

De veranderende rol van deelnemers in pensioenfondsen

De wensen van pensioenconsumenten veranderen. Minister Donner wil gepensioneerden meer invloed geven in het bestuur en de commissie-Frijns en commissie-Goudswaard vragen om meer duidelijkheid voor deelnemers. Wil de pensioensector voorbereid zijn om deelnemers tevreden te houden, dan is een draai in de sector van denken namens deelnemers naar het centraal stellen van deelnemers essentieel.

Minister Donner vindt dat gepensioneerden meer invloed moeten krijgen in het pensioenfonds (Ministerie van SZW, 2009). Het verbeteren van hun zeggenschap kan door gepensioneerden een grotere rol te geven in de medezeggenschap en verantwoording. De belangenbehartigers van pensioenfondsen werken dit verder uit (Pensioenkoopels, 2009). Om de besturing van pensioenfondsen effectiever te maken stellen zij verschillende bestuursmodellen voor, waarin naast de stroomlijning van bestuursorganen de toenemende rol van de deelnemer wordt ingevuld. Zo kunnen deelnemers, zowel gepensioneerden als actieve werknemers, vertegenwoordigd worden in het bestuur van het pensioenfonds, naast de sociale partners. Daarmee wordt een belangrijke stap voorwaarts gezet om de rol van actieve en gepensioneerde deelnemers in het pensioenfonds een stevigere plek te geven.

De voorstellen houden meer in dan een herschikking van bestuur; zij kunnen ook het begin zijn van een kanteling in strategie binnen de pensioensector. Dit hangt af van de mate waarin pensioenfondsen hun deelnemers als individuele consumenten zullen beschouwen, en dat kan vergaande gevolgen hebben voor de productontwikkeling en meebeslissing. De pensioensector is tot nu toe gestoeld op paternalisme: het denken en doen namens de deelnemer. De reden daarvoor is dat pensioenbeslissingen in betere handen zouden zijn bij sociale partners en het pensioenfondsbestuur. Zij kunnen ongewenste effecten van financieel analfabetisme tegengaan en pensioenen efficiënt en effectief uitvoeren. De deelnemer vindt het lastig en neemt niet altijd de juiste beslissingen als het om financiële zaken gaat. De gemiddelde Nederlander beschikt over te weinig financiële kennis om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen over onder andere pensioenplanningen en beleggingen (Van Rooij, 2009). Zo laat onderzoek van de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (2009) zien dat 83 procent van de deelnemers niet weet wat pensioen

kost. Uit de CVS Consumentenmonitor 2008 blijkt dat tien procent van de ondervraagden zich financieel analfabeet voelt en zich niet wil verdiepen in pensioenen. Dit leidde sinds de jaren vijftig tot een grotendeels collectieve pensioenregeling met nageenough geen keuzemogelijkheden, waarbij de deelnemer weinig tot geen inspraak had in de productontwikkeling, en nog minder in de meebesturing ervan. Het paternalistische beeld lijkt te kantelen omdat de deelnemer verandert. Hij verandert van deelnemer in consument, maakt in dit transformatieproces zijn wensen kenbaar en eist zijn rechten op. Dit proces is al langer aan de gang. Door de vergrijzing neemt bijvoorbeeld het aantal gepensioneerden toe; zij organiseren zich politiek en hebben ondermeer ingezet om mee te beslissen aan de bestuurstafel (Nederlandse Bond voor Pensioenbelangen, 2009). Deelnemers volgen de besluiten van pensioenfondsbesturen steeds kritischer en stellen die ter discussie: bij ABP wensten jonge deelnemers inzage in hun bijdragen aan de pensioenregeling van ouderen (Vos en Pikaart, 2007), bij Akzo pensioenfonds betwistten deelnemers in 2006 de verandering van opgebouwde rechten en indexatie in de rechtszaal en bij Optas betwistten deelnemers in 2009 strategische wijzigingen om fondsen over te hevelen. De groter dan verwachte fluctuaties op financiële markten het laatste decennium tasten het paternalistische beeld over de deelnemer verder aan. Zo hebben pensioenfondsen onvoldoende aan deelnemers uitgelegd welke risico's er aan een pensioenfonds kleven (De Waard en Wester, 2009). Actieve deelnemers, gepensioneerden en werkgevers moeten de lagere dekkingsgraden repareren in de vorm van achterblijvende indexatie, hogere premies of versoering van de regeling. De rollen binnen het pensioenfonds, van wie beslist en wie meebeslist, worden hierdoor scherper neergezet.

Verschillende reacties mogelijk

Peters en Waterman (1982) geven aan dat de organisatiestrategieën van pensioenfondsen goed passen in drie strategische denkrichtingen: vasthouden aan een goede uitvoering van de ondernemingsstrategie, het inpassen van externe ontwikkelingen in de huidige organisatie en strategie, of het aanpassen aan veranderende omstandigheden. Analoog aan deze typering zijn er drie richtingen denkbaar hoe de veranderende rol van de deelnemer in het pensioenfonds zich kan ontwikkelen in de komende jaren (figuur 1). Pensioenfondsen kunnen allereerst kiezen voor defensief inpassen. De strategie van pensioen-

NIELS KORTLEVE
Innovator bij PGGM en
research fellow bij Netspar

ALFRED M.H. SLAGER
Onderzoeker aan de
Universiteit van Tilburg en
verbonden aan PGGM

fondsen is daarbij om de pensioenregeling voor deelnemers nog beter uit te voeren en de voordelen van het systeem beter uit te leggen om de houdbaarheid van het pensioencontract te verhogen. Bij het strategisch inpassen van consumentenontwikkelingen is deze stroming defensief omdat pensioenfondsen er alles aan doen om het huidige systeem overeind te houden. De bestuurder hoort de deelnemer, maar geeft geen gehoor aan zijn oproep.

De tweede strategische richting is offensief inpassen, waarbij pensioenfondsen stappen zetten om het pensioen beter te laten aansluiten op de wensen van de deelnemer, maar anders dan bij het defensief inpassing zoeken naar oplossingen binnen het bestaande raamwerk. De derde richting is ten slotte aanpassen. Beleidsmakers en pensioenfondsbestuurders passen dienstverlening en organisatie aan om te anticiperen op de veranderde rol van de consument in de pensioenregeling. De consument staat centraal, het bestuur ondersteunt. De drie stromingen kennen elk eigen mogelijke strategische reacties en eigen consequenties voor de pensioenregelingen, die als belangrijkste dienstverlening van het pensioenfonds aan de consument gelden, en voor de meebeslissingsstructuur.

Defensief inpassen

Binnen deze ontwikkelingsrichting blijven het bestuur en andere belangrijke belanghebbenden, zoals de werkgevers en vakbonden, bepalen hoe het pensioen eruit ziet. Bij het bestuur blijft zorgplicht het leidende paternalistische principe, terwijl bij de financiële directeuren van ondernemingen in de meeste gevallen het ondernemingsbelang voorop blijft staan. Zeker in dat laatste geval bestaat het risico van tegengestelde belangen.

De belangrijkste strategische stap van pensioenfondsen bij defensief inpassen is meer transparantie aan consumenten bieden. Pensioenfondsen gaan dan meer uitleggen wat dankzij de collectiviteit en solidariteitsdeling de meerwaarde van het systeem is. Ook zullen fondsbesturen het huidige doorsneebeleid, met gelijke premies, pensioenopbouw, beleggingsbeleid en indexatie voor alle deelnemers, verdedigen. Meer uitleg maakt de voordelen van grote efficiëntie

beter zichtbaar (Bikker en De Dreu, 2009) en vergroot het pensioenbewustzijn. Juist door de toenemende transparantie blijft er spanning tussen wat de consument wil en wat het pensioenfonds doet. De consument verwacht zekerheid; hij denkt zelfs een nominale garantie te hebben die het pensioenfonds altijd zal nakomen. Maar hij krijgt er meer inzicht in de risico's voor terug, omdat pensioenfondsen risico's blijven nemen om te zorgen voor een goed geïndexeerd en vooral ook een betaalbaar pensioen.

Pensioenfondsen kunnen kiezen tussen een hogere zekerheid om tegemoet te komen aan de zekerheidswens en het verhogen van het risicobewustzijn en de risicoacceptatie van deelnemers. Dat laatste betekent dat fondsen aan consumenten duidelijk uitleggen dat zij in ongunstige tijden de aanspraken verlagen. Vanwege hun reputatie zullen pensioenfondsbesturen streven naar betrouwbaarheid en dus naar zo zeker mogelijke, nominale uitkeringen; men zal de bestaande regeling zo veel mogelijk willen handhaven. Dit geeft de deelnemer wel een schijnzekerheid, namelijk alleen een nominale zekerheid: een nominaal, niet-geïndexeerd pensioen is een slecht pensioen.

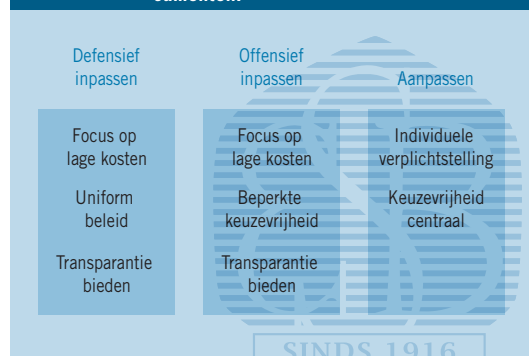
Op deze wijze lopen pensioenfondsen het gevaar dat ze steeds minder aantrekkelijke pensioenen aanbieden om maar meer zekerheid te kunnen bieden. Die leidt tot een steeds veiliger beleggingsbeleid, met hogere premies en lagere pensioenen als gevolg. Pensioenfondsen benutten dan de intergenerationele risicodeling steeds minder en zullen zich daarom op termijn steeds minder onderscheiden van verzekeraars. Consumenten zullen steeds meer ter discussie stellen of zij verplicht bij een pensioenfonds moeten zitten, dat nog maar zo weinig toevoegt ten opzichte van verzekeraars en ook nog eens een doorsneebeleid voert dat geen rekening houdt met hun individuele voorkeuren. Verder worden consumenten ontevredener omdat ze zich onvoldoende gehoord voelen en niet betrokken worden bij de besluitvorming. Het risico is dan ook dat defensief inpassen op termijn het einde van het huidige stelsel betekent.

Offensief inpassen

Offensief inpassen houdt een strategische reactie in waarbij pensioenfondsen zorgen voor een veel betere aansluiting van de *governance* en pensioenregeling op de consument, maar net als bij het defensief inpassen binnen de huidige collectieve kaders. De belangrijkste stap is het veranderen van de pensioenregeling om beter aan te sluiten bij de profielen van de consumenten, maar nog niet op de individuele preferenties van consumenten. Offensief inpassen betekent ook de pensioenregeling vereenvoudigen en zorgen voor duidelijke communicatie. De vergrijzing leidt tot meer gepensioneerden ten opzichte van actieve deelnemers en daarmee tot een afnemend risicodraagvlak van toekomstige deelnemers. Maar bij offensief inpassen blijven pensioenfondsen risico nemen om een betaalbare, reële indexatie te kunnen waarmaken. Omdat risico's opvangen alleen met hogere premies niet meer gaat in de toekomst, zullen fondsen meer met aanpasbare, reële aanspraken moeten sturen. Bij tegenvallers verlaagt het pensioenfonds dan het pensioen via een leeftijdsafhankelijk beleid (Van Ewijk *et al.*, 2009; Kortleve, 2009). De voorwaarde voor het succes van deze strategische reactie is dat de consument een denkslag moet maken: een reëel pensioen met hoge zekerheid is beter dan nominale garanties. Pensioenfondsen kunnen zo de ogenschijnlijke spanning oplossen tussen de wens tot zekerheid en de wens tot een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit (Kortleve en Slager, 2009; 2010). Het aanpasbare karakter van de reële aanspraken betekent ook dat duidelijk is wanneer en hoe het fonds in slechte tijden ingrijpt. Hiervoor liggen vooraf regels vast, het pensioenbestuur kan deze niet naar eigen hand zetten. Het pensioencontract is compleet, goed gecommuniceerd en consumenten begrijpen de risico's, waarbij pensioeneducatie belangrijk is om de consument in staat te stellen betere financiële keuzes te maken in diens totale financiële planning. Hoe ingewikkelder het wordt, des te belangrijker worden gebruikersgemak en transparantie. Pensioenaanbieders balanceren binnen deze geschetste strategie tussen meer keuze voor consumenten, en de keuzes beperkt houden om het systeem efficiënt en overzichtelijk te houden. Daarbij moeten ze goede standaardopties in de pensioenregeling formuleren (Nijman en Oerlemans, 2008). De ervaring van enkele pensioenfondsen en -systemen die offensief inpassen, zoals in Zweden,

Figuur 1

Strategische reacties van de pensioenfondsen op de veranderende rol van consumenten.



leert dat het merendeel van de consumenten de standaardoptie neemt. De keuzes van de kleine groep die wel kiest zijn duidelijke signalen voor verdere ontwikkeling en innovatie aan de pensioenorganisaties. Offensieve inpassing luistert hiermee beter naar de deelnemer, waarmee die zich meer gehoord voelt dan bij defensieve inpassing. Dit terwijl de collectieve pensioenregeling en het meebeslissingsmodel in stand blijven.

Aanpassen

De strategische optie aanpassen voor pensioenfondsen is de keuze voor een nieuw bedrijfsmodel. De consument die zelf beslist is de leidende visie, niet het paternalisme waarbij het fonds namens de consument besluit als het om pensioen gaat. Dit is een vergaande strategische koerswijziging. Een uitgesproken strategie is niet voorhanden, maar verschillende richtingen liggen binnen handbereik. Aanpassen betekent dat pensioenfondsen zouden moeten redeneren alsof er geen collectieve verplichtstelling is, maar alleen individuele verplichtstellingen. Fondsen moeten klanten dan overtuigen dat het fonds meerwaarde biedt. Het verschaffen van meer inzicht en betere informatie zijn daarbij stappen die veel pensioenfondsen al nemen. Pensioenfondsen geven veel informatie, maar dit stimuleert de deelnemers niet om betrokken te raken. Een eenvoudige stap is om in het uniform pensioenoverzicht te vermelden dat het pensioenfonds bijvoorbeeld 200.000 euro heeft opgebouwd om het pensioen na te komen. Zo'n bedrag zet consumenten aan het denken over het financiële belang van pensioen. De Tweede Kamer spoort het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan om plaats te maken voor deelnemers in het bestuur (Tweede Kamer, 2010). Echte inspraak betekent op termijn dat deelnemers hun bestuursleden rechtstreeks kunnen kiezen, herbenoemen en ontslaan. Buitenlandse pensioenfondsen, zoals het Amerikaanse TIAA-CREF, laten zien dat deze directe vorm van betrokkenheid en verantwoording werkbaar is. 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, die in ieder geval rekening houden met leeftijd en inkomen van de deelnemer. Idealiter neemt het fonds ook andere relevante factoren mee, zoals eigen vermogen, eigen huis of arbeidsmarktkansen. De echte doorbraak moet komen door goede aansluiting op de belevingswereld van consumenten. Die denken eerder in termen van levensstijl of consumptiepatroon dan in euro's, laat staan in eerste, tweede en derde pijler, Pensioenwet en dergelijke. De gewenste mogelijkheid tot differentiatie en keuzevrijheid wringt met gelijke behandeling, het leidende principe bij de huidige pensioenregelingen. Er ligt dus een taak voor beleidsmakers om nog beter een beeld te krijgen van de wensen van consumenten en om de voorbereiding op wet- en regelgeving daarop aan te passen.

Conclusie

De rol van de deelnemer in het pensioenfonds kan zich de komende jaren in drie richtingen ontwikkelen. De eerste richting, defensief inpassen, schetst een systeem waar de deelnemer meer informatie krijgt, maar waar de rol van de consument in pensioenfondsen niet wezenlijk verandert. Dit zou het doortrekken van de huidige beleidslijn zijn, waarbij de meerwaarde van het pensioensysteem dreigt af te nemen omdat de vergrijzing en de wens van consument voor toeneemende zekerheid meer grenzen stellen aan de intergenerationele solidariteit. De recent verschenen rapporten van de commissie-Frijns (2010) over beleggingsbeleid en risicobeheer, en de commissie-Goudswaard (2010) over het pensioenstelsel leggen de nadruk op de tweede strategische richting, offensief inpassen. De pensioenregeling blijft collectief, met meer flexibiliteit en uitbreiding van mogelijkheden. Welke rol de consument hierin speelt, moet nog uitgewerkt worden. De derde richting, aanpassen, laat bestaande conventies los en bouwt het pensioenstelsel als het ware opnieuw op vanuit consumentenwensen. Bij de twee vormen van inpassen nemen pensioenfondsen het huidige stelsel als gegeven en verandert de rol van de consument binnen de huidige financiële en beslissingskaders van het pensioenfonds beperkt, waarbij offensief inpas-

sen iets verder gaat door betere aansluiting op deelnemersprofielen. Offensief inpassen gaat daarin nog verder door individuele keuzevrijheid. Bij aanpassen zet het pensioenfonds de consument als individu centraal en zijn de pensioenfondsen bereid het huidige stelsel en al zijn merites ter discussie te stellen. Hoewel dit de meeste ingrijpende optie is, is dit het verkennen waard, zeker nu het huidige pensioenstelsel onder druk staat. Meer betrokkenheid van de consument, en inrichting van het pensioenstelsel rondom die consument kunnen een duurzame oplossing voor de houdbaarheid van het pensioenstelsel bewerkstelligen.

LITERATUUR

- Bikker, J.A. en J. De Dreu (2009) Operating costs of pension funds: the impact of scale, governance, and plan design. *Journal of Pension Economics and Finance*, 8(1), 63-89.
- Ewijk, C. van, P. Janssen, N. Kortleve en E. Westerhout (2009) Naar een reëel kader voor pensioenfondsen. *Netspar NEA Papers*, 16.
- Frijns, J.M.G., J.A. Nijssen en L.J.R. Scholtens (2010) Pensioen: "onzekere zekerheid". *Commissie Beleggingsbeleid en Risicobeheer. Een analyse van het beleggingsbeleid en het risicobeheer van de Nederlandse pensioenfondsen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Goudswaard, K.P., R.M.W.J. Beetsma, T.E. Nijman en P. Schnabel (2010) Een sterke tweede pijler. Naar een toekomst bestendig stelsel van aanvullende pensioenen. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Kortleve, N. (2009) Wat pensioenfondsen kunnen leren van een veertig jaar oude beleggingstheorie. *VBA Journaal*, tweede kwartaal.
- Kortleve, N. en A. Slager (2009). *How consumers shape the future of the Dutch pension system*. Werkdocument, Universiteit van Tilburg.
- Kortleve, N. en A. Slager (2010) Consumenten aan het roer! Strategische toekomstvisies voor de Nederlandse pensioensector. *Netspar NEA Papers*, 27.
- Ministerie van SZW (2009) *Brief aan de Tweede Kamer over governance en medezeggenschap bij pensioenfondsen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Nederlandse Bond voor Pensioenbelangen (2009) *Pensioenmanifest*. Bericht op www.pensioenbelangen.nl, 12 mei.
- Nijman, T.E. en A.G. Oerlemans (2008) *Maatwerk in Nederlandse pensioenproducten*. *Netspar NEA Papers*, 8.
- Pensioenkoopels (2009) *Integrale visie op goed pensioenfondsbestuur en medezeggenschap*. Position paper op www.uvb.nl.
- Peters, T. en R.H. Waterman (1982) *In search of excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- Rooij, M. van (2009) *Financial literacy, retirement provisions, and household behavior. Four empirical contributions*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Tweede Kamer (2010) *Voorstel van wet van de leden Koşer Kaya en Blok tot wijziging van de Pensioenwet met betrekking tot een evenwichtige samenstelling van en de medezeggenschap in pensioenfondsenbesturen; Nota van verbetering*. 31537(16).
- Verbond van Verzekeraars (2008) *CVS Consumentenmonitor 2008*. Den Haag: Verbond van Verzekeraars.
- Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (2009) *Kennis over kosten en opbrengsten van het pensioensysteem. Pensioenvertrouwensbarometer 2009-2011*. Den Haag: Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen.
- Vos, M.L. en M. Pikaart (2007) Jongeren met pensioen: intergenerationele solidariteit anno 21e eeuw. *Netspar NEA Papers*, 4.
- Ward, M. de, en J. Wester (2009) Politiek was niet eerlijk over risico pensioen. *NRC Handelsblad*, 21 maart.

