

# Pensioenfondsen en deelnemers in een dynamisch pensioenstelsel

Een bestuurskundig en vergelijkend onderzoek  
naar zes Nederlandse pensioenfondsen  
en de participatie van hun leden

Stichting *Pensioenfonds Xerox*

PENSIOENFONDS  
ZORG & WELZIJN



ARP

Deutsche Bank



PMT  
pensioenfonds  
Metaal & Techniek



<b>Auteur:</b>	B.W. Rietveld
<b>Student:</b>	363197
<b>Afstudeerbegeleider:</b>	dr. H.J.M. Fenger
<b>Tweede lezer:</b>	prof. dr. C.W.A.M. van Paridon
<b>Opleiding:</b>	Bestuurskunde
<b>Universiteit:</b>	Erasmus Universiteit Rotterdam
<b>Datum:</b>	September 2015
<b>Plaats:</b>	Den Haag



## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie waarin ik onderzoek doe naar de wijze waarop pensioenfondsen hun deelnemers betrekken, de reden waarom zij dit doen en wat de onderlinge verschillen tussen de pensioenfondsen zijn. De keuze voor dit onderwerp is tot stand gekomen door de discussies die mijn vrienden en ik de afgelopen jaren af en toe over onze pensioenen hebben gevoerd. “Wist jij dat je maar liefst één dag in de week werkt voor een pensioen waar je later nooit iets van terug zult zien?”, gaf de ene vriend verontwaardigd aan. “Ik spaar al vijf jaar voor mijn pensioen en heb volgens mijn UPO in al die tijd slechts 5.000 euro opgebouwd”, riep een andere vriend. “Ik zou graag zelf voor mijn pensioen willen sparen in plaats dat het pensioenfonds waar ik verplicht bij ben aangesloten dat voor mij doet; ik wil kunnen kiezen”, was de mening van weer een andere vriend. De berichtgeving in de media over financieel slecht presterende pensioenfondsen wakkerden onze bezorgdheid over onze pensioenen nog meer aan.

Alhoewel ik zelf helemaal niet veel van pensioenen afwist, was ik zeer geïntrigeerd door het onderwerp. Bij mijn zoektocht naar een onderwerp van mijn masterscriptie was de keuze daarom snel gemaakt. Daarbij wilde ik mij vooral verdiepen in de hoofdrolspeler: de pensioenfondsen. Omdat mijn vrienden en ik elk pensioen sparen bij een ander fonds, was ik vooral benieuwd naar de positie van de afzonderlijke pensioenfondsen en de rol die wij als deelnemer en tevens belangrijkste stakeholder innemen.

Het bekend raken met het Nederlandse pensioenstelsel in het algemeen en de pensioenfondsen in het bijzonder is als leek geen sinecure. Het inlezen van het onderwerp, het scherp stellen van de onderzoeksvraag, de vele interviews in diverse delen van het land en met name het transcriberen van deze gesprekken en het analyseren van de gegevens hebben ontzettend veel tijd en energie gekost. De sterke wil om mijn scriptie af te ronden en een waardevol document te schrijven motiveerden mij echter om door te zetten. Bovendien droeg het interessante en actuele onderwerp daar zeer zeker aan bij. Naarmate ik mij steeds meer verdiepte in het thema ging het evenzeer voor mijzelf steeds meer leven. Ik kan dan ook met recht stellen dat het thema pensioenen ontzettend intrigerend is. Het pensioenstelsel staat op de vooravond van grote hervormingen die ingrijpende gevolgen hebben voor iedereen die in Nederland een pensioen spaart of heeft gespaard. Daarmee is het thema ontzettend actueel en maatschappelijk van enorm belang.

Ik wil de heer Fenger bedanken voor de begeleiding tijdens mijn afstudeerproces. Ik heb de samenwerking, de informele omgang en zijn flexibele manier van werken als bijzonder prettig ervaren. Eveneens gaat mijn dank uit naar de heer Van Paridon als tweede lezer van deze scriptie. Tevens wil ik de zes pensioenfondsen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek hartelijk bedanken. Zonder hun medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Daarnaast wil ik Naomi van der Ende en Celeste de Quelerij van Towers Watson bedanken voor de introductie bij drie van de zes onderzochte pensioenfondsen.

Daarnaast wil ik graag mijn klasgenoten en studiemaatjes Suzanne en Marlies bedanken voor de prettige samenwerking de afgelopen studiejaren. Ondanks dat we elkaar niet meer in de collegebanken treffen, hebben wij nog steeds regelmatig contact met elkaar. Een laatste dankwoord is voor Frank, voor zijn volwaardige steun gedurende mijn studie. Het valt niet mee om naast een fulltime baan tevens een volwaardige universitaire studie te volgen. Naast hard werken vraagt het schrijven van een scriptie grote offers ten aanzien van je sociale leven. Hierdoor was ik niet altijd even gezellig. Ik zie daarom evenzo uit naar de tijd waarin ik mijn weekenden niet meer hoeft te plannen voor mijn studie en wij samen weer heel veel mooie dingen kunnen ondernemen. Desondanks kijk ik met ontzettend veel plezier terug op deze leerzame tijd. Maar ook met trots. Trots op het feit dat ik deze studie succesvol ga afronden. Voldaan kijk ik terug op mijn studietijd en op de scriptie.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze afstudeerscriptie.

Bart Rietveld

## Samenvatting

Sinds een aantal jaar liggen de pensioenfondsen vanwege hun financiële situatie onder een vergrootglas. Ook over de hervormingen van het pensioenstelsel heerst een flinke discussie. Waar niemand zich vroeger zorgen over zijn pensioen maakte, lijken pensioenspaarders zich thans steeds vaker bezorgd uit te laten over hoe hun pensioen is geregeld. Pensioenfondsen lijken zich er tegenwoordig meer van doordrongen te zijn dat de mening van hun deelnemers er toe doet. Het betrekken van leden is voor pensioenfondsen belangrijk. Het is niet slechts een kwestie van informatie zenden, maar eveneens van informatie ophalen. Enerzijds zijn fondsen daar wettelijk toe verplicht. Anderzijds dient de oorzaak hiervan gezocht te worden in interne en externe beweegredenen. Door diverse sociaal-culturele, financieel-economische en politiek-bestuurskundige ontwikkelingen verandert onze samenleving en de wijze waarop pensioenfondsen aankijken tegen hun deelnemers en het pensioenstelsel.

Dit onderzoek tracht inzicht te verkrijgen in de wijze waarop pensioenfondsen hun deelnemers betrekken. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

**“Wat doen pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken en hun participatie te vergroten, wat zijn hiervoor de beweegredenen en hoe kunnen de onderlinge verschillen tussen de pensioenfondsen worden verklaard?”**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden allereerst het Nederlands pensioenstelsel en de rol van de pensioenfondsen belicht. Daarna wordt uitgebreid stilgestaan bij de principes van het stelsel, de financieel-economische en sociaal-culturele veranderingen in de maatschappij, wetgeving en uiteraard participatie. Na de belangrijkste begrippen te hebben behandeld in het theoretisch kader, worden in het hoofdstuk methode van onderzoek eerst de begrippen betrokkenheid, organisatiebeleid en context gedefinieerd en vertaald naar onderzoeksvariabelen.

In dit onderzoek worden de volgende variabelen onderscheiden:

1. **Betrokkenheid** (afhankelijke variabele); Hieronder wordt het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen bij de activiteiten die fondsen ondernemen verstaan. Het niveau van betrekken wordt hierbij gemeten aan de hand van de participatieladder van Edelenbos, welke bestaat uit de treden informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en (mee) beslissen. Betrokkenheid wordt naast de onafhankelijke variabelen organisatiebeleid en context tevens beïnvloed door de indicatoren communicatiemiddelen, de invloed van deelnemers (op het beleid) en de invloed van deelnemers op het beleggingsbeleid.
2. **Organisatiebeleid** (onafhankelijke variabele); Hieronder worden de interne verklaringen van pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken verstaan. Deze interne verklaringen komen voort uit de inrichting van de organisatie, haar organisatiebeleid, haar beleggingsbeleid en de opvattingen die het fonds ten aanzien van grote (maatschappelijke) thema's heeft.
3. **Context** (onafhankelijke variabele); De context heeft betrekking tot de externe verklaringen van pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken. Deze externe verklaringen worden bepaald door de kenmerken van het fonds, de invloed van de media op het fonds, de financieel-economische situatie waarin het fonds verkeert en de uitdagingen die het fonds ervaart.

De opzet van dit bestuurskundig onderzoek is een casestudy. In totaal zijn er zes pensioenfondsen geselecteerd om aan dit onderzoek mee te werken. Het betreft de volgende fondsen:

Bedrijfstakpensioenfonds	ABP (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds)
Bedrijfstakpensioenfonds	PFZW (Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn)
Bedrijfstakpensioenfonds	PMT (Pensioenfonds Metaal & Techniek)
Bedrijfstakpensioenfonds	PMA (Pensioenfonds Medewerkers Apotheken)
Ondernemingspensioenfonds	Deutsche Bank (Stichting Deutsche Bank Pensioenfonds)
Ondernemingspensioenfonds	Xerox (Stichting Xerox Pensioenfonds Nederland)

De selectie van de pensioenfondsen is enerzijds bewust en anderzijds pragmatisch ingestoken. Bij elk van de geselecteerde pensioenfondsen zijn aan de hand van een uitgebreid kwalitatief onderzoek in totaal veertien invloedrijke personen ondervraagd op basis van semi-gestructureerde interviews. Tijdens deze interviews kwamen alle indicatoren aan bod die tezamen de invulling van de drie variabelen bepalen. In het verlengde daarvan is een groot aantal bronnen geraadpleegd. De reacties uit de interviews zijn tezamen met de informatie uit de overige bronnen verwerkt in de analyse. Op grond van de analyse krijgt elk fonds voor elke indicator een score toebedeeld. Dit is vervolgens verwerkt in een analyseschema. Dit schema helpt bij het helder inzichtelijk maken van de meningen, zienswijzen en stellingnamen van de zes onderzochte pensioenfondsen op alle thema's die zijn onderzocht en vormt de basis waarop de centrale hoofdvraag en deelvragen zijn beantwoord.

### Analyseresultaten

Uit de analyse komt naar voren dat de pensioenfondsen op de drie variabelen enerzijds veelal verschillend scoren. Anderzijds zijn er overeenkomsten te ontdekken. Als we inzoomen op de variabele organisatiebeleid dan zien we dat alle fondsen het kunnen indexeren van hun pensioenen als (voornaamste) missie hebben. Bovendien kiezen alle fondsen uit alle mogelijke bestuursmodellen voor het paritaire model. Opvallend is dat bijna alle fondsen individualiseringsmogelijkheden aanbieden, zij het in vrij beperkte mate. PMT lijkt voorop te lopen door producten op maat te leveren. Onder andere door het actief inzetten van pensioenconsulenten en door leden regelingen aan te bieden om op relatief vroege leeftijd met pensioen te kunnen gaan. Geen enkel pensioenfonds staat trouwens negatief tegenover individualisering. De fondsen verwachten dat de opties om individuele keuzes te maken de komende jaren veel uitgebreider gaan worden. Alle fondsen wijzen de financiële crisis aan als de hoofdreden om deelnemers meer te betrekken. Overige - per fonds afhankelijke - beweegredenen zijn maatschappelijke ontwikkelingen, de wetgeving, het creëren van draagvlak, de opkomst van ICT en het willen weten wat er onder de deelnemers leeft. Bijna alle fondsen, behalve Xerox, geven te kennen dat zij leden vooral uit eigen beweging betrekken. Voor alle fondsen staat collectiviteit en de verplichtstelling van het pensioensparen in de tweede pijler buiten kijf. Geen enkel fonds wil daar aan tornen. Daarnaast zijn alle fondsen van mening dat de vakbonden niet meer representatief zijn. Bedrijfstakfondsen staan open om te experimenteren met niet-vakbond gelieerde partijen.

Er zijn ook verschillen te ontdekken tussen de fondsen met betrekking tot de variabele organisatiebeleid. Zo onderstrepen de fondsen diverse waarden in hun visie en missie. Met name de grote drie fondsen ABP, PFZW en PMT plus het fonds van de Deutsche Bank (DB) kennen een groot aantal pijlers. Zo hechten deze fondsen veel waarde aan duurzaamheid en beleggen zij evenzo maatschappelijk verantwoord. Hun deelnemers spreken zich hier regelmatig over uit. Tevens verschilt de invloed van de vakbonden sterk. De ondernemingsfondsen DB en Xerox kennen geen vakbond-vertegenwoordigers in hun bestuur of verantwoordingsorgaan (VO). Bij de bedrijfstakfondsen is dit wel het geval. Als

enige bedrijfstakpensioenfondsen heeft ABP verkiezingen voor het VO georganiseerd waaraan ook niet-vakbondsleden hebben deelgenomen. Ook de positie van het bestuur en het VO verschilt per fonds. Alleen 'de grote drie' bevestigen de roep tot meer individualisering. Volgens de kleinere fondsen is van deze roep geen sprake. Daarnaast verschilt de diversiteit per fonds ontzettend. Het ABP en DB scoren goed. De andere fondsen scoren hierop slecht. Desondanks kennen 'de grote drie' en DB wel een diversiteitsbeleid. Tevens is er een groot verschil te ontdekken tussen de offensieve en defensieve beleggers. De offensieve beleggers zijn fervent tegenstander van het Financieel Toetsingskader (ftk). De defensieve beleggers staan hier positief tegenover. Tot slot lopen de meningen over de doorsneepremie en de houdbaarheid van het pensioenstelsel sterk uiteen.

Uit de analyse wat betreft de variabele context komt naar voren dat er hoofdzakelijk afwijkingen tussen de pensioenfondsen zijn te constateren. Het ABP, PFZW en PMT behoren tot de drie grootste fondsen van Nederland en verkeren daarmee in een geheel andere uitgangspositie dan de kleinere fondsen. Zij beschikken over meer (communicatie-)budget om hun deelnemers te betrekken. Bovendien dichtten zij zichzelf een prominente rol toe als het gaat om het invloed willen uitoefenen op de hervormingen in het pensioenstelsel. De kleine fondsen hebben minder tot geen interesse om met hun mening op de voorgrond te treden. Deze zelfde houding is terug te zien in relatie tot de media. De 'grote drie' komen regelmatig in het nieuws, de kleine fondsen zelden tot nooit. De grote fondsen benaderen vaak zelf de media en kennen een eigen public affairs-beleid. Er is tevens veel verschil in de financiële situatie van de zes fondsen vast te stellen. DB presteert om diverse redenen zeer goed, terwijl andere fondsen tijdenlang niet hebben kunnen indexeren. PMT scoort zeer slecht, aangezien zij de pensioenen met ruim tien procent heeft moeten korten. Dit is de reden waarom hun leden het vertrouwen in het fonds enigszins hebben verloren. Ook deelnemers van het ABP hebben minder vertrouwen in hun fonds. Dit ligt niet alleen aan het feit dat het fonds de laatste jaren niet goed presteert, maar mede vanwege de kritische (hoogopgeleide) achterban. Het vertrouwen in de overige fondsen is redelijk hoog. Fondsen wiens deelnemers minder vertrouwen genieten voeren actief beleid om dit vertrouwen te herstellen. Tot slot signaleren PMT en DB dat hun deelnemers vooral vanwege bezorgdheid en interesse betrokken willen zijn bij hun pensioenfondsen. Volgens de resterende fondsen zijn hun deelnemers niet erg geïnteresseerd in hun pensioen. Enkel deelnemers die de pensioenleeftijd naderen hebben interesse om betrokken te zijn, hoofdzakelijk gemotiveerd uit eigen belang. De ondernemingsfondsen hebben door hun beperkte grootte kortere lijnen met hun deelnemers en zijn daardoor makkelijker te benaderen dan de bedrijfstakpensioenfondsen.

Uit de analyse van de variabele betrokkenheid blijkt dat de pensioenfondsen zowel gelijkenissen als afwijkingen vertonen. Allereerst zetten alle fondsen diverse communicatiemiddelen in om hun deelnemers te betrekken. Het betreft hier vooral het informeren van de leden. Ieder fonds kent een eigen website, een 'mijn domein' en een nieuwsbrief of magazine. Daarbij organiseert elk fonds minstens een keer per jaar een algemene ledenvergadering. Tevens verrichten alle fondsen klanttevredenheidsonderzoeken. De fondsen willen weten wat er leeft onder hun deelnemers. Alle fondsen zijn het er tevens over eens dat een grens zit aan de invloed van hun deelnemers op het beleid. Er zijn eveneens verschillen tussen de pensioenfondsen. De grote drie hebben ontzettend hoge communicatie-budgetten en zetten daarom ook een divers palet aan middelen in om hun leden te betrekken. Zo organiseren zij veel meer (thema)bijeenkomsten, praten zij veel met werkgevers en leggen veel werkbezoeken af. Voorts zetten de drie social media in om in contact te komen met hun leden. PFZW heeft zelfs mentaliteitsmodellen opgesteld die zijn afgestemd op de diverse type klanten in hun fonds. Tevens wordt er gewerkt met focusgroepen. Pensioenfondsen die risicobereidheidsonderzoeken uitzetten onder hun leden stemmen hun risicoprofiel vaak af op de wensen van hun deelnemers. Nochtans kan je jezelf afvragen in hoeverre deze onderzoeken in sommige gevallen enigszins worden geframed en gestuurd door wat de pensioenfondsen zelf wenselijk achten.

## Conclusie

Uit de analysesresultaten kan worden geconcludeerd dat de zes afzonderlijke pensioenfondsen ieder heel verschillend scoren op de indicatoren die deel uitmaken van de drie variabelen. Dit maakt dienovereenkomstig dat ieder pensioenfonds een specifiek organisatiebeleid heeft en op verschillende wijze opereert binnen hun eigen context. Ondanks het feit dat elk pensioenfonds ieder een afzonderlijke invulling geeft aan haar beleid kan worden vastgesteld dat de onafhankelijke variabelen organisatiebeleid en context van invloed zijn op de afhankelijke variabele betrokkenheid; zij het dat ieder fonds een eigen aanpak heeft in het betrekken van haar leden en dat elk fonds handelt vanuit specifieke beweegredenen.

Het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen beperkt zich tot nu toe vooral tot het informeren en het raadplegen; de twee onderste treden van Edelenbos' participatieladder. De bestuursstijlen die de pensioenfondsen hierbij hanteren kunnen worden getypeerd als open autoritair in combinatie met consultatief. Desondanks zijn de fondsen van mening dat de deelnemers in de toekomst een steeds belangrijkere positie zullen innemen en meer invloed zullen krijgen. Fondsen hebben echter nog geen kant en klare ideeën welke richting het met de (toekomstige) betrokkenheid op moet. Pensioenfondsen kunnen bovendien weliswaar trachten om hun deelnemers te betrekken, vanzelfsprekend is een belangrijke vereiste dat deelnemers ook zelf daadwerkelijk betrokken willen worden. Volgens het merendeel van de fondsen leeft het pensioen totaal niet onder de gemiddelde deelnemer. Tevens hebben pensioenfondsen twijfels over de invulling van het toekomstige pensioenstelsel. Een ding is echter zeker: de collectiviteit, solidariteit en de verplichtstelling staan buiten kijf. Het pensioen blijft een complex onderwerp voor pensioenfondsen om hun deelnemers over te laten raadplegen, laat staan daar over mee te beslissen.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	3
<b>Samenvatting</b>	4
<b>Hoofdstuk 1. Aanleiding</b>	
1.1. Probleemstelling	13
1.2. Doelstelling en afbakening	14
1.3. Vraagstelling	15
1.4. Relevantie van het onderzoek	16
1.5. Leeswijzer	17
<b>Hoofdstuk 2. Het Nederlandse pensioenstelsel en de rol van pensioenfondsen</b>	
<b>2.1. Het pensioen in vogelvlucht</b>	
2.1.1. De oorsprong van ons pensioen	18
2.1.2. Pensioen bij wet geregeld	19
2.1.3. Verhoging AOW-leeftijd	20
2.1.4. Pensioenakkoord 2015	20
2.1.5. Rigoureuze hervormingen op komst	21
2.1.6. Cappuccino-model	21
2.1.7. Wat is een pensioenfonds?	23
2.1.8. Wet Versterking Pensioenfondsen	24
<b>2.2. Governance en de gelederen binnen het pensioenfonds</b>	
2.2.1. Het bestuur	25
2.2.2. Bestuursmodellen pensioenfondsen	26
2.2.3. Verantwoordingsorgaan en belanghebbendenorgaan	27
2.2.4. Intern toezicht	28
2.2.5. Stakeholders	29
<b>Hoofdstuk 3. Theoretisch Kader</b>	
<b>I</b>	
<b>3.1. Solidariteit en verplichtstelling als fundament van het pensioenstelsel</b>	
3.1.1. Solidariteit	30
3.1.2. Kanssolidariteit en subsidiërende solidariteit	31
3.1.3. Andere vormen van solidariteit in het pensioenstelsel	31
3.1.4. Collectiviteit en verplichtstelling	33
3.1.5. Responsiviteit	34
<b>II</b>	
<b>3.2. Financieel-economische ontwikkelingen</b>	
3.2.1. Pensioenfondsen en financiële markten	35



3.2.2. Dekkingsgraad	36
3.2.3. Rente	37
3.2.4. Indexatie	37
3.2.5. Beleggingsbeleid pensioenfondsen	38
3.2.6. Risico's voor deelnemers	39
3.2.7. Financieel Toetsingskader (ftk)	39
3.2.8. Kritiek	40

### III

#### 3.3. Sociaal-culturele ontwikkelingen

3.3.1. De versplinterde samenleving	
3.3.1.1. De structurele versplintering	41
3.3.1.2. De politiek-culturele versplintering	42
3.3.1.3. Individualisering	43
3.3.1.4. Meerkeuze maatschappij	43
3.3.2. De netwerksamenleving	
3.3.2.1. ICT en sociale media	44
3.3.2.2. Globalisering	45
3.3.2.3. Beeldcultuur	45
3.3.3. De Risicosamenleving	45
3.3.4. De Ontstatelijkte Samenleving	47
3.3.5. Overige sociaal-culturele ontwikkelingen	
3.3.5.1. Demografische ontwikkelingen	47
3.3.5.2. Flexibele arbeidsmarkt	48

### IIIV

#### 3.4. Participatie

3.4.1. Burgerparticipatie en interactieve beleidsvorming	49
3.4.2. Verplaatsing van besluitvorming	49
3.4.3. Betrekken is de trend	49
3.3.4. Participatieladder	50
3.4.5. Participatiemotieven	52
3.4.6. Voorwaarden participatie	52

### Hoofdstuk 4. Methode van onderzoek

4.1. Variabelen	54
4.2. Indicatoren	55
4.3. Onderzoeksmodel	58
4.4. Onderzoeksstrategie	58
4.5. Methoden en Technieken	60
4.6. Validiteit en Betrouwbaarheid	60

## Hoofdstuk 5. Analyse Pensioenfondsen

### 5.1. Korte beschrijving per pensioenfonds 62

ABP (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds) - Bedrijfstakpensioenfonds  
PFZW (Pensioenfonds voor Zorg & Welzijn) - Bedrijfstakpensioenfonds  
PMT (Pensioenfonds Metaal & Techniek) - Bedrijfstakpensioenfonds  
PMA (Pensioenfonds Medewerkers Apotheken) - Bedrijfstakpensioenfonds  
Deutsche Bank (Stichting Deutsche Bank Pensioenfonds Nederland) - Ondernemingspensioenfonds  
Xerox (Stichting Xerox Pensioenfonds Nederland) - Ondernemingspensioenfonds

### 5.2. Kerncijfers per pensioenfonds 62

#### ORGANISATIEBELEID

### 5.3. Inrichting Organisatie

5.3.1. Visie en Missie 64  
5.3.2. Inrichting van pensioenfondsbestuur 65  
5.3.3. Verantwoordingsorgaan en verkiezingen 65

### 5.4. Echt Organisatiebeleid

5.4.1. Individualisering 66  
5.4.2. Diversiteit 68  
5.4.3. Beweegredenen om deelnemers meer te betrekken 69

### 5.5. Opvattingen over grote thema's

5.5.1. Visie op solidariteit, collectiviteit en de doorsneepremie 71  
5.5.2. Visie op het Financieel Toetsingskader (ftk) 74  
5.5.3. Houdbaarheid van het pensioenstelsel 75  
5.5.4. Visie op vakbonden en sociale partners 77

#### CONTEXT

### 5.6. Kenmerken van het fonds

5.6.1. Kenmerken ledenbestand 79  
5.6.2. Vertrouwen van de deelnemers in het fonds 80  
5.6.3. Interesse van deelnemers om betrokken te zijn 82

### 5.7. Media 83

### 5.8. Financieel-Economische Ontwikkelingen

5.8.1. Dekkingsgraden, rente en financiële situatie 85  
5.8.2. Indexatie 87

### 5.9. Uitdagingen en Complexiteit

5.9.1. Complexiteit 89  
5.9.2. Uitdagingen 90

## BETROKKENHEID

5.10. Invloed van deelnemers	92
5.11. Communicatiemiddelen	95
5.12. Beleggingsbeleid en deelnemers	99

## Hoofdstuk 6. Het Analyseschema

6.1. Variabele Organisatiebeleid	102
6.2. Variabele Context	105
6.3. Variabele Betrokkenheid	107

Hoofdstuk 7. Conclusie	110
------------------------	-----

Literatuurlijst	123
-----------------	-----

## Hoofdstuk 1. Aanleiding

Over de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel woedt sinds een aantal jaar een hevig debat. De tijden dat Nederlanders zich geen zorgen maakten over de hoogte van hun pensioenen lijken voorgoed voorbij. Nederlanders zijn verdeeld over de vraag of het aanvullend pensioen in de toekomst moet veranderen. Daarnaast lijken zich steeds meer mensen zorgen te maken over het huidige stelsel en over het eigen pensioen. Zo leeft er onder meer een discussie over solidariteit en keuzevrijheid.<sup>1</sup> Dit blijkt tevens uit een zeer recent gepubliceerd onderzoek van het Centraal Planbureau.<sup>2</sup> De aanleiding voor de ontstane onrust is het feit dat de meeste pensioenfondsen de afgelopen jaren hun ambities niet meer konden waarmaken. Het huidige doel van pensioenfondsen is de toegekende pensioenen levenslang uit te keren én die pensioenen zoveel mogelijk waardevast te houden. Waardevast houdt in dat de pensioenen meestijgen met de prijzen. Daar zit echter geen garantie op. Volgens Volkskrant columnist en econoom Frank Kalshoven is het recht op pensioen een leugen.<sup>3</sup> “Het bestaat gewoon niet, al staat het wel op papier”.

Aan de oorzaak van het pensioendebat en de situatie waarin onze pensioenen verkeren liggen meerdere redenen ten grondslag. Door verschillende sociaal-culturele ontwikkelingen (zoals individualisering, de roep om meer participatie, globalisering en de opkomst van ICT en social media), financieel-economische ontwikkelingen (zoals de financiële crisis, lage dekkingsgraden en een lage rente) alsmede politieke-bestuurskundige ontwikkelingen (zoals nieuwe verscherpte wetgeving en richtlijnen, de governance van pensioenfondsen en een ander politiek klimaat) verandert onze samenleving en de wijze waarop wij tegen pensioenen aankijken.<sup>4</sup>

Het pensioenvraagstuk vormt een grote uitdaging voor de belangrijkste stakeholders, waaronder de pensioenfondsen, de sociale partners, de deelnemers, en ook de politiek. Om de pensioenen betaalbaar te houden is het kabinet Rutte II beetje bij beetje bezig met het hervormen van het pensioenstelsel. Zo zijn er de afgelopen jaren enkele wetten en richtlijnen ingevoerd en akkoorden bereikt die onder andere tot meer transparantie moeten leiden, waaronder het onlangs gesloten Pensioenakkoord. Daarnaast gaat de AOW-leeftijd stapsgewijs omhoog naar 67 jaar in 2021 en de regels voor pensioenfondsen worden strenger. De Rijksoverheid heeft als doelstelling een schokbestendiger pensioenstelsel te creëren waarin de lusten en lasten eerlijk onder generaties worden verdeeld. Een pensioensysteem dat deelnemers vooraf meer duidelijkheid verschaft over de risico's en de ontwikkeling van hun pensioen en de wijze waarop mee- en tegenvallers doorwerken in de pensioenen en opgebouwde aanspraken.<sup>5</sup> Het ligt in de lijn der verwachting dat de komende jaren nog flink veel nieuwe hervormingen in aantocht zijn.

Het besef dat het pensioenstelsel flink aan hervormingen toe is, is inmiddels goed doorgedrongen in Den Haag. De Rijksoverheid is zich er terdege van bewust dat een pensioenstelsel enkel en alleen naar behoren kan functioneren zolang dit stelsel kan rekenen op de goedkeuring van en voldoende draagvlak heeft onder haar deelnemers. Vanuit die gedachte is staatssecretaris Jetta Klijnsma het afgelopen najaar

1 <http://www.trouw.nl/tr/nl/4504/Economie/article/detail/4129453/2015/08/26/Solidariteit--als--pijler--van--pensioenstelsel--op--2>

2 [http://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2015/Pensioenen\\_solidariteit\\_en\\_keuzevrijheid](http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Pensioenen_solidariteit_en_keuzevrijheid)

3 <http://www.volkskrant.nl/dossier--werk/het--recht--op--pensioen--is--een--leugen--anders--niet~a1043849/>

4 <http://www.volkskrant.nl/dossier--het--pensioenvraagstuk/beste--60--plussers--ik--schrik--van--jullie--schaamteloze--egoisme--en--onwetendheid~a3513800/>

5 <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SyFWlwOS8OkJ:www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten--en--publicaties/kamerstukken/2014/09/23/nota--naar--aanleiding--van--het--verslag--inzake--het--wetsvoorstel--aanpassing--financieel--toetsingskader/nota--naar--aanleiding--van--het--verslag--inzake--het--wetsvoorstel--aanpassing--financieel--toetsingskader.pdf+&cd=7&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>

gestart met een maatschappelijk debat onder de titel Nationale Pensioendialoog. Nederlanders kunnen op speciaal georganiseerde bijeenkomsten of via het internet meepraten en meedenken over een nieuw pensioenstelsel. Een soort ideeënjacht dus. “Hoe zorgen we dat we een goed pensioenstelsel houden in de toekomst waar we op kunnen blijven vertrouwen? Iedereen krijgt de kans om mee te denken en mee te discussiëren. Ik zeg: Mensen, maak daar gebruik van. Deel je wensen en ideeën over je pensioen”, aldus de staatssecretaris.<sup>6</sup>

Daarenboven dringt tevens bij pensioenfondsen – de uitvoerders van de pensioenregelingen - het besef door dat de mening van hun deelnemers er steeds meer toe doet. Het is niet slechts een kwestie van informatie zenden, maar eveneens van informatie ophalen. Deelnemers worden steeds vaker geïnformeerd over hun pensioen. Dit is enerzijds deels in de wet vastgelegd, maar anderzijds lijkt het alsof steeds meer fondsen zich verantwoordelijk voelen. De verantwoordelijkheid om hun deelnemers meer te betrekken bij hun activiteiten en daaruit voortvloeiend te luisteren naar hun wensen. Enkele fondsen nemen daarin het voortouw. Zij betrekken hun leden bijvoorbeeld bij hun beleggingsbeleid of bij risicobereidheidsvraagstukken. “De tijd dat we als groot pensioenfonds wel even vertelden hoe de wereld in elkaar zit, is voorbij. Het ABP legt zijn oor meer te luisteren bij gepensioneerden, werkgevers, politici en wetenschappers om zodoende in kaart te brengen welke issues er spelen. Daaruit destilleren wij wat voor onze deelnemers van belang is en hoe zij daarover denken. Dat is nieuw voor ons.”, aldus ABP-bestuurder Cees de Veer. Het ABP erkent dat er onder haar achterban een groeiende behoefte is aan keuzevrijheid en meer zeggenschap.<sup>7</sup>

### 1.1. Probleemstelling

Het lijkt een algehele trend te zijn dat pensioenfondsen hun leden steeds meer benaderen en betrekken. In deze scriptie wordt onderzocht in hoeverre pensioenfondsen deze trend volgen. De scriptie hoopt meer inzicht te verschaffen over de wijze waarop pensioenfondsen hun leden betrekken, de beweegredenen waarom zij dit doen en om een achtergrond van de pensioendiscussie te schetsen. Klopt het dat pensioenfondsen daadwerkelijk hun deelnemers vaker raadplegen? En wat zijn de beweegredenen van fondsen om hun leden meer te betrekken? Hierbij wordt onder meer gekeken naar de zojuist beschreven sociaal-culturele, financieel-economische en politiek-bestuurskundige ontwikkelingen. Wordt deelnemersparticipatie door deze ontwikkelingen ingegeven? Dit bestuurskundig onderzoek naar de wijze waarop pensioenfondsen hun deelnemers betrekken wordt gestaafd aan de hand van literatuuronderzoek, wetenschappelijke theorieën en empirisch onderzoek.

Mensen willen meer zeggenschap over de zaken die hun levens raken en vragen om instituties die dat mogelijk maken. Het afgelopen decennium zijn in Nederland heel wat initiatieven ontstaan die worden voortgedreven door een roep om meer inspraak. Sommige instituties spelen al geruime tijd in op de wens om meer inspraak onder leden. Bijvoorbeeld op het terrein van zorg, waar sommige zorgverzekeraars hun klanten actief betrekken bij hun inkoopbeleid. In het pensioendomein is PensioenLab hiervan een goed voorbeeld. Zij probeert de betrokkenheid van jonge werknemers bij het bestuur van pensioenfondsen te bevorderen. Ook de overheid spant zich op diverse bestuursniveaus in om meer mensen te laten participeren bij de uitvoering van haar taken.

Het overlaten van de publieke zaak aan grootschalige instituties zonder daarbij mensen daarin te betrekken lijkt niet te passen bij de huidige tijdsgeest. Mensen verlangen naar zeggenschap. De huidige economische crisis zet het sluimerende ongenoegen dat onder veel pensioendeelnemers leeft op scherp. Het pensioensysteem kraakt. Het huidige stelsel lijkt veel weerstand bij

6 <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/08/29/klijnsma--doe--mee--aan--de--nationale--pensioendialoog.html>

7 <http://fd.nl/personal--finance/900909/abp--meer--keuzevrijheid--in--pensioen--overwegen>

pensioenspaarders op te roepen. Zij zijn afhankelijk van wat de Rijksoverheid, de sociale partners en de pensioenfondsen met elkaar besluiten. Veel deelnemers willen niet toekijken langs de zijlijn, maar meedoen. De Rijksoverheid en de pensioenfondsen springen in op deze signalen. Het laten participeren van deelnemers brengt echter evenzeer consequenties met zich mee. Het vraagt immers om een totaal andere vorm van beleidsvorming en besluitvorming, waarbij de input van de deelnemers moet worden meegenomen. Dit vraagt om pensioenfondsen die dat mogelijk maken.<sup>8</sup>

Als pensioenfondsen hun deelnemers in een vroeg stadium laten participeren kan dat de democratische legitimiteit van het beleid laten toenemen. Door de inbreng van de informatie, kennis en kunde van pensioenfondsdeelnemers kan het probleemoplossend vermogen in het beleidsproces worden vergroot, waardoor de kwaliteit van het beleid vanuit het oogpunt van de actoren kan toenemen. De verbetering van de kwaliteit van het beleid kan uiteindelijk resulteren in een vergroting van het draagvlak voor het beleid dat pensioenfondsen voeren (afgeleid van de motievenketen van Edelenbos, 2000). Het is goed mogelijk dat pensioenfondsen zich laten leiden door de wensen van hun deelnemers. De mogelijkheid dat fondsen niets doen met de kritieken en eventuele resultaten uit de door de fondsen verrichtte onderzoeken bestaat echter eveneens.

Het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen is een ontwikkeling die zich sinds een aantal jaren heeft ingezet. Het blijft echter onduidelijk of alle fondsen participatieprogramma's hanteren en in hoeverre zij de resultaten uit deze programma's daadwerkelijk omzetten in beleid.

## **1.2. Doelstelling en afbakening**

Met dit onderzoek tracht de onderzoeker inzicht te verkrijgen in de wijze waarop pensioenfondsen momenteel hun deelnemers betrekken. Dit wordt onder meer afgemeten aan de hand van de participatieladder van Edelenbos naar het model van Arnstein. Met 'betrekken' wordt dus bedoeld op de betekenis in de breedste zin van het woord; van informeren tot (mee)beslissen. Daarbij wordt voornamelijk onderzocht en stil gestaan bij wat de exacte beweegredenen van fondsen zijn om over te gaan tot het betrekken van hun leden. Worden deze gevoed door sociale-culturele en financieel-economische ontwikkelingen?

Nederland kent ongeveer vierhonderd pensioenfondsen die allen verschillen qua grootte, ledenbestand en vermogen. Dit aantal neemt overigens steeds verder af en past in de trend dat veel kleine pensioenfondsen opgaan in andere (grotere) pensioenfondsen. Verondersteld wordt dat er een verschil is tussen de diverse fondsen. Zo is het goed denkbaar dat het ene fonds haar deelnemers veel meer betreft dan een ander fonds. Daarenboven zullen de deelnemers van het ene fonds geheel andere behoeften hebben dan deelnemers van een ander fonds. Dit heeft te maken met de samenstelling van het deelnemersbestand.

Het onderzoek kent dus drie doelen. Allereerst het inzichtelijk maken van de huidige stand van deelnemersbetrokkenheid door pensioenfondsen. Ten tweede het helder stellen van de beweegredenen van fondsen om deelnemers te betrekken. Tot slot heeft dit onderzoek tot doel om te kijken in hoeverre pensioenfondsen onderling van elkaar verschillen. Daarbij worden diverse types fondsen onder de loep genomen.

Dit bestuurskundig onderzoek is deductief van aard. Bij een deductief onderzoek wordt een verklaring voor het onderzoeksprobleem gezocht in de bestaande theorie. Op basis van die theorie wordt een model gemaakt van de te onderzoeken situatie (Van Thiel, 2010: p.34). Deductie kan worden

---

<sup>8</sup> <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/05/24/do--it--yourselves/>

omschreven als een proces van logisch dwingend afleiden van bijzondere uitspraken uit algemene uitspraken; het algemene wordt naar het bijzondere beredeneert (Verschuren, 2011: p. 173). Deductief onderzoek heeft tot doel om te onderzoeken of de geboden theoretische verklaring correct is.

De basis van dit onderzoek bestaat uit een uitgebreid literatuuronderzoek. Aan de hand van wetenschappelijke theorieën en brononderzoek is een conceptueel onderzoeksmodel opgesteld. Dit model schetst de verwachte causale verbanden die beleid en context hebben op het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen. Om het beschreven model te toetsen in de praktijk is gebruik gemaakt van een casestudy. Deze casestudy bestaat uit een extensief kwalitatief onderzoek onder zes pensioenfondsen. Deze fondsen zijn zorgvuldig geselecteerd op zaken als type fonds, grootte, ledenbestand en vermogen.

### 1.3. Vraagstelling

De vraagstelling kan worden afgeleid uit de doelstelling van het onderzoek.

**“Wat doen pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken en hun participatie te vergroten, wat zijn hiervoor de beweegredenen en hoe kunnen de onderlinge verschillen tussen de pensioenfondsen worden verklaard?”**

De hoofdvraag uit dit bestuurskundig onderzoek valt uiteen in vier deelvragen.

De descriptieve vraag (de 'hoe zit het'-vraag):

**1. In hoeverre betrekken pensioenfondsen hun deelnemers en wat doen pensioenfondsen om de participatie van hun deelnemers te vergroten?**

Met het beantwoorden van deze eerste deelvraag wordt het hoofdthema van het onderzoek gedefinieerd; te weten het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen. In dit bestuurskundig onderzoek worden de pensioenfondsen ABP, PFZW, PMT, PMA, Deutsche Bank en Xerox geanalyseerd. Deze geselecteerde fondsen staan centraal in het empirisch onderzoek. De keuze voor een casestudy en de zes geselecteerde fondsen wordt toegelicht in hoofdstuk vier.

Het betrekken van deelnemers vormt de afhankelijke variabele van dit onderzoek, aangezien deze hoogstwaarschijnlijk binnen de invloedssfeer valt van enerzijds organisatiebeleid en anderzijds context zoals ontwikkelingen op sociaal-cultureel, financieel-economisch en politiek-juridisch niveau. Onderzocht wordt hoe deze onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabele beïnvloeden. De betrokkenheid wordt getoetst op basis van indicatoren, te weten de communicatiemiddelen die de pensioenfondsen inzetten om hun deelnemers te betrekken, de uiteindelijke invloed van deelnemers op het beleid dat het pensioenfonds voert en de mate waarop de deelnemers invloed hebben op hoe het fonds belegt. Aan de hand van de participatieladder van Edelenbos naar het model van Arnstein kan worden vastgesteld in welke mate deelnemers bij de diverse elementen worden betrokken en daarmee in hoeverre de invloed van de pensioenfondsdeelnemers reikt.

Naast de descriptieve deelvraag, zijn er de volgende verklarende deelvragen (de waarom-vraag):

**2. Waarom betrekken pensioenfondsen hun deelnemers? Worden deze beweegredenen ingegeven door beleid en context zoals sociaal-culturele en financieel-economische ontwikkelingen? Zo ja, om wat voor soort ontwikkelingen gaat het?**

Deze deelvraag richt zich vooral op de diverse thema's die zijn omschreven in het theoretisch kader. Wat zijn nu exact de redenen waarom pensioenfondsen hun deelnemers laten participeren? Komt dit voort uit interne verklaringen die te scharen zijn onder het organisatiebeleid van het fonds, of wordt de betrokkenheid vooral voortgebracht door de externe omgeving waarin de fondsen opereren, de zogeheten context. In het kwalitatief onderzoek komen deze thema's aan bod; er wordt getracht om inzicht te verkrijgen in causale verbanden tussen beleid en context enerzijds, en betrokkenheid (de afhankelijke variabele) anderzijds. Deze relaties vormen de basis van het conceptuele onderzoeksmodel. Er wordt onderzocht wat de relatie van deze diverse thema's is tot het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen.

**3 A. Zijn er verschillen tussen de zes onderzochte pensioenfondsen te onderkennen, en hoe zijn deze verschillen te verklaren? Wat zijn de verschillen in organisatiekenmerken en organisatiebeleid?**

Met het beantwoorden van deze deelvraag wordt inzicht verkregen in het verschil waarop de zes zorgvuldig geselecteerde pensioenfondsen hun deelnemers betrekken. Voor deze specifieke deelvraag worden de specifieke kenmerken van het organisatiebeleid en organisatiekenmerken van de fondsen onderzocht; het gaat hierbij dus om interne verklaringen. Geanalyseerd wordt of er verschillen tussen de fondsen onderling bestaan en wat daaruit de consequenties zijn voor het betrekken van deelnemers.

**3 B. Zijn er verschillen tussen de zes onderzochte pensioenfondsen te onderkennen, en hoe zijn deze verschillen te verklaren? Wat zijn de verschillen in context?**

Met het beantwoorden van deze deelvraag wordt inzicht verkregen in het verschil waarop de zes zorgvuldig geselecteerde pensioenfondsen hun deelnemers betrekken. Voor deze deelvraag wordt de omgeving waarin het pensioenfonds opereert onder de loep genomen en de specifieke kenmerken van deze context bloot gelegd. Geanalyseerd wordt of er verschillen tussen de fondsen onderling bestaan en welke externe verklaringen van invloed zijn voor de wijze waarop de fondsen hun leden betrekken. Het beantwoorden van deze vier deelvragen leidt tot beantwoording van de hoofdvraag.

#### **1.4. Relevantie van het onderzoek**

De wereld van de pensioenen lijkt ondoordringbaar. Enerzijds is er niet zo heel veel over de pensioenfondsen bekend, terwijl anderzijds fulltime werknemers in Nederland gemiddeld een dag per week voor hun pensioen werken. Er gaan miljarden in deze wereld om; dagelijks stromen er miljoenen euro's in de kassen van de pensioenfondsen. De laatste tijd staan de pensioenfondsen echter vaak in de spotlights en komt er steeds meer aandacht voor de pensioenen. De fondsen halen regelmatig het nieuws, veelal in negatief verband vanwege hun verslechterde financiële positie. Sinds enkele jaren legt de overheid de fondsen daarom steeds meer regels op. Naast strengere financiële kaders moeten de fondsen tevens hun deelnemers vaker en beter informeren. Op 1 juli 2015 zijn met de invoering van de Wet Pensioencommunicatie nog striktere regels voor de fondsen van kracht om deelnemers te informeren.<sup>9</sup> Niettemin, de meeste pensioenfondsen richten zich al een flink aantal jaren steeds nadrukkelijker op hun deelnemers. Er is ondertussen weinig bekend hoe de fondsen invulling geven aan deze betrokkenheid.

<sup>9</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/pensioendeelnemers-beter-informeren-over-pensioen>



### *Wetenschappelijke relevantie*

Er is al veel geschreven over participatie door overheden en bedrijven en over hun motieven om de burger respectievelijk hun klanten te betrekken. Daarentegen is er – voor zover bekend is – nog geen onderzoek verricht naar de rol van pensioenfondsen inzake het betrekken van hun leden. Dit onderzoek hoopt daarom een bijdrage te kunnen leveren aan de wetenschap, door in kaart te brengen hoe pensioenfondsen in de praktijk hun deelnemers betrekken. Op welke wijze worden deelnemers meegenomen in de activiteiten van het fonds, wat zijn hun motieven en wat zijn de verschillen tussen de diverse pensioenfondsen?

### *Maatschappelijke relevantie*

Het onderzoek gaat in op een zeer actueel onderwerp. Tot het jaar 2008 keek niemand om naar de pensioenfondsen; de aandacht was zeer minimaal. Diverse ontwikkelingen hebben er echter voor gezorgd dat de pensioenfondsen en het pensioenstelsel steeds meer in de belangstelling kwamen te staan. De pensioenfondsen staan aan de vooravond van zeer belangrijke hervormingen. Deze hervormingen hebben grote impact op het stelsel, op de fondsen, op de pensioenen en niet in de laatste plaats op de deelnemers. Het is daarom van belang om te onderzoeken hoe de pensioenfondsen tegenover die ontwikkelingen in de maatschappij en de op handen staande hervormingen van het stelsel staan, aangezien deze ook impact hebben op de deelnemers. Gezien het feit dat er maar weinig bekend is over de grondhouding van de fondsen zijn de uitkomsten sowieso al interessant, omdat zij een kijkje verschaffen in voor ons onbekend terrein. De resultaten van de onderzoeken zouden bovendien wetenswaardig kunnen zijn voor personen die zich beroepsmatig bezig houden met pensioenen. Niet in de laatste plaats is dit onderzoek evenzeer waardevol voor de pensioenfondsen zelf. Zij verschaft een inzicht in de positie van hun 'concullega's'. Er kan daarnaast veel lering worden getrokken uit de resultaten, omdat zij ons helpen de fondsen beter te begrijpen. Tevens is dit bestuurskundig onderzoek interessant voor iedereen die altijd al iets meer heeft willen weten over het pensioenstelsel in het algemeen en de pensioenfondsen in het bijzonder en de plek die deelnemers hierin innemen en de vele uitdagingen die de fondsen op zich af zien komen.

## **1.5. Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 worden het Nederlandse pensioenstelsel en de rol van de pensioenfondsen belicht. In hoofdstuk 3 zijn de uitkomsten van de literatuurstudie samengevat in het theoretisch kader. Hierop voortbordurend zijn in hoofdstuk 4 de onderzoeksvariabelen geoperationaliseerd en is er een onderzoeksmodel opgesteld dat als rode leidraad dient voor het empirische onderzoek. Hierna volgt in hoofdstuk 5 een analyse van de geselecteerde pensioenfondsen. In hoofdstuk 6 zijn de bevindingen vertaald in een analyseschema. Aansluitend daarop treft u de conclusie aan in hoofdstuk 7. Het bestuurskundig onderzoek wordt afgesloten met de literatuurlijst.

## Hoofdstuk 2. Het Nederlandse pensioenstelsel en de rol van de pensioenfondsen

### 2.1. Het pensioen in vogelvlucht

Om het huidige pensioensysteem te begrijpen is kennis van de geschiedenis noodzakelijk. Daarom wordt in dit hoofdstuk een licht geworpen op de wortels van ons stelsel. Daarna wordt uitgelegd hoe het Nederlandse pensioensysteem is opgebouwd. Omdat in deze scriptie de pensioenfondsen centraal staan, wordt uitgebreid stil gestaan bij hun rol, de diverse bestuursmodellen en de belangrijkste stakeholders. Daarbij wordt tevens gekeken naar de wijze hoe medezeggenschap, zeggenschap en intern toezicht binnen de diverse gelederen van het pensioenfonds zijn verankerd. Tot slot is enig begrip van relevante wet- en regelgeving nodig, vandaar dat dit ook aan bod komt.

#### 2.1.1. De oorsprong van ons pensioen

Tijdens de Middeleeuwen ontstonden de eerste vormen van pensioen. Stedelijke gilden stelden hiermee een sociaal vangnet in voor hun ambachtslieden. Als zij ziek of ouder werden, dan was er altijd een klein pensioen voor hen beschikbaar om de pijn te verzachten. In 1798 werden de gilden echter verboden door de Franse bezetter op grond van het organisatieverbod. Daarmee verdween deze prille vorm van georganiseerde oudedagsvoorziening. Tot en met de 19<sup>e</sup> eeuw werd de zorg voor de oudedagvoorziening vooral ingevuld door kinderen. Dat was een van de redenen waarom mensen vroeger heel veel kinderen hadden. Daarnaast was zorg voor de oude dag een taak van de kerk of liefdadigheidsinstellingen. In de 19<sup>e</sup> eeuw ontstonden er voor sommige beroepsgroepen zoals militairen en ambtenaren de eerste pensioenregelingen. De Duitse bondskanselier Otto von Bismarck was de eerste leider in Europa die een wettelijke oudedagsvoorziening voor 70-jarigen invoerde om te voorkomen dat deze ouderen wegwijnden in armoede. Het model van Von Bismarck werd uiteindelijk door heel Europa overgenomen, waarbij de pensioenleeftijd van 70 naar 65 werd verlaagd.

Vanaf het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw gaan arbeiders zich steeds meer verenigen om via de wetgeving of via werkgevers hun arbeidsvoorwaarden en hun arbeidsomstandigheden te verbeteren. In het jaar 1892 wordt in Nederland de eerste officiële collectieve arbeidsovereenkomst (cao) gesloten voor de Amsterdamse diamantindustrie. In deze periode beginnen ook de eerste bedrijven zich bezig te houden met het oprichten van ondernemingspensioenfondsen. In Nederland was het bedrijf Stork een van de eerste grote werkgevers met een ondernemingspensioenfonds. Stork beschouwde het als haar plicht om haar werknemers goed verzorgd achter te laten in het geval van ouderdom of ziekte. Het bedrijf spaart daarom zelf voor het pensioen van haar medewerkers. Het devies luidde: "Voor machines wordt al geld gespaard om deze na een bepaalde tijd te kunnen vervangen, dus waarom zou dat voor mensen niet gelden?!" Bovendien wilde Stork middels hun pensioenfonds werknemers voor hun hele werkzame leven aan het bedrijf binden. In die tijd zijn er echter nog geen regels in de wet vastgelegd, wat leidt tot veel wanbeleid bij de fondsen. Zo gaat in het jaar 1935 het Koninklijke Hollandse Lloyd op de fles. De werknemers zijn niet alleen hun baan, maar daarenboven hun pensioen kwijt (Pikaart, 2012: p. 24). Deze gebeurtenis zorgt er voor dat wanneer de Pensioen- en Spaarfondsenwet wordt ingevoerd er strenge eisen worden gesteld aan het pensioenfondsbeheer.

In de jaren '20 en '30 komt er veel sociale wetgeving tot stand. Tijdens deze periode krijgen de sociale partners, die bestaan uit vakbonden en werkgevers, voor het eerst de touwtjes in handen. Hun invloed wordt door de Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomst alleen nog maar meer versterkt. Deze wet vormt nog steeds de basis van ons huidige poldermodel. De grote macht van de sociale partners

wordt ontleend aan deze wet. Op grond van deze wet kunnen werkgevers en vakbonden de cao's opleggen aan werknemers in een bepaalde sector. Hieronder vallen ook de pensioenregelingen. Na de Tweede Wereldoorlog klinkt er vanuit de maatschappij een luide roep om meer overheidsbemoeienis op de terreinen van sociale zekerheid, werkgelegenheid en economische groei. Tevens wordt het bedrijfsleven steeds meer betrokken bij het oplossen van sociaal-economische vraagstukken.

### 2.1.2. Pensioen bij wet geregeld

Na de Tweede Wereldoorlog wordt de publieke roep om maatregelen op het gebied van pensioenvoorziening steeds groter. Deze roep wordt mede aangezwengeld door een onderzoek dat uitwijst dat de helft van de ouderen na hun werkzame leven geheel afhankelijk is van de zorg van hun kinderen dan wel van particuliere of openbare armenzorg. In 1949 treedt de Wet verplichte deelneming bedrijfspensioenfondsen in werking. Werkgevers uit een bepaalde bedrijfstak worden door deze wet gedwongen om mee te doen aan de bedrijfstakpensioenregeling. De oorsprong van de huidige wetgeving stamt uit 1952 met het ontstaan van de Pensioen- en Spaarfondsenwet (PSW). Destijds vond het kabinet Den Uyl het wenselijk om op nationaal niveau wettelijk regelingen vast te stellen voor bedrijfstak- en ondernemingspensioenfondsen. De wet is van toepassing op pensioenen die een werkgever aan zijn werknemers aanbood en heeft tot doel de pensioenaanspraken te verzekeren. Met de komst van de PSW werd een aantal zekerheden van het pensioen voor het eerst echt gewaarborgd. Zo wordt onder meer bepaald dat werkgevers het pensioengeld moeten onderbrengen bij een pensioenfonds of een verzekeraar. Daarmee wordt voorkomen dat werkgevers het gespaarde pensioengeld voor andere doeleinden inzetten dan waarvoor het geld is bedoeld, te weten het pensioen. Regelmatig kwam het voor dat dit geld werd aangewend om faillissementen te voorkomen of het verdween op een andere manier in de onderneming.

Met de jaren is er steeds meer regelgeving gekomen en zijn wetten aangepast vanwege maatschappelijke ontwikkelingen. Denk daarbij aan de overgang van een kostwinners- naar een tweeverdienersmodel, emancipatie en de toenemende arbeidsmobiliteit. Aanvankelijk was de wetgeving heel erg toegespitst op oude sociaal-economische patronen. Zo werd in 1976 een ongelijke behandeling van mannen en vrouwen in pensioenen door het Europese Hof verboden. In 1992 kregen slapende pensioenen, na een oorspronkelijk wetsvoorstel van Erwin Nypels, dezelfde indexatierechten als de pensioenen van gepensioneerden. Vanaf 1994 is het recht op waardeoverdracht gaan gelden, wat inhoudt dat een werknemer zijn opgebouwde aanspraken mag meenemen naar een volgende werkgever.

Omdat de PSW dringend aan modernisering toe was, werd deze in 2007 door de Pensioenwet (PW) vervangen. Het voornaamste verschil is dat de wetgever een strengere informatieplicht heeft afgedwongen. Er moest meer transparantie, meer zekerheid en meer kennisoverdracht rondom de pensioenen komen. Heel veel werknemers in Nederland hebben geen idee wat hun pensioen precies waard is. Vandaar dat pensioenuitvoerders door de wet gedwongen werden om meer openheid van zaken te geven aan hun deelnemers en gepensioneerden over de status van het fonds in het algemeen en de status van hun pensioen in het bijzonder. Uitvoerders dienen hen sinds de invoering van de wet minimaal een keer per jaar voor te lichten over opgebouwde aanspraken. Slapers moeten minstens een keer in de vijf jaar van informatie worden voorzien. Uitvoerders zijn tevens verplicht hun indexatiebeleid te communiceren. Als dit niet op een heldere wijze gebeurt, dan gaat de toezichthouder ervan uit dat de pensioenen onvoorwaardelijk meestijgen met de inflatie. Via deze weg moesten deelnemers een veel beter inzicht in hun pensioen krijgen. Sinds 2007 worden deelnemers daarom steeds beter door hun fonds geïnformeerd.

### 2.1.3. Verhoging AOW-leeftijd

Op 26 april 2012 werd het Lenteakkoord gesloten tussen de VVD, CDA, D66, GroenLinks en de ChristenUnie. Een belangrijke maatregel was de stapsgewijze verhoging van de AOW-leeftijd, van 65 jaar nu naar 67 jaar in 2021. Al jaren was het verhogen van de AOW-leeftijd een heikel en onbesproken thema dat veel verzet opriep onder grote delen van de samenleving en in de politiek. Om de AOW toekomstbestendig te houden was het echter glashelder dat het noodzakelijk was om de pensioenleeftijd te koppelen aan de (stijgende) levensverwachting. De AOW, die is ingevoerd in 1952, stamt uit een tijd dat mensen gemiddeld negen jaar minder oud werden dan nu het geval is. De AOW-leeftijd bleef al die tijd echter ongewijzigd. De AOW maakt een substantieel onderdeel uit van ons pensioen, wat betekent dat heel veel Nederlanders langer zullen moeten doorwerken. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte 2 werd daar nog een schepje bovenop gegooid door de AOW-leeftijd te koppelen aan de levensverwachting, waardoor het in de lijn der verwachting ligt dat de leeftijd om met pensioen te gaan snel verder stijgt. Volgens lange-termijnvoorspellingen van het CBS betekent dit dat in 2030 de aow-leeftijd op 68 jaar ligt. Daarna stijgt de AOW-leeftijd hard door. Dertigers van nu kunnen pas met pensioen gaan als zij 69 jaar zijn, omdat de AOW-leeftijd de 69 jaar bereikt in 2039. Jonge werknemers met een leeftijd rond de 20 jaar worden nog ouder en werken dus ook langer door. Op basis van het CBS-onderzoek stijgt de AOW-leeftijd tot 71,5 jaar in 2060.

### 2.1.4. Pensioenakkoord 2015

In oktober 2014 wordt een belangrijk Pensioenakkoord gesloten door kabinet Rutte II met gedoogsteun van D66, ChristenUnie en de SGP. De pensioenen moeten toekomstbestendiger worden waardoor zij vanaf 2015 verder worden versoerd. De belangrijkste maatregelen zijn:

- *verlaging opbouwpercentage*: het jaarlijkse pensioenopbouwpercentage wordt verlaagd van 2,15% naar 1,875%. Werknemers gaan dus minder pensioen opbouwen. Over een periode van veertig jaar betekent dat een aanzienlijk lagere pensioenopbouw. Een 25-jarige die begint met opbouwen kon in de oude situatie tot 2014 40 maal 2,25% is 90% van het gemiddelde salaris opbouwen. In de nieuwe situatie vanaf 2015 is dat 42 maal 1,875% is 78,75%. Deze verlaging heeft dienovereenkomstig gevolgen voor de schatkist: de overheid kan namelijk over een groter deel van het salaris inkomstenbelasting gaan heffen. Dat kan de staat 3 miljard euro per jaar opleveren. Er zit ook een positieve kant aan de maatregel, want doordat de pensioenfondsen de premies -het bedrag dat mensen maandelijks via hun salaris naar het fonds overmaken- verlagen, zijn werknemers maandelijks een kleiner deel van hun salaris kwijt voor later. Dat geld kunnen ze nu uitgeven, en dat is weer goed voor de economie;
- *stabiele premie*: in het Pensioenakkoord is afgesproken om de pensioenpremie zoveel mogelijk stabiel te houden. Zou de levensverwachting bijvoorbeeld verder stijgen, dan gaat niet de premie omhoog maar wordt de uitkering verlaagd of de pensioenleeftijd verschoven;
- *pensioenfondsen voor zzp'ers*: Er komt een apart pensioenfonds voor zelfstandigen zonder personeel, zzp'ers. Als zij in de bijstand komen, hoeven zij hun gespaarde pensioengeld niet langer 'op te eten'. Maar als zij arbeidsongeschikt worden, krijgen zij wel de mogelijkheid hun pensioengeld alvast te gebruiken;
- *maximaal pensioengevend inkomen van 100.000 euro*: Dit betekent dat boven een salaris van € 100.000 geen pensioen meer kan worden opgebouwd. Voor mensen met een hoger inkomen wordt het wel mogelijk gemaakt om op vrijwillige basis fiscaal vriendelijk bij te sparen via een netto-lijfrente oudedagvoorziening in de derde pijler.

Staatssecretaris Jetta Klijnsma omschreef het akkoord als 'een verhoogde dijkbewaking tegen de stormen van de economische crisis en demografische ontwikkelingen'.<sup>10</sup> In feite komt het er op neer dat de maatregelen in het nieuwe Pensioenakkoord een versoering van onze pensioenen met zich mee brengen. Deelnemers bouwen namelijk minder pensioen op en moeten langer doorwerken.

<sup>10</sup> <http://www.rtinieuws.nl/economie/home/meerderheid-kamer-voor-strengere-pensioenregels>

### 2.1.5. Rigoureuze hervormingen pensioenstelsel op komst

Het 'pensioendossier' is echter nog lang niet af. Er wordt blijvend aan het stelsel gesleuteld. In de periode van 2014-2015 heeft op initiatief van het Ministerie van Sociale Zaken de Nationale Pensioendialoog plaatsgevonden. Daarbij is staatssecretaris Klijnsma in gesprek gegaan met veel betrokkenen uit de pensioenwereld en daarbuiten. Alle Nederlandse burgers kregen de mogelijkheid om ideeën aan te dragen en mee te praten over het pensioenstelsel. Op basis daarvan heeft het huidige kabinet de hoofdlijnen uitgezet voor de toekomstige inrichting van het stelsel van aanvullende pensioenen in Nederland. Staatssecretaris Klijnsma heeft op 6 juli 2015 een brief aan de Tweede Kamer verstuurd met daarin de voorstellen voor een rigoureuze hervorming van het pensioenstelsel dat in het jaar 2020 zal moeten doorgevoerd. Klijnsma verwoordt het als volgt: "De sterke elementen van het huidige stelsel behouden: de mogelijkheid om collectief, solidair en tegen relatief lage kosten pensioen op te bouwen, waarbij de verplichtstelling zorgt voor een brede dekking moeten worden behouden. Tegelijkertijd wordt het stelsel op een aantal belangrijke punten versterkt: het wordt transparanter, eenvoudiger en beter toegesneden op de verschillende kenmerken en behoeften van deelnemers".<sup>11</sup>

Het kabinet wil daarbij grote keuzes maken. Het belangrijkste punt is de keuze voor een degressieve pensioenopbouw waarbij de lasten tussen jong en oud eerlijker worden verdeeld. Zo is het kabinet voornemens de doorsneepremie af te schaffen, omdat de doorsneesystematiek wringt met de veranderingen op de arbeidsmarkt en het draagvlak voor het stelsel aantast. Bovendien denkt het kabinet aan meer individualisering: meer maatwerk en meer keuzevrijheid voor de deelnemers. De collectiviteit moet echter bewaard blijven. Daarbij denkt het kabinet aan een collectieve risicodeling met een eigen pensioenpotje. Daarnaast zouden de beleggingsrisico's van de fondsen beter in kaart moeten worden gebracht. Met deze hoofdlijnen geeft het kabinet richting, maar laat het tevens ruimte voor verdere invulling en overleg. Deze ruimte is nodig, omdat een hervorming van het pensioenstelsel een complex en veelomvattend traject is, dat jaren in beslag zal nemen. De voorgestelde plannen liggen bij lange na nog niet vast. Er zal nog volop worden gesproken met de stakeholders, waaronder de pensioenfondsen zelf en de sociale partners. Het recent verschenen adviesrapport van de SER 'Toekomst Pensioenstelsel' en de nog te verschijnen adviesrapporten van het CBP en NetSpar zullen eveneens in het debat worden meegenomen. Het laatste woord is uiteraard aan de Kamer.

### 2.1.6. Cappuccino-model

Het Nederlandse pensioengebouw bestaat uit drie pijlers en wordt ook wel het Cappuccino-model genoemd. Dit model is een combinatie van overheids-, collectieve en individuele componenten. Het principe is simpel: ieder mens drinkt zijn kopje koffie op zijn eigen manier. De overheid schenkt de koffie (de 1<sup>e</sup> pijler), de werkgevers en werknemers doen hier gestoomde melk op (de 2<sup>e</sup> pijler) en jijzelf kunt er nog een individuele laag cacaopoeder overheen strooien (de 3<sup>e</sup> pijler).

#### *De eerste pijler*

De koffie wordt gevormd door de AOW en wordt ook wel eens gedefinieerd als staatspensioen. Alle personen die in Nederland hebben gewerkt of gewoond van hun 15<sup>e</sup> tot en met hun 65<sup>e</sup> levensjaar bouwen voor elk jaar een stukje AOW op, met andere woorden 2% per jaar. De AOW vormt de basis voor het ouderdomsvoorzieningspensioen. De AOW is een basisinkomen en de hoogte ervan is gekoppeld aan het wettelijk minimumloon. Iemand die getrouwd is of samenwoont ontvangt 50% van het minimumloon, dat is momenteel ongeveer 730 euro bruto. Een alleenstaande krijgt 70% van het minimumloon. Dit overheidspensioen vormt daarmee dus een minimale basisvoorziening. Naast de AOW bestaat de eerste pijler mede uit de Anw; de Algemene Nabestaandenwet en de WIA die voorziet van een uitkering bij arbeidsongeschiktheid. De eerste pijler wordt gefinancierd door middel van een omslagstelsel. Dit houdt in dat de huidige beroepsbevolking via belastingen over loon of uitkering de AOW betaalt. In een omslagstelsel is er dus geen opbouw van pensioenvermogen. Solidariteit staat hier dus centraal. Het omslagstelsel herverdeelt namelijk de welvaart tussen de

<sup>11</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2015/07/06/kamerbrief-hoofdlijnen-van-een-toekomstbestendig-pensioenstelsel.html>

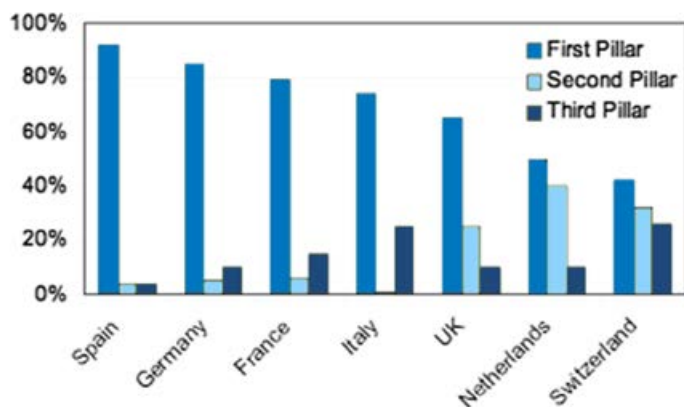
werkenden en de gepensioneerden. Alhoewel de AOW waardevast is, is het omslagstelsel echter zeer gevoelig voor demografische veranderingen. Het aantal inwoners in de AOW-gerechtigde leeftijd loopt tot 2040 naar verwachting op met 1,2 miljoen. De verhouding tussen dit aantal en de omvang van de potentiële beroepsbevolking, de zogeheten grijze druk, zal daardoor toenemen. Begin 2012 stonden er tegenover elke inwoner in de AOW-gerechtigde leeftijd nog 3,7 leden van de potentiële beroepsbevolking; in 2040 is dat naar verwachting gedaald tot 2,6. Daarna loopt dit weer op naar 3,1 in 2060.<sup>12</sup>

### De tweede pijler

Het werknemerspensioen staat voor de gestoomde melk. Dit werknemerspensioen is het centrale thema van deze scriptie. De tweede pijler is het pensioen dat iemand kan opbouwen op basis van zijn arbeidsovereenkomst. Het werknemerspensioen wordt ondergebracht bij een pensioenfonds of bij een verzekeraar. Ongeveer negentig procent van de Nederlanders die werkt, doet mee aan een collectieve pensioenfondsregeling. De tweede pijler wordt daarom ook wel het collectief pensioen genoemd. De verhouding tussen betaalde premie en te ontvangen pensioen wisselt per fonds, per inkomenscategorie en per generatie (Pensioenfederatie, 2012: p.14). Dit collectief pensioen sparen werkenden dus bovenop hun AOW. Vandaar dat het pensioen uit de tweede pijler beter bekend staat als het aanvullend pensioen. De tweede pijler wordt gefinancierd via kapitaaldekking. Kapitaaldekking houdt in dat begunstigen voor hun eigen pensioen sparen. Zodra iemand toetreedt tot de pensioenregeling, begint deze persoon met de betaling van de pensioenpremie. Zijn ingelegde pensioenpremie wordt door het pensioenfonds waarbij hij of zij is aangesloten belegd. De opbrengsten uit hetgeen belegd is vormt de basis voor de pensioenbetalingen. De investeringen worden voor een heel lange periode belegd. Iets wat vrij ongebruikelijk is. De investeringsopbrengsten hangen op de lange termijn samen met het risico dat de belegger mag nemen: meer risico geeft een grotere opbrengst, maar ook meer onzekerheid. Hoewel het kapitaaldekkingstelsel zeer gevoelig is voor ontwikkelingen op de financiële markten, is het niet gevoelig voor demografische veranderingen.

### De derde pijler

De derde pijler vormt het laagje cacao poeder in de cappuccino en wordt gevormd door voorzieningen die mensen zelf kunnen regelen ofwel individuele verzekeringsproducten. Vaak gaat het om commerciële spaarproducten zoals lijfrente en levensverzekeringen. In de derde pijler wordt vaak gespaard door personen die geen arbeidsrelatie hebben zoals zzp'ers of mensen die niet verplicht zijn aangesloten bij een pensioenfonds. Er zijn bovendien mensen die naast hun pensioen uit de eerste pijler en tweede pijler, een aanvullend pensioen sparen in de derde pijler. Mensen kunnen zodoende extra pensioen sparen.



Figuur 1. Vergelijking van de financiering van de pensioenen in Europese landen. (Bron APG, 2007)

12 <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-073-pb.htm>

Het Nederlandse pensioenstelsel verschilt van de meeste andere stelsels, omdat zij op meerdere manieren wordt gefinancierd.

### *De schijf van vijf*

Naast deze drie belangrijkste pijlers, maken fondsen en verzekeraars hun deelnemers steeds meer attent op het vijfpijlermodel om extra pensioen te genereren.<sup>13</sup> De vierde pijler wordt wel omschreven als het menselijk kapitaal. Dit is het vermogen om na de reguliere pensioendatum flexibel – doorgaans bij laatste werkgever - door te werken, overwegend in deeltijd met als doel het inkomen en pensioen aan te vullen. Onder de vijfde pijler valt het gespaarde vermogen. Denk daarbij aan: de overwaarde op een eigen woning, het geld op je spaarrekening, en inkomsten uit een eventuele effectenportefeuille.

#### **2.1.7. Wat is een pensioenfonds?**

Een pensioenfonds is een private not-for-profitinstelling, die als een arbeidsvoorwaardelijke financiële instelling kan worden aangemerkt. Pensioenfondsen hebben dus geen winstoogmerk voor aandeelhouders in tegenstelling tot verzekeraars. Al het geld is dus bestemd voor het collectief. Een werkgever biedt een pensioenregeling aan zijn werknemer aan als onderdeel van de arbeidsovereenkomst. Pensioenfondsen zijn uitvoerders van pensioenregelingen. De inhoud van de pensioenregeling wordt bepaald door werkgevers en werknemers; zij zijn verantwoordelijk voor de arbeidsvoorwaarden. In vrijwel alle gevallen betreft dit de sociale partners. Werknemers worden bijna altijd vertegenwoordigd door de vakbonden. Wat wordt overeengekomen, moet in beginsel worden nagekomen. Deelnemers aan een pensioenregeling verwachten doorgaans dat zij een waarde vast pensioen ontvangen waarmee zij na pensionering hun leefstijl kunnen continueren. De bestaande pensioenregelingen spelen daar tevens op in. De verantwoordelijkheden zijn verdeeld tussen de partijen die de arbeidsvoorwaarden bepalen en het pensioenfondsbestuur.

Naast de sociale doelstelling, met de daarbij behorende essentiële rol van belanghebbenden binnen een fonds, is een pensioenfonds evenzo een financiële instelling waaraan hoge eisen met betrekking tot deskundigheid van bestuurders en de kwaliteit van de organisatie worden gesteld. Voor een pensioenfonds staat het belang van belanghebbenden steeds voorop. Het gaat hierbij om veel belanghebbenden, aangezien maar liefst 90% van alle werknemers is aangesloten bij een pensioenfonds. Artikel 105 van de Pensioenwet schaaft onder de belanghebbenden: de deelnemers, gewezen deelnemers (ook wel slapers genoemd), andere aanspraakgerechtigden, de pensioengerechtigden en de werkgever. Volgens de richtlijnen die zijn opgesteld in de Code Pensioenfondsen spelen vertegenwoordigers van deze belanghebbenden in ieder bestuursmodel een voorname rol. Een pensioenfonds moet de belangen van de belanghebbenden op evenwichtige wijze afwegen. De (vertegenwoordigers van de) belanghebbenden geven hierover uiteindelijk hun oordeel. Het pensioenfonds heeft als belangrijkste taak te zorgen voor een goede financiële beheersing en een evenwichtige belangenafweging van alle stakeholders. Alleen dan kan het de hoofddoelstelling realiseren: inkomen verzorgen bij ouderdom, arbeidsongeschiktheid en overlijden. Voor de continuïteit van een pensioenfonds is het van groot belang dat de stakeholders vertrouwen hebben in hun pensioenfonds. Vertrouwen dat zij haar taken serieus neemt en goed uitvoert.

### *Drie types pensioenfondsen*

Nederland kent zo'n vierhonderd pensioenfondsen. Door onder meer fusies loopt dit aantal in rap tempo terug. Fondsen verschillen in grootte en in opgebouwd vermogen. Het ABP is met een vermogen van ruim 300 miljard euro het grootste pensioenfonds van het land, gevolgd door PFZW en PMT.<sup>14</sup> In Nederland kennen we de volgende drie soorten pensioenfondsen:

<sup>13</sup> <http://www.nibud.nl/consumenten/schijf-van-vijf/>

<sup>14</sup> <http://www.companyinfo.nl/extra-diensten/Overzichtpensioenfondsen.php>

- **Bedrijfstakpensioenfondsen:** Een bedrijfstakpensioenfonds werkt voor één of meer bedrijfstakken (branches). Bijvoorbeeld de overheid, de bouw, de horeca of de staalindustrie. In de meeste gevallen zijn alle werknemers en soms ook zelfstandigen uit deze branche verplicht verzekerd bij hun eigen bedrijfstakpensioenfonds. Die verplichting is meestal te vinden in de cao. Drie kwart van alle werknemers is aangesloten bij een bedrijfstakpensioenfonds.
- **Ondernemingspensioenfondsen:** Grote ondernemingen zoals KLM, ABN Amro, Philips en Xerox hebben vaak een eigen pensioenfonds, een ondernemingspensioenfonds. Een ondernemingspensioenfonds is een aan één onderneming verbonden fonds waarin geld bijeen wordt gebracht voor de deelnemers. Het pensioenfonds staat los van het bedrijf.
- **Beroepspensioenfondsen:** Een beroepspensioenfonds is een fonds voor één bepaalde beroepsgroep. Denk aan kappers, fysiotherapeuten of tandartsen.

### 2.1.8. Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen

Met ingang van 7 augustus 2013 is de Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen in werking getreden. Dit wetsvoorstel herzielt de wettelijke regels voor de governance en medezeggenschap voor pensioenfondsen. Aan deze herziening lagen drie aanleidingen ten grondslag<sup>15</sup>:

#### 1.) *versterking van deskundigheid en intern toezicht*

De Commissie Frijs heeft in 2010 onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop het beleggingsbeleid, het risicobeheer, de uitvoering en de governance van pensioenfondsen zich sinds 1990 heeft ontwikkeld in relatie tot de doelstelling en het risicodraagvlak van pensioenfondsen. Daaruit blijkt dat de deskundigheid van de pensioenfondsbesturen niet altijd op orde is. Het pensioenfondsbestuur – in welke vorm dan ook – moet deskundiger worden. Er worden daarom meer kwaliteitseisen aan de bestuursleden gesteld. Daarbij klinkt desgelijks een steeds luider roep om externe deskundigen tot het pensioenfondsbestuur toe te laten. Wanneer externe deskundigen worden toegelaten tot het pensioenfondsbestuur wordt voorkomen dat de onderhandelaars en de bestuurders dezelfde personen zijn. Zo komt het voor dat in het bestuur van een fonds dezelfde partijen zitten die de pensioenregeling uitonderhandelen: werkgevers en vakbonden. Daarmee hebben deze partijen twee petten op: die van onderhandelaars en die van uitvoerder (Pikaart, 2012: p. 54). Als externe deskundigen zetels bezitten binnen het pensioenfondsbestuur wordt daarmee voorkomen dat de vertegenwoordigers van sociale partners zichzelf adviseren (Koeleman, Esser en Janssen, 2012).<sup>16</sup>

#### 2.) *adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers*

De Commissie Goudswaard concludeerde in een rapport van 2010 dat het beleid dat de pensioenfondsen voerden niet toekomstbestendig was en deelnemers veel risico's opliepen. Stakeholders moeten beter worden vertegenwoordigd in het bestuur. Zo hebben pensioengerechtigden nu in alle pensioenfondsen een vaste plek in het bestuur. Tevens mogen er externe deskundigen in het bestuur plaatsnemen. Een eveneens belangrijke wijziging is het feit dat deelnemers het wettelijk recht krijgen een vrije verkiezing af te dwingen voor het VO bij hun pensioenfonds. Dat betekent dat het monopolie van de vakbonden als enige vertegenwoordiger in dit orgaan kan worden doorbroken. Een andere belangrijke component van adequate vertegenwoordiging is diversiteit. Fondsen moeten in hun jaarverslag rapporteren over de samenstelling naar leeftijd en geslacht van het bestuur en het verantwoordingsorgaan en over de inspanningen die zijn verricht om diversiteit in de organen van het pensioenfonds te bevorderen. Artikel 107 PW gaat hier op in. Op 1 juli 2013 treedt de initiatiefwet van Koser Kaya (D66) en Blok (VVD) in, afkomstig uit de koker van oud-Kamerlid Erwin Nypels (D66) die zich hier al eind jaren zestig hard voor maakte. Gepensioneerden krijgen nu een wettelijk recht op vertegenwoordiging in de besturen van hun fondsen. De wet vormt de bekroning van een

<sup>15</sup> [https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33182\\_wet\\_versterking\\_bestuur](https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33182_wet_versterking_bestuur)

<sup>16</sup> Koeleman, Esser en Janssen, *Ingrijpende gevolgen pensioenakkoord voor governance en uitvoeringspraktijk*, Tijdschrift voor Pensioenvraagstukken, 2012, nr. 8



lang gevecht om gepensioneerden binnen de fondsen gelijke rechten op medezeggenschap toe te kennen als de werknemers.

### 3.) *stroomlijning van taken en organen*

Daarnaast was er veel overlap van taken van de verschillende organen van de pensioenfondsen. Bovendien waren deze taken veelal onduidelijk. In 2008 is er onder verantwoordelijkheid van de Sociaal-Economische Raad (SER) onderzoek gedaan naar medezeggenschap en goed pensioenfondsbestuur. Hieruit bleek dat fondsen moeite hebben met de afbakening van verantwoordelijkheden, rollen en taken van de verschillende organen. De wetgever was van mening dat de wijze waarop pensioenfondsen bestuurd werden aan verandering toe was, vanwege de financieel en economisch onrustige omstandigheden en de gestelde deskundigheidseisen die daaraan gesteld werden. Daarom moesten alle pensioenfondsen hun bestuursmodel aanpassen. Diverse taken en organen zijn tevens gestroomlijnd om onnodige bureaucratie te voorkomen.

## 2.2. Governance en de gelederen binnen een pensioenfonds

Om een helder inzicht te krijgen in het bestuursmodel van pensioenfondsen is het van belang om de belangrijkste gelederen van de fondsen te belichten. Daarbij wordt tevens aandacht geschonken aan de wijze waarop zeggenschap, medezeggenschap en verantwoording en intern toezicht bij pensioenfondsen is verankerd.

### ZEGGENSCHAP

#### 2.2.1. Het bestuur

Elk pensioenfonds kent een bestuur. Daarbij maakt het niet uit of dit fonds een bedrijfstak- of ondernemingspensioenfonds is. Het bestuur bepaalt het beleid en is in feite belast met het dagelijks leidinggeven aan het pensioenfonds. Zij moet verantwoording afleggen aan de aanspraak- en pensioengerechtigden en de werkgever over het beleid dat zij (in hun opdracht) uitvoert (artikel 33 PW).

#### *Taken bestuur*

De belangrijkste regelgeving met betrekking tot de taken van pensioenfondsen en haar bestuur is vastgelegd in de PW. Daarnaast zijn er richtlijnen opgesteld door onder meer de Pensioenfederatie, de belangenvereniging van pensioenfondsen, in de Code Pensioenfondsen. De belangrijkste taken van het bestuur op een rijtje:

- Het pensioenfondsbestuur aanvaardt, beheert en **voert de pensioenregeling uit**. Het bestuur belegt de gelden, keert de pensioenen uit en informeert al haar belanghebbenden. Het bestuur heeft altijd de eindverantwoordelijkheid en de regie over alle werkzaamheden van het fonds. Alhoewel een fonds enkele van haar taken kan uitbesteden aan andere partijen, bijvoorbeeld het beheer van een deel van haar beleggingsportefeuille, blijft het bestuur altijd de **volledige eindverantwoordelijkheid** houden. Veel fondsen besteden overigens het vermogensbeheer uit bij externe uitvoeringsorganisaties.
- Het bestuur maakt heldere **afspraken over haar beleidsruimte**. Die afspraken maakt het bestuur met de werkgever, de sociale partners of de beroepspensioenvereniging die de pensioenregeling bij het pensioenfonds onderbrengt.
- Het bestuur stelt een **missie, visie en strategie** op. Tevens zorgt het voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij.
- Het bestuur waarborgt dat de **leden van het bestuur onafhankelijk** en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van de achterban en van elkaar.

- Het bestuur is er collectief verantwoordelijk voor dat het zelf goed functioneert. De voorzitter ziet hierop toe. Hij is namens het bestuur het eerste aanspreekpunt voor het **intern toezicht**, het Verantwoordingsorgaan (VO) of het Belangenorgaan (BO), over het functioneren van bestuurders. De voorzitter bewaakt de evenwichtige afweging van belangen in de besluitvorming, net als de besluitvormings- en adviesprocedures.
- Het bestuur vervult zijn taak op een **transparante** (open en toegankelijke) manier. Dat zorgt ervoor dat belanghebbenden inzicht kunnen krijgen in de informatie, overwegingen en argumenten die ten grondslag liggen aan besluiten en handelingen.
- Het bestuur legt bij alle besluiten duidelijk vast op grond van welke overwegingen - mede ten aanzien van de **evenwichtige belangenafweging** - het besluit genomen is.
- Het bestuur **weegt de aanbevelingen van de raad van toezicht af**. Wil het bestuur afwijken van de aanbevelingen, dan moet het dit motiveren.

### 2.2.2. Bestuursmodellen pensioenfondsen

De wijze waarop het pensioenbestuur is samengesteld is afhankelijk van het type bestuursmodel. Kortweg zijn er drie varianten van het pensioenfondsbestuursmodel:

#### *Variant 1: Het paritaire bestuursmodel*

In het paritaire bestuursmodel vormen werkgevers en werknemers tezamen het bestuur. De meeste fondsen hadden al voor de introductie van de wet in 2014 een dergelijke inrichting. Nieuw is echter dat pensioengerechtigden ook vertegenwoordigd moeten zijn in het bestuur. Daarnaast moet er voor gezorgd worden dat de bestuurssamenstelling zowel wat betreft leeftijd als geslacht voldoende representatief is voor de groep van belanghebbenden waarvoor het pensioenfonds de regeling uitvoert. Er kunnen maximaal twee bestuurders aan het bestuur worden toegevoegd die geen vertegenwoordigers van de belanghebbenden zijn. De vertegenwoordigers van de werknemers dienen ten minste de helft van het aantal zetels in het bestuur te bekleden. De vertegenwoordigers van de pensioengerechtigden worden gerekend tot de werknemers. De pensioengerechtigden mogen echter maximaal een kwart van het aantal zetels in hun bezit hebben. Dit geldt voor een paritair bestuursmodel dat gelieerd is aan een bedrijfstakpensioenfonds. Dit stuit overigens op kritiek van Erwin Nypels, initiatiefnemer van de oorspronkelijke wet in 1968 om gepensioneerden meer invloed te geven (bron: persoonlijk interview d.d. 5 september 2014). Van deze verdeling kan worden afgeweken indien de betrokken partijen daarmee akkoord zijn.

#### *Variant 2: het onafhankelijke bestuursmodel*

Het onafhankelijk bestuur bestaat alleen uit externe professionele bestuurders. De belanghebbenden van het fonds zijn niet vertegenwoordigd in het onafhankelijk bestuur. Dit is dus wezenlijk anders dan bij het paritaire bestuursmodel.

#### *Variant 3. Het gemengde bestuursmodel*

Een pensioenfonds dat een gemengd bestuur kent heeft zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders aan het roer. Kenmerkend voor het gemengde bestuursmodel is dat het intern toezicht wordt uitgeoefend door de niet-uitvoerende bestuurders die naast de uitvoerende bestuurders deel uitmaken van het fondsbestuur. Binnen het gemengd bestuursmodel zijn er weer drie varianten mogelijk. De eerste optie is het paritair gemengd bestuur. Ten tweede is er het type onafhankelijk gemengd bestuur. Tot slot is er nog het omgekeerd gemengd bestuursmodel. Hierbij zijn de uitvoerende bestuurders niet direct vertegenwoordigers van de belanghebbenden en is de samenstelling van de niet-uitvoerende bestuurders gelijk aan het paritaire bestuur.

Voor meer informatie over de vijf bestuursmodellen, zie tabel 1 voor een helder overzicht.

## MEDEZEGGENSCHAP EN VERANTWOORDING

### 2.2.3. Verantwoordingsorgaan en Belanghebbendenorgaan

Alhoewel de taken van het bestuur met de komst van de Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen niet zijn gewijzigd, hebben er wel belangrijke wijzigingen plaatsgevonden in de wijze waarop deelnemers worden vertegenwoordigd. Er bestaan twee organen waarin deelnemers medezeggenschap hebben: het Verantwoordingsorgaan (hierna te noemen VO) of het Belanghebbendenorgaan (hierna te noemen BO). Welk orgaan het pensioenfonds hanteert is afhankelijk van het gekozen bestuursmodel.

#### *Belanghebbendenorgaan*

Het BO adviseert het bestuur gevraagd of ongevraagd over aangelegenheden die het pensioenfonds betreffen op grond van artikel 115c lid 1 PW. Een fonds kent een BO indien zij een onafhankelijk bestuur of een onafhankelijk gemengd bestuur kent. Deelnemers oefenen hun medezeggenschap uit via het BO. Omdat deelnemers geen stem in de vorm van een vertegenwoordiging van werknemers of gepensioneerden hebben, heeft het BO verregaande bevoegdheden. Zo zijn belangrijke besluiten van het bestuur goedkeuringsplichtig in plaats van adviesplichtig. Het gaat hierbij onder meer over besluiten betreffende de premie, korten, terugstorten, collectieve waardeoverdracht, het strategische beleggingsbeleid, het vaststellen van korte termijnherstelplannen, en meer (artikel 115c lid 9). Daarnaast heeft het BO eveneens enquêterecht. Anders dan bij het VO zijn naast de werknemers en pensioengerechtigden ook altijd werkgevers vertegenwoordigd.

#### *Verantwoordingsorgaan*

Een pensioenfonds kent een medezeggenschapsorgaan in de vorm van een VO als zij een van de overige drie bestuursmodellen kent, te weten een paritair, paritair gemengd of omgekeerd gemengd bestuur. In het VO zijn de deelnemers en de pensioengerechtigden evenredig op basis van onderlinge getalsverhoudingen gerechtigd (artikel 115 PW lid 2). Het pensioenfonds dient het VO in beginsel alleen advies te vragen over collectieve waardeoverdracht, liquidatie, samenvoeging, omzetting en het sluiten/wijzigen of het beëindigen van een uitvoeringsovereenkomst. Tevens dient het oordeel van het VO te worden opgenomen in het jaarverslag van het pensioenfonds. De macht van het VO is door de invoering van de Wet VBP ingeperkt. Zij heeft minder verstrekkende bevoegdheden dan de deelnemersraden die pensioenfondsen eerder kennen. Dat de medezeggenschap van het VO is beperkt, heeft te maken met het feit dat de belanghebbenden in dat bestuursmodel reeds via hun bestuursvertegenwoordigers zeggenschap hebben. Zoals hiervoor vermeld, beoogt de wetgever bureaucratie – bijvoorbeeld als gevolg van doublures in taken en bevoegdheden – zo veel mogelijk te voorkomen. Anders dan bij het BO, zijn werkgevers niet vertegenwoordigd in het VO, tenzij de werkgever of de deelnemers en pensioengerechtigden dit wensen. Leden in het VO kunnen in het geval van verkiezingen worden verkozen. Kandidaten kunnen worden voorgedragen door verenigingen, individuele deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden. In artikel 115d van de Pensioenwet is overigens echter bepaald dat de mogelijkheid bestaat om aan het BO of VO verdere bevoegdheden te geven.

Er zijn echter ook enkele critici ten aanzien van het VO en de deelnemersraad. Niet alleen vanwege het feit dat zij slechts een adviserende functie hebben, maar tevens omdat zij niet (geheel) onafhankelijk zijn. De leden van deze organen worden vaak aangewezen door dezelfde vakbonden die mede in het pensioenfondsbestuur zitten. Deze vakbondsmensen in het bestuur hebben doorgaans een dubbele pet op. Zij zijn niet alleen bestuurder, maar ook vakbondsbestuurder. Via die weg bepalen zij zelf wie er in het VO zitten (Pikaart, 2012, p.47). De vakbond kan zelfs desgewenst leden van het VO zonder pardon vervangen. Het is dus niet vanzelfsprekend dat er altijd een onafhankelijk en kritisch geluid richting het pensioenfondsbestuur vanuit deze organen te verwachten is.

## 2.2.4. Intern toezicht

De Wet VBP brengt een versterking van intern toezicht met zich mee. Het intern toezicht kan worden uitgeoefend door een visitatiecommissie, een raad van toezicht of door niet-uitvoerende bestuurders. Bedrijfstakpensioenfondsen mogen in beginsel alleen uit de laatste twee kiezen. In de toekomst geldt dit mogelijkserwijs voor alle pensioenfondsen. Het intern toezicht wordt daarenboven wat betreft taken en bevoegdheden versterkt. Dat geldt zeker voor de raad van toezicht en de 'one tier board'; een orgaan dat volledig bestaat uit extern deskundigen. Zij hebben goedkeuringsrechten als het gaat om belangrijke bestuursbesluiten. Denk hierbij aan voorgenomen besluiten betreffende onderwerpen als het vaststellen van de jaarrekening, het beloningsbeleid, collectieve waardeoverdracht, liquidatie en samenvoeging.

Paritair	Onafhankelijk	Gemengd		
		Paritair gemengd	Onafhankelijk gemengd	Omgekeerd gemengd
<b>Samenstelling bestuur:</b> - vertegenwoordigers v/d werknemersverenigingen bezetten tenminste evenveel zetels als de vertegenwoordigers v/d werkgeversverenigingen. - Ook pensioengerechtigden mogen meedoen. Zij mogen max. een kwart van alle zetels bezetten	<b>Samenstelling bestuur:</b> - Het onafhankelijk bestuur bestaat alleen uit externe professionele bestuurders. De belanghebbenden van het fonds zijn niet vertegenwoordigd in het onafhankelijk bestuur	<b>Samenstelling bestuur:</b> - het gemengd bestuur bestaat uit uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders - Paritair uitvoerende bestuursleden (evt. max 2 externen). Onafhankelijke toezichthoudende bestuurders (minstens 3)	<b>Samenstelling bestuur</b> - het gemengd bestuur bestaat uit uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders - Onafhankelijke uitvoerende bestuursleden. Onafhankelijke toezichthoudende bestuursleden (ten minste 3). - De belanghebbenden van het fonds zijn niet vertegenwoordigd in het bestuur	<b>Samenstelling bestuur</b> - het gemengd bestuur bestaat uit uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders - Onafhankelijke voorzitter verplicht. Onafhankelijke uitvoerende bestuursleden. Paritair toezichthoudende bestuurders
<b>Medezeggenschap en verantwoording:</b>  Verantwoordingsorgaan - werkgevers in principe niet vertegenwoordigd in verantwoordingsorgaan  - Adviesrecht	<b>Medezeggenschap en verantwoording:</b>  Belanghebbendenorgaan - naast de werknemers en pensioengerechtigden zijn ook de werkgevers vertegenwoordigd  - Adviesrecht & Goedkeuringsrecht  - Goedkeuringsrecht over besluiten inzake onder meer strategische beleggingsbeleid, vermindering verworven pensioenaanspraken en pensioenrechten.	<b>Medezeggenschap en verantwoording:</b>  Verantwoordingsorgaan - werkgevers in principe niet vertegenwoordigd in VO  - Adviesrecht	<b>Medezeggenschap en verantwoording:</b>  Belanghebbendenorgaan - naast de werknemers & pensioengerechtigden zijn ook de werkgevers vertegenwoordigd  - Adviesrecht & Goedkeuringsrecht  - Goedkeuringsrecht over besluiten inzake onder meer strategische beleggingsbeleid, vermindering verworven pensioenaanspraken en pensioenrechten.	<b>Medezeggenschap en verantwoording:</b>  Verantwoordingsorgaan - werkgevers in principe niet vertegenwoordigd in VO  - Adviesrecht
<b>Intern toezicht:</b> De Raad van Toezicht en de Visitatiecommissie zijn belast met het intern toezicht. Een Ondernemingspensioenfonds heeft de keuze uit een Visitatiecommissie of een Raad van Toezicht. De Visitatiecommissie komt een keer per jaar bij elkaar. De Raad van Toezicht vergadert permanent en heeft een goedkeuringsrecht over sommige besluiten (artikel 104 lid 3 PW). Een bedrijfstakpensioenfonds is verplicht een Raad van Toezicht in te stellen.				

Tabel 1. Types bestuursmodellen pensioenfondsen: zeggenschap, medezeggenschap & verantwoording en Intern toezicht

### 2.2.5. Stakeholders

Ons pensioenstelsel kent heel veel stakeholders. De pensioenen vallen onder de verantwoordelijkheid van de staatssecretaris van sociale zaken en werkgelegenheid. Daarmee vallen pensioenen onder de verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid. De wet- en regelgeving wordt vastgesteld door Tweede en Eerste Kamer. Zij schept daarmee het juridische kader. De uitgangspunten van de pensioenregeling worden vastgesteld door de sociale partners. De pensioenfondsen voeren deze regelgeving op hun beurt uit. De deelnemers zijn grotendeels op basis van de cao waaronder zij vallen verbonden aan een bepaald fonds. Het lijkt erop dat deze deelnemers met de jaren steeds centraler zijn komen te staan. Binnen de fondsen spelen bepaalde organen zoals het bestuur, het verantwoordingsorgaan en de Raad van Toezicht een belangrijke rol. Op het gebied van extern toezicht spelen de AFM en de Nederlandsche Bank een relevante rol.

#### *Deelnemers*

Pensioenfondsen kennen drie types deelnemer. Allereerst de actieve deelnemer. Dit zijn werknemers die bij de werkgever in dienst zijn en pensioen opbouwen in de pensioenregeling van de werkgever. Daarnaast kennen fondsen evenzo inactieve deelnemers, ook wel slapers of gewezen deelnemers genoemd. Dit zijn personen die niet langer actief aan de pensioenregeling deelnemen; pensioenopbouw vindt dus niet meer plaats. De slaper heeft echter wel pensioenaanspraken opgebouwd. Tot slot bestaat de groep deelnemers bij een fonds uit gepensioneerden. Dit zijn vanzelfsprekend de personen die met pensioen zijn.

#### *Sociale partners*

Sociale partners is de naam die wordt gegeven aan de werkgevers- en werknemersbonden die betrokken zijn bij het overleg over sociaal gevoelige onderwerpen waarover de regering vaak een besluit moet nemen, zoals bij pensioenen het geval is. De werkgevers worden vertegenwoordigd door werkgeversorganisaties zoals het VNO-NCW. De werknemers worden vertegenwoordigd door vakbonden zoals de FNV, de CNV en de AOB. Een ander belangrijk orgaan binnen de sociale partners is de Sociaal Economische Raad (SER). In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen. Zij adviseert de regering en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal-economisch beleid, waaronder het te voeren pensioenbeleid. Sociale partners hebben sinds jaar en dag een prominente plaats in het Nederlandse pensioenlandschap ingenomen. Volgens sommige critici is de rol van de sociale partners, en dan met name die van de vakbonden, te dominant. Bij alle onderhandelingen over pensioenregelingen treden de vakbonden op als vertegenwoordigers van de belangen van werknemers. De vraag is of de vakbonden ook de belangen vertegenwoordigen van de grote groep (jonge) mensen die geen lid zijn van een bond. Feit is dat de vakbonden totaal vergrijsd zijn en dat er steeds minder werknemers zijn aangesloten bij een vakbond. Vrijwel alle maatregelen die zijn genomen om de pensioenen te versoberen en toekomstbestendig te maken konden altijd rekenen op een sterk verzet vanuit de vakbonden.

## Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

De omgeving waarin pensioenfondsen opereren is de laatste jaren sterk veranderd. In het Theoretisch Kader wordt uitgebreid stil gestaan bij deze veranderingen. De belangrijkste ontwikkelingen zijn financieel-economische en sociaal-culturele ontwikkelingen. Omdat het pensioenstelsel een ontzettend complex onderwerp is, is het tevens van belang om een goed inzicht te krijgen in de basiskennmerken van het pensioenstelsel. Daarom wordt stilgestaan bij de belangrijkste wetgeving en de principes waarop het pensioenstelsel is gestoeld: solidariteit en verplichte collectiviteit. Omdat deze scriptie ingaat op de betrokkenheid van pensioenfondsdeelnemers kan een stuk theorie inzake participatie uiteraard niet ontbreken.

### 3.1. Solidariteit en verplichtstelling als fundament van het pensioenstelsel

Het Nederlandse pensioenstelsel is gebaseerd op solidariteit en collectiviteit. Zonder deze twee pijlers heeft het huidige pensioenstelsel geen enkele vorm van bestaansrecht, en daarmee zijn zij van essentieel belang.

#### 3.1.1. Solidariteit

Het begrip solidariteit ontleent zijn oorsprong aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw. Emile Durkheim die wordt beschouwd als de eerste echte socioloog in Europa, maakte onderscheid tussen twee soorten solidariteit: mechanische en organische. Bij mechanische solidariteit ligt de nadruk op de uniformiteit van de subjecten waartussen een solidaire verbondenheid bestaat (Thijssen, De Pauw, 2006: p.19). Denk daarbij aan families, clans, territoriale scheidingen. Religie speelt daarbij vaak een dominante factor (Komter, Burgers, Engbersen, 2004: p.28). Bij organische solidariteit is niet gelijkheid, maar juist verscheidenheid de uitgangspunt. Deze vorm van solidariteit treedt voornamelijk op in een sociaal-economische context, bijvoorbeeld met betrekking tot arbeidsverdeling. Het feit dat de een iets heeft wat de ander niet heeft, maakt hen interessante ruilpartners. Met de komst van de industrialisering verschoof volgens Durkheim de mechanische solidariteit steeds meer richting de organische solidariteit.

Solidariteit is nauw verweven met de geleidelijke opkomst en ontwikkeling in de 20<sup>e</sup> eeuw van de nationale verzorgingsstaat in het algemeen en met het pensioenstelsel in het bijzonder. Het begrip kreeg een steeds prominentere plaats in de samenleving. Meer welvarende burgers staan met het oog op het algemeen belang in relatieve en absolute zin een stuk van hun voordeel af aan meer kwetsbare groepen. Zodoende hoeven minder bedeelde burgers niet te leven in armoede, verkleint het de kans op criminaliteit en voorkomt het vormen van andere maatschappelijke onrust. Solidariteit dient dus tot het nut van de gehele maatschappij. De overheid probeert in haar beleid zoveel als mogelijk solidair te handelen. Het huidige kabinet Rutte II noemt collectiviteit en solidariteit sterke fundamenten van ons pensioenstelsel.<sup>17</sup> Ook pensioenfondsen hebben solidariteit hoog in hun vaandel staan. Fondsen verkondigen stellig dat hun beleid solidair is. En ondanks het feit dat de Commissie Goudswaard in 2010 constateerde dat het huidige pensioenstelsel niet toekomstbestendig is, gaf zij daarnaast wel degelijk aan dat zij het de moeite waard vindt om de wezenskenmerken van het stelsel te behouden: de collectiviteit, solidariteit en de verplichtstelling. Maar wat betekent solidariteit wanneer wij dit in het licht van het huidige pensioenstelsel bekijken?

<sup>17</sup> <http://www.pggm.nl/wat-vinden-we/Paginas/Waarom-solidariteit-onze-pensioenen-uizersterk-maakt.aspx>

“Solidariteit betekent kort gezegd dat er door alle deelnemers eenzelfde, gemiddelde premie wordt betaald. Zonder het solidariteitsprincipe zou de ene deelnemer op basis van zijn persoonlijk situatie (levensverwachting, gezinssituatie, inkomen) een hogere premie dienen te betalen dan de andere” (Beltzer, Biezeveld, 2004: p.17). Paul de Beer definieert solidariteit als “een positieve lotsverbondenheid: het lot van de een hangt in positieve zin samen met de ander. Iemand is solidair als diens gedrag ten goede komt aan een ander” (De Beer, 2005: p.56).<sup>18</sup> Volgens De Beer is sociaal gedrag “iedere vorm van gedrag die bewust aan anderen ten goede komt, zonder dat hier onmiddellijk een tegenprestatie van de ander tegenover staat” (De Beer, 2005: p.55). De definitie van Van Oorschot komt dicht in de buurt bij die van De Beer. “Solidariteit is een toestand van positieve lotsverbondenheid tussen individuen of groepen. Dat wil zeggen, als een situatie waarin sociale relaties in het teken staan van hulp van de sterkere aan de zwakkere, dan wel van behartiging van gemeenschappelijke belangen” (Van Oorschot in Beltzer en Biezeveld, 2004: p.41).

### **3.1.2. Kanssolidariteit en subsidiërende solidariteit**

Alhoewel het Nederlandse pensioensysteem meerdere soorten solidariteit kent beschouwen Van der Lecq en Steenbeek kanssolidariteit en subsidiërende solidariteit tot de belangrijkste twee vormen. Bij kanssolidariteit geldt het principe dat risico's worden gebundeld. Door risico's te bundelen en te verspreiden over alle deelnemers worden in het geval van pensioenfondsen beleggingsrisico's collectief gedragen. Wie iets overkomt en tegen dit risico verzekerd is, ontvangt een uitkering. Per saldo heeft iedereen daar baat bij omdat elke deelnemer weet dat hij financieel gedekt is. In de tweede pijler staat de kanssolidariteit veelal inherent aan levensduursolidariteit. In het geval van pensioenen is een lang leven het verzekerde risico. Degenen die langer leven dan gemiddeld zijn in het voordeel, degenen die eerder overlijden hebben een nadeel.

De subsidiërende solidariteit houdt in dat bewust wordt afgezien van het afstemmen van individuele inleg op het individuele risico. Hierdoor vindt er bewust een verevening van goede met slechte risico's plaats. Dit houdt in dat een bepaalde groep een te hoge premie betaalt in vergelijking met de verwachte ontvangsten. Denk aan actieven met inactieven, gezonde met zieke mensen, jong met oud, rijk met arm, mannen met vrouwen. Rendementssolidariteit is veruit de belangrijkste vorm van subsidiërende solidariteit. Hiermee worden de overdrachten van inkomen en vermogen bedoeld in het geval het rendement veel lager uit is gevallen dan het pensioenfonds heeft beoogd. De Beer (2005) noemt deze solidariteit dan ook maatschappelijke solidariteit, een door de overheid georganiseerde overdracht in de samenleving met als doel de zwakkeren te beschermen. Subsidiërende solidariteit gaat een heel stuk verder dan kanssolidariteit. Pensioenfondsen kennen beide types solidariteit. Verzekeraars kennen slechts kanssolidariteit (Van der Lecq, Steenbeek, 2006: p.15).

### **3.1.3. Andere vormen van solidariteit in het pensioenstelsel**

Naast de twee hierboven beschreven belangrijkste vormen van solidariteit – kanssolidariteit en subsidiërende solidariteit - zijn er nog veel meer soorten solidariteit te onderkennen (Van der Lecq et al., 2006) (Kune, 2006) (SCP, 2010). Onderstaand volgt een overzicht van de belangrijkste andere vormen van solidariteit.

#### *- Solidariteit tussen actieven en niet-actieven*

In het pensioenstelsel zijn actieven solidair aan niet-actieven. In de eerste pijler betalen actieven de AOW van niet-actieven.

<sup>18</sup> Individualisering en solidariteit, Paul de Beer, 2005

#### *- Solidariteit tussen generaties*

Doordat de pensioenbuffers soms iets hoger en soms iets lager uitvallen, kunnen sommige generaties relatief weinig betalen, terwijl andere generaties iets meer betalen.

#### *- Solidariteit tussen jongere en oudere werkenden*

In de 2e pijler geldt dat als de opbrengst van de beleggingen tegenvalt, jongeren via extra premie bijdragen aan de pensioenuitkering van ouderen. Vanwege de doorsneepremie betalen jongere werkenden relatief veel premie i.v.m. de rechten die ze opbouwen. Oudere werkenden betalen naar verhouding weinig premie. Als iemand continu bij hetzelfde fonds is aangesloten heeft deze deelnemer gemiddeld de juiste premie betaald.

#### *- Solidariteit tussen actieven en arbeidsongeschikten*

Arbeidsongeschikten betalen geen pensioenpremie, terwijl zij wel aanvullende pensioenrechten opbouwen. De kosten van deze pensioenopbouw komt voor rekening van de doorsneepremies die actieven betalen. In de 1<sup>e</sup> pijler betalen actieven bovendien meer premie dan arbeidsongeschikten.

#### *- Solidariteit tussen groepen met een lage levensverwachting en groepen met een hoge levensverwachting*

Groepen met een lage levensverwachting dragen vanwege de doorsneepremie meer premie bij dan mensen met een hogere levensverwachting. Lager opgeleiden hebben een minder grote levensverwachting dan hoger opgeleiden. Ditzelfde geldt voor mannen t.o.v. vrouwen. Volgens CBS-statistieken leeft de Nederlandse vrouw gemiddeld vijf jaar langer dan de Nederlandse man. Omdat iedereen een doorsneepremie betaalt die wordt bepaald aan de statistische levensverwachting van de gehele bevolking zijn mannen solidair aan vrouwen. Daarnaast hebben mensen met een laag inkomen statistisch gezien een minder hoge levensverwachting dan die met een hoog inkomen. Eveneens voor hen geldt dat zij gemiddeld meer bijdragen aan pensioenpremie.

#### *- Solidariteit samenhangende met burgerlijke staat*

Alleenstaanden betalen mee aan het nabestaandenpensioen dat gehuwden en samenwonenden ontvangen wanneer hun partner overlijdt voordat hij of zij 65 is geworden.

#### *- Solidariteit tussen mensen met een vlakke carrière en een steile carrière*

Werknemers die aan het einde van hun loopbaan veel promotie maken zijn veel gunstiger af dan mensen met een relatief vlakke carrière. Met name in het geval er sprake is van een pensioen op basis van een eindloonregeling staat de betaalde premie niet in verhouding tot wat men ontvangt. Vandaar dat veel pensioenfondsen zijn overgestapt van een eindloon- naar een middelloonregeling.

Martin Pikaart, wiskundige en medeoprichter en voorzitter van het Alternatief voor Vakbond (AVV) is een criticaster van het pensioenstelsel. Hij zet veel kanttekeningen bij de solidariteit van dit stelsel. In zijn boek 'de Pensioenmythe' luidt hij de noodklok. Volgens Pikaart wordt er met geen woord gerept over wat de solidariteit van ons pensioenstelsel inhoudt, en wat deze kost. Hoogleraar Pensioenmarkten Fieke van der Lecq zegt over solidariteit: "De huidige solidariteit is een bedreiging voor het Nederlandse pensioenstelsel en moet worden aangepakt" (Van der Lecq in Pikaart, 2011: p.79).



### 3.1.4. Collectiviteit en verplichtstelling

Collectiviteit en solidariteit zijn de twee fundamenten waarop de tweede pijler van het pensioengebouw is gebaseerd. Het bestaan van een collectieve pensioenvoorziening draagt bij aan een gevoel van zekerheid bij mensen (Beltzer, 2004). Volgens de Pensioenfederatie schuilt de kracht van het collectieve stelsel in het feit dat generaties in geval van economische tegenwind solidair zijn met elkaar door samen ontstane tekorten op te vangen. Tekorten mogen noch eenzijdig bij jongere generaties noch eenzijdig bij oudere generaties terecht komen. Dit zou een bedreiging voor het draagvlak onder de solidariteit in het pensioenstelsel zijn. (bron: Pensioenfederatie)<sup>19</sup>

Kenmerkend voor de collectiviteit is dat deze in veruit de meeste gevallen wordt afgedwongen. Alhoewel een werkgever niet wettelijk is verplicht om een pensioenregeling aan te bieden aan zijn werknemers, is het leeuwendeel van de werknemers in Nederland verplicht aangesloten bij een fonds of verzekeraar. Dit komt omdat veruit de meeste bedrijfstakken een verplichte pensioenregeling kennen. Als een bedrijf of sector een pensioenregeling heeft dan moet een werknemer meedoen. Hij betaalt premie en ontvangt daar later een pensioen voor terug. Sinds de jaren '60 is het niet meer dan gebruikelijk dat werknemers verplicht verzekerd zijn voor hun pensioen. Het opbouwen van een pensioen wordt zowel door werkgever als werknemer gezien als een essentiële secundaire arbeidsvoorwaarde; een van de verworvenheden van de verzorgingsstaat. Een kleine tien procent is niet voor zijn pensioen verzekerd. Deze groep bestaat hoofdzakelijk uit zzp'ers en werknemers van kleine ondernemingen.

De achterliggende gedachte bij de verplichtstelling is dat door het collectieve karakter van een regeling solidariteit tussen de deelnemers wordt gewaarborgd. De voornaamste reden om een pensioenfonds verplicht te stellen is dat het ertoe bijdraagt dat zoveel mogelijk mensen een pensioen opbouwen. Een verplichting om te sparen voor het pensioen is noodzakelijk omdat individuen vaak korte termijngedrag vertonen, waardoor zij het belang van een goed pensioen onderschatten. In Nederland bestaat geen algemene pensioenplicht, maar is er is wel een grote en een kleine verplichtstelling ingesteld (Beetsma en Chen, 2014). De verplichtstelling is een effectief wapen in de strijd tegen witte vlekken. Dit zijn mensen die financieel niet-geletterd zijn en moeite hebben om lange termijn belangen te laten prevaleren. (Bodie en Prast, 2012, in Bovenberg, Van Ewijk en Westerhout).<sup>20</sup> Zonder een verplichting tot sparen blijken kortzichtigheid en gebrekkige financiële kennis vaak te leiden tot onvoldoende sparen voor de oude dag.

De collectiviteit wordt door de diverse pensioenfondsen alom geprezen. Zo stelt het ABP dat de kracht van een collectief pensioen schuilt in de volgende belangrijke drie voordelen:

#### 1.) *het delen van risico's;*

de risico's van beleggen bij een pensioenfonds zijn een stuk kleiner dan wanneer je het in je eentje regelt. Dat komt doordat de risico's over een hele grote groep gedurende een lange periode en over diverse generaties worden gespreid. Als de economie in een crisis verkeert, vangen we de tegenvallers met elkaar op. Net zoals we, wanneer het goed gaat, de meevallers samen delen. Doordat mee- en tegenvallers op financiële markten worden gespreid, is het collectief bereid en in staat om meer risico's te aanvaarden.

<sup>19</sup> <http://www.pensioenfederatie.nl/Document/Nieuws/uitwerking-van-het-nieuwe-financieel-toetsingskader-ftk-pdf.pdf>

<sup>20</sup> Bodie, Z en Prast, H. (2012), rational pensions for irrational people: behavioral science lessons for the Netherlands, in L. Bovenberg, C. van Ewijk en E. Westerhout (eds.): the future of multi-pillar pensions, Cambridge University Press.

### *2.) de kosten zijn lager;*

pensioenfondsen spenderen gemiddeld iets meer dan vier procent van de premie aan uitvoeringskosten volgens Steenbeek in dagblad Trouw. Zelfstandigen daarentegen die pensioen opbouwen via een verzekeraar betalen daarvoor in sommige gevallen bijna vijftwintig procent. Dat is meer dan vijf keer zoveel. Dat is niet alleen omdat verzekeraars zo winstbelust zijn. Collectieve regelingen zijn gewoon goedkoper, enkel om het feit dat werknemers verplicht zijn om mee te doen. Pensioenfondsen hoeven dus geen marketingkosten te maken. En de pensioenregeling is voor iedereen hetzelfde, dus de administratie is uiteindelijk relatief eenvoudig.<sup>21</sup>

### *3.) het rendement is hoger;*

althans dat beweren de pensioenfondsen. Omdat risico's worden gespreid kunnen kortdurende financiële tegenvallers worden opgevangen. Hierdoor levert dit op de lange termijn een hoger rendement op.

Zoals eerder genoemd is er sprake van een grote en kleine verplichtstelling. De grote verplichtstelling houdt in dat de Minister van SZW op verzoek van sociale partners de deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds voor bedrijfsgenoten verplicht kan stellen. De kleine verplichtstelling houdt in dat werknemers in veel gevallen moeten meedoen aan een pensioenregeling op basis van een collectieve cao. Het achterliggende doel bij de totstandkoming van de Wet Verplichte Deelneming Bedrijfstakpensioenfondsen was te voorkomen dat bedrijven op voorsprong kwamen te staan door geen pensioen als arbeidsvoorwaarde aan te bieden en zo minder kosten hebben dan bedrijven die wel pensioen als arbeidsvoorwaarde aanbieden.

#### **3.1.5. Responsiviteit**

Met responsiviteit wordt bedoeld dat er overeenkomst moet zijn tussen het beleid en de preferenties en opvattingen van burgers en stakeholders. Responsiviteit ontstaat door op passende wijze mee te bewegen met externe ontwikkelingen. Dit kent zowel proactieve als reactieve kwaliteiten (Fenger, Van der Steen, Groeneveld, Van der Torre, De Wal, Frissen, Bekkers, 2011: p.16). Legitiem beleid is in de opvatting van Fenger et al. responsief beleid. Beleid dat in staat is om veranderende en veranderlijke maatschappelijke condities en voorkeuren te volgen (Fenger et al., 2011: p.20). Deelnemers zouden in deze zin dus het gevoel moeten hebben dat de pensioenfondsen aansluiten bij de ideeën van de deelnemers hoe het pensioenstelsel er zou uit moeten zien en met name hoe het beleid gevoerd dient te worden. Het blijft echter lastig om in algemene termen iets te zeggen over legitimiteit (van sociaal beleid), omdat legitimiteit namelijk een lastig te vangen concept is. Er zijn namelijk heel veel mensen die er een andere mening op nahouden (Fenger et al., 2011: p.53). Het beleid van pensioenfondsen dient vanuit de idee van responsiviteit een relatie te vertonen met datgene wat de deelnemers willen, maar dient tegelijkertijd evenzeer eventuele onverenigbare pluriforme wensen te verenigen.

---

<sup>21</sup> <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/archief/article/detail/1692120/2006/12/05/Verplicht-collectief-pensioen-is-goedkoper.dhtml>

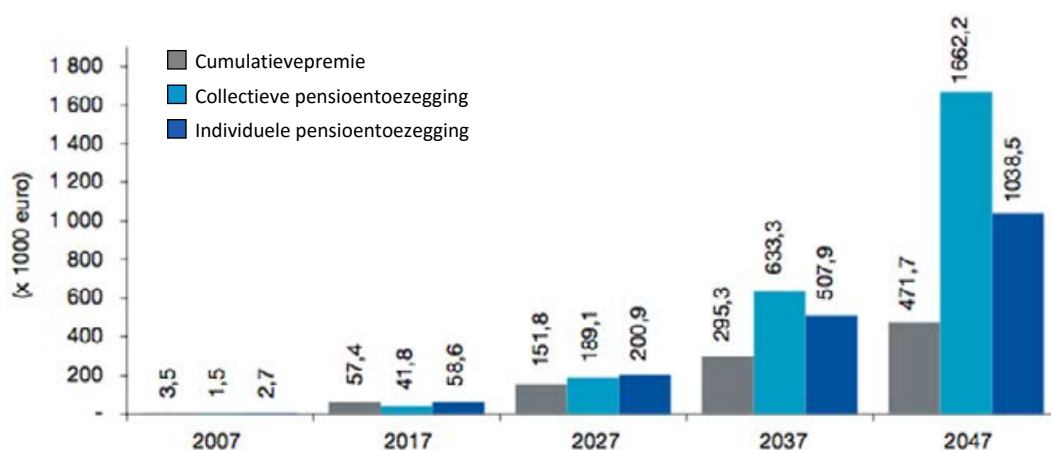
## 3.2. Financieel-economische ontwikkelingen

### 3.2.1. Pensioenfondsen en financiële markten

Pensioenfondsen zijn sinds de jaren tachtig in toenemende mate actief op de financiële markten. Aanvankelijk belegden fondsen voornamelijk in Nederlandse staatsleningen en Nederlandse bedrijfsobligaties, maar in de jaren tachtig vond er verschuiving plaats naar internationaal zakelijk beleggen. Fondsen beleggen inmiddels wereldwijd in een breed scala aan financiële producten, waaronder aandelen, derivaten, valuta, vastgoed, obligaties en schuldpapieren. De trend op de aandelenbeurzen was van begin jaren tachtig tot het eind van de jaren negentig sterk stijgend, wat pensioenfondsen ertoe bewoog om steeds meer zakelijk te beleggen. De pensioenfondsen hebben een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Zij zijn een grote macro-economische factor geworden. Het gezamenlijk vermogen van pensioenfondsen is toegenomen van 70% van het Bruto Nationaal Product in 1987 naar meer dan 1100 miljard euro eind 2012.<sup>22</sup> Dat is grofweg anderhalf maal zoveel als het BNP van Nederland.

#### Premie en uiteindelijke opbrengst

Iedere werknemer draagt gedurende zijn gehele werkzame leven premie af aan een pensioenfonds.<sup>23</sup>



Figuur 2. Premie en pensioenopbouw van de gemiddelde ABP-deelnemer die in 2007 op 25-jarige leeftijd start bij de overheid of in het onderwijs en in 2047 op 65-jarige leeftijd uittreedt. bron: Brochure 'Doorsneepremie' ABP

Volgens berekeningen van het ABP, het grootste pensioenfonds van Nederland, rendeert de ingelegde premie maar liefst drie en een half keer. Stel dat een deelnemer op zijn 25<sup>e</sup> leeftijd start met werken en op zijn 65<sup>e</sup> gaat hij met pensioen, dan heeft hij circa 471.000 euro over deze veertig jaar ingelegd. Bij een collectief pensioenstelsel heeft hij na veertig jaar bijna 1,7 miljoen gespaard. Als hij dit individueel had gespaard dan was dit bedrag iets meer dan een miljoen geweest. Dit geeft tevens het voordeel aan van collectief sparen.

#### Financiële crisis toont kwetsbaarheid fondsen

Alhoewel de pensioenfondsen enorme beleggingswinsten hebben behaald in de jaren tachtig en negentig, zijn de fondsen daarentegen hard getroffen sinds de eeuwwisseling. Zo knapte in 2000 de internetzeepbel. De pensioenfondsen werden echter het hardst getroffen vanaf 2008 door de kredietcrisis en daarop volgend de eurocrisis. Een periode die nog steeds niet helemaal voorbij is,

22 [http://info.dnb.nl/vragen/hoeveel\\_geld\\_hebben\\_alle\\_pensioenuitvoerders\\_samen\\_in\\_kas](http://info.dnb.nl/vragen/hoeveel_geld_hebben_alle_pensioenuitvoerders_samen_in_kas)

23 <http://vdab-talent.nl/VDAB-Pensioen/Doorsneepremie/Doorsneepremie-ABP.pdf>

waarbij fondsen vooral last hebben van de lage rente. Door de financiële crisis daalden overal ter wereld de beurskoersen. Ook Nederland werd keihard geraakt. Hierdoor wordt er met beleggen minder winst gemaakt en dient er extra geld apart te worden gelegd zodat de pensioenen over tientallen jaren nog steeds kunnen worden uitbetaald. Daarnaast is sindsdien de volatiliteit ofwel de mate van beweeglijkheid van de koers van financieel producten zoals aandelen of valuta veel groter geworden.

### 3.2.2. Dekkingsgraad

Veel pensioenfondsen staan al geruime tijd onder grote druk. De gevolgen van de kredietcrisis, de lage rentestand, de lage winsten op de beurs en de steeds maar ouder wordende bevolking zijn van grote invloed op de financiële positie van een pensioenfonds. Om deze financiële positie goed te kunnen beoordelen wordt de dekkingsgraad als meetlat gehanteerd. De dekkingsgraad geeft de verhouding weer van het vermogen enerzijds tegenover de verplichtingen anderzijds. Het vermogen dat een pensioenfonds heeft bestaat uit de binnenkomende premies en de beleggingsopbrengsten. De verplichtingen bestaan uit de pensioenen die het fonds nu en in de toekomst moet uitbetalen.<sup>24</sup>

Als de dekkingsgraad 100 procent is, dan is er exact genoeg vermogen om de verplichtingen te financieren. Pensioenen groeien dan niet mee met de stijging van de lonen en de inflatie. Indien een pensioen gedeeltelijk wil meegroeien met de stijgende lonen, dan dient een pensioenfonds vanaf 1 januari 2015 een dekkingsgraad van meer dan 110 procent te hebben. Pas bij een dekkingsgraad van meer dan 130 procent kan een pensioen volledig meegroeien. Als de dekkingsgraad lager is dan 105 procent zijn pensioenfondsen verplicht een herstelpun op te stellen om ervoor te zorgen dat de dekkingsgraad weer op peil komt. Daarvoor moeten fondsen vervelende maatregelen nemen die soms zwaar kunnen vallen bij deelnemers en pensioengerechtigden.

#### *Mogelijkheden om dekkingsgraad te verhogen*

Om een dreigende ontoereikende vermogenspositie te bestrijden zijn er diverse maatregelen mogelijk. De meest reële opties zijn de volgende drie:

1. **Het bevriezen van de pensioenen.** Dit houdt in dat deze niet meer meestijgen met de lonen en pensioenfondsen dus niet indexeren.
2. **Het (tijdelijk) verhogen van de premie.** Het nadeel hiervan is dat de premies in Nederland al relatief hoog zijn. In de praktijk worden pensioenpremie's meestal door werkgevers en werknemers gezamenlijk gedragen. Het verhogen van de door de huidige deelnemers en hun werkgevers te betalen premies is negatief voor zowel de deelnemers als de werkgevers. De deelnemers merken dit direct in hun nettosalaris en voor de werkgevers gaan deze verhogingen gelijk ten laste van hun winst.
3. **Afstempelen.** Deze term impliceert het verlagen van lopende pensioenen en pensioenaanspraken. Deze optie is vaak het meest effectief, omdat de lasten dan kunnen worden verspreid onder alle deelnemers en niet hoeven worden opgehoest door slechts een beperkte groep. Er zijn vele mogelijkheden om de pensioenbelofte te verschraken. Van het schrappen van voordelige clausules voor bijzondere gevallen tot ingrijpende structurele maatregelen als een hogere pensioengerechtigde leeftijd. Begin jaren '00 zijn veel fondsen overgegaan van een eindloon- naar een middelloonregeling, omdat dit de pensioenfondsen minder geld kost.

<sup>24</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=iu1Dw\\_HK\\_Tk](https://www.youtube.com/watch?v=iu1Dw_HK_Tk)

Uiteraard kan een pensioenfonds eveneens trachten de beleggingsrendementen te verhogen, maar dit is gezien de recente financieel economische ontwikkelingen niet erg realistisch. De meeste pensioenfondsen hanteren namelijk al vrij ambitieuze rendementsverwachtingen, waarvan het de vraag is of deze ooit zullen worden behaald. Indien fondsen een hoger rendement willen behalen, dienen zij ook meer risico's te nemen. In de meeste gevallen zal een pensioenfonds proberen om de lasten zoveel mogelijk gelijk te verdelen onder de werkgevers en de deelnemers (de actieven, de inactieven en de pensioengerechtigden).

Opmerkelijk is dat crisis op de financiële markten funest is voor pensioenfondsen. Zo was in 2008 de gemiddelde dekkinggraad van de pensioenfondsen nog 144%, twee jaar later in 2010 bedroeg de gemiddelde dekkinggraad 95%.

### 3.2.3. Rente

De rente heeft op diverse manieren impact op de financiële gezondheid van een pensioenfonds. Ten eerste is een groot deel van het vermogen belegd in staatsobligaties die een bepaalde rente geven. Als de rente hoog is levert dit meer spaargeld op. Het afgelopen decennium was de rente laag. De afgelopen paar jaar zelfs extreem laag. Een lage rente levert voor de fondsen dus minder inkomsten op. Ten tweede speelt de rente een grote rol bij de eisen die vanuit het ftk worden gesteld. Als de rente laag is, heeft dat gevolgen voor de dekkinggraad. Deze valt namelijk lager uit. Fondsen moeten dan meer geld opzij zetten. Er is dan meer geld nodig. Vergelijk het met een spaarvarken. Als je wilt sparen en de rente is laag moet je namelijk meer geld inleggen om een hoog bedrag te kunnen sparen.

Een lage rente brengt grote risico's voor pensioenfondsen met zich mee. Zo stelt Pikaart dat de impact van een lage rente op de dekkinggraad groot is. "Een procent rentedaling betekent een daling van de dekkinggraad van circa 15%" (Pikaart, 2012: p.105). Niet alle pensioenfondsen zijn voorbereid op het renterisico's wat zeer onwenselijk is. Tot de invoering van de ftk in 2007 verdisconteerden de fondsen hun verplichtingen met een standaardrente van vier procent. Na de invoering van het ftk zijn fondsen gaan werken met een reële marktwaardering van de rente. Deze methode is een stuk betrouwbaarder.

### 3.2.4. Indexatie

De verhoging van pensioenafspraken, premievrije rechten en pensioenrechten met een toeslag om mee op te gaan met de gestegen prijzen, geschiedt meestal onder de voorwaarde dat de pensioenuitvoerder zich die verhoging kan veroorloven en de werkgever een toeslag geeft op het pensioen. Het aanpassen (verhogen) van de pensioenen aan de gemiddelde loonstijging heet indexatie. Indexatie kan worden gezien als een toeslag op een pensioenaanspraak. Zij zorgt ervoor dat de koopkracht zoveel mogelijk in stand blijft ondanks de stijgende prijzen. De meeste pensioenregelingen kennen geen gegarandeerde indexatie (De Lange, 2012: p.54). Alle pensioenfondsen hebben de ambitie om de pensioenregeling waardevast te houden. Dit betekent dat de uitkering jaarlijks wordt aangepast aan de inflatie en de gemiddelde loonstijging. In de regel geldt een niet geïndexeerd pensioen als een slecht pensioen. Pensioenfondsen ontlenen hun morele bestaansrecht daarom ook aan indexatieambitie, aangezien pensioenverzekeraars pensioenregelingen zonder indexatie aanbieden (Pikaart, 2012: p.73). Door het uitvoeren van de pensioenregelingen gaan pensioenfondsen grote financiële verplichtingen aan jegens alle deelnemers die (een deel van) hun pensioengeld bij hen hebben ondergebracht. De pensioenfondsen moeten ervoor zorgen dat zij de verplichtingen die zij aangaan dienovereenkomstig kunnen nakomen. Dat vergt constructief beleid op zowel de korte als lange termijn.

### 3.2.5. Beleggingsbeleid pensioenfondsen

Het beleggingsbeleid van pensioenfondsen kwam in de jaren tachtig echt goed op gang. Alhoewel de meeste ondernemingspensioenfondsen vroegtijdig instapten op de internationaal zakelijke financiële markt, volgden de meeste bedrijfstakpensioenfondsen pas in een later stadium. Vandaar dat gemiddeld genomen de meeste ondernemingspensioenfondsen er financieel iets beter voorstaan dan de bedrijfstakpensioenfondsen, omdat zij de eerste groep langere periodes van grote winsten op de internationale financiële markt hebben meegepikt. De focus van het beleggingsbeleid kwam steeds meer op aandelen te liggen. Er trad een heuse internationalisering op in de beleggingsportefeuille. Dit werd versterkt door de gunstige resultaten op de internationale aandelenmarkten. Kenmerkend voor het beleggen in aandelen is dat die waardes nooit constant zijn. Zij kunnen stijgen en dalen. Dit heeft consequenties op het vermogen van een pensioenfonds. Tijdens de crisis zagen pensioenfondsen grote sommen geld voor de zon wegsmelten. Beleggen neemt dus risico's met zich mee. Overigens besteedt negentig procent van de pensioenfondsen tegenwoordig meer dan dertig procent van het vermogensbeheer uit.

#### *Rapport Frijns*

In opdracht van toenmalig minister Donner van Sociale Zaken wordt in 2010 een commissie onder leiding van Jean Frijns ingesteld die een analyse moet uitvoeren van het beleggingsbeleid en het risicobeheer van de Nederlandse pensioenfondsen. In het rapport Frijns werd geconcludeerd dat pensioenfondsen structureel te weinig aandacht hebben voor risicobeheer en de uitvoering van het beleggingsbeleid. Daarnaast concludeerde de commissie dat pensioenfondsen steeds kwetsbaarder werden door vergrijzing en ontgroening. Bovendien moest het bestuursmodel worden verbeterd. Met name de conclusie dat het risicobeheer en het beleggingsbeleid niet in orde waren is iets dat de pensioenfondsbestuurders kan worden verweten (Pikaart, 2012: p.188). In de afgelopen crisisperiodes is bij veel fondsen gebleken dat beleggingsconstructies niet of anders werkten dan verwacht. Volgens de Commissie Frijns moeten de complexiteit van het beleggingsbeleid en de risico's zijn afgestemd op het pensioencontract, het risicodraagvlak en de risicobereidheid van het pensioenfonds én op de aanwezige bestuurlijke expertise.<sup>25</sup> Om onverwachte verliezen in de toekomst zo veel mogelijk te beperken dient het bestuur te beschikken over de juiste kennis en vaardigheden zodra zij beleggen in complexe en risicovolle financiële producten. De commissie constateerde tevens dat de daadwerkelijke beleggingsportefeuille regelmatig afwijkt van de strategisch gekozen beleggingsportefeuille. Tevens stelt de Commissie Frijns in haar rapport dat om het vertrouwen van deelnemers te winnen, het pensioenfondsbestuur verantwoordelijk te handelen, transparant moet zijn en verantwoording behoort af te leggen.

#### *Onderzoek Beleggingsbeleid door de Nederlandsche Bank*

Eveneens in het jaar 2010 bracht DNB de resultaten van een onderzoek naar het beleggingsbeleid van pensioenfondsen naar buiten. De conclusies die de Commissie Frijns had getrokken werden door DNB onderstreept. Bovendien constateerde DNB dat beleggingsstrategieën onvoldoende zijn afgestemd op specifieke kenmerken van het fonds, zoals de vergrijzings- en de dekkingsgraad.<sup>26</sup> Fondsen blijven risico's lopen omdat zij te optimistisch zijn. Bv. in het gebruik van veronderstellingen zoals te behalen rendementen. Daarnaast laten bestuur, uitbesteding en risicobeheersing te wensen over. Risicobeheer beperkt zich vaak tot meting en monitoring; beoordeling en bijsturing wordt vaak overgelaten aan de vermogensbeheerders.

<sup>25</sup> Rapport Commissie Frijns. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/01/19/rapport-commissie-frijns.html>

<sup>26</sup> <http://www.towerswatson.com/nl-NL/Insights/Newsletters/Europe/update/2010/Resultaten-beleggingsonderzoek-DNB>

### 3.2.6. Risico's voor deelnemers

Veel deelnemers denken dat de door hun opgebouwde nominale pensioenrechten gegarandeerd zijn. Dit is goed voor te stellen, aangezien het huidige stelsel deelnemers een hoge mate van zekerheid en een veilig gevoel suggereert. Deelnemers vergeten volgens pensioenskundige Lans Bovenberg echter dat zij drie grote risico's lopen:

- 1.) deelnemers vergeten vaak inflatie;
- 2.) dreiging van afstempelen;
- 3.) Een derde en laatste risico is dat de verdeling van de risico's onhelder is. Voor de deelnemer bestaat daardoor dubbele onzekerheid: naast de onzekere rendementen enerzijds, is daarnaast de vraag hoe deze rendementen in de toekomst worden verdeeld.

Volgens Bovenberg bestaat er een momenteel een zorgelijke kloof tussen de deelnemers die nominale zekerheid verwachten en de realiteit van het risicovolle beleggingsbeleid gericht op het overeind houden van het indexatiepotentieel.<sup>27</sup>

### 3.2.7. Financieel Toetsingskader (ftk)

Kenmerkend voor pensioenaanspraken is dat deze een bepaalde mate van zekerheid en ambitie impliceren: een goed pensioen dat de koopkracht zoveel mogelijk behoudt en met zekerheid wordt uitgekeerd. De ambitie om een zeker pensioen uit te keren dat meeloopt met de stijgende prijzen kost geld. Deze ambitie en zekerheid moeten beiden worden gefinancierd (De Lange, 2012: p.52). De Pensioenwet stelt bepaalde financiële eisen aan pensioenfondsen om de aanspraken en rechten van deelnemers te kunnen waarborgen. Deze wettelijke regelingen zijn vastgelegd in het Financieel Toetsingskader (hierna te noemen ftk). De Nederlandsche Bank is toezichthouder op het ftk. In het ftk zijn regels opgenomen over bijvoorbeeld de dekkingsgraad, de aan te houden financiële buffers, herstelplannen en beleggingen. Het ftk moet waarborgen dat fondsen het afgesproken pensioen daadwerkelijk kunnen uitkeren aan alle generaties, oud en jong. De Pensioenfederatie geeft echter aan dat deze waarborg niet absoluut is en dat zelfs niet kan zijn. De financiële middelen die fondsen ter beschikking hebben zijn immers eindig en de gevolgen van financiële tegenvallers worden in het uiterste geval door de deelnemers en gepensioneerden opgevangen.<sup>28</sup> Eventuele financiële tekorten moeten op een evenwichtige wijze worden toebedeeld aan alle deelnemers in een pensioenfonds.

#### *Nieuw ftk in 2015*

Vanaf 1 januari 2015 is een nieuw aangescherpt ftk in werking getreden. Het vorige ftk stamt nog uit 2007. Pensioenskundige Emilie Schols (bron: tv-programma Radar)<sup>29</sup> "Deze wet stamt nog uit een periode waarin de bomen tot in de hemel groeiden. Tijdens de hele parlementaire behandeling van deze wet werd er in de Kamer enkel gesproken over 'wat doen we met het geld dat wij over hebben?' Er werd nauwelijks gesproken over een situatie waarin pensioenfondsen geld tekort zouden komen. Dat kwam niet eens bij noch de bestuurders, noch de politici op. De dekkingsgraden zijn al jaren laag. Te laag om de pensioenen extra te compenseren indexeren met het oog op de inflatie."<sup>30</sup>

#### *Verhoging dekkingsgraden en buffers*

Een belangrijke maatregel in het ftk is de verhoging van de buffers en dekkingsgraden. Het nieuwe ftk moet onder meer vermijden dat de pensioenen voor ouderen te snel omhoog gaan en dat zij

27 <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/eerlijk-over-onzeker-pensioen>

28 <http://www.pensioenfederatie.nl/Document/Nieuws/uitwerking-van-het-nieuwe-financieel-toetsingskader-ftk-pdf.pdf>

29 <http://www.radartv.nl/uitzending/vorige-uitzending/aflevering/29-09-2014/je-pensioen-als-toetje-wat-komt-er-straks-uit-de-vriezer/>

30 <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/klijnsma-we-gaan-de-pensioenfondsen-stutten>

alle buffers opmaken. Als dit niet wordt verhinderd is er op de lange termijn te weinig over voor de huidige generatie jonge werkenden. Het ABP heeft berekend dat als er niet wordt ingegrepen dit in de praktijk daadwerkelijk zo uitpakt. Het is pas verstandig om te indexeren als er daadwerkelijk meer geld in de pot zit. Het grootste pensioenfonds van Nederland zal de komende jaren de pensioenen niet (volledig) indexeren, maar gebruiken om de buffers te vergroten.<sup>31</sup> Vandaar dat het ftk is aangepast. Het is pas verstandig om te indexeren als er daadwerkelijk meer geld in de pot zit. Pas als er meer geld is, dan mogen fondsen indexeren. Vroeger mocht dit vanaf 105% en straks pas gedeeltelijk vanaf 110% dekkingsgraad. Per 1 januari 2015 mogen fondsen niet zo snel meer de pensioenen verhogen zoals in het verleden is gebeurd. De grens voor volledige indexatie wordt opgehoogd van 115% naar 130%.<sup>32</sup> Daar staat tegenover dat er minder snel kortingen zullen volgen.

#### *Andere maatregelen ftk*

Tegenvallers en meevallers in de financiële ontwikkeling van het fonds mogen niet meteen worden gebruikt voor aanpassing van de pensioenen, maar moeten worden uitgesmeerd over een periode van tien jaar.<sup>33</sup>

Al met al worden fondsen gedwongen om de komende jaren zo'n 200 miljard aan extra buffers te sparen. Om risico's te verminderen worden tevens bij het berekenen van de verwachte beleggingsrendementen een aantal voorwaarden verbonden. Daarnaast worden de regels met de berekening van de (kostendekkende) pensioenpremie strenger. Los van de stringenter financiële regels moeten de fondsen evenzo beter communiceren naar hun leden over beleggingsrisico's en de gevolgen hiervan voor de koopkracht van hun pensioen. Deelnemers hebben het recht op een realistisch beeld, dus ook over het wel of niet volledig indexeren van het pensioen. Een andere maatregel is dat sociale partners en pensioenfondsen vooraf transparant moeten zijn over de verdeling van financiële risico's, zodat jongeren en ouderen weten waar ze aan toe zijn. Bovendien kunnen sommige fondsen worden verplicht om op pensioenen te korten, zelfs al hebben zij een dekkingsgraad van boven de 105%.<sup>34</sup>

Staatssecretaris Klijnsma is uiterst tevreden met het nieuwe Financiële Toetsingskader. De staatssecretaris ziet als belangrijkste verbeteringen dat de nieuwe regels duidelijk, evenwichtig en eerlijk voor jong en oud zijn. De financiële mee- en tegenvallers worden daarmee gelijkmatiger verspreid over de tijd. Het ftk waarborgt het opgebouwde pensioenvermogen beter dan voorheen en er komt meer rust en stabiliteit in de pensioenopbouw en uitkeringen. De heldere regels over indexatie zorgen ervoor dat pensioenfondsen voldoende ruimte hebben om hun eigen indexatieambitie te bepalen, zolang het maar evenwichtig gebeurt met het oog voor de belangen van alle generaties.<sup>35</sup>

#### **3.2.8. Kritiek**

Uiteraard klinkt er eveneens kritiek m.b.t. het nieuwe ftk. Deze wordt vooral geuit door pensioenfondsen. De meest gehoorde kritiek is dat door de hoge buffereisen fondsen de komende jaren langdurig niet meer (volledig) kunnen indexeren. Dit heeft voor iedereen gevolgen. Gepensioneerden voelen het direct in hun portemonnee. Werkenden merken het niet direct, maar omdat hun pensioen niet wordt geïndexeerd kunnen zij tevens minder geld beleggen waardoor er uiteindelijk minder pensioen wordt gespaard. Enkele fondsen vrezen dat de verwachting om jarenlang niet te kunnen indexeren zal leiden tot maatschappelijke onrust.

31 [http://www.telegraaf.nl/overgeld/pensioen/22814093/\\_Geen\\_indexatie\\_ABP\\_door\\_nieuwe\\_regels\\_.html](http://www.telegraaf.nl/overgeld/pensioen/22814093/_Geen_indexatie_ABP_door_nieuwe_regels_.html)

32 [http://www.sprekelsenverschuren.nl/media/publicaties/Wijziging\\_Financieel\\_Toetsingskader.pdf](http://www.sprekelsenverschuren.nl/media/publicaties/Wijziging_Financieel_Toetsingskader.pdf) pagina 4

33 'Geen indexatie ABP door nieuwe regels.' De Telegraaf, 3 juli 2014

34 [http://www.pfzw.nl/Documents/Over-ons/persberichten/PFZW\\_Reactie-op-wetsontwerp-financieel-toetsingskader-ftk-tbv-Tweede-Kamer.pdf](http://www.pfzw.nl/Documents/Over-ons/persberichten/PFZW_Reactie-op-wetsontwerp-financieel-toetsingskader-ftk-tbv-Tweede-Kamer.pdf)

35 <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/06/25/wetsvoorstel-aanpassing-financieel-toetsingskader-naar-kamer.html>



### 3.3. Een veranderende samenleving: sociaal-culturele ontwikkelingen

Het Nederlandse pensioenstelsel staat onder druk. De kans dat het stelsel in de (nabije) toekomst wordt aangepast, wordt onder invloed van maatschappelijke en economische ontwikkelingen steeds groter. De huidige structuur van het pensioenstelsel stamt grotendeels uit de jaren '60. Sinds die tijd is de samenleving constant in beweging geweest, terwijl het pensioenstelsel nauwelijks met deze veranderingen is meegegroeid. Tweede Kamerlid Steven van Weyenberg ziet de hervorming van het pensioenstelsel tezamen met de hervorming van het belastingstelsel als de grootste uitdaging en de meest belangrijke taak om de werkgelegenheid en sociale zekerheid in Nederland toekomstbestendig te maken (bron: persoonlijke communicatie 18 augustus 2014).

Het feit dat de samenleving verandert, heeft evenzeer gevolgen voor de rol en de positie van de overheid, de markt en de burger. Binnen deze veranderingen krijgen beleid, politiek en sturing vorm en inhoud. Victor Bekkers schetst vier relevante macro-sociologische leerstukken van de veranderende samenleving, te weten: de versplinterde samenleving, de netwerksamenleving, de risicosamenleving en de ontstapelijkte samenleving. Zijn leerstukken zijn als uitgangspunt gehanteerd voor het schetsen van de sociaal-culturele ontwikkelingen. Deze vier types worden onderstaand toegelicht.

#### 3.3.1. DE VERSPLINTERDE SAMENLEVING

De versplintering kent twee dimensies: een structurele en een politieke-culturele versplintering.

##### 3.3.1.1. De structurele versplintering

De structurele versplintering kenmerkt zich door een toegenomen complexiteit van de samenleving. Complexiteit is een steeds belangrijker begrip geworden om de verhouding tussen beleidsmakers en burgers te begrijpen. Tegelijkertijd is deze complexiteit lastig te definiëren en vrijwel niet te meten. Door de bevolkingsgroei in zowel Nederland als wereldwijd is het aantal contacten heel hard toegenomen. Wat elders gebeurt heeft een veel grotere doorwerking in de eigen omgeving. Leefden mensen vroeger in hun eigen 'community', tegenwoordig weten mensen veel meer van elkaar en kunnen 'vreemden' elkaar eenvoudig bereiken en opzoeken. Mensen kunnen zich veel makkelijker 'horizontaal' organiseren, zonder dat de speciale belangenbehartigers zoals de overheid daarvoor moeten worden ingeschakeld. De 'verdichting' van de wereld versterkt wederzijdse afhankelijkheden en maakt het wereldsysteem complexer. Deze verdichting is sterk versneld door de ontwikkeling en de brede verspreiding van informatie en communicatietechnologie en door de sterk groeiende mogelijkheden op het gebied van transport van mensen en goederen. De sterke toename van het aantal verbindingen in de samenleving, gecombineerd met technologische ontwikkelingen –waarover straks meer- heeft geleid tot een enorme versnelling van maatschappelijke processen. Alhoewel vijftig jaar geleden ook veel veranderde, bleven de grote lijnen van de samenleving overeind. Daar is nu geen sprake meer van. Vastigheden verdwijnen als sneeuw voor de zon (WRR, 2012: p.38). De aanhang van burgers voor politieke en maatschappelijke organisaties nemen in rap tempo af. De politiek handelt meer met de waan van de dag, vooral gedreven door de dramademocratie (Elchardus, 2002). Er is brede consensus dat de media een steeds belangrijkere rol spelen in politiek, beleid en bestuur (Fenger et al., 2011: p.59).

Voor individuen kan de complexiteit van de samenleving als behoorlijk lastig worden ervaren. Veel vraagstukken, zoals die rondom de toekomstbestendigheid van het pensioenstelsel, kennen geen eenvoudige oplossing. Immers, hoe groter de complexiteit, des te lastiger zijn de uitkomsten te voorzien. Daarbij is er bovendien sprake van een structureel rationaliteitstekort van de samenleving als geheel. De vermogens van mensen en organisaties om deze complexiteit te bevatten, te doorgronden en vervolgens aan te pakken schieten volgens Van Gunsteren en Van Ruyven (1993) per definitie tekort. Volgens hen bestaat er een paradox. Er is namelijk een *overkill* aan informatie over hoe

samenlevingen functioneren waarmee beleidsmakers, politici en burgers worden geconfronteerd. Er bestaan heel veel autonome organisaties die afzonderlijk de werkelijkheid benaderen vanuit hun eigen gezichtspunt, deelrationaliteit en referentiekader. Hierdoor lijken er meerdere werkelijkheden en waarheden te bestaan. De wereld waarin de pensioenfondsen opereren is ook complex. Er zijn veel stakeholders die elk hun eigen ideeën hebben en belangen nastreven.

Beleidsmakers hebben de neiging om complexiteit te bestrijden door het toevoegen en verfijnen van wet- en regelgeving en het creëren van meer specialismen. Dit leidt echter weer tot nog meer interacties en dus nog meer complexiteit (Van der Steen et al. in WRR 2012: p.40). De staat breidt zijn invloedssfeer uit, maar verliest tegelijkertijd zijn grip daarop (Boutellier, 2011: p.163). Heel veel landen wereldwijd kampen met de complexiteitsrace. Wanneer we een koppeling maken naar het beleid om burgers te betrekken is op te merken dat wanneer er geen of onvoldoende rekening wordt gehouden met de complexe samenleving, dit beleid gedoemd is om te mislukken. Volgens de WRR plaatst dit beleidsmedewerkers voor een heel grote uitdaging. Er is namelijk geen directe relatie tussen een oorzaak en een gevolg, waardoor er geen pasklaar recept is voor het formuleren van passend beleid. Het vertrouwen in de overheid en politiek komt steeds meer onder druk te staan. De oorzaken van het onbehagen liggen in de complexere wordende samenleving (WRR, 2012: p.33).

### **3.3.1.2. De politiek-culturele versplintering**

Allereerst is Nederland sinds de jaren zeventig heel sterk ontzuild. Ordenende principes vielen daarmee weg. De periode van ontzuiling was een zoektocht naar nieuwe structuren en nieuwe vormen van gezag. Dit leidde tot een roep onder burgers tot meer participatie (WRR, 2012: p.31). Langzaam volgde een democratisering golf binnen overheids- en maatschappelijke instellingen. Zo werden vele deelnemersraden, ondernemingsraden en cliëntenraden opgericht. Nederland kende in de periode vanaf de jaren tachtig tot 2000 een lange periode van sterke economische groei. In deze periode hadden steeds meer burgers de ambitie om zich te bemoeien met maatschappelijke vraagstukken. NGO's bleken in staat om effectief single issues op de kaart te krijgen. Zelfs het typische Nederlandse polderoverlegmodel kon daar vaak niet omheen. Inspraak kreeg een vaste plaats binnen de Algemene Wet Bestuursrecht. In de jaren negentig kreeg participatie vooral op lokaal niveau gestalte. Gemeenten werden verplicht gesteld een inspraakverordening voor burgers op te stellen. Interactief beleid werd het nieuwe toverwoord. De effecten van interactief beleid vielen echter vaak tegen. Het begin van deze eeuw kent een nieuw fenomeen; de tijdelijke massabewegingen waarbinnen men individueel *en masse* dezelfde keuze maakt. Informele groepen lossen op eigen kracht - dus zonder de inmenging van de staat - alledaagse problemen op. Maatschappelijke initiatieven steken overal de kop op. Er zijn aanzienlijk veel burgers die een duidelijke voorkeur uitspreken voor een andere manier van organiseren, waarbij zij zelf veel meer samen kunnen organiseren en doen, en niet afhankelijk zijn van bureaucratische en dure organisaties en systemen. Dit is onder meer zichtbaar op het gebied van onderwijs, ouderen- en thuiszorg, energievoorziening en in de zeggenschap over buurt en werk. Deze voorkeuren bij de bevolking wijzen op mogelijkheden voor maatschappelijke vernieuwing in een tijd waarin veel bestaande structuren onder druk staan vanwege de betaalbaarheid en een mondige en kritische opstelling van burgers. Burgers willen eerder en beter betrokken worden bij maatregelen die gevolgen hebben voor de inrichting van hun alledaagse leefwereld. Tussen verantwoordelijkheid maken en verantwoordelijkheid nemen bestaat echter een behoorlijke spanning. De relatie tussen een proactieve overheid en participerende burgers is precair (Boutellier, 2011, p.163). Een ander goed voorbeeld van de ontzuiling is het feit dat ons politieke landschap zeer is versplinterd. Kiezers blijven tegenwoordig een politieke partij - de SGP daargelaten - niet trouw, maar zijn veelal zwevend tussen twee of drie partijen. Naarmate politieke representatie steeds moeilijker is te realiseren, ontstaat mede onder burgers de behoefte aan directe invloed (Boutellier, 2011: p.100).

### 3.3.1.3. Individualisering

Een zeer duidelijke trend van de afgelopen decennia is de individualisering die zich stevig heeft doorgezet. Geloof en ideologie speelt een veel minder grote rol in het leven van de meeste mensen. In de huidige postmoderne tijd voelen mensen zich minder verbonden aan sociale groepen. Daarnaast is de vrijheid om uit verschillende mogelijkheden te kiezen ontzettend gegroeid. Het gedrag van mensen is gefocust op persoonlijke wensen en ambities. Het individu staat dus centraal. (Brants & Van Praag, 2000). Met het intreden van de individualisering zijn mensen met een andere bril naar de maatschappij gaan kijken. Ten tijde van de verzuiling bepaalden hoofdzakelijk de kerk, de vakbond en het gezin hoe mensen hun leven moesten inrichten. Door het wegvallen van de zuilen is de moderne burger gewend geraakt over het maken van eigen keuzes. Mensen zijn met de tijd steeds individualistischer geworden en willen zelf verantwoordelijk zijn bij het maken van keuzes die hun leven beïnvloeden (Kleijer, 2003). Idealiter dient de overheid zich zo weinig als mogelijk te bemoeien met de individualistische burger (Elchardus, 2002).

“Het proces van individualisering en ontzuiling heeft evenzo gevolgen voor de rol die instituties vervullen in het publieke domein. Instituties zijn immers de belichaming van collectieve waarden en normen. Zij geven richting aan de wijze waarop een samenleving functioneert en georganiseerd is. In het verlengde daarvan gaat het ook om de rol die de vertegenwoordigers van deze instituties spelen in de overdracht van waarden en normen die in het publieke domein plaatsvinden. Daarmee genereren zij een belangrijke rol van vertrouwen. Sociologen en politicologen wijzen bijvoorbeeld op het belang van vertrouwen als smeermiddel in een samenleving” (Bekkers, 2007: p.35). Volgens Bekkers kampen veel instituties met het probleem dat er een kloof is ontstaan tussen de oorspronkelijke waarden waarvoor zij stonden en het feitelijke functioneren zoals burgers dat in veel gevallen ervaren. Daarbij speelt mede een rol dat de relatie tussen instituties en burgers niet meer langer is gebaseerd op het appelleren aan bepaalde waarden. De relatie is veel zakelijker geworden en is te vergelijken als een verhouding tussen producent en consument.

Volgens de WRR (2006: p.67-70) is ‘de burger’ sinds de periode van de opbouw van de verzorgingsstaat ingrijpend van gedaante veranderd. Ontwikkelingen in de tweede helft van de vorige eeuw zoals emancipatie, democratisering, individualisering en educatie hebben tot het idee geleid dat mensen in toenemende mate in staat zijn hun leven naar eigen inzicht in te richten. Centraal staat de vrijheid die mensen hebben om hun eigen keuzes te maken en de competenties en de vaardigheden om dat ook te kunnen doen. Individualisering is een sociologisch concept dat duidt op het toenemend belang van het individu als principe voor sociale ordening (SCP, 2011: p.27). We zien individualisering en keuzevrijheid terug in het fenomeen van vraagsturing van dienstverlenende instellingen: het aanbod wordt nauwkeurig afgestemd op de individuele behoefte, maatwerk is het motto. Deze individualiseringstendens heeft dan dienovereenkomstig grote gevolgen voor de organisatie van de samenleving. De druk op politici en bestuurders zal toenemen om bij het ontwikkelen van beleid en het ontwerpen van maatregelen ook steeds meer het individuele belang als uitgangspunt te nemen.

### 3.3.1.4. Meerkeuzemaatschappij

Er is meer dan ooit uit veel te kiezen. Keuzevrijheid manifesteert zich ook op een groot aantal terreinen: in de sfeer van vrije tijd en consumptie, in de sfeer van sociale zekerheid en voorzieningen, in het uitzetten van de eigen levensloop. Partnerkeuze, beroepskeuze, samenlevingsvorm, levensbeschouwing. In velerlei opzicht zijn er meer mogelijkheden om het eigen leven naar eigen keus in te richten (SCP, 2010: p.27). De meerkeuzemaatschappij is niet voor alle burgers een uitkomst. Het aanbieden van vele keuzemogelijkheden op allerlei gebieden leidt tot groeiende irritaties omdat mensen niet bereid of in staat zijn om een keuze te maken of daartoe vaak worden gedwongen door overheidshandelen

(Swierstra en Tonkens, 2002). Volgens Kamerlid Van Weyenberg (D66) speelt het huidige pensioenstelsel nauwelijks in op deze individualisering. “Momenteel krijgen deelnemers aan de ‘achterkant’ een beetje invloed, terwijl deelnemers juist aan de ‘voorkant’ inspraak moeten hebben. Dit brengt een grote hervorming van het stelsel met zich mee zodat leden daadwerkelijk een keuze hebben. Dat model past veel beter bij de huidige tijd.” (bron: persoonlijk gesprek 18 augustus 2014).

### **3.3.2. DE NETWERKSAMENLEVING**

Het tweede relevante macro-sociologische leerstuk van de veranderende samenleving volgens Bekkers is de netwerksamenleving. Er zijn nieuwe globale verhoudingen, nieuwe vormen van productie en consumptie en nieuwe maatschappelijke condities, alles op basis van een nieuwe grondstof: (digitale) informatie (Boutellier, 2011, p.115). De Spaanse socioloog Manuel Castells is de grondlegger van de netwerksamenleving. Veranderingen in de economie, de politiek, de cultuur en de relaties tussen staten, burgers en organisaties brengt hij in verband met het paradigma van de informatietechnologie. Volgens Boutellier faciliteert informatietechnologie een proces van toenemende globalisering en individualisering, waarvan de betekenis nauwelijks kan worden onderschat (Boutellier, 2011: p.116).

De netwerksamenleving is gebaseerd op het paradigma van de informatietechnologie: (digitale) informatie en kennis zijn de belangrijkste grondstoffen voor de productie van diensten en in mindere mate van goederen. Kennis en informatie vormen met andere woorden de motor van de samenleving. Deze organisatievorm kan worden bestempeld als infocratisch en kan niet bureaucratisch worden geleid (Boutellier, 2011: p.121). Volgens Castells doet de meest dramatische ontwikkeling zich voor rond de staat (Castells, 2004: p.133). Netwerken creëren machtsvelden buiten de staat om. Veel macht verschuift naar complexe globale, maar mede naar lokale netwerken. Om te overleven moet de staat in verbinding staan met al deze netwerken. Dit betekent echter niet dat de staat haar machtspositie kwijt is. Integendeel. Alhoewel de staat haar centrale positie kwijt is, is zij een van de laatste bakens in de globaliseringsstorm. De staat heeft het recht als bron van legitimiteit; de overheid kan coördineren en informeren (Boutellier, 2011: p.118).

#### **3.3.2.1. ICT-toepassingen en social media**

Een samenleving zonder internet is niet meer voor te stellen. Individuele burgers zetten internet veelvuldig in als zij zich hard willen maken om bepaalde idealen en standpunten bij een groot publiek aan de man te krijgen om zodoende medestanders te werven die deze punten ondersteunen. Door deze ontwikkeling staan individuele burgers steeds vaker in de schijnwerpers van de media en daaruit voortvloeiend de politiek en de maatschappij. Door ICT-toepassingen ook wel Web 2.0. genoemd, hebben micromobiliserende burgers snel, eenvoudig en goedkoop toegang tot diverse digitale sociale netwerken. Het effect van deze netwerken is uitermate groot. Een post op social media kan gemakkelijk door miljoenen mensen over de hele wereld worden bekeken en gedeeld, waardoor aandacht voor een bepaald issue exponentieel snel kan groeien. Bovendien maakt ICT het mogelijk dat mensen eveneens kunnen reageren op elkaars berichten en er dus echte interactie van de grond komt. De oude media speelt nog steeds een belangrijke rol in het leven van mensen, maar haar rol is de afgelopen jaren wel kleiner geworden. Overheden en pensioenfondsen maken gebruik van deze technologie door relaties te onderhouden met allerlei groepen in hun omgeving.

Een opvallende ontwikkeling van het laatste decennium is die van de opkomst van social media. Het kenmerk van social media is dat berichtgeving ongefilterd en real time openbaar wordt gesteld. Social media faciliteren georganiseerde vormen van gezamenlijk acteren. De kracht van social media ligt in het verbinden van mensen. Groepen met relatief specifieke belangen kunnen elkaar daardoor vrij makkelijk vinden. Met behulp van social media kunnen nieuwe processen van agendavorming en sociale organisatie

in gang worden gezet. Social media kan mensen op de been brengen om gezamenlijk te strijden voor een gezamenlijk doel. Denk aan het scholierenprotest rondom de 1040-uren norm of iets verder van huis de golf van protesten tijdens de Arabische Lente. “Hiermee is de machtpositie van burgers – zowel individueel als in collectief verband – zowel in de rol als agendavormers als in de rol van controleurs van de beleidsuitvoering sterk toegenomen” (Fenger et al., 2011: p.60). In de huidige online wereld waarin verhoudingen tussen overheid en burgers voortdurend veranderen en mensen via social media elkaar weten te vinden, te mobiliseren, te informeren, en te beïnvloeden weten overheidsinstellingen steeds vaker een plek te verwerven. De overheid experimenteert volop met de inzet van social media in de communicatie en interactie met burgers. Vragenuurtjes via Skype, het uitzetten van enquêtes via online fora en het verspreiden van nieuws op Facebook en Twitter zijn niet meer uit deze tijd weg te denken. Instellingen kunnen via social media goed aan hun imago werken en met klanten in gesprek gaan.

De netwerksamenleving opent nieuwe perspectieven: burgers hebben – ook op grotere schaal, buiten de eigen kring van naasten – de verticale instituties tegenwoordig niet meer zo hard nodig. Burgers pakken vaker zelf eigen initiatieven op zodra zij vinden dat de overheid een dienst niet of niet voldoende levert. ICT en social media zijn uitzonderlijk goede middelen die bijdragen bij het realiseren van deze initiatieven. Klassieke verbanden om mensen bij elkaar te brengen wijken steeds vaker. ICT en social media verenigen mensen op een andere manier. (De Boer, Van der Lans, 2013: p.37).

### **3.3.2.2. Globalisering**

Globalisering is een voortdurend proces van wereldwijde economische, politieke en culturele integratie, met als centraal kenmerk een wereldwijde arbeidsdeling waarbij productielijnen over de wereld worden gespreid die gedreven worden door de informatie- en communicatietechnologie en door internationale handel. Nederland is een land dat sterk beïnvloed wordt door externe ontwikkelingen. Ontwikkelingen in de wereldeconomie zijn van invloed op de Europese economie en laten daarmee de economie van Nederland niet onberoerd. De financiële crisis van september 2008 is een sleutelmoment in de globalisering van de economie. De crisis laat zien hoe sterk nationale economieën en markten wereldwijd met elkaar verbonden en afhankelijk van elkaar zijn. Pensioenfondsen beleggen en investeren een heel groot deel van hun vermogen op buitenlandse markten. De internationale (economische) interdependentie is ontzettend groot: Crises op de buitenlandse markten, zoals de omvangrijke reddingsoperatie van Griekenland en de hypotheekcrisis in de Verenigde Staten, maar ook geopolitieke spanningen zoals die rondom de huidige sancties voor Rusland, en de door sommige economen voorspelde pensioen crisis. Het zijn allen zaken die de Nederlandse economie en onze overheidsfinanciën beïnvloeden.

### **3.3.2.3. Beeldcultuur**

Internet, radio en televisie hebben een heel belangrijke plek binnen onze samenleving veroverd. Castells stelt dat sterke beelden dominant zijn en gemakkelijk blijven plakken in ons collectieve geheugen. Dit heeft gevolgen voor de rol van de politiek en politici. Politici zijn zich daarvan bewust. Beelden kunnen makkelijk worden gecreëerd, maar evenzo gemanipuleerd. De afgelopen jaren zijn pensioenfondsen veelvuldig in het nieuws geweest, veelal niet op een positieve manier waardoor er een sterk beeld rondom de pensioenfondsen is ontstaan.

### **3.3.3. DE RISICOSAMENLEVING**

De socioloog Ulrich Beck stelt dat de hedendaagse samenlevingen in vergelijking met die van een halve eeuw geleden voor een nieuw soort problemen zijn komen te staan. Als gevolg daarvan heeft de overheid nieuwe taken gekregen en is de politiek veranderd. Vroeger droeg de Nederlandse overheid alleen zorg voor het handhaven van de orde, de infrastructuur en de nationale defensie. Met het

ontstaan van de verzorgingsstaat ging Nederland niet alleen bescherming bieden tegen 'fysieke' gevaren, maar kwamen tevens de 'sociale' gevaren steeds meer onder de aandacht van de staat. Nu richt de politiek zich voor een belangrijk deel op de omgang en verdeling van risico's (De Vries, 2006: p. 10). Risico's worden berekend aan de hand van econometrische en statistische modellen die steeds meer informatie bevatten. Op grond van deze modellen wordt een voorspelling over een mogelijk risico uitgesproken. Beck is echter van mening dat de drang tot het beperken van risico's een illusie van beheersbaarheid creëert. Risicobeheersing wordt daarmee gezien als een vorm van *social engineering* (Beck in Bekkers, 2007: p.47). Bestaande instituties worstelen met de vraag op welke wijze zij risico's moeten opvangen. Risicosamenlevingen zijn daarom volgens Beck maatschappijen die gekarakteriseerd worden door een fundamentele onzekerheid over zowel de gevaren die ons bedreigen als over de verantwoordelijken die daarbij in het geding zijn (De Vries, 2006: p.11). De risicomaatschappij omvat een veel wijdere strekking dan enkel het beheersen van risico's op het gebied van veiligheid en milieu. Met de komst van de verzorgingsstaat werden werknemers verplicht zich te verzekeren voor het risico om arbeidsongeschikt, werkloos of ziek te worden, maar ook tegen financiële risico's.

De risicomaatschappij brengt nieuwe verhoudingen met zich mee tussen bestuurders, burgers en experts. Tussen de burger en een risico staan altijd experts. Nog niet lang geleden geloofde de overheid sterk in de maakbaarheid van de samenleving. Daarbij had de overheid volgens Paul Frissen een obsessieve voorkeur voor gelijkheid. Gelijkheid was het heiligste principe van de moderniteit. Alle risico's op ongelijkheid in de zorg, het onderwijs en de sociale zekerheid moesten worden uitgebannen (Frissen, 2007: p. 36). Gelijkheid is in veel van de overheidsarrangementen geïnstitutionaliseerd. De opkomst van het neoliberale denken heeft een nieuwe vorm van besturen met zich meegebracht. De overheid zegt niet meer 'U vraagt, wij draaien', maar legt steeds meer verantwoordelijkheid bij de burger. De staat kan niet voor alles zorgen, is wat de burger nu te horen krijgt. Het politieke antwoord bestaat nu dus uit het individualiseren van de risico's en een beroep op de actieve burger. De risicosamenleving heeft een nieuw idee over de rollen van experts, bestuurders en burgers over wat legitiem van elk van deze partijen kan worden verwacht. Dat plaatst ons voor grote vragen op het gebied van politiek, legitimiteit en verantwoordelijkheid. Dit roept dus evenzeer nieuwe vragen op over solidariteit, hetgeen waarop onze verzorgingsstaat is gebaseerd. Solidariteit berust namelijk op het afzien van de mogelijke individuele verantwoordelijkheid van slachtoffers.

#### *De keuze voor het verschil*

Volgens Frissen dienen we te accepteren dat we niet alle risico's kunnen uitbannen. Hij is van mening dat het gelijkheidsstreven van de overheid te ver is doorgeschoten. Hij spreekt van de tragedie van de verzorgingsstaat. Deze is vastgelopen in de bureaucratie, regelzucht en rationele beheersing en gaat ten koste van de performativiteit. Het tragische speelt een cruciale rol, want het besef dat het bestaan onvolmaakt is en vol tegenstrijdigheden, is een voorwaarde om de maatschappelijke pluraliteit te waarborgen. Een niet-paternalistisch idee van emancipatie ligt besloten in het begrip eigen verantwoordelijkheid. Keuzevrijheid is dan een cruciaal onderdeel van eigen verantwoordelijkheid. Dit betekent dat het primaat (meer) bij de burger komt te liggen. Deze interpretatie van eigen verantwoordelijkheid sluit het beste aan bij een strategie van de differentie en een politiek van het verschil. Dit houdt in dat er geen plek is voor veel paternalisme en grenzeloze beleidsambities, maar een samenleving waarin de mogelijkheden om verschil te maken maximaal zijn. De keuze voor het verschil, is de enige keuze die geen keuzes uitsluit. De rechtvaardigheid van verschil en van verschil maken is dus gelegen in de geïmpliceerde tolerantie van veelzinnigheid. De verzoening met tragiek is politiek noodzakelijk (Frissen, 2007: p. 222).

### 3.3.4. DE ONTSTATELIJKTE SAMENLEVING

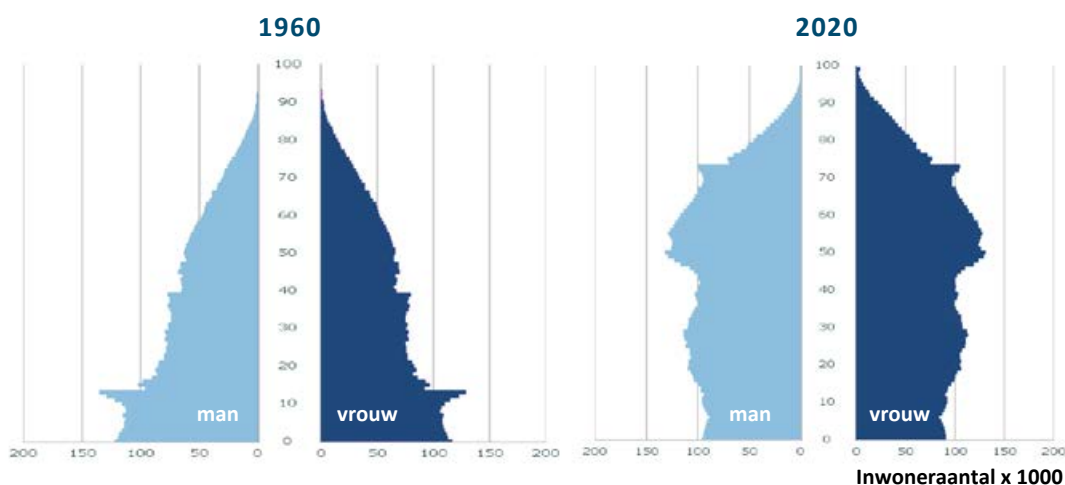
De rol van de staat in de samenleving is anders dan vijftig jaar geleden. Volgens Bekkers is er sprake van een terugtocht van de staat als de plek waar het probleemoplossend vermogen van de samenleving als geheel is geconcentreerd. Ook op andere plaatsen in de samenleving vindt namelijk de toebedeling van waarden plaats (Bekkers, 2007: p.49). De aftocht van de overheid en het overdragen van taken en verantwoordelijkheden naar marktpartijen en maatschappelijke organisaties wordt niet alleen gezien als tegemoetkoming aan de wensen voor meer eigen verantwoordelijkheid, maar wordt tevens gelegitimeerd met financieeleconomische motieven. Er vindt een opwaartse verschuiving plaats ten gunste van supranationale organisaties en een neerwaartse verschuiving naar lokale en regionale overheden. Er is mede een horizontale verschuiving waar te nemen ten gunste van bedrijven, functionele overheidsorganisaties en het maatschappelijk middenveld.

Tot slot en in het licht van deze scriptie een zeer belangrijke constatering is de horizontale verschuiving ten gunste van de burger. De burger wordt beschouwd als een coproducent van beleid. Zelden is er zo'n revolutionaire opkomst van communicatie, niet *top-down* maar horizontaal, te zien geweest (Bekkers et al., 2009: p.31). Friedman refereert aan een platte wereld met horizontale verhoudingen (Friedman in Boutellier, 2011: p.147). Deze bewegingen leiden ertoe dat steeds meer taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden overgeheveld naar andere deelnemers en instituties anders dan die van de nationale staat. Een ander opvallend fenomeen is dat er diverse nieuwe hybride arrangementen ontstaan. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop de staat en de politiek hun taken uitvoeren.

### 3.3.5. OVERIGE SOCIAAL-CULTURELE ONTWIKKELINGEN

#### 3.3.5.1. Demografische ontwikkelingen

Naast de hierboven beschreven vier types van veranderende samenlevingen van Bekkers is de demografische ontwikkeling van groot belang met het oog op de toekomstbestendigheid van het pensioenstelsel en de wijze waarop de pensioenfondsen hun beleid voeren. Figuur 3 toont de ontwikkeling aan van de bevolkingssamenstelling in Nederland in het jaar 1960 en het jaar 2020. Hieruit kan worden afgeleid dat deze samenstelling heel sterk is veranderd.<sup>36</sup> De samenstelling van de bevolking in Nederland in de laatste 60 jaar toont een forse toename van het aantal 65-plussers en een afnemend aantal jongeren.



Figuur 3. De bevolkingssamenstelling van Nederland in 1960 ten opzichte van 2020. (bron: CPB)

36 <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>

Vooral het aandeel 65plussers ten opzichte van de bevolking van 20 tot 64 jaar is in die periode flink gestegen: van zo'n 15% in 1950 naar 25% nu; dat zijn er 2,5 miljoen. Tegenover iedere 65-plusser staan vier personen die tot de beroepsbevolking behoren. Over dertig jaar zijn dat er naar verwachting twee. Daarbij is de potentiële beroepsbevolking, dat wil zeggen personen in de leeftijd van 20 tot 64 jaar, gestegen van 5,5 miljoen in 1950 tot 10 miljoen nu. Omdat de naoorlogse geboortegolf in de jaren zeventig van de vorige eeuw tot stilstand kwam, is de bevolking van 0-19 jaar inmiddels gestabiliseerd tot minder dan 4 miljoen (Commissie Goudswaard, 2010: p.24).

Vergrijzing en individualisering zijn sterke trends waarvan verwacht wordt dat die de komende jaren zullen aanhouden. Zij beïnvloeden maatschappelijke processen waartoe de overheid zich zal moeten verhouden en beleid zal moeten ontwerpen (SCP, 2010: p.14). Ook de potentiële beroepsbevolking bestaat voor een steeds groter deel uit ouderen. In 1990 was 30% van de 1664 jarigen 45 jaar of ouder, begin 2010 is dat gestegen tot 42%. In 2011 zijn de eerste babyboomers 65 jaar geworden. Vanaf dat punt trekken steeds grotere groepen gepensioneerden zich terug van de arbeidsmarkt. Het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt betreedt is kleiner met als gevolg een krimpende potentiële beroepsbevolking. Deze kleinere groep mensen zal de zorg op zich moeten nemen van een steeds grotere groep ouderen. Regering en sociale partners zijn het er dan ook over eens dat het nu 'alle hens aan dek' is. Dat is een van de redenen waarom er veel belang wordt gehecht aan het verhogen van de arbeidsparticipatie en de arbeidsduur van vrouwen. Niet alleen vanuit emancipatoire overwegingen, maar evenzo vanuit economische motieven (Merens et al. 2011). Uiteraard is het een mooi gegeven dat mensen tegenwoordig langer en gezonder leven, het heeft echter wel enorm grote consequenties voor onze pensioenpot. Als we langer leven moeten de uitkeringen ook langer worden doorbetaald. Daar merken wij nu al wat van in onze portemonnee. We betalen meer premie voor ons pensioen. Wie met pensioen is, merkt dat de pensioenen al enige tijd niet meer zijn gestegen.<sup>37</sup>

### 3.3.5.2. De flexibele arbeidsmarkt

De dynamiek op de arbeidsmarkt is sterk toegenomen. Het is voor mensen steeds minder gebruikelijk om gedurende een lange periode bij één werkgever te werken. Periodes van werknemerschap en zelfstandig werken wisselen elkaar soms af en er is een grote variatie in arbeidscontracten ontstaan. Het aantal zelfstandigen groeit, evenals het aantal werknemers met flexibele contracten. Dit heeft grote gevolgen voor de opbouw van onze pensioenen, omdat het huidige pensioenstelsel is ingericht op mensen die altijd in loondienst werken. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de daarmee samenhangende verschillen in pensioenopbouw tussen heterogene groepen werkenden roepen vragen op over de reikwijdte van het stelsel van aanvullende pensioenen.

## 3.4. Participatie

Participatie van burgers bij overheidsbeleid is niet nieuw. Maar het poldermodel waarbij vakbonden, belangenverenigingen en ngo's via officiële kanalen advies en inspraak geven aan het beleid volstaat niet meer. Althans, zo lijkt het. Vandaag de dag willen burgers zelf hun stem laten horen. Ze verenigen zich met gelijkgestemden op social media waarop zij hun mening en ideeën razendsnel verspreiden. Maar de burger wil meer. Hij wil mee besturen. Hij wil niet dat de overheid in zijn plaats beslist wat het beste is voor hem. De overheid is ook van hem. Hij wil direct contact: een mailtje sturen, een vraag stellen op een webforum of een post plaatsen op Facebook. De burger wil meebeslissen over zaken die belangrijk voor hem zijn. Als pensioenen voor mensen belangrijk zijn, dan zouden zij ook invloed willen uitoefenen op het beleid dat pensioenfondsen voeren. Voor de overheid en andere instellingen zijn er heel wat drempels verbonden om deelnemers te laten participeren. Echter, niets doen lijkt geen optie.

<sup>37</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=YTntzrGK90E>



### **3.4.1. Burgerparticipatie en interactieve beleidsvorming**

Volgens Edelenbos is burgerparticipatie te omschrijven als “het vroegtijdig betrekken van burgers en andere belanghebbenden bij de vorming van beleid, waarbij in openheid en op basis van gelijkwaardigheid en onderling debat problemen in kaart worden gebracht en oplossingen worden verkend die van invloed zijn op het uiteindelijke politiek besluit” (Edelenbos, 2000, p.29). Burgerparticipatie kan een onderdeel zijn van interactieve beleidsvorming. “Interactief beleid betekent dat een overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of andere overheden bij het beleid betreft om in een open wisselwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/of de evaluatie van beleid te komen” (Propper, 2009: p.33).

#### *Inspraak en participatie*

Er is een belangrijk onderscheid tussen participatie en inspraak. Inspraak wordt gekenmerkt door participatie van burgers op vaste momenten in de besluitvorming. Dit vindt meestal plaats aan het einde van het besluitvormingsproces (Duyvendak en Krouwel, 2001). Er is weinig plek voor dialoog tussen burgers en overheid. Hierdoor zijn wijzigingen vaak niet meer mogelijk. Met de inbreng van eventuele alternatieven of bezwaren wordt vrijwel niets gedaan (Propper en Steenbeek, 1999). Kenmerkend voor inspraak is het feit dat de status van de inbreng door deelnemers zeer laag is. Participatie gaat verder dan inspraak, aangezien er in plaats van eenrichtingsverkeer daadwerkelijk sprake is van een dialoog van (overheids) organisaties met andere actoren. Deelnemers worden meer betrokken bij de inhoud van het beleid.

### **3.4.2. Verplaatsing van besluitvorming**

Belangrijke sociaal-culturele ontwikkelingen van de afgelopen decennia, zoals de ontzuiling, de individualisering, globalisering en ICT hebben de wijze waarop het openbaar bestuur opereert zeer beïnvloed. De verbinding tussen de rijksoverheid en de burger kenmerkte zich voorheen door de grote rol van het verzuilde maatschappelijke middenveld (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2004). Volgens de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid is er een verplaatsing van de politieke besluitvorming gaande in die zin dat ‘klassieke overheden’ niet meer het monopolie hebben over politieke besluiten die de samenleving aangaan en waarbij een belangenafweging moet worden gemaakt (WRR, 2004). ‘Bij elk van deze verplaatsingen beweegt de politieke machtsuitoefening zich weg van de klassieke arena’s en actoren van de representatieve democratie, weg van parlement en politieke partijen, naar single issuegroepen, belangenbehartigers, zelfstandige bestuursorganen, informele arena’s en internationale organisaties’ (Bovens, 2005: p.119).

### **3.4.3. Betrekken is de trend**

Een ander aspect die deze verplaatsing in de hand speelt is de toenemende kloof tussen de burger en het openbaar bestuur. Ten opzichte van vroeger zijn mensen steeds mondiger en veeleisender geworden. Dit zorgt er niet alleen voor dat de relatie en interactie tussen de overheid en de burger verandert, maar de overheid probeert op deze ontwikkelingen in te springen. Zo worden burgers steeds meer betrokken bij diverse soorten besluitvorming. Het besef dat je niet over mensen kunt praten zonder hen erbij (gedeeltelijk) te betrekken is steeds meer verankerd in beleidsvoering. Beleidsmakers zetten diverse middelen in om de aangehaalde kloof tussen burger en overheid te dichten; inspraak, burgerparticipatie, medezeggenschapsprocedures en interactieve beleidsvorming behoren tot een van de vele opties.

In hoeverre deze pogingen zijn geslaagd, is echter de vraag. De ervaring leert dat inspraak en medezeggenschap doelen op zich zijn geworden waarbij de kans op ritualisering groot is (Castemiller, 1999). Om te behoeden dat deze ritualisering optreedt en zodoende aanzet tot de grotere kloof in plaats van het bewerkstelligen van meer commitment en legitimiteit is het van essentieel belang dat beleidsmakers vorm geven aan de invulling van de representatieve democratie. Burgerparticipatie vergt

meer dan enkel en alleen het uitnodigen van burgers en belangengroepen en het kort toelichten van hun standpunten. Het betrekken van burgers en belangengroepen verbindt andere voorwaarden aan zowel beleidsinhoud als besluitvormingsprocessen.

De in deze scriptie eerder beschreven relevante sociaal-culturele ontwikkelingen hebben er voor gezorgd dat het pluimage aan (overheids)organisaties steeds gevarieerder is geworden. Organisaties, beleid en beleidsprocessen zijn in verregaande mate met elkaar vervlochten. Dit maakt de samenhang tussen overheid en burgers meer en meer complex. Complexe vraagstukken, ofwel wicked problems waarbij weinig wetenschappelijke kennis en geen maatschappelijke overeenstemming over de definitie van deze vraagstukken bestaat, zijn aan de orde van de dag. Volgens Bekkers betrekken steeds meer organisaties burgers en andere stakeholders bij hun beleid, omdat deze organisaties behoefte hebben aan informatie en een onderlinge belangenafstemming (Bekkers, 2007). In plaats van enkel top-down beleid te bepalen en sturing te geven, willen overheidsinstanties burgers en stakeholders meer betrekken bij de invulling van de sturing op complexe vraagstukken; horizontale sturing (Koppenjan en Klijn, 2004). Maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering kunnen leiden tot onder meer verlies aan draagvlak en steeds complexere problemen waar (overheids)instanties tegenaan lopen. Het laten participeren van deelnemers en de inzet van interactieve beleidsvorming kan bijdragen aan een mogelijke oplossing voor deze problemen.

#### 3.4.4. Participatieladder

Om te onderzoeken welke invloed deelnemers hebben is er een maatstaf nodig om de mate van invloed en participatie te bepalen. Veelvoorkomend is het gebruik van de participatieladder van Edelenbos die het oorspronkelijke model van de Amerikaanse bestuurskundige Arnstein naar een Nederlandse context heeft vertaald. De hoogste trede van de ladder is de meest vergaande vorm van participatie, dat is 'citizen control' ofwel directe democratie (zelforganisatie). Hoe lager op de ladder, des te lager de mate van medezeggenschap is. Het niveau van invloed van de burger dan wel van de deelnemer neemt af naarmate het lager op de ladder staat (Edelenbos, 2000). Omdat burgerparticipatie een vorm van communicatie en interactie is tussen bestuur en burger wordt de mate van participatie niet enkel bepaald door de ruimte die het bestuur creëert voor de deelnemers, maar ook door de rol die de deelnemers voor zichzelf zien weggelegd in het participatieproces. Er moet namelijk een ambitie bij zowel het bestuur als de burger tezamen zijn om invloedruimte te creëren en te benutten. Arnstein is van mening dat overheden vaak moeite hebben om macht uit handen te geven. Participatie zonder de herverdeling van macht is volgens haar echter een leeg en frustrerend proces voor machteloze actoren (Arnstein, 1969).



figuur 4. De participatieladder van Edelenbos

De participatieladder kent zes treden oplopend van informeren tot zelforganisatie door burgers. Hoe hoger op de ladder, des te meer de burger wordt betrokken bij besluitvormingsprocessen (Edelenbos, 2000). In figuur 4 zien we de rol die de burger of deelnemer inneemt op de linkerzijde van de participatieladder weergegeven. In hetzelfde figuur zien we aan de rechterkant van de participatieladder de rol die de (overheids)organisatie in het participatietraject speelt. Informeren vormt de laagste trede op de ladder. In dat geval is er sprake van eenzijdige communicatie vanuit (overheids)organisaties richting de burger of deelnemer. Zelforganisatie is het hoogst haalbare niveau waarop deelnemers kunnen participeren. Bij zelforganisatie komt het initiatief namelijk vanuit de burgers en heeft een (overheids)organisatie enkel een faciliterende rol. Hoe hoger het bereikte niveau op de ladder, des te groter de betrokkenheid van de deelnemer bij het besluitvormingsproces en hoe kleiner de rol van de (overheids)organisatie. De diverse stappen op de ladder kennen de volgende perspectieven vanuit de deelnemer: meeweten, meedenken en meewerken Edelenbos (2000), Propper en Steenbeek (1999) en Loyens en Van de Walle (2006) hebben een vertaling gemaakt naar de rollen die de politiek, het bestuur en de overheid spelen. Zie tabel 2.

Participatie-niveau	Rol burger	Rol overheid/bestuur	Bestuursstijlen Propper & Steenbeek
Meebeslissen	Initiatiefnemer  - Meewerken	Politiek en bestuur laten de besluitvorming over aan de burgers/deelnemers. Politiek neemt de participatieresultaten over, na toetsing aan specifieke randvoorwaarden.	Faciliterende stijl
Coproduceren	Medebestuurder binnen randvoorwaarden. Samenwerkingspartner op basis van gelijkheid.  - Meewerken	Politiek, bestuur en betrokkenen komen samen in de probleemagenda en de oplossingen overeen. Politiek verbindt zich aan de oplossingen bij de uiteindelijke besluitvorming.	Delegerende stijl  Samenwerkende stijl
Adviseren	De burger is adviseur. Ideeën hebben een volwaardige rol in de beleidsontwikkeling  - Meedenken	Politiek en bestuur laten burgers de problemen en de oplossingen formuleren. Politiek en bestuur staan open voor andere ideeën en oplossingen.	Participatieve stijl
Raadplegen	De burger is gesprekspartner. Participatieresultaten zijn niet-verbindende bouwstenen voor het beleid.  - Meedenken	Politiek en bestuur bepalen het beleid en geven mogelijkheid tot commentaar, maar hoeft daaraan geen consequenties te verbinden.	Consultatieve stijl
Informeren	Burgers leveren geen input.  - Meeweten	Politiek en bestuur houden burgers op de hoogte van de genomen beslissingen. De organisatie voert zelfstandig beleid en verstrekt hierover informatie.	Open autoritaire stijl
Participant wordt niet betrokken	Geen	Voert zelfstandig beleid en verschaft geen informatie	Gesloten autoritaire stijl

Tabel 2. Participatieladder en rollen voor burger/overheid gebaseerd op Loyens en Van de Walle (2006), Edelenbos (2000 en Propper en Steenbeek (1999).

### 3.4.5. Participatiemotieven

Actoren hebben motieven en belangen om mee te werken aan (interactieve) beleidsvorming. Motieven en belangen determineren in sterke mate de vorm en inhoud van het interactieve beleidsproces en zijn daarom van belang voor de uitkomsten en effecten hiervan (Edelenbos, 2000).

#### *Juridische, morele en inhoudelijke motieven*

Er zijn drie soorten motieven te onderscheiden: juridische, morele en inhoudelijke. Juridische motieven zijn veelal ingegeven door een preventief karakter, omdat organisaties zich tegen eventuele juridische procedures van belanghebbenden willen wapenen. Morele motieven vloeien voort uit de wens om via participatie het democratische gehalte van besluitvorming te bevorderen. Dit motief sluit aan bij de maatschappelijke trend dat steeds meer burgers en leden directe invloed op de besluitvorming willen uitoefenen (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2005). Inhoudelijke motieven richten zich op de kwaliteit van het proces en het positieve effect daarvan op de inhoud en de organisatie (Propper en Steenbeek, 1999). Tot de voordelen kunnen zaken als het verbeteren van de kwaliteit van beleid, het vergroten van het probleemoplossend vermogen, het versnellen van het besluitvormingsproces en het vergroten van het draagvlak voor het beleid worden gerekend.

#### *Motieven en belangen voor pensioenfondsen*

Het belang voor pensioenfondsen om deelnemers te betrekken is het gegeven dat de pensioenproblematiek zeer ingewikkeld is. Dit maakt het nodig voor fondsen om alle kennis die er is te mobiliseren om zodoende het besturen van het pensioenfonds zo goed mogelijk te laten lopen. De diverse gezichtspunten die er bij de deelnemers leven dienen structureel tot uiting te komen. Medezeggenschap maakt dit mogelijk. Volgens Erwin Nypels, oud-minister en Tweede Kamerlid (D66) in de periode 1967 – 1982 met de portefeuille pensioenen, kunnen deelnemers van pensioenfondsen worden beschouwd als mede-eigenaren van deze fondsen. Alhoewel het juridisch eigendom bij het bestuur van de pensioenfondsen ligt, hebben de deelnemers echter het economisch eigendom in de pensioenfondsen. Ook al kan er niet naar alle wensen van de deelnemers worden geluisterd, deelnemers dienen wel te weten waar zij aan toe zijn. Bovendien heeft de werkgever belang bij een goed functionerend pensioenfonds. Een goed pensioenfonds is namelijk een visitekaartje. De werkgever heeft absoluut niks aan een slecht presterend pensioenfonds, want dat gaat ten koste van de goodwill van de werknemers en kan veel schade opleveren voor zijn organisatie. (bron: persoonlijke communicatie, 5 september 2014)

#### *Participatiemotieven vanuit burgers en deelnemers*

Het is van belang om het proces van de motieven en belangen goed te managen, anders bestaat het risico dat deelnemers zich niet herkennen in het uiteindelijke beleid. Er zijn drie soorten belangen die burgers tot participatie kunnen bewegen: het algemeen belang, het groepsbelang en het individuele belang. (WRR, 2012, p.131). Het eigen individuele belang, te weten een goed pensioen in de toekomst weegt voor deelnemers veruit het zwaarst, aldus pensioenvisionair Erwin Nypels.

### 3.4.6. Voorwaarden participatie

Uiteraard zijn er voorwaarden waaraan moet worden voldaan, wil iemand participeren en zich inzetten voor de publieke zaak. Diverse onderlinge samenhangende factoren zijn hiervoor bepalend. Allereerst dient men een positieve houding te hebben ten aanzien van de vorm van burgerbetrokkenheid die wordt gehanteerd. Daarnaast is de resultaatverwachting een relevante voorwaarde. Welk realistisch resultaat kan worden bereikt? Eveneens de beschikbaarheid van tijd, interesse, expertise en soms financiën kunnen een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid zijn. Er is echter een heel groot

aantal burgers dat niet betrokken wil zijn bij maatschappelijke vraagstukken. En dat is maar goed ook, want het is onmogelijk en onwenselijk om iedereen te betrekken (Eagly en Chaiken, 1993). Toch is er een aantal kanttekeningen bij participatie te plaatsen. Allereerst komt het regelmatig voor dat de intentie van instellingen om deelnemers te betrekken niet altijd oprecht is. Tot slot zijn de deelnemers die betrokken zijn en participeren vaak dezelfde soort mensen. Actieve burgers zijn overwegend blank, hoogopgeleid, ouder en meestal van het mannelijk geslacht. Burgers worden dus niet alleen gezocht, zij bieden zichzelf aan (Boutellier, 2011: p.101).

## Hoofdstuk 4. Methode van onderzoek

In hoofdstuk 1 is de centrale onderzoeksvraag van dit bestuurskundig onderzoek behandeld. Hoofdstuk 2 geeft een inzage in ons pensioenstelsel. In het voorafgaande hoofdstuk is een omvangrijk theoretisch kader uiteengezet dat ingaat op de belangrijkste componenten van ons pensioenstelsel. Op basis van dit theoretisch kader is een onderzoeksmodel opgesteld dat als rode draad dient voor het empirische onderzoek.

Het empirische onderzoek is tweeledig. Er vindt een analyse plaats van relevante documenten van de geselecteerde pensioenfondsen, zoals jaarverslagen, websites en eventuele risicobereidheidsonderzoeken en rapportages. Tot slot vindt er een kwalitatief onderzoek plaats onder zes zorgvuldig geselecteerde pensioenfondsen. De invulling van het kwalitatieve onderzoek geschiedt aan de hand van uitgebreide interviews. Bij elk pensioenfonds worden minstens een tot maximaal drie invloedrijke personen ondervraagd. Deze individuen bekleden elk een andere functie binnen het fonds. Elke geïnterviewde is dus vanuit een andere rol en daarmee andere zienswijze bij het fonds betrokken. Met behulp van zowel literatuuronderzoek, documentenanalyse en kwalitatief onderzoek kan triangulatie worden toegepast. Met de term triangulatie wordt bedoeld dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Boeijs, 2014: p. 152).

### 4.1. Variabelen

Om meer inzicht te verkrijgen in de begrippen uit de doelstelling en om eenduidig antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag en deelvragen, zijn de achtergronden rondom de thema's die hierbij leidend zijn onderzocht. Kortweg zijn er drie concepten te onderscheiden. Allereerst de variabele betrokkenheid. Het centrale thema van deze scriptie is de wijze, de beweegredenen en de verschillen waarop pensioenfondsen hun deelnemers betrekken. Dit onderzoek draait daarmee om deze betrokkenheid. Vandaar dat 'betrokkenheid' de afhankelijke variabele in dit onderzoek is. Uiteraard wordt de afhankelijke variabele beïnvloed door onafhankelijke variabelen.

Om te kunnen achterhalen waarom pensioenfondsen hun leden betrekken is er allereerst kennis nodig over de pensioenfondsen en het pensioenstelsel, het beleid dat zij voeren en de uitdagingen waar zij voor staan. Elk pensioenfonds is daarin uniek en heeft een andere kijk om leden te betrekken. Deze zaken zijn samen te brengen onder de onafhankelijke variabele 'organisatiebeleid'. Organisatiebeleid betreft de interne verklaringen van het fonds om deelnemers te betrekken, die voortkomen uit de wijze waarop het pensioenfonds is ingericht en hoe zij als organisatie tegenover grote (maatschappelijke) thema's staat.

Het derde thema dat centraal staat zijn de ontwikkelingen die zich in de maatschappij voltrekken. De pensioenfondsen opereren in deze omgeving. Er kan vanuit worden gegaan dat deze ontwikkelingen van invloed zijn op de fondsen, omdat zij moeten inspringen op wat er om hun heen gebeurt. Deze maatschappelijke ontwikkelingen kunnen we scharen onder de variabele 'context' en bevat externe verklaringen voor fondsen om deelnemers te betrekken. De context bepaalt mede hoe fondsen met betrokkenheid van hun deelnemers omgaan en vormt daarmee een tweede en laatste onafhankelijke variabele.

Omdat de variabelen complex en veelomvattend zijn is het van belang om deze te plaatsen in de samenhang van dit onderzoek en deze nader te definiëren.

Betrokkenheid is te omschrijven als "het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen bij de activiteiten die fondsen ondernemen. Het niveau van betrekken wordt hierbij gemeten aan de hand van de participatieladder van Edelenbos, welke bestaat uit de treden informeren, raadplegen, adviseren,

coproduceren en (mee)beslissen.” Betrokkenheid vormt de afhankelijke variabele in dit onderzoek en wordt naast de onafhankelijke variabelen organisatiebeleid en context beïnvloed door de indicatoren communicatiemiddelen, invloed van deelnemers op het beleid en de invloed van deelnemers op het beleggingsbeleid.

Organisatiebeleid is te omschrijven als “de interne verklaringen van pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken.” Deze interne verklaringen komen voort uit de inrichting van de organisatie, haar organisatiebeleid, haar beleggingsbeleid en de opvattingen die het fonds ten aanzien van grote (maatschappelijke) thema’s heeft.

Context is te omschrijven als “de externe verklaringen van pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken.” Deze externe verklaringen worden bepaald door de kenmerken van het fonds, de invloed van de media op het fonds, de financieel-economische situatie waarin het fonds verkeert en de uitdagingen die het fonds ervaart.

## **4.2. Indicatoren**

Het is nu de beurt om de variabelen verder te operationaliseren en te vertalen naar indicatoren. Indicatoren zijn op te vatten als verschillende aspecten van de variabele, ofwel verschillende manieren om de variabele in kaart te brengen. Zodoende kan je een variabele op meerdere manieren meten. Over het algemeen geldt dat op hoe meer manieren en met des te meer indicatoren je een variabele hebt gemeten, des te meer valide de resultaten zijn.

### **Betrokkenheid**

Als eerste wordt gestart met het identificeren van de belangrijkste indicatoren die bepalen in hoeverre pensioenfondsen hun deelnemers betrekken.

#### *1. Communicatiemiddelen*

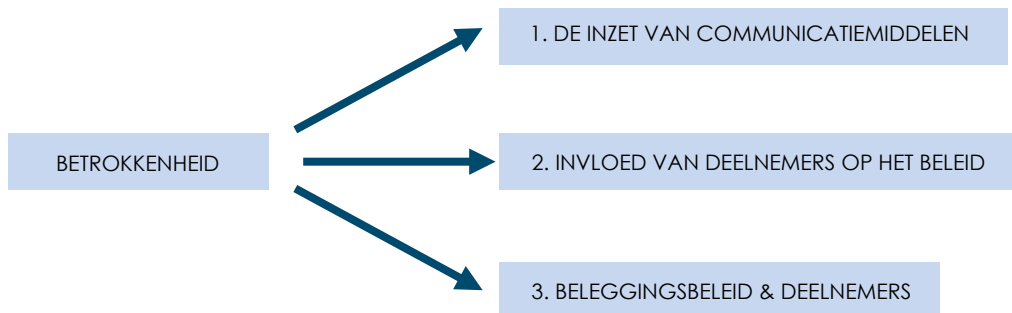
Welke communicatiemiddelen zetten fondsen in om hun leden te betrekken? Deze middelen zijn te onderscheiden in offline middelen zoals nieuwsbrieven, bijeenkomsten, magazines, etc. Daarnaast kennen we online communicatiemiddelen, zoals een website. Naast de communicatiemiddelen wordt ook bekeken in hoeverre fondsen onderzoek onder hun leden verrichten en welke soorten van onderzoek, zoals klanttevredenheids- en risicobereidheidsonderzoeken zij inzetten. Over het algemeen kan je zeggen dat hoe meer middelen en fonds aanwent om zijn deelnemers te betrekken, des te beter.

#### *2. Invloed van deelnemers (op het beleid)*

Tot deze indicator behoren mogelijke invloedscenario’s die pensioenfondsleden hebben in de praktijk. Gaat het daarbij om het ophalen van meningen, mogen deelnemers meedenken over de strategie van een fonds, en mogen zij via vrije verkiezingen bepalen wie er namens hen in het bestuur of verantwoordingsorgaan plaatsneemt? In hoeverre is responsiviteit verankerd? Is er een overeenkomst tussen het beleid en de preferenties en opvattingen van de deelnemers en stakeholders?

#### *3. Beleggingsbeleid en deelnemers*

Bij deze indicator wordt gekeken in hoeverre deelnemers invloed kunnen uitoefenen op het beleggingsbeleid dat de pensioenfondsen voeren. Als deelnemers hier invloed op hebben toont dit namelijk aan dat zij zelf kunnen bepalen waar een fonds in mag beleggen en of dit risicovol of behoudend gebeurt. Aangezien beleggen een primaire taak is van het fonds, zal invloed hierop kunnen worden aangemerkt als een behoorlijke mate van betrokkenheid.



Figuur 5 . Aspectindicator 'Betrokkenheid'

## Organisatiebeleid

Als tweede wordt gestart met het identificeren van de belangrijkste indicatoren die van invloed zijn op de onafhankelijke variabele organisatiebeleid. Het gaat daarbij om interne verklaringen van pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken.

### 1. Inrichting organisatie

De visie en missie van een pensioenfonds zegt veel over de koers die zij voert, welke waarden zij belangrijk vindt en in welke mate deelnemers daar een rol bij spelen. Vandaar dat het relevant is om te onderzoeken welke visie en missie de te onderzoeken fondsen voor zichzelf hebben geformuleerd. In het theoretisch kader is daarnaast aandacht besteed aan de diverse bestuursmodellen van de pensioenfondsbesturen en het verantwoordingsorgaan. Vrij recent is de 'Wet versterking bestuur pensioenfondsen' in werking getreden. Een belangrijk onderdeel van deze wet is het bevorderen van de deskundigheid van de besturen (Commissie Frijns) en een adequate vertegenwoordiging in de diverse organen. Als een pensioenfonds het verantwoordingsorgaan ook openstelt voor onafhankelijke leden in plaats van vakbonden, dan impliceert dit een verschuiving van de invloed naar de deelnemers. Door de invulling van de bestuurlijke indeling te analyseren kan een inschatting worden gemaakt op welke manier de belangen van deelnemers worden vertegenwoordigd en behartigd. Dit geeft in zekere zin dienovereenkomstig een mate van betrokkenheid weer.

### 2. Echt organisatiebeleid

Echt organisatiebeleid draait om de keuzes die het fonds maakt en de wijze waarop zij echt beleid voert. In het theoretisch kader is uitgebreid stil gestaan bij de opkomst van individualisering en het feit dat de burger steeds meer zijn eigen keuzes wil maken. Maar hoe zit dat bij pensioenfondsen? Constateren zij deze trend van individualisering en welke rol spelen de deelnemers hierbij? Daarnaast is het van belang om te onderzoeken in hoeverre pensioenfondsen aan diversiteitsbeleid doen. Zo lijkt het vanzelfsprekend dat een fonds met een overgroot deel aan vrouwelijke leden tevens veel vrouwen op invloedrijke posities heeft zitten; een afspiegeling van haar deelnemersbestand. Tot slot kan echt organisatiebeleid worden getoetst aan de hand van de ware beweegredenen van een fonds om daadwerkelijk leden te betrekken. Komt het betrekken voort uit opgelegde wet- en regelgeving of voelt het fonds zelf de urgentie om haar leden te betrekken? Wat is de rol die ICT en social media daarbij spelen en in hoeverre telt het mee of fondsen de afgelopen jaren wel of niet hebben kunnen indexeren? Zijn de motieven om deelnemers te betrekken juridisch, moreel of inhoudelijk van aard?

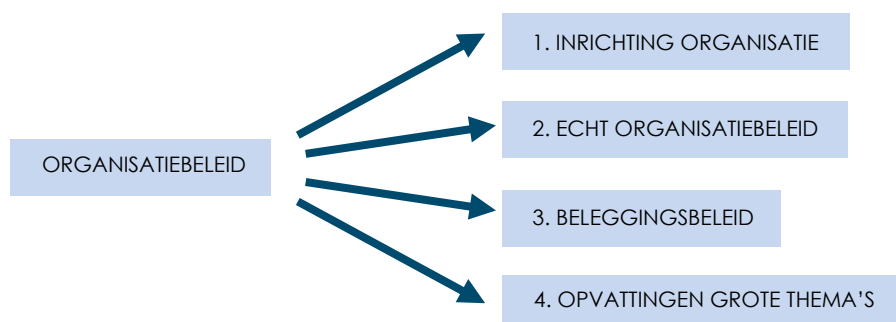
### 3. Beleggingsbeleid

Het feit of een fonds offensief of defensief belegt zegt heel wat over de instelling en grondhouding van een fonds. Is zij bereid om veel risico te nemen of speelt zij liever op safe? Past dit bij wat deelnemers willen?



#### 4. *Opvattingen over grote thema's*

Het theoretisch kader ging gedetailleerd in op de grote thema's die momenteel in de pensioenwereld spelen. De wijze waarop een fonds tegenover belangrijke zaken zoals solidariteit, de doorsneepremie, de houdbaarheid van het pensioenstelsel, de visie op vakbonden en de visie op het financieel toetsingskader staat zegt heel veel over de grondhouding van het fonds. Deze interne verklaringen kunnen van invloed zijn op de wijze waarop zij tegenover deelnemers staat.



*Figuur 6 . Aspectindicator 'Organisatiebeleid'*

### **Context**

Tot slot worden de belangrijkste indicatoren van de onafhankelijke variabele context in beeld gebracht. Het draait daarbij om externe verklaringen van pensioenfondsen die van invloed kunnen zijn op het betrekken van hun deelnemers.

#### 1. *Kenmerken deelnemers van het fonds*

Allereerst zijn de kenmerken van het ledenbestand van belang. Een groot fonds heeft waarschijnlijk meer geld en kan meer doen om haar leden te betrekken. Als een fonds veel hoogopgeleiden heeft, valt te verwachten dat deze groep mensen een stuk kritischer naar het fonds kijkt en meer betrokkenheid opeist. Daarnaast is het van belang om te onderzoeken of de deelnemers van het fonds überhaupt interesse hebben om zich met hun fonds te bemoeien.

#### 2. *Media*

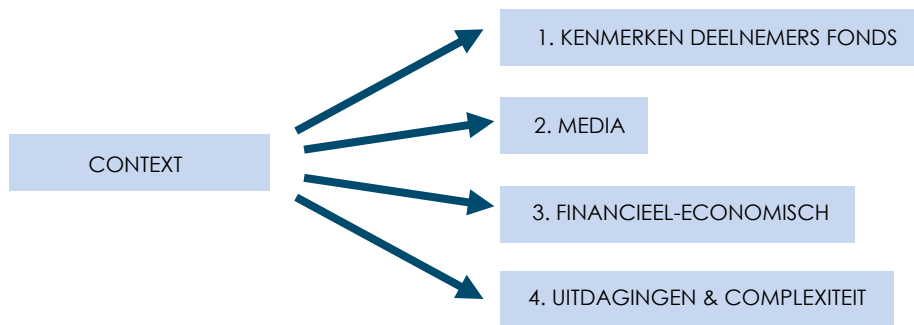
Het medialandschap heeft de afgelopen tien jaar een enorme transformatie ondergaan. Er zijn veel mediakanalen bijgekomen en alle Nederlanders hebben onbeperkt toegang tot berichtgeving. Wat is de invloed van de media op het beleid van de pensioenfondsen?

#### 3. *Financieel-economisch*

De financiële situatie van de pensioenfondsen is al jarenlang regelmatig groot nieuws in de media. In hoeverre is de financiële positie van het fonds van invloed op de wijze waarop het fonds met haar deelnemers omgaat?

#### 4. *Uitdagingen en complexiteit*

Tot slot opereren pensioenfondsen in een complexe omgeving die altijd in beweging is. Elk fonds ziet weer andere toekomstige uitdagingen op zich afkomen. Van welke uitdagingen is er sprake en heeft dit invloed op de betrokkenheid?

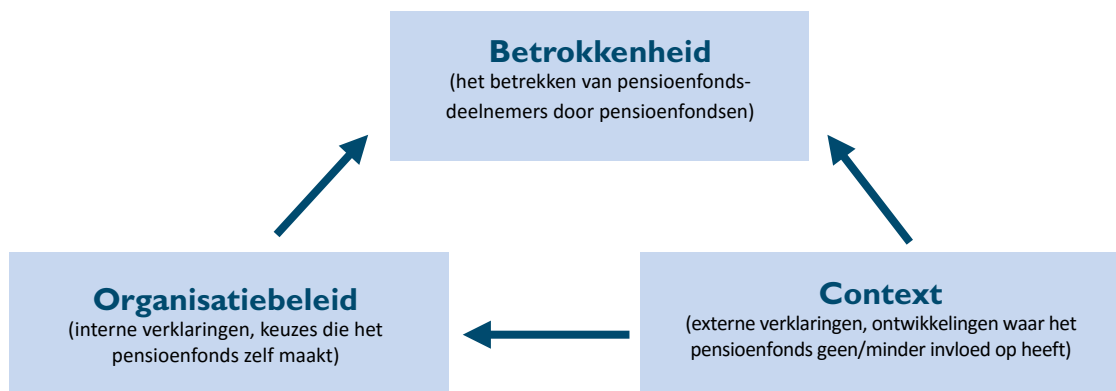


*Figuur 7. Aspectindicator 'Context'*

### 4.3. Onderzoeksmodel

Nu de variabelen zijn geoperationaliseerd, door het benoemen van de bijbehorende indicatoren, kan het verband tussen de variabelen duidelijker worden gedefinieerd. In dit onderzoek is ervoor gekozen om het verband of de relaties tussen de variabelen weer te geven aan de hand van een schematisch onderzoeksmodel in figuur 8. Daarbij zijn de onderlinge relaties (causale verbanden) tussen de variabelen in kaart gebracht. De volgende variabelen worden in dit onderzoek onderscheiden:

1. **het betrekken van deelnemers** (afhankelijke variabele)
2. **organisatiebeleid** (onafhankelijke variabele)
3. **context** (onafhankelijke variabele)



*Figuur 8. Onderzoeksmodel inzake het deelnemerbetrokkenheid door pensioenfondsen*

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is het betrekken van deelnemers door pensioenfondsen. In dit onderzoek wordt aangenomen dat zowel het organisatiebeleid als de context van invloed zijn op de betrokkenheid. Bovendien gaat het onderzoek er eveneens vanuit dat de context waarin het pensioenfonds opereert mede van invloed is op haar organisatiebeleid. Vandaar dat er tevens een pijl van de context naar organisatiebeleid loopt.

### 4.4. Onderzoeksstrategie

De overkoepelende opzet van dit onderzoek is een gevalstudie, ook wel casestudy genoemd. Dit is een onderzoekstrategie waarbij gebeurtenissen met betrekking tot het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke praktijk(situatie) worden onderzocht (Van Thiel, 2010: p.99). Voor deze strategie is gekozen, omdat het bestuurskundig onderzoek een actueel onderwerp betreft en het verzamelen van veel kwalitatieve gegevens zich het beste voor een casestudy leent. Bovendien kan er alleen een antwoord op de centrale onderzoeksvraag worden gegeven door daadwerkelijk met de belangrijkste actoren – de pensioenfondsen – te praten. Daarbij leent een casestudy zich perfect om echt de diepte in te gaan.

In totaal zijn er zes pensioenfondsen geselecteerd om aan dit onderzoek mee te werken. Het betreft de volgende fondsen:

- ABP (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds) - Bedrijfstakpensioenfonds
- PFZW (Pensioenfonds voor Zorg & Welzijn) - Bedrijfstakpensioenfonds
- PMT (Pensioenfonds Metaal & Techniek) – Bedrijfstakpensioenfonds
- PMA (Pensioenfonds Medewerkers Apotheken) - Bedrijfstakpensioenfonds
- Deutsche Bank (Stichting Deutsche Bank Pensioenfonds NL) - Ondernemingspensioenfonds
- Xerox (Stichting Xerox Pensioenfonds Nederland) – Ondernemingspensioenfonds

De selectie van de pensioenfondsen is enerzijds bewust en anderzijds pragmatisch. Om het kwalitatief onderzoek uitvoerbaar te houden is er een maximum op het aantal te onderzoeken fondsen gesteld. Aan de andere kant zit er een minimum verbonden aan het aantal fondsen om zodoende de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen. Vandaar dat er is gekozen voor zes fondsen. In de onderzoeksvraag wordt expliciet geformuleerd om op zoek te gaan naar verschillen tussen de fondsen. Daarom is gekozen voor een divers pallet aan fondsen: bedrijfstakfondsen tegen ondernemingsfondsen, grote tegen kleinere fondsen en fondsen met veel mannen tegen fondsen met veel vrouwen.

Omdat Nederland een vijftal pensioenfondsen kent die samen goed zijn voor circa de helft van al het pensioengeld, was het van belang dat een aantal daarvan aan het onderzoek zou deelnemen. De onderzoeker is namelijk ook op zoek naar antwoorden over beduidende maatschappelijke thema's en de invloed op deelnemers. De kans dat grote fondsen hier een voortrekkersrol in spelen en daarmee invloedrijk zijn in het pensioendebat is voor de resultaten in het onderzoek des te interessanter. Met de deelname van Nederlands grootste drie fondsen - ABP, PFZW en PMT – is hier gehoor aan gegeven. Aan de andere kant zijn sommige fondsen uit praktisch oogpunt benaderd. De onderzoeker had onder meer via Towers Watson ingang bij enkele fondsen. Daarmee was het logisch om deze fondsen in het onderzoek te betrekken.

Bij elk van de geselecteerde pensioenfondsen werd de doelstelling gesteld om daar minimaal 2 en maximaal 3 personen te spreken. Aan de te interviewen personen werden ook kwalificaties gekoppeld. Zo moest de persoon in kwestie een expert zijn dan wel een invloedrijke positie binnen het fonds bekleden. Een andere gestelde eis was dat deze persoon in een andere discipline werkzaam moest zijn dan zijn/haar collega('s) die werden geïnterviewd. In totaal zijn er voor dit onderzoek veertien<sup>38</sup> personen ondervraagd die binnen diverse disciplines werkzaam zijn. Denk aan de bestuursvoorzitter, de manager communicatie, de manager financiën, de directeur van het pensioenfonds, etc.

#### *Semi-gestructureerd interview*

De geïnterviewden werden onderworpen aan een semi-gestructureerde vragenlijst. Daarin kwamen alle indicatoren aan bod die eerder in dit hoofdstuk zijn beschreven. Uiteraard is op sommige onderwerpen dieper ingegaan afhankelijk van de functie. Zodoende kreeg een manager communicatie vooral communicatie gerelateerde vragen voorgeschied, bij de financieel manager werd langer stil gestaan bij de beleggingsportefeuille en de financiële positie van het fonds, en de bestuursvoorzitter moest zijn gedachten vooral los laten op toekomstige uitdagingen en maatschappelijke kwesties. Elk interview nam minstens een uur in beslag met uitschieters van tweeënhalf uur.

---

38 ABP (1 n), PFZW (3 n), PMT (2 n), PMA (3 n), Deutsche Bank (3 n), Xerox (2 n)

#### **4.5. Methoden en technieken**

Om de resultaten van dit bestuurskundig onderzoek te staven zijn diverse bronnen geraadpleegd. Het vooronderzoek bestond uit gesprekken met politici en beleidsmedewerkers die zich met het onderwerp pensioenen bezig houden. Vervolgens is een eindeloos aantal diverse bronnen geraadpleegd, waaronder wetenschappelijke literatuur, websites, brochures, tv-programma's, krantenartikelen, beleidsnotities en jaarverslagen. Op basis daarvan is het theoretisch kader geschreven, is het onderzoeksmodel ontworpen en de semi-gestructureerde vragenlijst opgesteld.

De interviews vormen een unieke kans om van de mensen die 'aan de knoppen draaien' te vernemen hoe zij aankijken en invulling geven aan de drie te onderzoeken variabelen betrokkenheid, organisatiebeleid en context. Aan elk van deze variabelen zijn de zojuist behandelde indicatoren gekoppeld. Deze indicatoren komen terug in de gesprekken die zijn gevoerd met de geïnterviewden. Alle interviews zijn uiteindelijk in het geheel getranscribeerd. Vervolgens zijn alle relevante passages en uitspraken die verband houden met de indicatoren dan wel variabelen gefilterd en opgenomen in de uiteindelijke analyse. Zie hoofdstuk 5 'Analyse van de pensioenfondsen'. De verkregen antwoorden zijn verwerkt in de analyse, die vervolgens aan de geïnterviewde personen zijn voorgelegd ter controle (member check). Op grond van de analyse krijgt elk fonds voor elke indicator een score toebedeeld. De scores worden gemeten op ordinaal niveau. In het merendeel zijn de resultaten geconverteerd naar 'in zeer grote mate aanwezig bij het fonds' (drie plussen) tot 'in zeer grote mate niet aanwezig bij het fonds' (drie minnen). Uiteraard zijn er ook scores binnen deze bandbreedte mogelijk. De scores dragen bij aan het opstellen van het analyseschema. Dit analyseschema helpt bij het helder inzichtelijk maken van de meningen, zienswijzen en stellingnamen van de zes onderzochte pensioenfondsen op alle thema's die zijn onderzocht en vormt de basis waarop de centrale hoofdvraag en deelvragen zijn beantwoord.

#### **4.6. Validiteit en betrouwbaarheid**

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen, is gebruik gemaakt van een triangulatie (driehoeksmeting). Dit betekent dat het verkrijgen en/of analyseren van informatie is verricht vanuit verschillende invalshoeken. Hierdoor kunnen tegenstrijdigheden eerder worden opgemerkt en wordt duidelijk hoe betrouwbaar en geldig de verkregen informatie in werkelijkheid is. Getracht is om voor elk afzonderlijk pensioenfonds zo veel mogelijk informatie te verzamelen door documenten als het jaarverslag te lezen, de website en andere nieuwsbronnen te raadplegen. Daarnaast zijn in totaal veertien personen geïnterviewd die werkzaam zijn bij de zes geselecteerde pensioenfondsen. Additioneel heeft de onderzoeker gesproken met personen die niet gelieerd zijn aan een van de onderzochte pensioenfondsen, maar wel experts zijn op het gebied van pensioenen. Denk aan een beleidsadviseur van de Pensioenfederatie, een beleidsmedewerker van het Ministerie van SZW, een adviseur van Towers Watson (zakelijk financieel adviesverlener), het Tweede Kamerlid Van Weyenberg (D66) wiens portefeuille sociale zaken betreft en oud-minister en Kamerlid Erwin Nypels (D66) die aan de basis stond van de wet om gepensioneerden medezeggenschap in het pensioenfondsbestuur te geven. Zodoende is er een degelijke mate aan informatie beschikbaar waardoor de informatie juist (valide) is; er wordt gemeten wat de onderzoeker wil meten. Daarbij moet worden aangemerkt dat de jaarverslagen over het jaar 2014 van de fondsen ABP en PFZW zijn gebruikt. Van de andere pensioenfondsen waren er in de maand mei 2015 nog geen jaarverslagen over het jaar 2014 verschenen. Vandaar dat de jaarverslagen van 2013 zijn geraadpleegd.

Naast validiteit is betrouwbaarheid een primaire vereiste bij het verrichten van onderzoek. De betrouwbaarheid geeft aan hoe betrouwbaar je metingen zijn. De betrouwbaarheid is gewaarborgd door zeer uitgebreide interviews af te nemen van personen die bij de onderzochte pensioenfondsen in

dienst zijn. Het betreft in (bijna) alle gevallen twee of drie personen die tevens werkzaam zijn in diverse disciplines binnen het fonds. Door deze werkwijze werden de fondsen vanuit verschillende invalshoeken benaderd en de voorgelegde vragen door andere brillen bekeken. Alle interviews zijn opgenomen met een dictafoon en vervolgens volledig getranscribeerd. Daarmee is voorkomen dat relevante informatie verloren zou gaan. Daarna zijn relevante passages van de respondenten gefilterd en opgenomen in de uiteindelijke analyse. Door naast de interviews tevens veel andere betrouwbare bronnen te raadplegen is een brede aanpak verzekerd.

In het volgende hoofdstuk worden de casussen beschreven en vervolgens worden in hoofdstuk vijf de analyseresultaten van het onderzoek gepresenteerd.

## Hoofdstuk 5. Analyse van de pensioenfondsen

### 5.1. Algemene informatie per fonds

<b>ABP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds van de overheid en het onderwijs</li> <li>Bedrijfstakpensioenfonds, bijna 3 miljoen deelnemers</li> <li>Beschikbaar vermogen van 350 miljard euro</li> <li>Grootste pensioenfonds van Nederland. Door grote omvang een procyclische invloed op de reële economie, zowel in positieve als in negatieve zin</li> <li>Uitvoeringsorganisatie is APG</li> </ul>
<b>PFZW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds voor de sector zorg en welzijn</li> <li>Bedrijfstakpensioenfonds, ruim 2,5 miljoen deelnemers</li> <li>Beschikbaar vermogen van ongeveer 165 miljard euro</li> <li>Tweede grootste pensioenfonds van Nederland</li> <li>Uitvoeringsorganisatie is PGGM</li> </ul>
<b>PMT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds voor de metaal en techniek, waaronder metaalbewerking, isolatie en carrosserie</li> <li>Bedrijfstakpensioenfonds, circa 1,4 miljoen deelnemers</li> <li>Beschikbaar vermogen van ongeveer 60 miljard euro</li> <li>Derde grootste pensioenfonds van Nederland</li> <li>Uitvoeringsorganisatie is MN Services</li> </ul>
<b>PMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedrijfstakpensioenfonds, bijna 50.000 deelnemers</li> <li>Beschikbaar vermogen van ongeveer 2 miljard euro</li> <li>Middelklein pensioenfonds. Uitvoeringsorganisatie is Appolaris</li> </ul>
<b>Deutsche Bank</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondernemingspensioenfonds voor bankpersoneel van de Deutsche Bank, ruim 2.000 deelnemers</li> <li>Zeer klein fonds, relatief gezien vermogend fonds, maar hoge uitvoeringskosten</li> <li>Beschikbaar vermogen van 320 miljoen euro</li> <li>Uitvoeringsorganisatie is Syntrus Achmea voor de administratie en Deutsche Bank Asset and Wealth Management voor het vermogensbeheer</li> </ul>
<b>Xerox</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondernemingspensioenfonds medewerkers Xerox, van o.a. printers en kopieerapparaten, ca. 5.000 deelnemers</li> <li>Beschikbaar vermogen van ongeveer 840 miljoen euro</li> <li>Klein pensioenfonds waarbij de lijntjes naar de deelnemers zijn kort zijn</li> </ul>

### 5.2. Kerncijfers per fonds

	ABP (2014)	PFZW (2014)	PMT (2014)	PMA (2014)	Deutsche Bank (2014)	Xerox (2014)
Aangesloten werkgevers	3.750	22.400	33.139	1.973	1	3
Actieve deelnemers	1.092.337	1.181.600	377.951	25.052	861	1.017
Aantal slapers	927.148	1.022.100	656.218	16.534	1155	1.864
Aantal pensioengerechtigden	816.746	369.400	206.169	5.475	316	2.174
Totaal aantal deelnemers	2.836.231	2.573.100	1.318.371	47.061	2.332	5.055
Pensioenvermogen (x 1 miljoen euro)	343.762	165.179	58.557	2.341	319.661 (x € 1.000)	840.099 (x € 1.000)
Pensioenverplichtingen (x 1 miljoen euro)	340.121	159.115	56.855	2.188	255.581 (x € 1.000)	822.372 (x € 1.000)
Dekkingsgraad (in %)	101,1	102	103	107	125,1	102,2

Tabel 4. Kerncijfers per pensioenfonds

## VARIABELE: ORGANISATIEBELEID

In deze paragraaf volgt een toelichting van de bevindingen inzake de indicatoren die het organisatiebeleid van de pensioenfondsen in kaart brengen.

### 5.3. Inrichting organisatie

#### 5.3.1. Visie en Missie

**ABP.** Het ABP heeft de missie om voor haar deelnemers een duurzaam en betrouwbaar pensioenfonds te zijn, dat zijn financiële verplichtingen nu en in de toekomst kan waarmaken. Een goed pensioen is een gegarandeerd pensioen; een pensioen dat meestijgt met de loonontwikkeling. Uit reputatieonderzoek is gebleken dat de deelnemers van ABP drie zaken heel belangrijk vinden. Ten eerste goede, relevante persoonlijke dienstverlening en informatie. Ten tweede de collectieve en financiële rol die het fonds moet innemen. De belangrijkste aspecten daarin zijn: De mate waarin ABP de deelnemers een goed gevoel kan geven, de toekomstvisie en de mate waarin zij met haar producten en diensten inspeelt op ontwikkelingen en trends. En tot slot verantwoord beleggen. Als grootste pensioenfonds van Nederland heeft het ABP een voortrekkersrol. In het verleden is deze rol niet altijd opgepakt, maar daar komt verandering in. Er is een nieuwe voorzitter aangesteld die veel meer een publieke functie zal bekleden en betrokken zal zijn in het maatschappelijk debat. De ABP-visie is erop gericht om samen met haar deelnemers en werkgevers een goed pensioen waar te kunnen maken. Het motto van haar visie luidt dan ook: samen bouwen aan goed pensioen.

**PFZW.** PFZW heeft als missie een transparant en toonaangevend pensioenfonds te willen zijn. Voor de sector zorg en welzijn verzorgt zij een kwalitatief goede, collectieve, maatschappelijke en door de deelnemers gedragen solidaire pensioenvoorziening. Daarbij gelden drie kernwaarden. Allereerst 'toegankelijk' door transparant te communiceren en goed bereikbaar te zijn. Ten tweede 'integer' door eerlijk en betrouwbaar te zijn. Tot slot 'betrokken' door dichtbij haar deelnemers en de sector zorg en welzijn te staan en maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Het belang van de deelnemers staat daarbij voorop. PFZW is van mening dat zij als tweede pensioenfonds van Nederland een voortrekkersrol moet nemen. PFZW wil bijdragen aan de beleidsontwikkeling op pensioengebied in Nederland.

**PMT.** De visie van PMT is het realiseren van een toonaangevend een toekomstbestendig, collectief en kostenbewust pensioen met ruimte voor maatwerk binnen de regeling. In het beleggingsbeleid is het behalen van rendement het uitgangspunt. Daarbij heeft PMT de ambitie dat op een MVO verantwoorde wijze te realiseren. PMT wil rekening houden met haar deelnemers door pensioenen op maat aan te bieden. Het fonds stelt zich tot doel om haar deelnemers en werkgevers optimaal inzicht te geven in haar dienstverlening en in de aanspraken die deelnemers hebben. PMT wil een grote voortrekkersrol innemen, maar zou deze rol meer moeten claimen.

**PMA.** In het jaarverslag van PMA is geen specifieke missie en visie opgenomen. De respondenten geven aan dat PMA wil zorgen voor een goede pensioenvoorziening die recht doet aan de maatschappelijke normen en waarden waarbij zij uiteraard een indexatie-ambitie heeft. Deze ambitie houdt in dat het fonds de loontrend wil bijhouden. De deelnemers staan daarbij op de eerste plaats.

**Deutsche Bank.** Het Pensioenfonds ziet het als haar kerntaak op betrouwbare en verantwoorde wijze de pensioenregeling van Deutsche Bank in Nederland uit te voeren teneinde in een financiële positie te verkeren om de medewerkers voorwaardelijk een welvaartsvast en de oud-medewerkers voorwaardelijk een waardevast pensioen te kunnen aanbieden op basis van een transparante

pensioenregeling. Doel is het in standhouden van de pensioenaanspraken met de mogelijkheid deze te indexeren met in ieder geval de inflatiecorrectie. Het fonds moet transparant zijn wat er gebeurt en goed met haar deelnemers communiceren.

*Xerox.* Xerox' missie is het uitvoeren van de pensioenregeling. De deelnemers worden expliciet vernoemd in haar visie en strategie. Volgens het fonds is betrokkenheid van groot belang voor het behoud van draagvlak, waarbij communicatie en medezeggenschap hoog in het vaandel staan.

### 5.3.2. Inrichting van het pensioenfondsbestuur

*ABP.* Het ABP kent een paritair bestuursmodel dat bestaat uit dertien bestuursleden, waaronder een onafhankelijk voorzitter. Vijf namens de werkgevers die worden voorgedragen door de vereniging van sectorwerkgevers in de overheid. Vier vertegenwoordigers namens de werknemers die door de vakcentrales worden voorgedragen en drie bestuursleden namens de gepensioneerden die door de gepensioneerdengleding in het VO worden voorgedragen; een verhouding die de omvang van deze groepen bij ABP reflecteert.

*PFZW.* PFZW kent ook een paritair bestuursmodel met naast vertegenwoordigers van de werkgevers en werknemers (via de vakcentrales) mede vertegenwoordigers voor de gepensioneerden. Vertegenwoordigers namens de pensioengerechtigden kunnen worden verkozen middels verkiezingen. Het PFZW-bestuur heeft een uitzonderlijke positie ten opzichte van andere pensioenfondsbesturen. Zo gaat het bestuur eveneens over de inhoud van de regeling. Dat is bijzonder in Nederland, want de regeling is normaal gesproken voorbehouden aan sociale partners in de cao. Dit maakt handelen volgens het fonds soms effectiever, omdat er sneller besluiten kunnen worden genomen. Een belangrijk aandachtspunt voor het bestuur is dat voor lange termijn strategische vragen ook de achterban wordt betrokken. Het vernieuwde paritaire model kent een verplichte vertegenwoordiging van pensioengerechtigden naar rato in het bestuur.

*PMT.* PMT heeft evenzeer gekozen voor het paritaire bestuursmodel. Het fonds geeft aan dat de keuze voor dit model een tussenstation en geen eindstation is. Een tussentijdse evaluatie zal duidelijk moeten maken of dit model ook voor de lange termijn toekomstbestendig is. Vertegenwoordigers van gepensioneerden worden gekozen middels directe verkiezingen onder de pensioengerechtigden van PMT. Afgevaardigden namens de werkgevers en de werknemers worden voorgedragen door de sociale partners. Het bestuur treedt in de ogen van een van de respondenten te terughoudend op en zal in de toekomst haar successen meer moeten gaan claimen.

*PMA.* Ook PMA kent een paritair bestuur dat bestaat uit twaalf leden waarvan zes zetels voor werkgeversvertegenwoordigers, vijf zetels voor werknemersvertegenwoordigers en één zetel voor de pensioengerechtigden. Deze vertegenwoordiger wordt middels verkiezingen verkozen. De vertegenwoordigers van de werknemers worden benoemd door FNV en CNV. Het is dus niet mogelijk om als niet-vakbondslid als vertegenwoordiger van de deelnemers in het bestuur te komen. In tegenstelling tot andere pensioenfonds wisselt PMA op zeer regelmatige basis van bestuursvoorzitter, te weten ieder jaar. Dit is behoorlijk bijzonder.

*Deutsche Bank.* DB kent eveneens een paritair bestuursmodel dat naast vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers ook al uit een vertegenwoordiger namens de gepensioneerden bestaat. De constructie met een vertegenwoordiger voor gepensioneerden bestond al voordat dit letterlijk verplicht werd gesteld. Het bestuur bestaat uit zeven mensen. Drie vertegenwoordigers namens de werkgever, drie bestuursleden namens de werkgever en één namens de gepensioneerden. De bestuursleden zijn



tevens verdeeld over vijf commissies met diverse taakgebieden. Het bestuur wordt bijgestaan door een bestuursbureau dat bestaat uit twee personen. De representanten namens de actieve werknemers worden uit en door de deelnemers gekozen. Zij zijn niet aangesloten bij een vakbond.

*Xerox.* Tot slot kent eveneens Xerox een paritair bestuursmodel met een onafhankelijk bestuursvoorzitter, vier vertegenwoordigers namens de werkgevers, drie vertegenwoordigers namens de werknemers - één namens elk van de drie aangesloten bedrijven - en twee namens de gepensioneerden. Gepensioneerden zijn bij het fonds al zo'n tien jaar in het bestuur vertegenwoordigd. Het toelaten van gepensioneerden tot het bestuur is destijds een bewuste keuze geweest, omdat het fonds al heel lang vergrijsd is. Waarschijnlijk heeft de vakbond hier een rol bij gespeeld. De representanten namens de actieve werknemers worden door de ondernemersraad naar voren geschoven. Zij hoeven niet lid te zijn van de vakbond.

### 5.3.3. Verantwoordingsorgaan en verkiezingen

*ABP.* Het ABP heeft begin 2014 voor het verantwoordingsorgaan eigen verkiezingen geïnitieerd. Dit gebeurde op eigen initiatief. Qua organisatie en qua communicatie was dit een behoorlijke uitdaging voor het ABP, omdat het voor hen de eerste keer was dat zij verkiezingen uitschreef. De verkiezingen waren voor partijen die niet uit de gelederen van de vakbond kwamen de ideale mogelijkheid om ook een plek in het VO te bemachtigen. Zowel de werknemers als de gepensioneerden schoven onafhankelijke kandidaten naar voren. Een nieuwe onafhankelijke partij sleepte vijf van de negentien werknemerszetels in de wacht. De meerderheid van de deelnemers bij het ABP is niet aangesloten bij een vakbond. Zodoende worden ook de stemmen van de niet-vakbondsleden gehoord. De gang van zaken rondom de verkiezingen van het VO verdiende echter geen schoonheidsprijs. ABP geeft aan dat er veel geregeld moest worden binnen korte tijd. Mogelijke verbeteringen voor de volgende verkiezingen zijn doorgesproken met het VO. De intenties om transparante en eerlijke verkiezingen te houden waren uiterst zuiver. Bij een volgende verkiezing zal daarom meer rekening worden gehouden met het volgen van procedures die alle partijen makkelijk kunnen naleven. Onder de kiesgroep actieve deelnemers was het percentage uitgebrachte stemmen 2,84% en onder de kiesgroep gepensioneerden 7,15%. Het bestuur gaat samen met het verantwoordingsorgaan na hoe dit percentage bij volgende verkiezingen kan worden verhoogd.

*PFZW.* Het VO heet bij PFZW de Pensioenraad. Het bestuur legt verantwoording af aan de PR. De PR bestaat uit deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers. Binnen de PR is de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden beperkt (van twaalf naar zes zetels) ten gunste van de actieve deelnemers (van twaalf naar achttien zetels). De verlaging van het aantal vertegenwoordigers namens de gepensioneerden is onlangs doorgevoerd en dat heeft wel wat kwaad bloed gezet onder de gepensioneerden. Het bestuur is in 2013 gestart met het aantrekken van specifieke deskundigheid op het gebied van vermogensbeheer en risicomanagement. Zij heeft hen het recht gegeven om het bestuur naar huis te sturen. Dit is wettelijk helemaal niet verplicht en geen ander fonds heeft dat. Normaal gesproken moet het VO eerst naar de rechter als zij het bestuur naar huis wilt sturen. Daarnaast heeft de PR nog wat extra rechten zoals de goedkeuring van het jaarverslag. De PR mag ook adviseren over het beloningsbeleid. PFZW is daarmee veel verder gegaan dan wettelijk is geregeld. De PR heeft behoorlijk veel invloed op het beleid van het PFZW-bestuur. In theorie kan het bestuur het advies van de PR naast zich neerleggen, maar dat zal haast niet gebeuren. Als het VO een negatief advies uitbrengt –wat wel eens is voorgekomen- dan krabt het bestuur namelijk wel drie keer achter de oren voordat ze dit advies in de wind te slaat. PFZW heeft ervoor gekozen geen verkiezingen te organiseren voor de PR. De PR wordt voorgedragen door de vakbonden. Enkel de gepensioneerden worden verkozen door de gepensioneerden. Vertegenwoordigers moeten dus wel bij een bepaalde groep horen. Dit alles gebeurt op basis van representativiteit. Men kan niet als deelnemer zonder achterban meedoen.

*PMT.* Met de overgang van de deelnemersraad naar het VO nieuwe stijl op 1 juli 2014 is besloten om de leden van het VO te benoemen door vakbonden en verenigingen. Als je geen lid bent van de vakbond kan je als actieve deelnemer niet in het VO worden verkozen. Verenigingen moeten evenredig aan de ledenaantallen in hun geledingen binnen PMT zijn vertegenwoordigd in het verantwoordingsorgaan. De samenstelling zal bij de volgende termijn op basis van verkiezingen plaatsvinden. PMT geeft aan dat het een goede ontwikkeling zou zijn als niet-vakbondsleden ook verkozen kunnen worden alleen is het op dit moment geen actueel onderwerp. In het verantwoordingsorgaan zitten nu ook jongeren. Het verschil met de oude deelnemersraad is dat besluiten van het bestuur nu achteraf door de VO worden getoetst in plaats van vooraf. Een respondent van PMT vraagt zich af of dat een goede ontwikkeling is. Er zijn wel eens meningsverschillen tussen het bestuur en het VO geweest. Als het orgaan iets claimt dan is het gebruikelijk dat het bestuur daar wel naar luistert.

*PMA.* Het VO bestaat uit acht leden waaronder vertegenwoordigers van de werknemers namens de vakbonden FNV en CNV, twee leden namens de werkgevers en een lid namens de pensioengerechtigden. Het verantwoordingsorgaan geeft achteraf verantwoording van het beleid dat gevoerd is. Bij de oude deelnemersraad lag het accent meer op advisering vooraf. De leden van het VO worden benoemd voor een periode van vier jaar. De leden krijgen ook voldoende studiemogelijkheden zodat zij deskundig zijn en blijven op pensioengebied. Daarnaast speelt de onafhankelijkheid van het VO een grote rol. Zij is niet verplicht ruggenspraak met andere organen te houden.

*Deutsche Bank.* In het orgaan zetelen 1 vertegenwoordiger van de werkgever en de overige vier vertegenwoordigers komen uit namens de deelnemers waaronder iemand namens de gepensioneerden. In het VO zitten mensen met een grote deskundigheid. Zij zijn min of meer een sparringpartner van het bestuur. Beide partijen ervaren dit als zeer positief. Voor iedere bestuursvergadering komt men ook bij elkaar om voorgenomen beleggingen te bespreken wat een duidelijke meerwaarde heeft. Het oordeel van het verantwoordingsorgaan wordt vanzelfsprekend serieus genomen. Deelnemers kunnen zich verkiesbaar stellen als lid van het VO. Het bestuur kan deskundige medewerkers vragen zich beschikbaar te stellen als lid van het VO. De bereidheid kandidaat te zijn voor het verantwoordingsorgaan wordt steeds groter. Het dagelijks bestuur van het pensioenfonds overlegt zo'n vier keer per jaar met het VO. Er is geen directe lijn met de achterban zoals vakbonden deze wel kennen. Het verantwoordingsorgaan is er puur om het bestuur te toetsen.

*Xerox.* Onlangs is het orgaan uitgebreid met een vertegenwoordiging voor de gepensioneerden. Tot op heden is er nog geen negatief advies geweest van het VO. Als het bestuur echt overtuigd is dat zij een goed besluit neemt dan zal zij het advies van het VO niet overnemen. Het bestuur en het VO komen ten minste één keer per kalenderjaar in overleg bijeen in het kader van de oordeelsvorming door het VO.

## **5.4. Echt organisatiebeleid**

### **5.4.1. Individualisering**

*ABP.* Het ABP ziet het als haar opdracht om de zeggenschap van deelnemers over de opbouw van het pensioen te vergroten. In haar visierapport 2020 doet ABP de belofte dat haar deelnemers nog meer persoonlijke keuzes kunnen maken binnen hun pensioen, zonder dat zij de voordelen van de grote volumes hoeft te missen. In haar jaarverslag geeft ABP aan dat deelnemers meer keuzevrijheid willen, niet alleen in de uitkeringsfase maar ook in de opbouwfase. In de uitkeringsfase zijn al veel keuzes mogelijk, deze zijn echter niet altijd goed bekend. Het fonds gaat de bestaande keuzes daarom bekender maken en beter uitleggen. Daarnaast verkent ABP de mogelijkheden van andere keuzes, ook in de

opbouwfase. Bij iedere keuzemogelijkheid zal het fonds de gevolgen van de keuze helder uitleggen. Om goede persoonlijke keuzes te maken, is helder inzicht in de individuele pensioensituatie nodig. Het fonds maakt alle relevante informatie beter toegankelijk voor de deelnemer op een manier die hij/zij prettig vindt. Segmentatie naar verschillende doelgroepen bevordert de toegankelijkheid en relevantie van de informatie. Uit ABP-onderzoek blijkt dat deelnemers het van deze tijd vinden om meer keuzemogelijkheden aan te bieden.

**PFZW.** Alhoewel de respondenten inzien dat de roep om individualisering steeds groter wordt, staan zij sceptisch tegenover het individualiseren van de pensioenen. Pensioenen zullen nooit top of mind worden. Bovendien zet het fonds vraagtekens bij de waarde van individuele keuze. Zo zou de samenleving enerzijds vragen om meer keuzevrijheid, maar anderzijds blijkt uit onderzoek dat mensen hiervan geen gebruik maken als die mogelijkheid er uiteindelijk is. Bovendien werkt keuzevrijheid kostenverhogend. De discussie om jongeren de mogelijkheid te geven om hun pensioengeld in te zetten voor hun hypotheek kan niet op bijval rekenen, omdat het geld niet kan worden ingezet om te sparen. PFZW vreest ook dat wanneer het fout dreigt te gaan er uiteindelijk richting de overheid zal worden gekeken en het probleem wordt doorgeschoven naar de belastingbetaler. Het probleem van de één wordt daarmee het probleem van iedereen. Deelnemers laten kiezen voor een eigen fonds kan alleen als de regeling helemaal is geïndividualiseerd, zodat er geen situatie van risicospreiding ontstaat waarbij deelnemers enkel voor de goede fondsen kiezen. Desondanks geeft het fonds aan niet doof te zijn voor de roep om meer individualisering. Het fonds oriënteert zich op mogelijkheden waarbij de collectieve kenmerken in stand worden gehouden. PFZW snapt dat het anders moet maar vraagt zich af of deelnemers überhaupt gaan kiezen én of het een beter pensioen oplevert. De huidige regeling van PFZW kent flexibiliseringsmogelijkheden vlak voordat een deelnemer met pensioen gaat.

**PMT.** In het jaarverslag staat het realiseren van 'een collectief pensioen op maat' als doelstelling opgenomen. Volgens PMT vraagt de samenleving meer dan ooit naar de mogelijkheid om keuzes te kunnen maken. PMT komt hieraan voor een groot deel tegemoet. Deelnemers bepalen zelf wanneer zij met pensioen gaan en hoe dat pensioen er uit moet zien. De collectiviteit van het stelsel staat echter buiten kijf. Volgens het fonds is de beste garantie voor individuele keuzemogelijkheden een collectieve basisvoorziening waarin risico's, kosten en baten worden gedeeld. Om meer aansluiting te vinden bij de bedrijfstak, zowel werkgevers als werknemers, besloot het bestuur om pensioenen op maat te realiseren. Volgens het fonds maakt deze individuele beleving bij de deelnemers het verschil. In 2006 is PMT gestart met de inzet van pensioenconsulenten. Zij kunnen deelnemers wijzen op de verschillende mogelijkheden. Daarnaast kent PMT ook andere keuzemogelijkheden. In principe worden alle keuzemogelijkheden die de wet toestaat gefaciliteerd. Tevens wordt heel veel gebruik gemaakt van de optie om vroegtijdig met pensioen te gaan. Volgens het fonds is dat voor hun fonds ook heel normaal gezien de fysieke inspanningen die de deelnemers leveren. PMT biedt aan deelnemers met een 'pensioengat' de mogelijkheid dit gat op eigen rekening te overbruggen. PMT biedt haar deelnemers geen mogelijkheid om zelf te kiezen hoe zij willen beleggen. Volgens het fonds hebben deelnemers hier ook geen behoefte aan. Deelnemers van PMT gaan voor zekerheid. Het verbaast PMT dat de risicobereidheid bij deelnemers van PFZW hoger ligt.

**PMA.** Volgens PMA valt het wel mee met de wens van deelnemers om meer eigen keuzes te kunnen maken. Rond het jaar 2004 waren er reeds allerlei individuele pensioenregelingen om extra pensioen bij te sparen waar heel weinig gebruik van werd gemaakt. Deelnemers vonden het ingewikkeld en men wilde liever het geld nu dan later uitgeven. PMA kent enige vormen van individualisering binnen hun pensioen. Het gaat hierbij om keuzemogelijkheden vlak voorafgaand of rond het bereiken van de pensioenleeftijd. Omdat het fonds dit aan de deelnemers aanbiedt vindt zij het belangrijk dat er begeleiding voor hen is. Vandaar dat deelnemers zes keer per jaar de mogelijkheid hebben voor een persoonlijk pensioengesprek.

Respondent 7 is van mening dat jongeren zich eigenlijk zo weinig mogelijk met hun pensioen zouden moeten bemoeien. "Tot je 40<sup>e</sup> zouden mensen zich niet moet bezighouden met hun pensioen. Het moet gewoon goed geregeld zijn en je moet gewoon zelf lekker leven." Volgens respondent 8 zijn jongeren veel minder geïnteresseerd in pensioenen omdat het onderwerp voor hen toch een beetje een ver van mijn bed show is. "Ik vind niet dat een jongere veel tijd hoeft te steken in zijn pensioensituatie. Ik vind wel dat die jongere een beeld moet hebben en moet weten dat hij keuzes kan maken. Zo kan hij bij de indiensttreding de keuze maken om wel of geen partnerpensioen op te bouwen. Als je niets regelt dan bouw je partnerpensioen op maar je kunt er voor kiezen dat niet te doen en dan betaal je iets minder premie. Het bieden van deze keuzemogelijkheid doet ook niet ieder pensioenfonds. Heel weinig deelnemers kiezen er voor afstand te doen van het partnerpensioen."

*Deutsche Bank.* De Deutsche Bank verwacht dat er meer keuzemogelijkheden gaan ontstaan in de zin dat deelnemers kunnen kiezen voor een risicovol of risicomijdende belegging. Het is zelfs waarschijnlijk dat mensen die veel eigen geld hebben de keuze hebben om minder voor hun pensioen te sparen. Echter een basiscollectief dat hoger is dan het AOW bedrag zal volgens de bank moeten blijven. Mensen worden mondiger, dus de roep om meer eigen keuzes zal te zijner tijd ook volgen. Vooral binnen de bank zijn de mensen mondiger geworden aldus één van de respondenten. Toch speelt de wens tot individualisering bij het pensioenfonds vooralsnog geen grote rol. De bank verwacht dat het moeilijk zal zijn om de deelnemers van de Deutsche Bank meer medebeslissingsrechten te geven. Als klein pensioenfonds zijn er weinig draaimomenten om de infrastructuur die dit mogelijk maakt te faciliteren. Die invloed waarbij de deelnemer de mogelijkheid krijgt om zijn eigen portefeuille te beïnvloeden gaat bij het fonds niet lukken. Het fonds kent mogelijkheden tot flexibilisering, waarbij de keuze van de deelnemer centraal staat. Echter wel binnen het kader van de uitvoerbaarheid in de collectieve pensioenregeling. Het gaat hier om zaken als vervroegd pensioen en het variëren van de hoogte van pensioenuitkeringen.

*Xerox.* Xerox constateert geen trend van individualisering in haar fonds. Deelnemers willen juist vasthouden aan de collectiviteit. Volgens respondent 13 is het maar de vraag of mensen echt behoefte aan individualisering. Het is tevens de vraag of mensen dan zelf gaan beleggen. Volgens Xerox blijken maar weinig mensen te willen kiezen en willen deelnemers de keuze van hun fonds volgen, omdat zij gewoonweg over te weinig kennis beschikken en liever zien dat het fonds de pensioenzaken voor hen regelt. Bij Xerox is er geen groep mensen aanwezig die denkt het pensioen liever zelf te beheren. Alhoewel de respondent open staat voor hervormingen van het systeem is het aanhouden van individuele potjes een veel te ver doorgeslagen idee. Een collectieve pensioenpot voor gepensioneerden en een collectieve pot voor actieven met een eventuele diversificatie tussen leeftijdsgroepen zou wel tot de mogelijkheden behoren. Xerox heeft zelf enige flexibele elementen in haar pensioenregeling verwerkt. Bijvoorbeeld flexibele ingangsdata om met pensioen te gaan en het aanpassen van de hoogte van de pensioenuitkering; eerst veel ontvangen en daarna minder. Slechts weinig deelnemers maken gebruik van de laatste optie.

#### 5.4.2. Diversiteit

*ABP.* Het ABP loopt voorop als het gaat om de man-vrouwverhouding binnen de diverse gelederen van de organisatie. Er zijn relatief veel vrouwen vertegenwoordigd in het bestuur waaronder de bestuursvoorzitter. Ook de directeur van het pensioenfonds ABP is een vrouw. In de Raad van Toezicht en het verantwoordingsorgaan zijn vrouwen goed vertegenwoordigd. Het ABP ontving in 2015 de Gouden Pump Award. Deze prijs wordt uitgereikt aan organisaties die aantoonbaar werk maken van de benoeming van vrouwen in aansprekende gremia in de wereld van institutionele pensioenen. Het nieuwe VO is een stuk representatiever dan bij de meeste fondsen. Zowel vrouwen als jongeren zijn vertegenwoordigd. Het VO bestaat uit vertegenwoordigers van werkgevers (16 leden), actieven (19 leden) en gepensioneerden (13 leden).

**PFZW.** Op het gebied van diversiteit in leeftijd van bestuurders voldoet PFZW niet aan alle richtlijnen die door de Code Pensioenfondsen zijn opgesteld. Het aantal vrouwen dat plaatsneemt in de diverse gelederen is aan de magere kant. Het bestuur kent vijftien leden waarvan drie vrouwen, de raad van toezicht kent drie leden waarvan een vrouw, het verantwoordingsorgaan kent zesendertig leden waarvan tien het vrouwelijke geslacht hebben. Het aantal vrouwen steekt wat dat betreft bleek af bij het klantenbestand van het fonds waarvan ongeveer negentig procent vrouw is. Qua jongeren in bestuurlijke posities is het ronduit slecht gesteld. In het bestuur zijn alle leden boven de vijftig. PFZW stimuleert echter de betrokkenheid van jongeren. Ook bij vacatures in het bestuur wordt aan voordragende organisaties een profiel verstrekt waarbij mede gevraagd wordt om op basis van leeftijd voor te dragen. Daarnaast is er qua etnische achtergrond tevens niemand vertegenwoordigd. En juist PFZW-deelnemers hebben vaak een etnische achtergrond. De slechte score ligt volgens PFZW aan de zware deskundigheidseisen en het feit dat het fonds zelf weinig over de aanstellingen te zeggen heeft.

**PMT.** Het bestuur van PMT bestaat bijna alleen uit leden uit die 60 jaar of ouder, man en blank zijn. Het fonds vindt dat dit vanuit maatschappelijke overwegingen niet kan. Vandaar dat PMT een diversiteitsbeleid heeft ontwikkeld met als doel binnen vijf jaar in de belangrijke gremia met name jongeren en vrouwen aan te trekken. PMT heeft met PensioenLab een lijn gelegd met mensen die op de een of andere wijze belangstelling hebben voor pensioen. Zij zitten niet in de traditionele lijn van een vakbond maar zijn wel geïnteresseerd in pensioenfondsen. Zij krijgen een soort aspirantlidmaatschap aangeboden waarbij enkelen een soort stage laten lopen. Met behulp van aanvullende scholing is het de bedoeling dat deze personen worden klaargestoomd voor een plek in een van de gremia. Uiteraard moet dit diversiteitsplan eerst nog worden goedgekeurd door de toezichthouder. PMT heeft al veel extern deskundigen aangetrokken die echt een meerwaarde hebben.

**PMA.** Alhoewel 90% van de deelnemers bij PMA vrouw is, wordt dit niet weerspiegeld in de samenstelling van het bestuur en het VO. PMA verzoekt de partijen die zich mogen laten vertegenwoordigen, waaronder de vakbonden, waar mogelijk vrouwen voor te dragen voor zowel het bestuur als het VO. De kans op een andere vertegenwoordiging dan via de vakbonden acht PMA heel klein, omdat het gros van de deelnemers een mbo-achtergrond heeft met beperkte affiniteit voor pensioenen. Volgens het fonds moet diversiteit geen doel *an sich* worden. Het gaat erom dat er capabele mensen op belangrijke posities komen.

**Deutsche Bank.** Diversiteit is een speerpunt van de Deutsche Bank. Van de acht bestuursleden zijn er drie vrouw. Dit is relatief gezien een hoog percentage. Tevens is er variatie in leeftijd van dertigers tot zestigers. DB vindt het belangrijk dat diverse disciplines in de gremia zijn vertegenwoordigd. In het VO zitten geen vrouwen, alhoewel er nadrukkelijk werd gevraagd aan vrouwen om zich te kandideren. Qua etniciteit kent het fonds geen variatie.

**Xerox.** Het Xerox-pensioenfondsbestuur en het VO bestaan uit enkel mannen van boven middelbare leeftijd is. Wat dat betreft is dit een weerspiegeling van het bedrijf Xerox dat grotendeels oudere mannen in dienst heeft. Vrouwen en jongeren zijn niet vertegenwoordigd in het bestuur. Dit gebeurt echter niet bewust, maar daardoor zullen sommige discussies, zoals die van de doorsneepremie, volgens een van de respondenten minder snel worden gevoerd.

#### **5.4.3. Bewegredenen om deelnemers meer te betrekken**

**ABP.** Het betrekken van deelnemers is iets dat het ABP vooral sinds de laatste jaren doet. “Belangrijke oorzaak daarvan ligt aan de crisis. Naast de crisis zijn er natuurlijk ook nog andere factoren die met tijdsgeest e.d. te maken hebben. Vanaf toen zijn mensen zich vragen gaan stellen, zoals waarom ‘kan ik niet kiezen?’, ‘waarom mag ik er niet over mee praten?’. Als iets naar je gevoel minder goed

gaat, wil je een alternatief hebben.” De digitalisering heeft er daarnaast voor gezorgd dat de macht van de consumenten steeds groter is geworden. Op dat moment is bij ABP het besef ontstaan dat het fonds op de deelnemers moest afstappen. Eerder was die behoefte er niet. Niet vanuit de deelnemer en ook niet zo vanuit het ABP. Immers het pensioen was goed geregeld; daar hoefde je als deelnemer niet naar om te kijken. Enkele jaren terug heeft het ABP het strategisch communicatiebeleid herzien. Daarbij waren twee zaken van belang: het terugbrengen van de mensfactor, omdat de afstand van de deelnemers tot ABP en het bestuur te groot was. Punt twee: een duidelijkere stem geven aan de deelnemers, omdat het ABP immers een deelnemersgericht pensioen is. De verantwoordelijkheid van het bestuur gaat echter verder. Als deelnemersgericht fonds moet je luisteren naar je deelnemers; niet enkel zenden, maar ook halen. Het betrekken van deelnemers door het fonds ligt genuanceerd. Deelnemers mogen niet direct meestemmen over besluiten. Wel organiseert het bestuur bijeenkomsten voor deelnemers en werkgevers. Deze bijeenkomsten zijn vaak gecentreerd rondom een bepaald thema, en zijn mede bedoeld om de dialoog aan te gaan. De aanleiding voor het organiseren van veel van de recente deelnemersbijeenkomsten was het gegeven dat het ABP de pensioenen heeft moeten korten. Het ABP-bestuur vond het vanuit communicatief oogpunt veel beter om - naast het sturen van een brief -, ook met deelnemers in gesprek te gaan. Deelnemers kunnen in zo’n bijeenkomst ook hun emotie uiten en vragen aan het bestuur stellen. Het ABP vond dat zij hiervoor uitleg moest geven aan haar deelnemers. “Als je praat over betrokkenheid dan betekent dat niet alleen dat het ABP aan het zenden is. Tijdens onze bijeenkomsten mogen deelnemers vragen stellen en daarop geeft het bestuur zo goed als mogelijk antwoord. Bestuurders nemen de vragen van de deelnemers mee in hun achterhoofd. Als zij beleid maken dan is het voor een bestuurder fijn om te weten wat de reacties uit het veld zijn”, aldus respondent 10.

**PFZW.** PFZW vindt het belangrijk om haar deelnemers te betrekken. Enerzijds omdat zij wil weten wat er onder haar deelnemers leeft, anderzijds omdat zij draagvlak wil creëren voor haar beleid. PFZW probeert via meerdere wegen haar deelnemers te betrekken. Onder meer door op het niveau van de werkgevers in te steken. Zo heeft PFZW in 2014 met twee sociale partners een pilot ambassadeurschap opgezet met als doel het bewust sturen op draagvlak voor pensioen, waaronder de collectieve pensioenregeling en meer bewustzijn en betrokkenheid genereren onder bestuurders van zorginstellingen die vertegenwoordigd zijn in het bestuur van een sociale partner. PFZW heeft onder meer inspiratiesessies met bestuurders gehad. Op deze wijze hoopt PFZW dat de instellingen zelf hun deelnemers gaan informeren en warm maken voor het pensioen. Daarnaast probeert PFZW haar deelnemers direct te betrekken door hen direct aan te spreken. Uiteraard via de gebruikelijke communicatiemiddelen, maar ook andere middelen zoals een speciale campagne. ‘Dat vind ik’ is een campagne waarin alle deelnemers actief werden benaderd. De campagne draaide om de keuze van PFZW voor een nominaal of reëel contract –wat nu niet meer mogelijk wordt gemaakt-, waarbij deelnemers algemene vragen over hun pensioen, het pensioenstelsel en hun risicobereidheid kregen voorgeschied. “Als je zo’n grote verandering doorgaat maken heb je als pensioenfonds de taak om bij alle deelnemers vast te stellen wat zij willen. Je moet kijken of er een breed draagvlak is. Uiteindelijk moet het bestuur de definitieve keuze maken.” Daarnaast spant PFZW zich extra in om de betrokkenheid onder jongere deelnemers te vergroten; met ‘Jong en Betrokken’ opgestart in 2013 wil het fonds de binding en betrokkenheid van jonge deelnemers met PFZW vergroten en hun mening in de besluitvorming meenemen.

**PMT.** Een beweegreden om deelnemers bij het pensioen te betrekken ligt in het feit dat de gemiddelde werknemer 2 tot 3 jaar middelbare school heeft genoten en van pensioenen vrij weinig afweten. Pensioenen zijn een complexe materie, maar wel van grote invloed op het leven van een werknemer. Vandaar dat zij moeten worden ingelicht en worden betrokken. “PMT vindt dat een goede oudedagsvoorziening een collectieve verantwoordelijkheid is die behoorlijk veel geld kost. Als werkgever kan je in dat geval zeggen ‘ik betaal die premie maar val me verder niet lastig’ of je kunt zeggen ‘het is een hele dure arbeidsvoorwaarde en wij willen dat die zo goed mogelijk wordt besteed

en dat mensen geholpen worden bij het maken van hun keuze'. Als je vanuit die laatste filosofie denkt 'wat moet ik doen om relatief onwetende mensen op dit terrein toch te helpen', dan moet je een stapje extra zetten. En dat doet PMT." Voor PMT nemen deelnemers een heel belangrijke rol in. Bovendien beweert het fonds dat hun pensioenregeling in vergelijking met andere fondsen een stuk completer is. "PMT betreft de deelnemers voor het merendeel op basis van eigen initiatief. Ook het maatschappelijke debat en de media invloed zijn daar debet aan. Maar wij willen het ook zelf. Wij zijn er echt van overtuigd dat we een goede regeling hebben. Maar als de deelnemers dat niet weten dan keren zij zich tegen jou, en dat kan dan het einde betekenen van iets dat in essentie gewoon goed is zonder daarin bevoogdend te willen zijn of mensen geen keuzevrijheid te willen bieden." De urgentie om deelnemers meer zeggenschap te geven is hoog. Vandaar dat het PMT veel aan gelegen is om haar reputatie goed te houden.

*PMA.* De beweegredenen om deelnemers meer te betrekken zijn vooral beïnvloed door enerzijds eigen initiatieven zoals een andere communicatievisie van het fonds zelf, en anderzijds vanwege ontwikkelingen op ICT-gebied en de kritisch wordende burger. Het gebruik van de pensioenplanner heeft tevens meer betrokkenheid gecreëerd. Echter, volgens PMA mag niet worden onderschat dat hoe mooi de informatie is die het fonds aanbiedt, de deelnemers gewoonweg vooral willen zien hoe hun eigen persoonlijke financiële situatie ervoor staat.

*Deutsche Bank.* Vooral de communicatie met de deelnemers heeft de afgelopen jaren veel prioriteit gekregen. "Het was ons eigen initiatief om de communicatie te verbeteren, maar we hebben ook getoetst of we voldeden aan de regelgeving. Het pensioenfonds is van de deelnemers want zij storten hun geld in het fonds. Wij werken voor die deelnemers dus moeten zij dienovereenkomstig weten wat er speelt. Met hen moet er dus gecommuniceerd worden want zij zijn het belangrijkste. Het is echter moeilijk om met hen te communiceren, want zij zijn over het algemeen totaal niet geïnteresseerd." Deutsche Bank wil echter voorkomen dat zij het imago krijgt dat een aantal personen binnen het fonds in achterkamertjes besluiten neemt over de pensioenen. Vandaar dat het fonds een communicatiebeleidsplan heeft opgesteld. De nadruk ligt vooral op de organisatie van bijeenkomsten.

*Xerox.* Volgens Xerox is er altijd al aandacht geweest voor de communicatie met de deelnemers. "Wij willen oprecht feedback hebben om zodoende te weten hoe wij de boodschap duidelijk kunnen overbrengen." Door financieel-economische redenen was er meer behoefte aan communicatie en uitleg van het waarom en de verwachtingen. Xerox is uitgebreid gaan rapporteren over de dekkingsgraad, omdat zij merkte dat deelnemers daar veel behoefte aan hadden. Het fonds betreft haar deelnemers om een combinatie van redenen. Enerzijds omdat zij wil weten hoe deelnemers het fonds en de actualiteit ervaren. Anderzijds omdat wet- en regelgeving het verplicht om met je deelnemers in contact te treden.

## **5.5. Opvattingen over grote thema's**

### **5.5.1. Visie op solidariteit, collectiviteit en de doorsneepremie**

*ABP.* Het ABP gelooft in de voordelen die een collectief stelsel biedt en beschrijft het als 'het samen de weg naar geluk en pech delen'. Het ABP geeft aan de ogen niet te sluiten voor wat zich in de maatschappij afspeelt. Zo is de ABP nu aan het onderzoeken welke keuzemogelijkheden er kunnen worden geboden binnen het collectieve stelsel. Het fonds wil meer keuzevrijheid geven, waarbij naar een balans moet worden gezocht tussen keuzevrijheid en de voordelen van collectiviteit en solidariteit.

Met betrekking tot de doorsneepremie heeft het ABP-bestuur nog geen eenduidig standpunt ingenomen. Aan de overdracht van solidariteit binnen de doorsneepremie zitten veel haken en ogen. Afstappen van de doorsneepremie kan daarom niet zomaar, dat kost heel veel geld. Over de doorsneesystematiek wordt binnen ABP volop gediscussieerd en die discussie is nog niet afgerond. Alle alternatieven worden bekeken. Meer kan het ABP daar nu nog niet over zeggen.

**PFZW.** PFZW is een groot voorstander van het handhaven van de solidariteit zoals deze in het huidige pensioenstelsel is geregeld. Drie van de zeven aanbevelingen die het PFZW-bestuur tijdens de Nationale Pensioendialoog in januari 2015 presenteerde aan de staatssecretaris hadden te maken met het behoud van solidariteit en collectiviteit. Volgens PFZW wordt de solidariteit en collectiviteit bedreigd. Allereerst is het risico hoog dat vanwege het nftk en de steeds uitblijvende indexatie het draagvlak voor het pensioenstelsel afneemt. Daarnaast schat PFZW het risico hoog in dat een eventuele verplichtstelling verdwijnt. PFZW snapt de huidige kritiek op de doorsneepremie. In het huidige systeem is er een overdracht van jong naar oud. Vooral werknemers die rond het 45<sup>e</sup> levensjaar als zzp'er aan de slag gaan missen de upside. Dat moet anders, PFZW is daar klaar mee. Aan de andere kant geeft PFZW aan dat een systeem zonder doorsneepremie een goed systeem lijkt, maar zomaar overstappen naar een nieuw systeem zit er niet in. "De 45-plusser van vandaag heeft nog een claim, dat bedrag komt uit op 100 miljard. In Nederland wordt per jaar 25 miljard premie per jaar binnengehaald, dat betekent dus 4 jaar premie! Dat is een enorme bak geld. Veel critici gaan daar volgens PFZW aan voorbij en bieden daar geen oplossing voor. Alhoewel de publieke opinie wellicht aangeeft dat het hele stelsel volledig op de kop zou moeten leidt PFZW uit gesprekken met haar eigen deelnemers af dat het leeuwendeel van haar deelnemers wil dat het systeem moet blijven zoals het nu is. PFZW-deelnemers zouden niet staan springen om verandering. Het fonds is bang dat het kind met het badwater wordt weggegooid en dat zou niet mogen gebeuren. Mocht er wel iets veranderen aan het systeem dan is juist die solidariteit van groot belang. Collectieve risicodeling is en blijft het devies. PFZW is van mening dat er meer individualisering zal komen, maar pensioensparen kan niet volledig aan het individu worden overgelaten. PFZW is er heilig van overtuigd dat solidariteit en collectiviteit leiden tot een beter pensioen, maar als de roep uit de samenleving om iets van die solidariteit op te geven heel groot wordt dan is zij bereid iets weg te geven. Niet omdat zij denkt dat men daar beter van wordt, maar omdat het fonds niet doof wil zijn voor wat de samenleving roept. Bij PFZW kan men voorstellen dat er veel onvrede leeft, bv. inzake de VUT, het prepensioen en de levensloop die nu zijn afgeschaft. Het geld voor deze regelingen wordt betaald door de collectiviteit. Dit had volgens PFZW nooit mogen gebeuren om mensen te laten betalen voor iets waar zij zelf niet van kunnen profiteren.

**PMT.** PMT gelooft in de kracht van het collectief. Samen risico's delen in een pensioenfonds met een lange horizon maakt het mogelijk om risico's te nemen die een individuele deelnemer moeilijk kan nemen. Daarnaast biedt een groot fonds als PMT schaalvoordelen waardoor uitvoeringskosten en beleggingskosten beperkt kunnen blijven. Per euro premie kan zo meer worden besteed aan de opbouw van pensioen. De doorsneepremie wordt in de ogen van PMT regelmatig gepresenteerd als symbool voor de manier waarop jongeren de pensioenen van ouderen betalen. PMT vindt dit een eenzijdige benadering van het probleem. Naast nadelen, zoals de gebroken pensioenopbouw van mensen die op latere leeftijd als zzp'er aan de slag gaan, heeft de doorsneepremie volgens het fonds ook voordelen. In het pensioendebat zou in hun ogen dan ook het behoud van pluspunten uit het huidige stelsel, zoals collectiviteit en solidariteit een prominentere plek moeten innemen. Een aanpassing van de doorsneepremie met spaarpotjes die iets individueler worden is een maatregel waar je volgens een van de respondenten over na kunt denken. Uit onderzoek blijkt desondanks dat maar liefst vier van de tien PMT-gepensioneerden naar de jongeren wijst voor het oplossen van het herstel van pensioenproblemen. Dat is frappant, maar volgens PMT wel verklaarbaar. PMT vindt een kapitaal gedekt stelsel een betere basis voor de oudedagsvoorziening dan een omslagstelsel. Alleen de kwetsbaarheid van een



kapitaaldeckingsstelsel in de rekenrente en de inflatie is een probleem. Een van de respondenten ergert zich wel aan de beeldvorming dat jongeren de dupe zijn en veel meer moeten bijdragen. “Vergis je niet. De jongere wordt ook ouder. Mensen denken echt dat als je jong bent dat je voor de rest van je leven gepakt wordt. Ik vind het zo frappant, dat men denkt dat het iets is wat de rest van je leven tegen je werkt. Er zit een rare kronkel in dat denken. Het is een soort perceptie onder jongeren dat als zij dertig zijn dat er al heel wat geld van hen in die pot zit. Het is natuurlijk maar een heel klein beetje. Het wordt pas wat als je er echt tientallen jaren aan mee hebt gedaan. Veel jongeren zijn van oordeel dat het stelsel veel meer individueel moet zijn en zij hebben geen zin om voor hun vader of grootvader te sparen. Zij hebben het idee dat zij een leven lang jong zijn en door het bestaande stelsel onevenredig zwaar getroffen worden. Dat is gewoon niet waar.”

*PMA.* PMA is duidelijk voorstander van de collectieve regeling en tegen een geïndividualiseerd pensioenstelsel omdat het systeem daarmee flink duurder wordt. Door aan een collectief deel te nemen sluit je heel veel risico's uit. Een van de respondenten van PMA is niet gerust op de solidariteit in het pensioenstelsel met oog op de verwachting dat veel fondsen de komende jaren niet kunnen indexeren. De respondent geeft aan te hopen dat een grotere maatschappelijke beweging op gang komt die de richting gaat bepalen, omdat het op deze wijze niet goed kan gaan. Daarbij is PMA geen uitgesproken voorstander van individualisering binnen het fonds, omdat dit niet zou helpen. Uit allerlei onderzoeken komt naar voren dat deelnemers niet staan te trappelen om zelf te kunnen kiezen. Bij ons blijkt dat deelnemers geen zin hebben om te kiezen. Die individualisering lijkt op het eerste oog aantrekkelijk, maar PMA betwijfelt of dit wel het geval is. Wat betreft de doorsneepremie is PMA van mening dat het afschaffen hiervan mogelijk is, alleen moet dan heel goed rekening worden gehouden met de leeftijdsafhankelijke premie. Je zult dan meer premie moeten betalen als je jong bent in plaats van oud, anders worden oudere werknemers veel te duur voor werkgevers. Volgens PMA is de solidariteit nu goed geregeld, omdat iedereen ervan profiteert, zowel jong en oud. Aan het einde van rit profiteert iedereen dus.

*Deutsche Bank.* DB is een groot voorstander voor het behoud van het collectieve pensioen, omdat hoe goed mensen voor zichzelf kunnen zorgen zij nooit hun eigen pensioen gaan regelen. Uiteindelijk zullen mensen altijd de voorkeur geven aan het nu boven de toekomst. Bovendien gelooft het fonds in solidariteit. Zij beschouwt het als een sociale plicht om met elkaar een basispensioen te regelen. Solidariteit is ook bij het pensioenfonds van de DB een actueel thema. Het Pensioenfonds streeft naar één collectieve pensioenregeling waarin alle deelnemers onder dezelfde voorwaarden participeren waardoor risico's evenwichtig over de belanghebbenden kunnen worden verdeeld. DB zit het niet zitten om de doorsneepremie af te schaffen of anderszins in te richten, omdat deze discussie vooral voortkomt uit de zzp-problematiek. Men zou voor de groep zzp'ers de doorsneepremie moeten afschaffen en uitgaan van de werkelijke premie die is gebaseerd op basis van leeftijd. Zolang je voor een werkgever werkt en je daar een pensioenregeling geniet maakt het niet uit. Voor een zzp'er ligt dat anders want die moet als die heel jong is heel weinig betalen en als die oud is moet hij heel veel betalen. Daarom wordt er ook gezocht naar een oplossing voor die groep. Omdat het aantal zzp'ers slechts 5% van de beroepsbevolking uitmaakt zou je daar volgens het fonds niet het gehele stelsel van de doorsneepremie moeten aanpassen. DB toont zich solidair zijn door de actieven en inactieven dezelfde indexatie te geven.

*Xerox.* Xerox geeft aan een groot voorstander van de solidariteit te zijn zoals in de huidige situatie. Mede vanwege het feit dat er volgens Xerox ontzettend veel schaalvoordelen aan de collectiviteit zijn gekoppeld. Bij Xerox heeft de doorsneepremie nooit ter discussie gestaan. Wel kan het fonds zich voorstellen dat jongeren van mening zijn dat zij veel betalen voor weinig. Ook in de pensioenpremie van Xerox is namelijk een forse solidariteitsslag verwerkt. Het probleem van de doorsneepremie kan volgens Xerox echter niet van de ene op andere dag wordt opgelost, aangezien er ontzettend veel

geld mee gepaard gaat. Volgens het fonds is het afschaffen of het veranderen van de doorsneepremie afhankelijk van de vraag hoe de fiscus hier mee omgaat. Het fonds ziet meer iets in een tussenvorm. Een individuele spaarpot met een stuk solidariteit zou een betere optie zijn.

### 5.5.2. Visie op het Financieel Toetsingskader

**ABP.** Volgens het ABP legt het nieuwe ftk de focus op de bescherming van de opgebouwde rechten en introduceert zij stabiliserende maatregelen. Deze maatregelen zijn gunstig voor de stabiliteit en robuustheid van het stelsel. In die zin is het nieuwe ftk een zegen. De focus op zekerheid staat indexatieambitie echter in de weg. Aanvullende regels en eisen ten aanzien van herstel en indexatie kunnen verder de beleidsruimte van pensioenfondsen inperken. Hierdoor kunnen besturen hun belangrijkste taak, evenwichtige belangenafweging, steeds moeilijker invullen. Dat is geen zegen. Ook lijkt het ftk pensioencontracten ingewikkelder te maken. Dit staat transparante communicatie in de weg. De jarenlange discussie over het nieuwe ftk met veel techniek en polariserende standpunten heeft de pensioensector in ieder geval geen goed gedaan. “Het grootste gevaar is dat we straks eindelijk consensus binnen de pensioensector hebben over alle technische details van het ftk, maar dat het maatschappelijke draagvlak voor ons pensioenstelsel, met name de tweede pijler, sterk is uitgehold. Dat is zeker geen zegen. Daar moeten we ook zeker als pensioensector veel aan doen. Het vertrouwen in ons stelsel moet terug!”, aldus José Meijer, plaatsvervangend bestuursvoorzitter in een interview in oktober 2014.<sup>39</sup>

**PFZW.** Het nieuwe ftk biedt geen ruimte aan de door PFZW gewenste pensioenregeling met een reële ambitie. De verlangde nominale zekerheid en stabiliteit – in combinatie met de eis van toekomstbestendig indexeren – zal volgens PFZW een minder snelle indexering voor de deelnemers tot gevolg hebben. PFZW is van mening dat de impact van het nftk heel erg groot en ingrijpend is, aangezien deze consequenties kan hebben voor de financiële opzet, aanpassingen van de risicobereidheid en de mate waarin het renterisico wordt afgedekt. “Wij gedragen ons in ons beleggingsbeleid vanuit de ambitie geld met geld te verdienen, terwijl de wetgever zegt dat we wel de nominale zekerheid moeten maximeren. Dat botst.” Tot nu toe heeft PFZW wel de ruimte gekregen om een offensief beleggingsbeleid te voeren. Het is afhankelijk van de Nederlandsche Bank of PFZW met het nftk die ruimte nog steeds krijgt. Zolang PFZW geen aanwijzingen van DNB krijgt gaan zij door met haar offensieve beleid. “Dat hoort ook wel een beetje bij ons. Wij denken dat wij het beter weten.” Volgens de PFZW zal de toekomst uitwijzen of het nieuwe ftk op de termijn houdbaar is; en men denkt van niet. PFZW heeft vooral problemen met het feit dat de deelnemers niets van het nftk zullen begrijpen. “Wij moeten onze deelnemers vertellen ‘u loopt risico en de vruchten daarvan gaat u voorlopig niet zien, want wij gaan voorlopig buffers opbouwen’. Dat is een lastige boodschap.

**PMT.** PMT voelt meer voor het nominale contract dan het reële contract, in tegenstelling tot andere grote fondsen. “Wij willen liever een beetje minder, maar wel meer zekerheid.” Om te toetsen of de deelnemers voorstander waren voor een reëel of nominaal contract voerde PMT een risicobereidheidsonderzoek uit met als resultaat dat de deelnemers van het fonds voor zekerheid gaan. Volgens PMT zijn de pensioenen in de sector niet zo hoog. Mensen verdienen niet heel veel en dus bouwen zij ook niet veel pensioen op, waardoor zij zich de luxe van een variabel pensioen niet kunnen veroorloven. Dit is terug te zien in het beleid dat PMT voert. Daarmee gaat PMT een totaal andere kant op en geeft een heel andere invulling aan haar beweegredenen dan dat PFZW doet. Terwijl beide fondsen redelijk hetzelfde zijn opgebouwd. PMT heeft dus niet heel veel bezwaar tegen het nftk. PMT is echter niet enthousiast over het nieuwe Witteveenkader dat vanaf 2015 in is gegaan.

<sup>39</sup> <http://blog.euroforum.nl/jose-meijer-abp-het-vertrouwen-ons-stelsel-moet-terug/>

**PMA.** PMA is van mening dat het nieuwe ftk veel te strikt is. Zij vindt dat de lage dekkingsgraad wordt berekend aan de hand van een historisch lage rente en bestempelt deze rekenwijze als bizar en historisch gezien niet reëel als je naar de feitelijke rendementen kijkt. PMA is van mening dat zij ondanks de crisis en de lage rente hartstikke goed presteert. “De buffers zijn weliswaar weg, maar als je realiseert wat wij als fonds achter de rug hebben gehad dan is dat ook niet gek.” Bij PMA is men vooral geïrriteerd over de vele wijzigingen die worden doorgevoerd. De sector wordt constant bestookt met wijzigingen die grote gevolgen hebben. De grootste kritiek is vooral het tempo waarin deze wijzigingen worden doorgevoerd. Dat er iets moet veranderen vindt het fonds helder. Maar met de snelheid waarmee de overgangsfases constant veranderen, zoals de AOW-leeftijd en het financieel kader, is heel vervelend. “Op het moment dat Witteveen 2014 werd vastgesteld speelde Witteveen 2015 alweer. Blijf daar met je vingers vanaf en neem gewoon een goed besluit!” PMA is niet blij met de korte termijnvisie van in principe alle politici. Door de nieuwe ftk-regels is het voor PMA haast onmogelijk om te indexeren. Dat ligt niet in lijn met de doelstellingen van het fonds.

**Deutsche Bank.** De DB heeft geen problemen met het nftk en het hanteren van een nominaal contract. Het fonds is van mening dat in de internationale wereld en onder de internationale wet- en regelgeving een nominaal contract goed is uit te leggen. De nieuwe regels van het nftk sluiten goed aan bij de wijze waarop het pensioenfonds is ingericht. Waar de DB wel moeite mee heeft is de negatieve kant waarbij de bufferopbouw naar 130% gaat. De bufferopbouw is te ver doorgeslagen. Een buffer tussen de 110 en 120 had meer realistisch geweest. Volgens de bank is men op zoek naar een schijnzekerheid. Als een zelfde economische crisis zich voordoet als in 2008, dan zijn de buffers sowieso te laag. De DB kan zich voorstellen dat veel andere pensioenfondsen niet blij zijn met het nftk, omdat er veel van hen al op het randje zitten. Het fonds zegt dat het realiseren van het ftk heel lang heeft geduurd door geruzie en gelobby en is daar niet blij mee. Het fonds denkt dat ook het nieuwe ftk weer op de schop gaat. DB vindt het ftk nu alleen aan de strenge kant. Bij DB bestaat de angst dat sommige pensioenfondsen de komende jaren geen indexatie kunnen toekennen, wat veel onrust en tumult teweeg zal brengen. Groeperingen gaan zich dan roeren en daar zal de politiek vervolgens op moeten reageren.

**Xerox.** Xerox is niet blij met het huidige ftk omdat het niet aan haar deelnemers is uit te leggen “Wij moeten nu uitleggen dat ons fonds 18% rendement maakt en dat onze financiële positie is verslechterd. Daar snappen de deelnemers toch niks meer van. Het Xerox pensioenfonds is nog nooit zo rijk geweest als nu. De ouderen van nu krijgen de eerste 20 jaar geen indexatie meer en je rekent met een rekenrente van 1,5 %-2 % voor de komende veertig jaar. We gaan er kennelijk vanuit dat de wereld niet meer verandert. Ik vind dat we veel te conservatief zijn.” Volgens Xerox schuilt hier een politiek verhaal achter. Wel is Xerox blij dat de kans op korten substantieel kleiner is geworden. Vooral de deelnemers van Xerox zouden daar blij mee zijn. Xerox geeft aan dat zijn niet te positief is geweest over haar eigen financiële positie van het fonds. “Alle pensioenfondsen zijn geraakt door een gigantische economische crisis en worden momenteel geconfronteerd met een kunstmatig laag gehouden rente. Dit hebben we overleefd omdat we buffers hadden.” Xerox maakt hierbij de vergelijking met een afgebrand huis. Door de huidige wetgeving zijn fondsen volgens Xerox verplicht om na de brand hun huis anderhalf keer op te bouwen.

### 5.5.3. Houdbaarheid van het pensioenstelsel

**ABP.** Volgens het ABP zal het pensioenstelsel zoals wij dat nu kennen veranderen. Zij wijst daarbij vooral op thema's als keuzemogelijkheden, doorsneepremie, betrokkenheid van deelnemers, inspraak en duurzaamheid. Het ABP wil daarin een meer leidende gaan spelen. Met het visierapport 2020 heeft het ABP haar visie losgelaten op tweeëntwintig trends die zij in de samenleving onderkent. Deze trends en de visie van het ABP hierop dient de komende tijd verder te worden uitgewerkt. Het ABP wil draagvlak

creëren voor haar ideeën en het maatschappelijk veld achter zich krijgen. Het ABP ziet daarin een voortrekkersrol voor zichzelf weggelegd en wil daarom zichtbaar zijn in de maatschappelijke discussie. Volgens het ABP voelden deelnemers geen urgentie om zich met hun pensioen bezig te houden. Nu risico's en onzekerheden groter worden, willen deelnemers meer betrokken zijn en voelt ABP ook meer de urgentie om deelnemers bij hun pensioen te betrekken. Het ABP ziet dat als een vanzelfsprekendheid. Dat het stelsel moet veranderen en toekomstbestendiger moet worden onderschrijft het ABP.

**PFZW.** Volgens PFZW is het huidige pensioenstelsel niet houdbaar. Binnen PFZW is er al geruime tijd een brede discussie gaande over de houdbaarheid van het systeem, waarbij allerlei thema's aan de orde komen zoals verplichtstelling, doorsneepremie, keuzevrijheid, solidariteit, premiebeleid, indexatiebeleid en het gezamenlijk dragen van risico's. Voor een belangrijk deel zijn dit thema's die nu terugkomen in de Nationale Pensioendialoog. Niet de crisis van 2008, maar de crisis van 2001 met de internetbubbel heeft PFZW aan het denken gezet. Voor PFZW werd het ineens duidelijk dat je als fonds in een betrekkelijk korte tijd een heleboel van je waarde kon verliezen, omdat de financiële markten instorten. Het gaat om externe invloeden waar het fonds geen middelen voor heeft om dat te corrigeren. Volgens PFZW vraagt het pensioenstelsel om wendbaarheid en verandervermogen. Daarin wil het fonds dan ook investeren. Zij wil minder complexiteit, kostenreductie, optimale inrichting van (klant)ketens, met oog voor proces en productinnovatie. PFZW wil voorkomen dat er 'pech- en gelukgeneraties' ontstaan. PFZW vindt het heel apart dat er nog geen (aanvullende) pensioenplicht in ons land. "We reguleren alles hier in Nederland, maar dat dus niet." Vooral de problematiek rondom de zzp'ers baart de respondent zorgen.

**PMT.** PMT is van mening dat het pensioenstelsel zoals wij het vandaag de dag kennen houdbaar is. Een brede maatschappelijke discussie over het pensioenstelsel zoals de nationale pensioendialoog juicht zij toe, maar in hun ogen is er geen dialoog geweest. Volgens het fonds zijn de usual suspects aan het woord geweest; experts die al jaren hetzelfde stokpaardje berijden en hun mening hebben geventileerd. Het echte geluid uit de samenleving ziet het fonds op geen enkele wijze terug. Daarnaast vindt het fonds dat zaken op een hoop worden gegooid. Het bespreken van solidariteit als een los onderdeel bestaat niet volgens PMT. Bovendien vindt het fonds dat de Nationale Pensioendialoog veel te hoog is ingestoken. Speciale aandacht is gericht op de consequenties voor deelnemers in de metaal- en technieksector, vanwege het feit dat werknemers vervroegd met pensioen gaan en zij dit ook vanuit gezondheidsredenen moeten doen.

**PMA.** Volgens PMA ziet het er niet goed uit wat betreft de houdbaarheid van het pensioenstelsel. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door het nftk en de zekerheden die men inbouwt waardoor er nauwelijks kan worden geïndexeerd. Anderzijds ligt het aan de zzp'ers die om zichzelf in de markt te prijzen niet doen aan pensioenopbouw. Daarnaast zijn er werkgevers die de pensioenlasten te hoog vinden en besparen op personeel. Het fonds is huiverig voor een scenario waarbij de gepensioneerden straks aan de poort staan met de vraag of de aow wat omhoog mag. In de ideale situatie zou je volgens het fonds naar een stelsel moeten toegaan waarbij een deelnemer een percentage van zijn salaris moet afstaan aan een pensioeninstantie. Dat mag dan zijn oude fonds zijn of een nieuw op te richten fonds. Net als bij een zorgverzekeraar. Bij wisseling van baan hoeft de deelnemer enkel tegen zijn nieuwe werkgever te zeggen 'dit is mijn pensioenfonds en wilt u daar de bijdrage naar overmaken?'. Volgens PMA geeft dit een stuk gelijkheid m.b.t zzp'ers. Daarbij zou men in een nieuw stelsel niet moeten praten in termen van pensioenleeftijd, maar in termen van uitkeringsduur. In het geval men een uitkeringsduur van 15 jaar hanteert, dan betekent het dat als iemand 80 wordt hij of zij op 65-jarige leeftijd met pensioen kan gaan. Als het CBS voorspelt dat mensen gemiddeld 90 jaar worden, dan kan men pas met 75 jaar met pensioen. Mensen die een langere uitkeringsduur willen zouden dan meer moeten gaan sparen. Volgens het fonds zit het verschil ten opzichte van nu veel meer in de beleving. PMA vindt de kritiek dat er dat er onvoldoende geld in de kassen van de fondsen zit niet realistisch. Pensioenfondsen zijn geen

ondernemingen die laag gefinancierd zijn en failliet kunnen gaan. Volgens PMA bezit DNB teveel macht. DNB zou slechts mogen ingrijpen bij een fonds zodra er sprake is van onbehoorlijk bestuur.

*Deutsche Bank.* DB is niet bang dat het pensioenstelsel onhoudbaar is, zoals door sommige critici wordt geschetst. De bank is ervan overtuigd dat Nederland een ontzettend goed pensioenstelsel heeft. Zeker in vergelijking met andere landen, omdat Nederland volgens de bank in verhouding tot het aantal mensen en het aantal werkenden het meeste geld in kas. Naar de mening van de bank valt of staat de houdbaarheid van het stelsel bij collectiviteit. Als de collectiviteitsgedachte niet in stand wordt gehouden dan krijgen we een probleem. In de basis is het systeem goed om te kunnen voorzien in een aanvullend basispensioen. Volgens de bank krijgen we te maken met golfbewegingen. Er komt eerst een golf van vergrijzing en een golf van mensen die ouder worden. Dat kost meer geld en daardoor wordt het pensioen ook duur. Maar na die golfbeweging kan je met de nodige reparaties en nodige beperkingen een goed basispakket houden. Volgens de bank is het stelsel wel toe aan beperkte aanpassingen, waarbij mede rekening kan worden gehouden met meer individualisering.

*Xerox.* Xerox is niet van mening dat het huidige pensioenstelsel onhoudbaar is. De discussie die nu plaatsvindt is een paniecreactie op allerlei economische ontwikkelingen. Als de rente immers 2% stijgt dan praat men volgens het fonds nergens meer over. Bij Xerox is men er echter wel van overtuigd dat het stelsel gaat veranderen. Men denkt aan een soort spaarpot met een collectieve saus er overheen, dus meer een stelsel dat gaat richting de beschikbare premie. Er is ook kritiek op het stelsel. Het eerste kritiekpunt is de enorme kosten waarmee de pensioenfondsen worden geconfronteerd. Een tweede kritiekpunt is dat deze regelgeving zich in een razend hoog tempo opvolgt en er iedere keer weer zaken worden aangescherpt. Een derde kritiekpunt is dat de invloed van DNB veel te groot is. Een van de respondenten formuleert het als volgt: "Het is apart dat DNB heel sterk betrokken is geweest bij de totstandkoming van het nftk, terwijl zij evenzeer het toezichtorgaan is. Zij moet de praktijk toetsen aan de wet en zij moet niet zelf de regelgeving formuleren. De staatssecretaris zou zich meer moeten laten voeden door de praktijk en door andere organisaties."

#### 5.5.4. Visie op vakbonden en sociale partners

*ABP.* Voor het ABP is er geen verschil tussen de vakbondsleden en niet-vakbondsleden. Zij geeft aan dat er een ontwikkeling gaande is waarbij het fonds steeds meer de mening van de deelnemers peilt in plaats van enkel naar de vakbonden te luisteren. "Los van alle formele structuren luisteren wij naar iedereen. Dit betekent echter niet dat het motto 'de meeste stemmen gelden' telt." Het onderzoeken wat er onder deelnemers leeft kan volgens het fonds worden beschouwd als een vorm om leden te betrekken. Alhoewel de representativiteit van de vakbonden wellicht tanende lijkt, opereren de vakbonden binnen het ABP objectief. ABP vindt het een goede ontwikkeling dat er in haar VO naast vertegenwoordigers van de vakbond tevens vertegenwoordigers uitkomen namens onafhankelijke partijen en dus niet vakbond gelieerd zijn.

*PFZW.* PFZW geeft enerzijds toe de vakbonden een dominante rol spelen. Zo ook bij het Nationale Pensioendebat zijn het de *usual suspects*, zoals de vakorganisaties, het CPB, de SER en de wetenschap, die aan deze gesprekken meedoen. PFZW realiseert zich dat de vakbonden niet meer helemaal representatief zijn, maar anderzijds er is niet zoveel beters. Het alternatief zou zijn dat het gehele bestuur wordt gekozen met vrije verkiezingen, maar daarbij is het de vraag wie zich dan kandidaat mogen stellen. "Bij het ABP heeft men ervaring met verkiezingen met het VO. Daar zitten nu ook vertegenwoordigers namens organisaties die niet tot het traditionele veld van vakbond gerekend hoeven te worden. Die vrijheid is er, die is er in onze sector ook, maar tot nu toe wordt daar nog geen gebruik van gemaakt, op de ANBO na. Je zult altijd een getrapte vertegenwoordiging hebben op de één

of andere manier. Ik sluit mij aan bij een uitspraak van Churchill 'de democratie is helemaal niks, maar ik weet niets beters'. Dat speelt bij PFZW evenzo. PFZW begrijpt de kritiek die vanuit de samenleving wordt geuit over de representativiteit van de vakbonden, deze maakt slechts twintig procent onderdeel uit van het deelnemersbestand en is grijs en glimmend. Anderzijds is het fonds wel van mening dat vertegenwoordigers moeten steunen op een georganiseerde achterban. Respondent 2 zegt hierover: "Ik vind het heel knap als er iemand is die denkt dat hij alles weet zonder dat hij iets met een achterban heeft, dat kan bijna niet. Zo werkt het ook in de politiek. In Nederland stemt de burger op een persoon en daarna staat diezelfde burger buitenspel. Maar dit is prima. Hij heeft zijn vertrouwen gegeven aan politici en zo hoort het!"

*PMT.* De organisatiegraad in de metaal en technieksector is met dertig procent veel hoger dan het landelijk gemiddelde. Alhoewel het ledenbestand bij de vakbonden volgens PMT aan het vergrijzen is, zijn er volgens PMT niet alleen maar ouderen lid. Zowel in het bestuur als in het VO worden werknemers vertegenwoordigd namens vakbondsmensen. Overigens gebeurt dit wel via een gekozen procedure. Als je geen lid bent van de vakbond kan je als actieve deelnemer niet in het VO of het bestuur worden verkozen. Het verkiesbaar stellen van niet-vakbondsleden zoals bij het ABP onlangs heeft plaatsgevonden is iets dat voor de toekomst overwogen kan worden. Respondent 14: "Op zich zou ik het een goede ontwikkeling vinden als niet-vakbondsleden ook verkozen zouden kunnen worden. Het is op dit moment binnen de organisatie echter geen issue."

*PMA.* PMA vindt de vakbonden niet representatief. "Het is wettelijk verplicht om de vakbonden als spreekbuis van de werknemers te laten opereren. Bij beroepspensioenfondsen dient er een representativiteit te zijn van 55%. In ons bedrijfstakpensioenfonds is slechts 10% van de deelnemers aangesloten bij een vakbond. Als ik dan hoor 'dat vindt de vakbond', denk ik altijd 'namens wie praten ze?' Ik kan het niet tegenhouden," aldus respondent 7. De respondent vindt het niet vreemd dat vakbonden de stempel hebben van belangenbehartigers van met name de ouderen. Dit is onder meer te wijten aan de VUT die heel positief is geweest voor de oude generatie maar slecht uitpakt voor de jonge generatie. De respondent geeft echter aan dat de vakbond bij het pensioenfonds PMA niet kan worden beticht van het eenzijdig opkomen voor de rechten van ouderen. Bovendien moet men aan DNB moeten kunnen uitleggen als een besluit niet evenwichtig lijkt te zijn genomen, waarop dat gebaseerd is."

*Deutsche Bank.* Vakbonden vertegenwoordigen bij het pensioenfonds van de DB heel weinig mensen, bovendien hebben vakbondsliden geen rol in het bestuur dan wel het VO. Het fonds onderhandelt echter wel met de bond, bijvoorbeeld over de pensioenregeling. Het toekennen van meer macht aan een ondernemingsraad i.p.v. de vakbond zou volgens een respondent een reële optie zijn om te overwegen. "Ik weet dan niet hoe je dat dan gaat oplossen bij een bedrijfstakpensioenfonds. Je zou dan een ander orgaan moeten bedenken dan een vakbond. Het orgaan waarmee je overleg voert moet wel een zekere omvang hebben. Een andere respondent vindt dat de huidige situatie wellicht de minst slechte van de mogelijkheden is die er zijn. Als de zelfstandigen de mogelijkheid gaan krijgen deel te nemen aan de onderhandelingen van de pensioenregeling dan komt de vraag op door wie zij zich moeten laten vertegenwoordigen. Het fonds onderkent dat er discrepantie is tussen de vakbonden en de mensen die zij vertegenwoordigen."

*Xerox.* De rol van de vakbonden als vertegenwoordigers van alle werknemers is volgens respondent 13 achterhaald. "De inhoud van de regeling wordt vastgesteld door de sociale partners. Ik vind dat werknemers te weinig invloed hebben op die tafel. De vakbonden richten zich met name op de lagere inkomens en ook meer op de ouderen dan de jongeren. Dat is logisch als je kijkt naar hun ledenbestand. Er zijn meer ouderen lid dan jongeren. Zij zijn naar mijn oordeel niet meer representatief." Volgens de respondent is het moeilijk om een goede oplossing te vinden die een goede vervanging zouden zijn voor de vakbonden.

## VARIABELE: CONTEXT

### 5.6. Kenmerken deelnemers van het fonds

#### 5.6.1. Kenmerken ledenbestand

**ABP.** Bij het fonds zijn onderwijzers en ambtenaren aangesloten. Deelnemers aan het ABP-pensioenfonds zijn over het algemeen hoog opgeleid, verdienen een modaal tot bovengemiddeld inkomen. De man-vrouw verhouding is vrijwel in evenwicht met respectievelijk 49 tegen 51 procent. Daarnaast kent het fonds verhoudingsgewijs meer ouderen dan jongeren. Volgens het fonds willen hun deelnemers vooral zekerheid. Uit menig onderzoek komt naar voren dat ambtenaren over het algemeen iets meer op zekerheid gericht zijn in vergelijking met andere beroepsgroepen. Een internetpeiling van het ABP van november 2012 heeft uitgewezen dat 78 procent van de deelnemers een zeker en lager pensioen met weinig risicovolle beleggingen verkiest boven een risicovollere belegging die mogelijk een hoger pensioen oplevert.

**PFZW.** Zeer kenmerkend is het groot aantal vrouwen die hun pensioen spaart bij PFZW. Ruim 80% van de deelnemers is van het vrouwelijke geslacht. Dit is logischerwijs te verklaren vanwege het feit dat de zorgsector een sector is waarin ontzettend veel vrouwen werken. Een ander kenmerk is het lage pensioen per deelnemer. De gemiddelde uitkering per deelnemer bedraagt 6.000 euro bruto bovenop de AOW. De medisch specialisten zijn niet aangesloten bij het PFZW. Zij zijn aangesloten bij het ABP. Deze specialisten zijn natuurlijk wel grootverdieners. Daarom is de stem van de sector over het algemeen toch het verzorgend personeel en eventueel het middelmanagement. Een volgend kenmerk is dat het deelnemersbestand relatief jong is. Daarbij daalt het aantal actieve deelnemers in het fonds de laatste jaren fors. Dit komt door de hervormingen in de zorg zoals de ingezette transities in de zorg- en het welzijnswerk en de daarmee gepaard gaande bezuinigingsopdracht. Bovendien loopt het aantal gewezen deelnemers hard op vanwege het aantal onverminderd hoge ontslagen. Een opmerkelijk kenmerk is bovendien dat uit intern onderzoek blijkt dat de risiciobereidheid onder de deelnemers van PFZW hoger ligt dan bij andere fondsen. Bij PFZW leven de deelnemers langer dan de gemiddelde Nederlander. De oorzaak hiervan is vanzelfsprekend het hoge aantal vrouwen dat is aangesloten bij het fonds. Vandaar dat PFZW een leeftijdscorrectie heeft toegepast dat leidde tot een daling van de dekkinggraad met ongeveer 0,5 procentpunt.<sup>40</sup>

**PMT.** Kenmerkend voor het ledenbestand is dat dit vrijwel uitsluitend uit mannen bestaat. Ruim 95 procent is van het mannelijk geslacht. De vrouwen tref je aan bij de wat grotere ondernemingen die nog stafafdelingen hebben. Daar werken zij vaak in de administratie of communicatie. Met 400.000 actieve deelnemers met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar heeft PMT relatief gezien redelijk jonge deelnemers. Zeer kenmerkend is het aantal mensen dat vroegtijdig met pensioen gaat. Bijna alle werknemers gaan tussen hun 60e en 62e treden uit dienst en gaan in rente. Dit komt voort uit het feit dat tegen die leeftijd het zware fysieke werk niet meer is vol te houden. Daarnaast kent het ledenbestand redelijk veel verloop en vernieuwing. Als je naar het inkomensniveau kijkt dan is de modale verdiener echt de ruggengraat van de organisatie. Als je kijkt naar de inkomensverdeling dan zie je dat de meesten tussen de 25.000 en 40.000 euro bruto per jaar verdienen.

**PMA.** PMA is het fonds voor het personeel van de apotheek. Zoals gebruikelijk in de gezondheidszorg werken er heel veel vrouwen in de zorg. In het fonds van PMA is bijna negentig procent van de deelnemers van het vrouwelijk geslacht. In 2013 heeft PMA het fonds Mediq overgenomen waar relatief gezien veel mannen werken. Echter, dat was slechts een druppel op een gloeiende plaat. Met een daling van de groep tot 45 jaar en een stijging van de oudere groepen, zet de

<sup>40</sup> <http://www.volkskrant.nl/dossier-archief/pensioen-bevriezen-vanwege-hogere-levensverwachting~a1828920/>

trend van vergrijzing binnen de groep actieve deelnemers zich voort in 2013. De gemiddelde werkweek bedraagt 24,2 uur. De risicobereidheid van de deelnemers is nooit onderzocht.

*Deutsche Bank.* DB kent een relatief groot aantal hoogopgeleiden in relatie tot andere fondsen. Daarbij komt dat de salarissen van de meeste deelnemers ook hoog zijn. De maatregel van de rijksoverheid om een pensioengrens in te stellen zal in dit fonds zeker voor een aantal mensen consequenties hebben. De balans tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers is redelijk in evenwicht. Het actieve deelnemersbestand kent een teruggang. In een Asset en Liability Management studie in 2013 zijn deze effecten meegenomen als uitgangspunten. Kenmerkend aan dit fonds is vanzelfsprekend het feit dat het een ondernemingspensioenfonds betreft. Dit betekent dat de meeste werknemers zich verwant zullen voelen met hun pensioenfonds. Respondent 4 geeft daarbij aan dat de afstand tot het fonds veel kleiner is dan bij bedrijfstakpensioenfondsen.

*Xerox.* Xerox is een klein ondernemingsfonds dat in totaliteit 5.500 deelnemers kent. Het fonds is erg vergrijsd en het aantal actieve deelnemers is relatief laag. De gemiddelde leeftijd ligt rond 45-50 jaar. Een groot deel van hen is productiepersoneel dat laag is opgeleid. Daarnaast heeft Xerox ook behoorlijk wat kantoorpersoneel, waarvan veel medewerkers in de verkoop zitten. Voor een klein pensioenfonds is het pensioenproduct duurder, de premie ligt hoger. Xerox heeft een premie van 30% van de pensioengrondslag. Landelijk ligt die rond de 22%. Het geheel is nadelig voor de werkgever want die betaalt 80% van de verschuldigde premie. De werknemer betaalt verhoudingsgewijs niet veel meer dan werknemers van andere bedrijven. Pensioenfonds Xerox heeft het vermoeden dat de deelnemers niet graag risico's willen nemen. Dit heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de gemiddelde hoge leeftijd van de deelnemers. Daarnaast geeft een van de respondenten aan dat de deelnemers van de werkmaatschappij in Venlo een stuk minder mondig zijn dan de collega's in de rest van het land. Volgens de respondent heeft dat te maken met een cultuurverschil. Omdat Xerox een klein pensioenfonds is zijn de lijnen kort.

### 5.6.2. Vertrouwen van de deelnemers in het fonds

*ABP.* Het ABP meet het vertrouwen onder de deelnemers maar liefst iedere maand. Volgens het Trendrapport concludeert het ABP dat sinds eind 2011 het vertrouwen van deelnemers in een neerwaartse spiraal is terecht gekomen, ondanks het feit dat de dekkingsgraad sinds eind 2012 nauwelijks meer is gedaald en zelfs iets beter is geworden. Het ABP schrijft dit toe aan het feit dat zij steeds actiever is gaan communiceren over met name de pensioenverlaging. Deelnemers hebben niet alleen minder vertrouwen in het ABP, maar zij hebben ook minder vertrouwen in het gehele Nederlandse pensioenstelsel. Uit ons reputatieonderzoek blijkt dat menig 45-minner die bij het ABP is aangesloten negatief staat tegenover de vraag of zij überhaupt nog wel een pensioen uit de tweede pijler zal ontvangen. Het niet-indexeren en het korten op het pensioen heeft volgens ABP een negatief effect gehad op het vertrouwen onder deelnemers en geleid tot een vertrouwensbreuk. "Doordat we al enkele jaren niet kunnen indexeren, missen deelnemers inmiddels al zo'n 10%. Toch voelt die 10% niet-indexering anders dan die 0,5% korting. Het ene krijg je er niet bij, het andere pak je af." Over het verminderen van het vertrouwen zegt de ABP-respondent het volgende: "Het heeft deels te maken met de crisis, de mensen gaan zich vragen stellen. Zaken die voor het gevoel van iemand zeker waren, zijn weggevallen. We hadden dat beter moeten communiceren. De boodschap is nu dat we met onzekerheden moeten leven. Dat is een lastige boodschap." Het ABP vindt het bieden van keuzes niet de oplossing om het vertrouwen van haar deelnemers terug te winnen.

*PFZW.* In haar jaarverslag heeft PFZW zeven toekomstige risico's opgenomen waar zij als fonds rekening moet houden. Hiertoe schaarst het fonds ook het risico van wantrouwen en cynisme



bij deelnemers en werkgevers. Dat kan leiden tot een verslechterd imago en een verminderde loyaliteit. PFZW schat dit risico hoog in, omdat zij de indexeringsambitie de afgelopen jaren niet altijd heeft kunnen waarmaken. "PFZW constateert dat het vertrouwen van deelnemers in haar eigen fonds hoger ligt dan pensioenfondsen in het algemeen. Dit geldt eigenlijk voor alle fondsen. Veel deelnemers hebben vertrouwen in PFZW en haar product. Als er deelnemers zijn die zoiets hebben van 'ik kan het beter zelf doen', dan heeft dat vaak meer te maken met het al dan niet vertrouwen hebben in instituties in het algemeen." PFZW zegt steeds vaker vragen te krijgen van werkgevers over de toepassing en vrijstelling van de verplichtstelling. Werkgevers zijn soms op zoek naar nieuwe organisatievormen. Dit komt vooral voort vanuit hun wens tot kostenbeheersing.

*PMT.* PMT is zich bewust van het feit dat de financiële positie van het fonds het vertrouwen in het fonds sterk aantast. In haar jaarverslag geeft PMT aan het vertrouwen van de deelnemers te moeten terugwinnen door haar uitgangspunten in de komende jaren waar te maken. Tegelijkertijd moeten de belangrijke verworvenheden van het bestaande stelsel een nieuw tijdperk worden ingeloodst. PMT-deelnemers hebben het vertrouwen dat de vakorganisatie of de werkgever het pensioen voor hen regelt. "Zij hebben weinig kennis over de materie. Niet dat dit een reden vormt om heel paternalistisch aan het werk te gaan, maar zij verwachten wel dat heel veel zaken goed geregeld zijn, zonder dat ze daar naar om hoeven te kijken. En als dat een prijskaartje heeft dan is dat maar zo. De werknemers in onze sector zijn bereid dat prijskaartje te betalen." Respondent 14 geeft aan dat het vertrouwen van deelnemers in het fonds wel degelijk een deuk heeft opgelopen. "Door die dalende dekkinggraad is het vertrouwen van de deelnemers in het fonds afgenomen. In het verleden werd er altijd gedacht het zit wel goed met ons pensioen. Inmiddels is dat anders geworden. Het vertrouwen is echt gedaald." Om het vertrouwen te herstellen praat PMT met haar deelnemers. In sommige gevallen is dat 1-op-1 contact, maar in de meeste gevallen gaat het fonds naar deelnemers en werkgevers toe in de vorm van bijeenkomsten. Daarnaast doet PMT regelmatig onderzoek om te peilen wat er onder haar deelnemers leeft en hoe zij tegen de dienstverlening aankijkt.

*PMA.* PMA doet regelmatig onderzoek onder haar deelnemers, onder meer in de vorm van enquêtes. "In zijn algemeenheid kan geconstateerd worden dat pensioen best wel een moeilijk onderwerp is waardoor het voor deelnemers moeilijk is een goed oordeel over te vormen. Uit enquêtes komt terug dat onze leden vertrouwen hebben en er sprake is van een grote deelnemerstevredenheid. Om nou te zeggen dat we precies weten wat de deelnemers van ons vinden en verwachten dat is toch lastig in te schatten. De interesse onder deelnemers in pensioenen is niet groot." Respondent 9 geeft aan dat er heel veel publiciteit is geweest over het niet indexeren door pensioenfondsen. Deelnemers zijn er daarom aan gewend geraakt. "Omdat alle fondsen daarmee te maken hebben wordt je daar als individueel fonds niet op afgerekend. Als je als enig fonds niet zou indexeren dan is dat voor de deelnemers natuurlijk heel vervelend. De fondsen die hebben moeten korten hebben natuurlijk een andere discussie. Want korten moesten maar een paar fondsen."

*Deutsche Bank.* Het gaat goed met het pensioenfonds van de DB. Volgens het fonds zijn de deelnemers daarom tevreden en hebben zij vertrouwen. Doordat het een klein ondernemingsfonds betreft voelen de leden zich nauw verbonden. Bovendien zijn de lijnen naar de medewerkers die belast zijn met het doen van beleggingen erg kort. Daarbij is ook een relevant gegeven dat financiële producten de core business zijn van de Deutsche Bank. Het fonds kan daardoor putten uit veel financiële expertise binnen het eigen fonds. Respondent 4 geeft aan dat als het fonds altijd verlies zou draaien op hun beleggingen de deelnemers heus veel minder vertrouwen zouden hebben. Over het verlies van vertrouwen in pensioenfondsen onder de Nederlandse burger in het algemeen is de Deutsche Bank wel somber ingesteld.

*Xerox.* Men heeft niet het idee dat er geen vertrouwen is onder de deelnemers of dat de betrokkenheid heel veel groter is geworden na het korten van de pensioenen. Respondent 12 verklaart: “Ik heb ik niet het idee dat de betrokkenheid van de deelnemers groter is geworden en het vertrouwen minder groot. Na het besluit om te korten hadden wij als bestuursbureau verwacht dat de telefoon roodgloeiend zou staan. Niets van dat alles! Wij hebben vier telefoontjes gekregen.”

### 5.6.3. Interesse van deelnemers om betrokken te zijn

*ABP.* Het ABP doet volgens respondent 10 veel om deelnemers te laten kijken naar hun pensioen, maar bij het gros van de jongeren leeft het pensioen niet. Pensioen is voor jongeren ver weg en ze ervaren over het algemeen geen urgentie om zich er nu al mee bezig te houden. Het ABP geeft aan dat het thema pensioen hoofdzakelijk leeft onder 55-plussers. “Onze bijeenkomsten worden vooral bezocht door geïnteresseerden. Dit is met name de groep 55-plussers. Het lukt niet erg om jongeren te bereiken, ook niet als we bv. andere, digitale middelen inzetten, zoals webinars of Facebook-sprekuren. Het blijft toch een onderwerp dat voor hen ver weg staat. Bij de laatste verkiezingen voor de samenstelling van het VO heeft van de 1,8 miljoen deelnemers die een stem mochten uitbrengen slechts een heel klein percentage gestemd: zeven procent van de gepensioneerden en drie procent van de werkenden.”

*PFZW.* De interesse onder deelnemers om betrokken te zijn is gering. Respondent 1: “Er komt wel steeds meer interesse, maar niet in grote getale. Bovendien zijn het vaak vakbondsleden die willen meedoen. Ook het hele idee van het Nationaal Pensioendebat om met heel Nederland –de gewone Nederlander- een gesprek aan te gaan blijkt in de praktijk heel erg moeilijk te zijn. Het zijn toch meestal de *usual suspects*. “PFZW probeert jongere mensen echt te betrekken, maar het is heel erg lastig. Je bent pas geïnteresseerd in pensioenen als je 55 jaar bent. Er ligt wel een verantwoordelijkheid bij de jongeren zelf. PensioenLab is goed, maar is daarenboven beperkt omdat het heel kleinschalig is. Vakbonden gaan echt op campagne. Je ziet bij hen dus grote betrokkenheid.”

*PMT.* De interesse van deelnemers om betrokken te zijn is tweeslachtig. Volgens PMT is er enerzijds een soort apathie onder deelnemers en er is anderzijds ook een groep die wel degelijk geïnteresseerd is. “Als ze maar het idee hebben dat ze weten waarover het gaat en zolang ze maar het gevoel hebben dat er ook geluisterd wordt naar datgene wat ze inbrengen. Als leden het gevoel hebben dat datgene wat ze inbrengen dom is of er eigenlijk toch niet toe doet of dat ze weinig kennis hebben, dan haken ze af. Dat heb ik wel heel uitdrukkelijk gemerkt tijdens panels. Het is heel moeilijk om die deelnemers te vinden en betrokken te laten zijn.” Respondent 13 merkt echter op dat er wel steeds meer deelnemers zijn die zich interesseren in hun pensioen, maar dat dit ingegeven is door een negatieve connotatie. Oorzaak hiervan is de versoering van het pensioen.

*PMA.* PMA geeft aan dat de interesse van deelnemers in pensioenen vooral speelt naarmate men tegen de pensioenleeftijd aan zit. Vanaf 40 jaar gaan de meeste deelnemers zich voor het eerst interesseren in de vraag hoe hun pensioen is geregeld. PMA doet haar best om bij jongeren te laten doordringen wat er gebeurt. “Op zich ook niet raar. Voor de jongeren is het pensioen toch een beetje de ver-van-mijn-bed-show. Je probeert als fonds natuurlijk de deelnemers bewust te maken van hun pensioensituatie maar het zit toch in de psyche van de mens om dingen die ver in de toekomst liggen minder aandacht te geven. Naarmate het pensioen dichterbij komt stijgt die interesse en krijg je meer mensen op je spreekuur”. Het valt echter PMA op dat veel deelnemers slecht geïnformeerd zijn: “Het is de laatste jaren in al die discussies naar voren gekomen, dat men niets van pensioenen weet. Ik vind het ironisch dat veel mensen denken dat zij 70% van hun laatstverdiende salaris krijgen. Maar dat was al vijftien jaar niet meer aan de orde, want op zijn hoogst krijg je 70% van je middelloon.”

*Deutsche Bank.* Uit een benchmark onderzoek blijkt dat 90 procent van de deelnemers van het fonds tevreden is over de communicatie. “Waar de collega’s de afgelopen periode mee geconfronteerd zijn is dat hun pensioen toch echt anders gaat worden. Een aantal haalt de schouders op en een aantal krabt zich op het hoofd en wil meer weten. Dat heeft met name te maken met het feit dat er minder gespaard mag worden voor het pensioen, dat het over een langere periode is en dat er afgetopt gaat worden boven een ton. Het gaat de mensen dus duidelijk raken en men wil er meer van weten. Dat alles zal er toe leiden dat de frequentie van de communicatie en het aantal bijeenkomsten in de toekomst groter zal worden.

*Xerox.* Volgens respondent 12 heeft Xerox nog steeds moeite om de deelnemers echt te bereiken. Het fonds heeft getracht om zodoende focusgroepen op te starten. “In een focusgroep heb je als deelnemer best veel invloed. Je wordt immers direct naar je mening gevraagd. Desondanks komt dit niet van de grond.” Een mogelijke verklaring is volgens een van de respondenten een zekere gelatenheid. “Het fonds doet het wel goed, dus waarom betrokken zijn?” Op de ALV die een keer in het jaar plaatsvindt komen 130 van in totaal 5.500 deelnemers opdagen. Voor hen is het een soort reünie. Een handvol van hen is daadwerkelijk geïnteresseerd in het onderwerp pensioenen, waarvan een klein deel actieve deelnemers. Xerox heeft wel eens onderzocht of deelnemers geïnteresseerd zijn in hun pensioen en betrokken willen zijn. Uit deze enquête blijkt dat zij niet geïnteresseerd zijn, omdat zij geen tijd hebben of omdat zij het idee hebben geen invloed te kunnen uitoefenen. Respondent 12 beaamt: “Ik kan dit standpunt best begrijpen. Men heeft ook geen invloed en er is niets wat zij niet via de nieuwsbrief te weten komen. De enige manier voor een deelnemer om echt invloed uit te oefenen is door plaats te nemen in het bestuur of eventueel het VO. Respondent 13 geeft aan dat de interesse onder deelnemers ontzettend beperkt is. “Het pensioen leeft niet echt onder de mensen. Dat geldt niet alleen voor onze deelnemers, maar in zijn algemeenheid. Wij hebben onderling weleens gesteld, hoe kan je mensen bereiken. Kennelijk is dat alleen als ze negatief in de portemonnee worden geraakt.”

## 5.7. Media

*ABP.* Het ABP is een van de weinige fondsen dat constant onder de loep staat van de media. Omdat het ABP het grootste fonds is en het meeste vermogen heeft is de media-aandacht vanzelfsprekend. De media wordt scherp in de gaten gehouden. Daarbij gaat zeker niet alleen aandacht uit naar wetsvoorstellen die impact hebben; dat is het vakgebied van de public affairs-manager. Onderwerpen die vaak terugkomen in de media zijn de dekkingsgraad en het beleggingsbeleid. “De invloed van de pers is mijns inziens altijd al groot geweest. Een deel van de deelnemers laat zich ook leiden door alle berichtgeving, ongeacht of het klopt of niet. Door de digitalisering is het overigens niet alleen meer de pers die de hele wereld kan bereiken. Jij en ik kunnen dat nu ook. We kunnen online meningen geven, gebeurtenissen verslaan. In die zin zijn we allemaal een beetje ‘journalist’ geworden. Je ziet ook dat journalisten bijvoorbeeld tweets oppakken en daar weer nieuws van maken. Rollen zijn aan het verschuiven. Daarbij is het ABP een groot fonds en wordt de handel en wandel daarvan veel nauwlettender in de gaten gehouden dan die van een klein fonds.” Het ABP meet sinds een tijd wat het effect is van negatieve artikelen over het fonds in de media. Dit doet zij overigens niet van elk bericht. Wel houdt het fonds structureel alle signalen bij die deelnemers geven (mails telefoontjes, vragen, etc.). Die signalen komen deels n.a.v. berichtgeving in de media. Voor alles wat er online gebeurt heeft het fonds een webcareteam. Regelmatig gaat het om een ‘verkeerde’ belegging. Het ABP ziet dat negatieve berichtgeving vooral op de korte termijn effect heeft, maar minder op de lange termijn. Het gaat hierbij om reputatieschade en aangetast vertrouwen onder deelnemers. De kwestie in 2014 rondom de investering in de Israëlische banken leidde tot veel commotie. Het ABP ontving hierover veel mails van actiegroepen, boze tweets tot zelfs doodsb bedreigingen. “Wij

hebben gemeten wat deze kwestie in de pers heeft gedaan en wat de deelnemers daarvan hebben meegekregen. Daaruit kwam naar voren dat de pers er relatief weinig over had geschreven en de meeste deelnemers heel weinig van dit nieuws hadden opgepikt.” Met de recente komst van bestuursvoorzitter Wortmann-Kool is het ABP prominenter in de media en met name op tv aanwezig.

**PFZW.** PFZW is het fonds dat het meest prominent in de media aanwezig is. Dit komt enerzijds omdat PFZW het op een-na-grootste fonds van Nederland is. Daarnaast kan zij vrijer opereren dan het grootste fonds van Nederland het ABP. Bovendien vindt PFZW het belangrijk om zich in de media te laten gelden en het fonds op een goede wijze te laten vertegenwoordigen. Hier heeft het fonds een mediagenieke directeur voor aangesteld, te weten Peter Borgdorff. Normaliter zal een bestuursvoorzitter het eerste aanspreekpunt zijn voor de media, maar in het geval van PFZW is bewust gekozen om de directeur het boegbeeld van de organisatie te laten zijn. Daarin krijgt Borgdorff de vrije hand om redelijk zelfstandig te opereren. PFZW is altijd goed vertegenwoordigd in de media als het onderwerp pensioenen wordt belicht. De afwezigheid van andere fondsen in de media valt een van de PFZW-respondenten heel erg op. “Borgdorff is heel erg in het pensioendebat aanwezig, met elk onderwerp. Wij zeggen ook nooit nee tegen een uitzending van Radar, hoe vervelend het ook is maar je moet er staan! En dat zie je eigenlijk nauwelijks terug bij andere fondsen. De media is echter wel bepalend geworden voor het imago en de reputatie dat je als fonds hebt. PFZW probeert die reputatie en imago te matchen. Ik vind zelf nogal eens dat waar pensioenfondsen negatief in het nieuws zijn, dit niet altijd betrekking heeft op ons. Ik vind bovendien dat je als fonds gebruik van de media moet maken, door actief communicatiemomenten op te zoeken en onze boodschap uit te dragen. Als er weer iets negatiefs over pensioenfondsen in het nieuws staat en ik met Kamerleden hierover spreek dan krijg ik van hen vaak te horen dat dit negatieve nieuws niet voor ons geldt. Desondanks is er veel negatieve publiciteit over de gehele pensioensector en dat treft ons evenzeer. Onze sector heeft daarom ook echt iets te doen als het gaat om imago, reputatie en communicatie naar buiten toe. Wij zijn heel erg gelukkig met Peter Borgdorff.”

**PMT.** De rol van de media is groter geworden. PMT merkt dat het onderwerp pensioenen leeft. Respondent 14 is van mening dat de rol van de media kritischer is geworden en vind dit ook terecht. “Ik vind de media in vergelijking met een aantal jaren geleden eigenlijk best wel positief. De pensioenfondsen werden destijds op één grote hoop gegooid met banken en verzekeraars. Wij zijn enorm transparant over de dekkingsgraad en waarin we beleggen. Dat hebben de media toch ook opgepikt. Wij hebben de media in die zin ook meegenomen. Ik vind dat de journalisten die er nu op zitten kritisch zijn, maar dat is ook goed. Nu weten ze waar ze het over hebben en daardoor zijn ze genuanceerder en feitelijker dan een aantal jaar geleden.” PMT zocht de afgelopen jaren veelvuldig contact met media. Zij bleken ontvankelijk voor de boodschap van PMT. Deelnemers en gepensioneerden konden maar moeilijk aanvaarden dat er landelijk € 1.000 miljard pensioengeld in kas is en dat hun pensioen werd verlaagd. Ondanks alle inspanningen bleek dit toch een moeilijk te brengen verhaal dat deelnemers accepteerden. Volgens de respondent is het de taak aan het bestuur en de verantwoordelijke medewerkers om de boodschap van het fonds goed over het voetlicht te brengen. “Door die lage dekkingsgraad was het bestuur van oordeel dat je geen grote broek moet aantrekken. Maar juist als het slecht gaat moet je je laten zien; vertel je verhaal, leg het uit! Mediaprofilering staat nu prominenter op de agenda bij PMT. Dit speelt al een hele tijd, zo zijn er ook al plannen gemaakt in 2008 en 2010. Toen speelde het dus ook al. Maar dan zie je ook dat PMT heel voorzichtig is. Zo voorzichtig dat je daardoor je goodwill verspeelt.”

**PMA.** PMA heeft niets te maken met de media. Zij is geen organisatie die persberichten uitgeeft of op tv verschijnt. Zij wordt ook nooit benaderd door televisieprogramma's en kranten om zaken toe te lichten. In vergelijking met andere pensioenfondsen is de media niet aan de orde. Volgens PMA is er een aantal grote fondsen dat een voortrekkersrol speelt in de pensioenwereld, te weten ABP, PFZW en PMT “PMA opereert in de luwte. Wij zijn er voor onze deelnemers en willen hen informeren. Verder moeten wij ons werk gewoon goed doen.”

*Deutsche Bank.* Ook DB heeft nooit met de media te maken gehad. Zij is als klein fonds niet relevant genoeg.

*Xerox.* Als klein fonds heeft Xerox weinig te maken met de media. Een aantal jaren geleden heeft Xerox onterecht de krant gehaald omdat zij volgens het Financieel Dagblad niet gecommuniceerd zouden hebben dat zij niet zouden korten. Dat bericht klopte niet, dus werd het de dag erna netjes door het FD gerectificeerd. Vervolgens heeft Xerox nooit meer iets met de media te maken gehad.

## 5.8. Financieel-economische ontwikkelingen

### 5.8.1. Dekkingsgraden, rente en financiële situatie

*ABP.* De financiële crisis heeft een negatieve invloed op de vermogens van pensioenfondsen gehad. Ook ABP heeft hier veel last van gehad. Het vermogen van ABP bedroeg eind juni 2015 circa € 356 miljard. De verplichtingen van ABP bedroegen eind juni 2015 circa € 343 miljard. De waarde van de verplichtingen wordt vooral beïnvloed door de rentestand en de levensverwachting. Eind 2008 raakte ABP in dekkings- en reservetekort. Hierdoor was het bestuur verplicht begin 2009 een herstelplan op te stellen voor de korte en lange termijn. Aangezien de financiële positie van het fonds eind 2012 achterlag op het herstelpad, heeft het bestuur in 2013 enkele maatregelen moeten nemen zoals het korten van de pensioenuitkeringen en de aanspraken van actieve deelnemers en slapers met 0,5 procent. Tevens heeft het fonds een herstelopslag op de premie van 3% ingevoerd. Daarnaast zijn de pensioenen de afgelopen jaren meermaals niet geïndexeerd. De maatregelen raken de belangen van de deelnemers. De financiële situatie is de laatste tijd weer iets aan het verslechteren waardoor het ABP in juni 2015 een nieuw herstelplan heeft ingediend bij DNB. Het oude herstelplan vervalt namelijk, door de nieuwe regels die vanaf 2015 gelden. Het ABP vindt het lastig om aan deelnemers uit te leggen dat zij ondanks dat zij goede rendementen maakt en de pensioenpot verder groeit, zij niet kan indexeren. De zwaarte van de pensioenpremie voor de deelnemers valt in vergelijking met andere fondsen mee. Deze bedraagt 19,6%. De werkgever betaalt ruim 13%.

*PFZW.* PFZW heeft de laatste jaren gekampt met te lage dekkingsgraden waardoor zij het pensioen niet altijd kon indexeren. De nominale dekkingsgraad is in 2014 gedaald van 109% (eind 2013) naar 102% (eind 2014). De belangrijkste reden voor de daling is de gedaalde rente. Bovendien is er sprake van een reservetekort. Omdat de dekkingsgraad lager is dan de vereiste dekkingsgraad, is het lange-termijnherstelplan nog van kracht. "Je kunt niet zomaar afstempelen. Je lost dan het probleem met de dekkingsgraad op, maar legt het probleem bij de deelnemers neer. Dit past niet bij evenwichtige belangenbehartiging. Bovendien is afstempelen wettelijk gezien de ultieme remedie dat een fonds mag inzetten, maar dan moeten alle andere maatregelen al zijn genomen en niet werken. Je kunt als fonds je beleggingsbeleid aanpassen. Als je een hoge dekkingsgraad wilt behalen betekent dit dat je meer risico moet nemen, maar als je in onderdekking bent mag je geen risico nemen. Als je echter alle risico's op nul zet haal je een rendement van 1,5 % met als gevolg dat de pensioenpremie omhoog gaat. Je kunt de premie wel gelijk houden, maar dan gaat het opbouwpercentage keihard naar beneden waardoor je pensioen halveert." Er zijn dus weinig stuurmiddelen om uit een onderdekking te geraken. PFZW heeft samen met DNB een leidraad bij onderdekking opgesteld. Hierin staat dat er een herstelpremie van twee procent mag worden geheven, zolang de dekkingsgraad onder het vereiste vermogen zit. Vandaar dat PFZW sinds enkele jaren aan haar deelnemers bovenop de kostendeekkende premie een herstelpremie in rekening brengt. Deze premie kan worden gezien als solidariteit van de jongere generatie met de oudere generatie. Deze twee procent solidariteitspremie is al verwerkt in de 24 % van het brutosalaris dat PFZW voor de pensioenpremie vraagt, waarvan de werkgever meestal de helft en de werknemer de helft betaalt. Aan de deelnemers wordt niet gevraagd of zij akkoord gaan met de 2 % herstelpremie. Volgens PFZW is het gewoon een onderdeel van haar beleid. PFZW wil af van een dekkingsgraad die echt gebaseerd is op een fonds dat geen risico neemt en wij nemen wel risico. Er is

geen fonds wat al zijn risico's heeft ingedekt." Respondent 3 merkt op dat er onder de diverse actoren verschillende meningen bestaan ten aanzien van het juiste financiële beleid. "De wetenschap kijkt alleen maar naar het beste systeem, maar kijkt niet naar de huidige situatie waarin de pensioenfondsen verkeren om tot een oplossing te komen waarin dus al randvoorwaarden zijn geformuleerd." We proberen een uniforme regelgeving op deze sector te zetten die niet altijd voor alle fondsen de beste oplossing is. Een voorbeeld is de doorsneepremie. "Ik weet niet of die 100 miljard nou wel zo'n grote drempel is. Wij kunnen de dekkingsgraad berekenen o.b.v. de marktrente dan is de dekkingsgraad 95 %. Of we kunnen de deze berekenen a.d.h.v. de Ultimate Forward Rate voorgeschreven door DNB. In dat geval is de dekkingsgraad 105 %. Daar zit dus maar liefst tien punten tussen! De overstap van marktrente naar de UFR heeft de wetgever samen met DNB gedaan om het de fondsen makkelijker te maken. Dat is tien punten dekkingsgraad; in dezelfde orde als het probleem rond de doorsneepremie van 100 miljard. Het is vreemd dat men daar blijkbaar zo makkelijk overheen kon stappen."

**PMT.** PMT verkeert al geruime tijd in financieel zwaar weer. Sinds 2008 is er niet meer geïndexeerd en een lange termijn plan werd niet voldoende bevonden door DNB. Alleen het doorvoeren van een verlaging van alle aanspraken en pensioenen resteerde. Het bestuur van PMT heeft dit besluit met veel pijn in het hart genomen. De korting van de pensioenen en aanspraken in april 2013 met 6,3% is hard aangekomen. In de eerste plaats bij de gepensioneerden. Zij merken het effect van de verlaging direct in de portemonnee. De gemiddelde pensioenuitkering werd € 20, netto per maand lager; de deelnemers met een vervroegde uitkering gingen er gemiddeld € 70, netto per maand op achteruit. Bovendien leed deze groep nog eens extra koopkrachtverlies als gevolg van de veranderde fiscale wetgeving vanuit de overheid. "Bij het ABP hebben ze nog even handig geregeld dat ze het eerste jaar geen korting hoefden door te voeren en het tweede jaar een minimale korting." De beleggingsresultaten zijn ronduit goed, maar de rekenrente speelt PMT parten. Het beeld dat PMT een slecht fonds zou zijn klopt niet. Sterker nog, PMT is juist een fonds dat goed presteert. "Het PMT-bestuur treedt voorzichtig op als het gaat om onze prestaties, terwijl ons verhaal over de dekkingsgraad gewoon goed is uit te leggen. Onze aanvang dekkingsgraad is altijd lager geweest dan die van ABP of PFZW. De reden daarvoor is eigenlijk simpel. Wij zijn een marktpensioenfonds voor loodgieters, garagehouders en fietsenmakers. Het soort beroepen die het echt moeten verdienen. Die hebben het zeker in de crisis heel zwaar. De rendementen lopen daarentegen helemaal in de pas met die van PFZW en ABP. Maar omdat de dekkingsgraad altijd al lager was is die met de kredietcrisis veel harder gedaald. Wij zijn daardoor eerder onder de gestelde grens van de dekkingsgraad gekomen. Hierdoor kregen wij in de media het beeld dat PMT het niet goed doet. PMT deed het echter net zo goed of net zo slecht als de rest. Dat heeft wel een enorme druk op het bestuur gelegd terwijl het allemaal is uit te leggen. Minder vet op de botten en harder dalen is een reden."

**PMA.** De dekkingsgraad van PMA kelderde de afgelopen jaren een aantal keer flink. Volgens PMA was dit te wijten aan de crisis, slechte beleggingen en de rente. Daarbij stegen de verplichtingen, waardoor de dekkingsgraden nog meer onder druk kwamen te staan. Echter PMA is van mening dat zij momenteel voldoende geld ter beschikking heeft. "Wij hebben nog nooit zoveel geld in kas gehad als nu. Wij zijn stinkend rijk. Je moet kijken naar wat er nodig is om ieder jaar de pensioenen te kunnen uitkeren. Dat halen we makkelijk!" Tot nu toe heeft PMA tot twee keer toe niet kunnen indexeren. De pensioenbijdrage is met 26% vrij hoog. PMA is er niet gerust dat de premies in de toekomst misschien nog wat zullen moeten stijgen. PMA heeft het nodige op te merken over de huidige financieel-economische situatie waarin de pensioenfondsen verkeren. "De ECB en de banken hebben het makkelijk. Zij kunnen voor 0% lenen en tegen 4% uitlenen. Die verdienen op deze wijze makkelijk hun geld. Als pensioenfondsen geld willen uitzetten dan moeten zij tegenwoordig 0.1 of 0.2% bijbetalen. Dit pakt dus heel slecht uit voor de deelnemers. Zo lang die rente kunstmatig laag gehouden wordt door de centrale banken mag Nederland niet mopperen dat het minder gaat met de fondsen; dat is het beleid van de ECB! Hier in Nederland snappen de banken kennelijk niet dat het mkb de motor is van de samenleving, dus die lenen daar niet

aan. Ten tweede heeft Amerika slechte leningen opgekocht. Daarmee hebben ze de banken uit het slop getrokken. Dat is in Nederland niet gebeurt. Als we straks met een rente zitten van 1.5% dan stijgen de dekkingsgraden weer en dat wordt gezegd dat pensioenfondsen het goed doen. Dat is natuurlijk onzin! De fondsen kijken allemaal uit wanneer Draghi de rente laat stijgen.”

*Deutsche Bank.* De DB-deelnemers betalen een lage pensioenpremie. De eerste 15% wordt betaald door de werkgever. Alles wat daar boven komt wordt gedeeld door de werkgever en de werknemer, waarbij de werknemers maximaal 5% premie kunnen betalen. Deze regeling staat behoorlijk in contrast in vergelijking met andere fondsen. Bij een fonds als PFZW moeten deelnemers met een veelal klein salaris zelf een behoorlijk deel van hun pensioen bijdragen. Het kost deze mensen in verhouding tot wat zij verdienen heel veel geld. Hierdoor hoeft de DB ook niet zo veel te verdienen met beleggingen en risico's te nemen. DB heeft enige tijd in de financiële positie verkeerd dat zij een herstelplan heeft moeten indienen. Het fonds was overigens binnen drie jaar uit deze fase verdwenen. Dit kwam natuurlijk vooral omdat de DB de extra premie betaalt. Er waren overigens door de bank zelf al maatregelen genomen. Zo is er overleg geweest in Frankfurt en is er om extra geld gevraagd om het fonds op orde te krijgen. Volgens DB is het logisch dat er 'in huis' wordt belegd want er is natuurlijk vertrouwen in elkaar. De dekkingsgraad van het fonds is 127 en daarmee als hoog te classificeren. Het fonds kan dus tegen een stootje zelfs in het geval het economisch iets minder zou gaan.

*Xerox.* Door de crisis heeft Xerox een herstelplan voor zowel de korte als de lange termijn moeten opstellen. De belangrijkste maatregelen waren het voorlopig niet toekennen van toeslagverlening enerzijds en een premieverhoging anderzijds. De lage dekkingsgraad was deels te wijten aan een te laag rendement op de beleggingen. Xerox is, net als andere pensioenfondsen, gevoelig voor wijzigingen in de marktrente. Om hun pensioenverplichtingen enigszins veilig te stellen werkt Xerox met een afdekking van het renterisico van zestig procent. Per saldo heeft een rentestijging een positief effect op de dekkingsgraad. “Bij een rentestijging dalen onze verplichtingen, maar die dalen sterker dan onze beleggingen want die dalen ook en daardoor stijgt de dekkingsgraad. Dat komt alleen maar omdat wij niet volledig afgedekt zijn. Een rentestijging is gunstig omdat wij bewust niet alles volledig hebben gedekt.” Respondent 13: “Wij informeren de deelnemers wel welke maatregelen we hebben genomen.” Met name de financieel-economische ontwikkelingen zijn de aanleiding geweest om meer te communiceren. Respondent 12 is ervan overtuigd dat de pensioenuitkering over een tijd minder zal worden. Bovendien geeft de respondent te kennen dat Xerox niet had verwacht dat het zo hard zou gaan met de lage dekkingsgraden. Desondanks is Xerox positief over de financiële positie van haar fonds: “Ik vind eerlijk gezegd, ook de discussie die nu plaatsvindt, een paniecreactie op allerlei economische ontwikkelingen. Immers als de rente 2% stijgt dan praten we nergens meer over”.

### 5.8.2. Indexatie

*ABP.* De afgelopen jaren heeft het ABP niet kunnen indexeren, waardoor zij nu tien procent achterloopt op een volledig geïndexeerd pensioen. Met de nieuwe regels van het ftk -waardoor je als fonds pas volledig kunt indexeren bij een dekkingsgraad van 130 a 135- wordt het helemaal lastig om onze ambitie te handhaven van een geïndexeerd pensioen. “De wereld is heel erg sterk in beweging en het is ontzettend moeilijk om voorspellingen te doen, maar het ziet er naar uit dat wij de komende jaren niet kunnen indexeren. Deelnemers hebben wel ervaren dat we teveel garanties hebben gegeven en het ABP heeft dat in die tijd niet weerlegd. Ook hebben we deelnemers er onvoldoende op gewezen dat de indexatie bijvoorbeeld geen garantie was. Dat trekken we ons wel degelijk aan. Dat de tijdsgeest toen heel anders was, en we er collectief niet vanuit gingen dat het ook minder zou kunnen gaan, maakt het misschien wel begrijpelijk waarom we hier niet zo stevig op gewezen hebben, maar het is nog geen excuus. We hebben inmiddels geleerd dat we deelnemers altijd op risico's en onzekerheden

moeten wijzen, hoe goed het ook gaat. De kritiek dat er te weinig is ingelegd en dat we te grote risico's hebben genomen, kun je niet op een hoop gooien met de garanties. We vinden dat we verantwoorde risico's nemen. Dat je kunt stellen dat er achteraf gezien te weinig premie is ingelegd, komt door de 'onverwachte' stijging van de levensverwachting. Dat we ouder worden, weten we allemaal en daar wordt in de berekeningen ook rekening mee gehouden. Maar dat daar de laatste jaren een 'versnelling' in is gekomen, was door niemand voorzien. In verhouding tot die stijging van de levensverwachting is er in het verleden inderdaad te weinig premie ingelegd."

**PFZW.** PFZW heeft de ambitie om de pensioenen te verhogen met de loonontwikkeling in de sector zorg en welzijn, ofwel te indexeren. Het bestuur heeft eind 2014 besloten om dit niet te doen. De dekkinggraad van PFZW was daarvoor te laag. Ook PFZW verwacht op grond van haar financiële positie dat de komende jaren de pensioenen nauwelijks of zelfs helemaal niet te indexeren. Het PFZW vindt dat een nominaal pensioen een slecht pensioen is. Het fonds heeft de afgelopen jaren veel last van niet toegekende indexering. De cumulatief niet toegekende indexering voor deelnemers die voor 2005 rechten hebben opgebouwd, bedraagt in totaal 12,9%. De gemiste indexering in 2014 was 0,48 procentpunt. Indexering is voorwaardelijk. Er is geen recht op indexering of compensatie van gemiste indexering.

**PMT.** Met ingang van 2014 is de gemiste toeslag (cumulatief) voor actieven 13,10% en voor gepensioneerden en gewezen deelnemers 11,36%. PMT heeft alles gedaan om het doorvoeren van de verlaging vlekkeloos te laten verlopen, om daarmee te voorkomen dat extra onrust zou ontstaan door onduidelijkheid. Heldere en begrijpelijke communicatie waren hierbij sleutelwoorden. Deelnemers moesten zo snel mogelijk inzicht krijgen in de gevolgen van de maatregel voor het eigen pensioen. Maar zij moesten ook uitleg krijgen over de achtergrond van het besluit en de zorgvuldige afweging van belangen van actieve deelnemers, gepensioneerden en werkgevers. Het was onvermijdelijk dat PMT veel reacties kreeg van deelnemers die hun teleurstelling of boosheid wilden uiten. De verlaging heeft dan ook grote schade aangericht aan het draagvlak voor de pensioenregeling. In 2014 kreeg de deelnemersraad -de voorloper van het VO- nul op rekest bij staatssecretaris Klijnsma toen zij vond dat DNB ten onrechte een korting had opgelegd.<sup>41</sup>

**PMA.** PMA is op z'n zachtst gezegd niet blij met de uitwerking die het nftk heeft op de dekkinggraden en daarmee de indexatie. Bovendien hebben de sterftcijfers van het CBS steeds een belangrijkere invloed gehad. Vaak moesten de fondsen hun dekkinggraden bijstellen, omdat de sterftetafel anders was dan beraamd; de leeftijd waarop men sterft lag hoger dan verwacht. DNB spoorde de fondsen aan om dit mee te nemen. Dat scheelde volgens PMA menig pensioenfonds wel zeven tot acht procent in de dekkinggraad. "De banken in deze wereld zijn de oorzaak van de crisis. Als gevolg daarvan is de rente gedaald. De crisis is veroorzaakt door de banken en niet door de pensioenfondsen. De banken zijn gered maar de pensioenfondsen liggen nog steeds in een plas water!" Volgens de respondent hebben de bedrijfstakpensioenfondsen het zwaarder dan de ondernemingspensioenfondsen. Het grote verschil is dat laatstgenoemde zelf eigen kapitaal kunnen toevoegen aan het fonds. Bij een ander type fonds moet dat bedrag bij de deelnemers of de werkgevers vandaan komen. "Dat is ondoenlijk en dat gebeurt dus ook niet."

**Deutsche Bank.** DB probeert de pensioenen altijd ten indexeren en dat heeft zij tot nu toe bijna altijd gedaan. De enige nog in te halen toeslag is 2,33% uit 2012 voor de inactieven. Deelnemers hebben echter geen recht op indexatie. De definitieve dekkinggraad bedroeg in 2013 118,8%. De jaren daarvoor kwam de dekkinggraad altijd boven de 105% uit. Daarmee vormt dit pensioenfonds een uitzondering op de meeste andere fondsen. Het bestuur beslist jaarlijks of de pensioenen gedeeltelijk of geheel

<sup>41</sup> <http://fd.nl/economie-politiek/364749/deelnemersraad-pmt-krijgt-nul-op-rekest-bij-klijnsma>



worden aangepast. Deelnemers hebben hierover geen inspraak. In 2009 heeft DB afgesproken een defensiever beleggingsbeleid conform de 'global investment strategy' van Deutsche Bank te volgen. Met de werkgever is overeengekomen dat zij slechts 15% in aandelen belegt en 85% in obligaties met een minimale renteafdekking van 80%. Daarnaast draagt de werkgever tot 2023 een bedrag van bijna 1,5 miljoen extra bij bovenop de jaarlijkse structurele extra bijdrage van 4,7%. Hieruit blijkt dat het DB er veel aan te doen is om de pensioenen jaarlijks te kunnen indexeren.

*Xerox.* De afgelopen jaren heeft de dekkingsgraad bij Xerox onder druk gestaan. Het fonds heeft niet altijd kunnen indexeren. Begin 2013 heeft het bestuur besloten om de pensioenaanspraken en -rechten per ingang van 1 januari 2013 te verlagen. De kortingsmaatregel leidde tot een stijging van de dekkingsgraad met 2,7%.

## 5.9. Uitdagingen en complexiteit

### 5.9.1. Complexiteit

*ABP.* De Nederlandse economie ondervindt veel effect van internationalisering zoals de wereldwijd toegenomen productiviteit en internationale handel. Voor het ABP geldt dat de overheidssector haast geen last heeft als het gaat om internationale concurrentie. Voor een groot pensioenfonds als ABP is complexiteit minder bezwaarlijk dan voor kleinere fondsen (Jaarverslag, p.88). De toename van het aantal zzp'ers maakt het vraagstuk rondom het pensioenstelsel complexer. Het bestuur vat haar verantwoordelijkheid groter op dan alleen de zorg voor de eigen deelnemers, vandaar dat zij nadenkt over de vraag hoe om te gaan met de zzp'ers.

*PFZW.* PFZW geeft aan dat de samenleving en de sector alsmaar verandert en dat dit ook steeds sneller gaat. Als fonds probeert zij op de veranderingen in te springen. In haar recente jaarverslag stelt het fonds zich tot doel om de veranderingen in de samenleving, in de sector zorg en welzijn en bij haar deelnemers steeds af te stemmen. Volgens respondent 2 is de belangstelling en bewustwording in de samenleving in pensioenen enorm toegenomen, waarbij de respondent benadrukt dat dit vaak vanuit een negatieve toonzetting gebeurt.

*PMA.* PMA belegt wereldwijd en houdt goed in de gaten wat er onder meer op de financiële markten gebeurt. Tevens kijkt men naar onroerend goed en andere zaken waar zij als fonds in kan beleggen. Tevens worden werelddelen met elkaar vergeleken. PMA merkt naast de globalisering dat de omgeving complexer is geworden. Vooral op het gebied van nieuwe wetgeving is het volgens het fonds niet meer bij te houden. PMA stoort zich aan het versnipperd invoeren van verschillende grote wijzigingen. "Ik vermoed dat de thans genomen maatregelen voor een groot deel budgettair gedreven zijn. De overheid moet ergens geld vandaan halen dus grijpen ze ergens in. Door minder fiscaal aantrekkelijk je pensioen te kunnen opbouwen wordt er over een hoger bedrag belasting geheven. Dat geldt ook voor de aanpassing van de AOW-leeftijd."

*Deutsche Bank.* De omgeving waarin DB opereert wordt steeds complexer wordt, vooral door vereisten van DNB. "Gelukkig zitten wij zelf in de financiële sector waardoor je een pensioenbestuur kunt opbouwen die alle deskundigheid heeft en daarom goede besluiten kan nemen of adviezen kan uitbrengen. Wij kunnen ook de continuïteit waarborgen die een pensioenfonds nodig heeft. Er zijn andere kleine pensioenfondsen die niet zo makkelijk goede bestuursleden kunnen aantrekken en die zeker niet de kennis hebben om bepaalde beslissingen te nemen. Dan wordt het een stuk moeilijker. Zij moeten vaak externen gaan inhuren dat weer handen vol geld kost." De Deutsche Bank sluit niet uit dat zij op enig moment overgaat naar een ander pensioenfonds, maar dan moet het echt een grote speler zijn die dit kan faciliteren.

*Xerox*. Volgens Xerox is de omgeving altijd al complex geweest en is er wat dat betreft niet veel veranderd. Wel zit de samenleving anders in elkaar dan vroeger. De complexere wet- en regelgeving dat voor veel extra werk zorgt en op onbegrip stuit. “De Nederlandsche Bank bemoeit zich overal veel intensiever mee. Daarom nemen de kosten toe, omdat je veel meer moet rapporteren en opleveren waardoor je extra investeringen moet doen. Onze kosten zijn enorm gestegen. En telkens weer vraagt DNB om meer. Persoonlijk vraag ik mij wel eens af wanneer komt er nou rust? Elk jaar zijn er veranderingen. Wacht daar nou eens eventjes mee! Ik vind het heel jammer, dat het pensioen complex is gemaakt. De hele regelgeving, het hele toetsingskader is zo complex geworden waardoor het niet meer goed is uit te leggen aan onze deelnemers.

### 5.9.2. Uitdagingen

*ABP*. Het ABP erkent enkele belangrijke uitdagingen. Een van die uitdagingen ligt op het gebied van communicatie. “Hoe kan het ABP op een goede manier onzekerheid en risico’s communiceren zonder dat mensen zich hiervan automatisch afkeren en niet meer openstaan voor pensioeninformatie?” Het ABP is daarnaast het fonds voor diverse overheidssectoren die elk verschillend zijn en hun eigen cao hebben. Volgens het jaarverslag is het de verwachting dat sectoren zich steeds meer zullen gaan afvragen of een centrale pensioenregeling goed aansluit bij de wensen en doelstellingen van de eigen sector. De kosten voor de pensioenregeling wegen voor werkgevers ontzettend zwaar op de budgettering in hun sector. Een stijging van de pensioenpremie kan directe consequenties hebben voor de werkgelegenheid in de sector, waardoor werknemers belang kunnen hebben bij een eigen sectorale regeling. Daarnaast zijn er enorme verschillen in leeftijdsopbouw en man-vrouwverhouding: jong is solidair met oud en mannen zijn solidair met vrouwen. De energiesector heeft bv. aangegeven graag een andere invulling van de arbeidsvoorwaarde pensioen te willen uitonderhandelen zodat er meer ruimte komt voor eigen invulling van de arbeidsvoorwaarde pensioen. ABP wil continu in dialoog blijven met de sectorale cao-partners om breed draagvlak voor de centrale pensioenregeling te behouden. Meer flexibiliteit in de regeling en het flexibiliseren van een deel van de pensioenopbouw waardoor sectoren deze zelf kunnen invullen is waar het ABP op zal inzetten. Een tweede uitdaging is de rol van de politiek als het gaat om het pensioendebat. Zo gaf Wortmann-Kool onlangs aan dat zij zich stoort aan de politieke discussie. “Het is in de politiek te veel kortetermijndenken. Dat vind ik echt een tekortkoming. Je moet heel goed naar de gevolgen van veranderingen kijken. Als je nu een grote stelselwijziging doorvoert en jongeren betalen straks de rekening, dan vind ik dat onverantwoord. In politiek Den Haag wordt zo gemakkelijk gepraat over minder pensioen opbouwen en belasting heffen over de inleg. Voor je het weet wordt de miljardenpensioenpot een gemakkelijk doelwit. En dat mag niet gebeuren. Wat ik het erge vind, is dat Klaas Knot, de president van De Nederlandsche Bank, ook meezingt in dat koor.”<sup>42</sup> Een andere grote uitdaging is het terugtreden van de overheid tezamen met de vergrijzing en ontgroening. Dit heeft specifiek voor het ABP tot gevolg dat de doelgroep aan deelnemers op termijn zal afnemen.

*PFZW*. PFZW verwacht voorlopig onrust en instabiliteit. Volgens het fonds lijkt de pensioendialoog zich langs twee assen lijkt af te spelen. Ten eerste de as van de invulling van het pensioenproduct, waar vragen centraal staan als hoe om te gaan met risicodeling, solidariteit, keuzevrijheid en maatwerk. En ten tweede de as van het organiseren van pensioen met als kernvragen wie doet mee en in welk collectief en wie is waar verantwoordelijk voor (Jaarverslag, p.14). Door de onzekerheid op de financiële markten en de financiële positie is het fonds niet zeker haar ambitie op lange termijn waar te maken. Het is onmogelijk om het beleggingsbeleid immuun te maken voor schokken op de markt. Alertheid en goede voorbereiding op dergelijke schokken zijn daarom geboden. Het beperken en beheersen van dit risico is een belangrijk onderdeel van het Meerjarenbeleidsplan. Het aantal pensioengerechtigden zal de komende jaren doorzetten. Dit leidt tot meer werk en hogere kosten in de uitvoering. Daarnaast leiden de financiële

<sup>42</sup> <http://www.nrc.nl/handelsblad/van/2015/april/14/haal-pensioen-uit-keurslijf-1484443>

crisis en de bezuinigingen in de sector zorg en welzijn tot een daling van het aantal premiebetalende deelnemers. Deze ontwikkeling is negatief voor de verlaging van de kosten per deelnemer. Bezuinigingen en verbetering van productiviteit worden hier tegenover gezet. Een uitdaging van grote orde vormt het lang leven risico. "Als iemand van zestig nu twee jaar ouder wordt, dan is dat voor de 25-jarige van vandaag waarschijnlijk drie of vier jaar. Je kunt het alleen oplossen met een hogere premie of een lager pensioen, maar de ultieme oplossing is dat mensen gewoon langer moeten werken. En dat is in feite wat het kabinet doet. Zij heeft de pensioenopbouw verlaagd in het nieuwe Witteveenkader met als rechtvaardiging dat mensen langer moeten werken. De pensioenleeftijd is nu gekoppeld aan de levensverwachting. Op basis van de huidige gegevens moet je nu tot je 71<sup>e</sup> moet werken voor hetzelfde pensioen. De communicatie van de overheid schiet daarmee ontzettend tekort!" PFZW vindt het apart dat de verhoging van de pensioenleeftijd zo gevoelig ligt. "In Nederland zijn we blijven hangen in die 65 jaar. We vinden 67 al erg. Ten onrechte! Het lastige van communicatie over de oudedag is dat niemand oud wil zijn, terwijl iedereen wel oud wil worden. Uit onze eigen cijfers blijkt dat een vrouw die op haar 25<sup>e</sup> bij ons in de sector komt werken gemiddeld 91 wordt. Er zitten dus heel veel honderdjarigen bij. Er zijn sommen die laten zien dat er al mensen zijn die 125 jaar worden. Dan ga je stoppen op je 75<sup>e</sup>, dan mag je nog 45 jaar pensioen genieten. Hou op, dat is toch belachelijk! Om het nog erger te maken daarbij komen ook nog de hoge zorgkosten om de hoek kijken. Die complexiteit vind ik dus heel belangrijk. Ik snap niet is dat wij langer werken erg vinden, maar langer leven heel logisch vinden. Daar moet een balans in zijn!"

*PMT.* De eerste uitdaging vormt de rol die de politiek in de discussie speelt. "De rol van de politiek is best moeilijk. Regelmatig merk je op dat politici er duidelijk de ballen verstand van hebben." Sommige politici schetsen een verkeerd beeld dat door de deelnemers wordt opgepikt. "Van dat sentiment heb je last. De pensioensector zit soms tenenkrommend te kijken, omdat feiten niet kloppen en dat je weet dat deelnemers daar in meegaan." Een tweede uitdaging vormt de sterkere band en communicatie met de deelnemers. Het beeld dat over pensioenfondsen heerst verdient aandacht. "We moeten echt in verbinding komen met onze deelnemers. Hoe dat moet is best lastig. Misschien inderdaad wel via de persoonlijke potjes. Als wij de verbinding niet met onze deelnemers krijgen dan is het draagvlak voor het collectief gewoon weg! Nu al hebben mensen de idee dat ze bij verzekeraars beter af zijn dan bij het collectief, zonder te beseffen wat het voor hun regeling betekent." Een derde uitdaging vormt de veranderende wetgeving. Door overheidsmaatregelen worden sommige deelnemers geconfronteerd met een pensioengat, een verhoging van de eerste loonbelastingsschijf, en een hogere bijdrage op grond van de Zorgverzekeringswet. "Vanuit de overheid werd niet of nauwelijks gecommuniceerd over deze fiscale maatregelen, zodat mensen er achter moesten komen via de uitkeringsspecificatie die zij ontvingen van PMT. Op die manier werd onterecht de indruk gewekt dat PMT de veroorzaker was van deze tegenvaller." Een vierde uitdaging vormt het opschalen van de pensioenfondsen. Ook de rol van de pensioenfederatie is een uitdaging. "Wij zijn via de pensioenfederatie aan het nadenken over de vorm van een nieuw pensioenstelsel. Daarbij zijn wij ook in contact met het ABP en PFZW. Ik ben niet altijd blij met de pensioenfederatie, omdat zij wordt gegijzeld door de grote fondsen. Anderzijds ook door de kleinere fondsen. Die hebben een heel ander belang. Ik denk dat de pensioenfederatie moeilijk in de discussie van de pensioendialoog zit. Je ziet anderzijds nu ook dat de vijf grote bedrijfstakpensioenfondsen –het liefst onder de vlag van de pensioenfederatie- elkaar steeds vaker opzoeken. Tot slot denkt PMT dat het met de houdbaarheid van de pensioenen goed zit, maar de verwachting is dat de toekomstige pensioenen minder riant zijn dan nu. "De generatie die nu het hardst moord en brand schreeuwt, de zestigers, hebben het meeste gekregen en zullen het meeste krijgen. Die hebben de goeie economische tijden meegemaakt, alle toeslagen van de overheid meegekregen, alle overgangsregelingen benut. Ze zijn aan alle kanten gepamperd. Zij roepen en schreeuwen het hardst en dat is eigenlijk best wel irritant."

*PMA.* Ook PMA uit kritiek op de politiek. Er zijn veel te veel veranderingen doorgevoerd. Vaak werden regels en kaders vastgesteld die een jaar later weer op de schop gingen. PMA spreekt bij

monde van 'onbehoorlijke politiek'. PMA spreekt de hoop uit dat toekomstige kaders niet constant aan wijzigingen onderhevig zijn. Daarnaast ziet PMA eerlijke communicatie over de pensioenleeftijd en de levensverwachting als een andere uitdaging. Volgens PMA moet er begrip ontstaan voor het feit dat bij een stijgende levensverwachting de pensioenuitkering lager uitvalt. Dat principe zou aan mensen duidelijk moeten worden gemaakt. "Men moet zich gaan realiseren dat als de levensduur stijgt, wij als fonds langer moeten betalen. Dat betekent dat wij als fonds minder per jaar kunnen betalen. Of we moeten de leeftijd opschuiven waarop je pensioen ontvangt waardoor je je leven lang hetzelfde bedrag blijft krijgen." PMA benadrukt dat het beeld over pensioenen moet worden bijgesteld. "Momenteel leeft het principe bij mensen dat het hun recht is om op 65 of 67 jaar met pensioen te gaan. Mensen gaan ervan uit dat zij op die leeftijd een bepaald bedrag hebben opgebouwd en dat voor hen is. Echter, dat heeft men niet want het gaat om een verwachting gebaseerd op de huidige gegevens. De pensioenfondsen moeten dit transparanter communiceren. In het verleden is onvoldoende duidelijk gecommuniceerd dat de uitgesproken verwachting om het pensioen jaarlijks te indexeren geen garantie is. Wij -de fondsen- hebben dat in het verleden onvoldoende duidelijk gecommuniceerd". Een laatste uitdaging vormt de toegenomen regeldruk en eisen die worden gesteld. Dit zorgt voor ontzettend veel extra kosten voor de fondsen.

*Deutsche Bank.* Volgens DB krijgen kleinere fondsen het steeds moeilijker om alles te managen met de komst van veel nieuwe regels en almaar stijgende uitvoeringskosten. Daarnaast moeten vrijwel alle fondsen deskundigheid in huis halen en dat kost geld. Het op de lange termijn overleven van het DB-fonds is de grootste zorg. De vorming van een algemeen pensioenfonds (APF) wordt door DB gezien als mogelijke optie. "Op de een of andere wijze zou de vorming van een APF waarbij je een deel van je eigen beleid en strategie kunt volgen, de administratie kunt samenbrengen, de oplossing kunnen zijn. Een fondsvertegenwoordiger behartigt jouw belangen in het bestuur. Bovendien wordt het steeds complexer om bestuurder van een pensioenfonds te zijn. Een APF zou daarom soelaas kunnen bieden." DB denkt dat het aantal fondsen alleen maar kleiner wordt. Dat is ook wat DB wil. "Dat betekent een vereenvoudiging van het toezicht voor de DNB." Aan de wens van DB lijkt gehoor te worden gegeven. In juni 2015 besloot staatssecretaris Klijnsma dat het voor pensioenfondsen vanaf 2016 makkelijker moet worden gemaakt om samen te werken in een APF. Fondsen kunnen daarmee flink aan kosten besparen, maar toch hun eigen identiteit bewaren.<sup>43</sup> De verplichte bedrijfstakpensioenfondsen kunnen zich nog niet omvormen tot een algemeen pensioenfonds. Klijnsma laat onderzoeken hoe dit in de toekomst wel kan, zonder dat het een marktversturende werking heeft. Dat zou niet in het belang van de deelnemers zijn. Tevens verwacht DB dat de huidige ftk-regeling wordt geëvalueerd en aan de hand daarvan wordt aangepast.

*Xerox.* De belangrijkste uitdaging vormt volgens Xerox de steeds veranderende en strengere wet- en regelgeving die zich in hoog tempo opvolgt. Voor Xerox zijn die constante veranderingen lastig om daar elke keer op in te springen. Daarbij is het kritiekpunt dat de invloed van DNB veel te groot is. Een tweede uitdaging is de vergrijzing van haar eigen fonds. Bovendien sluit Xerox niet uit ooit te zullen opgaan in een ander pensioenfonds. Tot slot geeft Xerox aan vooral teleurgesteld te zijn in het nationale Pensioendebat. "Je zou verwachten dat alle Nederlanders daarvan op de hoogte zouden moeten zijn. Maar uit onze ervaring blijkt dat niemand hiervan op de hoogte is."

## **VARIABELE: BETROKKENHEID**

### **5.10. Invloed van deelnemers op het beleid**

*ABP.* Deelnemers kunnen meestal indirecte invloed uitoefenen. Onder meer via het VO en het bestuur. In het bestuur worden deelnemers vertegenwoordigd uit naam van de vakbond. Het bestuur probeert

<sup>43</sup> <http://www.nu.nl/geldzaken/4071356/pensioenfondsen-mogen-meer-samenwerken.html>

via allerlei kanalen te proeven welke stemming er onder haar deelnemers leeft en dit tracht zij door te vertalen in haar beleid. Als uit onderzoek blijkt dat deelnemers op het gebied van communicatie significant een bepaalde mening zijn aangedaan dan wordt op basis daarvan een voorstel opgesteld voor het bestuur. Dit voorstel wordt allereerst voorgelegd en besproken met de commissie communicatie. Met het advies van deze commissie wordt het voorstel vervolgens voorgelegd aan het ABP-bestuur dat hierover een besluit neemt. Het ABP is bezig om deelnemers te laten meepraten over beleggingen, met name duurzaam beleggen. Ook heeft zij deelnemers betrokken bij het opstellen van haar visierapport. Het ABP heeft eerst een conceptvisie opgesteld en is daarna het land ingetrokken door met stakeholders te praten. Hun mening is door het ABP-bestuur meegenomen in de vorming van hun strategisch beleid en het visierapport. De invloed van deelnemers is echter niet alomvattend. Sommige zaken zijn ook te complex om voor te leggen; die vergen specifieke deskundigheid. Dat is volgens het fonds ook het dilemma met de hele discussie rondom keuzemogelijkheden. Daar speelt nog meer omheen. "Hoe zorgen we dat mensen voldoende kennis hebben om een goede keuze te kunnen maken?; wat is eigenlijk een goede keuze: wat voor jou goed is hoeft voor mij weer niet zo goed te zijn, dus waar zet je de default?, etc." In het VO van ABP zijn inmiddels ook partijen vertegenwoordigd die niet zijn aangesloten bij de vakcentrales. Het ABP is van mening dat betrokkenheid van de deelnemers ook zal worden vertaald in invloed op het beleid. Misschien niet direct, (door te stemmen o.i.d), maar wel indirect. Dit gebeurt onder andere door meer actief naar de mening van de deelnemers te vragen. Het ABP vindt dat als je de deelnemers naar hun mening vraagt, je daaruit voortvloeiend ook iets mee moet doen, op welke manier dan ook. Het ABP merkt dat de macht van de consument steeds groter is geworden. Respondent 10: "Door de komst van internet is de macht van consumenten veel groter geworden. Mensen kunnen zich veel makkelijker organiseren, een stem krijgen. Organisaties worden gedwongen om daar goed naar te luisteren. Dat vind ik een goede ontwikkeling. Door te luisteren naar de mensen voor wie je het doet, en daar ook naar te handelen, kun je vertrouwen terugwinnen. De nieuwe ontwikkeling is goed. Je moet je de vraag stellen 'waar ben ik voor', 'wat beloof ik' en dat moet het ABP waarmaken op een eerlijke manier. Ik denk dat door de crisis deelnemers zijn gaan morren, en terecht!"

**PFZW.** Deelnemers zijn vertegenwoordigd in het bestuur en de Pensioenraad (VO) via vakorganisaties. Het bestuur zal het advies van de PR nooit zomaar in de wind slaan. PFZW heeft een aantal communicatie-instrumenten die echt zijn gericht op dialoog. Zoals Facebook, de BorgBlog en het magazine Eigen Tijd. Dat is geen beleid, maar onderdeel van de communicatiestrategie. PFZW toont daarmee aan niet doof en blind te zijn voor wat er onder haar deelnemers leeft. Al een aantal jaar onderzoekt PFZW structureel elke week een groep van vijftig deelnemers. Zij krijgen een aantal actuele zaken voorgeschiedt zodat het fonds weet wat er leeft. Daarnaast is onlangs een heel grote campagne gevoerd genaamd 'Dit vind ik' waarin deelnemers zich konden uitspreken voor een reëel of nominaal contract. Daarbij is het advies van het bestuur voor het reële contract gevolgd. Een van de kernwaarden van PFZW is betrokkenheid. PFZW vindt het heel belangrijk dat de mensen die voor het fonds werken zich betrokken voelen bij de sector, maar willen ook graag dat deelnemers zich betrokken voelen bij het pensioenfonds. Deelnemers moeten echter zelf ook echt betrokken willen zijn. Het vertalen van de opvattingen van deelnemers naar beleid gebeurt deels indirect. Voorbeeld is het tv-programma Radar met een item over clustermunitie. Na de uitzending ontving PFZW 1.500 mails. Dit had een grote impact op het fonds. Direct daarna werden alle investeringen in clustermunitie stopgezet. Tevens is het aantal werkbezoeken opgeschroefd. Input daaruit wordt gedeeld en leidt regelmatig tot nieuwe inzichten bij de directie en bestuurders bij het opstellen van nieuw beleid dan wel de uitvoering van taken. Toch reikt de invloed van de deelnemers tot een bepaalde mate. Deelnemers kunnen meedenken, maar uiteindelijk besluit het bestuur altijd. "Mensen zullen beslissingen nemen die goed voelen, maar waarvan zij de consequenties niet kunnen overzien. Bovendien zal een deelnemer in bijna alle gevallen handelen uit eigen belang. Daarbij gaat keuzevrijheid altijd ten nadele van de collectiviteit. Het is een volgens het fonds een lastig debat. PFZW zal uitvoeren wat de samenleving wil, maar maakt zich grote zorgen over een systeem waarbij alle

macht bij de deelnemers komt te liggen. Tegelijkertijd beseft het fonds dat het paternalisme van het huidige pensioensysteem ervoor zorgt dat mensen het gevoel hebben geen invloed op hun pensioen te hebben. Daar zit spanning.”

*PMT.* Maatschappelijke ontwikkelingen hebben er volgens PMT toe geleid dat de invloed van de deelnemer groter is geworden. Wet- en regelgeving en sociaal- economische ontwikkelingen hebben hier ook toe bijgedragen. “Fondsen waren tot de eeuwwisseling instituten waar deelnemers zich geen zorgen over hoefden te maken. Daar zat zoveel geld in, dat was voor de eeuwigheid goed geregeld. Dat was een beetje het beeld dat bij de deelnemers leefde en de fondsen deden er verdacht weinig aan om dat beeld te nuanceren of de risico’s te schetsen. Door 9/11 en later de economische crisis kwamen fondsen onder druk te staan en waren deelnemers verontwaardigd en teleurgesteld. Dit alles zorgde er voor dat er steeds meer deelnemers waren die zich gingen bemoeien met hun pensioen.” Als antwoord daarop installeerde PMT in 2007 als een van de eerste fondsen een deelnemersraad. Het enthousiasme voor het VO is groot. Deelnemers kunnen over de inhoud van hun pensioen invloed uitoefenen via de traditionele lijn. Vak- en werkgeversorganisaties gaan over de inhoud van het pensioencontract. De organisatiegraad voor vakbonden in de metaal en technieksector is met zo’n dertig procent erg hoog i.v.m. andere fondsen. Directe invloed hebben deelnemers op dit moment niet. Signalen die leven onder de deelnemers van PMT neemt het fonds heel serieus. Soms brengen opmerkingen van deelnemers wijzigingen in het beleid teweeg, zoals de wens om kosten van vermogensbeheer te beteugelen. PMT luistert ook naar het kabinet. Zo werd de oproep om meer in Nederland te investeren omarmd. De overgangsregeling voor vervroegd pensioen is ook in stand gehouden, omdat de pensioenconsultanten constateerden dat hier heel veel behoefte aan was. De invloed van deelnemers is steeds concreter gemaakt. Er vindt regelmatig onderzoek plaats waarbij echt wordt geluisterd naar de wens van de leden. Zo wordt bij het beleggingsbeleid rekening gehouden met de resultaten van het risicobereidheidsonderzoek. PMT verwacht dat de rol van deelnemers in de toekomst groter zal worden.

*PMA.* PMA geeft aan dat de leden degenen zijn waar het fonds voor is opgericht. De deelnemers zijn namens de vakcentrales vertegenwoordigd in het paritaire bestuur en in het VO. Op deze manier hebben zij invloed op het beleid. Daarnaast probeert PMA via de communicatiekanalen de leden te betrekken en feedback te krijgen. Tevens werkt PMA met klantenpanels waaronder panels voor deelnemers onder de 35 jaar. Dit kan van belang zijn als je als fonds wilt weten wat er onder de deelnemers leeft.

*Deutsche Bank.* Deelnemers worden indirect vertegenwoordigd via het bestuur en het VO en kunnen zodoende hun invloed uitoefenen. In het VO zetelen maar liefst 4 afgevaardigden namens de werknemers en slechts 1 vertegenwoordiger namens de werkgever. Om deel te nemen in het bestuur of het VO hoeft men geen lid te zijn van een vakbond. Verscherpte wetgeving en de crisis zijn volgens het fonds de aanleiding geweest om beter te gaan communiceren. Ook a.d.h.v. intern onderzoek bleek dat de communicatie verbeterd moest worden. De media en de veranderde wetgeving m.b.t. de pensioenen hebben een omslagpunt gevormd wat betreft de wens van deelnemers om meer betrokken te zijn. DB communiceert nu een aantal jaren actief met haar deelnemers, veelal over wetswijzigingen. Die actieve communicatie heeft volgens het fonds geleid tot een actievere houding van de leden. Die actievere houding is dus niet alleen veroorzaakt door de crisis van 2008 als zodanig. Wel denkt DB dat als er geen crisis was geweest de interesse in het pensioen nog steeds laag zou zijn bij de groep tot 50 jaar. Deelnemers worden continue op de hoogte gehouden van veranderingen. Daarmee wil het fonds voorkomen dat deelnemers zeggen ‘daar wist ik niets vanaf’. Vandaar dat DB proactief informeert. Het fonds kent een communicatiepanel waarin twee keer per jaar diverse zaken worden getoetst, met name communicatie-uitingen. Daarnaast zijn er ALV’s en roadshows. Tijdens de roadshows blijkt bovendien of zaken aangepast moeten worden ten opzichte van de wijze zoals die voorgenomen was. Suggesties van deelnemers worden meegenomen in het overleg met het bestuur en regelmatig verwerkt in het

beleid. Er zit een grens aan de invloed van de deelnemer. Gebrek aan kennis, procesvertragingen en het nastreven van eigen belang noemt DB als hoofdgronden. De bank gaat er overigens vanuit dat deelnemers in de toekomst meer te zeggen krijgen, omdat de kans groot is dat het DB-fonds overstapt van een db-regeling naar een cdc regeling. Het fonds vindt dat indien je alle risico's bij de werknemer legt je als werknemer ook mag bepalen hoe er belegd moet worden.

*Xerox.* Volgens Xerox is de invloed van de werknemers heel moeilijk onder te brengen in ons huidige systeem. Zij wijst erop dat de inhoud van de regeling niet door het fonds wordt vastgelegd, maar door de sociale partners waaronder de vakbonden. Xerox is van mening dat de vakbonden niet meer representatief zijn voor alle deelnemers. Fondsen houden zich bezig met de uitvoering van de door sociale partners vastgestelde pensioenregeling. Daaronder valt met name het beleggingsbeleid. Xerox ziet dat daar totaal geen belangstelling onder de deelnemers voor is. Bovendien vindt zij niet goed als leden invloed hebben op het beleggingsbeleid. De beleggingsmix die Xerox hanteert is gebaseerd op een (ALM) studie waarbij tal van scenario's worden doorberekend. Xerox stelt op basis daarvan de meestultieme beleggingsmix op die moet leiden tot het beste resultaat. Op de vraag of een fonds altijd iets moet doen met de feedback die zij van haar deelnemers krijgt wordt gemengd gereageerd. Respondent 12: "Mijn gevoel zegt ja, mijn verstand twijfelt. Idealiter dien je als fonds te luisteren naar je deelnemers, maar de kwaliteit van de input is erg belangrijk."

## 5.1.1. Communicatiemiddelen

*ABP.* Het ABP probeert op diverse manieren de betrokkenheid onder haar deelnemers te vergroten en zet daarvoor diverse communicatiemiddelen in. "Wij doen onderzoeken, we gaan het land in, we spreken met veel mensen. De dialoog is een kernwoord in ons beleid. Maar de dialoog bestaat niet alleen uit zenden, maar ook uit luisteren. Wij willen de informatie tot ons nemen en daar iets mee doen. De wetgeving moet het doel dat moet worden bereikt zoals transparant communiceren omschrijven, het is echter aan de pensioenfondsen om dit vorm te geven." Het is ook de wens van het bestuur om met leden te communiceren, Daar heeft ABP geen wetgeving voor nodig. Het ABP zet veel offline communicatiemiddelen in, zoals het organiseren van bijeenkomsten. Vaak zijn deze gecentreerd rondom een bepaald thema, dat kan heel breed zijn: beleggingsbeleid en het ftk. Het ABP is momenteel aan het experimenteren om in samenwerking met het CNV netwerkbijeenkomsten te organiseren om op deze manier jongeren beter en meer te bereiken. Daarnaast zet het ABP social media in. Alhoewel Facebook in het begin stadium niet altijd het gewenste effect had (om met name jongeren te betrekken) is het aantal jongeren dat de ABP-Facebookpagina gebruikt stijgende. Mede omdat het fonds de inhoudelijke discussies met oudere deelnemers een andere plek heeft gegeven. Het ABP verricht onderzoek binnen diverse leeftijdscohorten over allerlei zaken. De resultaten neemt ABP mee in haar beleid. Uit ABP-onderzoek blijkt dat leden de pensioeninformatie nuttig, duidelijk en eerlijk, maar niet eenvoudig vinden. Bijna een kwart wenst dat ABP duidelijker en actiever communiceert met hen en de andere deelnemers. Het fonds heeft een onderzoekspanel waar vaak communicatie-uitingen aan worden voorgelegd. Het ABP is ook bezig om onderzoek onder deelnemers te doen over het ESG-beleid. "Wat verstaan de deelnemers onder duurzaam beleggen en mag dat iets kosten? Wij doen sowieso maandelijks onderzoek naar tevredenheid over onze communicatiekanalen, producten en diensten. Dat zou je ook kunnen beschouwen als een vorm van betrokkenheid. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zoeken we verbeteringen voor zaken waar deelnemers niet tevreden over zijn."

*PFZW.* PFZW was nauw betrokken bij de Wet Pensioencommunicatie die recent is ingetreden. PFZW hecht veel waarde aan goede communicatie met deelnemers en werkgevers en heeft dat altijd al gedaan.

PFZW streeft naar een juiste balans tussen gebruiksgemak en kosten. Gebruik van en tevredenheid over alle ingezette communicatiemiddelen worden daarom structureel gemonitord. PFZW heeft een riant communicatiebudget, zeker i.v.m. kleinere fondsen. PFZW is daarom bereid om algemene inzichten op het gebied van communicatie met andere fondsen te delen. Volgens PFZW is het niet slechts een kwestie van goed communiceren, maar ook een kwestie van heel goed onderzoeken welke dingen wel en niet werken. Volgens PFZW wordt er bij de kleine fondsen meer op een mkb-manier gedacht 'we doen ergens een strik omheen en dan vindt iedereen het leuk'. PFZW vindt dat zij vanwege haar enorme communicatiebudget ook een voortrekkersrol moet spelen op het gebied van communicatie. PFZW is van mening dat zij daarmee goed aan de weg timmert. Echter, de pensioensector in het algemeen zou wel beter moeten communiceren met haar deelnemers. PFZW zet een breed scala aan communicatiemiddelen in om haar deelnemers te bereiken. "Wat ik sterk vind aan dit fonds, is dat wij in onze communicatie echt alles doen wat niet verboden is. Wij geven een aantal bladen uit een blad voor deelnemers, een blad voor werkgevers, een website, sociale media. Daar proberen we elke keer de toon te raken die voor die mensen relevant is." In het kader van kostenbesparing zet PFZW de komende jaren versterkt in op digitale middelen. PFZW probeert bewust aan te sturen op draagvlak voor het pensioen. Enerzijds door betrokkenheid en bewustzijn te creëren door bezoeken en inspiratiesessies aan werkgevers. Anderzijds benadert het fonds haar deelnemers direct. PFZW segmenteert in haar communicatie nadrukkelijk op inhoud en doelgroep. Als een deelnemer met pensioen gaat of een nieuwe baan krijgt dan stuurt PFZW hem of haar een brief. PFZW benadert in dit geval de mensen zelf, omdat zij een signaal krijgt dat de deelnemer een verandering ondergaat. PFZW merkt op dat leden echt geïnteresseerd zijn vanaf hun 55<sup>e</sup>. In de praktijk betekent dit dat PFZW met 850.000 deelnemers geen contact heeft. Zij stuurt folders en brieven toe, maar weet niet of mensen deze informatie bewaren of dat zij dit in de kliko gooien. Vandaar dat het fonds meer is gaan inspelen op de behoeftes van haar deelnemers. PFZW heeft een mentaliteitsmodel ontwikkeld met drie verschillende types: Karin, Anneke en Liesbeth. Deze types zijn opgesteld op basis van de wijze waarop mensen naar financiën en hun pensioen kijken. Het eerste type 'Karin' is de zorgeloze levensgenieter. Het tweede type 'Anneke' is de betrokken planner. Anneke wil meerekenen, controleren en is erg betrokken. Het derde type 'Liesbeth' is de nuchtere zekerheidszoeker. Zij wil vooral bevestiging. Al deze types hebben een andere soort van aandacht nodig. In het contactcentrum zijn de telefonistes heel goed getraind om bellers te herkennen op basis van deze drie mentaliteitsmodellen. Daarnaast is de internetcampagne 'Dit vind ik' -over de keuze tussen een nominaal of reel contract- een goed voorbeeld om deelnemers bij het te voeren beleid probeert te betrekken. "Als je grote veranderingen als fonds doorgaat dan is het de taak van een pensioenfonds om bij alle deelnemers vast te stellen wat ze willen. Je moet kijken of er een breed draagvlak is." Deze campagne is uitgezet onder alle deelnemers, waarbij 150.000 hebben meegedaan. "De resultaten lagen in lijn met wat wij als bestuur vonden dat moest gebeuren, dus dat matchte ook goed." De resultaten uit de campagne zijn teruggekoppeld via 'Dit vond u'. "Je kunt niet elke kiezer tevreden stellen, dat kunnen wij ook niet met elke deelnemer, maar wij zouden echt heel dom bezig zijn als wij hetgeen wat zij meegeven ongelezen laten liggen." PFZW voert diverse onderzoeken uit, o.m. elke twee jaar een solidariteits- en klanttevredenheidsonderzoeken plaats i.s.m. Motivaction en TNS NIPO. Tevens maakt PFZW gebruik van zogenaamde panels. Dit zijn groepen deelnemers waarmee het fonds in gesprek gaat over verschillende thema's zoals beleggingsbeleid, financieel beleid in de breedste zin van het woord, communicatie, maar ook zaken als schrijfstijl. Ook met werkgevers werkt PFZW regelmatig met dit soort panels. Daarnaast krijgen jongeren bij PFZW specifieke aandacht. In 2013 richtte zij het project 'Jong en Betrokken' op om betrokkenheid onder jonge deelnemers te vergroten.

**PMT.** Ook PMT zet veel communicatiemiddelen in. Allereerst offline middelen zoals deelnemers-bijeenkomsten. Speciaal voor gepensioneerden worden ca. tien keer per jaar regiobijeenkomsten georganiseerd. Afhankelijk van welke regio het is, zitten daar zo'n 300 tot 700 mensen in de zaal. Dat is een behoorlijk hoog aantal. Tevens houdt PMT veelvuldig presentaties voor werkgevers. Het fonds komt dan



echt op de werkvloer en houdt daar haar verhaal. Een ander middel is het zogeheten Pensioenjournaal; een krantje met actuele pensioeninfo. Een groot deel van de actieven en gepensioneerden wil graag op deze ouderwetse wijze informatie vergaren. Voor de actieven is er op dit moment maatwerk met de pensioenconsulenten. De inzet van de consulenten heeft enorme goodwill tot gevolg. Dat zie je terug in de onderzoeken. Bijzonder is de inzet wel; PMT is een van de weinige fondsen die op deze wijze contact heeft met deelnemers. Contact met de deelnemers wordt volgens PMT steeds belangrijker. Zij geeft aan dat het fonds nadrukkelijk met werknemers en werkgevers in gesprek wil gaan en hen de vraag stellen wat zij van het fonds vinden, waar het beter kan en waar zij behoefte aan hebben. Het kan over de regeling gaan, maar ook over de uitvoering. Deelnemers hebben volgens PMT de behoefte om bij een moeilijk product als pensioen op een dergelijke wijze te worden geïnformeerd. "Over de exacte opzet van de bijeenkomsten moeten we nog nadenken. Het moeten in ieder geval geen saaie bijeenkomsten worden." De meeste andere middelen zijn digitaal. Uiteraard is er een website waarop info in dialogovorm is gegoten aan de hand van een soort vraag-antwoord opzet. Op die wijze komen de deelnemers bij informatieblokken terecht die voor hen specifiek relevant zijn. Daarnaast is er een 'mijn omgeving'. Ook zet PMT social media in. Zij heeft het plan om Twitter uit te bouwen om zodoende de bestuurders meer een eigen gezicht te geven. Dat belooft wel een uitdaging te worden voor de bestuurders die daarin zeer terughoudend zijn. PMT doet ook aan onderzoek: gebruikelijke tevredenheids- en risicobereidheidsonderzoeken. Hierbij worden eigen online panels gebruikt en soms worden de onderzoeken breed uitgezet onder de deelnemers. Momenteel denkt PMT na over de inzet van focusgroepen. De resultaten die uit de onderzoeken naar voren komen worden voorgelegd aan het bestuur. Uit verschillende onderzoeken die het fonds in 2013 uitvoerde kwam naar voren dat het vertrouwen van deelnemers in PMT een forse deuk heeft opgelopen. Zowel organisatorisch als communicatief worden alle zeilen bijgezet. Aan het fonds de taak om nog transparanter te zijn, bijvoorbeeld over kosten. Maar ook om te zorgen voor een betere communicatie 'op maat' en voor begrijpelijke, eenduidige en toegankelijke informatie. In het jaarverslag staat opgenomen dat leden nog meer moeten worden gehoord en hun mening moeten kunnen geven. Daar wordt hard aan gewerkt, waarbij PMT de lat voor zichzelf behoorlijk hoog legt. Het jaar 2013 stond in het teken van de verlaging die in april werd doorgevoerd. In 1-op-1 gesprekken met de consulenten, in brieven, via de site, in de emailnieuwsbrief, het Pensioenjournaal en de vele – drukbezochte – gepensioneerd bijeenkomsten in het land. PMT zoekt vaak contact met media, die ontvankelijk bleken voor haar boodschap. De berichtgeving was genuanceerd en feitelijk. De uitdaging is nu PMT een duidelijk profiel te geven (standpunten innemen, boodschappen willen uitdragen), dan wordt de relatie met media voor beide partijen interessanter.

**PMA.** PMA heeft een breed scala aan communicatiemiddelen ontwikkeld. Offline middelen zoals een brochure die twee keer per jaar uitkomt heel goed wordt gelezen. De brochure behandelt actuele pensioenwetenswaardigheden. Daarnaast kent het fonds een pensioenspreekuur, drie keer in het voorjaar en drie keer in het najaar. Een ploeg PMA'ers gaat naar diverse plaatsen in het land en houdt daar een spreekuur. Daar kunnen deelnemers terecht met specifieke vragen. Elk spreekuur trekt ongeveer 40 deelnemers. Volgens PMA zijn de spreekuren een heel groot succes. "Die spreekuren verspreid over Nederland organiseert PMA vanaf eind jaren negentig. Sinds 1999 hebben de deelnemers meer keuzes gekregen in de regelingen. Uitbreiding van het partnerpensioen en spreiding van het pensioen. Wij waren als fonds van mening dat als je mensen meer keuzes aanbiedt je hen ook een handje moet helpen en de gelegenheid moet bieden om daar in een persoonlijk gesprek vragen over te stellen. Wij merken dat deze persoonlijke gesprekken heel erg worden gewaardeerd. Door het succes hebben wij het aantal gesprekken moeten opvoeren. PMA streeft met de spreekuren naar het intensiveren van het persoonlijke contact met de actieve deelnemers en het continu verbeteren van de toegankelijkheid tot de pensioenmaterie." PMA geeft wel aan dat met name ouderen op de spreekuren afkomen. Online kent het fonds een website waar leden toegang toe hebben. De verwachting is dat deze vorm van

digitale communicatie een toenemende rol gaat spelen in het toekomstige communicatiebeleid. PMA maakt geen gebruik van social media, omdat de impact voor de organisatie redelijk groot is. PMA doet ook het nodige aan onderzoek. Zo heeft het fonds met TNS-NIPO een klantenpanel ingericht, waaronder een klantenpanel van deelnemers die niet ouder zijn dan 35 jaar. Tijdens het panel is dienovereenkomstig aandacht besteed aan de risicobereidheid, de groep neigt naar zekerheid, maar na uitleg kiest men veelal voor een tussenweg. PMA heeft geen communicatieafdeling. “Wij proberen zo *lean and mean* mogelijk te zijn. Dat betekent dat wij bepaalde expertises die wij niet in huis hebben, inhuren.”

*Deutsche Bank.* Communicatie met de deelnemers heeft een steeds belangrijkere plek ingenomen bij DB. Het pensioenfonds heeft in 2013 een speciaal beleidsplan voor de communicatie gemaakt. Onder meer naar aanleiding van de ingrijpende wetswijzigingen en actuele vraagstukken. DB kent een aantal offline communicatiemiddelen. Zo organiseert het fonds een of twee keer per jaar bijeenkomsten voor haar deelnemers. Het fonds is voornemens om in de toekomst bijeenkomsten te houden op de vestigingen van de bank. DB organiseert ook de “Vereniging DB Senioren” waarbij informatie aan de gepensioneerden verstrekt. Daarnaast vindt er twee keer in het jaar een bijeenkomst met een communicatiepanel plaats. Hierin is een doorsnede van alle afdelingen van de bank vertegenwoordigd bijvoorbeeld door teamleiders of medewerkers die expert zijn. Dit panel bestaat uit ongeveer mensen. De suggesties worden verwerkt in beleid en worden meegenomen in het overleg met het bestuur. Het doel is directe feedback van de actieve deelnemers op voorgenomen beleidsbeslissingen te krijgen. Naast bijeenkomsten verstuurd het fonds de afgelopen twee jaar elk kwartaal een nieuwsbrief voor actieve deelnemers en gepensioneerden met de resultaten van de vergaderingen van het bestuur. Als er belangrijke ontwikkelingen zijn te melden op het pensioenfront volgt er een speciale nieuwsflits. Deelnemers kunnen meer informatie opvragen via een telefoonnummer dat in de nieuwsbrief staat vermeld. Respondent 1: “Maar deelnemers kunnen ook direct met mij of mijn collega bellen. De afstand is dus heel klein. Dat zou dus nooit kunnen bij het pensioenfonds PFZW.”

*Xerox.* Xerox communiceert sinds een aantal jaren vaker en intensiever met haar leden. Voorheen was de communicatie naar leden vrij beperkt met het Pensioendocument, een soort nieuwsbrief, dat deelnemers twee keer in het jaar ontvangen, en de persoonlijke post dat naar leden werd gestuurd. Sinds 2005 organiseert Xerox uit eigen beweging eens in het jaar een ALV die steeds uitgebreider wordt. Daarnaast houdt het fonds, zij het sporadisch, enquêtes onder haar leden waarbij zij worden gevraagd naar de bedrijfsvoering van het fonds, veelal communicatie gerelateerde zaken. “Met de resultaten uit deze enquêtes die het fonds onder haar deelnemers houdt, wordt zeker iets gedaan in de vorm van actiepunten van het bestuur. Ditzelfde geldt voor opmerkingen die deelnemers tijdens de ALV maken. Sommige punten kunnen we direct implementeren.” Het fonds probeert sinds een jaar een focusgroep op te starten, maar deze komt vooralsnog niet van de grond. Bovendien is Xerox van plan aan de slag te gaan met een risicobereidheidsonderzoek. Qua communicatie wil Xerox zich ook meer richten op de verschillen in de doelgroepen. In het jaarverslag omschrijft het pensioenfonds zichzelf als een fonds dat zeer actief is op het gebied van communicatie en individuele voorlichting aan deelnemers. Met name rondom de communicatie betreffende de kortingsmaatregel heeft Xerox veel aandacht besteed. Er zijn brieven verstuurd met een bijlage van vragen en antwoorden. Op de deelnemersvergaderingen die zijn gehouden is de kortingsmaatregel uitgebreid aan de orde gekomen, aldus het jaarverslag. ICT speelt een steeds prominentere rol bij de pensioencommunicatie van Xerox. Sinds kort is er een online Pensioenplanner ontwikkeld, waarbij mensen hun pensioen kunnen inzien. Tevens ontwikkelt Xerox een speciale website waar mensen met vragen over hun pensioen terecht kunnen. Pensioenzaken zullen vanaf 1 juli niet meer per post maar digitaal naar de deelnemers worden gestuurd. In het verleden was eerst toestemming van de deelnemer vereist om zaken digitaal te communiceren. Er wordt nog niet gewerkt met social media. Xerox geeft aan altijd al getracht te hebben om transparant te communiceren met haar deelnemers, maar geeft toe dat zij in het verleden ook fouten heeft gemaakt door de indruk te wekken dat de pensioenen

min of meer gegarandeerd waren. “Wij hadden transparanter moeten zijn, maar dat geldt voor de meeste andere fondsen”. De transparantie is afgedwongen. Xerox geeft meer inkijk in beleggingskosten.

## 5.12. Beleggingsbeleid en deelnemers

**ABP.** In 2012 heeft het ABP een online risicobereidheidsonderzoek onder een groep van haar deelnemers uitgevoerd. Hieruit kwam naar voren dat 78% van de ondervraagde deelnemers een zeker en lager pensioen met risicovolle beleggingen van het pensioengeld verkiest boven een risicovollere belegging die mogelijk een hoger pensioen oplevert. Een zelfde onderzoek dat PFZW onder haar deelnemers viel heel anders uit. Daaruit kwam het beeld naar voren dat slechts 38% van de deelnemers voor weinig risico koos; een enorm verschil met de 78% van het ABP. “De manier waarop een vraag gesteld wordt, bepaalt mede het antwoord. In het kader van keuzemogelijkheden doen we hier ook wetenschappelijk onderzoek naar. Het verschil tussen de peiling van PFZW en die van ons is geweest, dat de vraagstelling in onze peiling zich meer richtte op het eerste ‘buikgevoel’ van deelnemers. Ga je meer informatie bij een vraag geven, dan beïnvloedt je dat eerste gevoel, neemt de ratio het meer over. Zo heeft PFZW het aangepakt.”

**PFZW.** Bij PFZW hebben deelnemers geen keuzevrijheid ten aanzien van het beleggingsbeleid of het duurzaamheidsbeleid. Het bestuur haalt echter wel de signalen op bij de deelnemers. Deze komen binnen via onderzoek, via panelgroepen, via de Pensioenraad, bijeenkomsten en andere manieren van communicatie met deelnemers. Het duurzaamheidsbeleid wijkt af van andere fondsen. PFZW geeft aan dat dit in haar dna zit en het dna van haar achterban. Het duurzaamheidsbeleid van het fonds bestaat uit een viertal speerpunten die de achterban belangrijk vindt. Een daarvan is gezondheidszorg. Vandaar dat het fonds investeert in bedrijven die medicijnen toegankelijk maken voor derdewereldlanden. Andere speerpunten zijn voedselzekerheid en mensenrechten. In 2007 toonde een aflevering van Zembla aan dat PFZW geld belegde in cluster munitie. Respondent 2: “De dag na de Zembla uitzending haalden wij onze aandelen in cluster munitie uit onze portefeuille. Niet omdat wij het zelf hadden bedacht, dat kan je ons verwijten, maar omdat wij 1.500 boze mails kregen van onze deelnemers. Hoe kon het zijn dat hun fonds waar zij hun pensioen van krijgen belegt in wapens waar mensen dood van gaan of doodziek van worden, terwijl zij -als deelnemer- in hun werk mensen helpen om beter te worden.” Het fonds wil niet betrokken zijn in kwesties van schending van mensenrechten, in slavernij of zware milieuverontreiniging. Tevens belegt het fonds niet meer in banken die investeren in nederzettingen in de bezette Palestijnse gebieden. “Met de investeringen die banken doen in bezet gebied houden zij bezetting in stand en dragen zij niet bij aan mensenrechten in dat gebied. En dan denk ik, dit is geen politieke keuze, het is een keuze vanuit een ‘believe’ van wij vinden dat wij moeten bijdragen aan een wereld die niet slechter wordt. Dat hoort bij je dna, dat hoort bij onze deelnemers.” PFZW voert regelmatig onderzoek uit onder haar deelnemers inzake haar beleggingsbeleid. Hieruit komt naar voren dat vijftig procent van de deelnemers het niet interesseert hoe het fonds belegt, zolang het maar een goed pensioen oplevert. Dertig procent geeft aan dat hun geld niet mag bijdragen aan een slechtere wereld. De laatste twintig procent is van mening dat hun geld moet bijdragen aan een betere wereld. PFZW heeft haar bestuurlijk verantwoordelijkheid opgepakt en de helft die een betere wereld wil haar voorkeur gegeven. Op het gebied van duurzaamheid heeft PFZW zich ten doel gesteld om de beleggingen die bijdragen aan duurzaamheid te verviervoudigen en om de negatieve voetafdruk van de portefeuille te halveren. Ook zal naar verwachting meer belegd worden in Nederland om zo bij te dragen aan lokale maatschappelijke vraagstukken. Hieraan gekoppeld is de doelstelling om de integrale beleggingskosten te verlagen. In 2014 is tevens gestart met de afbouw van de hedgefonds portefeuille. Het bestuur, en dus niet de deelnemers, maakt de afweging tussen rendement en risico.

**PMT.** Omdat het behalen van voldoende rendement en een waardevast pensioen met onzekerheden is omgeven, wordt het beleggingsbeleid prudent vormgegeven. Bij de inrichting van het beleggingsbeleid

staan er enkele principes centraal, waaronder het principe dat het vermogen zorgvuldig en in het belang van alle begunstigen moet worden belegd en het principe waarin belang wordt gehecht aan een verantwoord evenwicht tussen mens, natuur en economie. PMT onderschrijft de Principles for Responsible Investment (PRI). Deze principes zijn geformuleerd binnen het kader van de Verenigde Naties. Aan de basis ervan ligt de gedachte dat milieu, sociale factoren en corporate governance het resultaat van de beleggingen van het fonds beïnvloeden en dat toepassen van deze principes de belangen van het fonds en de samenleving verenigt. PMT stelt zich op als een actieve aandeelhouder, gebruikt het stemrecht op het overgrote deel (circa 85%) van de aandelen in de portefeuille en zoekt waar nodig en zinvol actief de dialoog met ondernemingen. PMT heeft een eigen stembeleid bepaald. In het kader van corporate governance werkt PMT samen met andere partijen. Net als bij andere pensioenfondsen beslist het bestuur over het beleggingsbeleid. Alhoewel deelnemers hierover geen besluiten mogen nemen, wordt hun mening wel degelijk meegenomen. Volgens respondent 13 is de mening van de deelnemers uit het risicobereidheidsonderzoek zelfs doorslaggevend bij de keuzes die het bestuur maakt. “Ja, dat geeft de doorslag bij keuzes die je maakt. Wat PMT op dit moment aan het doen is, is op basis van het nftk het beleggingsbeleid herijken. Enerzijds worden de nieuwe wettelijke spelregels verkent en anderzijds wordt gekeken naar de ambitie vanuit de nieuwe pensioenregeling bezien rekeninghoudend met uitspraken die in het risicobereidheidsonderzoek zijn gedaan.” Het risicobereidheidsonderzoek is uitgevoerd onder meer dan 1750 deelnemers en gepensioneerden door gerenommeerde onafhankelijke onderzoeksbureaus. Het onderzoek geeft een representatief beeld over hoe de werknemers en gepensioneerden in de sector Metaal en Techniek denken over hun pensioen. Het onderzoek bestond uit groepsdiscussies met deelnemers en gepensioneerden en een onderzoek via internet. Hieruit blijkt dat een overgrote meerderheid van de deelnemers (80%) en gepensioneerden (71%) in de Metaal en Techniek hecht aan een zeker pensioen. PMT krijgt regelmatig berichten van deelnemers die uit eigen beweging wijzigingen in het beleid voorstaan. Naast de extra investeringen in Nederlandse woningen onderzoekt PMT de opties om te starten met beleggingen in Nederlandse hypotheek met een laag risicoprofiel. Ook bekijkt PMT de mogelijkheden om extra te investeren in o.m. Nederlandse bedrijfsleningen.

**PMA.** Het beleggingsbeleid van PMA is als offensief te bestempelen. In 2013 is PMA wel minder offensief gaan beleggen. Zij is overgegaan van 60% naar 50% aandelen en 50% in vaste rente. Het gemiddelde van Nederland zit op 60% aandelen en 40% vaste rente. Omdat de deelnemers bij PMA gemiddeld redelijk jong zijn en het nog lang duurt voordat zij een pensioen uitgekeerd krijgen, kan het fonds zodoende meer risico's nemen omdat in het geval het wat minder goed gaat er nog voldoende tijd is om te kunnen herstellen. PMA heeft een lange termijn horizon waar zij haar beleggingsbeleid aan afmeet. Eens in de drie jaar voert PMA een ALM-studie uit. Op basis daarvan worden scenario's ontwikkeld en een lange termijn een strategische beleggingsmix opgesteld. Jaarlijks wordt gekeken of die beleggingsmix moet worden aangepast; *finetuning* dus. PMA probeert zoveel mogelijk maatschappelijk verantwoord te beleggen. Volgens PMA gaat het hierbij om een combinatie van wat het bestuur en de deelnemers willen. Het is niet mogelijk om voor 100% verantwoord te beleggen, er kunnen altijd omstandigheden zijn met een andere uitkomst als voorzien. Echter PMA zorgt dat haar beleggingen *human responsible investment rules* onderstrepen. De interesse onder de PMA-deelnemers in pensioenen is gering. Uit enquêtes blijkt dat de PMA-deelnemers pensioen een complex onderwerp vinden waarover moeilijk een mening te vormen is. Bovendien is het lastig om te peilen wat de deelnemers precies vinden. “Het is niet zo, dat wij dagelijks heel veel deelnemers aan de telefoon hebben die zeggen je moet daar wel en daar niet in beleggen. Men heeft er vertrouwen in, dat wij een robuuste organisatie zijn en dat wij een zorgvuldig beleggingsbeleid voeren. Uit de enquêtes komt terug dat men dat vertrouwen heeft en er sprake is van een grote deelnemerstevredenheid. Echter, om nou te zeggen dat wij precies weten wat de deelnemers van ons vinden en verwachten dat is toch lastig in te schatten.” Respondent 9 vindt dat je het beleggen aan de experts moet overlaten en de invloed van de deelnemers niet te groot moet

laten zijn. “Enerzijds zou ik het toejuichen als de deelnemers zich duidelijk uitspreken over de vraag waarin belegd moet worden, anderzijds is het een gegeven dat de gemiddelde Nederlander niet zo veel kaas heeft gegeten van beleggen. Om die reden is het heel moeilijk daarover een mening te vormen. Men wil eveneens graag dat er heel veilig wordt belegd en men wil ook een lage premie betalen en een geïndexeerd pensioen hebben. Daar zit een spanningsveld.”

*Deutsche Bank.* DB voert een defensief beleggingsbeleid. De reden voor dit beleid is een algemene strategie van de bank om hun dochters en hun onderdelen op afstand een risicomijdend gedrag voor te schrijven. De vermogensbeheerder in Frankfurt is heel streng. Er zijn regels dat in bepaalde sectoren niet belegd mag worden. Bovendien heeft het fonds een deal met Frankfurt waarin is bepaald hoe ver zij met beleggingen mag gaan. Het fonds geeft aan dat de mindere opbrengsten door het defensieve beleid meevallen. Respondent 4 vindt het niet apart dat andere fondsen zoals PFZW een offensief beleggingsbeleid hanteren. “PFZW is een fonds met leden met veelal een klein salaris, waar mensen zelf aan hun pensioen moeten bijdragen. Het kost die mensen heel veel geld in verhouding tot wat zij verdienen. Daardoor kan PFZW niet aan die deelnemers vragen om nog eens 4.7% extra te betalen om zodoende wat het mogelijk zou maken om iets minder risicovol te beleggen. DB hoeft niet zo veel te verdienen met beleggingen en risico’s te nemen, omdat de werkgever erg veel extra bijdraagt om tekorten op te vangen. DB heeft geen risicobereidheidsonderzoek onder haar deelnemers laten uitvoeren.” Respondent 4 vindt deze keuze meer dan begrijpelijk. “Het bestuur heeft met het VO overlegd over het beleid van de DB om niet zoveel risico te nemen in beleggingen, en dit beleid te volgen. Het VO heeft gesteld dat als wij *altijd* 5% extra krijgen van de werkgever, waarom zouden wij dan risico’s in beleggingen gaan nemen? De keuze voor het defensieve beleid is dus getoetst bij het VO. De vraag is daarmee niet specifiek aan de deelnemers voorgelegd.” De leden betalen overigens een lage premie van zo’n vier procent. I.v.m. andere fondsen is dit zeer weinig. Het fonds dekt 80% van de rente af. Het bestuur bepaalt de strategie voor de beleggingen. Vier keer per jaar vindt er een overleg met de beleggingscommissie en het management plaats. Voorts zijn er voortdurend calls. Iedere maand wordt gecontroleerd of er overeenkomstig de strategie is belegd en of dat bij de beste fondsen is gebeurd. DB heeft de optie van een eigen beleggingsbeleid voor de deelnemers niet ingevoerd. De deelnemers van het pensioenfonds kiezen de bestuurders. Er is geselecteerd op competentie. Zo zijn een accountant, een jurist en een HR-medewerker lid van het bestuur. De keuzes die het fonds maakt om niet te beleggen in de wapenindustrie, seksindustrie, gokindustrie zijn al heel lang geleden gemaakt en zijn daarmee eigen keuzes en niet opgelegd door wetgeving. DB weerlegt de kritiek op de pensioenfondsen. Respondent 6 zegt hierover: “Als je de beleggingsindex niet te gevaarlijk maakt is er niets aan de hand. Ons beleggingsbeleid is afgestemd op een slechte marktontwikkeling. Persoonlijk vind ik de beleggingsstrategie van PFZW risicovol. Als je beleggingsmix te progressief is ingesteld en daarmee risico’s worden genomen zou je mogen verwachten dat de deelnemers daarin meer inspraak zouden mogen hebben. Naar mijn oordeel is hun beleggingsmix te gevaarlijk. Het kan te maken hebben met slecht beleid in vermogensbeheer. Ze hebben waarschijnlijk te veel risico genomen omdat ze het geld nodig hadden.”

## Hoofdstuk 6. Het analyseschema

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uit hoofdstuk 5 vertaald naar het onderstaande analyseschema. Dit schema is aan de hand van de uitgewerkte thema's uit hoofdstuk 5 opgedeeld in drie variabelen: 'Organisatiebeleid', 'Context' en 'Betrokkenheid'. Aan elk van deze variabelen zijn verscheidene indicatoren gekoppeld. Op grond van de analyse krijgt elk fonds voor elke indicator een score toebedeeld. Dit analyseschema helpt bij het inzichtelijk maken van de mening en de stellingname van de zes onderzochte pensioenfondsen op alle thema's die zijn onderzocht en vormt de basis waarop de centrale hoofdvraag en deelvragen zijn beantwoord.

### Legenda

x	Daar doet het fonds aan
n	Daar doet het fonds niet aan
+++	In zeer grote mate bij fonds aanwezig / in zeer grote mate eens
++	In grote mate bij fonds aanwezig / in grote mate eens
+	Aanwezig bij het fonds / mee eens
0	Neutraal
-	Niet aanwezig bij het fonds / niet mee eens
--	In grote mate niet bij fonds aanwezig / in grote mate niet mee eens
---	In zeer grote mate niet bij het fonds aanwezig / in zeer grote mate niet mee eens

### 6.1. De variabele 'ORGANISATIEBELEID'

	ABP	PFZW	PMT	PMA	Deutsche B	Xerox
<b>ORGANISATIEBELEID</b>						
<b>INRICHTING ORGANISATIE</b>						
<b>1. Visie en Missie</b>						
duurzaam / mvo	x	x	x		x	
transparant		x	x		x	
persoonlijk / op maat / individueel			x			
meer keuzemogelijkheden bieden	x					
betrouwbaar / integer	x	x			x	
deskundig	x				x	
degelijk	x				x	
betrokken		x				x
toonaangevend	x	x	x			
vergroten pensioenbewustzijn	x					
kostenbewust			x			
welvaartsvast					x	
Indexatie-ambitie	x	x	x	x	x	x
uitvoeren van de pensioenregeling						x
geen missie of visie in jaarverslag				x		
<b>2. Inrichting van het pensioenfondsbestuur</b>						
paritair model	x	x	x	x	x	x
vakbond ja/nee	x	x	x	x	n	n
bijzondere positie bestuur	n	x	n	n	n	n
<b>3. Verantwoordingsorgaan</b>						
Onafhankelijken (niet-vakbondsleden) (mede) in VO door vrije verkiezingen	x	-	-	-	x	-
invloed VO t.o.v. bestuur	0	+	0	0	+	0
vertegenwoordigers namens de vakbond ja/nee	x	x	x	x	n	x
Verhouding VO meer deelnemers (werknemers & gepensioneerden vs. werkgevers)	+	+	++	+	+++	+
Gepensioneerden voor 2007 al een positie in het VO			x		x	x

	ABP	PFZW	PMT	PMA	Deutsche B	Xerox
<b>ECHT ORGANISATIEBELEID</b>						
<b>1. Individualisering</b>						
Roep om individualisering in fonds aanwezig of niet	++	+	++	-	-	--
Huidige mogelijkheid tot individualisering in het fonds	0	0	+	0	0	0
Individualisering zal grotere rol gaan spelen in de toekomst	++	+	++	0	++	-
Positieve houding om meer individualisering toe te passen	+	0	++	0	+	0
<b>2. Diversiteit</b>						
Vrouwen	+++	+	---	--	++	---
Jongeren	++	-	+	---	+	---
Niet Nederlandse achtergrond	--	---	---	---	---	---
Overeenkomstig met ledenbestand	+	--	-	---	+	+++
Diversiteitsbeleid	+++	++	++	---	++	---
<b>3. Bewegredenen om deelnemers meer te betrekken en meer invloed te geven</b>						
Wetgeving vormt reden om deelnemers meer te betrekken			+		+	+
Financiële crisis vormt reden om deelnemers meer te betrekken	+	+	+	+	+	++
Het niet toekennen van indexatie	+		+			++
Maatschap. ontwikkelingen vormen reden deelnemers te betrekken (kritisch wordende burger, stem geven)	++	+	+	++		
Invloed media		+	+			
Communicatie / ICT	+		+	++	+	
Het beter informeren van deelnemers (maken van betere keuzes, onwetendheid)	+		++		+	
Een toegankelijker fonds vormen voor de deelnemers	+		+			
Uit eigen beweging	+	+	+	+	+	+
Het creëren van draagvlak voor beleid		++	++			
Willen weten wat er onder de deelnemers leeft / feedback	+	+	+	+	+	+
<b>BELEGGINGSBELEID</b>						
Het fonds belegt offensief	++	+++	-	+	---	+
Het fonds belegt duurzaam	++	+++	+++	+	++	0
<b>OPVATTINGEN OVER GROTE THEMA'S</b>						
<b>1. Visie op collectiviteit en de doorsneepremie</b>						
Voorstander behoud collectiviteit (collectieve risicodeling)	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Voorstander aanpassing doorsneepremie	0	++	+	+	---	+
Voorstander verplichtstelling	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Voorstander aanpassing pensioenstelsel	+	-	-	0/-	-	0/+
<b>2. Visie op Financieel Toetsingskader</b>						
Voorstander van nftk	-	---	++	---	++	---
<b>3. Houdbaarheid van het pensioenstelsel</b>						
Het fonds denkt dat het stelsel de komende jaren sterk zal veranderen	+++	+++	+	+++	+	+++
Het fonds vindt het pensioenstelsel onhoudbaar	++	+++	--	+++	---	--
Het fonds voelt urgentie om stelsel toekomstbestendiger te maken	++	++	++	+	--	0
Voorstander om zich als fonds te bemoeien met toekomst van het pensioenstelsel	+++	+++	++	n	n	n
<b>4. Visie op vakbonden</b>						
Vakbonden zijn representatief	-	-	0	---	--	--
Optreden van vakbond in fonds wordt als positief bestempeld	++	+++	++	+++	0	0
Voorstander om deelnemers niet enkel door vakbonden te laten vertegenwoordigen	+++	+++	++	+++	+++	+++

Als we op basis van het analyseschema kijken naar het variabele organisatiebeleid dan vallen per pensioenfonds de volgende zaken op. Voor alle fondsen is het kunnen indexeren van de pensioenen een belangrijke, zo niet de belangrijkste pijler. Daarin is geen verschil te bekennen tussen de fondsen. De 'grote drie' ABP, PFZW en PMT hebben veel diverse pijlers in hun visie en missie opgenomen. Alhoewel de Deutsche Bank een klein fonds is, is haar visie en missie breed. Het valt op dat al deze vier fondsen duurzaamheid hoog in hun vaandel hebben staan. ABP en DB willen vooral degelijk en betrouwbaar zijn; dat sluit goed aan bij het gewenste beeld van overheids personeel en bankiers. De drie grote fondsen vinden het zeer belangrijk om toonaangevend te zijn. Ook dat valt vanwege hun omvang te verwachten. PMT heeft als enige fonds in haar missie opgenomen om pensioenen op maat te leveren. Wat de bestuursorganen betreft kennen alle fondsen een paritair bestuur. In het bestuur van de bedrijfstakpensioenfondsen treden de vakbonden op als vertegenwoordigers namens de actieve deelnemers. Bij de ondernemingsfondsen Xerox en Deutsche Bank zijn de vakbonden niet actief. Het bestuur van PFZW heeft meer bevoegdheden dan de besturen van de andere fondsen. Zo mag het bestuur zich bemoeien met de inhoud van de pensioenregeling. Het ABP heeft als eerste bedrijfstakpensioenfonds vrije verkiezingen voor het VO gehouden waaraan niet vakbondsleden konden meedoen. Ditzelfde geldt voor het ondernemingsfonds van DB. Xerox stelt zelf een onafhankelijke kandidaat aan voor het VO, maar laat haar leden niet kiezen. De invloed van het VO lijkt het grootst te zijn bij PFZW omdat het VO veel extra bevoegdheden heeft, en bij DB omdat daar verhoudingsgewijs een groot aantal vertegenwoordigers namens de deelnemers zetelt die veel expertise hebben. Bovendien werken zij innig samen met het bestuur, ook voorafgaand aan vergaderingen. PMT, DB en Xerox hadden al representanten namens de gepensioneerden in hun VO/deelnemersraad zitten voordat dit wettelijk verplicht werd gesteld.

De drie grote fondsen erkennen, dat er binnen hun fonds een roep om individualisering aanwezig is. De drie kleinere fondsen geven aan dat daarvan bij hen geen sprake is. Desondanks biedt geen enkel fonds echt opties aan tot individualisering die veel verder reiken dan wat wettelijk verplicht is. PMT speelt wel in op de vraag om pensioenen op maat te maken, door actief een behoorlijk aantal pensioenconsulenten beschikbaar te stellen aan haar leden. De drie grote fondsen en DB verwachten dat individualisering in de toekomst een grotere rol zal spelen. ABP, PMT en DB staan hier positief tegenover. De andere fondsen neutraal. Qua diversiteit hebben de meeste fondsen nog grote slagen te maken. ABP en DB zijn het meest divers. Desondanks hanteren de grote drie en DB een actief diversiteitsbeleid. Bij PMA en Xerox is dat niet het geval. PMA vindt dit ook niet nodig. Er zijn diverse beweegredenen voor de fondsen om hun deelnemers meer te betrekken. Voor alle fondsen geldt dat de financiële crisis een van de belangrijkste, zo niet de belangrijkste reden vormt. Het niet toekennen van indexatie speelt vooral een rol bij de fondsen die financieel minder presteren. Daarnaast zijn onder meer maatschappelijke ontwikkelingen, de wetgeving, het creëren van draagvlak, de opkomst van ICT en het willen weten wat er onder deelnemers leeft, redenen voor fondsen om hun leden te betrekken. Alle fondsen geven te kennen dat zij leden vooral uit eigen beweging betrekken.

De meeste fondsen beleggen enigszins offensief, waarbij PFZW een grote uitschieter vormt. PMT belegt redelijk defensief. DB is een uiterst defensieve belegger. De manier van beleggen heeft consequenties voor de wijze waarop de fondsen tegen het ftk aankijken. Alle fondsen zijn groot voorstander van het behoud van collectiviteit en verplichtstelling. Over de doorsneepremie lopen de meningen sterk uiteen. Wat tevens opvalt is dat de meeste fondsen neutraal dan wel kritisch tegenover aanpassingen van het stelsel aankijken. Alle fondsen zijn echter wel van mening dat het stelsel de komende tijd flink op de schop zal gaan. Ook over de vraag of het stelsel onhoudbaar is lopen de meningen sterk uiteen. ABP, PFZW en PMA vinden het stelsel niet houdbaar, de andere fondsen vinden van wel. Alleen de grote drie willen zich graag bemoeien met de invulling van dit nieuwe stelsel. Alle fondsen, m.u.v. PMT, vinden de vakbonden niet meer representatief. Allen staan open om ook onafhankelijke vertegenwoordigers tot het bestuur en de VO toe te laten.



Al met al scoren de afzonderlijke pensioenfondsen ieder heel verschillend op de indicatoren die deel uitmaken van de variabele 'organisatiebeleid'. Elke indicator is uiteindelijk op een andere wijze weer van invloed op de afhankelijke variabele 'betrokkenheid'. Dit maakt dan ook dat ieder pensioenfonds een specifiek organisatiebeleid heeft en daarmee een eigen invulling geeft aan de wijze waarop zij hun deelnemers betrekken. Zo levert PMT pensioenen op maat en kent zij een heel persoonlijke benadering van haar deelnemers. Daardoor betrekken zij hun leden op een onderscheidene wijze dan fondsen die dit niet doen. Anderzijds biedt een fonds, zoals ABP en DB, dat onafhankelijke partijen laat meedoen aan verkiezingen voor het VO haar leden meer keuzemogelijkheden en vrijheid door meerdere niet-vakbond gelieerde partijen en kandidaten toe te staan. Daarnaast zijn er fondsen die met hun diversiteitsbeleid heel bewust diverse groepen deelnemers meer willen betrekken bij het fonds. Ook de beweegredenen om leden te betrekken verschillen per fonds, waardoor elk fonds vanuit een ander oogpunt leden betreft. De variabele organisatiebeleid is daarmee van invloed op de afhankelijke variabele betrokkenheid; zij het voor ieder pensioenfonds op grond van eigen afweging.

## 6.2. De variabele 'CONTEXT'

	ABP	PFZW	PMT	PMA	Deutsche Bank	Xerox
<b>CONTEXT</b>						
<b>KENMERKEN DEELNEMERS V/H FONDS</b>						
<b>1. Kenmerken ledenbestand</b>						
Groot pensioenfonds qua deelnemers	+++	+++	+++	+	---	--
Vermogend pensioenfonds absoluut	+++	+++	+++	+	0	0
Veel verloop in ledenbestand	---	--	++	--	0	--
Hoogopgeleid	++	0	--	0	+++	--
Gelijke verhouding man-vrouw	+++	---	---	---	++	---
Hoog inkomen	++	--	-	0	+++	--
Korte lijnen deelnemers en fonds	0	0	0	0	+++	+++
<b>2. Vertrouwen van de deelnemers in het fonds</b>						
Groot vertrouwen in het fonds onder deelnemers	--	++	--	+	+++	+
<b>3. Interesse deelnemers om betrokken te zijn</b>						
Deelnemers zijn uit eigen wil betrokken	-	-	+	--	++	---
- Uit bezorgdheid			x		x	
- Uit interesse			x		x	
- Naderende pensioenleeftijd	x	x		x		x
<b>MEDIA</b>						
Fonds heeft te maken gehad met media	+++	+++	++	n	n	+
Fonds heeft public affairs beleid en genereert zelf media	+++	+++	++	n	n	n
Fonds is zichtbaar in debat	++	+++	0	n	n	n
Invloed media op beleid (bv. tv en kranten)	+	+++	+	n	n	n

	ABP	PFZW	PMT	PMA	Deutsche Bank	Xerox
<b>FINANCIEEL-ECONOMISCH</b>						
Financiële situatie fonds a.d.h.v. dekkingsgraad afgelopen jaren	--	--	---	-	++	--
Het fonds heeft de actieve deelnemers de afgelopen jaren altijd kunnen indexeren	--	--	---	-	x	--
Het fonds heeft de afgelopen jaren niet hoeven korten	-	x	---	x	x	--
Pensioenlasten voor de werknemers zijn dragelijk	0	--	--	-	+++	--
Behaalde beleggingsrendementen	--	+	++	--	+	-
Het fonds is positief over haar eigen financiële situatie	+++	++	++	+++	+++	+
Herstelplan momenteel van kracht	x	x	x	n	n	x
<b>UITDAGINGEN EN COMPLEXITEIT</b>						
De omgeving waarin het fonds opereert is complexer geworden	+	+	0	+	+	0
Negatieve rol van de politiek	++	++	+	++		
Te grote invloed van de Nederlandsche Bank			+	+		+
Opschalen van de fondsen				+	+	+
Vergrijzing en ontgroening fonds	+					+
Eigen sectorale pensioenregeling	++					
Interactie met de deelnemers			+			
Te veel en te snel opvolgende nieuwe wetgeving en regels	+		+	+	+	+
Gebrek aan expertise door nieuwe wetgeving					+	
Fondsen nog meer digitaliseren		+				
Lang-leef-risico, langer doorwerken		+				
Onzekerheid op financiële markten en daarmee financiële situatie fondsen		+			+	
Vorming van een Algemeen Pensioenfonds					+	
Eerlijke en transparante overheidscommunicatie over pensioenen en het stelsel		+			+	
Eerlijke en transparante communicatie van fonds over pensioenen en het stelsel				+		

Als we kijken naar de variabele context dan valt op dat 'de grote drie' ABP, PFZW en PMT over een derde van al het pensioenvermogen beschikken. Daarnaast tellen zij tezamen ruim zes miljoen deelnemers. Dit zorgt ervoor dat zij over veel hogere communicatiebudgetten beschikken dan de kleine fondsen. Dit budget wordt ingezet voor een grote verscheidenheid aan middelen. PMT en ABP scoren slecht op vertrouwen. PMT vanwege haar slechte financiële prestaties, ABP ook vanwege haar kritische (hoogopgeleide) achterban. Het ABP zegt dat dit daarnaast wordt veroorzaakt, omdat zij haar leden actief informeert over de verslechterde financiële positie en het feit dat het fonds moet korten. De fondsen werken eraan dit vertrouwen onder haar leden te herstellen. Vanwege de korte lijnen lijkt de band bij ondernemingsfondsen en hun leden groter dan bij bedrijfstakfondsen. Opvallend is dat PMT en

DB aangeven dat hun leden vooral uit interesse en bezorgdheid betrokken zijn. De overige fondsen zien geen interesse bij hun deelnemers om betrokken te zijn, behalve zodra zij de pensioenleeftijd benaderen. De grote drie hebben te maken met de media en hanteren een eigen public affairsbeleid. De media beïnvloedt hun beleid, zeker zodra grote aantallen deelnemers naar aanleiding van mediaberichten zich bij hun fonds beklagen. Veel pensioenfondsen gaan gebukt onder de lage dekkingsgraden en in sommige gevallen de hoge pensioenpremies. Desondanks zijn alle fondsen ronduit positief over hun eigen financiële situatie. De fondsen zien heel veel uitdagingen op hun pad komen. Deze uitdagingen zullen in de toekomst zeker van invloed zijn op het pensioenstelsel en de wijze waarop zij als fondsen beleid voeren. Uiteindelijk is de kans groot dat ook deze toekomstige veelal maatschappelijke, financiële en bestuurlijke ontwikkelingen net als eerdere ontwikkelingen van invloed zullen zijn op de wijze waarop de fondsen met hun deelnemers omgaan. Een van die uitdagingen vormt eerlijke en transparante communicatie over de pensioenen en het pensioenstelsel; vanuit de fondsen zelf, maar vooral vanuit de overheid.

Net als bij de variabele organisatiebeleid scoren de pensioenfondsen elk afzonderlijk heel verschillend op de indicatoren die deel uitmaken van de variabele context. Desondanks is ook deze variabele context van invloed op de wijze waarop fondsen hun deelnemers betrekken, maar evenzo hier geldt dat elk fonds daar een andere invulling aan geeft. Zo heeft PMT vanwege het feit dat zij in 2013 flink moest korten alle registers uit de kast gehaald om haar deelnemers hierover op diverse manieren te betrekken. Bij andere fondsen was dit niet of in veel mindere mate nodig. Ook de rol van de media is behoorlijk aanwezig en van invloed op de grote fondsen. Zo wordt beleid sporadisch bijgesteld door (veelal negatieve) publiciteit en daaruit voortvloeiend onder druk van haar deelnemers. Zodoende heeft de variabele context dienovereenkomstig invloed op de variabele organisatiebeleid.

### 6.3. De variabele 'BETROKKENHEID'

	ABP	PFZW	PMT	PMA	Deutsche Bank	Xerox
<b>BETROKKENHEID</b>						
<b>COMMUNICATIEMIDDELEN</b>						
Informeren deelnemers	x	x	x	x	x	x
<b>Online</b>						
Social media (Facebook, LinkedIn, Online Blog)	+++	+++	++	n	n	n
Website	x	x	x	x	x	x
Mijn-domein	x	x	x	x	x	x
<b>Offline</b>						
Magazine	x	x	x	x	n	n
Nieuwsbrief	x	x	x	n	x	x
Algemene Ledenvergadering	x	x	x	x	x	x
Bijeenkomsten waar deelnemers actief worden opgezocht, bv. roadshows	+++	+++	+++	+++	+++	+
Maatwerk (bv. pensioenconsulenten, optie voor individueel gesprek)	+	+	++	+	+	+

	ABP	PFZW	PMT	PMA	Deutsche Bank	Xerox
Werkbezoeken	x	++	x	0	0	0
Callcenter	x	x	x	0	0	0
Presentaties voor werkgevers	x	x	x	n	x	n
Speciale bijeenkomsten gepensioneerden	+	+	+++	n	+	+
Doelgroepenbeleid	+	+++	+	n	n	n
Korte communicatielijnen	n	n	n	0	x	x
<b>Onderzoek</b>						
Klanttevredenheidsonderzoek	x	x	x	x	x	x
Risicobereidheidsonderzoek	x	x	x	x	n	n
Online (communicatie)panel (TNS NIPO) / focusgroep	x	x	x	x	x	n
Online panel met jongeren	x	x	n	x	n	n
Focusgroepen	x	x	n	x	n	n
Samenwerking met PensioenLab	n	+	+++	n	n	n
<b>Totaal communicatiepakket</b>						
	+++	+++	+++	+	+	0
<b>INVLOED VAN DEELNEMERS OP HET BELEID</b>						
Dialogo centraal stellen	++	++	++	0	+	0
Ophalen van meningen	++	++	++	++	++	+
Vrije verkiezingen – niet vakbondsgebonden	x	n	n	n	x	n
Meedenken over visie/strategie	++	0	+	n	0/+	n
het vergroten van betrokkenheid als pijler	++	+	+++	0	++	0
actieve communicatie (of doen wat nodig is)	++	++	++	+	++	0/+
Fonds denkt dat deelnemers in toekomst meer invloed krijgen	++	+	+++	+	+++	+
Er is een grens aan invloed van deelnemers	+++	++	+	++	+	++
<b>BELEGGINGSBELEID EN DEELNEMERS</b>						
Aangepast beleggingsbeleid op wens van deelnemers	+	+	+	n	n	n
Zou de deelnemer invloed moeten hebben op het beleggingsbeleid?	0/+	0	+	0/-	0	---

Op wettelijke gronden zijn de fondsen verplicht om hun leden te informeren. Opvallend is dat er grote verschillen zijn in de middelen die worden ingezet. Zo zetten de grote drie fondsen heel veel communicatiemiddelen in om hun deelnemers te bereiken. De kleine fondsen houden het beperkt tot een aantal middelen. De meeste fondsen houden zich wel bezig met onderzoek. Hoofddargument dat de fondsen hiervoor aandragen is dat zij willen weten hoe hun leden tegen zaken aankijken. Denk daarbij aan communicatie, klanttevredenheid, maar in sommige gevallen ook risicobereidheid. De fondsen vertalen de uitslagen meestal door in hun beleid. Daarmee hebben deelnemers indirect invloed op het beleid van de fondsen. De invloed van de deelnemers op het beleid verschilt per indicator per fonds. De grote drie fondsen hechten over het algemeen meer waarde aan dialoog dan de kleinere fondsen. ABP en in veel mindere mate PMT en DB laten hun deelnemers zelfs beperkt meedenken over hun visie en strategie. Desondanks zijn alle fondsen van mening dat er een grens zit aan de invloed van hun deelnemers op het beleid. Al met al geldt ook voor de variabele betrokkenheid dat ieder fonds daar op een andere wijze invulling aan geeft.

## Hoofdstuk 7. Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

**“Wat doen pensioenfondsen om hun deelnemers te betrekken en hun participatie te vergroten, wat zijn hiervoor de beweegredenen en hoe kunnen de onderlinge verschillen tussen de pensioenfondsen worden verklaard?”**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden fungeert in dit onderzoek het begrip ‘betrokkenheid’ als afhankelijke variabele en de begrippen ‘organisatiebeleid’ en ‘context’ als onafhankelijke variabelen. Aan deze variabelen zijn allerlei diverse indicatoren gekoppeld. Deze zijn terug te vinden in het analyse-schema. Op basis van de resultaten uit de analyse heeft elke indicator bij elk afzonderlijk pensioenfonds een score toebedeeld gekregen. De resultaten van deze scores zijn vervolgens verwerkt in het beantwoorden van de deelvragen, en daarmee de centrale onderzoeksvraag.

### **DEELVRAAG 1.**

**In hoeverre betrekken pensioenfondsen hun deelnemers en wat doen pensioenfondsen om de participatie van hun deelnemers te vergroten?**

Over de algehele linie trachten de onderzochte pensioenfondsen hun deelnemers op diverse manieren te betrekken. Als we de vertaalslag maken naar de participatieladder van Edelenbos naar het model van Arnstein, dan valt op dat het betrekken – of laten participeren – van deelnemers vooral blijft steken op de onderste trappen van de ladder: informeren en raadplegen. Alle pensioenfondsen informeren hun deelnemers. Hierbij gaat het meestal om actueel pensioennieuws zoals nieuwe wetgeving en de financiële situatie van het fonds. Wat opvalt is dat de drie grote pensioenfondsen ABP, PFZW en PMT veel meer communicatiemiddelen inzetten om hun leden te betrekken. Dit is vanzelfsprekend, aangezien de communicatiebudgetten van deze fondsen zeer royaal zijn in vergelijking met de andere drie fondsen.

Qua online communicatie beschikken alle fondsen over een website. Daarbij heeft elk fonds zijn eigen ‘mijn domein’. Deelnemers kunnen via dit domein online hun pensioengegevens inzien en gegevens over de eigen persoonlijke situatie invoeren. De opkomst en invloed van de sociale media is niet aan de pensioenfondsen voorbij gegaan. De drie grote fondsen spelen hier gretig op in. Via kanalen als met name Facebook en in mindere mate LinkedIn worden zowel pensioenrelevant nieuws als luchtige onderwerpen gepost. Deelnemers hebben de mogelijkheid om op berichten te reageren. De sites worden nauwlettend door de fondsen gemodereerd, zodat er daadwerkelijk interactie tussen deelnemers en het fonds plaatsvindt. Voor de kleine fondsen loont het niet om op social media actief te zijn. De directeur van PFZW, Peter Borgdorff, houdt zelfs wekelijks zijn eigen weblog bij waarop deelnemers kunnen reageren.

Qua offline communicatie wordt een breed pallet aan middelen ingezet. Zo brengen alle fondsen regelmatig nieuwsbrieven uit. De drie grote fondsen en PMA hebben tevens een eigen magazine waarin daarenboven aandacht wordt besteed aan human interest verhalen. Elk fonds organiseert jaarlijks een of meerdere Algemene Ledenvergaderingen. Bovendien organiseren alle fondsen een of meerdere malen per jaar een bijeenkomst speciaal voor gepensioneerden. Daarnaast zoeken sommige fondsen de deelnemers bewust zelf op. Bijvoorbeeld door het houden van roadshows zoals de Deutsche

Bank doet. Echt maatwerk voor deelnemers wordt nog niet heel actief door alle fondsen gegeven. Uitzondering hierop vormt PMT dat twaalf pensioenconsulenten in vaste dienst heeft. Als individuele deelnemers vragen hebben over hun persoonlijke pensioensituatie dan kunnen zij een afspraak maken met een van de consulenten. De consulenten gaan ook bij de deelnemers langs. Met deze individuele aanpak is PMT redelijk uniek en vooruitstrevend. PMA biedt deelnemers eveneens de mogelijkheid aan om een persoonlijk gesprek aan te gaan met een pensioenconsulent, zij het in veel beperktere mate namelijk zes keer per jaar. Door de kleine afstand die de kleine fondsen van de Deutsche Bank en Xerox tot hun deelnemers hebben, is het voor laatstgenoemden makkelijk om iemand van het fonds te spreken over hun persoonlijke pensioensituatie. De drie grote fondsen beschikken allen over een callcenter waar leden met hun vragen terecht kunnen. Daarbij leggen de bestuursleden van de grote fondsen meerdere werkbezoeken per jaar af om te kijken wat er in hun sector speelt.

Het verrichten van onderzoek speelt steeds meer een prominente rol voor de pensioenfondsen. Alle fondsen doen in meer of mindere mate aan klanttevredenheidsonderzoek. Zodoende peilen de fondsen wat er onder hun deelnemers leeft. Vier fondsen (ABP, PFZW, PMT en PMA) hebben reeds een risicobereidheidsonderzoek onder hun leden uitgevoerd. Ook het werken met focusgroepen is een instrument waar fondsen de laatste jaren regelmatig gebruik van maken. Enkel Xerox werkt niet met focusgroepen. Met name de grote fondsen werken in hun onderzoek met leeftijdscohorten en besteden speciaal aandacht aan de groep jongeren binnen hun fonds. PMT tilt dit zelfs naar een hoger niveau door nauw met PensioenLab samen te werken. Zo krijgen enkele geïnteresseerden vanuit de jongerenbelangenorganisatie de mogelijkheid om in de vorm van een aspirant lidmaatschap stage binnen het fonds te lopen. PFZW heeft een specifiek doelgroepenbeleid opgesteld en een mentaliteitsmodel ontwikkeld, waarbij deelnemers zijn opgedeeld in drie types: de zorgeloze levensgenieter, de betrokken planner en de nuchtere zekerheidszoeker. Zodra de deelnemers PFZW contacteren wordt ingeschat tot welk type de deelnemer behoort en aan de hand daarvan wordt ingespeeld op de vragen en behoeftes van de desbetreffende deelnemer. ABP heeft in aansluiting op PFZW ook mentaliteitsmodellen laten ontwikkelen.

Deelnemers worden indirect betrokken bij de besluitvorming doordat zij kunnen stemmen voor vertegenwoordigers namens de werknemers. De meeste fondsen kennen een vertegenwoordiging door vakorganisaties. Het gros van de werknemers is echter niet aangesloten bij een vakbond, waardoor de vraag kan worden opgeworpen of deze vertegenwoordigers wel representatief zijn. ABP is het enige bedrijfstakpensioenfonds dat in 2014 verkiezingen voor het verantwoordingsorgaan heeft gehouden waarvoor ook leden zich konden kandideren die niet namens de vakbond verkiesbaar waren. De Lijst Voor Onafhankelijk Pensioentoezicht zonder band met de vakbond boekte een verrassende zege tijdens de eerste democratische verkiezingen van het VO bij het ABP.

Al met al valt op dat de drie grootste pensioenfondsen een breed totaal pakket aan communicatiemiddelen inzetten om hun deelnemers te betrekken. De kleine fondsen houden zich ook actief bezig met communicatie, enkel met minder middelen.

## **DEELVRAAG 2. Waarom betrekken fondsen hun deelnemers?**

Er zijn diverse redenen aan te wijzen waarom pensioenfondsen hun deelnemers betrekken. Wat zeer opmerkelijk is, is dat alle fondsen bekennen dat de financiële crisis een van de belangrijkste katalysatoren vormde om leden meer te betrekken. Alhoewel vrijwel alle pensioenfondsen aangeven dat zij zich

ook voor de crisis bezighielden met communicatie en het laten participeren van leden, is de crisis echt een *trigger* geweest. PFZW geeft aan dat niet alleen de kredietcrisis uit 2008 de kwetsbaarheid van de pensioenfondsen en het pensioenstelsel bloot legde. Evenzeer het uiteenspatten van de internetbubbel en de aanslagen van 11 september 2001 toonden de zwakte van de fondsen aan. Alle fondsen geven aan dat zij hun leden benaderen uit eigen beweging. Uiteraard vormt wetgeving wel een reden om deelnemers te betrekken.

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de kritische burger en de roep om individualisering vormen vooral voor de grote fondsen een tweede relevant motief om deelnemers te betrekken. Met name ABP en PMA voeren dit aan als belangrijk argument. Daarnaast is voor alle fondsen 'het willen weten wat er onder deelnemers leeft' een gewichtige reden. Een andere overweging vormt het niet toekennen van indexatie. Logischerwijze zijn het de fondsen die niet altijd hebben kunnen indexeren of zelfs hebben moeten korten op de pensioenen die dit argument aanvoeren, waaronder PMT en Xerox. Overige beweeggronden die fondsen opgeven zijn het creëren van draagvlak (genoemd door PFZW en PMT), het beter informeren van leden en hen betere keuzes te laten maken (genoemd door ABP, PMT en DB), de invloed van ICT (genoemd door ABP, PMT, PMA en DB), de invloed van de media (de drie grote fondsen) en het vormen van een transparanter fonds voor deelnemers (genoemd door de drie grote fondsen).

Met name de drie grote fondsen, de Deutsche Bank en in redelijke mate PMA geven aan op zeer actieve wijze met hun deelnemers te communiceren. Het belang van communicatie wordt door veel van de geïnterviewde respondenten onderstreept. Zodoende wil de Deutsche Bank bijvoorbeeld voorkomen dat zij het imago krijgt dat een aantal personen binnen het fonds in achterkamertjes besluiten neemt over de pensioenen. De drie grote pensioenfondsen vinden het daarnaast uiterst belangrijk om de dialoog met hun deelnemers centraal te stellen. Een paar fondsen hebben het echt vergroten van betrokkenheid als pijler opgenomen. Vooral PMT benadrukt het belang van het vergroten van participatie. Het ABP en Deutsche Bank delen deze mening. PFZW is ook deze mening toegedaan, zij het in mindere mate. Enkel PMA en Xerox staan neutraal tegenover het vergroten van participatie. Al met al zijn er zowel interne gronden als externe gronden die verklaren waarom pensioenfondsen hun deelnemers betrekken.

De meeste fondsen staan enigszins twijfelend tegenover het idee om deelnemers te laten meedenken over hun visie en strategie. Het ABP lijkt hier positief tegenover te staan, aangezien zij haar leden laat meepraten over het visierapport 2020 dat zij recent uitbracht. Ook PMT is licht positief. Opvallend is dat alle pensioenfondsen denken dat deelnemers in de toekomst meer invloed zullen krijgen. PMT en DB zijn daarbij uitschieters; zij verwachten dat deelnemers veel meer invloed krijgen. PFZW, PMA en Xerox denken dat leden weliswaar meer gaan invloed krijgen, maar dat dit beperkt zal blijven. Wat tevens opvalt is dat alle fondsen de mening delen dat er een grens zit aan de invloed van hun leden. Opmerkelijk is dat PMT en DB, de fondsen die verwachten dat deelnemers in de toekomst veel meer invloed krijgen, het minst fel zijn in het beperken van hun invloed. ABP is echter het scherpst in haar bewoordingen om de invloed van deelnemers niet te ver op te rekken. Een ander punt waar de fondsen twijfels over hebben is de invloed van deelnemers op het beleggingsbeleid. Xerox is een fel tegenstander. DB is echter van mening dat deelnemers meer invloed op het beleggingsbeleid zouden moeten krijgen naarmate het risico dat zij lopen groter is. In de huidige situatie waarbij de deelnemers van DB heel weinig risico lopen, zal die invloed op het beleggingsbeleid dus niet groot zijn.

### **DEELVRAAG 3 A.**

**Wat zijn de verschillen in organisatiekenmerken en organisatiebeleid? Zijn er verschillen tussen de zes onderzochte pensioenfondsen te onderkennen, en hoe zijn deze verschillen te verklaren?**



Qua organisatiebeleid en opvattingen over grote actuele thema's zijn er zowel verschillen als overeenkomsten tussen de pensioenfondsen te erkennen. De indexatie-ambitie is veruit de belangrijkste doelstelling van alle pensioenfondsen. DB streeft zelfs naar een waardevast pensioen. Kijkend naar de missie en visie valt op dat de drie grote fondsen en DB hierin uiteenlopende speerpunten hebben opgenomen. Xerox doet de missie en visie af met de pijlers 'betrokkenheid' en 'het uitvoeren van de pensioenregeling'. PMA heeft in haar jaarverslag überhaupt geen visie en missie vermeld staan. Wat verder opvalt is de overeenkomst tussen het fonds van ABP en DB. Beiden noemen integriteit, betrouwbaarheid en deskundigheid als pijlers. Dit past uiteraard goed bij de instellingen die zij vertegenwoordigen: een bank en de overheid. Instituties waarvan je dit soort waarden ook verwacht. Betrokkenheid wordt specifiek door PFZW en Xerox genoemd. Markant is dat PMT het bieden van een pensioen op maat als speerpunt noemt. Dit sluit aan bij haar specifieke inzet van pensioenconsulenten. Interessant is evenzeer het feit dat ABP 'het bieden van zoveel mogelijk keuzemogelijkheden' als een kernpunt van haar visie hanteert. De opmars van duurzaamheid heeft ook zijn weerklink gevonden in de pensioensector. De drie grootste pensioenfondsen en DB hebben duurzaamheid omarmd. In het oog springend is tevens het speerpunt 'toonaangevend'. De grote fondsen PFZW en PMT willen een toonaangevend pensioenfonds zijn; een fonds dat de toon zet voor alle andere fondsen. Dit valt te verwachten van de grootste pensioenfondsen.

Alhoewel de fondsen sinds de invoering van de Wet Versterking Pensioenfondsbestuur in 2014 de mogelijkheid hebben om uit vijf bestuursvormen te kiezen, blijkt dat alle zes onderzochte fondsen voor het paritair bestuursmodel hebben gekozen. Volgens PMT ligt dat waarschijnlijk in het feit dat pensioen een dure arbeidsvoorwaarde is waarbij zowel werkgevers en werknemers allebei met een eigen belang invloed willen uitoefenen wat er met het geld gebeurt. Als je dan kiest voor een onafhankelijk model is er geen mogelijkheid meer om bij te sturen en te controleren en die behoefte is groot. Sinds 2014 hebben gepensioneerden verplicht een plek in het pensioenfondsbestuur. Fondsen als DB en Xerox hadden al voordat dit wettelijk verplicht werd gesteld vertegenwoordigers van gepensioneerden in hun bestuur laten plaatsnemen. Het PFZW-bestuur heeft ten opzichte van de andere fondsen een uitzonderlijke positie. Zo gaat het bestuur ook over de inhoud van de regeling. Dit maakt handelen volgens het fonds soms effectiever, omdat er sneller besluiten kunnen worden genomen. Bij alle fondsen wordt het pensioenfondsbestuur aan de hand van verkiezingen onder haar leden verkozen. De uitzondering hierop is Xerox waar de ondernemingsraad een kandidaat namens de werknemers naar voren schuift. Bij de ondernemingsfondsen DB en Xerox hoeven de afgevaardigden overigens geen lid te zijn van een vakbond.

De samenstelling van het verantwoordingsorgaan, het orgaan dat het bestuur controleert en adviseert, verschilt per pensioenfonds. Met een verhouding 1 werkgeversafgevaardigde op 4 werknemersafgevaardigden en 1 gepensioneerde is DB een fonds dat relatief veel inspraak namens de werknemers heeft. Heel vreemd is dit overigens niet. Bij DB werken veel professionals met expertise op het gebied van beleggen en andere financiële producten. Alleen PMT kent ook een balans waarbij de werknemers en gepensioneerden meer dan twee derde van de stemmen in het VO uitmaken. De andere fondsen zijn vrij gelijk verdeeld waarbij de werkgever altijd een derde van de stemmen in het VO heeft bemachtigd. De afgevaardigden namens de werknemers worden middels verkiezingen onder de actieve leden gekozen. Bij de ondernemingspensioenfondsen hoeven de afgevaardigden namens de werknemers geen lid te zijn van een vakbond om zich verkiesbaar te kunnen stellen voor een plek in het VO. Bij bijna alle bedrijfstakpensioenfondsen kunnen alleen vakbondsliden deel uit maken van het VO. In 2014 was ABP echter het eerste bedrijfstakpensioenfonds dat verkiezingen voor niet-vakbondsliden open stelde. Dit leidde meteen tot een groot succes voor de onafhankelijken vertegenwoordigd in het LvOP. Vanuit deze onafhankelijken kwam er echter wel veel kritiek op het ABP en de gang van zaken. Het ABP erkent de kritiek, maar geeft aan dat er geen sprake was van opzettelijk traineren. Bij een volgende

verkiezing zal ABP al het mogelijke doen om een transparante en soepele verkiezingsprocedure te laten plaatsvinden. Alhoewel ABP tot nu toe het enige fonds is geweest dat heeft geëxperimenteerd met vrije verkiezingen geeft PFZW aan dat ook bij hen vrije verkiezingen voor niet-vakbondsleden mogelijk zijn. Er is volgens het fonds echter geen interesse onder haar deelnemers om als onafhankelijke partij mee te doen aan de verkiezingen voor het VO. PMT is het enige fonds waarbij een groot deel van de deelnemers, te weten dertig procent, is aangesloten bij een vakbond. Over de algehele linie valt op dat hoe groter het pensioenfonds, des te groter het absolute aantal afgevaardigden in zowel het bestuur als het VO.

De roep om meer individualisering wordt niet geconstateerd door de kleinere fondsen. PFZW geeft aan dat er slechts in beperkte mate sprake is aan meer behoefte tot individualisering. Volgens ABP en PMT is die behoefte echter redelijk aanwezig. De huidige mogelijkheden tot individualisering zijn bij de meeste fondsen beperkt tot wat er wettelijk is toegestaan. Zo zijn er geen alternatieven voor individuen om te bepalen hoe zij willen beleggen. De meeste fondsen kennen wel enige vormen van flexibiliseringsmogelijkheden. PMT kent in vergelijking met andere fondsen wel verregaande mogelijkheden voor haar deelnemers om vroegtijdig met pensioen te kunnen gaan. Volgens het fonds is deze optie in de metaalsector echter hard nodig, omdat veel werknemers rond hun zestigste levensjaar fysiek gesloopt zijn. De hoge pensioenpremie zorgt er dan mede voor dat deze mogelijkheid in stand wordt gehouden. Met name ABP, PMT, DB en in mindere mate PFZW denken dat individualisering in de toekomst een grote rol gaat spelen. PMA en Xerox delen deze visie niet. Wel staan de meeste fondsen positief tegenover individualisering. Het valt op dat ook hier PMT uiterst positief tegenover staat. Het ABP en DB zijn ook redelijk positief met het oog op individualisering. PFZW, PMA en Xerox zijn hierin behoudend.

De drie grote fondsen plus DB hanteren een diversiteitsbeleid ten aanzien van meer vrouwen, jongeren en allochtonen op invloedrijke functies zoals het bestuur en het VO. Niet elk fonds slaagt er echter even goed in om de doelstellingen van dit beleid succesvol te implementeren in de praktijk. Het ABP scoort het best: het bestuur bestaat relatief uit veel vrouwen, waaronder de bestuursvoorzitter. In het VO zijn jongeren op hun beurt relatief goed vertegenwoordigd. Ook DB scoort op beide vlakken goed. PFZW en PMT scoren qua diversiteit minder goed, laat staan PMA en Xerox die op dit vlak ronduit slecht scoren. Er kan worden geconstateerd dat de afspiegeling van het ledenbestand bij de meeste fondsen niet overeenkomt met de posities in het bestuur of VO. Deze verhouding is het meest scheef bij PMA en in mindere mate bij PFZW. Bij beide fondsen bestaat het ledenbestand voor negentig procent uit vrouwen. Een verklaring kan wellicht worden gevonden in het feit dat de vrouwen in hun fonds – en over het algemeen – minder interesse hebben in een dergelijke functie. Bovendien zijn de meeste vrouwen in het fonds niet heel hoog opgeleid. Allochtonen zijn over de algehele linie bij alle fondsen niet vertegenwoordigd. Alle fondsen geven aan dat de eisen die aan kandidaten worden gesteld voor een positie in het VO en zeker voor een bestuursfunctie bijzonder hoog zijn. Het gaat om eisen zoals ervaring en expertise. Veel jongeren missen de ervaring en meestal beschikt enkel een kleine groep hogeropgeleiden over voldoende expertise. Volgens PMA moet diversiteit bovendien geen doel op zich worden. Het gaat er volgens het fonds om dat er capabele mensen op belangrijke posities komen.

Qua beleggingsbeleid lopen de verschillen tussen de pensioenfondsen sterk uiteen. PFZW kent een zeer offensief beleggingsbeleid waarbij veel wordt belegd in risicovolle producten zoals aandelen. Het gaat hierbij om meer dan zestig procent van de beleggingsportefeuille dat in aandelen wordt geïnvesteerd. Potentieel kunnen deze producten enorm hoge winsten opleveren, maar het risico op verliezen is relatief groot. PFZW is ervan overtuigd dat je met een offensief beleggingsbeleid veel geld kunt verdienen. Het ABP voert ook een goed offensief beleid, zij het wel minder offensief dan PFZW. PMA en Xerox volgen hier vlak na, met een redelijk offensief beleggingsbeleid. Opmerkelijk is dat PMT, het derde grote fonds van Nederland, in vergelijking met de twee grootste fondsen juist een defensief beleggingsbeleid voert. Het fonds geeft aan liever een beetje minder te hebben, maar wel meer zekerheid. Een beleid dat

volgens het fonds evenzo past bij de risicohouding van haar deelnemers. Het DB-fonds heeft een uiterst defensief beleggingsbeleid waarbij slechts vijftien procent van de beleggingsportefeuille bestaat uit aandelen. In ruil voor het 'derisken' betaalt de werkgever haar deelnemers bovenop de kostendeckende premie nog een extra premie om het mogelijke verlies aan beleggingswinsten op aandelen goed te maken. Voor deelnemers heeft het beleggingsbeleid van hun fonds grote financiële consequenties. Als de beleggingen namelijk slecht uitpakken dan bestaat er een aanzienlijke kans dat deelnemers deze verliezen op de een of andere manier krijgen doorbelast.

Opmerkelijk is dat zowel PMT als DB een defensief beleggingsbeleid voeren en dat PFZW en in mindere mate ABP een zeer offensief beleid voeren. Het verbaast PMT dat PFZW een zeer offensief beleggingsbeleid voert, omdat de risicohouding van de deelnemers van PFZW niet heel erg zou moeten verschillen met de risicohouding van haar deelnemers. Volgens PFZW wijst een groot risicobereidheidsonderzoek echter uit dat PFZW-leden juist wel offensief willen beleggen. Je kunt je dus afvragen in hoeverre de opzet en vraagstelling van het onderzoek deelnemers misschien in een bepaalde denkrichting heeft gestuurd en is geframed. Tot slot beleggen alle grote fondsen plus de DB duurzaam. Xerox houdt zich hier bijvoorbeeld minder mee bezig. Xerox heeft als klein fonds niet de keuze om te bepalen waar zij wel of niet in wil beleggen. Zij volgt het beleggingsfonds, en daarbij zullen ook zaken zitten waarin zij liever niet in belegt.

Treffend is dat alle pensioenfondsen een zeer groot voorstander zijn voor het behoud van collectiviteit en de verplichtstelling. De meeste fondsen zijn dan ook enigszins sceptisch over het aanpassen van het pensioenstelsel. Het afschaffen van de doorsneepremie is iets waar PFZW als zeer offensief belegger oren naar heeft. Opvallend is dat DB als zeer defensief belegger totaal niets voelt voor de afschaffing van de doorsneepremie. De andere fondsen zijn enigszins voorstander voor afschaffing. Aan de andere kant valt op dat het nieuwe Financieel Toetsingskader (nftk) waarin de wettelijke financiële eisen aan pensioenfondsen zijn vastgelegd zeer negatief wordt ontvangen door PFZW, Xerox en PMA, en ABP in mindere mate. Wederom zijn enkel PMT en DB, die defensief beleggen, enigszins tevreden met het nftk.

Alle fondsen zijn van mening dat het pensioenstelsel de komende jaren sterk zal veranderen. Over de houdbaarheid van het stelsel lopen de meningen flink uiteen. Met name PFZW en PMA, en in mindere mate ABP vinden het huidige pensioenstelsel onhoudbaar. Wederom zijn PMT en DB het met elkaar eens. Zij stellen dat het stelsel juist wel houdbaar is. Ook Xerox vindt het stelsel houdbaar. De grote fondsen plus PMA geven aan de urgentie te voelen om het stelsel toekomstbestendiger te maken, DB voelt hier niks voor. Opmerkelijk is tevens dat alleen de drie grote pensioenfondsen een zeer grote behoefte hebben om zich te bemoeien met de toekomst van het pensioenstelsel. Bij de drie kleinere fondsen leeft die behoefte helemaal niet.

De vakbonden zijn niet representatief is het oordeel van vrijwel alle pensioenfondsen. Alleen PMT neemt hierin een neutrale positie in, hoogstwaarschijnlijk omdat zij als een van de weinige fondsen een grote schare leden telt die zijn aangesloten bij een vakorganisatie. Desondanks zijn de fondsen, met uitzondering van DB en Xerox die geen vakbondsvertegenwoordigers kennen, positief over de bijdrage die de vakbonden leveren in hun fonds. Alleen ABP en DB houden vrije verkiezingen voor het VO waar ook niet-vakbondsleden aan kunnen meedoen. Bij Xerox worden vertegenwoordigers voorgedragen door de ondernemingsraad.

### **DEELVRAAG 3 B.**

**Wat zijn de verschillen in context? Zijn er verschillen tussen de zes onderzochte pensioenfondsen te onderkennen, en hoe zijn deze verschillen te verklaren?**

Van de zes onderzochte pensioenfondsen zijn ABP, PFZW en PMT respectievelijk de nummer 1, 2 en 3 grootste fondsen van Nederland. Het ABP telt bijna 3 miljoen leden en een beheerd vermogen van ruim 350 miljard euro. PFZW telt ruim 2,5 miljoen leden en een pensioenvermogen van circa 165 miljard euro. PMT is met ruim 1,3 miljard deelnemers en 60 miljard euro al een behoorlijk formaat kleiner. Alle drie de fondsen zijn bedrijfstakfondsen. Net als PMA, dat een middenklein pensioenfonds is. De ondernemingsfondsen DB en Xerox zijn heel klein in zowel ledenaantal als beheerd pensioenvermogen. DB is weliswaar klein, maar relatief vermogend. Het is tevens het fonds met de meest hoogopgeleiden, hoge salarissen en een enigszins gelijke verhouding van mannen en vrouwen. Ook het ABP kent relatief gezien veel hoogopgeleiden en er wordt bovenmodaal verdient. De man-vrouwverhouding is bij de meeste fondsen heel scheef. Zo zijn vrouwen oververtegenwoordigd in het ledenbestand van PFZW en PMA, terwijl mannen veruit zijn oververtegenwoordigd bij PMT en Xerox. Alleen DB en in mindere mate ABP kennen een relatief normale man-vrouwverhouding. Bij de meeste fondsen is weinig verloop, alleen PMT kent veel leden die uiteindelijk een overstap maken naar fondsen als de bouw.

Deelnemers hebben niet in alle fondsen evenveel vertrouwen. Het vertrouwen is het grootst in het fonds van DB. Dit is logisch te verklaren aan de hand van de goede financiële prestaties van het fonds en de goede pensioenregeling. Deelnemers hebben een heel stuk minder vertrouwen in de fondsen van ABP en PMT. Dit valt ook ontegenzeggelijk te wijten aan het feit dat deze fondsen enkele malen niet hebben geïndexeerd en zelfs hebben gekort. Volgens het merendeel van de pensioenfondsen zijn deelnemers niet geïnteresseerd in hun pensioen. De enige interesse ontstaat door de naderende pensioenleeftijd. Pas dan vinden deelnemers het interessant om zich in hun pensioen te verdiepen. DB, en PMT in mindere mate, zijn de enige fondsen die beweren dat deelnemers uit eigen beweging wel enigszins geïnteresseerd zijn in hun pensioen. Bij DB valt de betrokkenheid wellicht te verklaren door de financial professionals die onder het fonds vallen. Bij PMT is de betrokkenheid misschien te verklaren doordat de vakbond veel aanhang kent en actief betrokken is. De twee fondsen geven aan dat de betrokkenheid enerzijds voorkomt uit bezorgdheid en anderzijds uit interesse.

De media speelt hoofdzakelijk een belangrijke rol voor de drie grote fondsen. ABP en PFZW hebben in grote mate te maken met de media. Ditzelfde gaat bovendien redelijk op voor PMT. De overige drie fondsen hebben de afgelopen jaren niets met de media van doen gehad, alleen Xerox een keertje vanwege een foutief bericht dat een krant over het fonds had geplaatst. PFZW voert een ijzersterk public affairs-beleid met daarbij Peter Borgdorff als boegbeeld. Ook ABP en PMT zetten sterk in op de media. De fondsen geven aan dat het belangrijk is om als groot fonds een voortrekkersrol te vervullen. Zeker nu de pensioendiscussie steeds meer oplaait en de media meer over de pensioenfondsen bericht. Volgens PFZW laten de twee andere grote fondsen weinig van zich horen in de media. Dat betreurt zij. PMT kan dit beamen. Mediaprofilering staat nu prominenter op de agenda. Juist als het slecht gaat als fonds moet je je laten zien is de mening. PMT is daarin veel te voorzichtig. Zo voorzichtig dat zij volgens het fonds de goodwill van deelnemers verliest. Het ABP heeft sinds begin 2015 met Corien Wortmann-Kool een nieuwe bestuursvoorzitter aangesteld. Een van de doelen is om het ABP vaker en beter in de media neer te zetten. Dit lijkt te lukken, want sinds het aantreden van Wortmann-Kool is het ABP veelvuldig in het nieuws, waaronder diverse actualiteitenprogramma's op de televisie. De invloed die de media heeft op het beleid van de fondsen is best groot. Regelmatig steken berichten de kop op waarbij met name de grote fondsen worden beticht van het niet duurzaam beleggen, zoals bedrijven die het milieu vervuilen, aan kinderarbeid doen of investeren in oorlogsgebieden. Naar aanleiding van diverse berichten in de media hebben PFZW en PMT meermaals onder druk van klachten van hun deelnemers hun beleggingsbeleid aangepast. Vandaar dat de focus steeds meer op duurzaam beleggen is komen te liggen. Het ABP heeft ondanks kritiek die opdook over investeringen door Israëliëse banken in de bezette gebieden besloten om zich daar niets van aan te trekken. Leidraad voor beleggingen door het ABP vormen de objectieve criteria die staan opgenomen in het United Nations Global Compact.

De financiële situatie op basis van de dekkingsgraad – die weergeeft in hoeverre de fondsen kunnen voldoen aan hun verplichtingen - valt slecht uit voor de meeste fondsen. Dit is vooral te wijten aan de lage rekenrente op basis waarvan de fondsen hun verplichtingen berekenen. Door strengere regels van het nftk waaronder een striktere methode voor het vaststellen van de rekenrente, het oprekken van de grens waarop geïndexeerd mag worden en het aanhouden van grotere buffers, ziet het er dan ook naar uit dat de meeste fondsen voorlopig niet kunnen indexeren en dat wellicht de pensioenpremies omhoog moeten. Dit zijn geen positieve berichten voor de deelnemers die hun pensioenen zien verdampen. Het voordeel is wel dat door het nftk fondsen minder snel hoeven te korten. Met name PMT scoort slecht wanneer puur wordt gekeken naar de dekkingsgraad. Sinds 2008 heeft het fonds niet meer kunnen indexeren en meermaals moeten korten. Dit had enorme consequenties voor de deelnemers die meer dan tien procent van hun maandelijkse pensioenuitkering moesten inleveren of langer moesten doorwerken. ABP en PFZW hebben de afgelopen jaren een klein beetje gekort en meermaals niet volledig geïndexeerd. DB scoort daarentegen bijzonder goed. Dit is echter grotendeels te wijten aan het feit dat het fonds eventuele slechte prestaties zelf opvangt door als werkgever waar nodig bij te springen en verschillen op te vangen. Het fonds doet daarbij geen beroep op haar eigen leden. De kritiek van andere fondsen is dat zij niet zoals de Deutsche Bank zelf kunnen bijspringen omdat dit financieel gezien gewoonweg niet mogelijk is. De pensioenlasten van sommige fondsen zijn al behoorlijk zwaar, met name die van PFZW, PMA en Xerox. Zodoende heeft PFZW al een soort solidariteitstaks van twee procent extra pensioenpremie aan haar deelnemers opgelegd. De pensioenlasten van de deelnemers van de DB zijn daarentegen minimaal. Extra lasten worden gedragen door de werkgever. De behaalde beleggingsresultaten van de diverse fondsen verschillen nogal. PMT geeft aan dat zij, ondanks de slechte financiële positie waarin het fonds verkeert, heel goede rendementen behaalt. De resultaten van het ABP zijn de afgelopen jaren daarentegen niet altijd even goed geweest. Soms werden er zelfs verliezen gedraaid.

Zeer opvallend is het feit dat alle pensioenfondsen ontzettend positief zijn over hun eigen financiële positie, ondanks de verontrustende berichten die met enige regelmaat in de media opduiken en de op het oog tegenvallende financiële cijfers die de fondsen in hun jaarverslagen publiceren. Volgens PMA zijn de fondsen stinkend rijk en hebben zij nog nooit zoveel geld in kas gehad als nu. Het ABP schuift eveneens de kritiek dat er straks niet voldoende geld meer zou zijn terzijde. Het fonds beschikt over voldoende geld. De groei is groter dan de toename van de verplichtingen. Desondanks hebben alle fondsen enige tijd bij DNB een herstelplan moeten inleveren en moeten volgen. De herstelplannen zijn nog steeds van kracht voor ABP, PFZW, PMT en Xerox.

De pensioenfondsen zien allemaal overeenkomstige maar ook verschillende uitdagingen op zowel de korte als lange termijn op zich afkomen. Bijna alle fondsen zijn van mening dat de omgeving waarin zij opereren enigszins complexer is geworden. De fondsen ergeren zich vooral over de enorm toegenomen regelgeving. Niet omdat er nieuwe wetgeving is gekomen –want dat was hoognodig– maar wel vanwege de snelheid waarmee de regelgeving wordt doorgevoerd en de opeenstapelende aanpassingen die er steeds achteraan volgen. Als voorbeeld haalt PMA het Witteveenkader 2014 aan. Op het moment dat dit was ingevoerd volgde alweer het Witteveenkader 2015. Bovendien zijn niet alle fondsen even goed ingespeeld op de nieuwe wetgeving die steeds hogere eisen stelt aan de fondsen en hen belast met meer taken. Opvallend is bovendien dat de grote fondsen en PMA zich negatief uitlaten over de rol van de politiek. Zo zouden politici zich volgens PMT vooral bezig houden met de korte termijn en vooral erop uit zijn op te scoren bij hun achterban. Menig politicus zou bovendien geen verstand hebben van pensioenen. DB en Xerox laten zich hierover niet expliciet uit. Naast de politiek moet ook DNB het ontgelden. De invloed van deze instelling zou volgens enkele fondsen waaronder PMT en PMA veel te ver reiken. DNB zou als slager zijn eigen vlees keuren. Door enerzijds de regels op te stellen en anderzijds toezicht te houden op dezelfde regels. De drie kleinere fondsen verwachten dat er over een aantal jaar veel minder

pensioenfondsen zullen zijn. Fondsen zullen opschalen, omdat zij enerzijds te klein zijn en anderzijds door steeds strengere wetgeving waardoor fondsen een gebrek aan mankracht en expertise hebben. Dit ligt in lijn met de wensen van DNB. De fondsen zelf vinden het op zich een goede ontwikkeling dat er steeds meer wordt opgeschaald. Vergrijzing en ontgroening is een uitdaging die het ABP en Xerox aankaarten. Daarnaast benoemt ABP tevens de wens van diverse groepen binnen het fonds voor een eigen sectorale pensioenregeling. Niet alleen de werknemers bij de gemeenten, de provincies, de waterschappen, maar ook die in het onderwijs, de universitair medische centra, de rechterlijke macht en de politie bouwen hun pensioen op bij het ABP. Het is de verwachting dat sectoren zich steeds meer zullen gaan afvragen of een centrale pensioenregeling goed aansluit bij de wensen en doelstellingen van de eigen sector. Zodoende zie je aan de ene kant de behoefte om fondsen op te schalen, maar aan de andere kant is er daarenboven een behoefte aan sectorale regelingen. Een andere belangrijke uitdaging die PFZW en DB aankaarten is eerlijke en transparante overheidscommunicatie over pensioenen en het stelsel. Volgens deze fondsen is de overheid niet altijd even transparant en is het haar taak om de burger goed te informeren onder meer over het feit dat mensen in de toekomst veel langer zullen moeten doorwerken. Naast de bovengenoemde uitdagingen worden ook zaken als meer digitalisering, het lang-leven-risico, de vorming van een Algemeen Pensioenfonds en lange onzekerheid op de financiële markten genoemd.

## Eindconclusie

### 1. Betrokkenheid

Op basis van de analyse kan worden geconcludeerd dat alle pensioenfondsen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek hun deelnemers op diverse manieren betrekken. Vertaald naar de participatieladder van Edelenbos naar het model van Arnstein betreft het uitsluitend de twee laagste treden van de ladder: informeren en raadplegen. Fondsen zetten een breed assortiment van communicatiemiddelen in om hun deelnemers te bereiken; zowel offline als online. Bij informeren gaat het om de inzet van nieuwsbrieven, magazines, klantenservice, algemene ledenvergaderingen, een afspraak met een consultant, de website, social media, en meer. Pensioenfondsen verschaffen informatie over actuele pensioenzaken en over haar beleid. Om dit beleid te laten slagen, trachten zij hun leden zo nodig te overtuigen of te overreden. Deze bestuursstijl kan worden beschouwd als open autoritair. Bij raadplegen gaat het onder meer om de organisatie van bijeenkomsten rondom speciale thema's waar gediscussieerd kan worden, het afleggen van werkbezoeken en de mogelijkheid om via social media op blogs en polls te reageren. Het verrichten van onderzoek neemt hier een steeds belangrijkere plaats in. Zo laten alle fondsen regelmatig klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. Sommige fondsen werken met (online) klantenpanels, focusgroepen, zetten enquêtes uit of vragen om mee te denken over hun visierapport. Daarbij worden deelnemers nadrukkelijk gevraagd om hun mening te geven over tal van pensioen gerelateerde onderwerpen. De fondsen geven de deelnemers bijna altijd feedback over de resultaten. Het gaat om raadplegende onderzoeken, waarbij de fondsen niet verplicht zijn om de resultaten om te zetten naar beleid. Als pensioenfondsen hun leden raadplegen kan dit worden bestempeld als een consultatieve stijl. Hierbij mogen participanten zich uitspreken over een (veelal) gesloten vraagstelling over een gegeven beleidsaanpak binnen een gegeven probleemomschrijving. Van een adviserende rol van deelnemers, de derde trede op de participatieladder, is dus geen sprake.

De fondsen geven allen te kennen te luisteren naar zowel de positieve en negatieve reacties van de deelnemers. Hun input komt meestal indirect via diverse kanalen bij het bestuur terecht. Tevens vormt het verantwoordingsorgaan de spreekbuis voor de werknemers en gepensioneerden. Alhoewel

pensioenfondsbesturen altijd zelf hun eigen beleid bepalen, zijn zij niet doof voor geluiden van de deelnemers, het advies van het verantwoordingsorgaan en wat er leeft in de samenleving. Daarbij speelt de media die regelmatig berichten over omstreden beleggingen naar buiten brengt de rol van klokkenluider. Zo hebben PFZW en PMT enkele malen onder druk van de deelnemers hun beleggingsbeleid aangepast door investeringen in dubieuze fondsen op het gebied van mensenrechten, wapenindustrie en duurzaamheid te beëindigen.

Deelnemers worden bij haast alle bedrijfstakpensioenfondsen vertegenwoordigd namens de vakbonden. De macht van deze vakbonden brokkelt langzamerhand af. Zo heeft het ABP in 2014 voor het eerst in haar bestaan 'vrije verkiezingen' gehouden, waarbij ook onafhankelijke partijen die niet zijn aangesloten bij een vakbond mochten meedoen. Ondanks dat er –wel of niet terecht– kritiek is geuit op de belemmerende rol die het ABP hierin speelde, waren de verkiezingen een succes. De onafhankelijke partij behaalde een flink aantal zetels in het verantwoordingsorgaan. Daarmee lijkt een tijdperk te zijn ingeluid waarin deelnemers zich ook op een manier kunnen laten vertegenwoordigen anders dan via de vakbond.

Alle fondsen zijn van mening dat deelnemers in de toekomst steeds meer invloed zullen krijgen. Aan de andere kant vinden zij dat er wel een beperking kleeft aan de macht van deelnemers. Als voorbeeld kan het beleggingsbeleid worden aangehaald. De meeste fondsen zijn huiverig om hun deelnemers hierop te veel invloed te geven. Sommige fondsen verrichten een risicobereidheidsonderzoek onder hun leden. Daarbij wordt aan deelnemers de centrale vraag voorgelegd of het fonds offensief of defensief moet beleggen. De uitslag is soms erg verrassend. Zo blijkt dat PFZW en PMT, twee fondsen met een op het eerste oog enigszins vergelijkbaar ledenbestand, totaal ander beleid voeren. De vraag kan dus worden gesteld in hoeverre de vragen in dergelijke onderzoeken door fondsen worden gestuurd. Uiteindelijk stellen de fondsen dat het bestuur verantwoordelijk is voor het beleid en dat deelnemers, maar evenzo dat het verantwoordingsorgaan nooit op de stoel van bestuurders zal zitten. Volgens de fondsen is het pensioenstelsel zeer complex en ontbreekt het de leden aan relevante kennis hierover. Bovendien bestaat de angst dat deelnemers altijd vanuit hun eigen belang zullen handelen en kortetermijndenken boven langetermijndenken stellen. Het is daarom moeilijk om over echt responsief beleid te spreken waarbij pensioenfondsen uitvoeren wat de deelnemers wensen. De fondsen moeten rekening houden met onverenigbare wensen van allerlei stakeholders. Alle fondsen geven aan dat het enige wat telt het algemeen belang is waarbij risico's gelijk worden verdeeld over alle deelnemers.

## 2. Organisatiebeleid

De fondsen berusten hun missies en visies op diverse pijlers, uiteenlopend van transparantie tot het vergroten van het pensioenbewustzijn. Er valt niet een eenduidige consistente lijn te ontdekken, behalve dat alle fondsen de ambitie om jaarlijks te kunnen indexeren als belangrijkste pijler hanteren. Daarnaast valt op dat de drie grote fondsen een toonaangevende (voortrekkers)rol willen spelen. Tevens zetten de grote drie in op duurzaamheid, net als het fonds van de Deutsche Bank. Alhoewel er vijf diverse bestuursvormen bestaan, kiezen alle zes de pensioenfondsen voor het paritair bestuursmodel. Waarschijnlijk omdat de mogelijkheden voor zowel werkgevers als werknemers om invloed uit te oefenen en bij te sturen het grootst is. Daarbij worden rechtsweg steeds nadrukkelijker eisen gesteld aan de expertise van bestuursleden en leden van het VO. Ondanks dat fondsen tevreden zijn over de inzet van vakbonden binnen hun fonds is de algehele tendens dat de bonden niet meer representatief zijn. Enkel PMT, waarvan nog steeds een groot deel van de werknemers is aangesloten bij de vakbond, denkt hier gematigd over. Alle fondsen zijn voorstander om deelnemers niet enkel meer door vakbonden te laten vertegenwoordigen.

Er is een aantal beweegredenen aan te voeren die de fondsen heeft aangezet om zich actiever bezig te houden met het betrekken van hun leden. Ronduit de belangrijkste reden is de financiële crisis van 2008. PFZW voert zelfs aan dat het barsten van de internetbubbel in 2000 en de aanslagen van 11 september de kwetsbaarheid van de pensioenfondsen aantoonde en de fondsen ertoe bewogen om zich actiever met hun deelnemers te bemoeien. Een tweede reden die hoofdzakelijk door de drie grote fondsen wordt genoemd vormen de maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder de roep om meer invloed voor de deelnemers en meer mogelijkheden tot individualisering. De fondsen die de afgelopen jaren financieel slecht presteerden dragen het niet toekennen van indexatie of het moeten korten op de pensioenuitkering aan als reden om hun leden meer te betrekken. Tevens wordt de behoefte om meer te weten wat er onder de leden leeft door vrijwel alle fondsen opgevoerd als motief. De drie grote fondsen zijn van mening dat het bevorderen van een dialoog met de deelnemers een rol van betekenis speelt. Voor deze drie fondsen en het fonds van de Deutsche Bank vormt het vergroten van de betrokkenheid een pijler van hun beleid. Overige –minder genoemde– argumenten vormen het creëren van draagvlak, de invloed van ICT, het beter informeren en het transparanter maken van het pensioen. Veel fondsen benadrukken de relevantie van actieve communicatie. Tot slot benadrukken alle fondsen dat hun leden de reden zijn van hun bestaan en dat zij altijd –dus ook voor de financiële crisis– al een zeer prominente rol hebben gespeeld. Het betrekken van de leden is echter wel toegenomen door bovengenoemde beweegredenen. Al met al zijn er dus zowel interne gronden als externe gronden die verklaren waarom pensioenfondsen hun deelnemers betrekken. De motieven om deelnemers te betrekken zijn veelal moreel, maar mede vaak juridisch en inhoudelijk gestoeld.

De roep om meer individualisering wordt hoofdzakelijk geconstateerd door de drie grote fondsen en dan in beperkte mate. De kleinere fondsen merken geen duidelijke behoefte onder hun deelnemers op om het fonds meer te individualiseren. Bij de fondsen kunnen deelnemers voornamelijk nog geen echte individuele keuzes maken, maar de meeste fondsen bieden wel flexibiliseringsmogelijkheden aan. PMT heeft als pijler het bieden van een pensioen op maat en heeft daarom een aantal pensioenconsulenten in vaste dienst wiens taak het is om deelnemers proactief te informeren en te adviseren over hun persoonlijke pensioensituatie. Wat de diversiteit in de fondsen betreft valt er nog een wereld te winnen. Het ABP en de DB scoren het beste met een afvaardiging van een behoorlijk aantal vrouwen en enkele jongeren in het bestuur dan wel het verantwoordingsorgaan. De andere fondsen lopen hierop achter. De oorzaak voor de oververtegenwoordiging van oudere hoogopgeleide blanke mannen in de gezichtsbepalende posities is volgens de fondsen te wijten aan de strenge selectiecriteria waaronder hoogopgeleid, expertise en jarenlange ervaring. Desalniettemin voeren de drie grote fondsen en de Deutsche Bank een diversiteitsbeleid. Volgens PMA moet diversiteit echter geen doel op zich worden. PMT neemt in ieder geval geen afwachtende houding aan en is volop aan het experimenteren om jongeren kennis te laten maken met de diverse invloedrijke organen binnen het fonds. In samenwerking met PensioenLab biedt zij geïnteresseerde jongeren meeloopstages aan.

Alle fondsen zijn het roerend eens dat de collectiviteit en de verplichtstelling in het pensioenstelsel moet worden behouden. Alhoewel alle fondsen enigszins twijfels hebben over het al dan niet aanpassen van het stelsel lopen de meningen over enkele grote thema's sterk uiteen. Zo vindt de helft van de fondsen waaronder het ABP en PFZW het stelsel niet houdbaar. De andere helft waaronder PMT en DB vinden het stelsel juist wel houdbaar. Een ander groot thema is de doorsneepremie. PFZW vindt dat daar iets aan moet worden gedaan, de Deutsche Bank zegt 'afblijven!'. Over het nieuwe Financieel Toetsingskader zijn de fondsen die offensief beleggen, waaronder PFZW, niet te spreken. De defensieve beleggers PMT en Deutsche Bank zijn juist blij dat de teugels strak worden aangetrokken. PMT en de Deutsche Bank hebben op hun beurt een iets positievere houding om meer individualisering toe te passen dan de andere fondsen. Opvallend is dus het verschil in denkwijzen over enkele grote thema's tussen de



offensief beleggende fondsen enerzijds en de defensief beleggende fondsen anderzijds. Tot slot zijn de pensioenfondsen het over een ding ronduit eens: ze zijn ontzettend positief over hun eigen financiële positie. De kritiek die er heerst over niet toekomstbestendige fondsen wordt resoluut terzijde geschoven.

### 3. Context

ABP, PFZW en PMT zijn met afstand de drie grootste pensioenfondsen van Nederland. Tezamen beschikken zij over ongeveer een derde van al het pensioenvermogen; meer dan 500 miljard euro. Er bestaan aanzienlijke verschillen qua ledenbestand; qua man-vrouwverhouding, salaris en opleiding. Opvallend is dat het ondernemingsfonds van de Deutsche Bank bijzonder goed presteert in vergelijking met de rest. Tevens is opmerkelijk dat er verschil bestaat in het vertrouwen dat er onder de deelnemers over het fonds leeft. Zo scoren de fondsen PMT en ABP hier slecht op. PMT vanwege het doorvoeren van kortingen. Het ABP niet enkel vanwege de financiële situatie van het fonds, maar mede vanwege haar kritische achterban. Het ABP schrijft dit bovendien toe aan het feit dat zij steeds actiever is gaan communiceren over met name de pensioenverlaging. De overige fondsen geven aan dat onderzoek uitwijst dat er voldoende vertrouwen onder hun deelnemers is. Deutsche Bank scoort hierop het beste, maar dat is gezien haar goede financiële positie niet vreemd. Daarnaast lijkt het erop dat de band tussen deelnemers en hun fonds groter is bij ondernemingsfondsen dan bij bedrijfstakfondsen. Dit verschil kan logischerwijs worden verklaard vanwege het feit dat ondernemingsfondsen veel kleiner zijn en er daardoor kortere lijnen lopen. Deelnemers stappen makkelijk op elkaar en op het fonds af omdat ze elkaar kennen.

De pensioenfondsen proberen de deelnemers vaker te betrekken, maar merken dat de interesse zeer minimaal is. De meeste deelnemers die betrokken zijn doen dit vanwege hun naderende pensioenleeftijd. Alleen PMT en de Deutsche Bank geven aan dat hun deelnemers betrokken zijn uit enerzijds interesse en anderzijds uit bezorgdheid. Wederom denken PMT en Deutsche Bank beiden anders over dit thema dan de andere fondsen.

Alleen de drie grote fondsen hebben te maken met de media. De media bericht steeds vaker over de pensioenen, vandaar dat weldoordacht public affairsbeleid noodzakelijk is. De drie fondsen zoeken de media vaak ook zelf op, omdat zij zich willen profileren en zichtbaar willen zijn in de media. De fondsen wensen een voortrekkersrol te spelen. Zij willen meepraten en meedenken over actuele en toekomstige pensioentema's. PFZW is in vergelijking met de andere twee fondsen een stuk zichtbaarder. Met de mediagenieke directeur Peter Borgdorff heeft zij een troef in handen. PFZW is teleurgesteld over de onzichtbaarheid van de andere (grote) fondsen. Echter, het ABP is met de komst van een nieuwe bestuursvoorzitter bezig met een goede inhaalslag. De invloed van de media op het beleid dat de grote fondsen voeren kan behoorlijk zijn, zoals aanpassingen in het eerder aangehaalde beleggingsbeleid. De variabele context is daarmee dienovereenkomstig van invloed op de variabelen betrokkenheid en organisatiebeleid.

De financiële situatie op basis van de dekkingsgraad valt slecht uit voor de meeste fondsen. Dit is vooral te wijten aan de lage stand van de rekenrente op basis waarvan fondsen hun verplichtingen berekenen. Daarnaast zorgen de aangescherpte regels van het nftk er voor dat fondsen steeds minder snel mogen indexeren en hun buffers moeten verstevigen. De verwachting is dat dit de komende jaren verstrekkende gevolgen heeft voor de pensioenopbouw van miljoenen deelnemers. De fondsen verwachten daarom ook dat het nftk op termijn zal worden versoepeld. Daarnaast zijn de pensioenlasten bij sommige fondsen al zeer stevig te noemen, waaronder bij PFZW en PMA.

Volgens de fondsen liggen er nog enkele belangrijke uitdagingen op de weg. Zo hebben veel fondsen kritiek op de wet- en regelgeving die elkaar in razendsnel opvolgt en alsmaar wordt aangepast. Er bestaat bezwaar tegen de te machtige rol van de Nederlandsche Bank. Zij zou spreekwoordelijk als slager optreden die zijn eigen vlees keurt. Ook de politiek moet het ontgelden. Politici zouden vooral bezig zijn met kortetermijndenken en bovendien beschikken over te weinig kennis over het pensioenstelsel. Tevens laten de fondsen zich niet al te positief uit over het Nationale Pensioendebat. In plaats van de gewone burger te raadplegen doen enkel de usual suspects met het debat mee, terwijl het debat in eerste instantie was opgezet om juist een breder publiek te betrekken. Een gemiste kans volgens de fondsen. Andere uitdagingen vormen het enerzijds opschalen van de kleine fondsen en anderzijds de behoefte voor meer sectorale regelingen binnen grote fondsen zoals het ABP. Een andere belangrijke uitdaging die PFZW en DB aankaarten is eerlijke en transparante overheidscommunicatie over pensioenen en het stelsel. Volgens deze fondsen is de overheid niet altijd even transparant en is het haar taak om de burger goed te informeren, onder meer over het feit dat mensen in de toekomst veel langer zullen moeten doorwerken.

Al met al kan worden geconcludeerd dat zowel het organisatiebeleid als de context van invloed zijn op de wijze waarop pensioenfondsen hun deelnemers betrekken. Bovendien is de context weer van invloed op het organisatiebeleid. Een heel helder verband tussen de zes onderzochte pensioenfondsen is er niet. Behalve dat de drie grootste fondsen ABP, PFZW en PMT zichzelf een voortrekkersrol toedichten en een zeer breed assortiment aan (communicatie)middelen inzetten om hun leden te betrekken. Het feit dat de drie grote fondsen over het meeste geld beschikken maakt dit natuurlijk een stuk gemakkelijker. Pensioenfondsen hebben diverse beweegredenen om deelnemers te laten participeren. De betrokkenheid beperkt zich echter tot informeren en raadplegen; de twee onderste treden van Edelenbos' participatieladder. Desondanks zijn de fondsen van mening dat de deelnemers in de toekomst een steeds belangrijker positie zullen innemen en meer invloed gaan krijgen. Fondsen hebben echter nog geen kant en klare ideeën welke richting het met de (toekomstige) betrokkenheid op moet. Fondsen kunnen bovendien weliswaar trachten om hun deelnemers te betrekken, vanzelfsprekend is een belangrijke vereiste dat deelnemers ook zelf daadwerkelijk betrokken willen worden. Volgens het merendeel van de fondsen leeft het pensioen totaal niet onder de doorsnee deelnemer.

Tot slot hebben pensioenfondsen twijfels over de invulling van het toekomstige pensioenstelsel. De grote fondsen denken hier over na en brengen visierapporten uit. Echter over een aantal thema's verschillen de fondsen van opvatting. Elk pensioenfonds en alle stakeholders in het pensioenstelsel hebben hun eigen opvattingen en waarheden. Dit maakt het opereren in een omgeving waar veel belangen op het spel staan erg complex. Voor de Pensioenfederatie is het daarom moeilijk om een eenduidige koers namens alle fondsen te varen. De komende jaren gaat het pensioenstelsel verder op de schop. Staatssecretaris Klijnsma heeft rigoureuze hervormingen aangekondigd. De pensioenfondsen zullen een grote rol spelen bij deze onderhandelingen. Een ding is echter zeker: de collectiviteit, solidariteit en de verplichtstelling staan buiten kijf. Het pensioen blijft een te complex onderwerp om alleen aan de deelnemer over te laten.

## Literatuur

- Arnstein, S. R. "A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.
- Beetsma, R.M.W.J., Chen D.H.J., (2014). Mandatory participation in occupational pension schemes in the Netherlands and other countries.
- Beer, de P.T., Bussemaker, M., Kalma, P. (2005) . Keuzen in de sociale zekerheid. De Burcht/Wiarda Beckman Stichting, Amsterdam
- Beltzer, R.M., Biezeveld, R.L., (2004). De pensioenvoorziening als bindmiddel: social cohesie en de organisatie van pensioen in Nederland. Aksant, Amsterdam
- Bekkers, V. (2007). Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleidsprocessen in de publieke sector. Den Haag, Lemma.
- Bekkers, V.J.J.M. & Meijer, A.J. (2010). Co-creatie in de publieke sector; Een verkennend onderzoek naar nieuwe, digitale verbindingen tussen overheid en burger (paragraaf 1.4 en 1.5). Den Haag: Boom Juridische Uitgevers
- Berlo, van D. (2008). Ambtenaar 2.0. Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
- Bos, K. van den (2011) Vertrouwen in de overheid. Wanneer hebben burgers het, wanneer hebben ze het niet, en wanneer weten ze niet of de overheid te vertrouwen is?, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Brants, K., & Van Praag, P. (2000). Politieke strijd: in of met de media? In P. Van Praag, & K. Brants, *Tussen beeld en inhoud. Politiek en media in de verkiezingen van 1998* (pp. 1-15). Amsterdam: Spinhuis.
- Bodie, Z., & Prast, H.M. (2012). Rational pensions for irrational people, behavioral science lessons for the Netherlands. In: A.L. Bovenberg, C. van Ewijk & E. Westerhout (eds.), *The Future of Multi-Pillar Pensions*. Cambridge: Cambridge University Press, 299-329
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen. Den Haag, Boom Lemma Uitgevers
- Boutellier, J.C.J. (2011). De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag
- Boutelier, J.C.J., Drenth von Februar, M., Gude, R., Vries, de G., (2005). Leven in de risicosamenleving. Amsterdam, Amsterdam University Press
- Bovens, M.A.P., Hart, 't P., Twist, van M.J.W. (2007). Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bovenberg, A.L., Nijman, T. en Werker, B. 2012, Voorwaardelijke pensioenaanspraken: over waarderen, beschermen, communiceren, Netspar Occasional Paper, april 2012
- Castells, M. (2004), *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II*. Cambridge.
- Eagly, A.H., Chaiken, S. (1993) *The psychology of attitudes*, Orlando, FL, US: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. (1993). xxii 794 pp.
- Edelenbos, J. (2000) *Proces in vorm, procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Lemma Uitgeverij BV, Utrecht.
- Edelenbos, J. & Monnikhof, R. (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming. Een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie*. Utrecht: Lemma.
- Elchardus, M. (2002). *De Dramademocratie*, Uitgeverij Lannoo, Tielt
- Fenger, H.J.M., Van der Steen, M, Groeneveld, S., Van der Torre, L. De Wal, M., Frissen, P. Bekkers, V. (2011). *Sociaal beleid en legitimiteit*. VOC Uitgevers, Nijmegen
- Koppenjan, J. & Klijn, E. (2004). *Managing Uncertainties in networks*. Oxon and New York, Routledge.

- Kleijer, H. (2003) In de nadagen van de democratie? Politiek als wantrouwen en voorstelling, Boom, Meppel
- Komter, A.E., Burgers, J.P.L., Engbersen, G. (2004). Het cement van de samenleving. Een verkennende studie naar solidariteit en cohesie. Amsterdam University Press, Amsterdam
- Lange, O. (2012). Hoofdlijnen pensioenfondsmangement, Pearson Benelux B.V.
- Lecq, S.G. van der, Steenbeek, O.W. (2006). Kosten en baten van collectieve pensioensystemen. Kluwer
- Loyens, K. & S. van de Walle (2006). Methoden en technieken van burgerparticipatie: strategieën voor betrokkenheid van burgers bij het federaal plan duurzame ontwikkeling. Leuven: Instituut voor de overheid.
- Pikaart, M. (2011). De Pensioenmythe. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.
- Pröpfer, I.M.A.M. (1999). Interactieve beleidsvoering: de binnenkant van het proces. Thesaurus Vereniging Van Nederlandse Gemeenten Uitgeverij, 's-Gravenhage.
- Pröpfer, I.M.A.M. & Steenbeek, D.A. (2001). De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders. Coutinho, Bussum.
- Gunsteren, H. van en E. van Ruyven (1993). De ongekende samenleving. In: Beleid & Maatschappij, nr. 3, pp. 114-125
- Stekelenburg, van J. (2006). Promoting or preventing social change. Instrumentality, identity, ideology and group-based anger as motives of protest participation. VU Vrije Universiteit Amsterdam.
- Swierstra, T., Tonkens. E. (2002). Klakkeloze keuzevrijheid. Christen Democratische Verkenningen. Uitgeverij Boom, Amsterdam
- Thiel, van S. (2010). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding (2<sup>e</sup> druk). Bussum, Coutinho.
- Thijssen, A.P.J., Pauw T. de (2006). Babybom? Draagvlak van de intergenerationale solidariteit. Uitgeverij Acco, Leuven
- Verschuren, P.J.M. (2011). De probleemstelling voor een onderzoek
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). (2012). Vertrouwen in burgers, Amsterdam University Press, Amsterdam.

## Overige documenten

- Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (2013). Trendrapport ten behoeve van de visie van ABP op 2020. 22 trends rondom de deelnemer. ABP
- Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (18 mei 2015), Jaarverslag 2014
- Boer, de N., Lans, van der J. (2013). Burgerkracht in de wijk. Sociale wijkteams en de lokalisering van de verzorgingsstaat. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Den Haag, Platform 31.
- Bovenberg, A.L. (2013). Hoge hekken, betere burens: over eigendom en risicovolle pensioenen
- Centraal Planbureau, 2012, Generatie effecten pensioenakkoord, CPB Notitie, 30 mei 2012.
- Frijns J.M.G., Nijssen, J.A., Scholtens, L.J.R. (2010). Pensioen: "Onzekere zekerheid". Commissie Beleggingsbeleid en Risicobeheer. Een analyse van het beleggingsbeleid en het risicobeheer van de Nederlandse pensioenfondsen. Rapport Commissie Frijns
- Goudswaard, K.P., Beetsma, R.M.W.J., Nijman, Th. E., Schnabel, P. (2011). Een sterke tweede pijler. Naar een toekomstbestendig stelsel van aanvullende pensioenen. Rapport Commissie Goudswaard. (Commissie Toekomstbestendigheid Aanvullende Pensioenen)
- Koeleman, Esser en Janssen, Ingrijpende gevolgen pensioenakkoord voor governance en uitvoeringspraktijk, Tijdschrift voor Pensioenvraagstukken, 2012, nr. 8
- Kuné, J.B. Op weg naar één nationale pensioeninstelling, oratietekst 4 juni 2004, Vossiuspers UvA, Amsterdam
- Pensioenfederatie (2012). Ontwikkeling en positie van collectieve pensioenen in Nederland
- Pensioenfonds voor Zorg & Welzijn (2015), Jaarverslag 2014

- Pensioenfonds Medewerkers Apotheken (2014), Jaarverslag 2013
- Pensioenfonds Metaal & Techniek (2014), Jaarverslag 2013
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2011). Actuele maatschappelijke ontwikkelingen 2010. Een bijdrage aan het waarderen en selecteren van informatie ten behoeve van toekomstige archieven. Den Haag
- Sociaal Cultureel Planbureau, (2011). Emancipatiemotor 2010, Den Haag
- Stichting Deutsche Bank Pensioenfonds Nederland (2014), Jaarverslag 2013
- Stichting Xerox Pensioenfonds Nederland (2014), Jaarverslag 2014
- TNO-rapport (2008). Naar een 'User Generated State'? De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) (2012). Vertrouwen in burgers, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) (2006). De verzorgingsstaat herwogen. Over verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden. Amsterdam University Press, Amsterdam

## Interviews

- Dhr. Erwin van Dam, beleidscoördinator D66 Tweede Kamerfractie (11 augustus 2014, Den Haag)
- Dhr. Steven van Weyenberg, Tweede Kamerlid D66, (18 augustus 2014, Den Haag)
- Dhr. Erwin Nypels, oud-minister en Tweede Kamerlid D66 (5 september 2014, Rijswijk)
- Dhr. Tarik Ucar, beleidsadviseur Pensioenfederatie (19 september 2014, Den Haag)
- Dhr. Mark Polling, beleidsmedewerker Ministerie van Sociale Zaken, (3 oktober 2014, Den Haag)
- Mw. Naomi van den Ende, consultant Towers Watson (10 oktober 2014, Den Haag)
- Mw. Sara Leene, manager communicatie PFZW (1 december 2014, Zeist)
- Dhr. Peter Borgdorff, directeur PFZW (1 december 2014, Zeist)
- Dhr. Jan Willem van Oostveen, manager investments and financial affairs (1 december 2014, Zeist)
- Mw. Betty Mulder, secretaris pensioenfonds Deutsche Bank (17 december 2014, Amsterdam)
- Dhr. Han Reitsma, voorzitter VO pensioenfonds Deutsche Bank (17 december 2014, Amsterdam)
- Dhr. Mark Bakker, beleidsondersteuner pensioenfonds Deutsche Bank (17 december 2014, A'dam)
- Dhr. Ton van Zijl, bestuursvoorzitter Appolaris (PMA) (18 december 2014, Den Haag)
- Dhr. Mark van Aken, manager pensioenen Appolaris (PMA), (23 december 2014, Den Haag)
- Dhr. George Ruijter, manager financiën & beleggingen Appolaris (PMA), (23 december 2014, Den Haag)
- Mw. Ester Iking, hoofd communicatie ABP, (28 januari 2015, Amsterdam)
- Mw. Marly van Issum, secretaris Xerox pensioenfonds, (23 maart 2015, Venray)
- Dhr. Niels van Heesen, directeur Xerox pensioenfonds, (23 maart 2015, Venray)
- Dhr. Rob van der Want, manager pensioenconsulenten PMT, (24 maart 2015, Rijswijk)
- Mw. Annemieke Biesheuvel, manager communicatie PMT, (24 maart 2015, Rijswijk)

## Internetbronnen

- Centraal Bureau voor de Statistiek, Potentiele beroepsbevolking blijft straks op peil dankzij 65-plussers (2012) <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-073-pb.htm>
- Eerste Kamer, Wet Versterking Bestuur (2012) [https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33182\\_wet\\_versterking\\_bestuur](https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33182_wet_versterking_bestuur)
- Erwin Nypels, <http://www.nypels.nl>
- Euroforum.nl, Jose Meijer (ABP): "Het vertrouwen in ons stelsel moet terug!" <http://blog.euroforum.nl/jose-meijer-abp-het-vertrouwen-ons-stelsel-moet-terug/>
- Financieel Dagblad, ABP: meer keuzevrijheid in pensioen overwegen (2014) <http://fd.nl/personal-finance/900909/abp-meer-keuzevrijheid-in-pensioen-overwegen>
- Me Judice; economen in debat, Eerlijk over onzeker pensioen – Lans Bovenberg (2011) <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/eerlijk-over-onzeker-pensioen>
- De Nederlandsche Bank, Hoeveel geld hebben alle pensioenuitvoerders samen in kas (2014) [http://info.dnb.nl/vragen/hoeveel\\_geld\\_hebben\\_alle\\_pensioenuitvoerders\\_samen\\_in\\_kas](http://info.dnb.nl/vragen/hoeveel_geld_hebben_alle_pensioenuitvoerders_samen_in_kas)
- NOS Journaal, Pensioenfondsen in zwaar weer – Peter Borgdorff (2015) <http://nos.nl/artikel/2030714-pensioenfondsen-in-zwaar-weer.html>
- NRC Handelsblad, Haal pensioen uit keurslijf (2015) <http://www.nrc.nl/handelsblad/van/2015/april/14/haal-pensioen-uit-keurslijf-1484443>
- PFZW, Reactie op wetsontwerp financieel toetsingskader (2014) [https://www.pfzw.nl/Documents/Over-ons/persberichten/PFZW\\_Reactie-op-wetsontwerp-financieel-toetsingskader-FTK-tbv-Tweede-Kamer.pdf](https://www.pfzw.nl/Documents/Over-ons/persberichten/PFZW_Reactie-op-wetsontwerp-financieel-toetsingskader-FTK-tbv-Tweede-Kamer.pdf)
- PPGM. Waarom solidariteit onze pensioenen ijzersterk maakt (2014) Gelder, M., Lewin, E, <https://www.pggm.nl/wat-vinden-we/Paginas/Waarom-solidariteit-onze-pensioenen-ijzersterk-maakt.aspx>
- Pensioenfederatie, Uitwerking van het nieuwe financieel toetsingskader (2014) [http://www.pensioenfederatie.nl/services/themas/Pages/Financieel\\_Toetsingskader\\_FTK\\_31.aspx](http://www.pensioenfederatie.nl/services/themas/Pages/Financieel_Toetsingskader_FTK_31.aspx)
- Radar TV, Je pensioen als toetje. Wat komt er straks uit de vriezer? (2014) <http://www.radartv.nl/uitzending/vorige-uitzending/aflevering/29-09-2014/je-pensioen-als-toetje-wat-komt-er-straks-uit-de-vriezer/>
- Rijksoverheid, Nota naar aanleiding van het verslag inzake het wetsvoorstel aanpassing financieel toetsingskader (2014) <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/09/23/nota-naar-aanleiding-van-het-verslag-inzake-het-wetsvoorstel-aanpassing-financieel-toetsingskader>
- Rijksoverheid, Klijnsma: doe mee aan de nationale pensioendialoog (2014) <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2014/08/29/klijnsma-doe-mee-aan-de-nationale-pensioendialoog>
- Rijksoverheid, Wetsvoorstel aanpassing financieel toetsingskader (2014) <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2014/06/25/wetsvoorstel-aanpassing-financieel-toetsingskader-naar-kamer>
- RTL Nieuws, Meerderheid Kamer voor strengere pensioenregels (2014) <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/meerderheid-kamer-voor-strengere-pensioenregels>
- RTL Nieuws, Eindelijk vrije pensioenverkiezingen! (2014), <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/column/ilja-boelaars/eindelijk-vrije-pensioenverkiezingen>
- RTL Nieuws, Klijnsma: We gaan de pensioenfondsen stutten (2014) <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/klijnsma-we-gaan-de-pensioenfondsen-stutten>
- Sociaal Cultureel Planbureau, Pensioenen, solidariteit en keuzevrijheid (2015) [http://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2015/Pensioenen\\_solidariteit\\_en\\_keuzevrijheid](http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2015/Pensioenen_solidariteit_en_keuzevrijheid)

- Sociale Vraagstukken, Crisis: een kans om publieke diensten toe te eigenen (2012)  
<http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/05/24/do-it-yourself/>
- Sprenkel en Verschuren, Het financieel toetsingskader wijzigt (2014)  
[http://www.sprekelsenverschuren.nl/media/publicaties/Wijziging\\_Financieel\\_Toetsingskader.pdf](http://www.sprekelsenverschuren.nl/media/publicaties/Wijziging_Financieel_Toetsingskader.pdf)
- De Telegraaf, Geen indexatie ABP door nieuwe regels (2014)  
[http://www.telegraaf.nl/overgeld/pensioen/22814093/\\_Geen\\_indexatie\\_ABP\\_door\\_nieuwe\\_regels\\_.html](http://www.telegraaf.nl/overgeld/pensioen/22814093/_Geen_indexatie_ABP_door_nieuwe_regels_.html)
- TNO Informatie- en Communicatietechnologie, Naar een 'User Generated State'? De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur (2008)  
[http://www.heeleuropa.nl/9353000/1/j4nvg5kjg27kof\\_j9vvhtln60suxr8/vhzqbelgqdzg/f=blg17663.pdf](http://www.heeleuropa.nl/9353000/1/j4nvg5kjg27kof_j9vvhtln60suxr8/vhzqbelgqdzg/f=blg17663.pdf)
- Towers Watson, Resultaten Beleggingsonderzoek De Nederlandsche Bank (2010)  
<http://www.towerswatson.com/nl-NL/Insights/Newsletters/Europe/update/2010/Resultaten-beleggingsonderzoek-DNB>
- Trouw. Solidariteit als pijler van pensioenstelsel op retour (2015)  
<http://www.trouw.nl/tr/nl/4504/Economie/article/detail/4129453/2015/08/26/Solidariteit-als-pijler-van-pensioenstelsel-op-retour.dhtml>
- Trouw, Verplicht collectief pensioen is goedkoper (2006)  
<http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1692120/2006/12/05/Verplicht-collectief-pensioen-is-goedkoper.dhtml>
- Vereniging Docenten Assurantie & Bankleer, Doorsneepremie (2015)  
<http://vdab-talent.nl/VDAB-Pensioen/Doorsneepremie/Doorsneepremie-ABP.pdf>
- De Volkskrant, Het recht op pensioen is een leugen anders niet (2010)  
<http://www.volkskrant.nl/dossier-werk/het-recht-op-pensioen-is-een-leugen-anders-niet~a1043849/>
- De Volkskrant, Beste 60-plussers ik schrik van jullie schaamteloze egoïsme en onwetendheid (2014)  
<http://www.volkskrant.nl/dossier-het-pensioenvraagstuk/beste-60-plussers-ik-schrik-van-jullie-schaamteloze-egoïsme-en-onwetendheid~a3513800/>

