



Wat zijn de belangrijkste maatschappelijke trends? Dat is het onderwerp van het boek *Zeven Megatrends. Over leven en ondernemen in de nieuwe werkelijkheid*. Ik onderscheid zeven groepen majeure ontwikkelingen in de wereld, en meer specifiek in Nederland: Digitaler, Grenze-lozer, Pluriformer, Onzekerder, Verantwoordelijker, Vitaler en Ondernemender. Wat wordt de impact van deze trends op ons pensioen?

# Megatrends en pensioen: *reflectie geboden*

**H**et doel van *Zeven Megatrends* is aan te zetten tot reflectie. Gegeven de megatrends, voor welke keuzen staan we als maatschappij, als werkgever of als werkende? Het boek beschrijft, het schrijft niet voor. Geen recepten of checklists. Dat biedt de lezer de ruimte om zelf een oordeel over de implicaties van de trends te vormen en een eigen koers te kiezen.

Dit artikel wil aanzetten tot reflectie over de implicaties van de megatrends, specifiek voor pensioen. Met 'pensioen' wordt hier pensioen in de meest brede zin bedoeld: van de opbouw van rechten tot de administratie, van beleggen tot de rol van werkgevers. Ik schets eerst kort de inhoud van de zeven trends en sluit het artikel af met vragen die de trends voor pensioen oproepen. Ik heb er 17 verwoord, maar er zijn

er veel meer. Zie het als mijn voorzet voor 'food for thought'.

## MEGATREND 1: DIGITALER

Van alle technologische ontwikkelingen lijken voor pensioen het gebruik van Big Data en de opkomst van blockchains het meest relevant. Bij Big Data gaat het om véél data (volume), uit verschillende bronnen (variety) die real time of snel beschikbaar zijn (velocity). En al die data maken waardevolle analyses mogelijk (value). Het stelt verzekeraars bijvoorbeeld in staat om de premie naar risico te differentiëren. Er is echter ook een donkere kant aan de beschikbaarheid van al die gegevens en analyses. Big Data zijn gevoelig voor *function creep*: het gebruik van data voor andere doelen dan waarvoor ze zijn verzameld. Critici noemen privacy het meest bedreigde mensenrecht.

Een blockchain is een digitaal grootboek, waarin de deelnemers op internet zelf de transacties bijhouden en valideren, zonder tussenkomst van een 'trusted party' als een notaris of bank. De technologie kan iedere vorm van transactie faciliteren, van hypothe-ken tot de streaming-inkomsten van DJ Hardwell.

## MEGATREND 2: GRENZELOZER

Globalisering blijkt meer en meer een *zero sum game*. Er zijn winnaars en er zijn verliezers. Of zo voelt het

.....

Geen kapitaal nodig:  
digitaal marxisme. Krijgt  
Marx toch nog zijn zin

.....

in elk geval voor velen in de Westerse wereld. Het is de reden dat de Verenigde Staten terugkeren naar isolationisme. In Europa herrijzen binnengrenzen als gevolg van de vluchtelingenstroom en de vrees voor terroristen. De Europa-sceptis groeit. Het zet de euro onder druk. Onze buurlanden Duitsland en België voerden tol op hun snelwegen in.

Ondertussen kennen ziektes geen grenzen. Ebola was in 2014 binnen een half jaar een 'public health emergency of international concern'. In 2021 zullen 80 miljoen mensen per vliegtuig naar, uit of via Nederland reizen. En vogels met besmettelijke ziektes vliegen van Siberië naar Biddinghuizen.

Grenzen vervagen in de keten naar de klant. Als bedrijf word je zomaar overgeslagen. Geen enkele sector, product of dienst is immuun. Zelfs scheermesjes worden rechtstreeks aan de man gebracht onder het motto *Our blades are f\*cking great!* En de boer bezorgt je biefstuk thuis; *crowdbutch* een koe! Voor ondernemingen is het *business as unusual*.

### MEGATREND 3: PLURIFORMER

We trouwen steeds minder en scheiden steeds vaker. Het echtscheidingspercentage ligt op 40%. Financieel pakt scheiden voor vrouwen veel slechter uit dan voor mannen, vooral wat betreft hun pensioen. Bij de overheid vlot de doorstroom van vrouwen. Het Korps Mariniers staat zelfs open voor dames. Maar in het bedrijfsleven stopt de doorstroom. Mannen verdienen meer dan vrouwen. Dat is de reden voor de actie *Waar is mijn 300.000 euro?* Want zoveel zouden vrouwen over een heel werkend leven mislopen aan loon.

De noodzaak tot mantelzorg groeit. Wie lang én intensief mantelzorg verleent, heeft het zwaar; 'Moeder,

wanneer sterf je eindelijk'. De toename in mantelzorg is een uiting van de participatiesamenleving. Volgens critici zijn we op weg naar een 'zoek-het-maar-uit-maatschappij'. Medewerkers zullen vaker tijdelijk parttime willen of moeten werken of een time-out nemen om informele hulp te verlenen.

Tweedeling is hét woord van het decennium. Er zijn tweedelingen tussen hoog- en laagopgeleid, tussen rijk en arm, tussen oud en jong en tussen moslims en niet-moslims. Dat roept de vraag op wat ons als Nederlanders bindt.

### MEGATREND 4: ONZEKERDER

Binnen twintig jaar verdwijnt ongeveer de helft van alle banen door robotisering. Dat is de voorspelling van verschillende deskundigen in een reeks rapporten en artikelen. Dat beroepen uitsterven is niets nieuws. De koetsier verdween, net als de ponstypist. Het verschil zit hem in de omvang en het tempo. Misschien is het niet de helft van de banen in twintig jaar, maar duidelijk is wel dat meer beroepen met een hogere snelheid verdwijnen of in werkgelegenheid vermindere. Het is koren op de molen van voorstanders van een basisinkomen. De gemeente Utrecht experimenteert ermee. Maar er verschijnt ook nieuw werk. Het ROC Twente leidt 1.000 mbo'ers op voor een dronebaan in het bouwen, onderhouden en besturen van drones. Een data scientist haalt betekenis uit data. Die functie bestond een paar jaar geleden nog niet.

Andere bronnen van onzekerheid zijn terrorisme en criminaliteit. Vooral cybercriminaliteit groeit. Persoonsgegevens worden grootschalig gestolen en misbruikt. Zelfs de pacemaker of de smart-knuffelbeer kan worden gehackt.

Ook de politiek biedt niet meer de stabiliteit van voorheen. Van de ene op de andere verkiezing halveren of verdubbelen politieke partijen. Het leidt tot *just in time* politieke coalities op issue-gebonden deals.

Pensioen wordt zeker minder en minder zeker. De jarenlange discussie over ons pensioenstelsel heeft als rode draad individualisering, ook al leidt dat tot lagere pensioenopbrengsten. Verschillende politieke partijen willen de AOW-leeftijd weer terugbrengen naar 65 jaar.

## Het ROC Twente leidt 1.000 mbo'ers op voor een dronebaan

Al die bronnen van onzekerheid geven aanleiding tot een wolk van weemoed. Voorwaarts naar vroeger. Want het voelt alsof toen alles beter was, tot en met het touwtje dat uit de brievenbus kon hangen.

## MEGATREND 5: VERANTWOORDELIJKER

Madoffs piramidespel, een kartel van vrachtwagenfabrikanten, grootschalige corruptie binnen de wereldvoetbalbond FIFA. Veel organisaties hebben een sjoemelmarke. Dat geldt ook voor particulieren. In de eerste maanden na de introductie van een nieuwe smartphone vallen er veel oude in het toilet.

Met topbeloningen heeft de Nederlandse publieke opinie het gehad. Maar grote ondernemingen zoeken de toppers op de internationale arbeidsmarkt. En dan willen ze hen boven het gemiddelde van de benchmarks belonen. Want 'if you pay peanuts, you get monkeys'. En wie betaalt, bepaalt. In de Verenigde Staten zijn bedrijven per 1 januari verplicht de *pay ratio* te vermelden in hun jaarverslag: de verhouding tussen de hoogst- en laagstverdienende in een organisatie.

Pensioenfondsen zijn de grootste beleggers van Nederland. Zij nemen steeds vaker hun verantwoordelijkheid door niet te investeren in 'foute' ondernemingen (uitsluiten), door de discussie te zoeken met de bedrijfsleiding (engagement) of door *impact beleggen* (investeren in bedrijven die extra duurzaam zijn). Dat laatste is nog geen mainstream. En driekwart van de pensioenfondsen vindt dat impact beleggen niet ten koste mag gaan van het rendement.

De claimcultuur neemt toe. Er zijn claims tegen de staat over Q-koorts en het gebruik van de giftige verf Chromo-6, tegen banken in verband met rentederivaten en tegen de NS wegens overvolle treinen. Op internet wordt organisaties in allerlei ranglijsten de

maat genomen. Als organisatie kun je maar beter zelf transparant zijn: Undress for success!

Burgers vinden milieu en dreigende klimaatverandering belangrijk, maar zijn niet bereid er veel voor te laten. Er heerst een kloof tussen groen vinden en groen doen. Zeker onder jongeren. Dat zijn stroomjunkies en ze staan graag lang onder de douche.

## MEGATREND 6: VITALER

Langer leven is een robuuste demografische trend. Het betekent ook langer werken. Jonge generaties zullen loopbanen kennen van 50 of 60 jaar. In die tijd zal werk verdwijnen en verschijnen. Dat zal voor veel werkenden een 're-creatie' vergen, een ombuiging van de loopbaan. Geen zorgen, tijd genoeg. Het vraagt zo'n 10.000 uur om ergens heel goed (*master*) in te worden. En misschien heb je na 20 jaar wel de behoefte om iets heel anders te gaan doen.

Vitaler impliceert ook dat de burgemeester geen bloemetje meer brengt als je moeder of oma honderd wordt. De burgemeester zou het er te druk mee krijgen.

Bezorgde ouder van een vroeggeborene? *Quantify* je baby. Plak op je baby een pleister, die elke 10 seconden de lichaamstemperatuur doorgeeft aan de cloud. Of is dat 'paranoid parenting'?

Een op de vijf Nederlanders is zorgmijder om financiële redenen. Ondertussen groeit het aantal zorgvilla's. Techno-rijken pompen miljarden in medische doorbraken. Wie kan straks die nieuwe behandelingen en medicijnen betalen? De zorg groeit dat de zorg geen recht meer wordt, maar een voorrecht.

## MEGATREND 7: ONDERNEMENDER

Start-ups en scale-ups hebben hemelbestormende ambities en een *massive transformative purpose*, een MTP dat klanten trekt en talent bindt. Het aantal sociale ondernemingen groeit, maar vele lijden verlies. Nog even doorzetten. Harvard-onderzoek wijst uit dat sociale ondernemingen hun *peers* op termijn zullen *outperformen*.

Een groeiend leger van zzp'ers onderneemt in het klein voor zichzelf. Veel van die ondernemers hebben het niet gemakkelijk, vooral niet als zzp staat voor 'zwakzinnig zonder pensioen' of voor 'zieke zonder

Voor ondernemingen is  
het business as unusual

poen'. Vakbonden spreken van flexverslaving. Aan de andere kant heeft een professional weinig nodig om te starten. Een laptop volstaat. Geen kapitaal nodig: digitaal marxisme. Krijgt Marx toch nog zijn zin. En wie werkt voor een werkgever moet *agile* worden in *squads* en *guilds*. Wat dat betekent voor klassiek personeelsmanagement is nog onduidelijk. Duidelijk is wel dat het beoordelingsgesprek niet meer functioneert.

Vakbonden hebben steeds minder leden en de leden zijn vooral oudere mannen. Zijn vakbonden nog wel voldoende *kwalitatief* representatief, in de zin dat ze de breedte van de werkenden vertegenwoordigen? En zijn vakbonden nog voldoende *kwantitatief* representatief, in de betekenis dat zij staan voor voldoende werkenden (de organisatiegraad)? Maar terwijl het formele draagvlak voor cao's daalt, blijft het feitelijke draagvlak groot. Veel werknemers waarderen de cao, maar worden geen lid. Het zijn *free riders*. De cao blijft voorlopig krachtig.

### IMPLICATIES VOOR PENSIOEN: 'FOOD FOR THOUGHT'

In pensioen komen veel trends samen: stijgende levensverwachting, minder huwelijken, meer echtscheidingen, meer zelfstandigen, toename in de claimcultuur, afnemende solidariteit en nog veel meer. Hier volgen 17 vragen – niet limitatief – ter overdenking van de implicaties van de megatrends voor pensioen.

1. Welke mogelijkheden bieden Big Data en Data Science voor het voorspellen van de levensverwachting?
2. Persoonsgegevens van deelnemers zijn geld waard. Zullen ze verhandeld worden? Dan kan de premie omlaag. Of de korting vermeden worden.
3. Kan blockchain op termijn de huidige pensioenadministratie vervangen?
4. Sociale media en apps zijn effectieve en goedkope communicatiekanalen. Hoe kan hier binnen pensioencommunicatie adequaat gebruik van worden gemaakt?
5. Wat zou een nieuwe, nog grotere vluchtelingenstroom betekenen voor de bekostiging van de AOW en voor het pensioenstelsel?
6. Liggen er scenario's klaar voor een wereldwijde uitbraak van een besmettelijke ziekte?

Hans van der Heijden is werkzaam bij Deloitte Human Capital en helpt organisaties met het maken van keuzen in HRM en beloning. Zijn nieuwe boek *Zeven Megatrends* is te verkrijgen via alle reguliere kanalen. Voor meer informatie, zie: [www.zevenmegatrends.overmanagement.net](http://www.zevenmegatrends.overmanagement.net). De auteursopbrengsten van *Zeven Megatrends* gaan naar de Stichting Lezen en Schrijven.

7. Business as unusual. Hoe kan het beleggingsbeleid daarop inspelen?
8. Minder huwelijken en meer echtscheidingen. Wat is nog de (toegevoegde) waarde van een (collectief, verplicht) nabestaandenpensioen?
9. Tweedeling is hét begrip van het decennium. Solidariteit neemt af. Is individualisering van pensioen én wenselijk én onvermijdelijk?
10. Werk verdwijnt en verschijnt in hoger tempo. Er komen meer baanwisselingen, meer medewerkers zullen tijdelijk niet of minder werken. Dat effect wordt nog versterkt door de noodzaak tot mantelzorg. Het aandeel kleine en grote slapers zal groeien. Kan de huidige opzet van pensioenadministratie dat aan en is het nog wel kosteneffectief?
11. Wat is de behoefte van pensioen als complexe en aanvullende arbeidsvoorwaarde binnen het beloningspakket van de toekomst, rekening houdend met meer flexibilisering en groei van het aantal zzp'ers?
12. Wat zijn de gevolgen van een basisinkomen voor pensioen?
13. Zijn we voorbereid op de eerste hack van een pensioenadministratie?
14. Politieke instabiliteit en coalitie-knutselen zullen de impasse in de hervorming van het pensioenstelsel verlengen. Moet de politiek leidend zijn in de pensioendiscussie?
15. Ook pensioenfondsen krijgen massaclaims aan de broek. Welk pensioenfonds of welke bestuurder wordt als eerste gedaagd?
16. Zorgmijders aan de ene kant en zorgvilla's aan de andere. Zal de roep om pensioen in natura toenemen?
17. Vakbonden krimpen. Maar cao's zijn nog steeds krachtig. Blijft wijziging van de pensioenregeling het domein van werkgevers en bonden?

