

# ***Pensioen 2025***

## *Scenario's voor de toekomst van de pensioensector*





Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 208.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl).

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) voor meer informatie.

## Contents

1. Introductie	3
2. Het Nederlandse pensioenstelsel	5
3. Disruptors	7
4. Scenario's	11
Scenario 1 "Opgelucht ademhalen?"	13
Scenario 2 "Deelnemer wordt klant"	15
Scenario 3 "Eenvoud troef"	17
Scenario 4 "Collectiviteit weer in zwang"	19
5. Wat betekenen deze scenario's voor de spelers	20

# 1. Introductie

*In 2016 heeft het kabinet de koers uitgezet voor de wijziging van het Nederlandse pensioenstelsel. Of het volgende kabinet dezelfde richting kiest of het roer omgooit, is niet te voorspellen. De pensioendiscussie gaat nog steeds door en de politiek is verdeeld. Aan de hand van scenario's kunnen partijen in de pensioensector een verkennig doen van de toekomst om daar nú hun (investerings-)beslissingen op te baseren.*

Het toekomstige pensioenveld hangt niet alleen af van het wettelijk kader. Hoe de speelruimte binnen dat kader zal worden benut, hangt in hoge mate af van de economische omstandigheden, de verschuivingen in vraag en aanbod en de keuzes van sociale partners en deelnemers.

Organisaties hebben met andere kansen en uitdagingen te maken wanneer de economie bloeit en de rente hoog is, dan wanneer de economie stagneert en de rente laag is. Het maakt eveneens veel uit of de trend naar individuele regelingen doorzet of dat collectieve regelingen dominant zullen blijven. Daarnaast zal in elk scenario altijd ruimte zijn voor strategische keuzes, een onderscheidende marktbenadering en innovaties. Welke kansen ontstaan, welke keuzes moet een pensioenorganisatie nu maken om later op tijd klaar te zijn voor de nieuwe situatie?

Overheid, sociale partners, pensioenfondsen, verzekeraars, pensioenuitvoeringsorganisaties en wetenschappers zijn al jaren bezig met de toekomst van het pensioenstelsel. Aanpassing wordt door bijna iedereen nodig gevonden vanwege de veranderde arbeidsmarkt, de gestegen levensverwachting, de vergrijsde en ontgroende bevolking, de gedaalde rente, de volatiele en lagere rendementen, de onzeker gebleken zekerheid en het sterk afgenomen vertrouwen van de deelnemers. Over wat er moet gebeuren zijn de partijen het nog lang niet eens. Experts kiezen een invalshoek vanuit hun eigen vakgebied, visie of doelstelling. Zo zien we dat wat de één een absoluut noodzakelijke aanpassing vindt, in de ogen van een ander volstrekt onnodig of zelfs onmogelijk is. Gezaghebbende instanties maken prognoseberekeningen voor verschillende varianten, waar andere specialisten vervolgens van zeggen dat de aannames niet kloppen en de resultaten evenmin. De politiek en de

*sociale partners moeten hun weg zien te vinden op basis van een stroom van meningen en cijfers die alle kanten op gaan.*

De herziening van het stelsel en de ontwikkeling die de pensioensector verder nog doormaakt, kunnen de komende tien jaar grote gevolgen hebben voor de verschillende belanghebbenden. Op de eerste plaats voor de individuele deelnemers. Zij willen om te beginnen zelf een goed pensioen, maar vaak ook dat premies en uitkeringen eerlijk verdeeld worden over jong en oud, hoogbetaald en laagbetaald enz. Daarnaast gaat het om werkgevers, pensioenfondsen, premiepensioeninstellingen, uitvoeringsorganisaties en verzekeraars. Afhankelijk van het scenario dat zich voordoet, komen daar nieuwe uitvoerders als banken, buitenlandse pensioenaanbieders en technologiepartijen bij. Overigens zijn deze spelers zelf medebepalend voor de richting, fasering en duur van de komende herziening van ons pensioenstelsel. Niet alleen via hun inbreng in de discussie, maar ook door de invloed van hun gedrag op andere belanghebbenden, met name de deelnemers aan pensioenregelingen.

Van de huidige spelers zal een deel het veld moeten ruimen, omdat zij onvoldoende mee kunnen of willen met de veranderingen in de sector. De kleine pensioenfondsen lijken onontkoombaar te verdwijnen, maar ook grotere zullen afvallen. Uitvoeringsorganisaties zullen terrein winnen of juist verliezen en verdwijnen na eventueel een uitlooperperiode. In het verleden hebben we echter gezien dat kansen van marktpartijen kunnen keren en dat een achterstand opeens een voordeel blijkt te zijn. Het is bovendien zelfs voor professionele partijen moeilijk het veld en de krachten volledig te overzien en een inschatting te maken van de kansen op termijn. Strategische keuzes zijn soms gedreven door de vrees de boot te missen.



## *“Strategische keuzes zijn soms gedreven door de vrees de boot te missen”*

Pensioen is een belangrijk maatschappelijk thema waar PwC grote betrokkenheid bij heeft. Wij adviseren al tientallen jaren sociale partners, ondernemingen, pensioenfondsen, uitvoeringsorganisaties en verzekeraars die hun weg zoeken in een pensioensector die aan verandering onderhevig is. PwC heeft diverse strategische onderzoeken op pensioengebied gedaan en bijvoorbeeld recentelijk de oprichting en start van nieuwe entiteiten als premiepensioeninstelling (PPI) en Algemeen Pensioenfonds (APF) begeleid. Deze expertise in het veld is door veelvuldige contacten met de politiek, beleidsmakers en de wetenschap uitgegroeid tot een breed inzicht in het functioneren van het actuele, complexe pensioenstelsel, de vertakkingen naar andere terreinen en de vele opvattingen over hoe het in de toekomst verder moet. Vanuit dit vertrekpunt heeft PwC de factoren en krachten geanalyseerd die naar verwachting de komende tien jaar bepalend zijn voor de verdere veranderingen in de pensioensector. Het resultaat van de analyse is aan de hand van vier mogelijke toekomstige scenario's samengevat.

Hoewel in werkelijkheid geen van de gekozen scenario's zich precies zo zal voordoen, kunnen we op deze manier in beeld brengen welke verstoringen en andere effecten in de pensioensector kunnen voortkomen uit de huidige trends in demografie, economie, samenleving en technologie. Hoe de toekomstige ontwikkelingen ook zijn; pensioenfondsen, verzekeraars en uitvoeringsorganisaties kunnen een aantal stappen altijd zetten of voorbereiden, zonder veel risico dat het achteraf een verkeerde keuze blijkt te zijn geweest.

Het doel is om belanghebbende partijen vanuit een nieuwe invalshoek stof tot nadenken te geven over de mogelijke toekomst van het pensioenstelsel en te motiveren om zichzelf fundamentele vragen te stellen over hun eigen toekomst daarin.



## 2. Het Nederlandse pensioenstelsel



Het Nederlandse pensioenstelsel kent drie pijlers:

- **Basisvoorziening ouderdomspensioen op grond van de Algemene Ouderdomswet (AOW);**
- **Pensioen dat werknemers in de pensioenregeling van hun werkgever opbouwen;**
- **Pensioenvoorziening die mensen vrijwillig en individueel treffen.**

De overheid is verantwoordelijk voor de **eerste pijler**; de AOW. Het is een basisvoorziening voor iedereen zonder inkomens- of vermogenstoets. Wie in Nederland woont, bouwt vanaf zijn vijftiende elk jaar AOW-rechten op. De AOW-lasten worden op omslagbasis gefinancierd uit de premies van de werkenden met een aanvulling van de overheid.

Pensioenregelingen in de **tweede pijler** zijn een arbeidsvoorwaarde en behoren tot de verantwoordelijkheid van de sociale partners. De sociale partners bestaan uit werkgevers en werknemers. Zij bepalen binnen de fiscale begrenzing de inhoud van de pensioenovereenkomst. De werknemers laten zich vaak vertegenwoordigen door bijvoorbeeld de vakbond of de ondernemingsraad. De overheid stelt wetten en regels op om de pensioenovereenkomsten te waarborgen.

De **derde pijler** bestaat uit de fiscaal gefaciliteerde, individuele verzekeringen voor de oude dag.

Mensen kunnen daarnaast op hun oude dag in inkomen voorzien door betaald werk, rendement en rente op beleggingen en spaargeld, huurinkomsten of door de overwaarde van de eigen woning te consumeren.

**Overheidsrol bij pensioenregelingen werkgevers**

De overheid stelt regels vast om te waarborgen dat de werkgevers de pensioenafspraken ook daadwerkelijk nakomen. De Nederlandse Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) houden toezicht. DNB met name op de financiële opzet van pensioenfondsen en verzekeraars alsmede de deskundigheid en integriteit van de bestuurders. De belangrijkste principes zijn:

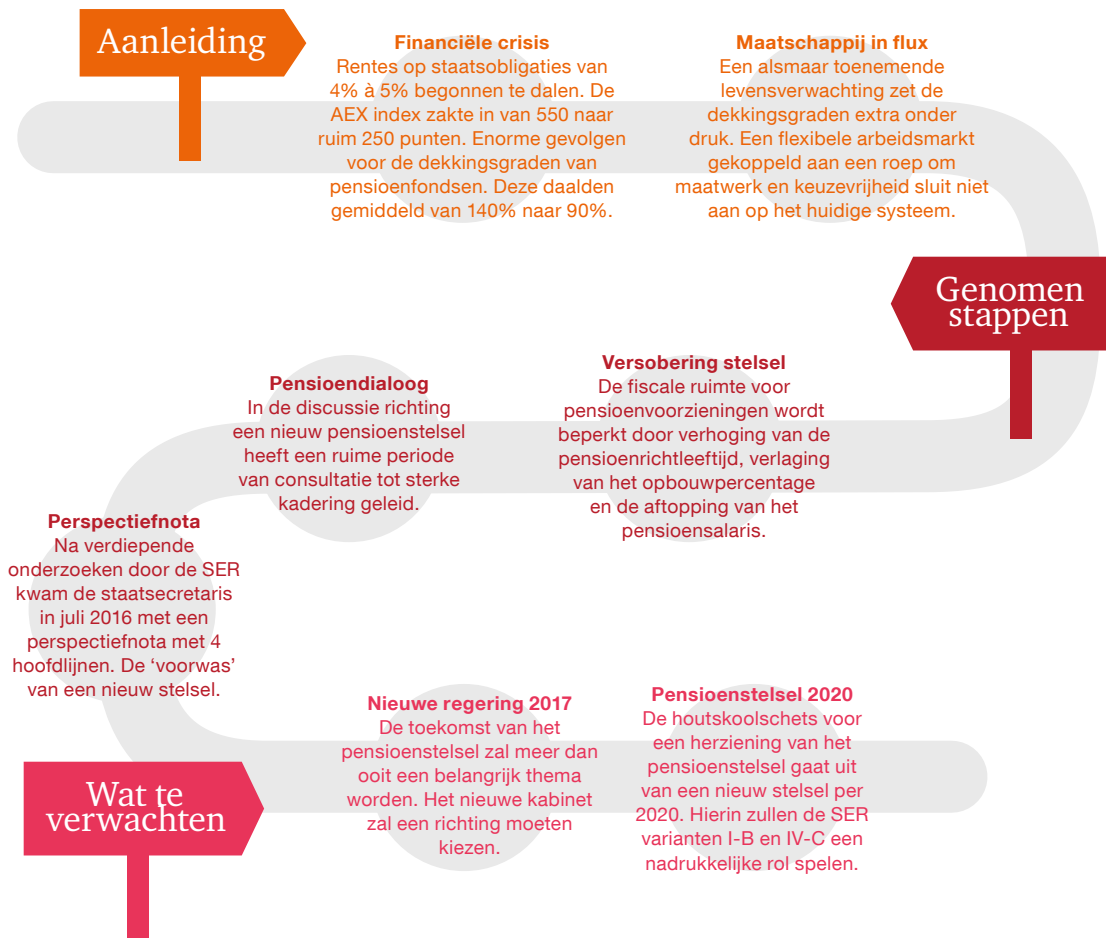
- Pensioenaanspraken worden op het moment van ontstaan volledig afgefinancierd bij een pensioenfonds, een PPI of een verzekeraar. Een pensioenfonds dient solide te beleggen.
- Individuele rechtszekerheid wordt gewaarborgd door materiële voorschriften. Voorbeelden zijn de regels voor gelijke behandeling en het recht op waardeoverdracht bij verandering van baan.
- Uitvoeringszekerheid wordt gewaarborgd door voorschriften over de inrichting van een pensioenfonds, het bestuur, de medezeggenschap en de voorlichting over de pensioenregeling.

De AFM houdt ter bescherming van de deelnemers toezicht op het gedrag van pensioenuitvoerders.

De overheid besluit tevens over de verplichtstelling in bepaalde sectoren van deelneming aan een bedrijfstakpensioenfonds of een beroepspensioenregeling.

Voor pensioenregelingen gelden fiscale grenzen. Binnen het fiscaal kader is de omkeerregel van toepassing, wat betekent dat de toegekende pensioenaanspraak niet wordt belast, maar de latere pensioenuitkering wel. Een pensioen zonder omkeerregel kan ook, bijvoorbeeld netto pensioen in de tweede pijler.

Een langslappende discussie



**De rol van sociale partners, pensioenfondsen, verzekeraars en uitvoeringsorganisaties**

In de tweede pijler regelen de sociale partners - werkgevers en werknemers - de pensioenen voor een instelling, een onderneming of een bedrijfstak. De regeling brengen zij onder bij een ondernemingspensioenfonds, een bedrijfstakpensioenfonds, een PPI, een APF of een verzekeraar. De administratie en het vermogensbeheer kunnen worden uitgevoerd door een afzonderlijke uitvoeringsorganisatie. Over het algemeen zijn de werkgever(s) en de werknemers vertegenwoordigd in het bestuur van hun pensioenfondsen.

De rol van sociale partners is aan het veranderen. Een APF of PPI hoeft niet door de sociale partners te worden opgericht en bestuurd en dat gebeurt in de praktijk ook nauwelijks. Maar ook bij pensioenfondsen die wel door de sociale partners zijn opgericht, kan de representatie van werkgevers en werknemers in het bestuur veranderen. Sinds 2013 zijn namelijk, naast het oude bestuursmodel met vertegenwoordigers van de belanghebbenden (i.c. werkgevers, werknemers en pensioengerechtigden), modellen toegestaan met een bestuur waarin de belanghebbenden niet of minder zijn vertegenwoordigd. In dat geval is er een afzonderlijk belanghebbendenorgaan met instemmings- en adviesrechten.

## 3. Disruptors

*Veranderingen van het pensioenstelsel komen maar voor een deel voort uit politieke besluitvorming. Ze worden grotendeels gedreven door de gevolgen voor de pensioensector van megatrends die zich in de samenleving voordoen.*

Deze gevolgen voor de sector – ook wel ‘disruptors’ genoemd – bepalen naar onze mening mede hoe de herziening van het wettelijke pensioen kader eruit zal zien en welke keuzes verschillende partijen binnen het kader maken. Wij noemen een aantal belangrijke trends die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan:

- Demografische veranderingen;
- Sociale veranderingen;
- Lage rente en haperende economische groei;
- Technologische vooruitgang;
- Veranderende rol van overheid, wet- en regelgeving en toezichthouders;
- Consolidatie in pensioensector.

Voor de komende tien jaar weten we van de demografie ongeveer wat we kunnen verwachten, althans in de context van pensioenregelingen. Het aantal jongeren neemt ten opzichte van het aantal ouderen verder af, onder andere door de toenemende levensverwachting. Pensioenuitkeringen gaan langer door en een steeds kleiner aantal werkenden moet het AOW-deel daarvan opbrengen. Op deze ontwikkeling heeft de overheid al gedeeltelijk ingespeeld door verhoging van de ingangleeftijd van pensioen en AOW.

Van de andere trends is het toekomstige verloop minder goed in te schatten. Wij gaan hieronder op een aantal nader in.

### *Sociale veranderingen*

Iedere generatie wordt gevormd door zijn tijd en dat komt onder andere tot uitdrukking in de verandering van de voorkeuren die deelnemers hebben ten aanzien van pensioen. Waar oudere generaties doorgaans het beheer van hun pensioenvermogen graag overlaten aan

collectieve pensioenfondsen, willen jongere generaties zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen en keuzes maken, waaronder de keuze om geen pensioen in de tweede of derde pijler op te bouwen. De deelnemer heeft behoefte aan informatie en moderne digitale middelen om zijn voorkeuren kenbaar te maken en efficiënt te communiceren met zijn pensioenuitvoerder.

De behoefte aan individuele zelfbeschikking vertaalt zich ook in de wens zelfstandig te werken of op flexibele basis, waarbij veel werknemers het normaal vinden in het buitenland te werken. Daarnaast zijn werkgevers terughoudend geworden in het aanbieden van vaste contracten, waardoor met name lager opgeleiden ongewild op flexibele basis werken met als gevolg problemen bij de koop van een huis of bij het verkrijgen van andere vormen van maatschappelijke zekerheid. De pensioenopbouw verloopt in deze gevallen anders dan bij iemand die langdurig bij dezelfde werkgever in Nederland blijft. Het pensioenstelsel is niet altijd in lijn met deze opkomende behoeften en dit heeft de roep om verandering bij jongere generaties versterkt.

We zien ook afnemende solidariteit in de huidige, intransparante vorm, bijvoorbeeld met andere generaties. De financiële problemen in de pensioensector hebben vragen doen opkomen over de juiste berekeningswijze van de tekorten en hoe maatregelen over de generaties en deelnemerscategorieën verdeeld moeten worden.

Onder sociale veranderingen noemen we ten slotte de toegenomen arbeidsmigratie van buiten Nederland en het dalend vertrouwen in instituten, waaronder pensioenfondsen.

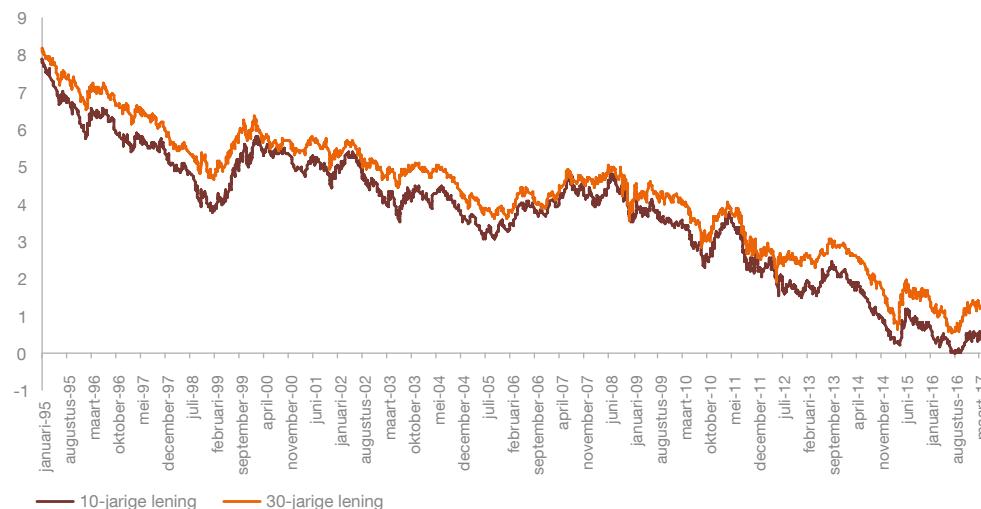
*‘Via robotics kunnen steeds meer standaard handelingen worden geautomatiseerd, waarmee de kosten sterk kunnen dalen’*



### *Financieel-economische aannames uit het verleden, geen garantie voor de toekomst*

Europa heeft al jaren te maken met vergrijzing van de bevolking, een beperkte groei van de arbeidsproductiviteit, sterk geïntegreerde internationale markten en een zeer ruim monetair beleid van centrale banken. Deze factoren hebben een verlagend effect op de rentestanden. Het huidige renteniveau is inmiddels zo laag dat de Nederlandse pensioenfondsen in de problemen zijn gekomen. Zij moeten hun verplichtingen waarderen op basis van een markttrente die de afgelopen jaren gestaag is gedaald naar historisch lage niveaus.

Effectief rendement op Nederlandse staatsobligaties (in procent), 1995 – 2017



Bron: Reuters.

Dat betekent een verhoging van de voorziening voor toekomstige pensioenbetalingen, welke maar gedeeltelijk wordt gecompenseerd door waardeinstijging van de vastrentende waarden. Daarbij komt nog dat de fondsen rekening hebben moeten houden met een langere levensduur van de deelnemers. Het rendement op aandelen is weliswaar volatiel, maar over periodes van enkele jaren gemeten is het gemiddeld lager dan in het verleden. Het resultaat is dat de dekkingsgraad zo sterk is gedaald dat pensioenfondsen de aanspraken niet meer indexeren en in sommige gevallen zelfs verlagen.

De verslechtering van de omstandigheden en de daaraan verbonden consequenties hebben veel vragen en discussie opgeroepen. Is het nog realistisch om werkenden een gegarandeerde levenslange pensioenuitkering te beloven? Is het rechtvaardig een generatie te belasten om het pensioen van een andere generatie op peil te houden? Moeten pensioenfondsen gaan beleggen in andersoortige activa om voldoende rendement te genereren? Zorgen strengere regels voor teveel beperkingen waardoor pensioenaanbieders zich niet goed kunnen aanpassen aan de huidige omstandigheden?

### *Technologie maakt meer mogelijk*

Technologische ontwikkelingen hebben op diverse manieren impact op de pensioensector. Digitalisering en data analyse maken een efficiëntere pensioenuitvoering mogelijk met snelle, gepersonaliseerde informatievertrekking aan deelnemers om keuzes in pensioenregelingen te ondersteunen die op hun situatie of behoefte is afgestemd en ook om gericht producten of diensten aan te bieden. Via robotics kunnen steeds meer standaard handelingen worden geautomatiseerd, waarmee de kosten sterk kunnen dalen.



## 'Minder kapitaaldekking betekent minder gevoeligheid van de pensioenvoorzieningen voor lage rente'

Met robo-advies kunnen naar verwachting in toenemende mate standaardadvies worden geautomatiseerd. Administratieve onuitvoerbaarheid is daarmee steeds minder een argument om niet aan de vraag van deelnemers te voldoen. De concurrentie tussen pensioeninstellingen op het gebied van technologische toepassingen neemt toe.

Meer automatisering en digitale technologie betekent ook dat sommige beroepen verdwijnen en andere ontstaan, wat met name gevolgen heeft voor pensioenfondsen die gericht zijn op specifieke beroepen of sectoren.

### *Rol overheid en toezicht verandert*

De overheid is op zoek naar een herziening van het pensioenstelsel die voldoende recht doet aan alle belanghebbenden en toekomstbestendig past bij de vereisten van de gewijzigde samenleving. Dat is een uitdagend, langdurig proces gebleken en het is nog steeds onzeker welke kant het zal opgaan. Hoe en in welke mate de rol van de overheid en het toezicht precies zal veranderen, is daardoor eveneens onzeker, maar de verschillende trends maken het waarschijnlijk dat de veranderingen minstens zo groot zijn als wat we de afgelopen jaren hebben gezien met de inwerkingtreding van het Financieel toetsingskader, het verhogen van de AOW-leeftijd, de invoering van governance regels, fiscale wijzigingen, de aftopping op € 100.000, het doorbeleggen bij beschikbare premiereregelingen enzovoort. Wanneer bijvoorbeeld de huidige zekerheidsmaatstaf voor pensioen in de tweede pijler geheel of gedeeltelijk wordt losgelaten, dan valt eveneens het toezicht op het voldoen aan deze maatstaf geheel of gedeeltelijk weg. Een ander voorbeeld met grote impact op de rol van de overheid en het toezicht is het eventueel geheel of gedeeltelijk loslaten van de verplichtstellingen.

<sup>1</sup> DNB heeft het overheidsbeleid op het gebied van wonen en pensioen onderzocht en geconcludeerd dat de huishoudens in Nederland kwetsbaar zijn voor financiële schokken door het grote pensioen- en huizenvermogen enerzijds en de hoge hypotheekschuld anderzijds. De huishoudbalansen zijn daardoor lang, terwijl vooral jonge huishoudens over relatief weinig vrij geld kunnen beschikken. Op macroniveau heeft deze situatie economische nadelen in tijden dat bijvoorbeeld de huizenprijzen dalen en daarnaast belemmert het de doorstroming op de woningmarkt.

Een ontwikkeling die de rol van de overheid zou kunnen vergroten is het verschuiven van kapitaaldekking naar omslagstelsel, bijvoorbeeld door verhoging van de AOW. De overheid remt daarmee de groei af van het pensioenvermogen ten opzichte van het bruto binnenlands product en zorgt op het niveau van huishoudens voor meer financiële stabiliteit.<sup>1</sup> Minder kapitaaldekking betekent minder gevoeligheid van de pensioenvoorzieningen voor lage rente. De gevoeligheid voor vergrijzing van de pensioenvoorziening neemt echter toe. De sturing om deze financiële stabiliteit te bereiken, is een potentiële disruptor in de pensioensector.

### *Steeds minder pensioenfondsen*

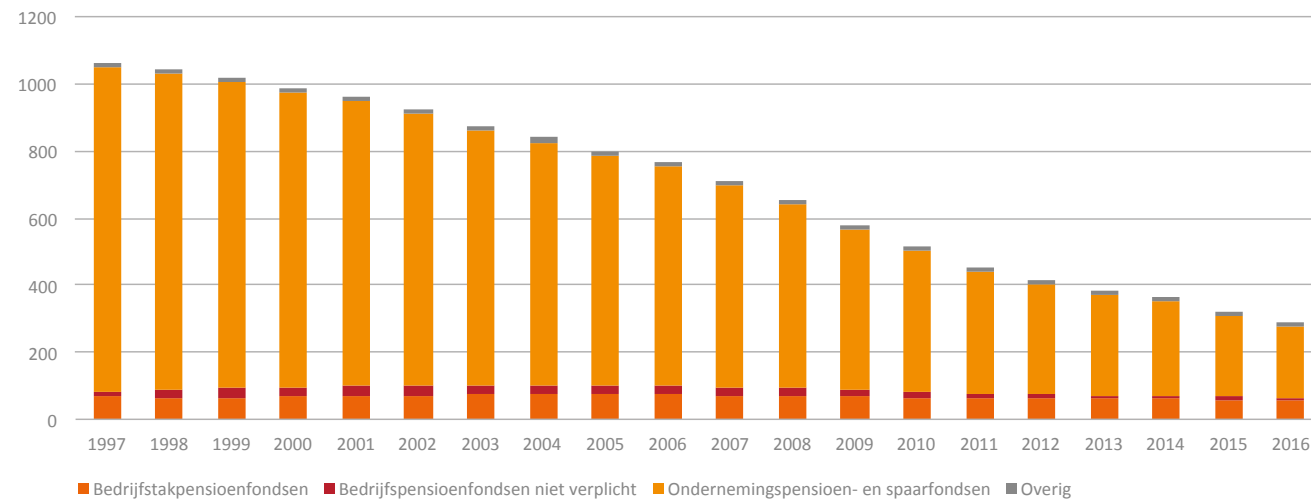
Schaalvoordelen zijn voor pensioenfondsen steeds belangrijker om de kosten per deelnemer te verlagen en om aan de eisen ten aanzien van bestuur, governance en bedrijfsvoering te voldoen. Vooral kleine pensioenfondsen zijn al opgegaan in grotere pensioenfondsen of hebben hun pensioenverplichtingen overgedragen aan een verzekeraar. Grote fondsen zijn door de behoefte aan schaalvoordeel aantrekkelijk gebleven. Bestaande aangesloten DB-regelingen vertrekken niet makkelijk gezien de tijd en de moeite die het kost grote collectieve pensioenregelingen naar elders over te brengen. Andere spelers in de sector, zoals verzekeraars en meer recentelijk PPI's en APF's, concurreren met de conventionele pensioeninstellingen om het deel van de markt waarvoor een overstap wel een reële optie is.

De economische positie van PPI's en APF's is in de markt voor pensioenen nog relatief klein, maar dit kan veranderen als gevolg van de trends en (mogelijke) wijzigingen in de wetgeving. De verplichtstelling speelt hierbij een voorname rol. Deze regelt de verplichte deelname van werknemers in een bedrijfstakpensioenfonds en zorgt ervoor dat een groot

aantal Nederlanders spaart voor een aanvullend pensioen. Een verdere versoepeling van de verplichtstelling kan gevolgen hebben voor het bereik van APF's, verzekeraars en eventueel nieuwkomers op de pensioenmarkt. De concurrentie neemt toe en waarschijnlijk ook het aantal keuzemogelijkheden voor degenen die pensioenkapitaal willen opbouwen. Een versoepeling van de verplichtstelling raakt Bedrijfstakpensioenfondsen met verplichtgestelde pensioenregelingen en dwingt ze met hun organisatie in te spelen op de veranderingen.

De toekomstige hervormingen zullen veel belangrijke pensioenkwesities moeten adresseren. De noodzaak hiertoe zal vooral groot blijven als de economie niet opveert en de rente laag blijft. Als de economische omstandigheden van voor de mondiale financiële crisis terugkeren, dan raakt de druk van de ketel en kunnen de hervormingen stagneren of beperkt zijn. Wat ligt potentieel in het verschiet?

Aantal pensioenfondsen in Nederland, 1997 – 2016



Bron: DNB.

## 4. Scenario's

*De tegenstellingen 'collectief versus individueel' en 'lage rente, zwakke economie versus hoge rente, sterke economie' bepalen naar onze mening in hoge mate de toekomstige ontwikkelingen in de pensioensector. Wij hebben daarom voor vier toekomstscenario's gekozen die op deze hoofdzaken kunnen worden uitgezet.*

De sociaal-culturele as loopt van 'collectief' naar 'individueel' en heeft betrekking op de oriëntatie in de maatschappij op de mate van collectiviteit en solidariteit tussen groepen burgers, werknemers, generaties en nationaliteiten. Dit uit zich bijvoorbeeld in de vormgeving van de arbeidsmarkt, de sociale zekerheid en het pensioenstelsel. Maar het uit zich ook in het gebruik van social media, het zorgstelsel en de beleving van de vrije tijd in verenigingsverband en bij sportclubs.

De economische as loopt van 'lage rente, zwakke economie' naar 'hoge rente, sterke economie'. Een sterke economie kan weliswaar enige tijd samengaan met een laag rentepeil, of een zwakke economie met een hoog rentepeil, maar hier is gekozen voor correlaties die op langere termijn het meest voldoen aan de gangbare economische theorieën. De economische indicatoren rente, inflatie en groei vertonen op lange termijn samenhang.

Om de economische groei te stimuleren voert de centrale bank al enige jaren een ruim monetair beleid dat gepaard gaat met een verlaging van de rentetarieven. In combinatie met de toch al optredende structurele druk op de rente, heeft dit tot gevolg gehad dat de voorzieningen voor de pensioenverplichtingen de afgelopen jaren, zowel bij pensioenfondsen als op de balans van ondernemingen die rapporteren onder IFRS, met tientallen procenten omhoog zijn gegaan.

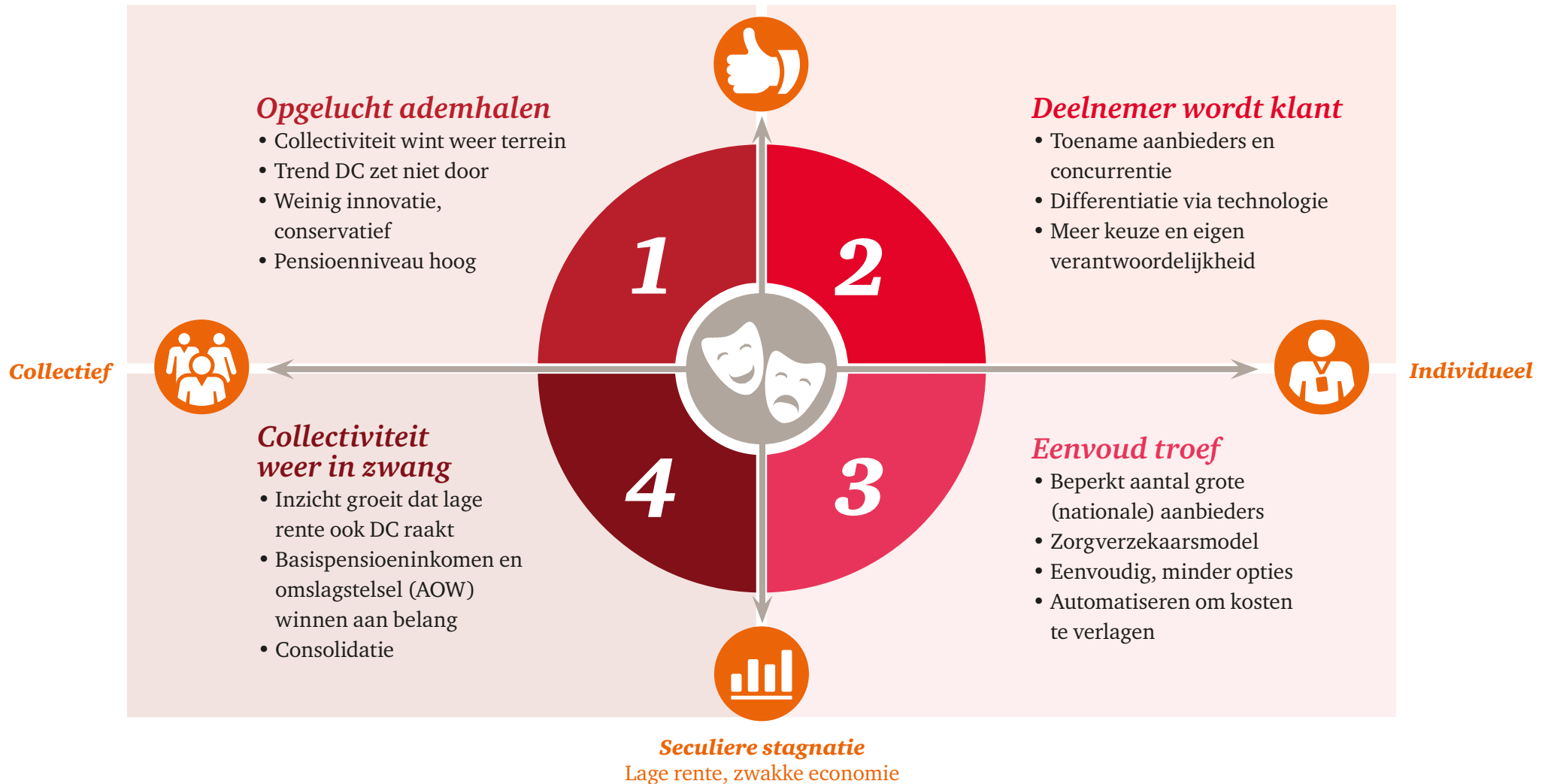
De pensioenfondsen zagen hun dekkingsgraad dalen en hebben gekort op indexaties en op nominale pensioenen. Daardoor werd gesproken over de onbetaalbaarheid van uitkeringsregelingen en over de overgang naar een ander stelsel met toezegging van een kapitaal in plaats van een uitkering.

De benadering met scenario's heeft als doel voor verschillende toekomstige ontwikkelingen iets te zeggen over de mogelijke gevolgen voor de belangrijkste spelers in het pensioenveld. Het gaat dus niet om voorspellingen of aanbevelingen.

De scenario's hoeven, gezien het doel ervan, onderling niet consistent te zijn en zijn dat ook niet. In het ene scenario wordt er bijvoorbeeld vanuit gegaan dat economische voorspoed de vraag naar individueel maatwerk met veel keuzevrijheid zal bevorderen ten koste van het collectief stelsel, terwijl in het andere scenario wordt gesteld dat bij economische voorspoed de bezwaren tegen de collectieve pensioenregelingen op de achtergrond raken en het collectief stelsel dominant blijft.

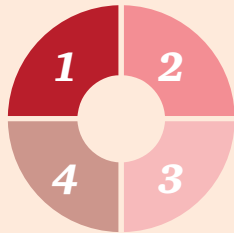
Vier scenario's

**'Mooie groei'**  
Hoge rente, sterke economie





## Scenario 1 “Opgelucht ademen”



Na een aantal voorspoedige jaren is de voor inflatie gecorrigeerde rente al een tijd hoger dan de economische groei. De dekkingsgraden van pensioenfondsen zijn snel gestegen en de indexering van pensioenen is geen probleem meer. De fondsen hebben genoeg buffers om een minder gunstige periode te doorstaan.

De bezwaren tegen het collectieve stelsel, zoals problemen met indexeren en volledig uitkeren van pensioenen, alsmede een gebrek aan transparantie ten aanzien van eigendomsrechten, raken op de achtergrond. De voordelen - zoals intergenerationale risicodeling en een lange beleggingshorizon - komen weer op de voorgrond. Pensioendeelnemers steunen weer de vertrouwde collectieve regelingen, waardoor dit de dominante vorm blijft. De wens om over te gaan naar individuele DC-regelingen neemt af.

Individueel DC groeit nog in beperkte mate. Collectieve DC-regelingen (CDC-regelingen) worden als een aantrekkelijk hybride alternatief voor DB-regelingen gezien. De overgang van DB-regelingen naar CDC-regelingen is gebruikelijker dan de van DB naar individuele DC-regelingen.

Het kabinet voert slechts beperkte aanpassingen door, zoals de afschaffing van de doorsneepremie en de invoering van een systeem van degressieve opbouw, om de houdbaarheid van het collectieve stelsel op de langere termijn te borgen. In de sector neemt de noodzaak om te consolideren af. Kleinere fondsen blijven makkelijker bestaan, zij het met andere bestuursvormen in verband met de afnemende beschikbaarheid van geschikte mensen in de eigen organisatie die aan de gestegen eisen

kunnen voldoen. Wel treedt natuurlijk verloop van kleine fondsen op als gevolg van fusies en overnames, of van beëindiging van de activiteiten van de aangesloten onderneming(en). De belangstelling voor APF's neemt af.

De soliditeit van de gevestigde pensioenfondsen zorgt voor weinig nieuwe toetreders tot de pensioenmarkt. De traditionele fondsen staan nauwelijks onder druk om te veranderen, veel blijft daardoor bij het oude. De pensioenfondsen en de uitvoerders gedragen zich over het algemeen behoudend en voelen weinig prikkels om te investeren in vernieuwingen. De aanpassing van producten en organisatie verloopt geleidelijk en is gericht op onderhoud, niet op vernieuwing. Bij beleggers, adviseurs en externe bestuurders of deskundigen vindt wel innovatie plaats. Deze partijen concurreren met elkaar en proberen zich door ontwikkeling en verbeteringen beter te positioneren en onderscheidend te zijn.

Hoewel de veranderingen in de pensioensector door de sterke economie en het hoge rentepeil beperkt zijn, gaan sommige ontwikkelingen onverminderd verder. Zo blijft de arbeidsmarkt differentiëren. Andersoortige banen ontstaan, start ups komen op en in nieuwe sectoren ontstaat collectiefvorming die niet zomaar in het traditionele pensioenstelsel past. Dat betekent dat oude sectoren en pensioenfondsen krimpen of hun werkingsgebied moeten aanpassen om relevant te blijven.

## Scenario 1 “Opgelucht ademhalen”

Een ander effect van de verbetering van de financiële positie is dat pensioenfondsen meer kunnen beleggen in zakelijke waarden met een relatief hoog risico en een hoger verwacht rendement. Beleggingen in private equity, durfkapitaal, opkomende markten en directe investeringen in lange termijn projecten zoals infrastructuur, behoren (weer) tot de mogelijkheden. Pensioenfondsen dekken de risico's voor een deel weer af. De hogere dekkingsgraden in combinatie met de 'lessons learned' in het verleden zullen het beleid van pensioenfondsen meer richten op het afdekken van reële renterisico's.

De zeggenschap en winst blijven grotendeels bij bestaande, traditionele partijen. Daaronder vallen de sociale partners, de fondsbesturen en de uitvoeringsorganisaties. Deze houden hun dominante positie en invloed. Verder zien zij weinig urgente aanleidingen voor aanpassingen en hervormingen. Voor nieuwkomers is het realiseren van schaalvoordelen - die bestaande grote partijen al hebben - een drempel waar zij, zonder bijkomende kansen door een ingrijpende herziening van het pensioenstelsel, maar moeilijk overheen komen.

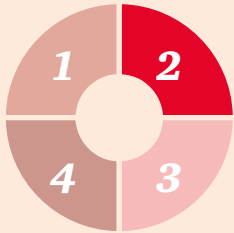
Het kabinet ziet bij een sterke economie geen noodzaak tot meer stringente regulering van de pensioensector en bemoeienis met de rol van de sociale partners. Aan werkgevers en vakbonden wordt daardoor meer overgelaten. Zij kennen van oudsher collectieve pensioenregelingen, meestal uitgevoerd door een pensioenfonds.

Bij werkgevers komen fundamentele vragen over hun collectieve pensioenregeling pas op als de jaarlijkse pensioenlast hoog en onzeker is, of als het fonds de ambitie van de pensioenregeling niet haalt met teleurgestelde werknemers tot gevolg. In een sterke economie met een hoog rentepeil speelt dit allemaal niet en heerst een zekere mate van onverschilligheid.

Pensioenfondsen ervaren door de gunstige financiële situatie geen druk meer van de toezichthouders. Sociale partners hebben voldoende invloed om het individualisme tegenwicht te bieden door succesvol de voordelen van collectieve pensioenregelingen uit te dragen. De problematiek die samengaat met het afschaffen van de doorsneesystematiek is echter gebleven, waardoor het kabinet een aanpassing voorstaat in de vorm van een degressieve opbouw.

De politieke steun voor collectieve DB-regelingen is altijd vrij groot gebleven, omdat deze als solidair en rechtvaardig worden gezien. De sterke economie en de hoge rente hebben de financiële positie van de pensioenfondsen weer op peil gebracht en de indexatie is weer op gang gekomen. Een omslag in de politieke verhoudingen richting een voorkeur voor individuele pensioenregelingen is mede daardoor vooralsnog van de baan.

## Scenario 2 “Deelnemer wordt klant”



Het gaat na jaren van matige economische groei weer goed met de Nederlandse economie. De werkloosheid staat op het laagste peil sinds tijden, inkomens en prijzen stijgen, waardoor de angst voor deflatie iets uit het verleden is. Als gevolg van deze ontwikkelingen is de rente opgelopen. De dekkingsgraden van pensioenfondsen hebben een voorspoedig herstel doorgemaakt.

De gunstige economische omstandigheden nemen de laatste zorgen over risico's voor een individuele pensioenvoorziening weg. Een groeiend aantal werkenden wil ten aanzien van zijn pensioen meer zelfbeschikking, keuzemogelijkheden en transparantie. Beschikbare premieregelingen (DC) en aanvullende bruto of netto pensioenregelingen winnen aan belangstelling en diverse aanbieders van deze producten weten een deel van de pensioenmarkt naar zich toe te trekken. De overheid faciliteert de ontwikkelingen met nieuwe wet- en regelgeving. Daarbij kan worden gedacht aan:

- Regels inzake de zorgplicht van aanbieders van individuele pensioenproducten. Een groeiend aantal deelnemers maakt geen deel meer uit van een collectief, waarin de keuzes min of meer voor ze worden gemaakt. Individuele pensioenvoorzieningen kunnen te complex zijn om zonder specifieke kennis een verantwoorde afweging te maken. De zorgplicht moet deelnemers beschermen.
- Veranderingen aan het regime voor zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) waarin de verplichtstelling, een minimum aan pensioenopbouw en fiscale grenzen zijn vastgelegd. Bij een verschuiving naar individuele pensioenvormen zijn maatregelen nodig om te

voorkomen dat grote aantallen mensen geen adequate pensioenvoorziening treffen.

- De afschaffing van de 'grote' verplichtingstelling en mogelijke afschaffing van de 'kleine' verplichtingstelling. De kleine verplichtingstelling betreft de opgelegde deelname van werknemers aan de pensioenregeling van hun werkgever. De grote verplichtingstelling betreft de ministerieel opgelegde deelname aan een bedrijfstakpensioenfonds van werkgevers in een bepaalde sector. Het afschaffen van de grote verplichtingstelling is een belangrijke impuls voor DC-regelingen, omdat werkgevers en werknemers dan de vrijheid krijgen een eigen aanbieder te zoeken en een regeling op te zetten. De grote verplichtingstelling kan ook alleen vervallen voor deelname aan een bepaald bedrijfstakpensioen en in stand blijven voor een bepaalde pensioenregeling. Een groei van DC-regelingen zal in nog hogere mate plaatsvinden als bovendien de kleine verplichtingstelling vervalt, aangezien veel werknemers dan zelf hun pensioenregeling en pensioenuitvoerder kunnen kiezen.

Door de verschuiving van collectief naar individueel, ontstaan kansen voor verzekeraars en PPI's om hun marktaandeel uit te breiden en voor vermogensbeheerders en nieuwkomers met geavanceerde digitale oplossingen om de markt te betreden. Marktdeelnemers gebruiken technologie voor differentiatie van producten, gepersonaliseerde marketing en kostenbeheersing. Met name organisaties die sterk zijn in klantgerichte, sterk gepersonaliseerde dienstverlening met data analyse en een hoge mate van automatisering - of organisaties die dit

tijdig op hoog niveau weten te realiseren - zijn goed gepositioneerd. Daar zijn nieuwkomers op pensioengebied en buitenlandse partijen bij, omdat uitstekende automatiserings- en databehandeling kwaliteit meer onderscheidende waarde heeft gekregen dan lokale pensioen kennis. De benodigde pensioen kennis is relatief eenvoudig in te huren. Bovendien zal een partij die onder het nieuwe regime met een bepaald product van start gaat, vrijwel geen historische kennis op pensioengebied hoeven te hebben als ze geen legacy-verplichtingen overnemen. Daarnaast lijken de DC-regelingen op bestaande producten voor particuliere beleggers, waar al veel ervaring mee is opgedaan.

Het belang van collectieve regelingen neemt af en de traditionele pensioenuitvoerders worden onder druk gezet om dienstverlening, organisatievorm en systemen te herzien. Daarvoor zijn medewerkers met andere competenties nodig, zoals commerciële vaardigheden die gericht zijn op maatwerk voor individuele eindgebruikers. Verandermanagement en digitale toepassingen zijn cruciaal in dit traject. Marktinvoer en winsten gaan naar innoverende partijen die het eerst en het meest effectief inspelen op de verschillende klantbehoeften. Verzekeraars profiteren van de verschuiving van collectief naar individueel, maar kunnen een remmende structuur hebben van verouderde software en systemen ('legacy'). Als dat niet wordt opgelost, dan neemt de kans op succes af. PPI's zijn al ingericht op de uitvoering van individuele DC-regelingen met lage kosten en hoge transparantie en hebben in dat opzicht de beste uitgangspositie in een scenario van vooral individuele pensioenregelingen. De individuele verantwoordelijkheid van

## Scenario 2 “Deelnemer wordt klant”

werkenden voor de eigen pensioenvoorziening neemt toe. Daardoor verschijnen adviesdiensten die op pensioengebied individuen of kleine collectieven ondersteunen. Ook bij deze diensten zal technologie een belangrijke rol spelen om individuen te begeleiden bij gepersonaliseerde keuzes van pensioenproducten en aanbieders. Daarbij kunnen andere financiële omstandigheden dan pensioen worden meegenomen, zoals vermogen, inkomen en bezit. De rol van een persoonlijke tussenpersoon of adviseur beperkt zich tot een relatief klein aantal complexe situaties waarin de geautomatiseerde begeleiding niet voldoende is. Te verwachten is dat er hybride advisering komt: robo-advies voor eenvoudige standaard situaties, tekst- en video-chat mogelijkheden voor iets complexere adviezen en een adviesgesprek voor de meest complexe vormen.

Vermogensbeheerders en IT-ondernemingen die een tussenpersoonachtige rol ontwikkelen, kunnen dankzij technologie een grotere rol spelen in de pensioensector. Bijvoorbeeld met de inzet van geautomatiseerde advies- en communicatiehulpmiddelen en het gedigitaliseerd aanbieden van risicoverzekeringen. De grote gevestigde pensioenorganisaties spelen hierop in door zich te profileren als kennisorganisatie en adviesdiensten aan te bieden, al dan niet in combinatie met meer keuzemogelijkheden in collectieve regelingen of via aanvullende producten. Daarnaast hebben nieuwe, eventueel buitenlandse, partijen met een uitgekende marktstrategie kans op een sterke positie. Essentieel is de combinatie van hoge kwaliteit en lage kosten door de automatisering van de administratieve processen. Werkgevers hebben belang bij een degelijk pensioenproduct voor hun werknemers. Dat

kan een voordeel zijn op de arbeidsmarkt en het vermindert de kans dat werknemers - of hun nabestaanden - in financiële problemen geraken terwijl zij nog een band met de werkgever hebben. Daarom houden de werkgevers zeggenschap over de selectie van pensioenaanbieders. De rol van vakbonden en vergelijkbare belangenorganisaties wordt kleiner, vanwege een grotere behoefte aan zelfbeschikking bij de werkende bevolking - de trend naar een op het individu georganiseerde samenleving - en verminderde belangstelling voor collectieve initiatieven.

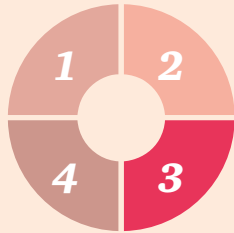
Het aantal pensioenfondsen dat DB-regelingen aanbiedt neemt verder af na afschaffing van de grote verplichtstelling. Alleen de fondsen die tijdig weten om te schakelen naar een organisatie die in staat is concurrerend goede basisregelingen uit te voeren, die aangevuld kunnen worden met op het individu toegesneden modules, zullen zelfstandig blijven voortbestaan. Pensioenfondsen die zich niet goed weten aan te passen moeten in veel gevallen samengaan met meer succesvolle fondsen of liquideren.

De wijze waarop het pensioenvermogen kan worden belegd, verandert eveneens door een verschuiving van collectieve naar individuele pensioenregelingen. Niet alles wat in collectieve pensioenregelingen bij het beleggen en de risicoafdekking mogelijk is, kan in het geval van individuele pensioenpotjes worden nagebootst. Zo kunnen collectieve pensioenfondsen voor tientallen jaren direct in bedrijven of projecten beleggen, terwijl individuele beleggingen meer georganiseerd dienen te worden via een collectief beleggingsvehikel. Door de vrije keus in uitvoerder ontstaat ook de ruimte om tussentijds van

uitvoerder te veranderen. Voor deze vrije markt is het interessanter om in beleggingsproducten te beleggen die deze flexibiliteit en vrijheid kenmerken. De beleggingshorizon neemt bij individuele regelingen over het algemeen af en zijn sterk gericht op verhandelbare beleggingsinstrumenten, zoals obligaties, aandelen en fondsen. Als overstappen van de ene pensioenuitvoerder naar de andere mogelijk is, dan dienen individuele beleggingen moeiteloos overdraagbaar te zijn, wat eveneens een beperking van de individuele beleggingsmogelijkheden betekent. Bij aanvang speelt nog het probleem dat bestaande collectieve beleggingen niet zomaar kunnen worden overgeheveld naar DC-regelingen.



## Scenario 3 “Eenvoud troef”



Het gaat zo slecht nog niet, maar de economische groei is lang niet op het niveau van rond de eeuwwisseling. De inflatie is laag door de beperkte bedrijvigheid en een bescheiden overcapaciteit. Als gevolg hiervan is de rente nauwelijks gestegen. Het relatieve aandeel van niet-werkenden is toegenomen en de arbeidsproductiviteit vertoont weinig positieve dynamiek.

De consolidatie in de pensioensector gaat door. Nieuwe partijen treden nauwelijks toe, waardoor het totaal aantal pensioenaanbieders afneemt. Kostenbeheersing krijgt veel aandacht, ook om in aanpassingen te kunnen investeren. Uitvoerders en uitvoeringsorganisaties zetten technologie in om alle processen verder te automatiseren, kosten te verlagen en synergievoordelen te behalen.

DB-regelingen worden gezien als complex, intransparant, kostbaar en onzeker. Het rendement op beleggingen is relatief laag en de levensverwachting neemt toe met als gevolg druk op de dekkingsgraad van pensioenfondsen met een DB-regeling. Toeslagen om de prijsontwikkeling te volgen worden nauwelijks verleend, kortingen van de pensioenopbouw en de aanspraken tot 10% komen voor. Deelnemers zijn ontevreden en willen geen collectieve DB-regelingen meer. Ze willen meer grip op hun eigen ouderdomsvoorziening, in de hoop deze voldoende zeker te kunnen stellen. Sociale partners gaan op zoek naar alternatieven. Het aanbod komt van concurrerende partijen die hoofdzakelijk min of meer gelijksoortige individuele basisvoorzieningen aanbieden. De oorzaak van het sobere aanbod is tweeledig: kostenoverwegingen en de realiteit dat ruime pensioenregelingen op het niveau van rond de eeuwwisseling niet langer haalbaar zijn.

De overgebleven collectieve DB-regelingen kiezen voor een hybride oplossing; een deel DB en een deel zonder enige garantie. Pensioencontracten waar veel deelnemers met een individuele DC-regeling onder vallen, komen vooral terecht bij een klein aantal grote uitvoerders die in staat zijn schaalvoordelen te realiseren. Hetzelfde geldt voor gesloten pensioenfondsen of ‘closed books’ waar verzekeraars een oplossing voor zoeken tegen lage kosten.

Bij consolidatie van pensioenfondsen is het synergievoordeel groter dan in het verleden, doordat de diversiteit van het aanbod afneemt en meer met gestandaardiseerde oplossingen wordt gewerkt. De geconsolideerde organisatie is eenvoudiger met nauwelijks gelijksoortige functies en afdelingen die na de consolidatie naast elkaar zijn blijven voortbestaan. Het aanbod is simpeler dan in het verleden. Opties waar weinig vraag naar is, verdwijnen, aangezien ze te kostbaar zijn.

Naast regelingen met veel deelnemers - al dan niet met individuele pensioenpotjes – die als geheel bij een uitvoerder worden ondergebracht, zijn er individuele pensioenregelingen, waarin het individu zelf bepaalt bij wie de regeling wordt ondergebracht. Voor deze categorie ontstaat een zorgverzekeraarsmodel voor DC-pensioenproducten, waarbij op vergelijkbare wijze sprake is van standaardisering, specifieke keuzevrijheid en eigen risico. Een aantal verschillende aanbieders richt zich op mensen die vrij zijn in de keuze van een uitvoerder, of een te laag pensioen willen aanvullen in de vorm van een DC-regeling. De overheid fungeert als marktmeester en regelt eventueel een acceptatieplicht. In dit scenario past verlaging van de aftoppingsgrens.

## Scenario 3 “Eenvoud troef”

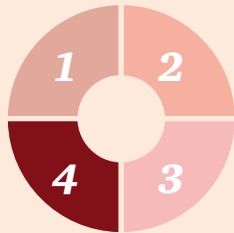
Het gevolg van de individualisering van de pensioenvoorzieningen en de standaardisatie van de basisproducten, is de opkomst van het overstapmodel zoals dat bij energieleveranciers bestaat. Een overstapmodel voor DB-regelingen is weliswaar denkbaar, maar komt door de complexiteit ervan niet van de grond. De mogelijkheid om te switchen van de ene pensioenaanbieder naar de andere heeft aanzienlijke gevolgen voor de beleggingskarakteristiek. In vergelijking tot collectieve pensioenen wordt de beleggingshorizon van de individuele pensioenbeleggingen veel korter. Bovendien ontstaat een individuele zoektocht naar rendement. Dubieuze aanbieders die een hoog rendement in het vooruitzicht stellen krijgen kansen, tenzij afdoende regulering en bescherming tot stand komt. De zorgplicht moet dit borgen.

Het basispensioen is een financieel product. De kans op juridische conflicten neemt toe, door de individuele overeenkomsten, de overstapmomenten en tegenvallende resultaten. Het aanbod van gespecialiseerde juridische dienstverlening op dit vlak groeit.

Invloed en winsten stromen naar de grootste pensioenaanbieders. Zij hebben door hun omvang schaalvoordelen, terwijl de wendbaarheid in productvernieuwing van kleinere partijen weinig toegevoegde waarde heeft in een markt met gestandaardiseerde producten. De grote spelers benutten de gunstige marktbeving om hun efficiency te verbeteren, zonder gedurende het veranderingsproces terrein te verliezen, dat ze daarna weer moeten zien terug te winnen.

Nieuwe technologie wordt meer dan voorheen benut om de administratie, databehandeling en communicatie met de deelnemers te verbeteren. Dat betekent dat een organisatie geleidelijk ontstane technologisch achterstand en de niet optimale onderdelen van de bedrijfsvoering in een samenhangend en gericht veranderingstraject kan oplossen. Daarnaast besteden de grote pensioenaanbieders activiteiten uit aan gespecialiseerde dienstverleners om de kosten van de eigen organisatie laag te houden.

## Scenario 4 “Collectiviteit weer in zwang”



Na een aantal jaren van aantrekkende economische groei, zet de stijgende lijn niet door. Vanwege een zeer beperkte toename van de productiviteit en overcapaciteit, blijven de economische groei en de inflatie onder het lange termijn gemiddelde. De rente blijft laag en aandelenmarkten bewegen zich meer zijwaarts dan opwaarts.

Door de voortdurende lage rente zijn DB-regelingen steeds minder houdbaar. Het vertrouwen in het bestaande stelsel is laag en de roep om rechtvaardige en realistische alternatieven houdt aan. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoeken en vergelijkende prognoses keer op keer dat een collectief pensioenstelsel tot meer welvaartswinst leidt dan een stelsel met individuele pensioenpotjes. Het is binnen het collectief stelsel wel nodig de lasten en baten zo rechtvaardig mogelijk te verdelen, om onevenredig voordeel of nadeel van bepaalde groepen te voorkomen.

Individuele DC-regelingen worden steeds meer als risicovol en niet-optimaal gezien, ook door jongeren en zelfstandige ondernemers. Het inzicht neemt toe dat de pensioenambities uit het verleden niet konden worden volgehouden en dat de tegenvallers niet zijn te wijten aan de collectiviteit van het stelsel, maar vooral zijn veroorzaakt door de gestegen levensverwachting, de vergrijsde en ontgroende bevolking, de gedaalde rente, de volatiele en lagere rendementen, de verzwaarde buffervereisten en de zwakke economie. Deze zaken hebben ook de financiële positie van ondernemingen onder druk gezet en daarmee de bereidheid bijstortingen in het eigen ondernemingspensioenfonds te doen.

De rol en de invloed van de overheid nemen toe om de ouderdomsvoorzieningen te waarborgen. De overheid is de drijvende kracht achter de beweging naar een klein aantal pensioenaanbieders met betrekkelijke eenvoudige collectieve pensioenvoorzieningen. Dit met de gedachte het stelsel weerbaarder en duurzamer te maken. In extremo is een genationaliseerd fonds denkbaar waarin een deel van de huidige partijen is opgenomen, met een verdere verlaging van de aftoppingsgrens.

Vanuit deze situatie begint een verschuiving van kapitaaldekking naar omslagstelsel of naar algemene reserveringen - in plaats van omslag - om te voorkomen dat de rekening naar toekomstige generaties wordt doorgeschoven. De eerste pijler neemt in belang toe ten koste van de tweede pijler. Relatief kleine aantallen werknemers hebben behoefte aan een andere pensioenregeling. Deze regelingen blijven toegestaan voor selecte (inkomens)groepen.

Onder druk van de economische omstandigheden en de overheid, consolideren marktspelers in de pensioensector. In de nieuwe pensioenproducten en in de communicatie erover, houden aanbieders rekening met onzekerheid, lage groei, lage rente en demografische veranderingen. Alleen grote partijen die moderne technologie omarmen, een brede focus hebben en relatief eenvoudige, gestandaardiseerde pensioenvormen voeren, blijven over. De technologische toepassingen bestaan uit de verdere automatisering van de uitvoerende taken, robotisering van de back office en het gebruik van social media om deelnemers te informeren over hun pensioenvoorziening.

Winnaars zijn de marktpartijen die deel uitmaken van de consolidatie of het nationale pensioenfonds. Op kleinere schaal, zijn het de partijen die succesvol op de behoefte aan andere pensioenregelingen hebben ingespeeld. Dit laatste segment is een niche met relatief aantrekkelijke marges.

## 5. Wat betekenen deze scenario's voor de spelers

*Het is onzeker hoe de Nederlandse pensioensector zich de komende tien jaar zal ontwikkelen. Bovendien kunnen de gevolgen van veranderingen voor de ene speler heel anders zijn dan voor de andere speler. Antwoord op de vraag hoe een organisatie hier het beste op kan anticiperen, is pas verantwoord mogelijk na een grondige toekomstanalyse van de markt, de eigen omstandigheden en kenmerken. Scenario's kunnen bij deze analyses van pas komen, door na te gaan wat met een organisatie kan gebeuren als deze scenario's zich in werkelijkheid voordoen.*

Ongeacht het toekomstscenario kunnen organisaties nadenken over veranderingen die hoe dan ook waarde toevoegen. Inspelen op de onderstaande aspecten zal hieraan naar onze mening bijdragen.

### *Technologie*

De technologische vooruitgang heeft razendsnelle gegevensvergarings- en -verwerking, nieuwe communicatievormen, big data analyses e.d. mogelijk gemaakt. De mogelijkheden worden echter bij lange na niet volledig ingezet en dat is begrijpelijk. De snelle ontwikkeling van de technologische mogelijkheden in de uitvoering stelt pensioenfondsen, pensioenuitvoeringsorganisaties en verzekeraars almaar voor de vraag in hoeverre verouderde systemen in gebruik moeten blijven. Het is niet zonder risico van beproefde systemen over te stappen naar de nieuwste standaard en legacy-systemen af te stoten. Bovendien is vrij snel na een dergelijke ingrijpende overgang de technologie alweer een stuk verder.

Toch zullen partijen die in de toekomst een hoofdrol in de pensioensector willen spelen, werk moeten maken van technologie. Dat geldt zowel voor aanbieders van collectieve DB-regelingen als voor aanbieders van individuele DC-regelingen waarin deelnemers hun eigen pensioenpotje hebben. Technologie kan zorgen voor massadienstverlenening op maat en voor radicale kostenverlaging. Partijen die de komende jaren relatief veel inspanningen richten op het innovatief verbeteren van hun gebruik van technologie, zullen daar op termijn van profiteren.

Nieuwe toetreders tot de pensioensector vanuit de technologiesfeer, of vooruitstrevende vermogensbeheerders, zijn doorgaans uitstekend in staat om de modernste

technologie in hun voordeel aan te wenden. Zij hebben geen last van verouderde systemen, de juiste kennis in huis en zijn klantgericht. Technologie is een grotere uitdaging voor de gevestigde partijen in de pensioensector en dan vooral voor organisaties die niet tot nauwelijks de mogelijkheden hebben om nieuwe technologie spoedig in te zetten. Dergelijke partijen kunnen baat hebben bij samenwerking met technologisch verder gevorderde ondernemingen, die op hun beurt schaalgroottes willen creëren. Constructies zijn denkbaar waarbij technologisch geavanceerde partners delen van de activiteiten, zoals administratie of klantcontact, uitvoeren onder de naam van de gevestigde organisatie.

### *Het vertrouwen in de sector*

Ongeacht welke ontwikkeling de Nederlandse pensioensector de komende jaren zal doormaken, zal als uitgangspunt het lage vertrouwen van de deelnemers een belangrijke rol spelen. Het gebrek aan vertrouwen heeft in alle geledingen en scenario's ongewenste consequenties voor het functioneren van de sector.

Belangrijke oorzaak van het verlies aan vertrouwen is dat de pensioenverwachtingen niet meer uitkwamen en pensioentoezeggingen niet volledig gerealiseerd werden. De overgang van eindloonregelingen naar middelloonregelingen werd nog geaccepteerd, maar haperende indexatie en zelfs korting van pensioenen zette een beweging in gang die nog steeds voortduurt. Hoe kon het zo ver komen? De vaak zeer kritische benadering van journalisten, belangengroepen en individuen richt zich zowel op het beleid van sociale partners en pensioenfondsen als op de uitvoering en het toezicht. De externe oorzaken van de pensioen crisis kregen minder aandacht.





Hoewel het in het belang is van de hele sector om het vertrouwen te herstellen, kunnen afzonderlijke pensioenfondsen, verzekeraars en pensioenuitvoeringsorganisaties zich onderscheiden, mits zij tijdig de tot dusver gebruikelijke – maar niet optimale – benadering durven los te laten. Daarnaast kunnen alle partijen profiteren van samenwerkings- of overlegverbanden om de reputatie van de sector te verbeteren.

Gevestigde aanbieders van collectieve regelingen zullen veel aandacht moeten besteden aan het helder communiceren van relevante informatie over kosten en resultaten richting individuele deelnemers. De aanbieder dient de groep als afzonderlijke klanten te zien en te bedienen. Personaliseren van communicatie is steeds meer mogelijk. Andere inkomensbronnen dan pensioen kunnen erbij betrokken worden. Het financieel versterken van de organisatie in betere tijden, om slechtere tijden te kunnen doorstaan zonder kortingen en dergelijke is tevens van belang om vertrouwen te winnen en behouden. Vrije sector aanbieders zoals verzekeraars, PPI's en APF's, kunnen vanuit hun bestaande zakelijke modellen sneller inspelen op de informatiebehoeften van klanten en via deze weg vertrouwen winnen of versterken. IT-bedrijven en vermogensbeheerders die de pensioensector onbevangen betreden, kunnen ook sneller inspelen op de behoeften van klanten. Het kan zijn dat zij als relatief nieuwe partijen nog niet voldoende vertrouwen genieten en harder moeten werken om dit vertrouwen te winnen, door nog sterker in te zetten op de bovengenoemde aspecten. Verder kan samenwerking met gerespecteerde organisaties van nut zijn.



### *Maak het aantrekkelijker*

Als deelnemers van het pensioenfonds of de uitvoeringsorganisatie iets over hun pensioen horen, dan zijn dat meestal tegenvallers (reservetekort, geen toeslag, korting e.d.), moeilijk te begrijpen informatie (bijvoorbeeld in het jaarlijkse uniforme pensioenoverzicht) of op zijn best een neutrale mededeling. In de pers gaat het hoofdzakelijk over de lage dekkingsgraad, het gebrek aan transparantie, hoge kosten, oneerlijke risicoverdeling tussen jong en oud en andere problemen van pensioenfondsen.



De klantbenadering van succesvolle ondernemingen als Google en Instagram is totaal anders. Zij maken het makkelijker én leuker, creëren triggers en stimuleren gewenst gedrag. Hun producten zijn natuurlijk ook anders, maar er kan veel van hun werkwijze afgekeken worden. Communicatie over pensioen kan veel directer, sneller, aantrekkelijker en vooral persoonlijker dan voorheen. Zelfs een serieus onderwerp als pensioen leent zich daarvoor. Cijfers, voorkeuren, peilingen, uitkomsten enzovoort in verband met pensioen kunnen op een aansprekende en interactieve manier gecommuniceerd worden. Op het juiste moment bij belangrijke gebeurtenissen in iemands leven relevante informatie geven over de consequenties en de mogelijkheden. Dienstverleners kunnen deelnemers op basis van hun kenmerken in een aantal typen indelen om vervolgens per type passende communicatiemiddelen en de juiste taal te gebruiken. Het gaat uiteraard om de informatie, maar vooral om de verbetering in hoe deelnemers tegen pensioenonderwerpen aankijken. De huidige houding die sterk gericht is op het verkleinen van risico's moet wijzigen in een houding die gericht is op het denken in kansen.

Voor gevestigde partijen die door de verplichtstelling vooralsnog verzekerd zijn van hun marktaandeel en nog sterk gericht zijn op uitvoering van de oude DB-regelingen, zal deze noodzakelijke verandering en andere klantbenadering uitdagend zijn. Het brengt een 'business to consumer' benadering met zich en vraagt om grote investeringen in mensen, technologie en cultuur. Partijen die nu al meer gericht zijn op de eindgebruiker, zoals verzekeraars en PPI's en al bedrevener zijn in het uitvoeren van individuele DC-regelingen en het inzetten van nieuwe technologie, gaat deze ontwikkeling makkelijker af. Dat geldt des te meer voor nieuwe toetreders op de pensioenmarkt zoals IT bedrijven, FinTech startups en zelf vermogensbeheerders.

De spelers in het pensioenveld staan voor belangrijke vragen over hun toekomst in een sector die de komende jaren een snelle ontwikkeling zal doormaken.

## Contacts

Vragen? Voor meer informatie, neem contact op met ons!



Wim Koeleman  
+31 (0)88 792 6340  
wim.koeleman@nl.pwc.com



Matthijs Kortenhorst  
+31 (0)88 792 7573  
matthijs.kortenhorst@nl.pwc.com



Bastiaan Starink  
+31 (0)88 792 6406  
bastiaan.starink@nl.pwc.com



Jan Willem Velthuisen  
+31 (0)88 792 7558  
jan.willem.velthuisen@nl.pwc.com



Patrick Heisen  
+31 (0)88 792 5970  
patrick.heisen@nl.pwc.com



Lilian van Duijnhoven  
+31 887925394  
lilian.van.duijnhoven@nl.pwc.com