



Niels Kortleve en Alfred Slager

# Consumenten aan het roer

Strategische toekomstvisies voor de  
Nederlandse pensioensector

Netspar NEA Papers



The background of the cover features a series of thin, black, curved lines that sweep across the page from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and depth.

Niels Kortleve, Alfred Slager

# Consumenten aan het roer

Strategische toekomstvisies voor de Nederlandse  
pensioensector

NEA PAPER 27

NETSPAR ECONOMISCHE ADVIEZEN



**Netspar** Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement

### **Colofon**

NEA Papers is een uitgave van Netspar  
Januari 2010

### **Redactie**

Henk Don (voorzitter) – Nederlandse Mededingingsautoriteit  
Jan Koeman – Ministry of Social Affairs and Employment  
Erik Jan van Kempen – Ministry of Finance  
Jan Potters – Tilburg University  
Niels Kortleve – PGGM  
Albert Mentink – AEGON  
Joos Nijtmans – Interpolis  
Alwin Oerlemans – Cordares  
Fieke van der Lecq – Erasmus University Rotterdam  
Hens Steehouwer – ORTEC  
Peter Wijn – APG  
Marno Verbeek – Erasmus University Rotterdam  
Peter Schotman – Maastricht University  
Hein Stam – Mn Services  
Joeri Potters – Cardano  
Sjoerd van der Zee – Nationale-Nederlanden

### **Vormgeving**

Bladvulling, Tilburg

### **Drukwerk**

Drukkerij Universiteit van Tilburg

### **Redactieadres**

Netspar  
Universiteit van Tilburg  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg  
Telefoon +31 13 466 2109  
info@netspar.nl  
www.netspar.nl

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s).

# INHOUD

<i>Voorwoord</i>	7
<i>Brief aan Mr. J.P.H. Donner</i>	11
1. <i>Introductie</i>	14
2. <i>Toen trends voor consumenten</i>	16
3. <i>Huidige strategische reactie: defensief of offensief inpassen</i>	26
3.1 <i>Defensief inpassen</i>	27
3.2 <i>Offensief inpassen</i>	30
4. <i>Gewenste toekomstige strategische reactie:     van inpassen naar aanpassen</i>	34
<i>Referenties</i>	38



# VOORWOORD

Netspar stimuleert debat over de gevolgen van vergrijzing voor het (spaar-)gedrag van mensen, de houdbaarheid van hun pensioenen en het overheidsbeleid. Doordat veel van de babyboomers met pensioen gaan, zal het aantal 65-plussers in de komende decennia snel toenemen. Meer in het algemeen leven mensen gezonder en langer en krijgen gezinnen steeds minder kinderen. Vergrijzing staat vaak in een negatief daglicht, want ten opzichte van de bevolking tussen 20 en 65 jaar zou het aantal 65-plussers wel eens kunnen verdubbelen. Kan de werkende beroepsbevolking dan nog wel het geld opbrengen voor een groeiend aantal gepensioneerden? Moeten mensen meer uren maken tijdens hun werkzame periode en later met pensioen gaan? Of moeten de pensioenen worden gekort of de premies worden verhoogd om het collectieve pensioen betaalbaar te houden? Moeten mensen worden aangemoedigd zelf veel meer verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen pensioen? En wat is dan nog de rol van de sociale partners in het organiseren van een collectief pensioen? Kunnen en willen mensen eigenlijk wel zelf gaan beleggen voor hun pensioen of zijn ze graag bereid dat aan pensioenfondsen over te laten? Van wie zijn de pensioengelden eigenlijk? En hoe kan een helder en eerlijk speelveld voor pensioenfondsen en verzekeraars worden gedefinieerd? Hoe kunnen collectieve doelstellingen als solidariteit en meer individuele wensen worden verzoend? Maar vooral: hoe kunnen de voordelen van langer en gezonder leven worden benut voor een meer gelukkige en welvarende samenleving?

Om een aantal redenen is er behoefte aan debat over de gevolgen van vergrijzing. We weten niet altijd precies wat de gevolgen van vergrijzing zijn. En de gevolgen die wel goed kunnen inschatten, verdienen het om bekend te worden bij een groter publiek. Belangrijker is natuurlijk dat veel van de keuzen die moeten worden gemaakt een politieke dimensie hebben en daarover is debat hard nodig. Het gaat immers om maatschappelijk zeer relevante en actuele vraagstukken waar, in de meest letterlijke zin oud en jong mee worden geconfronteerd. Om die

redenen heeft Netspar de NEA Papers ingesteld. In een NEA Paper neemt de auteur gemotiveerd stelling over een beleidsrelevant onderwerp. De naam NEA Papers heeft twee betekenissen. Ten eerste, NEA staat voor Netspar Economische Adviezen. De auteurs adviseren op persoonlijke titel en op verzoek van Netspar over actuele economische kwesties op het gebied van vergrijzing en pensioenen. Ten tweede, NEA klinkt als Nee-Ja en geeft daarmee een wezenskenmerk van elk debat aan.

Henk Don

Voorzitter van de Netspar Redactieraad.





**Affiliaties**

Niels Kortleve (PGGM, Netspar)

Alfred Slager (Universiteit van Tilburg)

Met dank aan Dick Boeijen en Emmie Lewin van PGGM en twee referenten voor hun commentaar.

# CONSUMENTEN AAN HET ROER

Mr. J.P.H. Donner  
Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Postbus 90801  
2509 LV Den Haag

Tilburg, december 2009

Excellentie,

Op 25 mei van dit jaar stuurde u een brief naar de Tweede Kamer waarin u aankondigde vanuit verschillende perspectieven naar het pensioenstelsel te laten kijken. Het gaat dan om parameters, beleggingsbeleid, FTK, de houdbaarheid van het pensioenstelsel en de governance. Belangrijke perspectieven die een goede dwarsdoorsnede moeten geven van de robuustheid van het Nederlandse pensioenstelsel. Wij missen in die brede analyse echter het perspectief van de (gewezen) werknemer, die als consument betaalt voor het pensioen en het pensioen gaat genieten.

In deze paper analyseren wij tien trends vanuit consumentenperspectief en de consequenties daarvan voor pensioenen. Hoe zorgen we dat consumenten krijgen wat ze willen of anders willen wat ze krijgen? Onze hoop is dat de consumenten in uw evaluatie de stem krijgen die ze verdienen. Deze paper geeft u concrete handvatten.

Hoogachtend,  
Niels Kortleve, Alfred Slager

*Bijlage: actielijst 2010–2015 om consumenten aan het roer te zetten*

## **Bijlage: actielijst om consumenten aan het roer te zetten**

### **2010–2011: inpassen binnen huidige setting**

*Transparantie – volledig inzicht in kosten en risico's.* Het moet voor consumenten duidelijk zijn wat solidariteit kost en oplevert, wat ze aan pensioen mogen verwachten en welke risico's ze lopen. Meer inzicht en betere informatie geven is een stap die veel pensioenfondsen al nemen. De pensioensector moet stappen nemen om consumenten te prikkelen om meer betrokken te raken. Wat als op ieders uniform pensioenoverzicht het vermogen staat dat het pensioenfonds voor die deelnemer heeft opgebouwd om het pensioen na te komen (al snel een paar honderdduizend euro)? Dat zet consumenten aan het denken.

*Vereenvoudiging van pensioencontracten.* Simpelere pensioencontracten vergroten het pensioenbegrip van de consument. Zo kan hij beter kiezen en waar nodig bijsturen. Eenduidige, liefst eenvoudigere afspraken over premie en indexatie, meer uniformering en standaardisatie maken het makkelijker te begrijpen.

*Aanpasbaarheid van pensioencontract.* Het ombouwen van de huidige contracten met harde rechten, die fondsen veelal niet onvoorwaardelijk kunnen waarmaken, naar aanpasbare pensioenaanspraken, zorgt voor betere aansluiting op wat goed is voor veel deelnemers. Het pensioenfonds kan dan via leeftijdsdifferentiatie zorgen dat het risico-profiel ook beter past bij de leeftijd en het menselijke kapitaal van verschillende deelnemers. Door de aanpasbaarheid leren consumenten al beter omgaan met de risico's van pensioenen.

*Consumenten in besturen.* Pensioenfondsen nemen consumenten op als volwaardige partij met zeggenschap in hun besturen. Daarmee zal het pensioenfonds beter gaan luisteren naar de consumentenbelangen en zijn consumenten meer geïnteresseerd aan het beleid van pensioenfondsen.

**2011–2015: aanpassen naar nieuwe setting**

*Inspraak.* Echte inspraak houdt in dat consumenten hun bestuursleden rechtstreeks kunnen kiezen, herbenoemen en ontslaan. Het is immers hun geld en hun toekomstige pensioenvoorziening. Werkgevers en sociale partners zijn dominant in arbeidsvoorwaardenoverleg en de pensioenregeling; consumenten worden dominant in het pensioenfonds en de governance van pensioenen.

*Alternatieve vormen van pensioen(organisatie) ontwikkelen.* De pensioenfondsen van de toekomst binden consumenten aan zich vanwege hun meerwaarde en niet meer vanwege verplichte deelname. We moeten in ieder geval wel, via een *individuele* verplichtstelling, blijven regelen dat mensen pensioen opbouwen om te voorkomen dat mensen hun hele inkomen consumeren en dus te weinig sparen en na hun pensionering een beroep op de overheid moeten gaan doen.

*Educatie.* Meer rechten en inspraak voor de consument betekenen ook meer plichten, zoals educatie. Consumenten moeten weten waarover ze beslissen en geïnformeerd zijn als zij de toekomst van hun pensioenregeling bepalen. Consumenten die daar niet geïnteresseerd in zijn, krijgen te maken met goede standaardopties.

*Wet- en regelgeving creëren met meer ruimte om de invloed van consumenten echt goed vorm te geven.* Dit betekent ruimte voor een volledig aanpasbaar pensioencontract, opheffing van de kunstmatige scheiding tussen tweede en derde pilaar (en levensloop en andere financiële producten) en ruimte om af te wijken van gelijke behandeling en doorsneebeleid.

*Pensioen in natura.* Consumenten denken niet zozeer in geld, maar veel meer in levensstijl. Zij hebben veel meer beeld bij de manier van leven die ze na hun pensionering willen hebben dan de daarvoor benodigde hoeveelheid geld. Pensioenfondsen gaan pensioenen anders aanbieden en communiceren.

## 1. Introductie

Pensioenfondsen zitten midden in de financiële crisis. De echte crisis is echter niet alleen financieel. De echte crisis is dat de pensioensector onvoldoende is ingericht op de opkomende rol van de consument<sup>1</sup>. Daarom is de huidige crisis vooral een kans voor de pensioensector om de zaken op orde te krijgen. De noodzaak is er.

De Amerikaanse schrijver Mark Twain stelde ooit: "*History never repeats itself, but it rhymes*". In Nederland gaat veel aandacht naar maatschappelijke en politieke ontwikkelingen als de opkomst van de LPF en de PVV. Deze ontwikkelingen vormen mogelijk een waterscheiding in de politieke geschiedenis van Nederland. De analyses liegen er niet om. Beleidsmakers zijn het contact met de kiezer verloren, lossen problemen op waar kiezers niet om malen en negeren juist die problemen waar kiezers zich wel druk om maken. Met politieke aardverschuivingen en vergaande consequenties tot gevolg.

Staat dit ook te gebeuren met ons Nederlandse pensioenstelsel? Verliezen politici, wetenschappers, pensioenbestuurders en toezichthouders zich in systeemdiscussies terwijl consumenten het allang niet meer snappen en zich bij de eerste de beste mogelijkheid van de pensioenregeling afwenden? Zo vreemd is die gedachte niet. Ons stelsel is doordrenkt van het paternalisme. Beslissingen worden genomen in weerwil van wat de uiteindelijke begunstigde wil. De inrichting van een pensioenfonds zelf is hier een mooi voorbeeld van. De deelnemer betaalt premies maar het geld is niet van hem, de bestuurders die er over gaan kan hij niet kiezen (of met grote moeite indirect) en in de pensioenregeling zitten allemaal elementen waar hij voor betaalt, maar geen gebruik van kan maken.

We kunnen de vraag ook omdraaien: als pensioenbestuurders de deelnemer centraal zouden stellen in de pensioenregeling, welke veranderingen zouden zij en politici dan kunnen doorvoeren om het stelsel toekomstvast en robuust te maken? Al sinds het FTK zijn pensioenfondsen op het spoor gezet van ondernemingsgericht denken. Een succesvolle onderneming overleeft echter door producten te maken en diensten aan te bieden, die consumenten waarderen en waar ze vrijwillig voor betalen. Wij stellen in deze paper de consument centraal. Als we zijn

1 Artikel Boot in NRC 21 maart 2009: de pensioenfondsen hebben risico's nooit goed uitgelegd aan politici en deelnemers. De paniekreactie daarna was om pensioenfondsen dan maar op te splitsen in jonge en oude deelnemers.

bril opzetten, welke trends zien we dan? De inzichten toetsen we aan de huidige strategische discussies. Aan de hand daarvan komen wij met aanbevelingen die de consument<sup>2</sup> centraal stelt en het stelsel robuuster maakt. Dat doen we vanuit het perspectief van het huidige pensioencontract en vanuit de drempels die we moeten wegwerken naar consumentvriendelijke pensioenen. We laten het perspectief van de werkgever in deze paper bewust buiten beschouwing.

Hieronder beschrijven we eerst de tien trends die wij zien op consumentengebied. Vervolgens behandelen we de huidige strategische reactie van pensioenfondsen om te komen tot een betere uitvoering en daarna de door ons geprefereerde (toekomstige) strategische reactie. Tot slot zetten we uiteen wat we minimaal moeten regelen om het Nederlandse pensioenstelsel houdbaar te laten zijn.

2 Bij consumenten bedoelen we alle deelnemers: zowel werknemers, slapers als gepensioneerden.

## 2. Tien trends voor consumenten

Wat beweegt de consument als het om pensioen gaat? Veteranen in het vak vinden dit een overbodige vraag. Consumenten snappen niets van pensioenen. Als ze iets kiezen, maken ze vaak de verkeerde keuze. Onderzoeken stemmen niet veel positiever. Zo lepelt de tak van *behavioral finance* regelmatig bewijs op dat consumenten op het vlak van beleggen de zaken niet overzien en zelfs irrationeel zijn (e.g. Kooreman en Prast 2007). Overigens is deze conclusie minder schokkend als we ons realiseren dat ook professionele beleggers in 2008 dramatische koersdalingen realiseerden. Paternalisme moet daarom het leidend motief zijn, is de heersende opvatting. Omdat de consument zelf geen keuzes kan maken, moeten we een stelsel inrichten dat de keuzes voor de consument maakt. Om dit paternalisme in perspectief te plaatsen: het negeren van de eigen wil van de burger en het maken van keuzes in zijn naam komt verder slechts voor in de sociale zekerheid, de gezondheidszorg en het gevangeniswezen (en mogelijk deels in het onderwijs). Paternalisme is de uitzondering, niet de regel.

Af en toe blijkt dat consumenten die keuzes niet appreciëren. Een extreem voorbeeld is de demonstratie op het Museumplein in 2004 om prepensioen te behouden; minder extreem maar even ingrijpend zijn deelnemers die hun voormalige sponsor voor het gerecht sleepten omdat de pensioenregeling eenzijdig gewijzigd werd (Akzo), of hun bestuur tevergeefs terechtwezen (Optas). Consumenten blijken hierin niet vaak hun gelijk te halen.

Kortom: er valt nog veel te ontdekken. Wat beweegt de consument? Wat zijn de structurele trends? Dit zijn cruciale vragen als er zoveel strategische veranderingen in de sector op stapel staan. De bestaande literatuur geeft niet veel aanknopingspunten. Daarom verplaatsen we ons in de consument en proberen op de eerste plaats tien structurele ontwikkelingen te identificeren (voor een uitgebreidere onderbouwing zie Kortleve en Slager, 2009).

### **Ontwikkeling 1: Waar voor mijn geld**

Pensioen vormt een belangrijk onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Consumenten nemen het pensioenproduct af bij een pensioenfonds; vaak weten zij niet eens wat er voor betaald wordt. Onbekend maakt onbemind. Bovendien wordt de prijs steeds meer een steen des aan-



Ontwikkeling	Consequentie
1. Waar voor mijn geld	Niet: laagste prijs, maar: redelijke prijs Behoefte aan expliciete kosten-/batenanalyse
2. Keuzemogelijkheid	Consument raakt meer betrokken Ook: meer (individuele) keuzemogelijkheden
3. Bewuste solidariteit	Van solidariteit naar risicodeling Solidariteit: alleen van sterk naar zwak Uitleggen: wat is toegevoegde waarde?
4. Consistentie	Consument verwacht van politiek dat de regels tijdens het spel niet veranderen
5. Betrokkenheid	Meer invloed gepensioneerden Legt verschillende belangen bloot Ontkoppeling beleid actieven/gepensioneerden
6. Zekerheid	Consument 'eist' opvangen neerwaarts risico door fonds/ overheid, desnoods via de rechter
7. Gebruikersgemak	Eenvoudigere, gestandaardiseerde producten Pensioenproduct explicieter: juiste verwachtingen wekken en geschillen voorkomen
8. Individualiteit	Doorsneebeleid verdwijnt Product aanpassen aan arbeidsmobiliteit en individuele levensloopkeuzes
9. Vertegenwoordiging	Werkgevers willen risico's gepensioneerden niet meer dragen Fondsen focussen juist meer op belangen gepensioneerden
10. Veranderende coalities	Nieuwe, tijdelijke collectieven Minder afhankelijk van arbeidsrelaties

stoots: de werkgever betaalt weliswaar een groot deel van de pensioenkosten, maar wil verdere prijsstijgingen steeds minder voor zijn rekening nemen. Consumenten realiseren zich wel in toenemende mate dat ze niet moeten zoeken naar een pensioenproduct tegen de laagste prijs (of risico), maar tegen een redelijke prijs, zolang het waar voor zijn geld oplevert. Pensioenproducten moeten daarom beter duidelijk maken wat de werkelijke kosten en opbrengsten zijn. Toezichthouders zijn al op dit spoor en voeren de druk op om meer informatie aan te leveren. Publicaties van onderzoekers helpen daarbij (zie bijvoorbeeld Bikker en De Dreu 2007). Vanaf hier is het een kleine stap naar vergelijkingsites voor pensioenen. [independer.nl](http://independer.nl), [bellen.com](http://bellen.com), [sparen.nl](http://sparen.nl) – de andere (financiële) sectoren moeten er al aan geloven. De nieuwe generatie webportals gaat

het businessmodel van verkopende organisaties en de functionaliteit van de producten veranderen (Wikipedia 2008). Consumenten geven directe feedback, en pensioenfondsen zullen duidelijker moeten uitleggen waarom hun prijs afwijkt en wat dat oplevert.

## **Ontwikkeling 2: Keuzemogelijkheid**

Consumenten willen meer te kiezen hebben. Meer keuze is meer differentiatie in pensioenen. De toenemende aandacht voor de prijs van pensioen, vooral als het pensioenfonds niet duidelijk maakt waarom men voor extra's betaalt, zal ertoe leiden dat mensen pensioen gaan zien als een gestandaardiseerd product (het maakt toch niet uit waar je het koopt). Pensioenaanbieders zien die dreigende standaardisatie ook – er is niet veel geld aan gestandaardiseerde producten te verdienen – en introduceren steeds meer keuzemogelijkheden. Toch gloort er hoop: consumenten willen graag meedenken met de ontwikkeling van het pensioenproduct. Zo worden consumentenorganisaties en leden van coöperaties, zoals bij de Rabobank en PGGM, steeds vaker betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe generatie producten.

Meer keuzemogelijkheden botst echter wel met de inzichten in de beleggingsliteratuur. Individuen maken niet altijd de beste keuzes of kiezen vaak voor de standaardoptie. Tegelijkertijd ontslaat dit pensioenaanbieders niet van de verplichting iets met die keuze te doen. Neem het voorbeeld van Philips: dit concern ontwikkelde in de jaren '70 elektronische producten omdat het technisch mogelijk was; de consument stond

### **Wat is een goede keuze?**

Keuzes leveren de consument iets op als ze voldoen aan de volgende punten:

*Betekenisvol:* de consument moet niet afgescheept worden met keuzes die er in essentie niet toe doen. Dat heeft hij snel genoeg door.

*Geïnformeerd:* de consument moet een paar informatiestappen kunnen doorlopen en bewust afwegingen kunnen maken.

*Moreel risico (moral hazard) vermijden:* consumenten moeten niet in de verleiding raken dat de overheid uiteindelijk wel inspringt als zij geen keuze maken.

*Armoedeval:* bij pensioen moeten de keuzes ertoe leiden dat er altijd een minimale welvaart wordt opgebouwd die armoede voorkomt.

*Overzichtelijk:* Liever drie goede mogelijkheden dan dertig onoverzichtelijke. Als het aantal keuzes te groot is, wordt de neiging om helemaal niet te kiezen alleen maar groter.

*Efficiënt:* de keuzes moeten uitvoerbaar zijn en niet de consument met onverwachte risico's, kosten en externaliteiten opzadelen.

op de achtergrond. Tegenwoordig maakt Philips producten waar de consument om vraagt, terwijl de techniek op de achtergrond staat.

### **Ontwikkeling 3: Bewuste solidariteit**

Solidarność of Solidaridad: de term solidariteit riep heftige emoties in de jaren '80, maar wordt steeds meer een sleetse term. De term roept associaties op met een welvaartstaat die langzaam maar zeker verder weg komt te staan. Consumenten zijn zeker niet tegen solidariteit; zij zijn duidelijk 'voor' als het om risicosolidariteit gaat (Kuné, 2006). Maar zij beschouwen de opgelegde vormen van overdrachtsolidariteit tussen bijvoorbeeld jonge en oude generaties als belemmerend. Het helpt hen niet meer houvast te krijgen in een onzekere wereld (Van de Donk et al. 2006). Solidariteit wordt in de ogen van de consument een extra productkenmerk, waarvan onduidelijk is wat het kost en het oplevert. Pensioenfondsen moeten solidariteit tastbaar maken, maar zullen hier huiverig voor zijn. Dit is weer een grote stap van "*trust me*" naar "*prove me*". Wanneer er een prijskaart aan solidariteit hangt, is de discussie of pensioen een sociaal of financieel contract is, beslecht. Dan ligt de weg open voor consumenten om hier stelling tegen te nemen.

De eerste barsten zijn er al. In 2005 besloot ABP de pensioenregeling aan te passen. Aanleiding was het besluit van de overheid om de prepensioenmogelijkheden te beëindigen. De aanpassing viel gunstig uit voor deelnemers geboren voor 1950, maar kwam eigenlijk neer op een verkapte vermogensoverdracht van deelnemers geboren na 1950 naar die van voor 1950. Een groep jonge ambtenaren protesteerde hiertegen, vooral nadat ABP geen actuariael inzicht gaf in hoe groot die vermogensoverdracht was. Journalisten vingen ook bot (Vos en Pikaart 2007). De houding van ABP kan niet verhullen dat solidariteit een transformatie ondergaat als onderdeel van een bredere trend. Globalisering, economische fluctuaties en technologische veranderingen zorgen ervoor dat risico en onzekerheid weer een belangrijker rol in het alledaagse leven krijgen (Mythen 2005).

### **Ontwikkeling 4: Consistentie**

Koop nu, betaal nu en over veertig jaar krijg je het product! Geen aantrekkelijke slogan, maar wel de kern bij een pensioenproduct. Typerend voor pensioen is het grote gat tussen de initiële aankoop en de uiteindelijke consumptie ervan. Consumenten zijn alleen bereid decennia

geduldig te overbruggen als zij een hoge mate van vertrouwen hebben in de financiële organisatie die het geld beheert en een hoge mate van vertrouwen in de politici en toezichthouders die de regels bepalen voor de organisatie. Tussentijds de regels aanpassen is de dood in de pot voor het vertrouwen. De regels zijn sinds 2004 meermalen aangepast. Zo is prepensioen afgeschaft; het alternatief hiervoor (levensloop) is door de consument gewantrouwd en (nog) geen succes geworden. De pensioenregeling zelf is veranderd; eindloon bestaat nauwelijks meer. Premies zijn verhoogd, indexatie uitgesteld en communicatie van pensioenfondsen voorzichtiger en met slagen om de arm. Geen wonder dat het vertrouwen van deelnemers in hun pensioenfondsen met ruim een derde is afgenomen sinds 2007 (Van Dalen en Henkens 2009).

Vertrouwen komt te voet en vertrekt te paard. Cognitieve factoren spelen hierbij een belangrijke rol (Slovic 1993, geciteerd in Kramer 1999). Negatieve gebeurtenissen trekken meer aandacht en zijn vaak zichtbaarder dan positieve gebeurtenissen. Dat geldt ook voor consumenten: voor hen wegen negatieve gebeurtenissen zwaarder dan de positieve. De demonstraties op het Museumplein in 2004 tegen de pensioenplannen zijn onderdeel van het collectieve geheugen; de verdergaande maatregelen om pensioenfondsen te professionaliseren zijn slechts bekend binnen de sector. Onderzoek wijst uit dat bronnen met negatieve informatie als betrouwbaarder worden ervaren en langer blijven hangen. Langdurig achterblijvende rendementen, crisissfeer en de berichten in kranten over herstelplannen helpen dus niet.

Wat zal de reactie van de consument zijn als het vertrouwen verder afneemt? Hij heeft een voorkeur voor de optie die hem de meeste controle oplevert. Hij wil het liever zelf regelen, met alle beperkingen van dien, dan een speelbal zijn van partijen die het zo van hem af kunnen pakken. Het publieke debat om het voortbestaan van het collectieve pensioenstelsel te borgen zal paradoxaal, vanwege de toenemende onzekerheid, de tegenovergestelde conclusie bij de consument losmaken. Het gevoel van controle wordt overheersend, met een sterke voorkeur voor individuele pensioen- en beleggingsplannen.

### **Ontwikkeling 5: Betrokkenheid**

Consumenten die betrokken zijn bij hun product: dit is de droom van elke marketingmanager. In maart 2007 nam het televisieprogramma Zembla pensioenfondsen de maat over duurzaamheid. De documentaire

over pensioenfondsen die in clusterbommen en landmijnen belegden, kreeg veel aandacht in de pers. Pensioenfondsen kregen boze brieven en e-mails van deelnemers. Bestuurders gaven toe dat hun duurzaamheidsbeleid gaten vertoonde, beloofden beterschap en plaatsten duurzaam beleggen hoog op de agenda. Het echt goede nieuws was echter dat consumenten blijkbaar betrokken zijn bij de ontwikkeling van hun pensioenproduct (Clark en Hebb 2004). Pensioenen zijn steeds minder een regel op het loonstrookje, maar zijn in toenemende mate een product waar consumenten waarde aan hechten en een bepaald gevoel bij hebben. Pensioenen zijn niet neutraal meer. De managementgoeroe Peter Drucker voorvoelde al zoiets in 1976, toen hij de term '*pension fund capitalism*' introduceerde. Hij beargumenteerde dat pensioenfondsen, door de accumulatie van al dat vermogen alleen al, verantwoordelijkheden hebben (Drucker 1976). Consumenten pakken dit thema dertig jaar later steeds meer op.

Betrokkenheid van consumenten bij hun pensioen blijft echter een janushoofd. Ten eerste blijft pensioen een product met lage emotionele betrokkenheid, net als de meeste financiële producten. Ondanks alle marketinginspanningen maakt het voor een consument niet uit bij welke pensioenuitvoerder hij zit. Hoe dichter de consument tegen zijn pensioen aanzit, des te belangrijker pensioen wordt. Dit effect is bepalender voor zijn betrokkenheid dan de organisatie waar hij zit; of het nu spaardepotito's, hypotheeken en pensioenen zijn. Een pensioenfonds bundelt namelijk verschillende klanten: oud, jong, voor duurzaamheid, tegen duurzaamheid. Naarmate het fonds consumenten steeds meer zal bewegen om betrokken te blijven, zullen de spanningen ook steeds meer aan de oppervlakte komen en vragen oproepen (zie trend 4, solidariteit).

### **Ontwikkeling 6: Zekerheid**

Hoe robuust moet een product zijn? Maak de uitruil tussen risico en rendement expliciet en de consument reageert niet zoals de belegger dat wil. In de ogen van de belegger wil de consument steeds meer disproportioneel beloond worden als hij extra risico neemt. De consument vindt dat hij recht op zekerheid heeft en zal steeds vaker zijn (pensioen) aanbieder voor de rechter slepen als de resultaten niet naar zijn zin zijn. Nederlandse verzekeraars hebben er al aan moeten geloven. Pensioenfondsen, naarmate meer Nederlanders met pensioen gaan, binnenkort ook.

Begrijpelijk is het wel. Pensioenen zijn een '*low involvement*' product en de consument koopt te weinig pensioenen in zijn leven om er echt ervaring in op te bouwen (cf. Llewellyn 2005). Daarnaast is pensioen een complex financieel product geworden en ontberen consumenten vaak financiële kennis (Kooreman en Prast 2007; Munnell en Sunden 2004). Het is dan niet meer dan logisch dat de consument zich van het onderwerp afkeert en terugvalt op het vertrouwen dat hij heeft in het pensioenfonds. Dat instituut slaat hij hoger aan dan de overheid, banken of verzekeraars, hoewel dat vertrouwen niet in steen gebeiteld staat (Van Dalen en Henkens 2009). Hier ontstaat het dilemma: de consument zoekt er te veel zekerheid in. Het pensioenfonds moet duidelijk maken dat pensioenen met onzekerheden gepaard gaan en tegelijkertijd ervoor zorgen dat het vertrouwen in stand blijft. De zekerheid is zo toegenomen, dat er geen enkele tolerantie voor onzekerheid meer is. Ga er maar aan staan!

De reactie van pensioenfondsen is allereerst hopen op een *aha-erlebnis* bij de consument. Met andere woorden: dat consumenten zelf inzien dat er toch meer risico's aan pensioen zitten dan gedacht. Veel voorlichting geven, energie steken in een leesbaar uniform pensioenoverzicht en gebruik maken van initiatieven als het bijvoorbeeld platform Centiq komen voort uit die gedachte. Een trend die hier nauw aan verwant is, is om de disclaimer en voorlichting sterk uit te breiden. Geïnspireerd door falend toezicht in de jaren '90 op (gecombineerde) beleggings- en verzekeringsproducten, introduceren toezichthouders uitgebreide richtlijnen om volledig inzicht te geven in de risico's en zekerheden van de producten. Dit past in de zorgplichttraditie van financiële instellingen. Anderzijds maakt toezicht communicatie met consumenten onnodig complex. Pensioenfondsen spreken over de "ambitie" te indexerend; consumenten verwachten een waardevast pensioen.

### **Ontwikkeling 7: Gebruikersgemak**

Actuarissen en pensioenskundigen krijgen meer vrije tijd als het aan consumenten ligt. Pensioenregelingen zijn schitterende, complexe constructies geworden, die een ode zijn aan belangenafwegingen en de intelligentie van modellenmakers. Ze zijn ook ver verwijderd van de realiteit van de consument. Computermaker Apple maakte de afgelopen jaren een indrukwekkende rentree. Apple maakt niet per se snellere of betere computers. Haar kracht is de eenvoud. Techniek is naar de achter-

grond teruggedrongen en staat geheel in dienst van gebruikersgemak en -wensen. Bijkomend voordeel van gebruikersgemak in pensioenen is dat de verwachtingen over het product zeer expliciet gemaakt kunnen worden. Alle ingrediënten zijn er. De uitdaging voor de sector is dat we niet in termen van risico en rendement moeten denken. Dat is niet denken zoals Apple doet. Het gaat om denken in termen wat rendement en risico met de consumenten doet, en wat zijn beleving hierbij is.

### **Ontwikkeling 8: Individualiteit**

De patentkantoren draaien overuren. Producten en diensten die beginnen met de letter "i" nemen de overhand: iTunes, iPod en iWeb. De i voor individueel. Zes miljoen Nederlanders hebben hun eigen Hyves-pagina, een klein stuk op het internet waar ze laten zien wie ze zijn. Uniformiteit en standaardisatie zijn anathema's voor consumenten aan het worden. En laat dit nou net een van de belangrijkste pijlers zijn van een Nederlands pensioenfonds. Uniform neigt al naar duoform. In 2009 riep vakbond FNV minister Donner van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op bij terugvallende resultaten van pensioenfondsen in ieder geval de indexatie voor gepensioneerden veilig te stellen. Men repte geen woord over de actieve deelnemers die nu pensioen opbouwen. Individualiteit zal sterker op de voorgrond treden naarmate pensioenfondsen hun strategische focus verschuiven, omdat meer mensen met pensioen gaan. Wat de spanning verder vergroot, is dat het Nederlandse toezichtstelsel zich richt op de solvabiliteit van het pensioenfonds en de regeling als geheel. Niet op het pensioen van het individu. Solvabiliteitseisen, inrichting van toezicht, het heeft allemaal vooral betrekking op de financiële gezondheid en continuïteit van het pensioenfonds, maar niet op de deelnemer. Sterker nog: de opgebouwde rechten van een deelnemer kunnen wettelijk verminderd worden om de gezondheid van een fonds te garanderen. Natuurlijk is het zo dat als het pensioenfonds insolvent is, de deelnemer (gedeeltelijk) naar zijn geld kan fluiten.

### **Ontwikkeling 9: Vertegenwoordiging**

In 2030 zijn er zes gepensioneerden op tien werkenden. Met andere woorden, bijna veertig procent van de pensioenfondsleden is dan gepensioneerd. Als de klant koning is, naar wie laten besturen het hoofd hangen? Spanningen loeren om de hoek. Werkgevers in het bestuur zijn vooral betrokken bij de actieven in de pensioenregeling, werkne-

mers (veelal vakbonden) zowel bij de werknemers als gepensioneerden. Gezien de oudere achterban van vakbonden voelen jongere werknemers zich niet goed vertegenwoordigd, terwijl ook gepensioneerden meer directe invloed claimen. Een tweetrapsraket dient zich aan voor het pensioenfonds: eerst de gepensioneerde consumenten bedienen, dan de actief betalenden. Voor consumenten die waar voor hun geld willen, is dat weinig goed nieuws (trend 1). Voor actieven is er overigens nog meer slecht nieuws. Werkgevers zoeken naar manieren om de pensioenpremies te beperken: in de vorm van een algehele verlaging van contributies, herverdeling tussen werkgever- en werknemerspremies of in de mate waarin de werkgever risico's draagt (VNO-NCW 2008). Voorop staat dat het pensioenfonds de opgebouwde rechten niet verlaagt, wat vooral leidt tot bescherming van gepensioneerden, die immers de meeste aanspraken op het fonds hebben en geen premies meer betalen.

Maar de druk kan nog verder worden opgevoerd als een nieuwe groep consumenten met overtuigingen opstaat. Overtuigingen speelden altijd een kleine, maar marginale rol. Zo kunnen consumenten (soms) vrijstelling van deelname aan de pensioenregeling krijgen vanuit religieuze overweging. Maar waarom zou geloofsovertuiging geen nieuwe bindende factor voor consumenten kunnen worden? Tegen 2050 heeft bijvoorbeeld 16 procent van de Nederlandse bevolking een niet-westerse achtergrond. De tweede generatie van immigranten assimileren beter in de economie dan de eerste generatie en bouwen vermogen en pensioen op. Zij zullen inspraak opeisen in de pensioenfondsen. Circa vijf procent heeft een islamitische achtergrond, dit kan uitgroeien tot tussen de 8 en 25 procent van de bevolking (Van Herten en Otten 2007). Religieuze diversiteit betekent ook andere eisen van de consumenten aan hun pensioenvoorziening. De vraag naar halal pensioenbeleid, consistent met de koran en sharia, ligt in de rede. Mogelijk wil men zelfs een islamitisch eigen pensioenfonds: dit doorkruist de traditionele indeling van beroeps-, ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen danig.

### **Ontwikkeling 10: Veranderende coalities**

Waarom moeten consumenten zich aansluiten bij een pensioenfonds van hun werkgever? Waarom mogen ze niet zelf kiezen? Kosten- en schaalvoordelen zijn ook op andere manieren te organiseren. Baanzekerheid is iets van het verleden, maar werkzekerheid wordt volgens het kabinet het nieuwe paradigma. Dat betekent vaker wisselen van werkgever. Als



consument wil je dan toch niet de administratieve last ervaren om van pensioenfonds te wisselen? Nieuwe coalities ontstaan. In de verzekeringsmarkt kunnen groepen mensen met lidmaatschap collectief korting bedingen. Vakbond AVV ontwikkelde een pensioenregeling voor de zelfstandigen. Niet de onderneming of bedrijfstak waar je werkt bepaalt waar je pensioen opbouwt, maar wie je bent (zelfstandig, loondienst, parttime) en waar je je thuis voelt (bijvoorbeeld islamitisch, duurzaam, financieel).

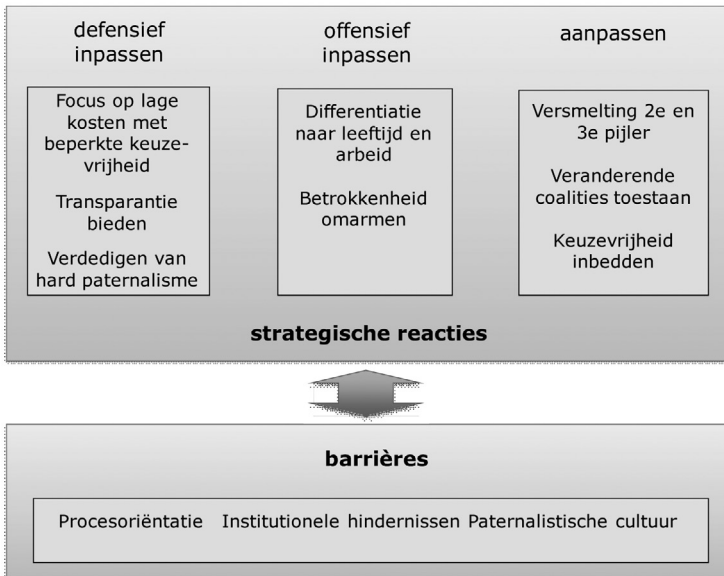
### 3. Huidige strategische reactie: defensief of offensief inpassen

Peters en Waterman (1982) geven in hun boek '*In search of excellence*' aan dat bestuurders of vooral goed zijn in de uitvoering (*inpassen* in de huidige wereld) of vooral goed in het *aanpassen* aan veranderende omstandigheden. Pensioenfondsen zijn nu vooral gefocust op inpassen. Een goede uitvoering is allesbepalend. De bestuurders zien de trends wel, maar weten daar niet goed raad mee. Een excuus voor bestuurders is dat consumentenwensen die uit de trends naar voren komen een vat vol tegenstrijdigheden zijn. Om een paar pregnante te noemen:

- Trend 1 (waar voor mijn geld) bijt met trend 6 (zekerheid voorop). Risicovoller beleggen leidt tot meer waar voor je geld, maar biedt minder zekerheid. Veilig beleggen levert minder waar voor je geld, maar biedt meer zekerheid.
- Trend 3 (bewuste solidariteit) staat op gespannen voet met trend 4 (consistentie). Consistentie zegt in feite niet tussentijds ingrijpen, solidariteit vraagt soms juist om ingrijpen. Als je nooit wat mag veranderen en altijd bescherming van verworven rechten van bestaande consumenten voorop zet, kom je nooit meer aan solidariteit toe en zul je altijd problemen doorschuiven waar uiteindelijk anderen voor opdraaien. Met andere woorden: consistentie op korte termijn ondergraaft solidariteit op lange termijn en vice versa. De Nederlanders die dachten voor vroegpensioen en vut gespaard te hebben maar hier nooit gebruik van kunnen maken, kunnen hier over meepraten.
- Trend 2 (keuzemogelijkheid) staat haaks op trend 7 (gebruikersgemak). Hoe meer keuze en betrokkenheid, hoe ingewikkelder het pensioenproduct.

De natuurlijke strategische reactie van pensioenfondsen op een veranderende omgeving is dat ze zulke discrepanties vergroten en als argument aandragen waarom het vooral geen verstandig idee is om af te gaan op de wensen van de consument. Hun strategische reactie is dus *inpassen*: 'beter uitvoeren' om de houdbaarheid van het pensioencontract te verhogen.

Bij het strategisch inpassen van consumentenontwikkelingen zien we twee stromingen. De eerste stroming is een defensief inpassen, waarbij pensioenfondsen er alles aan doen om het huidige systeem overeind



te houden. De bestuurder ziet de consument, maar hoort hem niet. De tweede stroming is een offensief inpassen: pensioenfondsen maken stappen om het pensioen beter te laten aansluiten op de wensen van de consument, maar zoeken naar oplossingen binnen het bestaande raamwerk.

### 3.1 Defensief inpassen

De belangrijkste stap bij 'defensief inpassen' is de consument meer transparantie bieden. Fondsen gaan dan nogmaals en nog beter uitleggen wat de meerwaarde van het systeem is (collectiviteit en solidariteit), het huidige doorsneebeleid verdedigen en verklaren waarom de status quo goed is.

Nadeel van deze defensieve reactie is dat de consument zich vaak niet gehoord voelt. Het lijkt of pensioenfondsen de crisis van 2008 dan ontkennen. Ze geven opnieuw aan hoe goed het stelsel is, terwijl de consument duidelijk risico's ervaart en meer zekerheid wil. Consumenten gaan dan steeds meer focussen op hun eigen belang, wat het debat tussen verschillende belanghebbenden verscherpt. Zij zullen dan een steeds grotere claim op bestuursstoelen leggen.

De positieve kant van meer transparantie is dat consumenten beter begrijpen welke risico's ze daadwerkelijk lopen en daarop kunnen inspelen. Het vergroot het pensioenbewustzijn waarop consumenten – in dit geval vooral via de derde pijler en nauwelijks binnen de tweede pijler! – kunnen inspelen. Die grotere transparantie zal, vooral wat kosten betreft, wel duidelijk maken dat vooral grotere pensioenfondsen een efficiënte uitvoering hebben (Bikker en De Dreu 2007).

Pensioenfondsen moeten echter wel de spanning opheffen tussen wat de consument wil/verwacht en wat pensioenfondsen feitelijk doen. De deelnemer (de consument) wil zekerheid, pensioenfondsen nemen risico om te zorgen voor een goed (geïndexeerd) en betaalbaar pensioen. Het huidige contract heeft twee doelen: het geven van een harde nominale toezegging en het nastreven van een indexatieambitie. Het fonds neemt (beleggings)risico's om die indexatieambitie na te komen tegen een acceptabele prijs omdat gegarandeerde indexatie te duur is. In slechte tijden zoals 2008 kan de buffer echter negatief worden, hebben fondsen dus een tekort en moet het fonds mogelijk nominale rechten afstemmen. Consumenten denken echter dat ze een nominale garantie hebben en het pensioenfonds de nominale toezegging dus altijd nakomt. Fondsen kunnen twee dingen doen om consumenten meer tegemoet te komen: hun beleid volledig inrichten om inderdaad garanties te kunnen waarmaken, in nominale of reële termen. Dat betekent alle risico's indekken. In feite worden pensioenfondsen dan echt pensioenverzekeraars<sup>3</sup>. Het alternatief is risico's blijven nemen en blijven streven naar reële pensioenen. Dat betekent wel het accepteren van de risico's. Fondsen moeten dan aan consumenten duidelijk uitleggen dat zij in ongunstige tijden de aanspraken verlagen.

In hun huidige defensieve strategische reactie zullen pensioenfondsen alles in het werk stellen om het bestaande contract zoveel mogelijk te handhaven en nominale rechten niet te hoeven verlagen. De neiging zal dan zijn om de gewenste zekerheid te bieden, een schijnzekerheid. Fondsen geven namelijk alleen een nominale zekerheid, wat in reële termen echter zeer risicovol kan zijn: een niet geïndexeerd pensioen is een slecht pensioen. Vooral jongeren gaan dan veel betalen voor een nominale zekerheid (over 40–60 jaar), waar zij weinig tot niets aan hebben.

3 Verzekeraars bieden hun klanten al de keuze uit hard (annuïteit) en aanpasbaar (winstdeling) of zelfs een combinatie. Zij moeten wel aansluiten op de wensen van de consument, omdat ze anders geen klanten krijgen.

Dit contract voldoet aan de 'zekerheid voorop', maar niet aan 'waar voor mijn geld'. Academics zullen aangeven dat dit contract leidt tot lagere welvaart, vanwege minder rendement en door een beperking van de (intergenerationele) solidariteit.

Ook financiële directeuren bij onderneming(spensioenfondsen) willen geen pensioenrisico meer lopen. Zij zoeken allerlei vormen om die risico's kwijt te raken, zoals overgang op CDC (waarbij ze alleen een vaste premie betalen), beperken van de omvang van DB<sup>4</sup> of het afdekken van risico's binnen het pensioenfonds (zoals onder meer het pensioenfonds van Rabobank heeft gedaan). Het laatste is een van de vormen van pensioenverzekeren, waarbij de sponsor geen pensioenrisico's meer loopt en in sommige gevallen bereid is daarvoor een structureel hogere premie te betalen.

Als pensioenfondsen niet oppassen, lopen ze in een fuik. Ze bieden steeds minder aantrekkelijke pensioenen aan om tegemoet te komen aan de zekerheidswens van consumenten. Die leidt tot een steeds veiliger beleggingsbeleid, met hoge premies en lage pensioenen als gevolg. Pensioenfondsen benutten dan de intergenerationele risicodeling steeds minder en onderscheiden zich steeds minder van verzekeraars. Uiteindelijk zullen consumenten zich steeds sterker afvragen waarom zij verplicht bij een pensioenfonds moeten zitten, dat nog maar zo weinig toevoegt ten opzichte van verzekeraars en ook nog eens een doorsneebeleid krijgen dat geen rekening houdt met hun individuele preferenties.

In 'alle' defensieve ontwikkelingen bepaalt niet de consument hoe zijn pensioen eruit ziet, maar nog steeds het bestuur en andere belangrijke belanghebbenden zoals de sponsor. Bij het bestuur is zorgplicht ('paternalisme') het leidende principe (afgezien van eventueel eigen belang), bij de financiële directeuren bij onderneming(spensioenfondsen) en zal in de meeste gevallen het ondernemingsbelang voorop staan. Zeker in dat laatste geval bestaat het risico van tegengestelde belangen. Maar ook in het eerste geval hoeft er geen sprake te zijn van gelijke belangen te zijn, ondanks de goede bedoelingen. Wij denken dat de consument ontevredener wordt, omdat hij zich niet gehoord voelt en niet betrokken is bij de keuzes.

4 Philips biedt medewerkers een combinatie aan van DB tot een bepaalde grens en daarboven DC.

### 3.2 *Offensief inpassen*

De belangrijkste offensieve stap bij een 'verbeterde' uitvoering is aanpassing van het collectieve pensioencontract. Die aanpassing zorgt er weliswaar voor dat het pensioen beter aansluit bij de profielen van de consumenten, maar dat gebeurt nog steeds collectief en paternalistisch. Het pensioenfonds baseert zich niet op de individuele preferenties van consumenten. Wel opent deze offensieve inpassing de deur naar aanpassing, de echte aansluiting op de wensen van de consument. Wij zien het als een noodzakelijke tussenfase in een transitie naar 'de consumenten aan het roer'.

Het contract van morgen is een collectief contract, met optimale en houdbare risicodeling. Optimaal in die zin dat het zorgt voor een maximale benutting van de voordelen van risicodeling en tegelijkertijd houdbaar omdat het contract ervoor zorgt dat alle groepen willen blijven deelnemen. Mensen blijven deelnemen uit welbegrepen eigen belang; het systeem is zodanig dat deelnemen in 'alle' gevallen aantrekkelijker is dan uittreden. Dat betekent dat tekorten en overschotten niet zo groot mogen worden dat toekomstige generaties niet meer willen toetreden of huidige consumenten het fonds willen sluiten om de grote overschotten onderling te verdelen in plaats van over te dragen aan de volgende generatie. Verplichte deelname is geen noodzakelijke eis meer; mensen *willen* deelnemen.

Vanwege de vergrijzing en het daarmee afnemende risicodraagvlak van toekomstige consumenten zullen fondsen in de toekomst meer met – uiteraard – (aanpasbare) reële aanspraken moeten sturen. Dit sluit ook aan bij consumenten die een zo stabiel mogelijk consumptiepatroon over hun leven willen hebben ('*consumptiesmoothing*'). Dit betekent dus geen garanties als zekerheid, maar consumptiestabiliteit. *Consumptiesmoothing* betekent immers dat consumenten een zo stabiel mogelijke koopkracht willen, waarbij ze tot hun pensioenering willen meegroeien met hun loonontwikkeling. De wens tot *consumptiesmoothing* leidt ertoe dat in het geval van tegenvallers het pensioenfonds zowel de huidige als de toekomstige consumptie verlaagt door zowel de premies te verhogen als het pensioenvooruitzicht te verlagen via een leeftijdsafhankelijk beleid (Merton 1969; Samuelson 1969; Van Ewijk et al. 2009, Kortleve 2009). De voorwaarde voor deze analyse is dat de consument een denk-slag moet maken: een stabiele (reële) consumptie, dus geïndexeerde pensioenen, is beter dan nominale garanties. Pensioenfondsen kunnen

zo, binnen de huidige grenzen, de ogenschijnlijke spanning oplossen tussen twee consumentenontwikkelingen, namelijk 'zekerheid voorop' en 'waar voor mijn geld'. De keuzes en inrichting van het pensioenproduct moeten dan wel voldoen aan 'gebruikersgemak'. De consument wordt gevraagd op een andere manier naar zijn pensioenvraag te kijken.

Als we het idee van *consumptiesmoothing* een stap verder uitwerken, biedt het pensioenfonds de consument niet zozeer geld als wel daadwerkelijke koopkracht voor het gewenste consumptiepatroon. Pensioenaanbieders gaan in plaats van geïndexeerde pensioenen over op pensioen in natura, waarbij de 'uitkeringen' aansluiten bij het consumptiepatroon van gepensioneerden en naarmate zij ouder worden in toenemende mate bestaan uit wonen en zorg.

Het aanpasbare karakter van de reële aanspraken, waarbij het fonds de verwachtingen verlaagt als het de reële ambitie naar verwachting niet meer kan waarmaken, betekent ook dat duidelijk is wanneer en hoe het fonds in slechte tijden ingrijpt. Hiervoor liggen vooraf regels vast; het pensioenbestuur kan dit niet naar eigen hand zetten. Het pensioencontract is compleet, goed gecommuniceerd en consumenten begrijpen de risico's. Pensioeneducatie is ook belangrijk om de consument in staat te stellen betere financiële keuzes te kunnen maken in diens totale financiële planning. Pensioen is zo'n wezenlijk onderdeel van het financiële huishouden, dat puur paternalisme niet meer past. Hoewel moeilijk is het niet helemaal onmogelijk: we achten mensen ook in staat om zelf keuzes rond hun hypotheek te maken met mogelijk dezelfde financiële impact. De ervaring met hypotheeken leert echter, dat zorgplicht een belangrijk punt blijft. De complexiteit van gestructureerde beleggingsproducten, waaronder ook veel hypotheekvormen, en de brokken die hiermee zijn gemaakt vormen daarmee een belangrijke waarschuwing voor de bestaande pensioenregelingen. Hoe ingewikkelder het wordt, des te belangrijker worden gebruikersgemak en transparantie. Offensief inpassen is ook het pensioencontract vereenvoudigen en het compleet, goed gecommuniceerd en begrijpelijk maken.

Consumenten kunnen in het nieuwe stelsel op twee manieren met de consequenties van 'aanpasbare' pensioenen omgaan. Enerzijds biedt het pensioenfonds hen de mogelijkheid te kiezen voor een ander (risico) profiel binnen het pensioenfonds. Daarbij denken wij aan beperkte keuzemogelijkheden binnen collectieve contracten (Nijman en Oerlemans 2008). Het pensioenfonds zorgt ervoor dat het de consument via

standaardopties al adequaat bedient. In die standaardopties houden pensioenfondsen al rekening met verschillende profielen. Zo zijn wij er voorstander van om in ieder geval een leeftijdsafhankelijk beleid te hanteren als standaardoptie (Kortleve 2009).

Consumenten kunnen in de derde pijler, die door goede financiële planning goed aansluit op de tweede pijler, bijsturen. De consument heeft geen baat bij het strikte onderscheid van allerlei potjes, zoals tweede en derde pijler, levensloop etc. Als zij kunnen beschikken over één grotere pot met geld, kunnen ze die gebruiken wanneer en waarvoor het hen uitkomt. Dat kan betekenen dat mensen een deel van hun levensloop/pensioen kunnen opnemen – en minder sparen – in de piek van hun leven (vaak als men kinderen moet opvoeden en een dure hypotheek moet betalen) om op andere momenten extra te sparen. Dit draagt bij tot een optimaal consumptiepatroon over de levensloop. Pensioenaanbieders moeten er dus voor zorgen dat consumenten meer te kiezen hebben, waarbij wij pleiten voor beperkte keuzevrijheid om het systeem efficiënt en overzichtelijk te houden. Ook al leert de ervaring van enkele pensioenfondsen en -systemen (zoals in Zweden) dat het merendeel van de consumenten de standaardoptie neemt (en dus niet kiest), de paar procent die wel kiest is de groep die actief gebruik kan en wil maken van de keuzemogelijkheden. Hun keuzes zijn duidelijke signalen voor verdere ontwikkeling en innovatie van de pensioenorganisaties, die ook voor de grote meerderheid interessant kunnen zijn.

Een andere kwestie is de vertegenwoordiging van consumenten in het bestuur van pensioenfondsen. Met een steeds grotere electorale macht verwachten wij dat gepensioneerden wel in het bestuur zullen komen. Vanuit hun perspectief als consument is dat ook wenselijk: het bestuur bepaalt immers over hun pensioenvermogen, een belangrijk onderdeel van hun totale vermogen. De deelnemer draagt het risico, dus is het logisch dat die net als aandeelhouders bij bedrijven mee mag beslissen over zijn vermogen. Dit is overigens zeer tegen de zin van vakbondsbestuurders, die de toon zetten met te waarschuwen voor een kakofonie van deelbelangen<sup>5</sup>.

De offensieve inpassing zorgt voor een veel betere aansluiting op de consument, maar dan nog steeds gezien vanuit de collectieve gedachte.

5 Jaap Jongejan (Voorzitter CNV BedrijvenBond) op 3 september 2009 over 'Ouderen in het bestuur van de Nederlandsche Bank' (zie [www.cnvbedrijvenbond.nl/home/nieuws/artikel/ouderen-in-het-bestuur-van-de-nederlandsche-bank/](http://www.cnvbedrijvenbond.nl/home/nieuws/artikel/ouderen-in-het-bestuur-van-de-nederlandsche-bank/)).



Het is niet zozeer de individuele consument waarop het pensioenfonds zich richt, maar op 'standaarddeelnemers', waarbij het pensioenfonds vanuit het principe van zorgplicht zich maternalistisch opstelt, met ruimte voor variaties in de marge. Het empathische vermogen neemt toe bij de overgang van paternalistisch naar maternalistisch, maar de consument voelt zich nog steeds als kind behandeld.

#### **4. Gewenste toekomstige strategische reactie: van inpassen naar aanpassen**

Pensioenfondsen zijn van de consument en zouden ook door en voor de consument moeten worden. Het is tenslotte zijn geld en zijn inleg. Bestuurders die beweren dat consumenten geen belang in het fonds hebben maar alleen een recht kunnen ontvangen en dat indexatie een 'gunst' van het bestuur is, hebben juridisch gelijk maar voeren achterhoedegevechten. Consumenten zijn in beweging. Wil je de goede dingen bewaren en de pensioensector toekomstbestendig maken, dan moet je op een andere manier strategisch denken: vanuit de consument.

In deze paper betogen we dat de consumenten(trends) serieus genomen moeten worden. Aanbieders van pensioenen hebben nu nog de mogelijkheid zich aan deze ontwikkelingen aan te passen, voordat consumenten (en overheid) het initiatief nemen en de pensioenfondsen de regie verliezen. De huidige opstelling van pensioenfondsen, die zich verschuilen achter paternalisme en ervan overtuigd zijn dat de consument ongeïnteresseerd en financieel slecht ontwikkeld is, zal geen stand houden. Aanpassing betekent dat pensioenfondsen moeten redeneren alsof er geen grote verplichtstelling is, maar alleen een individuele verplichting, wat de klant zou overtuigen zijn pensioen bij het fonds onder te brengen. Met andere woorden: fondsen moeten, ondanks hun maatschappelijke functie en liefde voor paternalisme, net als bedrijven heldere positioneringkeuzes maken. Dit leidt tot de conclusie dat de werknemer meer keuzevrijheid moet krijgen. Het product dat pensioenfondsen aanbieden, moet die toets zeker kunnen doorstaan (zie bijvoorbeeld Mercer, 2009).

De strategische aanpassing van de pensioensector om de consument centraal te stellen, zal sterk verweven zijn met de transitie van de hele financiële sector. Daarom is het des te meer van belang dat we de komende jaren, tijdens de transitiefase, het kind niet met het badwater weggoien. Wat zijn minimaal benodigde stappen die het kind vasthouden en het badwater laten wegsijpelen?

- *Meer inzicht geven.* Veel pensioenfondsen hebben al het initiatief genomen om meer inzicht en betere informatie te bieden. De vraag is of pensioenfondsen de informatie geven die deelnemers prikkelt betrokken te raken. Wat als op het uniform pensioenoverzicht staat

dat het pensioenfonds 200.000 euro heeft opgebouwd om het pensioen na te komen? Dat zet consumenten aan het denken.

- *Inpraak goed regelen*. De Tweede Kamer spoort het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan plaats te maken voor consumenten in het bestuur. Een goed initiatief, maar het heeft veel weg van "Schuif eens op, dan passen we met zijn allen op de bank". Echte inspraak is dat consumenten hun bestuursleden rechtstreeks kunnen kiezen, herbenoemen en ontslaan. Het is tenslotte hun geld en hun toekomstige pensioenvoorziening.
- *Alternatieve vormen van pensioen(organisatie) onderzoeken*. Wij denken dat we Nederlanders niet hoeven uit te leggen dat risico's delen verstandig is. Het opengooien voor de markt van zorgverzekeringen een paar jaar geleden heeft duidelijk gemaakt dat mensen elkaar opzoeken om risico's te delen en daarmee goedkoper/gunstiger uit te zijn. Wel denken we dat de pensioenfondsen van de toekomst consumenten moeten binden vanwege hun meerwaarde en niet meer vanwege verplichte deelname. We moeten, via een verplichtstelling, blijven regelen dat mensen pensioen opbouwen om te voorkomen dat mensen hun hele inkomen consumeren en dus te weinig sparen en na hun pensionering een beroep op de overheid moeten gaan doen.
- Meer rechten en inspraak voor de consument betekent ook *meer plichten, zoals educatie*. Consumenten moeten weten waarover ze beslissen en geïnformeerd zijn als zij de toekomst van hun pensioenregeling bepalen. Consumenten die daar niet geïnteresseerd in zijn, krijgen te maken met goede standaardopties.
- Wet- en regelgeving en toezicht zijn goed voor de status quo maar spelen vaak niet goed in op de veranderende trends. De reactie moet zijn niet alles verder dicht te timmeren en reguleren met regels en wetten, maar juist *meer ruimte creëren om de invloed van consumenten meer ruimte te geven*. Een aanpasbaar pensioencontract past niet in de huidige wet. Een deelnemer denkt niet in pensioenpotjes, maar de wetgever wel met de tweede en derde pijler. Ten slotte worden differentiatie en keuzevrijheid geblokkeerd door afdwinging van gelijke behandeling. Daarnaast zet de toezichthouder de consument zelf op het verkeerde been met de verplichting een indexatielabel te publiceren, terwijl voor de consument een pensioenregelinglabel eigenlijk veel belangrijker is - als de pensioenregeling beroerd is en de indexatie goed, komt de consument er alsnog berooid vanaf.

- Sommige consumenten denken niet zozeer in geld, maar veel meer in levensstijl. Zij hebben veel meer beeld bij de manier van leven die ze na hun pensionering willen hebben (denk aan het beroemde 'Zwitserlevengevoel'). Zij willen *sparen of zich verzekeren voor een bepaalde levensstijl na pensionering* en niet voor een bepaald bedrag in euro's dat ten minste per maand op de bankrekening gestort moeten worden. Pensioen in natura is niet mogelijk, het zou zomaar een latente vraag bij consumenten kunnen adresseren en het antwoord worden voor een duurzaam reëel pensioen.

Aanpassen wordt kortom het nieuwe terra incognita. Consumenten passen niet in de huidige pensioenwet. Consumententrends passen niet, of moeizaam, in de opzet en governance van pensioenfondsen. Daar kan verandering in komen, als de pensioensector de paternalistische bril afneemt en de consument als serieuze partij ziet. In deze paper hebben wij betoogd dat dit noodzakelijke, maar ook haalbare stappen zijn om de sector toekomstvast te maken. Dit schept tegelijkertijd de verplichting om kwartiermakers op pad te sturen voor meer flexibiliteit in wet- en regelgeving, ruimte in de governance, maar ook meer inzicht en onderzoek in wat de consument echt verder helpt. Die staat tenslotte aan het roer.



## Referenties

- Bikker, J. A., en J. De Dreu, 2007, "Operating costs of pension funds: the impact of scale, governance, and plan design", *Journal of Pension Economics and Finance*, 8, 63–89.
- Clark, G. L., en T. Hebb, 2004, "Pension Fund Corporate Engagement: The Fifth Stage of Capitalism", *Relations industrielles* 59, 142–171.
- van Dalen, H. P., en K. Henkens, 2009, "Overheid winnaar in vertrouwenscrisis pensioenbeheer", *MeJudice*.
- van de Donk, W. B. H. J., A. P. Jonkers, G. J. Kronjee, en R. J. J. M. Plum (Eds.), 2006, *Geloven in het publieke domein. Verkenningen van een dubbele transformatie*, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Drucker, P., 1976, *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper & Row, New York.
- van Ewijk, C., P. Janssen, N. Kortleve, en E. Westerhout, 2009, "Naar een reëel kader voor pensioenfondsen", *NEA Paper* 16, Netspar, Tilburg.
- van Herten, M., en F. Otten, 2007, "Naar een nieuwe schatting van het aantal islamieten in Nederland", *Bevolkingstrends*.
- Kooreman, P., en H. Prast, 2007, "What does behavioral economics mean for policy? Challenges to savings and health policies in the Netherlands", *Netspar panel paper*, Netspar, Tilburg.
- Kortleve, N., 2009, "Wat pensioenfondsen kunnen leren van een veertig jaar oude beleggingstheorie", *VBA Journaal*, 2e kwartaal 2009.
- Kortleve, N. en A. Slager (2009), "How Consumers Shape the Future of the Dutch Pension System", working paper, beschikbaar via SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1357397>.
- Kramer, R. M., 1999, "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology* 50, 569–598.
- Llewellyn, D. T., 2005, "Trust and confidence in financial services: a strategic challenge", *Journal of Financial Regulation and Compliance* 13, 333–346.
- Kuné, J.B., 2006, "Solidariteiten in collectieve pensioenregelingen", in 'Kosten en baten van collectieve pensioensystemen', Kluwer publishers, editors S.G. van der Lecq en O.W. Steenbeek.
- Mercer, 2009, Melbourne Mercer Global Pension Index, October 2009, [www.mercer.com/globalpensionindex](http://www.mercer.com/globalpensionindex).
- Merton, R. C., 1969, "Lifetime Portfolio Selection under Uncertainty: The Continuous-Time case", *Review of Economics and Statistics* 51, 247–257.
- Munnell, A. H., en A. Sunden, 2004, *Coming up Short. The Challenge of 401(k) Plans*, Brookings Institution Press.
- Mythen, G., 2005, "From 'Goods' to 'Bads'? Revisiting the Political Economy of Risk", *Sociological Research Online* 10.
- Nijman, T. E., en A. G. Oerlemans, 2008, "Maatwerk in Nederlandse pensioenproducten", *NEA Paper* 8, Netspar.
- Peters, T. J., en R. H. Waterman, 1982, *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York.
- Samuelson, P. A., 1969, "Lifetime Portfolio Selection by Dynamic Stochastic Programming", *Review of Economics and Statistics* 51, 239–246.

VNO-NCW, 2008, "Naar een modern en betaalbaar pensioen", Den Haag.

Vos, M. L., en M. Pikaart, 2007, "Jongeren met pensioen. Intergenerationele solidariteit anno 21e eeuw", *NEA Paper 4*, Netspar, Tilburg.

Wikipedia, 2008, Price Comparison Service.

# OVERZICHT UITGAVEN IN DE NEA PAPER SERIE

- 1 Een 10 voor governance (2007)  
Lans Bovenberg en René Maatman
- 2 Blinde vlekken van de denkers en doeners in de pensioensector (2007)  
Kees Koedijk, Alfred Slager en Harry van Dalen
- 3 Efficiëntie en continuïteit in pensioenen: het FTK nader bezien (2007)  
Casper van Ewijk en Coen Teulings
- 4 Jongeren met pensioen: Intergenerationele solidariteit anno 21e eeuw (2007)  
Mei Li Vos en Martin Pikaart
- 5 Marktwerking in de pensioensector? (2007)  
Jan Boone en Eric van Damme
- 6 Modernisering van het uitvoeringsmodel voor pensioenregelingen en marktwerking (2007)  
Arnoud Boot
- 7 Differentiatie naar jong en oud in collectieve pensioenen: een verkenning (2008)  
Roderick Molenaar en Eduard Ponds
- 8 Maatwerk in Nederlandse pensioenproducten (2008)  
Theo Nijman en Alwin Oerlemans
- 9 Je huis of je leven? Eigen betalingen voor woon- en welzijnsvoorzieningen voor ouderen en optimalisatie van de pensioenportfolio (2008)  
Lou Spoor
- 10 Individuele pensioenoplossingen: doel, vormgeving en een illustratie (2008)  
Zvi Bodie, Henriëtte Prast en Jan Snippe
- 11 Hoe kunnen we onze risico's efficient delen? Principes voor optimale sociale zekerheid en pensioenvoorziening (2008)  
Coen Teulings
- 12 Fiduciair management: panacee voor pensioenfondsen? (2008)  
Jan Bertus Molenkamp
- 13 Naar een solide en solidair stelsel (2008)  
Peter Gortzak
- 14 Het Nederlandse pensioenstelsel: weerbaar en wendbaar (2008)  
Gerard Verheij
- 15 Het managen van lange- en korte termijn risico's (2009)  
Guus Boender, Sacha van Hoogdalem, Jitske van Londen
- 16 Naar een reëel kader voor pensioenfondsen (2009)  
Casper van Ewijk, Pascal Janssen, Niels Kortleve, Ed Westerhout), met medewerking van Arie ten Cate
- 17 Kredietcrisis en Pensioenen: Modellen (2009)  
Guus Boender
- 18 Kredietcrisis en pensioenen: structurele lessen en korte termijn beleid (2009)  
Lans Bovenberg en Theo Nijman
- 19 Naar een flexibele pensioenregeling voor ZZP'ers (2009)  
Frank de Jong
- 20 Ringfencing van pensioenvermogens (2009)  
René Maatman en Sander Steneker



- 21 Inflation Risk and the Inflation Risk Premium (2009)  
Geert Bekaert
- 22 TIPS for Holland (2009)  
Zvi Bodie
- 23 Langer doorwerken en flexibel pensioen (2009)  
Jolande Sap, Joop Schippers en Jan Nijssen
- 24 Zelfstandigen zonder pensioen (2009)  
Fieke van der Lecq en Alwin Oerlemans
- 25 "De API is een no-brainer" (2009)  
Jacqueline Lommen
- 26 De pensioenagenda 2009–2010 (2009)  
Benne van Popta
- 27 Consumenten aan het roer.  
Strategische toekomstvisies voor de Nederlandse pensioensector (2010)  
Niels Kortleve en Alfred Slager

# CONSUMENTEN AAN HET ROER

De echte crisis is niet alleen financieel. De echte crisis is dat de pensioensector onvoldoende is ingericht op de opkomende rol van de consument. Dat stellen Niels Kortleve (PGGM, Netspar) en Alfred Slager (Universiteit van Tilburg) in deze paper. Daarom is de huidige crisis vooral een kans voor de pensioensector om de zaken op orde te krijgen. Als we kijken door de bril van de consument, welke trends zien we dan? De inzichten toetsen Kortleve en Slager aan de huidige strategische discussies. Aan de hand daarvan komen zij met aanbevelingen die de consument centraal stelt en het stelsel robuuster maakt. Het perspectief van de werkgever in deze paper is bewust buiten beschouwing gelaten.



UNIVERSITEIT



VAN TILBURG