

SEEING THINGS DIFFERENTLY

Atos 
Consulting

TRENDS INSTITUTE



DE PENSIOENMARKT IN 2020

**Onderzoek naar de toekomst van de Nederlandse
pensioenmarkt**

Scenario Planning

INHOUD

VOORWOORD	3
INLEIDING	4
DE PENSIOENMARKT ANNO 2009	5
DRIE PIJLERS	5
CONSOLIDATIES EN 'ONTZAFFING'	5
PENSIOENREGISTER, ALGEMENE PENSIOEN INSTELLING (API)	
EN VERPLICHTSTELLINGEN	6
SCENARIO PLANNING	8
VERANTWOORDING METHODE	8
TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN DE PENSIOENMARKT	9
TRENDS	9
PRIORITERING TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	11
SCENARIOMATRIX	11
DE VIER SCENARIO'S	13
SCENARIO 1: VERPLICHTE PENSIOENTOEZEGGING	13
SCENARIO 2: OPTIMALE INDIVIDUELE KEUZEVRJHEID	14
SCENARIO 3: STAATSPENSIOEN	15
SCENARIO 4: GEMODERNISEERDE TWEDE PIJLER	16
STRATEGISCHE MOGELIJKHEDEN	18
SCENARIO 1: VERPLICHTE PENSIOENTOEZEGGING	18
SCENARIO 2: OPTIMALE INDIVIDUELE KEUZEVRJHEID	18
SCENARIO 3: STAATSPENSIOEN	19
SCENARIO 4: GEMODERNISEERDE TWEDE PIJLER	19
SAMENVATTING	20
CONCLUSIE	21
DANKBETUIGING	22
LITERATUURLIJST	23



VOORWOORD

Onzekerheid over de toekomst is een gegeven waar de mensheid al eeuwenlang mee bezig is. Goden, orakels en zigeuners geven ons heden geen houvast, maar de behoefte om de toekomst te kennen en hierop te anticiperen is nu zeker zo groot als vroeger. De onzekerheden in de markt zijn nog nooit zo groot geweest. De wereld verandert snel, maar het is onduidelijk hoe precies.

Voor u ligt geen voorspelling van de toekomst. Ook Atos Consulting heeft die wijsheid niet in pacht. Wat wel voor u ligt is een weergave van hoe de toekomst zich zou kunnen ontwikkelen en welke gevolgen die hebben voor de oudedagsvoorziening en hoe deze georganiseerd moet worden.

Het onderzoek is uitgevoerd met 2020 als tijdshorizon. Het beschrijft de relevante aspecten van de pensioenmarkt. Er wordt stilgestaan bij de AOW, het al dan niet verplicht stellen van pensioenopbouw, de pensioenleeftijd, fiscale regelingen en het toezicht. We richten ons in dit onderzoek niet zozeer op de toekomstige pensioenregeling, als wel op hoe de markt zich zal ontwikkelen als gevolg van alle veranderingen die aanstaande zijn voor onder andere de concurrentieverhoudingen, verhouding met (ex-) deelnemers, werkgevers en nieuwe toetreders.

Een groot aantal pensioenexperts vanuit de wetenschap, belangenorganisaties, toezichthouder en marktpartijen heeft aan dit onderzoek meegewerkt. Wij zijn deze partijen bijzonder dankbaar voor hun visie en opinie. Wij willen u graag als lezer attenderen op de andere Scenario Planning white papers van Atos Consulting, die in dezelfde reeks voor de financiële markt zijn verschenen en zijn te vinden op www.scenario-planning.nl.

INLEIDING

Nog nooit eerder was de pensioenmarkt zo vaak in het nieuws als nu. Helaas is deze aandacht niet altijd het gevolg van positieve berichten. En dat is jammer! De pensioenmarkt zou juist vaker positief naar voren moeten komen, omdat het verbonden is met de toekomst, onze toekomst.

Maar hoe ziet de toekomstige pensioenmarkt er uit? Kunnen we wel iets zeggen over de toekomst of moeten we wachten op wat er op ons afkomt? Dat laatste lijkt ons geen optie. Als de pensioenmarkt ergens belang aan hecht, is het de toekomst. In deze turbulente tijden vormen de kredietcrisis, dekkingsgraden, vergrijzing, individualisering en de overheid de onzekere factoren. Het is dus van groot belang om juist nu rekening te houden met de mogelijke toekomst om op tijd in te kunnen spelen op veranderingen.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen die in de toekomst gevolgen hebben voor de pensioenmarkt, zullen in deze white paper middels de Scenario Planning methode vier mogelijke scenario's aan u worden voorgelegd. Uit het onderzoek is gebleken dat de meest extreme ontwikkelingen verwacht worden op het gebied van overheidsingrijpen en individualisering. Wij nemen u mee in extreme gedachtegangen die leiden tot soms ondenkbare werelden, maar ervoor zorgen dat ideeën en inzichten ontstaan waarvan u dacht dat deze nooit een rol zouden spelen.

De white paper start met een korte introductie van de pensioenmarkt. Daarna laten wij via *early warning indicatoren* zien dat het ontstaan van bepaalde werelden zich laat aankondigen. De vier werelden worden dieper uitgewerkt aan de hand van een analyse van de vijf kenmerken van het huidige stelsel voor de oudedagsvoorziening (AOW, verplichtstelling, pensioenleeftijd, fiscale regelingen en toezicht). Vervolgens beschrijven wij mogelijke strategieën die de pensioenmarkt kan helpen te anticiperen op aanstaande ontwikkelingen.

Als gevolg van de door ons geschetste trends die heden worden versterkt door het dalende vertrouwen, zal de pensioenmarkt en ons pensioenstelsel de komende jaren ingrijpend veranderen. De AOW is, in zijn huidige vorm, in alle scenario's onhoudbaar, de verplichtstelling zal op de lange termijn verdwijnen en marktwerking kan een steeds grotere rol gaan spelen in onze oudedagsvoorziening.

DE PENSIOENMARKT 2009

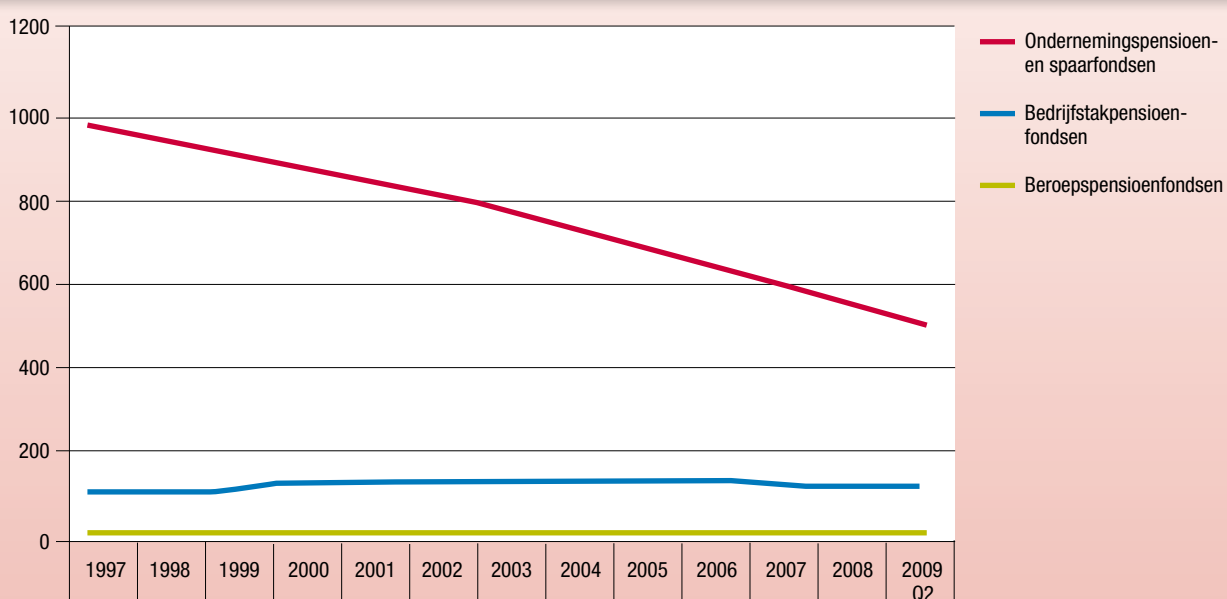
DRIE PIJLERS

Het Nederlandse pensioenstelsel is gebaseerd op drie pijlers. De eerste pijler, AOW, garandeert iedereen een basispensioen. De tweede pijler, de collectieve pensioenregelingen, wordt als secundaire arbeidsvoorwaarde afgesloten via de werkgever. Het pensioen wordt opgebouwd bij een pensioenfonds of pensioenverzekeraar, waaraan de werkgever, de werknemer, of beiden premie betalen. Deze markt wordt gedomineerd door pensioenfonds. Pensioenverzekeraars nemen slechts 12% van deze pijler in beslag¹. De derde pijler, de vrijwillige pensioenregelingen, sluiten mensen individueel af met een pensioenverzekeraar. Deze pijler is bedoeld voor zelfstandigen of anderen die geen aanspraak kunnen maken op de tweede pijler en voor werknemers voor wie de eerste twee pijlers onvoldoende pensioen opleveren. Particuliere pensioenverzekeraars domineren in de derde pijler.

CONSOLIDATIES EN 'ONTZAFFING'

De Nederlandse pensioenmarkt is één van de grootste in Europa, met een vermogen van ongeveer € 700 miljard (aan het begin van de crisis). Hoewel de Nederlandse pensioenfonds hard door de crisis zijn getroffen, lijken zij de storm toch beter te hebben doorstaan dan vergelijkbare instellingen in veel andere landen. Omdat de kosten van beheer en beleggingen per deelnemer hoog zijn voor kleine pensioenfonds, zijn rond 350 Nederlandse (ondernemings-)pensioenfonds sinds 2000 gestopt (Figuur 1). Kleine en middelgrote ondernemingspensioenfonds zoeken steeds vaker de aansluiting bij grote pensioenuitvoeringsorganisaties als AZL, Syntrus Achmea, APG Groep, TKP en MN Services of men besluit de pensioenregeling om te zetten in een verzekerde regeling bij een van de Nederlandse pensioenverzekeraars². De algemene verwachting is dat er nog veel schaalvoordeel te behalen valt en dat deze consolidatietrend de komende jaren verder

Figuur 1: Ontwikkeling aantal pensioenfonds sinds 1997



1. Benchmark Verantwoord Beleggen door Nederlandse Pensioenfonds en Pensioenverzekeraars 2008, VBDO, 2008.

2. Het Nederlandse Financiële Stelsel, Een onderzoek naar huidige en toekomstige trends, DNB, www.dnb.nl, geraadpleegd op 11 augustus 2009.

door zal zetten. Momenteel is er een wetsvoorstel in behandeling die de mogelijkheid introduceert om ondernemingspensioenfondsen samen te voegen tot een zogenaamde Multi-OPF wat een alternatief kan zijn voor de hier boven genoemde opties³.

Pensioenfondsen binnen de tweede pijler (dit omvat bedrijfstakpensioenfondsen, ondernemingspensioenfondsen en beroepspensioenfondsen) besteden op grote schaal en binnen de gehele waardeketen hun activiteiten uit. De belangrijkste uitbestedingsgebieden zijn vermogensbeheer, (her)verzekering en pensioenbeheer. Bedrijfstakpensioenfondsen hebben hun uitvoeringsbedrijf afgesplitst (het zogenaamde 'ontzaffen'). Voorbeelden hiervan zijn het ABP met het uitvoeringsbedrijf APG en het Pensioenfonds Zorg en Welzijn met het uitvoeringsbedrijf PGGM. Het uitvoeringsbedrijf wordt verantwoordelijk voor de administratie, het vermogensbeheer, de dienstverlening en de communicatie van het pensioenfonds en kan deze diensten ook voor andere pensioenfondsen uitvoeren⁴. In 2009 heeft 82% van de Nederlandse pensioenfondsen de beheeractiviteiten uitbesteed en heeft 88% meer dan 30% van haar vermogensbeheeractiviteiten uitbesteed⁵.

De markt voor uitvoeringsbedrijven wordt gedomineerd door een beperkt aantal spelers. Deze uitvoeringsbedrijven zijn de afgelopen jaren door fusies en overnames steeds groter geworden. In deze markt concurreren de verzekeraars en de 'ontzafde' uitvoeringsbedrijven sterk met elkaar. De belangrijkste consolidaties van de afgelopen jaren zijn:

- > PVF Achmea – Interpolis (2005)
- > ABP – Loyalis (2005)
- > AZL – ING (2006)
- > ASW – Cordares (2006)
- > Aegon – Optas (2007)
- > APG – Cordares (2008)

PENSIOENREGISTER, ALGEMENE PENSIOEN INSTELLING (API) EN VERPLICHTSTELLINGEN

Pensioenregister

Op 1 januari 2011 moet het pensioenregister operationeel zijn. Elke Nederlander kan dan via één druk op de knop zien welke pensioenaanspraken hij heeft en bij welk pensioenfonds die aanspraken liggen. In eerste instantie geldt dit alleen voor de AOW en het arbeidsgerelateerde pensioen. In een later stadium worden hier wellicht andere oudedagsvoorzieningen, zoals derde pijler producten, aan toegevoegd. Het pensioenregister geeft daarmee invulling aan een al lang gekoesterde wens van de politiek, maar ook van de Consumentenbond en het Verbond van Verzekeraars. Dankzij een initiatief van de Tweede Kamer is de totstandkoming van het pensioenregister nu wettelijk verankerd in de Pensioenwet. Om daaraan uitvoering te geven, hebben de pensioenkoepels, waaronder het Verbond van Verzekeraars en de Sociale Verzekeringsbank, in de zomer van 2007 de Stichting Pensioenregister opgericht.

Algemene Pensioen Instelling (API)

De Algemene Pensioen Instelling (API) is de Nederlandse variant van grensoverschrijdende pensioenfondsen. Het is een uitwerking van de Europese Pensioenfondsen Richtlijn (EG 2003/41/EG) vanuit een Nederlands perspectief⁶. Het bedienen van deelnemers buiten de eigen lidstaat was voor pensioenfondsen voor de komst van de richtlijn niet mogelijk.

De API stelt de pensioenfondsen onder meer in staat met andere fondsen samen te werken zonder dat de afzonderlijke vermogens in elkaar opgaan. Hierdoor kunnen zij enerzijds schaalvoordelen behalen terwijl zij anderzijds hun eigen pensioenregeling met hun eigen afgescheiden vermogen houden. Buitenlandse lidstaten zoals België, Luxemburg en Ierland hebben al een internationaal vehikel (IORP) opgericht. Uit onderzoek blijkt dat 30% van de Nederlandse ondernemingspensioenfondsen overweegt zich aan

3. De Vice-President van de Raad van Staten, Advies_Raad_van_State_wetsvoorstel_inzake_Multi-opf, 3 juli 2009.

4. Het Nederlandse Financiële Stelsel, Een onderzoek naar huidige en toekomstige trends, DNB, www.dnb.nl, geraadpleegd op 11 augustus 2009.

5. *Ibidem*

6. Wikipedia, Algemene Pensioen Instelling, www.wikipedia.nl, geraadpleegd op 27 september 2009.

te sluiten bij een API zodra deze in Nederland wordt geïntroduceerd⁷. Nederland zal de API gefaseerd gaan invoeren. In de eerste fase komt er een afgezwakte vorm waarin alleen pensioenen met een zogeheten zuivere premiereregeling worden ondergebracht. Deze beperkte versie van de API heet een premie pensioeninstelling (PPI). De tweede fase moet het mogelijk maken dat ondernemingspensioenfondsen (OPF'en) op intensieve wijze kunnen samenwerken. Hierdoor kunnen de bestuurlijke last en de kosten beheersbaar blijven. Er kan een groot overkoepelend pensioenfonds ontstaan die de verschillende onderliggende begrensde pensioenregelingen bedient. Dit wordt ook wel een multi-OPF genoemd. In de derde fase zal uiteindelijk een echte API mogelijk worden⁸.

De API zal grote gevolgen hebben voor het concurrentielandschap in Nederland omdat de API's door iedereen kunnen worden opgericht, ook door banken en verzekeraars. Minister Donner heeft aangegeven dat zodra de API volledig is geïntroduceerd, de verplichte deelname aan bedrijfstakpensioenfondsen (dit is grote verplichtstelling) zal worden heroverwogen. De huidige grote bedrijfstakpensioenfondsen zullen zich de komende jaren dan ook moeten gaan voorbereiden op een voor hen nieuw fenomeen: marktwerking en concurrentie⁹.

Grote versus kleine verplichtstelling

Het Nederlandse pensioenstelsel kent een grote en een kleine verplichtstelling. Deze verplichtstellingen hebben een grote impact op de concurrentieverhoudingen in de pensioenmarkt. De verschillende scenario's die wij in deze white paper uitwerken, hebben impact op deze verplichtstellingen. Om deze reden lichten wij hieronder de essenties van de verplichtstellingen toe.

In Nederland kan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een pensioenregeling voor een hele bedrijfstak verplichtstellen, wanneer representatieve organisaties daarom vragen. Ook de niet-georganiseerde werkgevers zijn op die manier gehouden voor hun werknemers bij te dragen aan het bedrijfstakpensioenfonds.

De meerderheid van de werknemers bouwt pensioen op in een regeling, die door deze grote verplichtstelling is opgelegd. De primaire doelstellingen van de grote verplichtstelling zijn het stimuleren van spaargedrag, het voorkomen van 'witte vlekken' en het voorkomen van concurrentie op arbeidskosten.

De grote verplichtstelling is steeds vaker onderwerp van discussie omdat deze een gebrek aan keuzevrijheid voor een individu en gebrek aan concurrentie en een 'level playing field' tussen pensioenfondsen en verzekeraars zou veroorzaken.

De kleine verplichtstelling bepaalt dat werknemers verplicht moeten deelnemen in een door de werkgever aangeboden pensioenregeling. Een belangrijk bezwaar dat tegen de kleine verplichtstelling wordt ingebracht is dat door de verplichte solidariteit in een regeling weinig ruimte voor individuele keuzevrijheid is. De VVD bepleit momenteel het beperken van de kleine verplichtstelling tot het premieloon dat ook voor sociale verzekeringen geldt (momenteel € 45.000,-).

7. Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen, Position Paper, De Algemene Pensioeninstelling, 29 februari 2008.

8. *Ibidem*

9. *Ibidem*

SCENARIO PLANNING

Scenario Planning is een methodiek die is ontwikkeld in de jaren '60. De methodiek focust zich op het beter kunnen omgaan met en kunnen inspelen op een onzekere toekomst. De methodiek is steeds verder ontwikkeld van een theoretisch 'denkinstrument' tot een praktische 'toepassingstechniek' om kennis binnen organisaties te vergroten, strategieën te ontwikkelen en risico's te managen. Door middel van de methodiek wordt een viertal scenario's ontwikkeld. Deze bestaan uit samenhangende en geloofwaardige beschrijvingen van mogelijke en waarschijnlijke toekomstwerelden en de weg er naar toe. Ze moeten realistisch zijn, maar behouden altijd enige onzekerheid. Een belangrijke aanname bij scenario-ontwikkeling is dat de toekomst onvoorspelbaar en onzeker is. Voorspellen met behulp van extrapolaties en kwantitatieve analyses is daarom onmogelijk. De methode laat strategische opties definiëren die het mogelijk maken om voorbereid te zijn op wat mogelijk gaat komen.

VERANTWOORDING METHODE

De methodiek die wij kiezen voor het Scenario Planning onderzoek naar de pensioenmarkt van 2020 is gebaseerd op Kees van der Heijden. Van der Heijden onderscheidt zes stappen (Figuur 2). In de eerste stap wordt de scope voor de Scenario Planning vastgesteld. Voor de tweede stap, het identificeren van trends, hebben wij veertien interviews met experts uit de pensioenmarkt gesproken. De belangrijkste trends zijn in kaart gebracht en op basis van het waardeoordeel van diverse geïnterviewden geplot in de trendimpactmatrix, waarbij de trends beoordeeld zijn op impact en onzekerheid. De twee trends met de grootste impact en grootste onzekerheid vormen de assen van het scenarioraamwerk. Met behulp van het scenarioraamwerk kunnen de twee assen in de vierde stap vertaald worden naar vier scenario's. In stap vijf zijn de verschillende samenhangende en geloofwaardige beschrijvingen van mogelijke en waarschijnlijke

toekomst getoetst bij verschillende partijen. De *early warning indicators* zijn in stap zes bepaald, zodat de symptomen waar op gelet moet worden om te anticiperen op de richting waar de markt zich in ontwikkeld zijn gewaarborgd. De laatste stap is het vaststellen van de strategie die het meest robuust is om stand te houden in de meeste scenario's. Wij hebben deze voor pensioenfondsen, -administrateurs en -verzekeraars geanalyseerd.

Figuur 2: Scenario Planning methodiek

1	Scenario agenda	Stel de scenario vast 1. Wat is de aanleiding, doel en scope?
2	Identificatie trends	Identificeren van de belangrijkste trends 2. Identificeer de relevante trends die de industrie beïnvloeden
3	Trendimpactmatrix	Stel de trendimpactmatrix vast 3. Wat is de impact en de waarschijnlijkheid van de trends?
4	Scenario framework	Definieer de scenario framework 4. Bepalen assenstelsel en vormgeven scenario's
5	Scenario logica	Definieer de scenario logica 5. Toets door deskundigen op consistentie van de scenario's
6	Finaliseren scenario's	Finaliseer de scenario's 6. Bepaal early warning indicators
7	Vaststellen strategie	Vaststellen van de strategie 7. Vind de strategie die robuust is bij de meeste scenario's

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN DE PENSIOENMARKT

Uit deskresearch en interviews met pensioenexperts is een groot aantal ontwikkelingen en trends naar voren gekomen. Deze zijn door ons samengevoegd en teruggebracht tot twintig geclusterde trends. De clustering hebben wij conform het DEPEST-model uitgevoerd en wordt hierna toegelicht. Het DEPEST-model moet zoveel mogelijk blinde vlekken in het denken voorkomen door te kijken naar categorieën waarbinnen trends zouden kunnen plaatsvinden. De categorieën zijn: Demografie, Economie, Politiek, Environment, Social Culture en Technologie. Het model stelt ons eveneens in staat verschillende kanten van een trend te belichten. Sommige trends hebben namelijk meerdere effecten en zijn sterk met elkaar verbonden.

Doel van het overzicht van trends is niet om volledig en correct te zijn; de trends zijn immers opinies van experts uit verschillende invalshoeken op het vakgebied. Bij elkaar geven de trends weer waar de pensioenmarkt anno 2009 wakker van ligt.

TRENDS

Demografisch

1. Ontgroening
2. Vergrijzing

Ontgroening is het steeds kleiner aandeel jongeren in de bevolking, terwijl vergrijzing duidt op een steeds groter aantal ouderen. Deze twee trends zijn op dit moment beide waar te nemen in Nederland en versterken elkaar. Dit heeft vele gevolgen voor het pensioenstelsel en ligt aan de basis van een groot aantal andere trends, die nog besproken worden.

Door vergrijzing en ontgroening is het waarschijnlijk dat de AOW in de huidige vorm niet langer is te handhaven. De stijgende levensverwachting, de dalende bevolkingsgroei en een kortere 'actieve periode' van de werkzame bevolking leiden tot hogere AOW-kosten. Maatregelen om deze kosten te beperken worden onder meer gezocht in het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd, verhoging van de AOW-premie, fiscaliseren van de AOW-uitkeringen of het versoberen van de AOW.

Economisch

Fusies en verbreding werkveld

3. Consolidatie van pensioenadministrateurs
4. Afname van het aantal pensioenfondsen
5. Bedrijfsleven wordt internationaler
6. Financiële (en aanpalende) instellingen groeien qua werkgebied naar elkaar toe

'Economies of scale' wordt steeds belangrijker voor het voortbestaan van pensioenfondsen. Het aantal pensioenfondsen is van ruim 850 in 2001 gedaald naar ruim 600 in 2008¹⁰. Ook het aantal pensioenuitvoeringsorganisaties daalt in hoog tempo. Het meest recente voorbeeld hiervan is het opgaan van de eigen uitvoeringsorganisatie van SBZ in Syntrus Achmea. Daarnaast is er een ontwikkeling zichtbaar waarbij een steeds groter deel van het Nederlandse bedrijfsleven in buitenlandse handen komt. Door eventuele ontwikkelingen op het gebied van wetgeving kan dit tot gevolg hebben dat Nederlanders pensioen in andere landen gaan opbouwen en/of dat er buitenlandse pensioenfondsen actief worden op de Nederlandse markt.

Deze trend is een verbreding van het werkgebied van pensioenfondsen en zorgt ervoor dat financiële instellingen steeds dichterbij elkaar toe groeien qua werkzaamheden.

Risicomangement

7. Verschuiving van het risico van pensioenfonds naar deelnemer
8. Toenemende risicoaversie en roep om transparantie bij pensioeninstellingen

Door de huidige ontwikkelingen in de markt is het niet onwaarschijnlijk dat pensioenfondsen steeds minder risico zullen nemen. De recente sterke koersdalingen en de problemen die dit oplevert voor de dekkingsgraden lijken te resulteren in een sterker risicomijdend gedrag door pensioenfondsen en een wens om meer inzicht te verkrijgen in de beleggingen van deelnemers. Een aanverwante trend is het verschuiven van het risico van het pensioenfonds naar de deelnemer, hierbij wordt niet meer de uiteindelijke benefit gegarandeerd door het pensioenfonds maar bepaalt de deelnemer zelf wat hij/zij krijgt door middel van de eigen contributie.

10. De Nederlandsche Bank, www.dnb.nl, geraadpleegd op 27 september.

Politiek

Toenemende invloed Europa

9. Toenemende Europese integratie
10. Opkomst Europese pensioenfondsen door Europese IORP-wetgeving

De mogelijkheid om een Algemene Pensioen Instelling op te richten bestaat al sinds de Europese (IORP) pensioenrichtlijn uit 2003. In andere landen zoals Ierland, Luxemburg en België zijn al algemene pensioeninstellingen opgericht. Echter, het lijkt door de vele lokale regelgeving een trend te zijn die pas verder in de toekomst van belang wordt.

(Toenemende) invloed Nederlandse overheid

11. Toenemende eisen betreffende transparantie vastgelegd in wet- en regelgeving
12. Beperking door wet- en regelgeving op activiteiten van pensioenfondsen wordt minder
13. Toenemende onzekerheid over grootte eerste en tweede pijler
14. Toenemende druk om huidige en toekomstige generaties te belasten om betaalbaarheid te garanderen. Mogelijk hogere pensioenleeftijd en versoering AOW

In het kader van de huidige marktontwikkelingen als gevolg van de financiële crisis ligt het in de lijn der verwachting dat de overheid in toenemende mate zal vragen om transparantie in de financiële sector. Het vergroten van de transparantie was een van de speerpunten in de nieuwe Pensioenwet en zal de komende jaren extra aandacht krijgen van de toezichthouders DNB en AFM.

Environment

15. Verdere toename Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In maart 2007 werd in een uitzending van Zembla de beleggingspraktijken van de pensioenfondsen aan de kaak gesteld. Er werd vastgesteld dat pensioenfondsen ook belegden in wapenbedrijven, milieuvervuilende bedrijven en kinderarbeid. De commotie leidde in dat najaar tot een handleiding voor duurzaam beleggen, opgesteld door de gezamenlijke pensioenkoepels.

Verwacht wordt dat door de roep om meer transparantie ook het inzicht in de aandelenportefeuilles groter wordt waardoor ook de roep om verantwoord beleggen toe zal nemen.

Sociaal Cultureel

Individualisering

16. Steeds sterker wordende individualisering
17. Beïnvloeding van de uitvoering van het pensioensysteem via de arbeidsmarkt (onder andere door demografische veranderingen en kortere dienstverbanden)

De individualisering van de maatschappij zal naar verwachting ook doorzetten in de wijze waarop met het pensioen omgegaan wordt. Deelnemers wensen niet langer onderdeel te zijn van een collectief waarbinnen over hun inleg beschikt wordt, maar willen zelf bepalen hoe ze hun pensioen aanwenden.

Afname pensioenbewustzijn

18. Afname pensioenbewustzijn
- De complexe materie, de nadruk op het leven vandaag de dag en individualisering zorgen ervoor dat het pensioenbewustzijn steeds verder daalt. Vooral onder jongeren weten onvoldoende pensioengerechtigden hoeveel zij en/of hun partner opbouwen.

Technologisch

19. Toenemende focus op een efficiënte backoffice
20. Toename gebruik internet

Het internet wordt steeds belangrijker voor de samenleving. Na het internetbankieren zullen ook de pensioenfondsen steeds vaker internet als middel gebruiken om hun deelnemers te bereiken. Enkele pensioenfondsen hebben al een "mijn..."-pagina waarop deelnemers de uniforme pensioenoverzichten kunnen inzien en de stand van eventuele acties kunnen volgen. Verwacht wordt dat in de toekomst de dienstverlening via internet sterk zal toenemen.

PRIORITERING TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

De trends zijn tijdens interviews en gedurende werksessies met experts gewaardeerd op hun relatieve voorspelbaarheid en impact. Met “onzekerheid” bedoelen we de mate waarin we momenteel kunnen vaststellen of een trend in de toekomst zal doorzetten en welk effect de trend op de pensioenmarkt in 2020 heeft. Met “impact” bedoelen we de mate van verandering in de pensioenmarkt in 2020 als gevolg van de trend. Het resultaat is weergegeven in onderstaand trendimpactmatrix waarin de 20 belangrijkste trends zijn weergegeven (figuur 3).

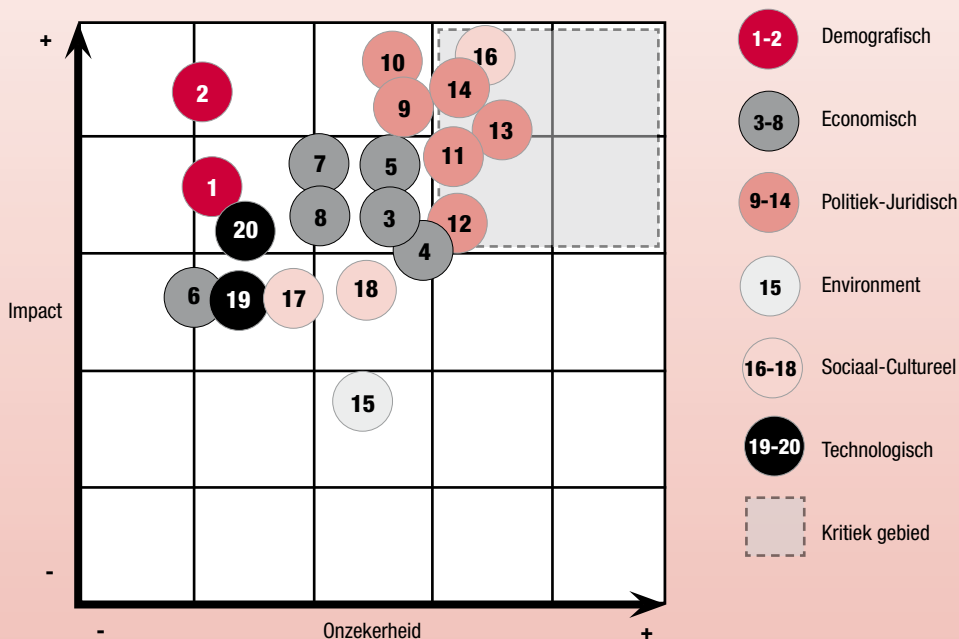
SCENARIORAAMWERK

Uit alle trends zijn de twee trends gekozen die niet alleen zeer onzeker zijn, maar ook de hoogste impact hebben op de bedrijfsvoering en marktpositie van pensioenfondsen, pensioenuitvoeringsorganisaties en pensioenverzekeraars, de zogeheten ‘kernonzekerheden’.

Uit de analyse blijkt dat de invloed van de overheid en de al dan niet verder toenemende individualisering de twee belangrijkste trends zijn. Aan elk uiteinde van de as staat de meest extreme vorm van de trend. Voor de trend overheidsingrijpen heeft dit geleid tot de as: de overheid grijpt volledig in versus volledige marktwerking. De trend individualisering heeft geleid tot de as: extreme individualisering versus sterk collectivisme en solidariteit. In de figuur op pagina 12 zijn het assenstelsel en de vier werelden weergegeven.

Collectivisering wordt gekenmerkt door de verbondenheid van individuen. Het welzijn van het collectief is belangrijker dan de belangen van het individu. Individualisme wordt juist gekenmerkt door het belang van het individu als onafhankelijke entiteit. Het idee dat anderen zeggenschap hebben over de invulling wordt tegengesproken door individualisten. Individualisten organiseren zich alleen in collectieven indien dat voordeel voor het individu oplevert en niet vanuit een solidariteitsgedachte.

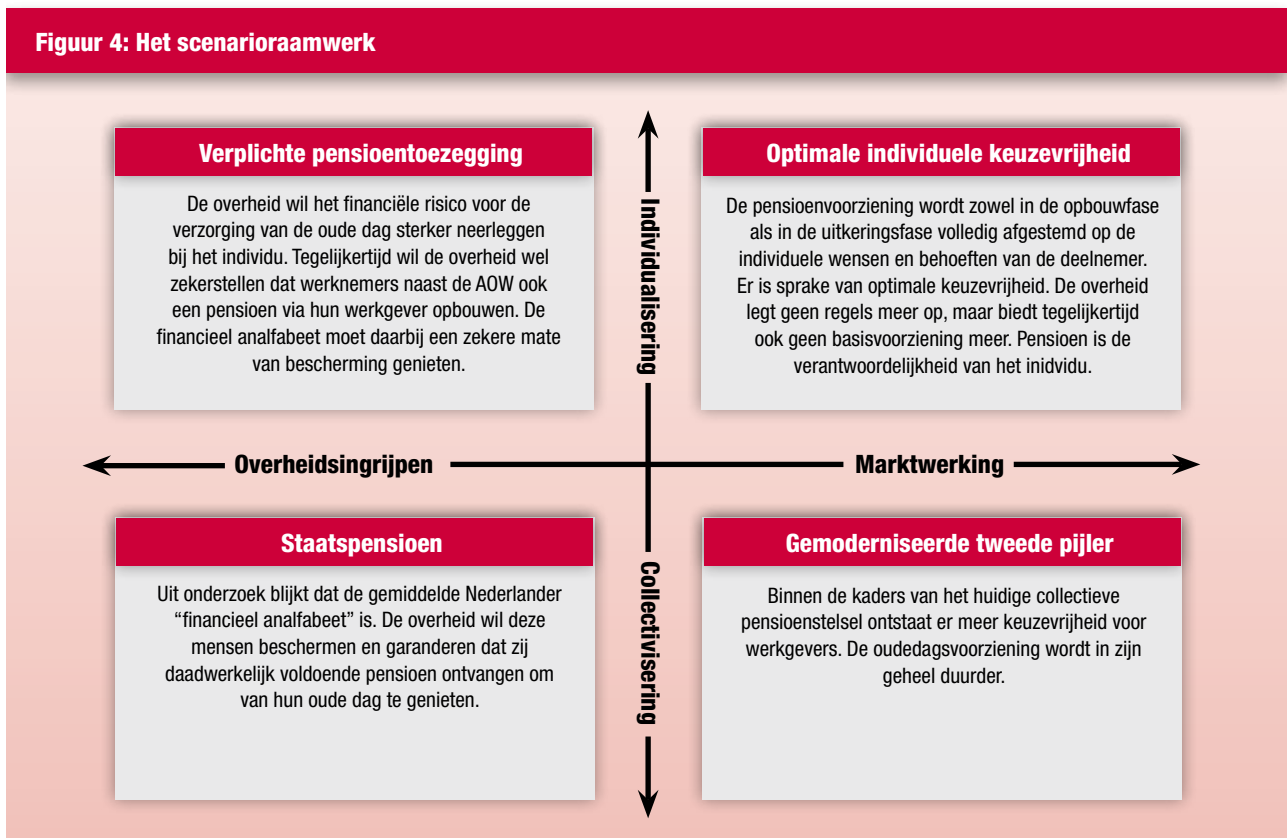
Figuur 3: Trendimpactmatrix pensioenmarkt



Overheidsingrijpen wordt gekenmerkt door een controlerende en invloedrijke overheid. De overheid bepaalt niet alleen wat er moet gebeuren, maar ook hoe dat gebeurt. In de vrije markt is de overheid echter slechts minimaal aanwezig. Zij zal kaders stellen om de vrije markt te ondersteunen (door bijvoorbeeld

toezicht en wetgeving op het gebied van eigendom, kartelvorming, etc.) maar laat de rest aan de vrije markt over.

In het volgende hoofdstuk worden de vier werelden nader toegelicht.



DE VIER SCENARIO'S

In dit hoofdstuk worden vier toekomstscenario's voor 2020 toegelicht en wordt aangegeven hoe de pensioenmarkt zich kan voorbereiden op het ontstaan van de geschetste werelden. Bij elk scenario worden *early warning indicatoren* gegeven. Dit zijn (markt) gebeurtenissen die vroegtijdig "waarschuwen" dat een betreffend scenario ontstaat.

Daarnaast wordt bij elk scenario enkele verschillende facetten van de huidige oudedagsvoorziening belicht en wordt beredeneerd hoe deze zich zullen ontwikkelen. Wat gebeurt er met de AOW? De verplichtstelling? Worden er belastingmaatregelen getroffen om de oudedagsvoorziening te stimuleren? Ook de leeftijd waarop iemand van zijn oude dag mag gaan genieten en het toezicht in de nieuwe markt komen aan bod.

SCENARIO 1: VERPLICHTE PENSIOENTOEZEGGING

Voor dit scenario geldt dat deze alleen ontstaat als de overheid ingrijpt – bijvoorbeeld bij aanhoudende financiële crisis en gebrek aan indexatie – maar alleen in dat geval als ook de individualisering toeneemt. Dat hangt samen met toenemend pensioenbewustzijn en vermindering van solidariteit.

De wereld: gestuurd individualisme

De rol van de overheid in deze individualistische maatschappij is er op gericht de keuzevrijheid van het individu te maximaliseren tot het punt dat anderen hierdoor worden beperkt. Dit houdt in dat de overheid vasthoudt aan het idee van een kleine collectieve sociale zekerheid. Een parallelle ontwikkeling in deze wereld is de steeds sterker wordende individualisering van de samenleving. De burgers willen meer zeggenschap over hoe en waarvoor ze hun pensioen opbouwen en ook in de uitkeringsfase willen zij zelf kunnen beslissen hoe ze de pensioengelden besteden.

Early warning indicatoren

1. Roep uit maatschappij om meer overheidsingrijpen op gebied van sturing
2. Toenemend pensioenbewustzijn leidt tot verdere individualisering
3. Minder solidariteit tussen de generaties

Gevolgen

AOW wordt versoberd

De AOW wordt omgevormd tot een versoberde regeling. Het niveau van de AOW is minimaal en alleen voor diegenen, die wegens door de overheid strikt omschreven omstandigheden, niet of niet volledig aan het arbeidsproces hebben kunnen deelnemen. De overheid vindt het belangrijk dat elk individu een bijdrage aan de oudedagsvoorziening krijgt.

Verplichtstelling voor individuele werknemers om te sparen

De overheid wil dat elke werknemer zelf zijn pensioen opbouwt. Een verplicht percentage van het loon moet door de werkgever namens het individu in een externe pensioenregeling gestort worden. De grote verplichtstelling is vervallen en iedere werknemer is vrij te kiezen bij welk pensioenfonds of pensioenverzekeraar hij of zij zich wil aansluiten. Het enige wat de overheid bepaalt is het minimum percentage van het inkomen dat gestort dient te worden en dat het geld in een pensioenregeling wordt ingelegd waarvan de opbrengst pas na pensionering beschikbaar komt. Dit minimum percentage is verplicht gesteld om zo de oudedagsvoorziening op een bepaald niveau veilig te stellen. Naast dit percentage heeft elk individu het recht extra pensioen op te bouwen.

Pensioenleeftijd: variabel maar pas vanaf 67

De minimumleeftijd vanaf wanneer er aanspraak gemaakt mag worden op de versoberde AOW en op het pensioen dat opgebouwd is op basis van de verplichtstelling is naar 67 jaar gegaan. Indien er binnen de pensioenregelingen meer pensioen is opgebouwd dan verplicht dan mag dit alleen onder voorwaarden worden gebruikt voor vroegtijdig pensioen. Men moet kunnen aantonen dat men over voldoende inkomen beschikt om in het levensonderhoud te kunnen voorzien.

Het is niet verplicht om op je 67e met pensioen te gaan, maar een keuze. Als je blijft werken krijg je nog geen pensioen uitgekeerd, maar wordt er wel meer pensioen opgebouwd, dat op een later tijdstip aangewend kan worden. Bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd wordt er een keuze gemaakt of de gespaarde

gelden in een vast bedrag per maand uitgekeerd worden, of dat een deel aangewend wordt via naturapakketten, die onder strikte voorwaarden van de overheid mogelijk zijn gemaakt op het gebied van wonen en zorg.

Fiscale regelingen

De versoberde AOW wordt opgebracht door de werkende bevolking en door de uitkeringsgerechtigden. Iedere Nederlander die werkt of een uitkering ontvangt draagt naar verhouding van het inkomen bij aan de AOW. De bijdrage aan de AOW stopt nadat men met pensioen is gegaan.

Het verplichte percentage van pensioenopbouw kan door de werkgever tegen gunstige fiscale tarieven aangeboden worden. De individuele werknemer kan er ook voor kiezen een extra percentage van zijn loon in een pensioenregeling te storten, hoewel hier een plafond aan is gesteld. Ook deze extra stortingen worden door de overheid door middel van belastingvoordelen gestimuleerd.

Toezicht

Het toezicht op de uitvoering van de pensioenregelingen is belegd bij de AFM. De Nederlandse Bank beperkt zich tot financieel toezicht op de pensioenfondsen en pensioenverzekeraars. De versoberde AOW is belegd bij een overheidsinstantie. Deze is tijdens de opbouwfase ook verantwoordelijk voor het vastleggen van de niet-werkzame periodes van individuen en controleert of deze periodes in aanmerking komen voor AOW-uitkering bij pensionering.

SCENARIO 2: OPTIMALE INDIVIDUELE KEUZEVRIJHEID

De wereld: volledige individuele keuzevrijheid

De consument en de marktpartijen hebben er bij de overheid op aangedrongen dat de individuele keuze binnen een vrije markt het beste in alle belangen voorziet. Omdat het door de overheid gereguleerde stelsel rondom sociale zekerheid niet langer betaalbaar is voor de overheid, heeft zij gehoor gegeven aan deze oproep en besloten om vrije marktwerking voor alle facetten van de maatschappij door te voeren. Dit betekent dat na de volledige verzelfstandiging van

de nutsbedrijven en de zorg ook andere collectieve voorzieningen, als het pensioen, door de markt gereguleerd zullen worden. Door het terugtrekken van de overheid en daarmee de wet- en regelgeving, is het tevens mogelijk geworden om sociale voorzieningen internationaal aan te bieden wat verregaande internationalisering van deze markt ten gevolge heeft gehad.

Early warning indicatoren

1. Mondiger worden van consumenten die hogere eisen stellen aan kwaliteit en transparantie
2. Toenemende weerstand tegen inmenging overheid bij consumenten en verzekeraars
3. Toenemend pensioenbewustzijn wat leidt tot verdere individualisering
4. Minder solidariteit tussen de generaties

Gevolgen

AOW verdwijnt

De overheid ziet voor zichzelf geen directe rol meer in de oudedagsvoorziening. De AOW wordt afgeschaft en er is geen verplichting voor ingezetenen om enige vorm van oudedagsvoorziening te treffen; dit wordt overgelaten aan de eigen verantwoordelijkheid van ieder individu. Indirect zorgt de overheid wel voor stimulansen door middel van belastingvoordelen en communicatie.

Geen enkele verplichting tot opbouwen pensioen

Zowel de grote verplichtstelling als de kleine verplichtstelling verdwijnen. Degenen die iets willen regelen voor hun oude dag kunnen zelf een deel van het inkomen sparen en/of beleggen, al dan niet in combinatie met een levensverzekering of bankspaarproduct. Pensioen wordt een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Werknemers zijn veel bewuster van de pensioenregeling en de gevolgen hiervan voor later, omdat zij volledig zelf verantwoordelijk zijn voor deze opbouw.

Financial Planning wordt belangrijk en pensioen wordt geïntegreerd in een totaal pakket aan financiële producten, waar ook hypotheek, vermogensbeheer, schade en zorg in onder worden gebracht. Dit wordt steeds afgestemd op de behoeften van de consument en zijn veranderende levensomstandigheden. De eigen

risico's, pensioen- en vermogensopbouw kunnen online worden ingezien.

Het wegvallen van de overheid als toezichthouder kan betekenen dat verzekeraars toetredingseisen inbouwen voor hun regelingen. Als we het alleen over ouderdomspensioen hebben, heeft het voor de verzekeraar voordelen om mensen met een lage levensverwachting in hun regeling op te nemen. Dit zou de consequentie hebben dat mensen met een slechte gezondheid of ongezonde levensstijl minder premie hoeven te betalen dan zeer gezonde mensen.

Pensioenleeftijd: werken tot aan de leeftijd dat men pensioen kan veroorloven

De pensioenleeftijd wordt volledig losgelaten en gekoppeld aan het opgebouwde pensioenvermogen. Iedereen mag blijven doorwerken zolang men wil of kan. Dit betekent ook dat iedereen ervoor kan kiezen helemaal geen maatregelen te treffen, met het risico geen inkomsten te hebben als men met pensioen wil, of niet meer in staat is te werken. Dit zal voor veel mensen een schrikbeeld zijn, zeker als de eerste echte armoede zich aftekent onder de eerste generatie die dit lot treft.

Fiscale regelingen: stimulering voor keuze pensioenopbouw

Pensioenregelingen worden fiscaal gefaciliteerd door middel van de omkeerregel. Tijdens de opbouwfase kan er belastingvrij gespaard worden, maar tijdens de uitkering is er wel belasting verschuldigd. Hiervoor wordt eenzelfde systeem gehanteerd als de loonbelasting: hoe meer pensioen, hoe meer belasting. Dit ter bevordering van de pensioenopbouw.

Toezicht wordt internationaal

Vanwege het wegvallen van nationale regelgeving zijn buitenlandse partijen toegetreden tot de Nederlandse markt. Als gevolg hiervan en vanwege het feit dat minder mensen een pensioen opbouwen, gaan Nederlandse partijen zich op het buitenland richten. De Nederlandse markt is te klein voor hen geworden om voldoende schaalvoordelen te behalen. Het toezicht zal op internationaal niveau plaatsvinden, bijvoorbeeld door een Europese toezichthouder. Het belang van transparantie zal de noodzaak voor (internationaal) toezicht afdwingen.

Nieuwe vormen van oudedagsvoorziening: nieuwe collectiviteiten

Sommige consumenten zullen ervoor kiezen om een nieuwe vorm van collectiviteit te creëren met gelijkgestemden. Ze ontdekken dat een collectieve regeling goedkoper is dan een individuele regeling vanwege risicospreiding en schaalvoordelen. Om goedkoper uit te zijn, groeperen gelijkgestemden zich in 'communities', die gezamenlijk een regeling beginnen bij een verzekeraar of pensioenfonds, of een eigen fonds oprichten. Ook internationale online communities lenen zich hier goed voor, omdat men zo nog meer volume en dus schaalvoordeel kan behalen. Enkele voorbeelden van nieuwe collectiviteiten zijn communities bestaande uit ZZP'ers, gamers, en sportclubs.

SCENARIO 3: STAATSPENSIEN

De wereld: zwaar overheidsingrijpen

De staat grijpt zwaar in op het gebied van de sociale voorzieningen. Zorg, onderwijs, nutsvoorzieningen, oudedagsvoorziening: alles komt onder invloed van de overheid. Eerdere privatiseringen worden teruggedraaid omdat de overheid constateert dat vrije marktwerking het collectieve gedachtegoed in de weg staat. Daarmee reageert de overheid op de wens van de maatschappij, die zich tegen de individualisering van de sociale zekerheid keert. In dit scenario schuift de Nederlandse sociaaldemocratische verzorgingsstaat op in de richting van het Scandinavische model. Maatschappijenmerken in dit scenario zijn onder andere een sterke inkomensnivellering, hoge arbeidsparticipatie waarbij het mannelijk kostwinnersmodel plaats maakt voor het tweeverdienermodel en het stimuleren van het (vroeg) krijgen van kinderen.

Early warning indicatoren

1. Meerjarig afstel van indexatie van pensioenen door pensioenfondsen waardoor overheid zal ingrijpen
2. Roep uit maatschappij om meer overheidsingrijpen om sociale zekerheid veilig te stellen
3. Herontdekking van het collectieve gedachtegoed in verschillende facetten van de maatschappij

Gevolgen

AOW wordt staatspensioen

De Staat verstrekt een staatspensioen van overheidswege om een einde te maken aan alle onzekerheid. Uit onderzoek blijkt dat een kwart van de Nederlander weinig van financiële zaken af weet¹¹. 10% noemt zichzelf zelfs "financieel analfabeet". Nog eens 27% kan geen financiële inschatting maken. Gepensioneerden krijgen hierdoor de garantie dat er na een leven lang hard werken voldoende pensioen wordt ontvangen om in de dagelijkse onderhoudskosten te voorzien. In dit scenario zijn de huidige eerste en tweede pijler volledig gecollectiviseerd. De AOW als zodanig komt daardoor te vervallen en wordt vervangen door een staatspensioen.

Verplichtstelling voor iedere werkende in Nederland

Om de pensioenen betaalbaar te houden is een aantal maatregelen getroffen. De staat stimuleert in hoge mate deelname aan het arbeidsproces om het staatspensioen betaalbaar te houden.

Pensioen wordt weer een regeling zoals die oorspronkelijk bedoeld is: voor mensen die na een leven lang hard werken door ouderdom niet langer deelnemen aan het arbeidsproces en recht hebben op een basis oudedagsvoorziening.

Per beroepsgroep/sector is een maximale kapitaaltoezegging vastgesteld, waarop een werknemer in geval van 'een leven lang' werken aanspraak kan maken. Een Nederlander bouwt gedurende zijn arbeidzame leven verplicht pensioen op naar verhouding van het aantal jaren dat hij in een bepaalde sector werkzaam is geweest.

Naast deze grote verplichtstelling, tolereert de overheid een kleine individuele opbouw wat door fiscale regels is gemaximaliseerd.

Pensioenleeftijd verbonden aan levensverwachting

In 2007 was de levensverwachting bij geboorte 78 jaar voor mannen en 82 jaar voor vrouwen. Vrouwen leven dus bijna 4 jaar langer dan mannen. In 2020 is de levensverwachting bij geboorte gestegen naar afgerond

80 jaar voor mannen en 83 jaar voor vrouwen¹².

Het wordt door de staat niet langer getolereerd dat mensen maar 40 jaar hoeven te werken om daarna gemiddeld nog 18 jaar te leven zonder een actieve bijdrage aan de maatschappij te leveren. Bij de invoering van het staatspensioen is hier rekening mee gehouden. De pensioengerechtigde leeftijd stijgt met de gemiddelde levensverwachting en is afhankelijk van de beroepssector.

Staatspensioen wordt volledig gefiscaliseerd

Het staatspensioen wordt gefinancierd uit de bijdragen van de werkende bevolking. Dit is niet langer een premie waarbij je voor je eigen pensioen spaart, maar een bijdrage in de algemene pot bestemd voor het staatspensioen. De pensioenpremie is daarmee gefiscaliseerd en wordt verrekend als een pensioenbelasting.

Toezicht

Aangezien de oudedagsvoorziening voor een groot deel is belegd bij de overheid, is er slechts voor een kleine verzekeringsmarkt toezicht noodzakelijk. Dit is belegd bij de AFM, die strenge eisen stelt aan transparantie en communicatie richting deelnemers over risico's en opgebouwde premie van pensioenproducten.

SCENARIO 4: GEMODERNISEERDE TWEDE PIJLER

De wereld: maatschappij is zelfregulerend

Het maatschappelijk debat wordt meer dan ooit gevoerd en is onderdeel geworden van de samenleving en van elk individu. Topinkomens en bonussen in het bedrijfsleven worden door invloeden vanuit de gehele bevolking aan banden gelegd. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de norm, zowel op sociaal als milieuvlak. Initiatieven op het gebied van sociale zekerheid worden door de maatschappij opgepakt en via het bedrijfsleven tot stand gebracht. Voorheen nam de overheid hierin het initiatief, maar dat is verleden tijd. De samenleving neemt het van haar over en heeft daarmee de verantwoordelijkheid voor het welzijn van alle bevolkingslagen, onafhankelijk van geloof, huidskleur of leeftijd.

11. Centrum voor Verzekeringsstatistiek, Consumentenmonitor 2008, augustus 2008, p.10.

12. StatLine, Centraal Bureau voor de Statistiek, www.statline.nl, geraadpleegd op 1 oktober 2009.

Early warning indicatoren

1. Mondiger worden van consumenten die hogere eisen stellen aan kwaliteit en transparantie
2. Toenemende weerstand tegen inmenging overheid bij consumenten en bedrijfsleven
3. Herontdekking van het collectieve gedachtegoed in verschillende facetten van de maatschappij

Gevolgen

AOW verdwijnt

De AOW is niet meer aan de orde. Ten eerste omdat de overheid niet meer in staat is dit nog te financieren, ten tweede omdat de sociale partners en pensioenpartijen een sterke druk opgelegd krijgen vanuit de samenleving om die verantwoordelijkheid op zich te nemen. De overheid houdt haar taken en verantwoordelijkheden beperkt, zeker nu de markt inziet dat het grootste deel hiervan bij hen zelf ligt. Wet- en regelgeving zijn erop gericht om randvoorwaarden te scheppen waarbinnen de markt en de maatschappij zelf de sociale voorzieningen, en dus ook de oudedagsvoorziening, kunnen regelen. Voor diegenen die buiten hun schuld om niet kunnen werken wordt een minimale vorm van voorziening opgetuigd, betaald uit de reguliere belastingen.

Verplichtstelling komt voort uit sociale druk

Er is geen verplichtstelling vanuit de overheid meer, maar de druk uit de maatschappij is des te groter. Een nieuwe vorm van collectieve beschikbare premieregelingen ontstaat. Hierbij spaart het collectief voor een beschikbare premie. De premie is gelijk voor alle deelnemers die in een bepaald jaar met pensioen gaan. Naast een uitkering van de premie in geld nemen nieuwe vormen van natura-uitkeringen zowel in vorm als in aantal sterk toe. Bij de start van de uitkeringsfase kan gekozen worden een deel van de beschikbare premie te besteden aan natuurproducten en -diensten zoals (aangepaste) zorg, wonen, communicatiemiddelen en mobiliteit of om een maandelijkse geldbijdrage voor de rest van het leven, of een combinatie daarvan.

Deze regelingen worden aangeboden via de werkgevers. De sociale partners zijn verantwoordelijk voor het opzetten van deze regelingen en daarmee wordt de pensioenregeling één van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden voor werknemers bij de keuze voor een werkgever. De werkgevers concurreren op de arbeidsmarkt door middel van hun pensioenregeling. Hierbij zijn MVO en transparantie belangrijke kenmerken. Deelname aan een regeling is in principe vrijwillig, echter door de sociale druk zal iedere werknemer ook daadwerkelijk deelnemen aan een pensioenregeling. Het wordt door de maatschappij simpelweg niet langer getolereerd dat je geen pensioen opbouwt. Naast de deelname in deze sociaal verplichte regeling is er ook de mogelijkheid extra pensioen op te bouwen als je meer verdient.

Pensioenleeftijd vrijwillig omhoog

De verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar (en de koppeling aan de gemiddelde levensverwachting) wordt breed in de maatschappij geaccepteerd. Collectieven met deelnemers uit veel verschillende generaties voeren de boventoon. Pensioenzekerheid gaat verder dan geld, het gaat om de zekerheid van een onbezorgde oude dag.

Fiscale regelingen

De oudedagsvoorziening is gemigreerd van drie pijlers naar één enkele pijler: een uitgebreide en gemoderniseerde tweede pijler. De overheid stimuleert de nieuwe collectieve beschikbare premieregelingen door middel van aantrekkelijke belastingmaatregelen.

Toezicht door en voor de markt

Vanuit de markt zijn professionele en transparante standaarden afgedwongen bij zowel pensioenpartijen als sociale partners en is maatschappelijk verantwoord ondernemen niet een trend, maar een standaard onderdeel van de bedrijfsvoering. Toezicht op naleving van deze standaarden vanuit de overheid is niet meer nodig. Dit is belegd bij een onafhankelijk instituut, opgericht op verzoek van de betrokken marktpartijen.

STRATEGISCHE MOGELIJKHEDEN

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de strategische mogelijkheden voor de pensioenfondsen en pensioenverzekeraars in 2020 zoals beschreven in de scenario's. De strategische mogelijkheden geven aan hoe de partijen zich kunnen ontwikkelen om te anticiperen op de verschillende scenario's en de mogelijkheden binnen die scenario's vol te benutten.

SCENARIO 1: VERPLICHTE PENSIOENTOEZEGGING

Pensioenfondsen/pensioenuitvoeringsorganisaties

De pensioenfondsen krijgen te maken met een nieuwe markt waarbij de grote verplichtstelling verdwijnt en vervangen wordt door een kleine verplichtstelling. Dit betekent dat het voor werkgevers niet langer verplicht is bij een bedrijfstakpensioenfonds de regeling aan te bieden wat tot gevolg heeft dat er meer concurrentie ontstaat tussen de verschillende aanbieders van pensioenregelingen. Voor pensioenfondsen wordt het daarom steeds belangrijker te werken aan een goede vertrouwensrelatie met zowel werkgevers als werknemers.

Tegelijkertijd is ook de keuze voor het type regeling zelf niet meer vanzelfsprekend wat zal leiden tot een steeds groter aantal verschillende regelingen. Pensioenuitvoeringsorganisaties krijgen te maken met steeds meer verschillende regelingen en klanten, die ze zo kosteneffectief mogelijk moeten uitvoeren. De kleinere pensioenuitvoeringsorganisaties kunnen de competitie niet meer aan en fuseren of worden overgenomen. In 2020 is de markt verdeeld tussen vijf pensioenuitvoeringsorganisaties die allemaal een strategie van Customer Excellence (een efficiënte backoffice en klantfocus) hanteren waardoor ze kostenefficiënt, multichannel en multicient kunnen opereren.

Verzekeraars

De verzekeraars zijn beter ingericht om zich aan te passen aan een markt waarin veel verschillende producten aangeboden kunnen worden. De verzekeraars kunnen daarom ten koste van vooral de bedrijfstakpensioenfondsen aan marktaandeel winnen door dit voordeel optimaal te benutten. Daarnaast dienen zij de concurrentie aan te gaan met toetredende levensverzekeraars die zich meer gaan richten op de pensioenmarkt.

De verzekeraars zullen vooral in de frontoffice opereren door verschillende producten en maatwerkadviezen aan te bieden. De uitvoering van de regelingen zal zoveel mogelijk uitbesteed worden aan pensioenuitvoeringsorganisaties om zo de kosten te beperken.

SCENARIO 2: OPTIMALE INDIVIDUELE KEUZEVRIJHEID

Pensioenfondsen/pensioenuitvoeringsorganisaties

Door het wegvallen van verplichtstellingen moeten de bedrijfstakpensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties zich omvormen tot commerciële partijen die in een 'level playing field' concurreren met pensioenverzekeraars.

Internationale partijen zullen de Nederlandse markt penetreren. Deze partijen werken vaak vanuit een Customer Excellence strategie en zijn daarom in staat tegen lagere kosten en met meer flexibiliteit hun diensten aan te bieden. Individuele regelingen liggen verder van de 'core business' van de pensioenfondsen af. De focus in de ontwikkeling zal hierbij liggen op Operational Excellence en Straight Through Processing. Transparantie, gemak en lage kosten zijn redenen om een regeling bij een pensioenfonds onder te brengen. Op basis van de Operational Excellence kan volume van andere partijen geïnsourced worden om zo nog meer te kunnen profiteren van schaalvoordelen.

De samenwerking met verzekeraars kan worden gezocht om de Europese markt te benaderen, waarbij de verzekeraars zich vooral richten op de frontoffice, de 'buitenkant' van de regelingen, sales en marketing, en de pensioenuitvoeringsorganisatie op de administratie. Er zullen waarschijnlijk slechts enkele grote Europese spelers overblijven op de Europese markt.

Verzekeraars

De verzekeraars hebben te maken met dezelfde marktomstandigheden (toenemende concurrentie en internationale toetreders) als de pensioenfondsen. Veel grote verzekeraars zijn echter al onderdeel van een internationaal concern en hebben daardoor een betere uitgangspositie dan de pensioenfondsen. Verzekeraars hebben veelal meer ervaring met maatwerk en het administreren van veel verschillende regelingen. Ook zijn zij bedrever in sales en marketing, en daardoor klantgericht.

De backoffice moet sterk worden versimpeld zodat deze eventueel uitbesteed kan worden. Dit wordt eenvoudiger doordat complexe regelgeving vanuit de overheid verdwijnt. Aan de voorkant zal sterk worden geïnvesteerd in marketing en contact met de klant. De uitdaging voor het kunnen aanbieden van een verscheidenheid aan (commerciële) producten ligt in het kunnen combineren van modulaire technische producten (mass customization).

SCENARIO 3: STAATSPENSIËN

Pensioenfondsen/pensioenuitvoeringsorganisaties

Voor pensioenfondsen is geen plaats meer in deze markt. Een instantie als bijvoorbeeld de Sociale Verzekeringsbank neemt hun rol over en verzorgt het staatspensioen. De collectieve gelden die belegd zijn bij pensioenfondsen worden overgeheveld naar de nieuwe instantie waarmee een einde komt aan het bestaansrecht van de pensioenfondsen. Pensioenuitvoeringsorganisaties zullen ook opgaan in deze nieuwe pensioeninstantie. Een alternatieve toekomst voor pensioenuitvoeringsorganisaties in dit scenario is dat de overheid beslist om de uitvoering te verdelen over een klein aantal uitvoeringsorganisaties, die de uitvoering dan namens de pensioeninstantie oppakken.

Voor de pensioenfondsen zal een exit-strategie ontwikkeld worden. De opgebouwde gelden worden in één keer aan de overheid overgedragen. De communicatiestrategie vanuit de overheid over de invoering van het staatspensioen moet begeleid worden door een intensieve communicatie vanuit het pensioenfonds naar deelnemers en medewerkers om de opheffing zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Verzekeraars

Ook voor de verzekeraars valt een groot deel van de markt weg. De oudedagsvoorziening kan door het overheidsingrijpen nog maar een beperkt onderdeel van het productpakket zijn. Door het wegvallen van enig fiscaal voordeel beperkt de markt zich tot een aantal niches aan de bovenkant van de markt. Door de versoering van de oudedagsvoorziening ligt het in de lijn der verwachting dat de meer gefortuneerden zich sterker bezig gaan houden met vermogensopbouw,

primair via banken, maar ook verzekeraars zullen hier producten voor gaan ontwikkelen. Deze producten zullen worden gecombineerd met uitgebreid financieel advies en verzekeraars zullen samen met hun distributeurs Financial (Life) Planning aanbieden waarbij de klant de mogelijkheden van de verzekeringsoplossingen en bancaire oplossingen af kan wegen.

SCENARIO 4: GEMODERNISEERDE TWEDE PIJLER

Pensioenfondsen/pensioenuitvoeringsorganisaties

In het scenario van de gemoderniseerde tweede pijler wordt het voor de pensioenfondsen belangrijk om in te spelen in de behoeftes van de deelnemers in de markt. Ze zullen hun pakketten gaan uitbreiden met uitkeringen in natura. Hiervoor kunnen zij bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden aan gaan met andere partijen, die de uitkeringen in natura gaan verzorgen, zoals zorginstellingen of woningcorporaties. Daarnaast zullen de pensioenfondsen de taken en verantwoordelijkheden rondom de AOW van de staat overgedragen krijgen. Ouderen die hun leven lang bijgedragen hebben aan de AOW willen dit terug zien vloeien via de pensioenfondsen in hun nieuwe rol. Door het wegvallen van verplichtstellingen moeten de bedrijfstakpensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties zich omvormen tot commerciële partijen die in een 'level playing field' concurreren met pensioenverzekeraars.

Verzekeraars

Ook verzekeraars zullen creatiever om moeten gaan met het aanbod dat ze de consumenten bieden. Ook voor hen wordt het belangrijk om nieuwe vormen van pensioenuitkeringen aan te bieden. Door hun ruime ervaring met marketing en verkoop zullen zij hierin wellicht in het voordeel zijn ten opzichte van de pensioenfondsen. Ze zullen echter moeten letten op de kosten, waarbij pensioenfondsen door hun grootte nog steeds in het voordeel zijn. Ook door het aangaan van samenwerkingsverbanden zijn de pensioenfondsen door hun grootte waarschijnlijk in het voordeel. Door de grotere nadruk in de samenleving op solidariteit en collectiviteit zijn onderlinge en coöperatieve verzekeraars in het voordeel boven de puur beursgenoteerde verzekeraars.

SAMENVATTING

In onderstaand schema wordt kort de Scenario Planning white paper samengevat. Zo wordt vanuit de huidige situatie, via de *early warning indicatoren*, elk scenario voor 2020 samengevat. Vervolgens

worden de consequenties voor de pensioenfondsen en pensioenverzekeraars gegeven voor elk scenario. Ten slotte zijn de strategieën voor de pensioenfondsen en pensioenverzekeraars in elk scenario weergegeven.

	Assen	Assen	Assen	Assen
	<ul style="list-style-type: none"> > Individualisering > Overheidsingrijpen 	<ul style="list-style-type: none"> > Individualisering > Marktwerking 	<ul style="list-style-type: none"> > Collectivisering > Overheidsingrijpen 	<ul style="list-style-type: none"> > Collectivisering > Marktwerking
	Early Warning Indicatoren	Early Warning Indicatoren	Early Warning Indicatoren	Early Warning Indicatoren
	<ul style="list-style-type: none"> > Roep uit maatschappij om meer overheidsingrijpen op gebied van sturing > Toenemend pensioenbewustzijn wat leidt tot verdere individualisering > Minder solidariteit tussen de generaties 	<ul style="list-style-type: none"> > Mondige consumenten stellen hogere eisen aan kwaliteit en transparantie > Toenemende weerstand tegen inmenging overheid bij consumenten en verzekeraars > Toenemend pensioenbewustzijn wat leidt tot verdere individualisering > Minder solidariteit tussen de generaties 	<ul style="list-style-type: none"> > Meerjarig afstel van indexatie van pensioenen door pensioenfondsen waardoor overheid zal ingrijpen > Roep uit maatschappij om meer overheidsingrijpen om sociale zekerheid veilig te stellen > Herontdekking van het collectieve gedachtegoed in verschillende facetten van de maatschappij 	<ul style="list-style-type: none"> > Mondiger worden van consumenten die hogere eisen stellen aan kwaliteit en transparantie > Toenemende weerstand tegen inmenging overheid bij consumenten en bedrijfsleven > Herontdekking van het collectieve gedachtegoed in verschillende facetten van de maatschappij
	Verplichte Pensioentoezegging	Optimale individuele keuzevrijheid	Staatspensioen	Gemoderniseerde tweede pijler
	Kenmerken	Kenmerken	Kenmerken	Kenmerken
AOW	Versoberde AOW	AOW verdwijnt	AOW wordt staatspensioen	AOW verdwijnt
Verplichtstelling	Verplichtstelling voor individuele werknemers om te sparen	Geen enkele verplichting tot opbouwen pensioen	Verplichtstelling voor elke werkende in Nederland	Verplichtstelling komt voort uit sociale druk
Pensioenleeftijd	Variabel, maar pas vanaf 67	Werken tot aan de leeftijd waarop men pensioen kan veroorloven	Pensioenleeftijd verbonden aan levensverwachting	Pensioenleeftijd vrijwillig omhoog
Fiscalisering	Voordelige fiscale regelingen bij verplichte of extra pensioenopbouw via werkgever	Stimulering voor keuze pensioenopbouw	Staatspensioen wordt volledig gefiscaliseerd	Stimulering van nieuwe collectieve beschikbare premieregelingen door attractieve belastingmaatregelen
Toezicht	Toezicht op de pensioenregelingen belegd bij de AFM	Toezicht wordt internationaal	Alleen voor een beperkte verzekeringsmarkt is toezicht nodig. Dit is belegd bij de AFM.	Toezicht voor en door de markt
	Strategieën (keuzes)	Strategieën (keuzes)	Strategieën (keuzes)	Strategieën (keuzes)
	Pensioenfondsen/Pensioen-uitvoeringsorganisaties: <ul style="list-style-type: none"> > Meegaan in groei aantal regelingen of de markt verlaten > Concurrentie aangaan met toetredende partijen > Werken aan (vertrouwens-) band met werkgevers of werknemers Verzekeraars: <ul style="list-style-type: none"> > Concurrentie aangaan met bedrijfstakpensioenfondsen en toetredende levensverzekeraars 	Pensioenfondsen/Pensioen-uitvoeringsorganisaties: <ul style="list-style-type: none"> > Concurrenieren op prijs, transparantie en gemak > Concurrentie aangaan met internationale partijen (eventueel samen met verzekeraars) Verzekeraars: <ul style="list-style-type: none"> > Concurrenieren op maatwerk, marketing en communicatie > Relatie met internationaal moederconcern versterken 	Pensioenfondsen/Pensioen-uitvoeringsorganisaties: <ul style="list-style-type: none"> > Rol spelen bij de oprichting van het staatspensioen of de markt verlaten Verzekeraars: <ul style="list-style-type: none"> > Richten op de gefortuneerde mensen > Herpositioneren richting het bankwezen 	Pensioenfondsen/Pensioen-uitvoeringsorganisaties: <ul style="list-style-type: none"> > Verschuiving naar meer in natura uitkeringen > Al dan niet overnemen van AOW-taken en verantwoordelijkheden van de Staat Verzekeraars: <ul style="list-style-type: none"> > Nieuwe/ innovatieve vormen van pensioenuitkeringen aanbieden

CONCLUSIE

De gemiddelde Nederlander heeft nauwelijks vertrouwen in een goed pensioen voor later. Dat geldt ook voor de AOW. Slechts 11 procent van de Nederlandse beroepsbevolking geeft in september 2008 aan veel vertrouwen te hebben in een goed pensioen voor later. In mei 2007 was dit nog 22 procent. De verwachting is, mede gezien de huidige economische omstandigheden, dat het vertrouwen in de toekomst (nog) lager wordt.

Als gevolg van de door ons geschetste trends, die zich nog sterker manifesteren onder het dalende vertrouwen, zal de pensioenmarkt en het pensioenstelsel de komende jaren ingrijpend veranderen. De verplichtstelling zal bovendien op de lange termijn niet houdbaar zijn en marktwerking kan een steeds grotere rol gaan spelen in onze oudedagsvoorziening. Om het pensioenstelsel betaalbaar te houden én een antwoord te geven op de roep om transparantie, efficiency en de wijze waarop de pensioenopbouw en oudedagsvoorziening gestalte moeten krijgen, zullen aanbieders hun koers moeten wijzigen.

Elk scenario vereist een andere strategie en rol van pensioenfondsen en pensioenverzekeraars. Zij staan hierbij voor de uitdaging hun dienstverlening te optimaliseren door deze tegen de laagst mogelijke

uitvoeringskosten via meerdere kanalen af te stemmen op de specifieke behoeften van verschillende doelgroepen.

Uitdagingen voor pensioenuitvoeringsorganisaties en pensioenverzekeraars:

- > **Optimale bediening** van deelnemers, werkgevers en gepensioneerden te realiseren,
- > **Over meerdere kanalen** (multi-channeling)
- > Nieuwe regelingen en klanten **integre**ren (multi-product en multi-cliënt)
- > Waarbij **gedifferentieerd** moet worden in dienstverlening per regeling (multi-labeling)
- > Dit alles tegen de **laagst mogelijke uitvoeringskosten**

Welke van de in deze white paper beschreven scenario's uiteindelijk zal ontstaan, is niet te voorspellen. Om klaar te zijn voor de toekomst zullen marktpartijen zich moeten voorbereiden door hun strategie af te stemmen op de overeenkomsten in de scenario's waarbij een strategie gebaseerd op Customer Excellence een randvoorwaarde is in alle scenario's. Men zal een zeer klantgerichte, flexibele, voorkant moeten inrichten in combinatie met maximaal efficiënt (low cost) ingerichte administratieprocessen.

Figuur 5: Customer Excellence: strategische uitgangspunten voor pensioenverzekeraars en -uitvoerders

Customer

- > De klant(behoeft) staat centraal
- > De organisatie is gericht op maximale klanttevredenheid en klantloyaliteit
- > De klant kan producten samentellen geheel conform de eigen wensen
- > Een snelle en betrouwbare levering met goede service staan voorop
- > De klant bepaalt via welk communicatiekanaal, op welk tijdstip en vanaf welke locatie de interactie plaatsvindt
- > De organisatie heeft een integraal klantbeeld en klantbenadering
- > De organisatie onderkent en anticipeert op events in de levenscyclus van een klant
- > De organisatie richt zich op maximale toegevoegde waarde voor de klant

Excellence

- > De productie heeft het meest efficiënte proces met minimale uitval (o.a. Straight Through Processing)
- > De producten zijn modulair opgebouwd uit herbruikbare standaard componenten (mass customization)
- > Korte doorlooptijden van producten/diensten
- > Met standaard componenten (white labeling) is het mogelijk om meerdere varianten van hetzelfde product (multi label) samen te stellen
- > Via verschillende kanalen (multi channel) vermarkten van producten
- > Korte time to market van productontwikkeling

DANKBETUIGING

Dit onderzoek naar toekomstscenario's in de pensioenmarkt is tot stand gekomen met hulp van een groot aantal experts vanuit de wetenschap, belangenorganisaties, toezichthouder en marktpartijen.

Hierbij willen we graag in het bijzonder onderstaande personen hartelijk danken voor hun bijdrage aan het onderzoek:

- > De heer P.J.C. Borgdorff, Pensioenfonds Zorg en Welzijn
- > De heer prof.dr. L. Bovenberg, Netspar
- > De heer K.P. Derks, CNV Jongeren
- > De heer H. Herbert, Verbond van Verzekeraars
- > De heer F. van den Kerkhof, APG
- > De heer M. van Leeuwen, Verbond van Verzekeraars
- > De heer G. Riemen, Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen
- > De heer Th. Roos, De Nederlandsche Bank
- > De heer P. Sijm, Nationale-Nederlanden
- > De heer R. Upperman, Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen
- > De heer A. Vogelpoel, Nationale-Nederlanden

AUTEURS

De volgende auteurs hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze white paper:

- > Stephan Linnenbank RM – Partner Financial Sector, verantwoordelijk voor de pensioenmarkt
- > Miranda van Eckeveld – Executive Business Consultant
- > Richard Klaasen Bos – Executive Business Consultant
- > Marjola Rintjema – Executive Business Consultant
- > Krista den Uijl – Business Consultant

OVER ATOS CONSULTING

Atos Consulting is een toonaangevende, internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals, van wie er circa 950 in Nederland werken. Atos Consulting is de partner voor klanten die zoeken naar effectieve oplossingen op het gebied van rendement, organisatie, processen en control. Zij biedt diepgaande kennis van branchespecifieke, primaire processen en van ondersteunende processen, zoals Finance, HRM en IT. Indien nodig biedt Atos Consulting ook interim management of neemt zij processen over. Daarbij neemt Atos Consulting een onafhankelijke positie in, adviseert zij deskundig en werkt nauw samen – voor en met klanten.

Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (omzet ruim 5,4 miljard euro), waar ruim 50.000 mensen werken, van wie circa 9.000 in Nederland. Atos Origin stelt haar klanten – top 500-ondernemingen – in staat hun visie om te zetten in resultaten door strategische advisering, systeemintegratie en managed operations.

Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze, klanten en resultaten: www.atosconsulting.nl

LITERATUURLIJST

Bernd Jan Sikken, Chiemi Hayashi, Nicholas Davis, Heli Olkkonen, *The future of pensions and healthcare in a rapidly ageing World: Scenarios to 2030*, www.mercer.com.

Wikipedia, Algemene Pensioen Instelling, www.wikipedia.nl, geraadpleegd op 27 september 2009.

Marijn Mulders, *75 Managementmodellen*, Wolters-Noordhoff, 2007.

“Europese Pensioeninstellingen”, *Banking Review*, oktober 2008.

www.pensioenbewustzijn.nl geraadpleegd op 30 september 2009.

Atos Consulting, White Paper, *De Levenmarkt in 2020*, www.atosconsulting.com/papers, 2009.

Van der Heijden, K., *The Art of Strategic Conversation*, John Wiley and Sons Ltd, 2004.

Sociaal-Economische Raad, www.ser.nl, geraadpleegd op 1 oktober 2009.

RenM|Matrix, Uitgehold Pensioenvertrouwen vraagt om een meer doortastende aanpak, 2009.

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht

Tel.: +31 (0)88 265 88 88

info.consulting@atosorigin.com
www.atosconsulting.nl
www.scenario-planning.nl

**Atos, Atos inclusief het symbool met de vis, Atos Origin
inclusief het symbool met de vis, Atos Consulting en
het symbool met de vis op zichzelf zijn geregistreerde
handelsmerken van Atos Origin S.A. November 2009.**