



kennisdelen is vermenigvuldigen



Hartelijk welkom

NIEUWE PERSPECTIEVEN WERELD

STRATEGISCHE SCENARIO'S

16 februari 2023





kennisdelen is vermenigvuldigen



Opening

Dagvoorzitter: Henk Heek,
medevoorzitter werkgroep Innovatie



Welkom aan nieuwe leden

Januari

Blijke Janssen
Blue Sky Group

Bastiaan Starink
PwC

**Jeroen van
Gelderens**
APG

Miriam Morshuis
BexerHamstra

Pepijn Voorn
Achmea
Investment
Management

Mitchel Nooij
FTE Groep

Mohit Mistry
Ferm in
Pensioenen

Ad van Leest
APG

Young Pensioenprofessionals

Saffiera
Abdoelrahiman
a.s.r.

Bob Boelens
a.s.r.

Lisa van den Berg
a.s.r.

*Ook welkom aan de gasten die dit
webinar vandaag bijwonen.*



Programma webinar

- | | |
|----------------------|---|
| 14.00 – 14.10 | Opening – Henk Heek, dagvoorzitter en medevoorzitter werkgroep Innovatie |
| 14.10 – 14.55 | Verantwoordelijkheidsverdeling rond planning pensioenvoorziening
Fieke van der Lecq, hoogleraar Pensioenmarkten, Vrije Universiteit Amsterdam |
| 14.55 – 15.40 | Strategische scenario planning na de Wtp
Hendrik Jan Kaal, senior adviseur, Kaal & Koomans strategie in pensioenen |
| 15.40 – 15.45 | Afsluiting |



kennisdelen is vermenigvuldigen



Verantwoordelijkheidsverdeling rond planning pensioenvoorziening

Fieke van der Lecq,
hoogleraar Pensioenmarkten, Vrije Universiteit
Amsterdam



Verantwoordelijkheidsverdeling rond planning pensioenvoorziening

- Verkenning in opdracht van Netspar
- Projectgroep
academisch: Fieke van der Lecq, René Maatman
praktijk: Mark Irwin, Raoul Salden, Jop Versteegt, Roel Wilms
- Publicatie 1 juli 2021: Netspar Occasional Paper 02/2021
- Downloadable via www.netspar.nl



- Webinar **Kring van Pensioenspecialisten, 16 februari 2023**
- **Fieke van der Lecq**, hoogleraar Pensioenmarkten, Vrije Universiteit Amsterdam
- Email s.g.vander.lecq@vu.nl



Onderzoeksvragen en afbakening

- Onderzoeksvragen
 - 1. wat zijn de gewenste verantwoordelijkheden van taakhouders om pensioenopbouwers in staat te stellen tot financiële planning voor de oude dag?
 - 2. aan welke vereisten moet worden voldaan om uitvoering te geven aan die verantwoordelijkheden?
- Afbakening
 - Pijlers 1-2-3
- Pensioenopbouwers
 - Ingezetenen – deelnemers - klanten
- Taakhouders
 - Leveren (in)directe bijdrage aan de pensioenvoorziening
 - Taken en taakhouders: zie volgende dia

Taken en taakhouders

Taken

Aanbod basispensioen

Aanbod aanvullend pensioen

Keuzebegeleiding van en informatieverstrekking
aan pensioenopbouwers

Toezicht en handhaving

Administratie, databewaring en databewerking

Vermogensbeheer

Taakhouders

De overheid

Werkgevers

Pensioenuitvoerders

Pensioenuitvoeringsorganisaties

Vermogensbeheerders

Financiële dienstverleners (pensioenadviseurs)

Tech-bedrijven

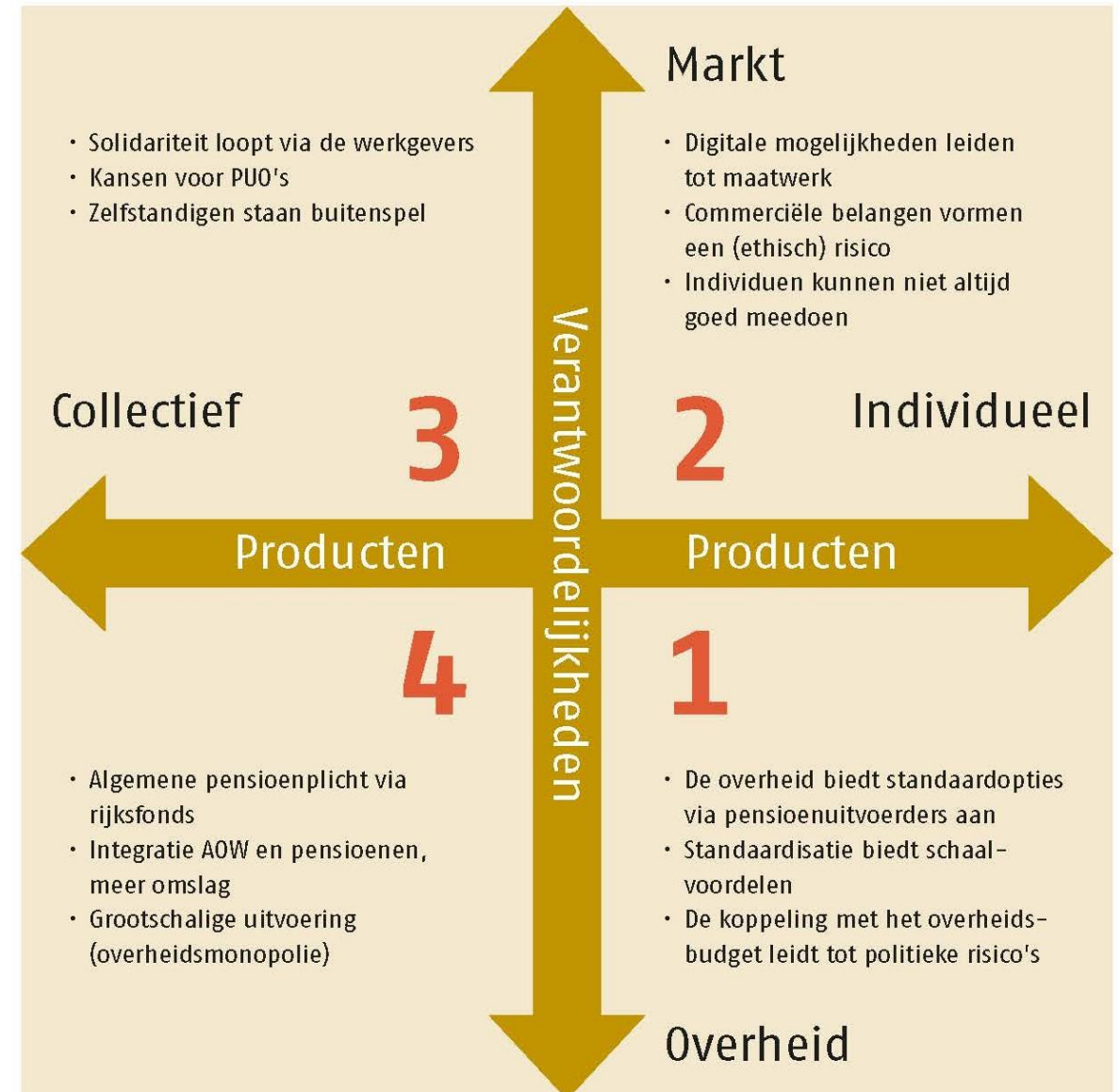
Toeziethouders

Aanpak

- 10 jaar na implementatie pensioenakkoord → rond 2036
 - Hoe ziet de wereld er uit?
 - Wat zijn de taken en wie zijn de taakhouders?
 - Hoe borgen we dat de taakhouders hun taken goed uitvoeren?
- Vanuit 2036 'back to the present'
 - Wat betekent dit voor de verantwoordelijkheden van de taakhouders?
 - Wat is nodig om die verantwoordelijkheden te kunnen invullen? Bv. wettelijk kader.
- De pensioenopbouwer staat centraal. Deze wordt gefaciliteerd door taakhouders.
- Waarom scenario's?
 - Lange termijn
 - Risico vs. onzekerheid
 - Verder denken, voorbij de bekende trends

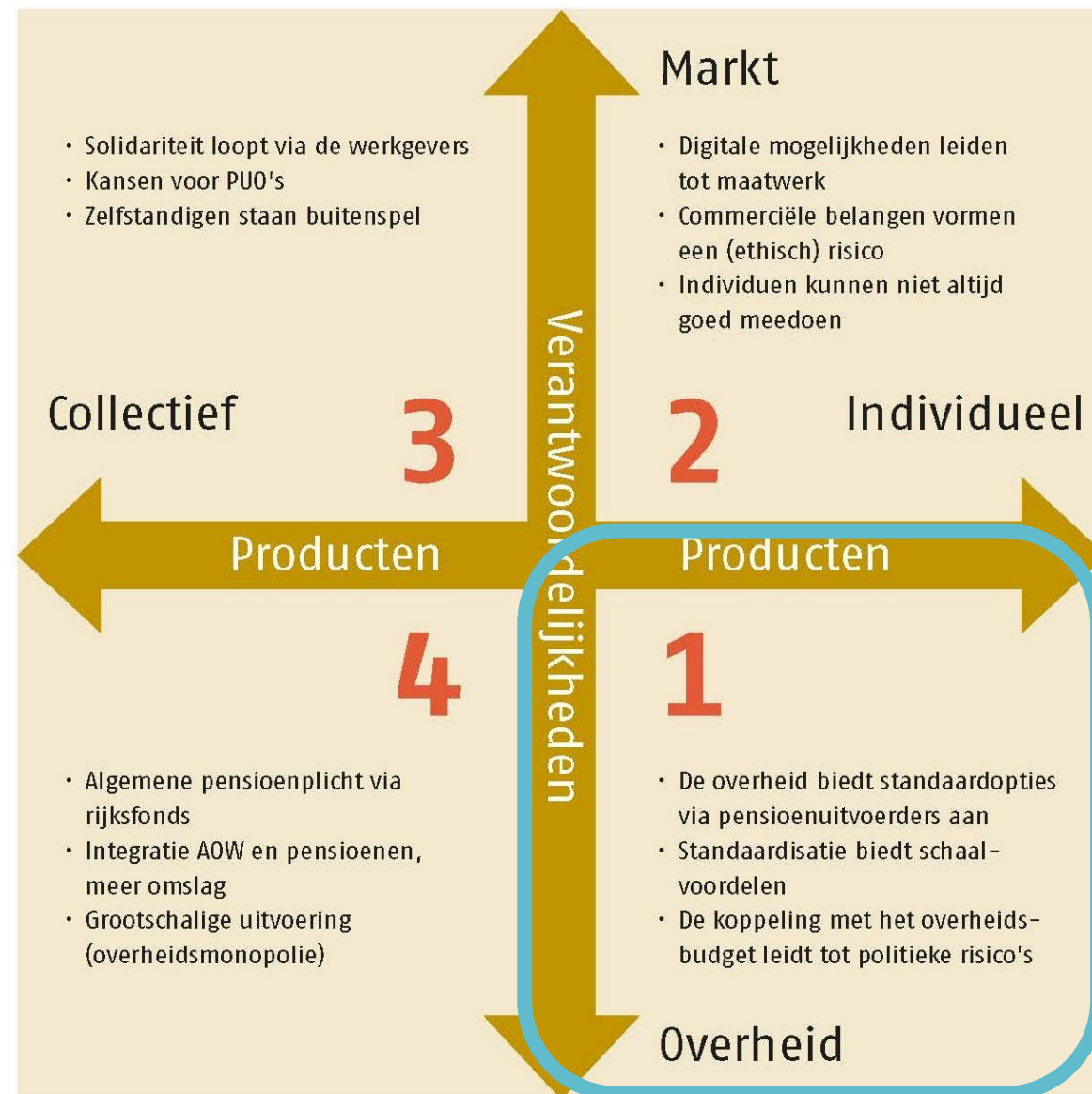
Vier toekomstscenario's

- De (pensioen)wereld in 2036
- 2 assen → 4 scenario's
 - Orthogonale dimensies
- Grotere rol van tech-bedrijven in alle scenario's → verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid
- Profit en non-profit → ethiek?
- Taken en taakhouders → **wie is waarvoor verantwoordelijk?**



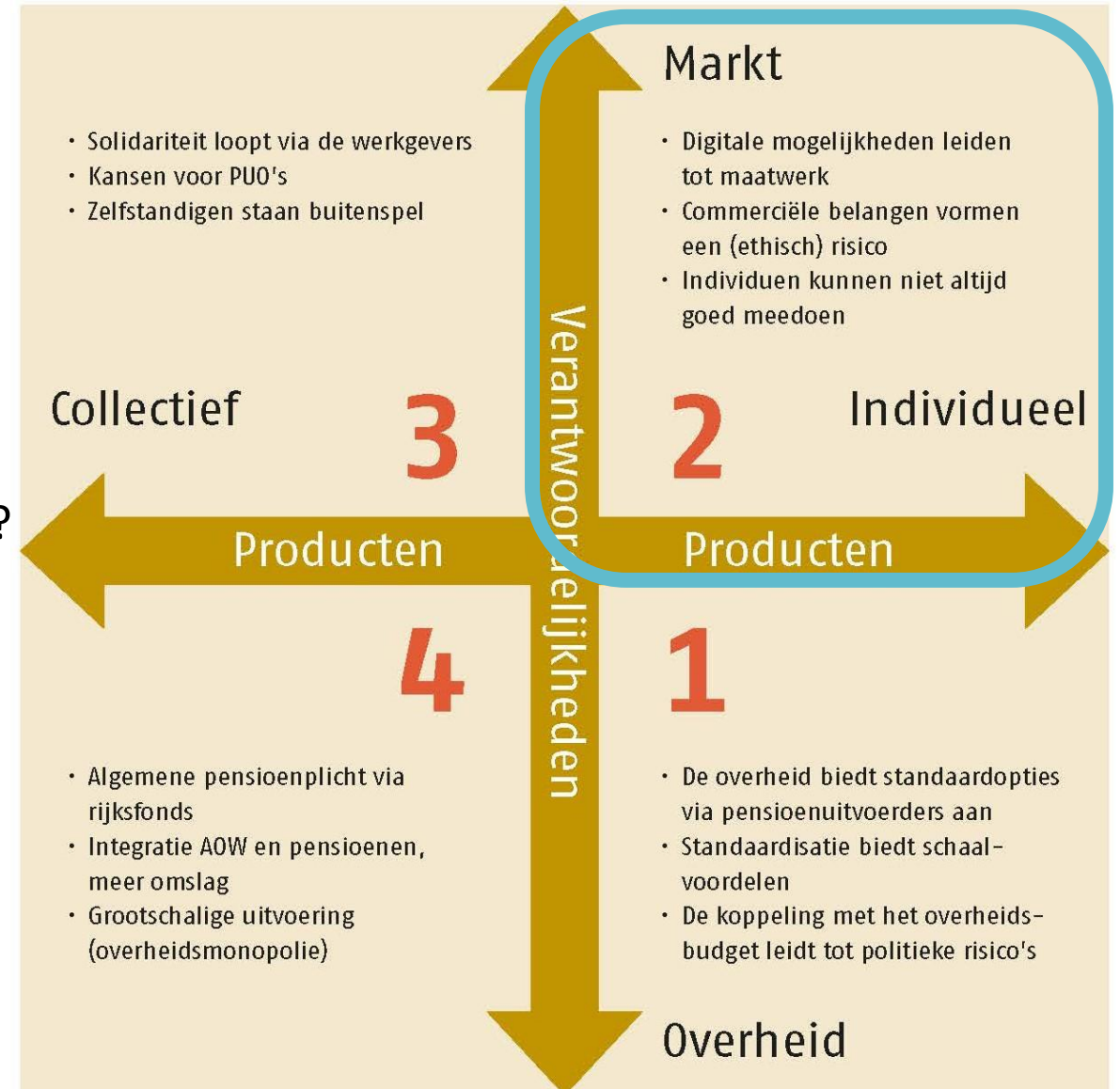
Scenario 1: overheid - individueel

- Overheid beheerst verzorgingsketen
- Weinig prikkels voor dienstverlening
- Weinig differentiatie in producten
- Top-up op basisregeling mogelijk
- Analogie met zorgverzekering



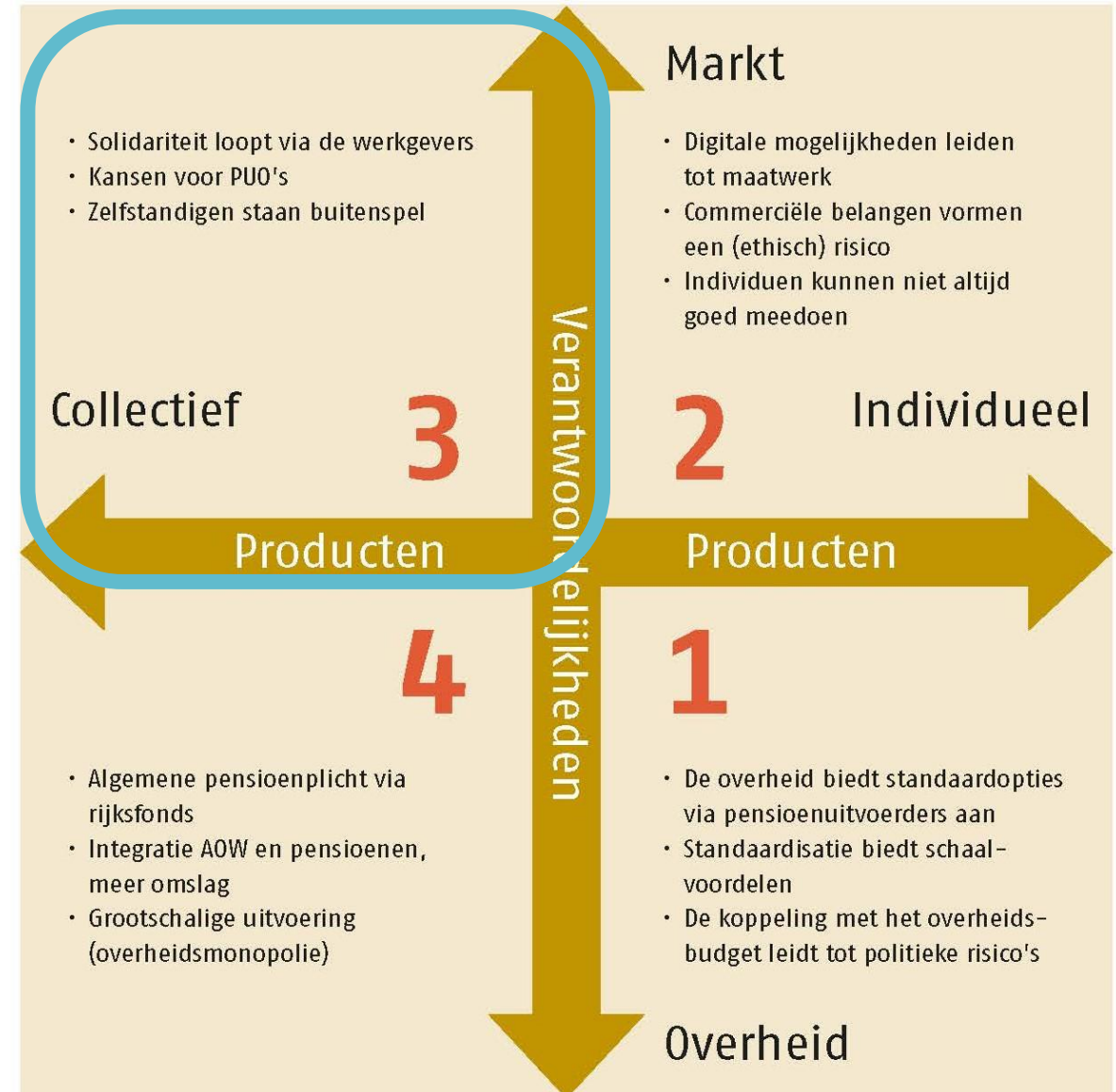
Scenario 2: markt - individueel

- Veel variatie → veel keuzes: vechtmarkt
- Fintechs bieden robo-advies (evt. samen met PUO's)
- Risico van misselling
- Behoeftte aan ontzorging
- Verplichtstelling ter discussie: naar regeling?
- Individualisering vraagt inspanning
- Privacy-bescherming / ethiek



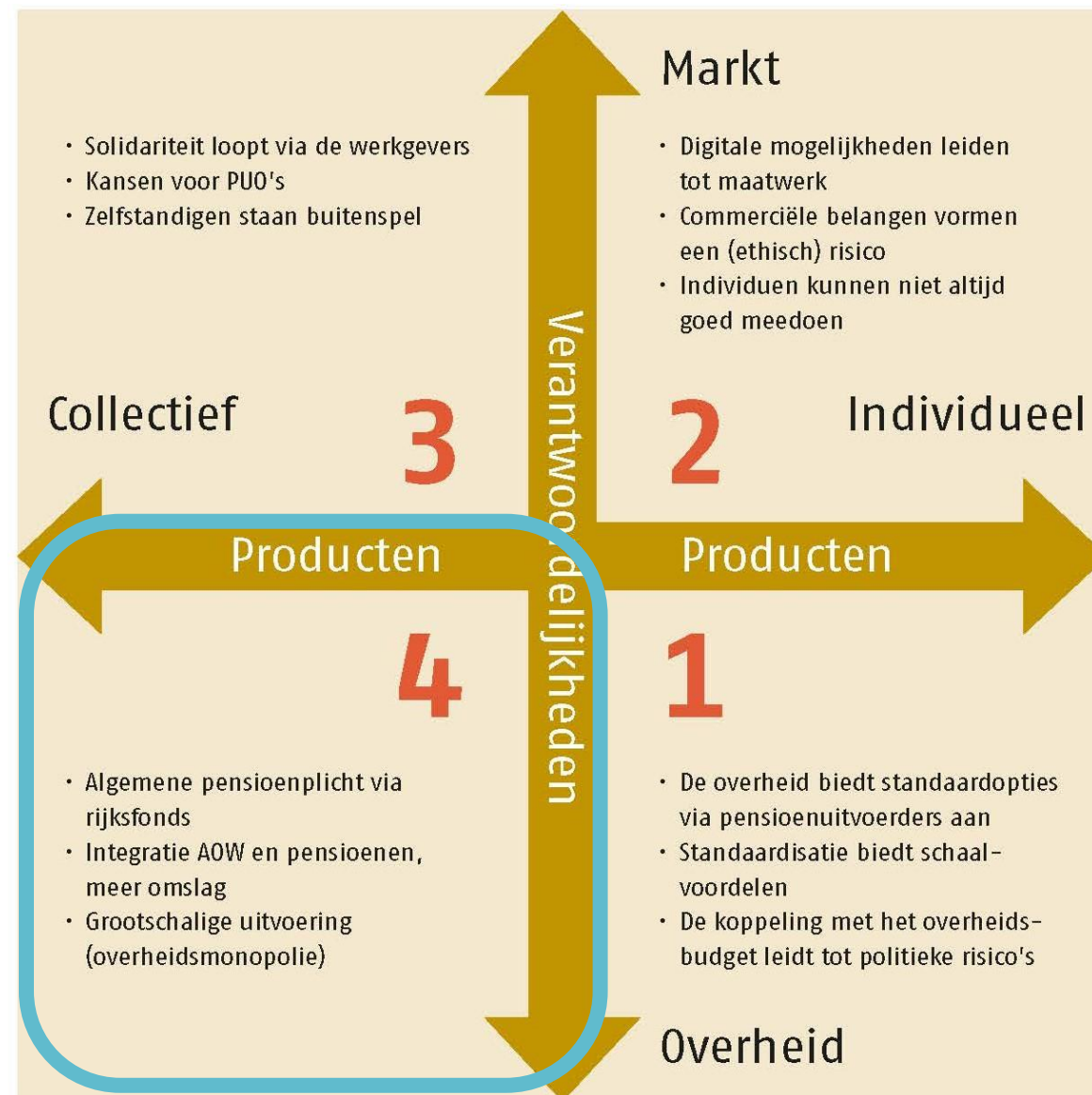
Scenario 3: markt-collectief

- Stelselherziening succesvol: gelijkenis met 2021-26
- Koesteren tweede pijler: pensioen is van sociale partners
- Ontzorging opbouwers en werkgevers
- PUO's onder strenger toezicht
- Weinig aanbod voor zelfstandigen
- Consolidatie via apf'en en magneet-bpf'en



Scenario 4: overheid - collectief

- Mislukken stelseltransitie of structureel lage rente
- Overheid domineert eerste & tweede pijler: algemene pensioenplicht
- Derde pijler blijft privaat
- Bestaande opbouw in gesloten fondsen en apf'en
- Standaardisatie en overheidsmonopolie
- Politiek risico: weinig controle, afwikkelmodus



Taakverdeling: aanbod en keuze

Score	Normering
-2	Veel minder dan nu
-1	Minder dan nu
0	Gelijk aan nu
1	Meer dan nu
2	Veel meer dan nu

Cluster	Taak	Taakhouder	I Overheid- individueel	II Privaat- individueel	III Privaat- collectief	IV Overheid- collectief
Aanbod	Aanbod basispensioen	Overheid	2	0	0	2
		Werkgevers	-1	0	0	-2
		Pensioenuitvoerders	-1	1	1	-1
	Aanbod aanvullend pensioen	Overheid	1	0	0	2
		Werkgevers	0	0	0	-2
		Pensioenuitvoerders	0	2	1	-1

Cluster	Taak	Taakhouder	I Overheid- individueel	II Privaat- individueel	III Privaat- collectief	IV Overheid- collectief
Keuze	Keuze- begeleiding Werkgevers	Pensioenuitvoerders	-1	1	0	-2
		Fin. dienstverleners	0	2	1	0
	Keuzebege- leiding Pensioen- opbouwers	Overheid	0	0	0	2
		Werkgevers	-1	1	1	-2
		Pensioenuitvoerders	1	2	1	0
		PUO's	1	2	0	-1
		Verm. beheerders	0	1	1	0
		Fin. dienstverleners	1	2	1	1

Taakverdeling: uitvoering en toezicht

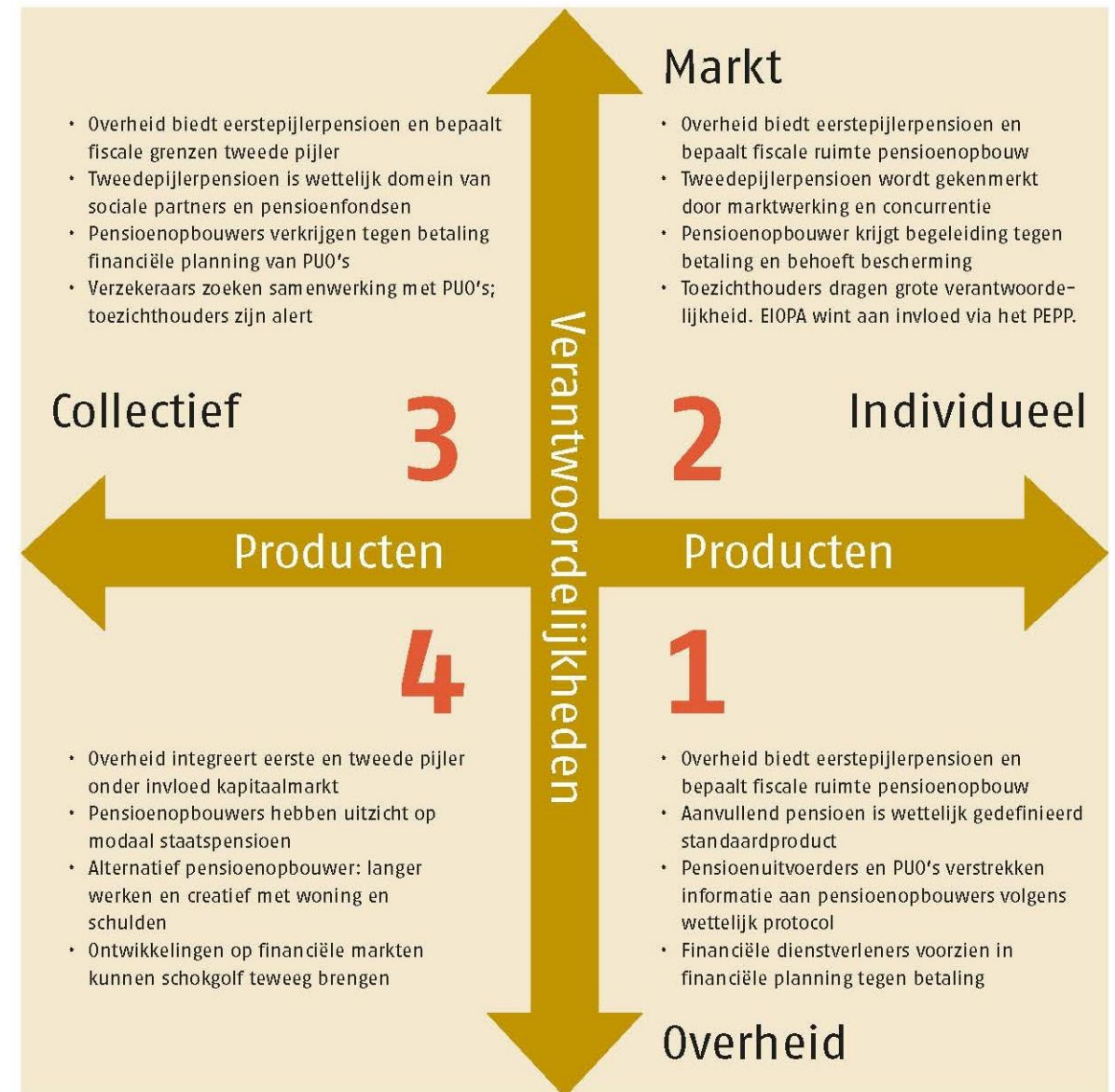
Score	Normering
-2	Veel minder dan nu
-1	Minder dan nu
0	Gelijk aan nu
1	Meer dan nu
2	Veel meer dan nu

Cluster	Taak	Taakhouder	I Overheid- individueel	II Privaat- individueel	III Privaat- collectief	IV Overheid- collectief
Uitvoe- ring	Administratie/ databeheer	Overheid	1	0	0	2
		Pensioenuitvoerders	-1	2	1	-2
		PUO's	-1	2	1	-2
		Tech-bedrijven	1	2	1	1
	Vermogens- beheer	Pensioenuitvoerders	0	1	0	-1
		PUO's	0	1	0	-1
		Verm. beheerders	0	2	0	-1
		Tech-bedrijven	0	2	0	0
	Informatie- verstrekking aan pensioen- opbouwers	Overheid	1	0	0	2
		Pensioenuitvoerders	1	2	1	-1
		PUO's	0	2	1	0
		Fin. dienstverleners	0	2	1	0
		Tech-bedrijven	1	2	1	0

Cluster	Taak	Taakhouder	I Overheid- individueel	II Privaat- individueel	III Privaat- collectief	IV Overheid- collectief
Toezicht	Toezicht / handhaving	Toezichthouders / handhavers	-1	2	0	-2

Taken en borging: wie doet wat?

- Schaafeffecten zijn niet altijd in belang pensioenopbouwer
- Keuzes vereisen zorgplicht en zorgvraag (brengen en halen)
- Spanning stijgt tussen technologie, winstbelang en belang pensioenopbouwer
- Pensioenopbouwer heeft bescherming door juiste prikkels
- Gezamenlijk optreden toezichthouders



Conclusies

1. De assen overheid $\leftrightarrow$ markt en collectief $\leftrightarrow$ individueel tonen relevante toekomstbeelden.
2. Pensioenopbouwers hebben in alle scenario's behoefte aan financiële begeleiding en adviezen: stimuleren vraag en aanbod.
3. In scenario 3 (markt-collectief na stelselherziening) behoudt bestaande marktordening haar relevantie.
4. Als stelseltransitie mislukt, valt draagvlak onder collectieve regelingen weg en eindigt verplichtstelling op fondsniveau: scenario 1, 2 of 4 worden dan werkelijkheid.
5. Ook aanhoudend lage rente brengt scenario 1 (overheid-individueel) in beeld.
6. PUO's verkrijgen bestaansrecht als zij uitgroeien tot financiële dienstverleners die pensioenopbouwers begeleiden bij financiële planning.
7. In het belang van pensioenopbouwers moeten toezichthouders hun activiteiten i.v.m. pensioenvoorziening coördineren of bundelen om effectief te zijn.
8. Ethisch verantwoord handelen door alle taakhouders heeft prikkels $\rightarrow$ cultuuraspect.



Kernboodschap

- Welke kant het ook opgaat, het belang van de pensioenopbouwer vraagt om anticipatie op de volgende grote aanpassing van wet- en regelgeving.
- Achterover leunen is geen optie. Kom **tijdig** en **gezamenlijk** in actie!



kennisdelen is vermenigvuldigen



Strategische scenario planning na de Wtp

Mr.drs. Hendrik Jan Kaal,
senior adviseur, Kaal & Koomans strategie in
pensioenen





Nieuwe perspectieven op een nieuwe wereld en Scenario's

- Beeld ontwikkelen van die nieuwe wereld
- Dan bepalen wat jouw organisatie/beroepsgroep wil en kan bereiken in die nieuwe wereld
- Dan daar handelingsperspectief op ontwikkelen

- Uitdaging: er zijn geen feiten over de toekomst, dus hoe ontwikkel je een beeld?
Er is onzekerheid, hoe krijg je daar grip op?
- Meerdere beelden, interpretaties → Scenario's

Voorspellen is moeilijk

Het overkomt de besten ...



<http://www.laptopmag.com/articles/10-worst-tech-predictions-of-all-time>

“There’s no chance that the iPhone is going to get any significant market share.”
Steve Ballmer, Microsoft CEO (April 2007)

Wat is een scenario?

Een scenario is een **verhaal** dat een **mogelijke** toekomst beschrijft

Het bevat opmerkelijke **gebeurtenissen**, de **sleutelspelers** en hun **drijfveren** en beschrijft de **dynamiek** in de wereld

Het bouwen van scenario's helpt mensen zich de toekomst **voor te stellen** en de **uitdagingen** die de toekomst hen stelt

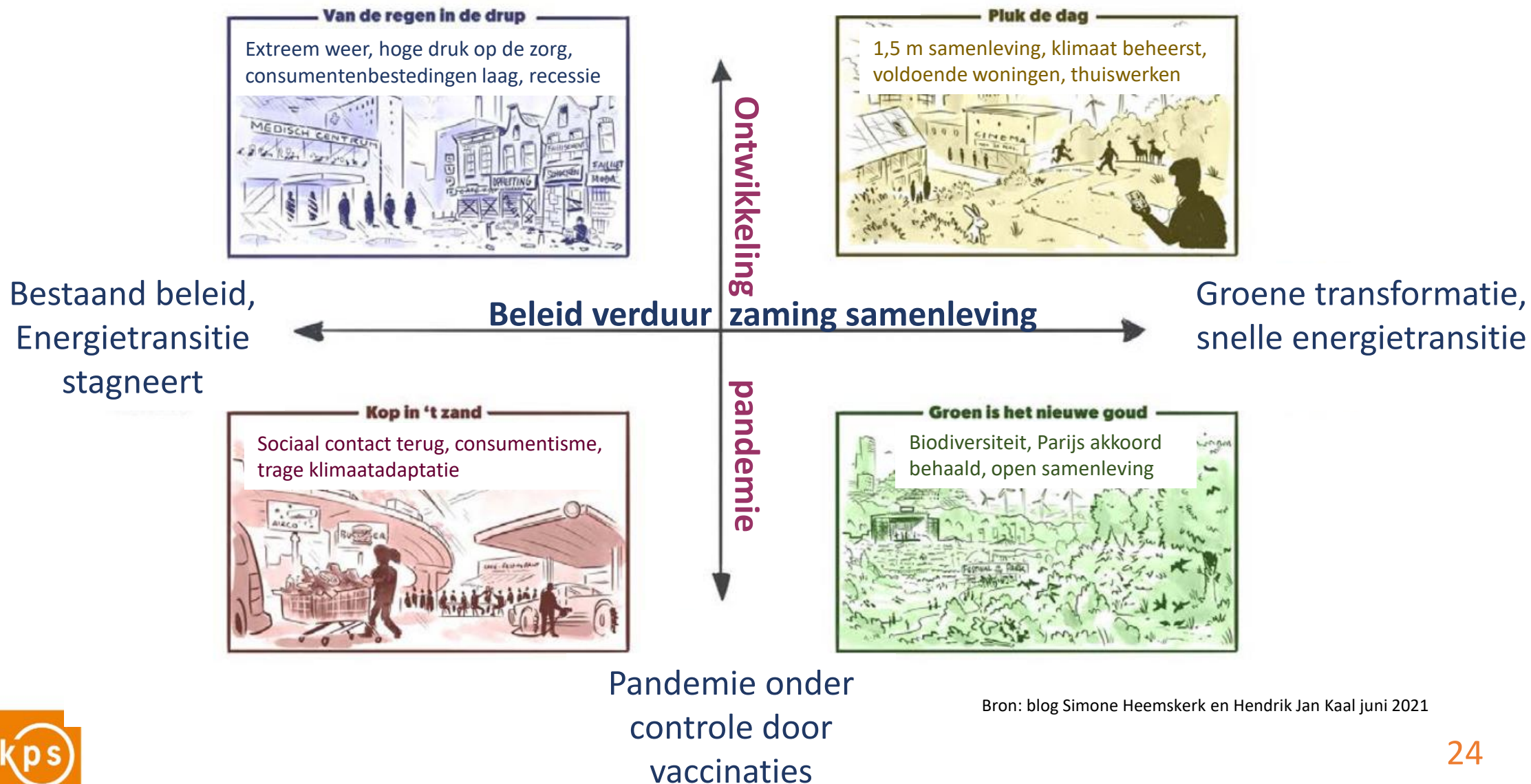
Scenarios: an explorers guide (Shell, 2008)

Ander gebruik begrip scenario's:

- What-if analyses (cijfermatig): 'wat zijn de scenario's als de rente stijgt tot 3, 4, 5%?'
- Lijst met opties: 'we hebben meerdere scenario's voor de herbestemming van het oude stadhuis: starterswoningen, bibliotheek, kantoor, ...'
- Bedreiging, risico: 'maar wat doen we in het scenario dat het stikstofprobleem niet wordt opgelost?'

Voorbeeld: post corona scenario's

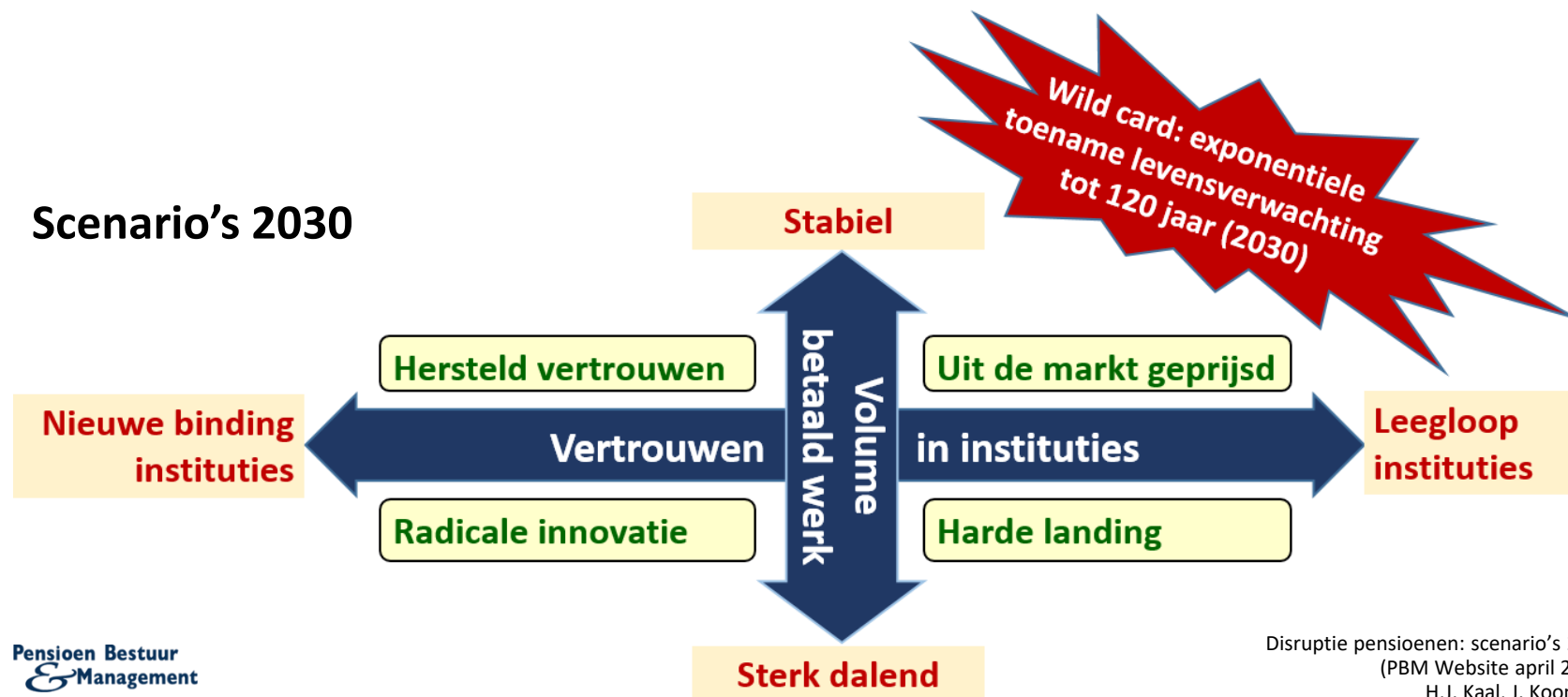
Nieuwe pandemieën
en varianten



Bron: blog Simone Heemskerk en Hendrik Jan Kaal juni 2021

Voorbeeld: scenario's pensioensector

Scenario's 2030



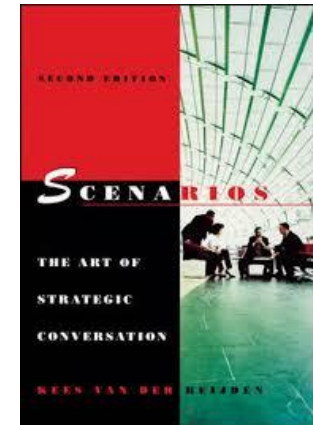
Strategische opties 2030

- Bouwen aan vertrouwen: cultuur, transparantie
- Innovatie: the pension experience: maatwerk, financiële planning, digitale infrastructuur
- Fusies: schaalbehoud en afnemende sectorbinding
- Allianties in de uitvoering: inkomensvoorziening of zelfs breder (integratie wonen, zorg)

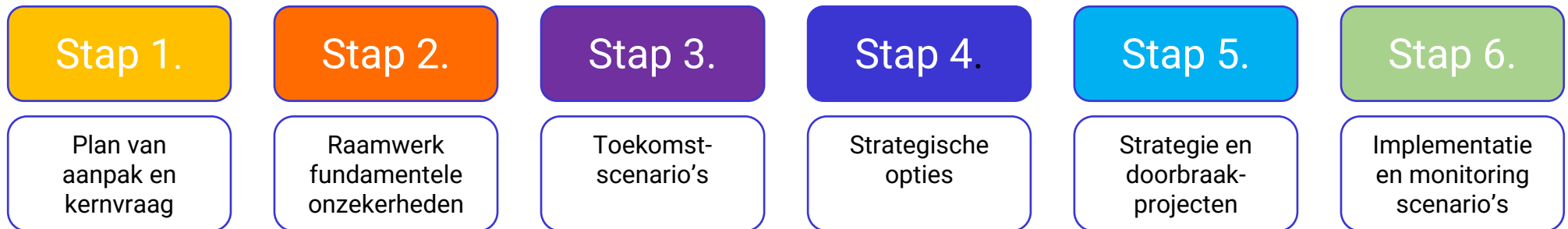
Nut van ontwikkelen van Scenario's

Nut van scenario-analyse:

- **Gestructureerd denkproces**, werkend vanuit niet-beïnvloedbare trends en fundamentele onzekerheden
- **Actiegerichte aanpak**: positionering van de organisatie en stakeholders in scenario's en benodigde innovaties en competentie-ontwikkeling resulteert in doorbraakprojecten en strategische initiatieven
- **Toekomstbestendige strategieën**: meer creatieve opties en wendbaarheid, 'Plan B en C', verkenning van disruptieve ontwikkelingen en strategische schokken, 'known unknowns'
- **Teamontwikkeling en management development**: ontwikkelen brede visie op toekomstige business omgeving; eigenaarschap scenario's en commitment op doorbraken; leiderschap



Strategie op basis van scenario's: welke stappen zet je?



Zie voor meer detail: <http://kaalenkoomans.nl/>

PvA en Kernvraag: scoping

Stap 1.

Plan van
aanpak en
kernvraag



**Hoe biedt ons pensioenfonds
een zo goed mogelijk pensioen aan de
aangesloten werkgevers en de
deelnemers in 2030 na de WTP?**



**Wat is de rol van het HBO in het
onderwijsstelsel in 2030?**



**Hoe kan een adequate
oudedagsvoorziening voor alle
werkenden worden gerealiseerd in 2025?**



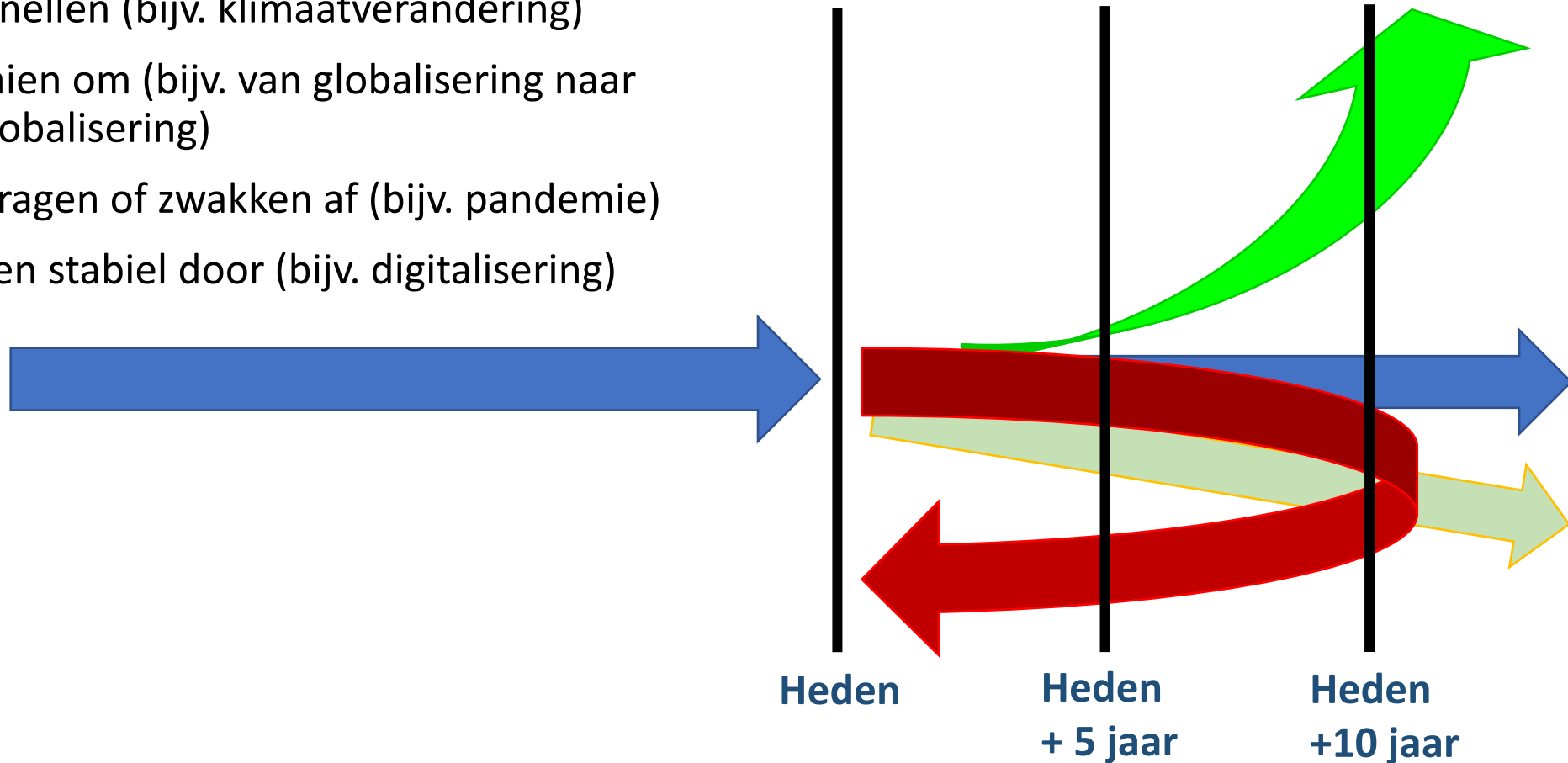
PvA en Kernvraag: tijdshorizon

Stap 1.

Plan van
aanpak en
kernvraag

Tijdshorizon bepaalt vrijheidsgraden van scenario's. Ontwikkelingen:

- Versnellen (bijv. klimaatverandering)
- Draaien om (bijv. van globalisering naar deglobalisering)
- Vertragen of zwakken af (bijv. pandemie)
- Zetten stabiel door (bijv. digitalisering)



Uitgebreide externe verkenning

Stap 2.

Raamwerk
fundamentele
onzekerheden

- Van buiten naar binnen denken!
- Ontwikkelingen, gebeurtenissen, stakeholders, beleidsstukken, verkenningen, marktgegevens, prognoses, interviews, experts, early warnings, black swans, ...



Trends en onzekerheden

Stap 2.

Raamwerk
fundamentele
onzekerheden

- Onzekerheden aan de basis van onderscheidende scenario's
- Trends onderdeel van de toekomstscenario's

**Business succes is even afhankelijk van trends
als van onzekere factoren**

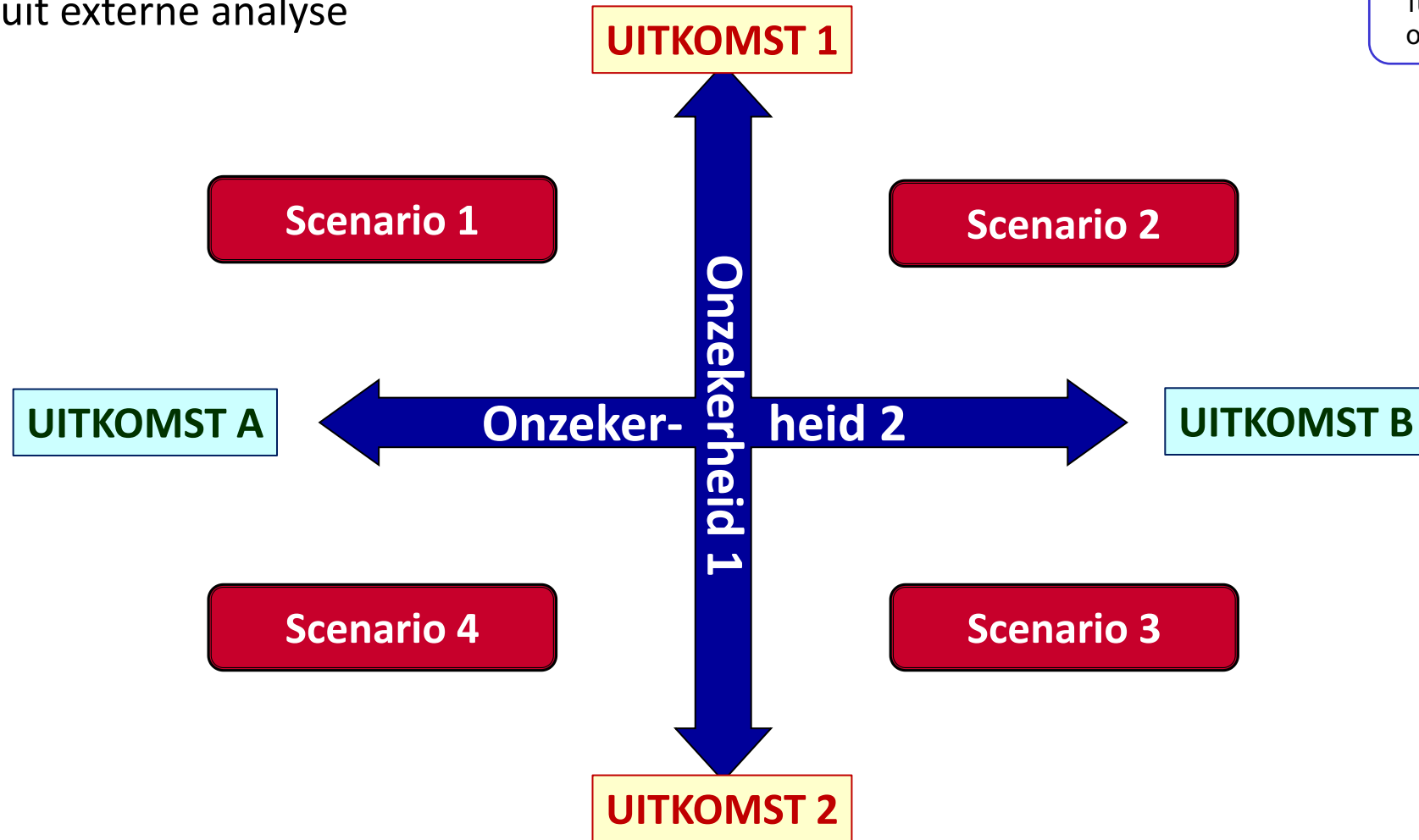


Raamwerk met twee fundamentele onzekerheden

Stap 2.

Raamwerk
fundamentele
onzekerheden

- Selectie uit externe analyse



Zet de spelers op het schaakbord ...

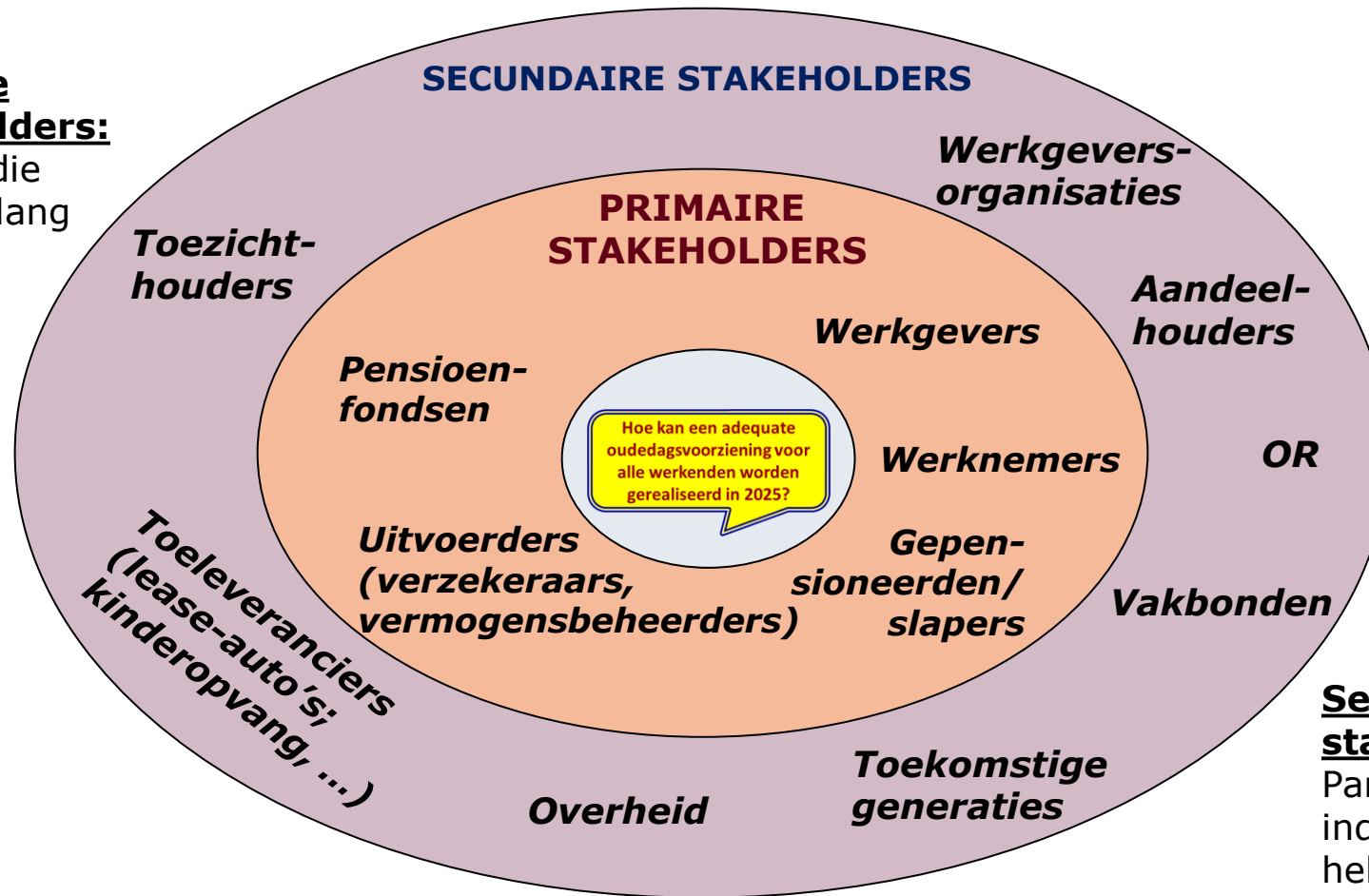
Stap 3.

Toekomst-
scenario's

- De partijen zorgen voor dynamiek, actie-reactie, positionering: dit is de omgeving waarin de kernvraag beantwoord moet worden

Primaire stakeholders:

Partijen die direct belang hebben



Secundaire stakeholders:

Partijen die indirect belang hebben

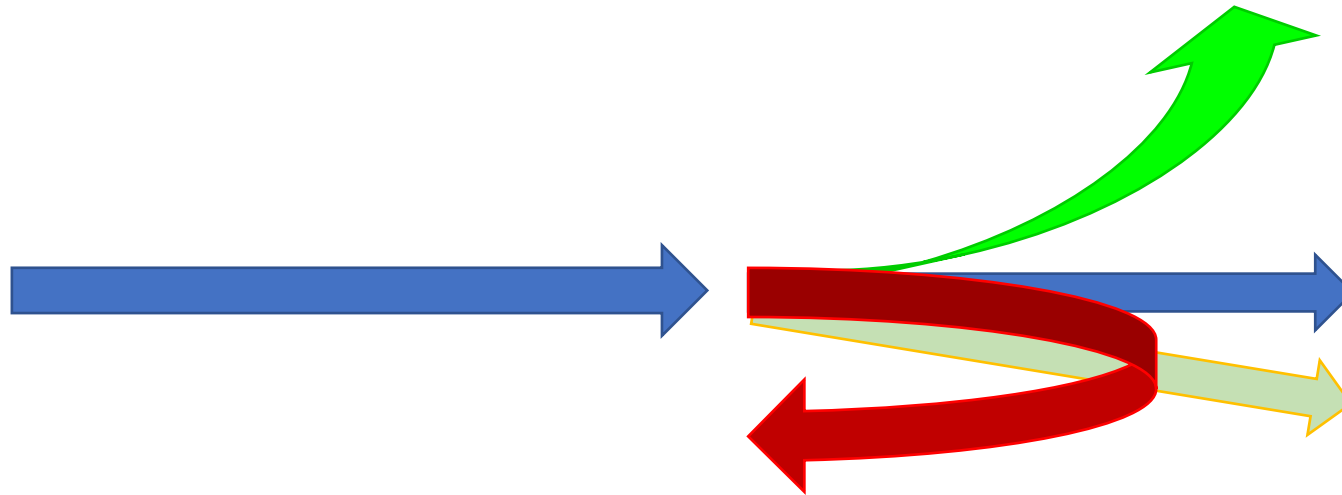
Scenario's bouwen

Stap 3.

Toekomst-
scenario's

Doorradicaliseren van trends en onzekerheden is wenselijk:

- Er een kans op disruptieve ontwikkelingen, bij lange tijdshorizon.
- Denk na over trends en onzekerheden:
 - Versnellen of vertragen trends?
 - Of draaien trends om (bijv. van offshoring naar inshoring)?
 - Welke kant gaan onzekerheden op?
- Hoe reageren alle betrokken partijen hierop en op elkaar?!

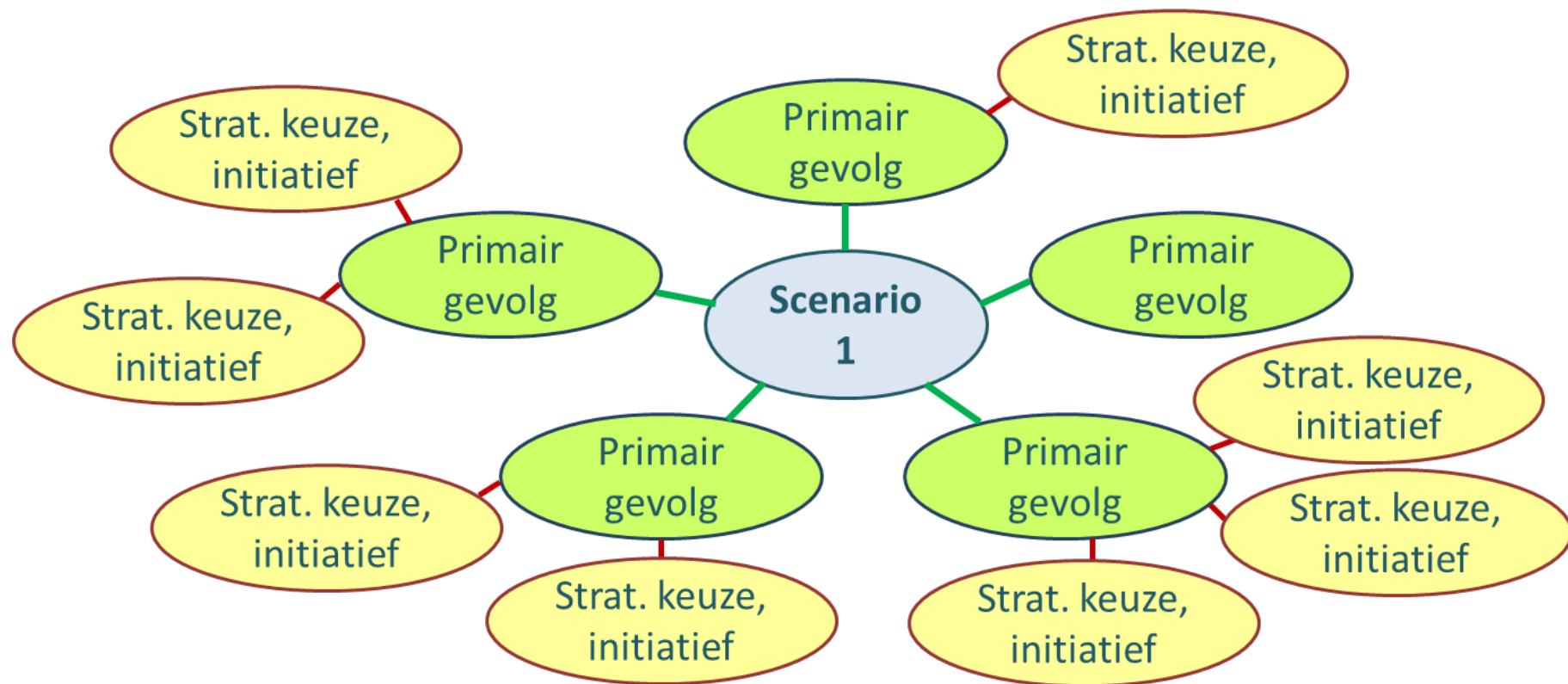


Naar strategische opties: wat wil/kan de organisatie in elk scenario?

Stap 4.

Strategische opties

- Futures Wheel, stap 2: mogelijke acties, initiatieven, innovaties, maatregelen van de organisatie n.a.v. de gevolgen van een scenario.

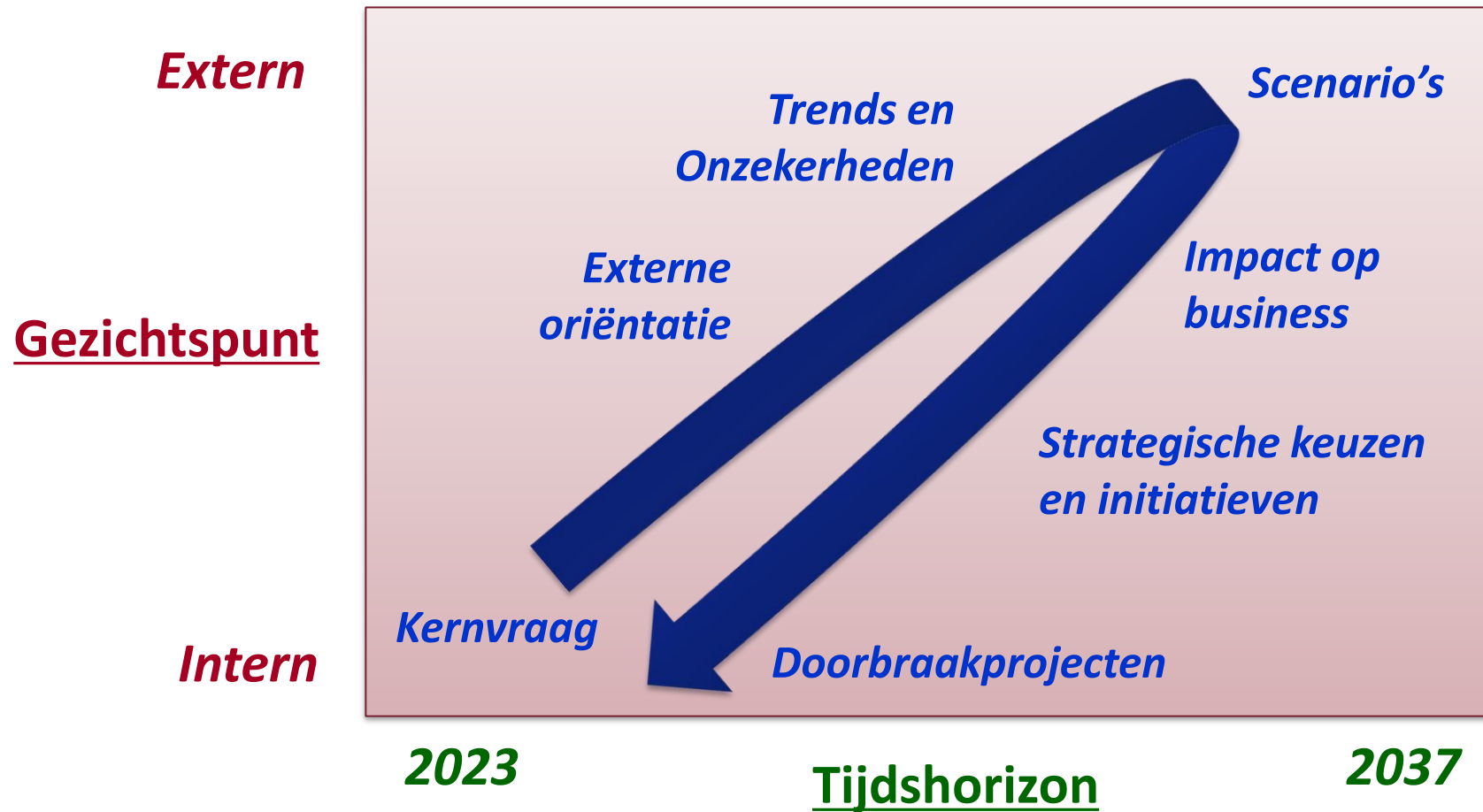


Scenario's zijn geen vrijblijvende exercitie

Stap 5.

Strategie en
doorbraak-
projecten

- Creëer handelingsperspectief en vertaal naar strategie



Implementatie en monitoring scenario's

Stap 6.

Implementatie
en monitoring
scenario's

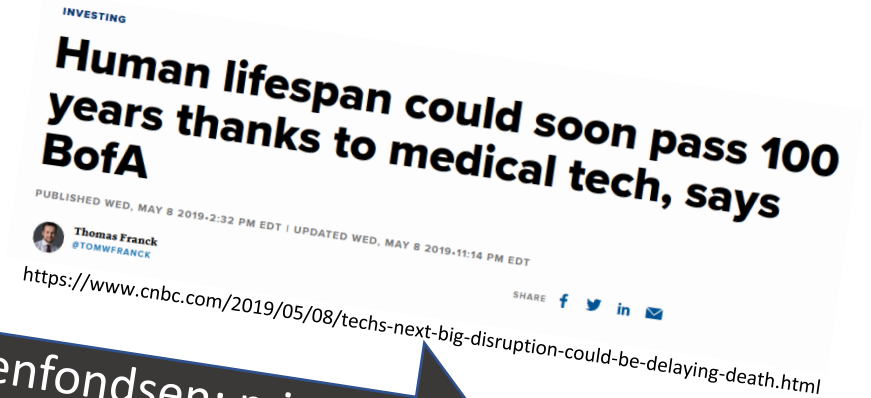
- Gekozen strategische opties integreren in strategie en in jaarplannen (bijv. bij pensioenfondsen: jaarplan beleggingen; jaarplan governance; jaarplan pensioencommunicatie; etc.)
- Project- en programmamanagement voor strategy deployment en initiatieven. Projectleiders aanwijzen
- Monitoring scenario's:
 - Early warning indicatoren benoemen
 - Gegevens verzamelen
 - Extern netwerk ('radar')
 - Bespreken in bestuur, directie, ... en waar nodig scenario's en strategie bijstellen

Strategische factoren voor na de WTP Trend, onzekerheid, wild card?!



<https://www.linkedin.com/pulse/blast-past-competition-west-east-power-shift-part-i-iii-gordon-blake/>
**Verschuift de machtsbalans
naar het Verre Oosten?**

**Uitvoerders: onderscheidend vermogen of
convergentie en consolidatie?!**



**Governance pensioenfondsen: minder
sociale partners, meer ouderenbonden?**



**Wel of geen (verplichte) regulering
voor flexibele werkers?**

Strategische factoren voor na de WTP

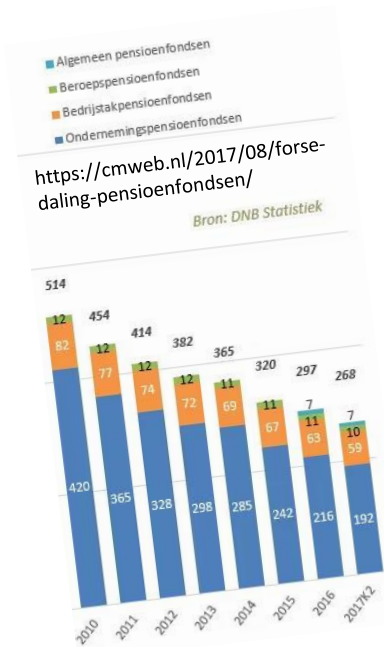
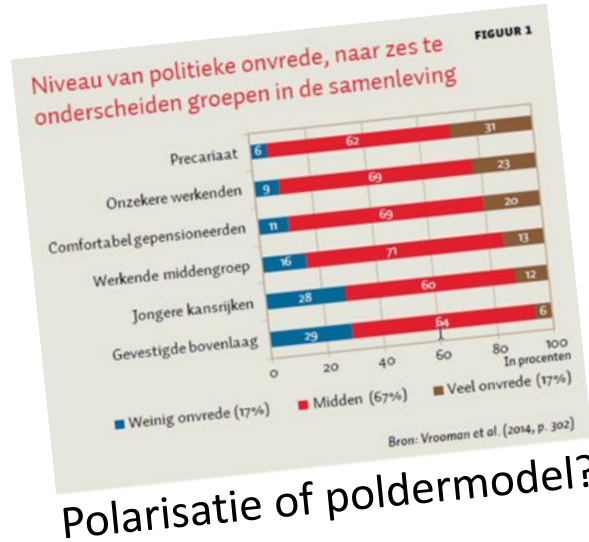
Trend, onzekerheid, wild card?!

ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue

<https://openai.com/blog/chatgpt/>

Welke rol speelt AI in de pensioensector in 2035?!
En in werkgelegenheid?!

Groeien flexibel en solidair
contract naar elkaar toe tot 1
contract?



2035?!

Convergeren alle premiepensioenregelingen
tot identieke regelingen?

Strategische factoren voor na de WTP Trend, onzekerheid, wild card?!



"The pension for the self-employed. The simplest way to save."



"Denmark-based startup working on an alternative pension fund."

<https://www.pluginplaytechcenter.com/resources/startups-disrupting-retirement-planning/>

Nieuwe spelers?!

Pensioen of een verzorgde/zorgeloze oude dag?

The new Pan-European Personal Pension product **will be financially attractive**

for people saving for retirement

for financial companies looking for new markets

#PEPP #CMU

https://twitter.com/EU_Finance/status/880369310601969664/photo/1

European Commission

Kunnen groeiende aantallen internationale werknemers hun pensioen makkelijker meenemen?

Keuzevrijheid van uitvoerder voor deelnemers (vgl. zorgverzekering; energieleverancier)?

Vragen?



Berenschot



Pensioenfonds
Particuliere Beveiliging

Ahold Delhaize
Pensioen



mr. drs. **Hendrik Jan Kaal**

Adviseur en programma manager
Strategisch Management

E hjk@hjkaal.nl

M 06-23916829

<http://kaalenkoomans.nl/>

Tot slot: volgende bijeenkomst

22 maart

v.a. 14.00 uur

KPS Seminar

te gast in het Achmea congrescentrum - Zeist

Thema

ChatGPT & AI - impact op pensioensector

m.m.v.

Dagvoorzitter:
Koen Vaassen

Sprekers:

Niels de Brabander, lead data scientist IG&H

Jeroen van der Put, bestuurder Adviseur Pensioenfondsen (o.a. Centraal Beheer APF)

Gijs Bernds, manager Pensioencommunicatie Achmea Pensioenservices

Tatjana Taubert, klantbelevingsexpert Achmea Pensioenservices

Otto Hulst, beleidsmedewerker Pensioenfederatie

Panelleden:

Rogier Potter van Loon, Gedragseconoom TKP Expertise Centre

Sabine Vulink, Manager Marketing & Corporate Communicatie AZL
e.a.

UITNODIGING volgt binnenkort

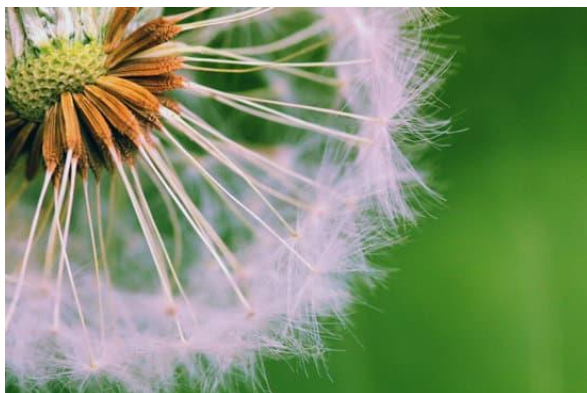


Dank voor jullie aandacht!



- PE-punten worden aangevraagd bij AG en FFP
Wel PE, maar niet bij AG of FFP? Vraag dan verklaring op bij secretariaat KPS!
- We zijn erg benieuwd naar jullie reactie op dit webinar → evaluatie volgt

KPS, delen is vermenigvuldigen





Afsluiting

KPS

Postbus 44

3879 CA Hoevelaken

T: 033 257 05 88

info@kps.nl

www.kps.nl



Kring van Pensioenspecialisten



@kringpensioen



© KPS. Niets uit deze presentatie mag worden vermenigvuldigd, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van KPS.