

Bianca Tetteroo van Achmea:

# 'Mensen bewust maken dat pensioen per definitie onzeker is'

"We hebben in totaal 1.100 miljard euro aan pensioen gespaard. Als je uitgaat van ongeveer 11 miljoen werknemers en gepensioneerden, dan zit er per persoon gemiddeld 100.000 euro in de pensioenpot. Als je dat bedrag op je spaarrekening hebt, dan ben je je daar zeer bewust van. Maar als je dat bedrag hebt staan bij een pensioenfonds, waar je zelf geen invloed op hebt, dan is die betrokkenheid veel minder. Mijn gedachte is dat als je mensen bewuster maakt van hun pensioenspaarpot, ze zelf veel meer aan het stuur gaan zitten."

TEKST WIM POLS FOTOGRAFIE FRED LIBOUCHANT

Bianca Tetteroo, directievoorzitter van de Divisie Pensioen en Leven van Achmea, is voor duidelijke eigendomsrechten. Die zijn er in het huidige pensioenstelsel volgens haar niet. "Als je als 27-jarige in een sector gaat werken met een pensioenfonds waarvan 70% van de deelnemers in de uitkeringsfase zit, dan vraag ik me af of zo'n 27-jarige zich realiseert aan welke solidariteit hij meebetaalt. Ik zeg niet dat het stelsel in het verleden niet goed was. Integendeel, maar we gaan nu naar een andere samenleving met meer individualisme, met mensen die overstappen van de ene naar de andere sector, zich halverwege hun loopbaan misschien totaal laten omscholen of zzp'er worden. Dan moeten we gaan nadenken over hoe we het goede uit het verleden kunnen behouden, maar wel kunnen verbeteren naar de toekomst toe."

## Veranderingstrajecten

In haar loopbaan heeft Tetteroo zich altijd bezig gehouden met grote veranderingstrajecten. Als accountant heeft ze de analytische gave om snel de hoofdzaken van de bijzaken te onderscheiden. Ze houdt van een zekere complexiteit en vindt het mooi om mensen in beweging te krijgen. "Mensen vinden het vaak lastig om door zo'n veranderingsproces te moeten gaan, maar vaak zijn zij zich er ten diepste wel van bewust dat er een noodzaak is tot verandering. Het is mooi om ze dan mee te krijgen om die veranderingen door te voeren."

In haar huidige functie staat ze voor twee enorme veranderingstrajecten. "De eerste is dat wij het pensioenbedrijf van Achmea houdbaar moeten maken voor een nieuwe toekomst. Dat betekent het reduceren van de complexiteit van het pensioenbedrijf. Dus minder systemen, minder processen, minder locaties en met eenduidige en eenvoudige producten. Want hoe eenvoudiger onze producten zijn, hoe beter communiceerbaar ze zijn en ook

hoe makkelijker aan te passen aan veranderingen in de wet- en regelgeving. Dat betekent uiteindelijk een lagere kostprijs, wat ook goed is voor houdbare pensioenen en dus uiteindelijk ook voor de klant. Die reductie van de complexiteit kost natuurlijk ook werkgelegenheid maar is wel heel belangrijk voor de toekomstige houdbaarheid van het bedrijf."

## Houdbaar en betaalbaar pensioenstelsel

Het tweede veranderingstraject is nog groter van omvang: het vormgeven van een houdbaar en betaalbaar pensioenstelsel. Tetteroo is namens het Verbond van Verzekeraars actief in een werkgroep voor het pensioenakkoord. "We praten veel met beleidsbeoordelaars, maar ook met ouderen en jongeren. We hebben laatst vanuit Achmea een Pensioenexpeditie georganiseerd waarin het debat ging over hoe we Nederland in beweging kunnen krijgen. Ik denk dat we eerst eens moeten ophouden met de boodschap

dat mensen per definitie een pensioen van 70% van hun gemiddeld verdiende salaris gaan ontvangen. Dit is maar voor weinig mensen weggelegd, zelfs binnen traditionele middelloonregelingen. Want mensen werken niet hun hele leven meer bij één baas. Ze maken carrièreswitches,

## "Zorg, inkomen, pensioen en wonen zijn schuivende panelen naar de toekomst"

ze gaan misschien een tijdje als zzp'er werken of gaan een tijdje uit het arbeidsproces voor een sabbatical of wat dan ook, ze gaan scheiden, noem maar op. Er gebeurt zoveel in de verschillende levensfasen van een persoon, dat vrijwel niemand 70% van zijn of haar middelloon haalt. Dus mijn boodschap is: pensioen is per definitie onzeker. Daar moeten we mensen bewust van maken en dus zelf aan het stuur zetten."



Bianca Tetteroo begon haar loopbaan op een accountantskantoor. Daarna ging ze werken bij Fortis en rondde ondertussen haar studie als registeraccountant af. Bij Fortis hield ze zich vooral bezig met veranderingstrajecten zoals het samenvoegen van de activiteiten van verschillende maatschappijen. Ook was zij een jaar directeur van het individuele levenbedrijf van Fortis. In april 2009 ging ze over naar Achmea, waar ze CFO werd van Syntrus Achmea. Sinds 2012 is ze directievoorzitter van de Divisie Pensioen en Leven van Achmea.



Bianca Tetteroo: "Achmea gelooft heel sterk in reële pensioenoplossingen."

### Goed werkgeverschap

Dat kan volgens haar voornamelijk het best via de werkgevers van de deelnemers aan pensioenregelingen. "Onze ervaring is dat hoe meer je communiceert via de werkgever, hoe meer de werknemers de informatie tot zich nemen. Verzekeraars, maar ook pensioenfondsen, scoren nu niet het allerhoogst in vertrouwen bij de werknemers. We zijn wel heel hard aan het proberen dat om te buigen, maar een werknemer ziet zijn werkgever nog steeds als een betrouwbare partner. Vandaar ook dat wij oproepen om in het pensioendossier heel goed samen met de werkgevers op te trekken." Ze legt uit dat dit uitstekend past bij de coöperatieve identiteit van Achmea. "We zijn aan het nadenken over een klantenraad met grote en middelgrote werkgevers waarin we met elkaar in gesprek gaan over hoe je goed werkgeverschap invult en hoe wij de werkgevers daarbij kunnen ondersteunen. Dat is breder dan alleen pensioenen, maar omvat ook andere gebieden. Zorg, inkomen, pensioen en wonen zijn toch schuivende panelen naar de toekomst toe. Echt samen met werkgevers nadenken over hoe we goed werkgeverschap kunnen invullen, betekent ook: hoe kunnen we samen die werknemer aan het stuur krijgen."

In de afgelopen jaren heeft de hele branche 3,2 miljard euro uitgegeven aan pensioencommunicatie. En om nu te zeggen dat we daarmee veel zijn opgeschoten, dat valt natuurlijk erg tegen. Maar je ziet wel dat het pensioenbewustzijn exponentieel toeneemt als de communicatie via de werkgever loopt. Wij trekken met sommige werkgevers heel nauw op in pensioencommunicatie via persoonlijke gesprekken met werknemers en informatiesessies of door te communiceren via de website van de werkgever in plaats van via de website van de verzekeraar. Dan zie je dat het pensioenbewustzijn van die werknemers enorme stappen voorwaarts maakt. Dus dat is voor ons echt een speerpunt in hoe je samen goed werkgeverschap kunt invullen."

### Pleisters plakken

In het debat over de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel trekt Tetteroo nauw op met de collega's van Syntrus Achmea, die veel contacten hebben met pensioenfondsen. Ook het contact met de Pensioenfederatie is goed. Ze vindt dat de plannen van het Ministerie van SZW, althans wat de eerste stappen betreft, toch wel sterk gedreven zijn vanuit het begrotingstekort van de overheid. "Die korte termijn is vooral pleisters plakken. Parallel daaraan moeten we echt nadenken over een houdbaar stelsel op langere termijn. Het probleem om tot een houdbaar stelsel te komen is dat je het nooit voor iedereen goed kan doen. Want óf je raakt de oudere generatie óf je raakt de jongere generatie óf je raakt de verzekeraars of de pensioenfondsen, nieuwe branches of oude sectoren. We zullen keuzes moeten maken. We voelen ons als Verbond van Verzekeraars zeker wel gehoord in de discussie."

Ik snap wel dat in deze fase het zwaartepunt ligt op: hoe gaan we voor pensioenfondsen de volgende stap zetten, want zij zijn natuurlijk de grootste partij in Nederland. Maar parallel daaraan zijn wij in gesprek over hoe je voor werkgevers ook bij verzekeraars naar een reëel kader toe kunt. Want de werkgever die klant is bij een verzekeraar heeft precies dezelfde belangen als de werkgever die klant is bij een pensioenfonds. Die wil ook voorstelbare en houdbare premies. Met een stijgende levensverwachting en een heel lage rentestand willen werkgevers die klant zijn bij verzekeraars ook naar een reëel kader. Dat gesprek zijn we nu aan het voeren. Een mogelijke oplossing is bijvoorbeeld ook in de uitkeringsfase langer te blijven doorbeleggen. Bijvoorbeeld in life cycles. Waarom zou je een lifecycle prognosticeren op de pensioendatum en niet op de levensverwachting? We willen graag voor de werkgever die klant is van een verzekeraar dezelfde uitgangspunten creëren als voor de werkgever die bij een pensioenfonds verplicht is aangesloten. Dat is een belangrijk thema. Het wordt nog niet door iedereen gezien, maar het is dan ook aan ons om dat op de agenda te zetten."

### Kracht van collectiviteit

Tetteroo ziet toekomst voor een reëel pensioencontract met heldere eigendomsrechten en duidelijkheid over waar de risico's liggen. "Als de risico's meer bij werknemers liggen, zullen we ze ook in staat moeten stellen om die risico's te dragen. Dat kan door goede life cycle fondsen waarin het beleggingsrisico en het renterisico worden afgebouwd naarmate mensen ouder worden en heel belangrijk: waarin het neerwaartse risico zorgvuldig wordt beperkt, door niet "gewoon" te beleggen maar "pensioengericht" te beleggen. En als je dan ook nog langer mag beleggen in de uitkeringsfase zoals pensioenfondsen ook doen, dan kun je komen tot een houdbaar en toekomstvast pensioen."

Hoewel ze vindt dat de eigendomsrechten duidelijker bij de deelnemers dienen te liggen, gelooft ze wel sterk in de kracht van de collectiviteit. "Uiteindelijk is pensioen een arbeidsvoorwaarde en daar zijn de sociale partners natuurlijk heel belangrijk in, dus de rol van de werkgevers zou ik zeker in stand willen houden. Hun rol in hoe het pensioen eruit moet zien en hoe de communicatie naar de werknemers plaatsvindt, vind ik cruciaal. In het proces om het pensioenbewustzijn van werknemers te vergroten en hen meer aan het stuur te krijgen is de werkgever gewoon hard nodig. Daarnaast is het collectief delen van beleggings- en administratiekosten een belangrijke randvoorwaarde in een houdbaar en betaalbaar pensioenstelsel."

## Voorspelbare pensioenpremies

Veel werkgevers in Nederland hebben nu nog een bijstortingsverplichting als het slecht gaat met het pensioenfonds. Tetteroo vindt dat we daar vanaf moeten. “We hebben open grenzen, een open economie en we zijn sterk afhankelijk van onze export. Als wij de laatsen der Mohikanen blijven met een DB stelsel met bijbetalingsverplichtingen van werkgevers, prijzen we ons met onze loonkosten op lange termijn gewoon uit de wereldeconomie. Dus we kunnen heel hard willen vasthouden aan het stelsel dat absoluut zijn diensten heeft bewezen, maar we moeten nu wel met elkaar nadenken over hoe we kunnen doorpakken naar de toekomst. Willen we onze concurrentiepositie op langere termijn behouden, dan moeten de pensioenpremies voorspelbaar zijn. Steeds meer werkgevers gaan naar CDC en dat is prima. Je hebt dan gewoon een budget en binnen dat budget ga je de beste pensioenregeling bedenken die voor de werknemers een goed pensioen met beheersbare risico’s oplevert.”

## Geen harde nominale garanties

Achmea gelooft heel sterk in reële pensioenoplossingen en is naar de toekomst toe terughoudend met het aanbieden van harde nominale garanties. “Dan krijg je een zeker nominaal pensioen waar je heel veel voor betaalt”, zegt Tetteroo. “Maar wat is dat waard? In 40 jaar tijd halveert je pensioen zonder indexatie bij een jaarlijkse inflatie van 2%. Vanuit de zorgplicht naar onze klanten geloven wij niet in harde nominale garanties, want mensen hebben geen idee hoe duur die zijn. Wij geloven vooral in DC producten die collectief worden uitgevoerd. Waarbij we de schaalvoordelen willen benutten die Achmea kan bieden op het gebied van vermogensbeheer en beleggingsadministratie. Wij willen die DC regeling invullen met hele goede life cycle beleggingen met meerdere profielen. We zien aanbieders die maar één profiel bieden en de vraag is of dat houdbaar is naar de toekomst toe, ook vanuit zorgplicht. Dus wij bieden weloverwogen drie life cycles, met verschillende risicoprofielen, waarbij het risico wordt afgebouwd naarmate de pensioendatum nadert.”

Achmea vindt het belangrijk dat het nabestaandenpensioen goed is geregeld. “We zijn echt een risicoverzekeraar en hebben dan ook een heel goede verzekeringsoplossing voor nabestaanden. Zij vormen een kwetsbare groep. Als mensen gaan scheiden, hoe is het dan geregeld voor die nabestaanden? Dat is wel een van onze speerpunten om daar nog eens heel goed naar te kijken. Wij zien andere aanbieders die hun prijs verlagen door het nabestaandenpensioen maar heel beperkt in te vullen.”

## Zorghypotheken

Achmea is leider op het gebied van zorgverzekeringen in Nederland. Kijkt het bedrijf ook naar innovatieve combinaties van pensioen en zorg? “We zijn daar zeker mee bezig. Zo hebben we onze bijdrage geleverd aan de Task Force Verzilveren”, zegt Tetteroo. “Daarin hebben we nagedacht over combinaties van wonen, zorg en sparen. Het punt is dat je mensen niet kunt vragen om én te sparen voor zorg én hun hypotheek af te lossen én pensioen op te bouwen. Je kunt je euro maar één keer opzij leggen. Als mensen minder pensioen gaan opbouwen, maar meer hypotheek aflossen dan blijft dat spaargeld illiquide. Als ze vervolgens met pensioen gaan, moet je ze, als de hypotheek helemaal is afgelost, de mogelijkheid bieden om een deel van het geld dat in het huis zit weer liquide te maken. Dus wij geloven er wel in dat je een omkeerhypotheek of zorghypotheek moet kunnen uitruilen tegen zorgkosten en pensioen. Dus die schotten

opengooien. We zijn aan het kijken of we samen met Achmea Bank en Zorg iets kunnen doen met zorghypotheken. Maar op dit moment is het nog niet mogelijk om de schotten tussen pensioen en hypotheek weg te halen. We proberen zoveel mogelijk mee te doen in het debat en tot oplossingen te komen, maar daarvoor moeten de wet- en regelgeving ook veranderen.”

## Enorm aantal inactieve deelnemers

Een ander thema waarvoor Achmea een oplossing wil zoeken, is het aantal inactieve deelnemers aan pensioenregelingen. “Er zijn in totaal bij pensioenfondsen en verzekeraars 7 miljoen actieve deelnemers. Maar het aantal slapers is veel groter, namelijk 11,5 miljoen. Daar komt geen geld meer voor binnen van werkgevers, terwijl pensioenuitvoerders iedere wijziging van wet- en regelgeving voor de totale deelnemerspopulatie moeten doorvoeren. Daar moeten we met elkaar een oplossing voor vinden, want dat is niet houdbaar. Zeker niet als mensen steeds vaker van werkgever gaan wisselen. Het aantal slapers zal dan nog in een versneld tempo toenemen. Het doorvoeren van een wijziging in de regeling voor alle deelnemers brengt veel kosten met zich mee die door de werknemers moeten worden opgebracht.”

Maar een oplossing zoals in sommige landen in Centraal-Europa en Zuid-Amerika waar mensen zelf een pensioenaanbieder mogen uitkiezen en daar blijven als ze van werkgever veranderen, ziet ze niet zitten. “Uitvoerders gaan dan heel veel marketingkosten maken om klanten aan zich te binden en mensen gaan wellicht jaarlijks overstappen naar een andere aanbieder als die met een aantrekkelijk aanbod komt. Ik heb verhalen gehoord uit Chili waar mensen een broodrooster of koelkast kregen als ze hun pensioen bij een bepaalde uitvoerder onderbrachten. Daar geloof ik niet in. Dan gaan we concurreren op de verkeerde dingen.”

## Creatieve suggestie voor zzp pensioen

Zo zijn er diverse thema’s waarvoor een oplossing moet komen. Een belangrijk punt dat in PensioenAdvies al vaker aan de orde kwam, is een pensioen voor het nog steeds groeiend aantal zzp’ers. Tetteroo bekent daar nog geen pasklare oplossing voor te hebben. “De ene zzp’er is de andere niet en dat maakt het lastig. Want een zzp’er die eigenlijk een pensioen hard nodig heeft omdat hij verder niets heeft geregeld, kan het niet betalen. Dat is toch die schilder die nu voor heel lage uurtarieven wordt ingezet. In dat tarief zit geen ruimte meer voor pensioen. De zzp’er die als consultant goede tarieven neerzet, regelt het zelf wel door af en toe eens iets van de hypotheek af te lossen of te sparen of te beleggen. Hoe bereik je nu die kwetsbare groep zzp’ers, die eigenlijk een veel te laag uurloon in rekening brengt? Daar zou je misschien als werkgevers afspraken over moeten gaan maken. Welk uurtarief is nog maatschappelijk verantwoord om mensen in te huren?”

Het is een complex vraagstuk. Ik zou wel voorstander zijn van een algemene pensioenplicht, maar hoe kun je zzp’ers nu verplichten te sparen voor hun pensioen als ze daarvoor het geld niet hebben? Pas geleden heb ik een mooie suggestie gehoord. Iemand stelde voor: waarom doe je niet op het moment dat iemand BTW afdraagt verplicht 3% van de omzet in een pensioenpot. Dan ben je ook van het probleem af dat je als je geen inkomen hebt, je toch pensioen moet betalen. Dus zo gauw je een BTW aangifte doet, dan heb je blijkbaar omzet en dan ga je 2% of 3% daarvan sparen voor je pensioen. Ik vond dat wel een creatieve gedachte.” ■