FREMTIDENS PENSIONSSELSKAB

FRA OPSPARINGSINSTITUTION I ALDERDOMMEN TIL BETROET RÅDGIVER I ALLE LIVETS FASER

H & B

HILDEBRANDT & BRANDI

UDFORDRINGEN
4 Danskerne får ikke den personlige rådgivning, de har brug for

MARKEDET
8 8 tendenser præger markedet for pensionsydelser

B2C-KUNDEN
10 Pensionskunderne vil have fleksibilitet og rådgivning, der er til at forstå

B2B-KUNDEN
12 Tilfredse B2B-kunder starter med tilfredse B2C-kunder

CASE: PFA
14 PFA bruger AI til at målrette rådgivning og forbedre kundeoplevelsen

CASE: AP PENSION
16 I AP Pension tager medarbejderne ansvar for kunden

INDSIGT
18 Generationsekspert: De unge vil rådgives om, hvordan de kan opnå det, de drømmer om

20 PARADIGMESKIFTET
Pensionssektorens paradigmeskifte

PERSPEKTIV
22 Fremtidens pensionsselskab er et velfærdsselskab

25 SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION
Hvor god en sparringspartner er vi for vores kunder – nu og i fremtiden?

Derfor skal danske pensionsselskaber meget tættere på kunden

I MANGE år har pensionsselskaberne været et grundelement i den danske velfærdsstat. Ikke blot på grund af kerneopgaven, pensionen, men også, og i stigende grad, på grund af et øget udbud af sundhedstilbud og forsikringer, der forebygger tab af erhvervsevne og bidrager til at styrke danskernes tilknytning til arbejdsmarkedet.

Pensionsselskaberne er dermed ikke længere kun relevante, når deres kunder nærmer sig pensionsalderen. De er en vigtig institution for danskerne gennem hele livet. Umiddelbart skulle man tro, at pensionsselskabernes nye rolle skabte større tilfredshed hos deres kunder, men faktisk viser det modsatte sig at være tilfældet. De seneste år er kundetilfredsheden i branchen faldet, for nu at være stagneret på et relativt lavt niveau. Og der er flere bejlere til at vinde de attraktive pensionskunderne end nogensinde før.

I dette magasin dykker vi ned i, hvad der ligger bag, og hvad der skal til for at lykkes med at vende udviklingen. Det handler blandt andet om at tilpasse kunderådgivningen, styrke kommunikationen af ydelser og bruge teknologier proaktivt.

Magasinet er baseret på et branchestudie fra EPSI Danmark med over 2000 interviews med privatkunder, samt H&B's egne interviews med privatkunder, virksomhedskunder brancheeksperter, desk research og brancheerfaringer.

Pensionsbranchen er en krumtap i den danske velfærdsmodel og sammenhængskraft. Med dette magasin ønsker vi at inspirere til, hvor pensionssektoren skal sætte ind, for at løfte kundetilfredsheden og sikre fortsat relevans i fremtiden.

God læselyst.

Danskerne får ikke den personlige rådgivning, de har brug for

Kun lidt over halvdelen af pensionskunderne føler sig trygge ved, at de har penge nok, når de går på pension, og kun fire ud af ti kunder ved, hvordan deres penge er investeret. Utrygheden og uvisheden afspejler sig i kundetilfredsheden.

4 ud af 10

kunder oplever, at pensionsselskabet følger op på deres kontakt, og godt en ud af ti privatkunder savner opfølgning fra pensionsselskabet.

DANMARK er foregangsland på pensionsområdet. 9 ud af 10 danskere har en arbejdsmarkedspension, og samlet ligger danskerne inde med en pensionsformue på knap 4.000 mia. kr. Men alligevel frygter mere end hver tredje dansker, at de sparer for lidt op til pension.*

Kundetilfredsheden er stagneret på et lavt niveau

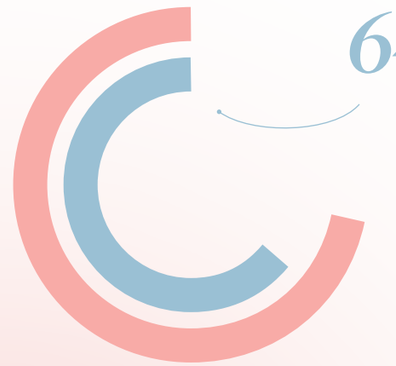
Det er kun lidt over halvdelen (57 pct.) af pensionskunderne, der er trygge ved, at de har penge nok, når de forlader arbejdsmarkedet**. Mange er bekymrede for, om de som pensionister har råd til den levestandard, de drømmer om, og om de kan blive boende i deres bolig. Samtidig føler mange kunder, at de ikke bliver involverede i investeringen af deres pensionsmidler, selv om de gerne vil. Kun fire ud af ti kunder ved, hvordan deres pensionsmidler er investeret*. Den manglende viden og manglende tryghed afspejler sig i kundernes tilfredshed med pensionsselskaberne. Tilfredsheden har været for nedadgående de seneste år, og i dag er den stagneret på et lavt niveau på 65,4 indekspoint i 2024. →

Kundetilfredshed blandt kunder, der har modtaget rådgivning fra deres pensionsselskab indenfor de seneste 12 måneder:

71,8

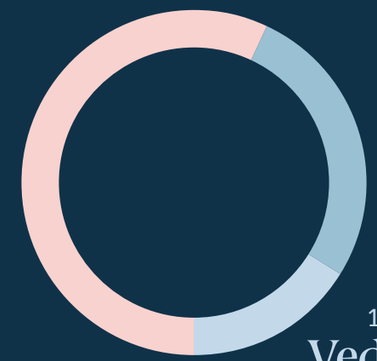
Kundetilfredshed blandt kunder, der ***ikke*** har modtaget rådgivning fra deres pensionsselskab indenfor de seneste 12 måneder:

64,0



57% føler sig trygge ved, at der er penge nok, når de går på pension, men det efterlader 43%, der ikke kan svare ja til det spørgsmål.

Jeg føler mig tryg ved, at der er 'penge nok', når jeg går på pension



Kundetilfredshed blandt kunder, som bliver rådgivet om forebyggelse af sygdom:

75,0

Kundetilfredshed blandt kunder, som ***ikke*** bliver rådgivet om forebyggelse af sygdom:

55,4

Lav kundetilfredshed truer pensionsselskaberne

Den lave kundetilfredshed er en trussel for pensionsselskaberne. Allerede nu har bankerne et stort fokus på at vinde kunderne over, og alt andet lige har de en stærkere relation til kunderne. Samtidig peger udviklingen i retning af øget valgfrihed mellem pensionsselskaber. Det vil forventeligt øge mobiliteten, ikke mindst for virksomhedskunderne, der i stigende grad er sensitive over for medarbejdernes trivsel og tilfredshed. De mange fripolicer, der bidrager med AUM (Asset Under Management) og et årligt gebyr og således udgør en væsentlig indtjening for pensionsselskaberne, er også udsatte for øget mobilitet.

Tre væsentlige udfordringer

Grundlæggende står pensionsselskaberne overfor særligt tre væsentlige udfordringer:

1. **De er for langt fra kunderne.** Kun to ud af ti kunder har fået personlig rådgivning fra deres pensionsselskab inden for det sidste år**
2. **De formår ikke at kommunikere deres produkter, ydelser og services til kunderne på en måde, der er til at forstå.** Kunderne vil gerne involveres, men oplever ikke, at det sker.
3. **De følger ikke i tilstrækkelig grad proaktivt op på kundekontakten.** Kun godt fire ud af ti kunder oplever, at pensionsselskabet følger op på deres kontakt og godt en ud af ti privatkunder savner opfølgning fra pensionsselskabet.

Opsummerende kan man sige, at pensionsselskaberne i deres rådgivning i dag altså ikke lykkes med at skabe tryghed for kunderne. Der er brug for en proaktiv indsats for at kunne løfte den samfundsopgave, de har fået tildelt.

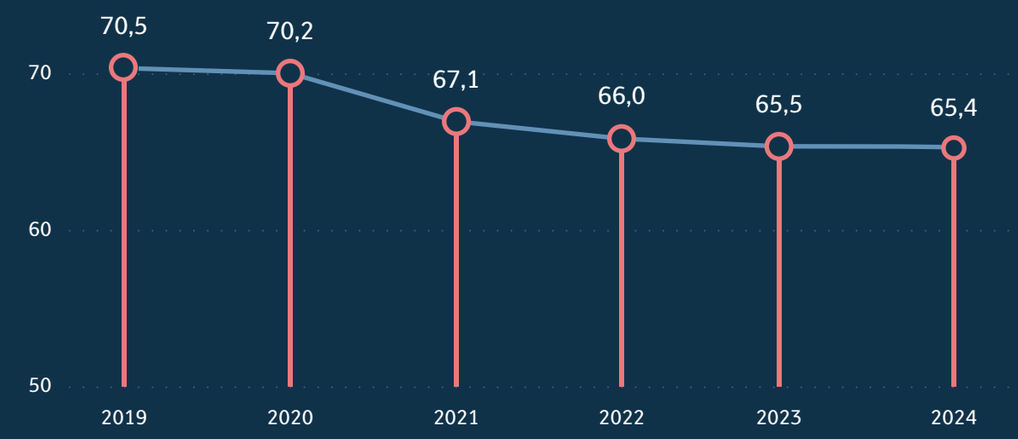
2** ud af **10

kunder har fået personlig rådgivning fra deres pensionsselskab inden for det sidste år**.

*Epinion, Pensionsdagen 2023.
**Branchestudie fra EPSI Danmark 2024

Pensionsselskaberne varetager en vigtig samfundsopgave, men har igennem de seneste år oplevet en nedadgående kundetilfredshed

Udvikling i kundetilfredshed i pension

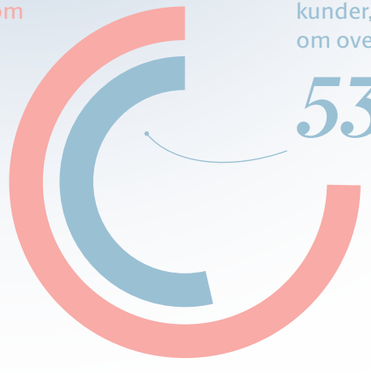


Kundetilfredshed blandt kunder, som bliver rådgivet om overgangen til seniorlivet:

74,5

Kundetilfredshed blandt kunder, som ***ikke*** bliver rådgivet om overgangen til seniorlivet:

53,4



8 tendenser præger markedet for pensionsydelser

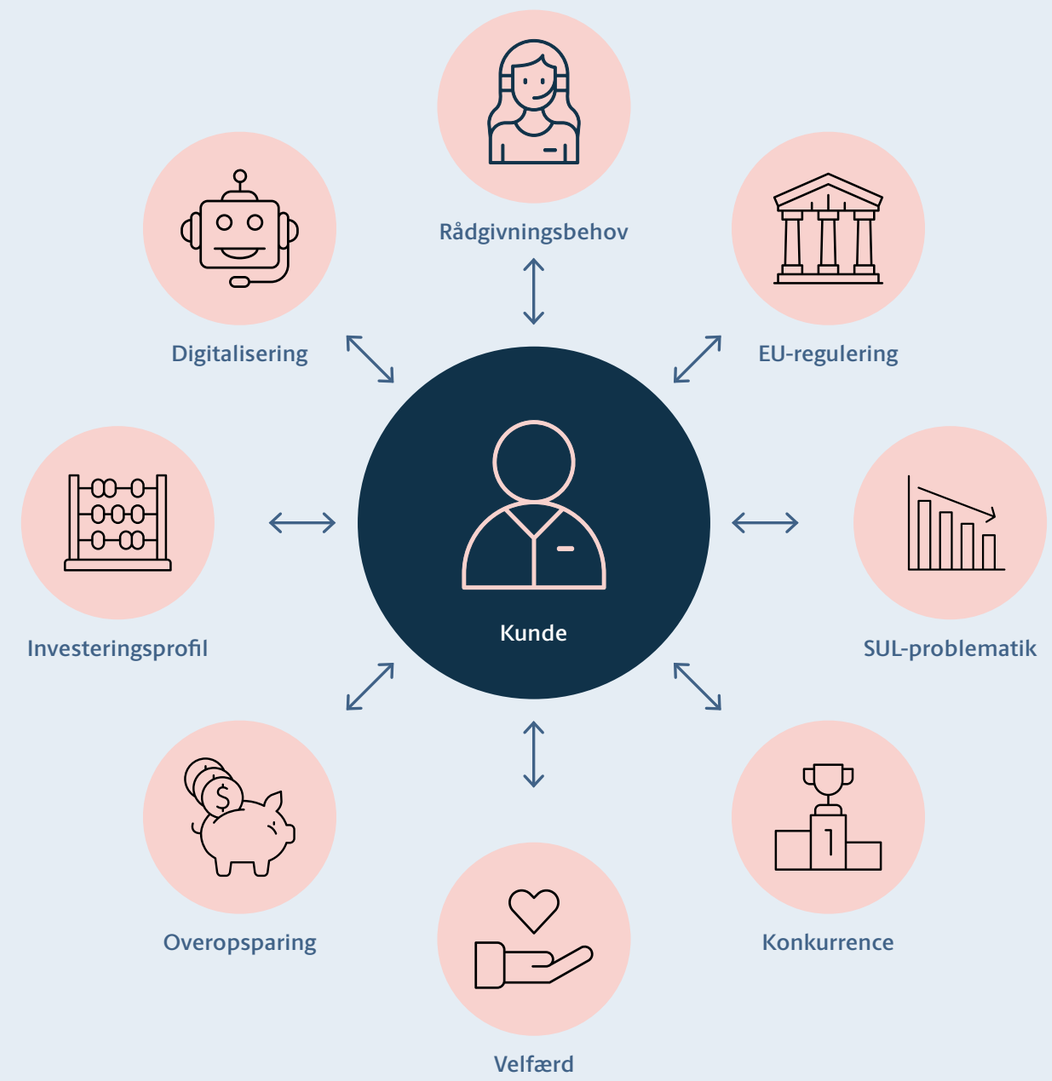
Pensionssektoren oplever i disse år store og afgørende bevægelser på markedet. Det stiller nye krav til pensionsselskabernes evne til at vurdere og kommunikere kundens behov, og det påvirker måden, der kan og bør drives forretning på.

DANSKERNE er i forandring. Vi lever længere, bliver længere på arbejdsmarkedet, sparer mere op nu end tidligere. Samtidig ønsker vi meget mere fleksibilitet, mulighed for at tage "sabbatår," arbejde fleksibelt i seniorårene eller selvpensionere os før tid. Endelig stiller vi større krav til private sundhedsydelser. Forandringen kan aflæses i markedet, der er karakteriseret ved otte markante bevægelser:

1. **Rådgivningsbehovet har ændret sig.** Det handler ikke længere bare om økonomisk råderum sidst i livet, men også om finansiel og sundhedsmæssig wellbeing i flere af livets faser.
2. **Pensionsselskaberne spiller en stadigt større rolle i vores velfærdssamfund.** Hvor fokus tidligere primært var på individers økonomiske situation, løfter selskaberne i dag en tungere sundhedsopgave i samfundet. Dette gennem diverse sundhedsløsninger og – forsikringer.
3. **Bekendtgørelsen om syge- og ulykkesforsikringsvirksomhed (SUL),** som trådte i kraft i 2022 betyder, at pensionsselskaberne skal sikre balance i sundhedsforretningen. Tidligere kunne selskaberne bruge prissætning i sundhedsordningerne til rabatter for den samlede ordning.
4. **Konkurrencen på privatmarkedet er steget.** Danskerne har ca. 4.000 milliarder kr. stående på pensionsopsparinger, og omkring 20 pct. er i fripolicer. Det er et væsentligt kommercielt fokusområde for banker og mange investeringsselskaber.
5. **Flere har holdninger til grøn omstilling, ESG og forsvar,** hvilket påvirker de investeringsprofiler og -valg, som pensionsselskaberne vælger. Ansvarlig ledelse er således vigtigst for godt fire ud af ti privatkunder, efterfulgt af grøn omstilling og klima, som er vigtigst for godt to ud af ti privatkunder.**
6. **AI og digitalisering fylder mere og mere.** AI skaber nye muligheder for automatisering og tilpasset rådgivning. Samtidig stiller kunderne større krav til digitale produkter.
7. **Overopsparing fylder i samfunds- og mediebilledet,** og det skaber forvirring, da pensionskunderne samtidig tror, at de ikke sparer nok op. Kun lidt over halvdelen føler sig trygge ved, at der er penge nok, når de går på pension.**
8. **EU-regulering af forsikrings- og pensionssektoren bliver mere og mere omfattende.** Ambitionen er at beskytte forbrugerne, men det medfører mange nye regler, som betyder, at pensionsselskaberne konstant må tilføre flere ressourcer til at håndtere dem. Konsekvensen er højere omkostninger og dermed højere pris.*

*F&P, 2023.
** EPSI Pension, 2024

Der er mange bevægelser i gang, der påvirker pensionssektoren...



Pensionskunderne vil have fleksibilitet og rådgivning, der er til at forstå

Danske pensionskunder interesserer sig for investeringer og sparer mere op til deres pension end nogensinde før. Men de synes stadig, at pensionssystemet er forvirrende og komplekst. Pensionsselskaberne står over for en vigtig kommunikations- og rådgivningsopgave.

INDBETALINGEN til pensionsopsparing slår rekord i 2024. Det er blevet et fokusområde for danskerne, og flere og flere interesserer sig for investeringer og sparer op, også for at imødekomme et ønske om et mere fleksibelt arbejdsliv. Men stigende indbetalinger er ikke lig med øget tilfredshed – især ikke for de unge.

Øget og tidligere indbetaling

I 2010 havde den gennemsnitlige dansker en pensionsindbetaling på 27.000 kr. mens det tal i 2020 var 32.000 kr. – målt i 2024-priser. Den gennemsnitlige indbetaling er altså i løbet af de ti år steget med knap 20 pct., svarende til 5.000 kr. pr. dansker årligt. Med 6 pct. afkast og 15 pct. PAL-skat vil det over 10 år give 16.000 kr. mere i afkast.*

Unge mest utilfredse

Særligt de unge indbetaler mere end før. Måske fordi de ved, at jo tidligere de starter deres opsparing, desto større betydning vil det få i deres seniorliv. Samtidig er de unge også dem, der er mest utilfredse med deres pensionsselskab. De oplever, at pensionssystemet er svært at forstå, og de interesserer sig ikke for det. Tilfredsheden stiger til gengæld, jo tættere kunderne kommer på pensionsalderen.

Tryghed og tilfredshed hænger sammen

Når kunderne er utilfredse, handler det især om manglende tryghed. De oplever, at pensionsspørgsmålene er meget komplekse, og mange er utrygge ved, om de sparer nok op til pensionen. Jo tryggere kunderne er, jo mere tilfredse er de også. Ser man på de kunder, der er trygge ved, om de sparer nok op til deres pension, scorer de en kundetilfredshed på 72,4 indekspoint. Dette står i stærk kontrast til kundetilfredshedsscoren for de kunder, der ikke er trygge ved, om de sparer nok op, som i dag lander på 54,1 og dermed hele 18,3 point lavere.

Flere interesserer sig for at investere

Typisk begrundes den manglende tilfredshed i, at pension er lavinteresse, og at kunderne ikke kan eller ønsker at forholde sig til noget, der ligger så langt frem i tiden. Men selv om pension ikke er det, de fleste interesserer sig meget for, er det ikke ensbetydende med, at de ikke gerne vil. Flere har fået interesse for investeringer, hvilket pensionsselskaberne har imødekommet ved at åbne for, at kunderne kan placere deres penge i de investeringsfonde, de ønsker. Men spørger man kunderne selv, har det ikke ændret deres holdning til pension. Det er stadig lige så forvirrende, kompliceret og uigennemskueligt, som det plejer at være.

Personlig rådgivning giver tilfredse kunder

Samtidig viser tallene også, at det er muligt for pensionsselskaberne at vende tilfredshedskurven. Kunder, der har modtaget personlig rådgivning, har således en højere kundetilfredshed end dem, der ikke har (7,8 indekspoint højere). Men kun knapt hver fjerde af kunderne har været i kontakt med deres pensionsselskab i løbet af det sidste år. Og godt hver tiende kunde savner opfølgning på kontakten. Det kalder på en indsats for at tilpasse rådgivningen, øge kontakten og skærpe kommunikationsindsatsen.

Kunderne ønsker et fleksibelt arbejdsliv

Ser man på, hvad der ligger bag den øgede og tidligere indbetaling til pension, handler det om en ny tendens på arbejdsmarkedet. En stigende andel af den arbejdsdygtige befolkning ønsker at bryde med det konventionelle arbejdsliv, der i fremtiden forventes at blive mindre enstrenget og i stedet være karakteriseret af flere udsving i intensitet, karriereskift og arbejdspauser.** Hele 21 pct. forestiller sig at tage en pause fra arbejdslivet.*** Idéen om det fleksible arbejdsliv har som konsekvens, at mange gerne vil have mulighed for at skrue op og ned for pensionsindbetalingerne, måske endda sætte indbetalingerne på pause eller få udbetalt otium-penge før tid. Mindst halvdelen af dem, der gerne vil sætte deres indbetaling af pension på pause eller få udbetalt en bid af deres opsparing før tid, ønsker at få bedre økonomisk råderum til specifikke formål såsom at afdrage gæld hurtigere.****

Tættere på kunden

Danskerne vil altså have økonomisk kontrol og fleksibilitet til selv at planlægge deres liv, med hvad det indeholder af pauser og tilbagetrækning. Det betyder for pensionsselskaberne, at de dels skal tættere på kunden for at kunne skabe tryghed gennem den rette service og rådgivning, der passer til kundens behov, ønsker og drømme. Dels skal de sikre relevant og let forståelig kommunikation. Data viser, at det kan betale sig.

Myter vi har mødt

1. Kunderne vil bare gerne være digitalt selvhjulpne, så er de tilfredse. ✗
2. Kunderne vil gerne passe sig selv – hvis det virker er de nok glade ✗
3. De unge kunder interesserer sig ikke for pension ✗
4. Pension er lavinteresse ✗
5. Kunderne interesserer sig kun for afkast og omkostninger ✗

IKKE SANDT

*Skatteministeriet 2024
**Undersøgelser fra Djøf
*** FW 23. juni 2024
**** Ifølge en undersøgelse foretaget af AP Pension, der har spurgt 1004 danskere mellem 18 og 75 år til fleksible pensionsværktøjer (Børsen den 23.06.2024).

Tilfredse B2B-kunder starter med tilfredse B2C-kunder

Sundhed og skræddersyede løsninger fylder stadig mere for de virksomheder, der skal forhandle pensionsaftaler for deres medarbejdere. De behov skal pensionsselskaberne kunne imødekomme.

NÅR virksomheder skal beslutte, hvilket pensionsselskab, der skal tage hånd om deres medarbejdere, er afkast, omkostninger, digitale løsninger og godt samarbejde "hygiejnefaktorer." De skal være på plads, og som pensionsselskab skal man som minimum være på niveau med konkurrenterne. For at vinde kontrakterne handler det i stigende grad om at kunne levere på områder som sundhed, personlig og proaktiv rådgivning samt mulighed for fleksibilitet og skræddersyede løsninger for medarbejderne.

Flere investerer i medarbejdernes sundhed

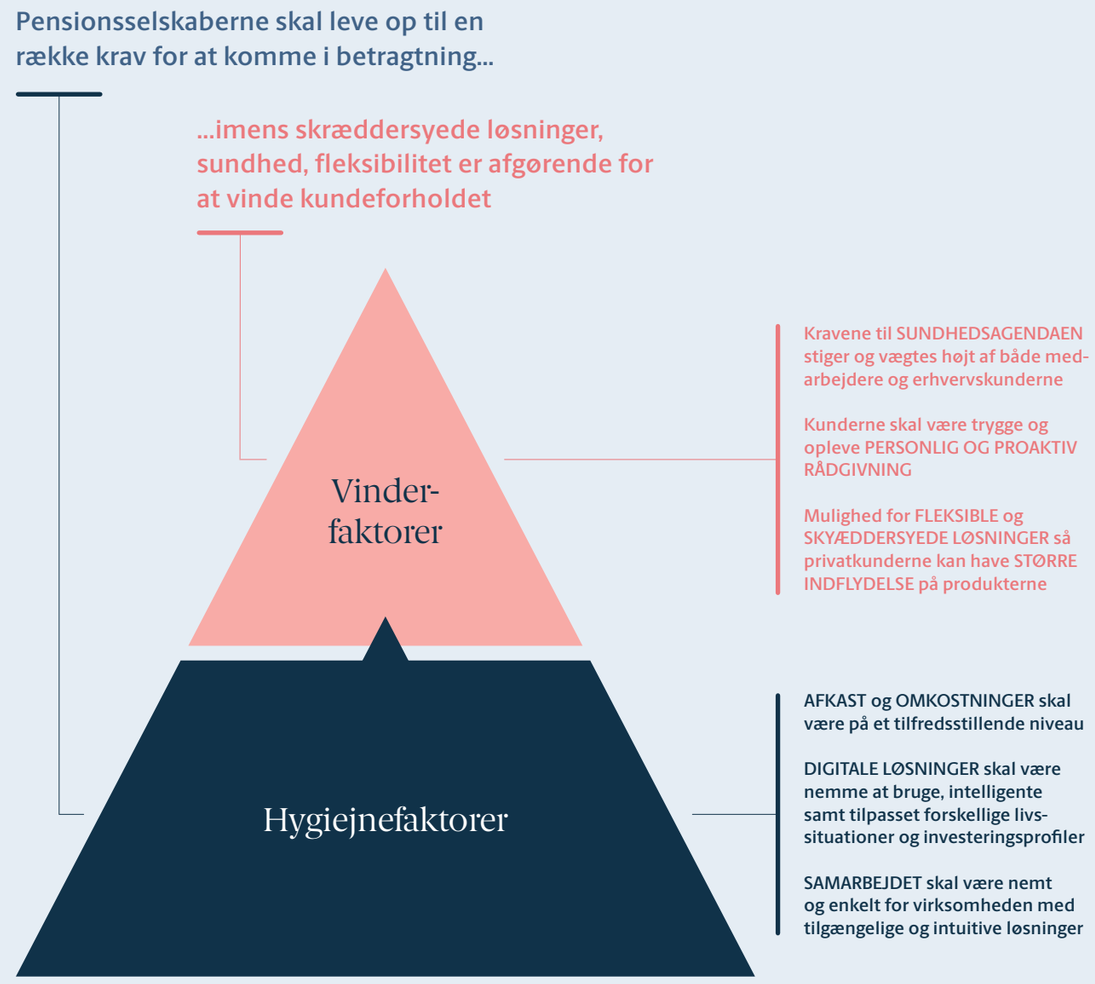
Flere og flere virksomheder ser et forretningsmæssigt potentiale i at investere i deres medarbejdes sundhed. Raske medarbejdere kan passe deres arbejde og bidrage til virksomhedernes drift og udvikling. Og god sundhedsrådgivning og adgang til sundhedsydelser er blevet et led i at fastholde medarbejderne.

For pensionsselskaberne betyder det, at de skal levere mere end klassisk pensionsrådgivning. De skal møde virksomhedernes - og dermed medarbejdernes - behov for hjælp på flere fronter. Modsat, hvis pensionsselskaberne ikke lykkes med at møde medarbejdernes behov for hjælp, kan det give anledning til utilfredshed og somme tider skift af pensionsselskab.

Sunde medarbejdere er også god pensionsforretning

Fokus på sundhed og forebyggelse er ikke alene en forretningsfordel for virksomhederne, men også for pensionsselskaberne selv. Bedre sundhed for medlemmerne sænker pensionsselskabernes omkostninger, bidrager til en mere rentabel forretning og sikrer konkurrencedygtige årlige omkostninger ud mod medlemmerne. Så det kan altså kun betale sig arbejde med at kunne levere på de vinderfaktorer, som afgør kampen om virksomhedskunderne: sundhed, personlig proaktiv rådgivning og skræddersyede løsninger til medarbejderne.

I vores dialog med erhvervskunder er det blevet tydeligt, at afkast og omkostninger prioriteres, men sundhed fylder mere på vægtskålen



Kilder: H&B analyse - interviews med erhvervskunder

PFA bruger AI til at målrette rådgivning og forbedre kundeoplevelsen

PFA investerer, som Danmarks største kommercielle pensionsselskab, pensionsopsparinger for mere end 1,3 mio. danskere. PFA er derudover et af de pensionsselskaber, der er lykkedes med at skabe betragtelig værdi ved brugen af AI, fortæller CEO Ole Krogh Petersen.

Ole Krogh Petersen
CEO, PFA

> Vi er allerede lykkedes med at skabe rigtig meget værdi, idet AI har hjulpet flere kunder med at blive raske. Det har styrket vores rådgivning, og i det hele taget har AI taget kundeoplevelsen og PFA et bedre sted hen.
>
> **Ole Krogh, CEO, PFA**

Hvad er PFA's strategiske fokus de kommende år?

PFA's nuværende strategiske retning er kendetegnet ved at have 'fokus på kerneforretningen'. For os betyder det, at der skal fokus på vores kerneopgave, og det skal gøres ved kontinuerligt at sikre forenkling og forbedring af den service, vi leverer. Vi skal ikke være en finanskoncern, og derfor har vi også blandt andet solgt vores bank – netop for at sikre fokus på at skabe værdi for vores kunder og løse den opgave, vi er sat i verden for. Men det betyder ikke, at vi ikke skal tænke nyt og finde måder, hvorpå vi kan løse vores opgaver smartere eller levere en bedre service – og netop det, synes jeg, vi er lykkedes med ved hjælp af AI.

Hvordan har I helt konkret benyttet AI i jeres forretning?

Vi har blandt andet benyttet AI til at skalere vores rådgivning, hvilket helt konkret betyder, at AI-rådgivningsmodellen hjælper med at vurdere, hvem der bør rådgives først, hvordan og om hvad. Modellen hjælper dermed med at målrette rådgivningen, hvilket forhåbentligt kan bidrage til at højne kvaliteten af rådgivningen og sikre en høj kundetilfredshed.

Derudover hjælper modellen også med at udpege de personer, som fx har en høj risiko for TAE (tab af erhvervsevne), og som vi ønsker at give et omsorgskald for at reducere deres risiko samt øge deres kundeværdi. Vi forventer, at det vil bidrage til at reducere langtidssygdom med 70%, hvilket gavner både os, virksomhederne, samfundet og vigtigst af alt kunden selv.

Men dette er blot et eksempel på vores brug af AI. Vi benytter det også til diverse compliance-opgaver samt til at reducere vores omkostninger for at sikre en effektiv forretningsmodel.

Blandt andet er vi lykkedes med at bruge AI til at identificere anomalier, der kan indikere svindel i forbindelse med specialskader. Det har sparet os for ca. 300 mio. årligt. Men derudover bruger vi det også som mailassistent, til at forudsige churn og diverse andre anbefalinger, der hjælper os med at blive mere effektive samt sikre, at vi kan fokusere på det, der skaber mest værdi for vores kunder.

Er AI investeringen værd?

Det er bestemt investeringen værd. Vi er allerede lykkedes med at skabe rigtig meget værdi, idet AI har hjulpet flere kunder med at blive raske. Det har styrket vores rådgivning, og i det hele taget har AI taget kundeoplevelsen og PFA et bedre sted hen. Derfor er det også et område, vi kommer til at fortsætte med at investere i. Men jeg tror aldrig, vi når dertil, at vi får den fulde værdi ud af brugen af AI, idet der nærmest er et uudtømmeligt potentiale, hvis man bruger det klogt. Derfor er det også et område, vi kommer til at fortsætte med at investere i.

I AP Pension tager medarbejderne ansvar for kunden

I AP Pension breder et nyt, databaseret og kundecentrisk program sig stille og roligt i organisationen. Det handler om at skabe bedre kundeoplevelser, og det virker, fortæller Kasper Lindøe Pedersen, Strategisk Markeds- og Konceptudvikler hos AP Pension

Hvad satte jeres arbejde med kundeoplevelser i gang?

AP Pension stod oprindeligt for Andelshavernes Pensionskasse. Vi har over 100 år gamle rødder i andelsbevægelsen og vores største kunder er typisk medlemsejede virksomheder som Arla og Coop. Vi har et meget levende kundedemokrati, som vi går op i. Men som i mange organisationer begynder bureaukratiet efterhånden at få sit eget liv og overskygge det, der egentlig er kerneopgaven. Hos os blev vi opmærksomme på, at vi gik mere op i at løse egne opgaver og leve op til interne driftsmål end at tage hånd om kundens behov. Vi havde en workshop, hvor vi talte om, hvad der skal til for at gøre kundeoplevelsen bedre. Det var som om, at alle sagde: "Jeg vil bare gerne kunne tage ansvar for kunden." Eller mere konkret, hvis telefonen ringer, tager vi den. Hvis Grethe er i røret med et spørgsmål, så svarer vi. At tage ansvar for kunden er handlingsanvisende. Derfor besluttede vi os for at arbejde med det som et projekt og kaldte det TAK. Tag Ansvar for Kunden.

Hvordan greb I helt konkret indsatsen an?

Kernen i vores koncernstrategi handler om at være kundenær, og vi har også nogle kulturprincipper og en ambition om at være det mest værdiskabende pensionsselskab for alle kunder igennem hele livet. Men ingen vidste konkret, hvad det egentlig betød i det daglige arbejde. Det var for abstrakt – og det bremser den fremdrift, som vi ellers kunne have haft. I projektet tog vi den data, vi havde på, hvad kunderne sagde til os, og nedbrød den til noget meget konkret. Vi lavede et kundeløfte om, at vi vil gøre det nemt og trygt at være kunde hos os og satte konkrete mål for kundeoplevelsen. Dernæst eksperimenterede vi inden for nogle bestemte afdelinger med, hvad der virkede over for kunderne.

Hvad betød det, at I valgte at eksperimentere frem for bare at implementere?

Man er ikke vant til at eksperimentere i pensionsbranchen. Det er en branche, der er topreguleret, og det sætter sig i kulturen – med god grund. Compliance betyder noget, og vores produkter har meget langt sigte. Hvis vi ikke gør det ordentligt nu, vil det meget nemt kunne ramme os i nakken om 20-30 år. Det betyder, at ofte, når vi skal fikse noget, bliver det til meget store, langvarige og tunge projekter, hvor alt skal gøres rigtigt fra start. Men her gjorde vi noget andet, fordi vi kunne. På to uger kunne vi prøve noget af og se, om det virkede. Fx inden for kundeservice satte vi én fra pensionsområdet til at svare på spørgsmål en dag om ugen, så kunderne ikke skulle sendes rundt i systemet. Medarbejderen kunne svare på 85 pct. af alle spørgsmål med det samme. Det er ikke rocket science – og alligevel havde vi ikke gjort det før. Over tid bliver organisationer mere introverte. Det begynder at fylde mere, hvilke afdelinger, der gør hvad, end at levere det, kunden har behov for. Man får skyklapper på og fokuserer mere på sagsnumre, proces og interne målsætninger. Og imens glider kunden stille og roligt i baggrunden.

Kasper Lindøe Pedersen
Strategisk Markeds- og Konceptudvikler hos AP Pension

Hvor er I nu? Er forandringen gået fra projekt til en integreret del af organisationen?

TAK startede som et lokalt projekt i Salg og Rådgivning, Kundeservice, Sundhed og nærpension. Nu gør vi det muligt for alle andre afdelinger at være med. Vi er gået fra lokalt projekt til et fast, tværorganisatorisk program. Alle medarbejdere i AP kan desuden bidrage med TAK-hypoteser. Også hvis de sidder et sted, hvor man ikke arbejder med TAK.

Hvad er næste skridt?

Vi skal styrke TAK som den effektive forandringsmotor, det er, for hele AP Pension. Det gør vi bl.a. ved at indføre et TAK Scorecard, der indfører en række nye, centrale metrikker for kundeoplevelsen på tværs af organisationen. Derudover skal vi lave mange flere og større TAK-eksperimenter – og høste de klare gevinster, som eksperimenterne kaster af sig. Og så skal vi finde en måde at indrette organisationen på, som gør det meget nemmere for den enkelte medarbejder at tage ansvar for kunden i det daglige. Vi har arbejdet en del med kultursiden – nu tager vi også struktursiden med.

”Over tid bliver organisationer mere introverte. Det begynder at fylde mere, hvilke afdelinger, der gør hvad, end at levere det, kunden har behov for. Man får skyklapper på og fokuserer mere på sagsnumre, proces og interne målsætninger. Og imens glider kunden stille og roligt i baggrunden.

Kasper Lindøe Pedersen, Strategisk Markeds- og Konceptudvikler hos AP Pension

Generationsekspert: De unge vil rådgives om, hvordan de kan opnå det, de drømmer om

De yngre generationer bringer ændrede behov og forventninger med sig ind i arbejdsmarkedet. Det udfordrer pensionsselskaberne, der oplever et fortsat fald i kundetilfredsheden. Marianne Levinsen, fremtidsforsker og forskningschef hos Fremforsk, giver sit bud på, hvordan de forskellige generationers ønsker udvikler sig og potentielt påvirker pensionsbranchen nu og i fremtiden.

Marianne Levinsen
Forskningschef, Fremforsk

EN af de mest markante tendenser i samfundet lige nu er, at yngre generationer ikke ønsker at følge de traditionelle arbejdsmønstre, som deres forældre og bedsteforældre har skabt. De søger i stedet at skabe et mere fleksibelt og selvdefineret arbejdsliv, og det udfordrer de klassiske pensionsmodeller, som er baseret på stabile, livslange karrierer med fast opsparing. Det fortæller Marianne Levinsen, fremtidsforsker og forskningschef hos Fremforsk.

"Vores forventninger til livet, det materielle, fritiden og fleksibilitet stiger markant over tid. Det samme gælder for vores krav til, hvad pensionen skal levere til os en gang i fremtiden," forklarer Marianne Levinsen. Hun understreger, at de yngre generationer i stigende grad ønsker et arbejdsliv præget af variation, hvor karriereskift, perioder med lavere intensitet og arbejdspauser bliver normen snarere end undtagelsen, hvilket har store konsekvenser for, hvordan de ser på pension og økonomisk tryghed.

Unge vil have kontrol

De yngre generationers fokus på privatliv, fritid og fleksibilitet betyder, at de ønsker større kontrol over, hvordan de planlægger deres liv, både som ansatte, selvstændige og som pensionister. I stedet for at stole udelukkende på traditionelle ordninger, er der en stigende interesse i at tilpasse ordninger til egne behov og, for nogen, at præge løsningerne endnu mere selv.

"Vi er ikke så interesserede i, hvad et kollektivt system kan levere til alle, men i hvad vi som individer får ud af vores egen pension og opsparing," fortæller Marianne Levinsen.

Tendensen betyder for pensionsselskaberne, at de fremadrettet bliver nødt til at tilpasse deres produkttilbud og tilbyde mere fleksible muligheder, der kan imødekomme kundernes individuelle ønsker og behov gennem hele livet.

Mental sundhed fylder mere end før

Fokus på sundhed ses også i højere grad blandt de yngre generationer, og især mental sundhed fylder mere og mere. De unge føler et konstant pres fra både sig selv og deres omgivelser, herunder uddannelsessystemet, arbejdspladsen og det sociale netværk. Det medfører et øget behov for pauser og fleksibilitet, så de kan skabe et liv, der giver plads til at slappe af og være sig selv. Desuden har de et øget behov for at kunne søge hjælp blandt fagfolk. For pensionsselskaberne indikerer det, at de i stigende grad bør tænke i løsninger, der understøtter et balanceret liv med mulighed for tilbagetrækning eller nedsat arbejdstid i perioder, hvor behovet opstår - og bruge tid på personlig rådgivning, der tager udgangspunkt i kunden og den situation, som kunden står i, samt proaktiv opfølgning på tidligere sager eller udsatte faggrupper.

> Pension og opsparing er et kompliceret produkt. Derfor vil mange unge gerne lyttes til, forstås og rådgives om, hvordan de kan opnå det, de drømmer om i fremtiden
>
> **Marianne Levinsen**

Pension er gået fra at være et økonomisk livsgrundlag til at være en del af "husets fundament", der indebærer meget mere end økonomi. Og de nyere generationer har tårnhøje forventninger.

"Pension og opsparing er et kompliceret produkt. Derfor vil mange unge gerne lyttes til, forstås og rådgives om, hvordan de kan opnå det, de drømmer om i fremtiden," fortæller Marianne Levinsen.

De unge har med andre ord brug for at mærke, at de bliver rådgivet, at de kan tilpasse løsningerne, og at de bliver forstået i deres behov og ønsker. Det er pensionsbranchen nødt til at imødekomme for at vinde i et marked, der kæmper om kunden.

Pensionssektorens paradigmeskifte

Der er behov for et paradigmeskifte, hvis pensionsselskaberne skal vinde kundernes gunst og knække den nedadgående kurve.

MANGE pensionsselskaber er godt i gang med at forbedre kundeoplevelsen. Men der skal mere til for at vinde rådgivningskampen over banker og investeringsselskaber, som i stigende grad ser særligt fripolicer som et kommercielt fokusområde. Pensionssekstoren står overfor et paradigmeskifte, hvor pensionsselskaberne helt grundlæggende skal gå fra at være opsparingsinstitutioner til at være betroede rådgivere, der hjælper deres kunder med langtidsplanlægning. Ikke kun i forhold til pension, men i forhold til hele deres økonomiske liv.

Investorer, livstilsrådgivere og pionerer

Pensionsselskaberne skal for det første i langt højere grad være bæredygtige investorer, der går forrest, udviser stor transparens og muliggør, at kunderne kan skræddersy eget bidrag og ansvar for sociale og miljømæssige agendaer. Det betyder, at de kontinuerligt skal udvikle produkt- og servicepaletten, fx ved at tilbyde adgang til strategiske partnerskaber med sundhedsvirksomheder, sundhedsplatforme mv.

For det andet skal de være livsstilsrådgivere, der fokuserer på sundhed, læring og økonomisk tryghed for hele livet. Pension går fra lavinteresse til højinteresse, ikke på grund af pensionen i sig selv, men fordi pensionsselskaberne spiller en stor rolle i medarbejdernes liv. Det handler ikke længere om pension, men om "sundhedsmæssig og finansiel well-being". Det betyder også, at der skal være langt større muligheder for, at kunderne, med pensionen som middel, kan have valgmuligheder i deres arbejdsliv.

For det tredje skal fokus i højere grad gå fra erhvervskunden til privatkunden. Desuden skal pensionsselskaberne være digitale pionerer, der tilbyder letforståelige og intuitive platforme – mindst lige så godt som eksempelvis de investeringsplatforme, som kunderne i dag er vant til. De selskaber, der vinder rådgivningskampen, er dem, der formår at levere den bedste og mest relevante, fleksible og tilpassede rådgivning til kunderne.

Paradigmeskiftet kræver massive investeringer

Paradigmeskiftet har stor betydning, både strukturelt og kulturelt for pensionsselskaberne, der også står foran massive investeringer i både teknologi og rådgivning. Men ved at hjælpe kunderne med at navigere i pensionens univers, kan pensionsselskaberne øge kundernes loyalitet og dermed selskabernes egen værdi. Samtidig bliver danskerne længere på arbejdsmarkedet og kan således bidrage yderligere til indtjeningen. Endelig kan livsstilsrådgivningen på den lange bane føre til bedre lønsomhed blandt andet på grund af lavere omkostninger til service og syge-ulykkesforsikringer.

	Fra		Til
1	Lavinteresse	▶	Medium interesse
	Pension bliver mere og mere vigtigt. Det går fra lavinteresse til medium interesse.		
2	Pension	▶	Pension, sundhed og wellbeing
	Kerneopgaven flytter sig mod pension, sundhed og wellbeing.		
3	Fokus på erhverv	▶	Fokus på både erhverv og privat
	Fokus skifter fra primært erhverv til både erhverv og privat.		
4	Reaktiv servicering	▶	Proaktiv servicering
	Frit Pensionsvalg er allerede virkelighed i vores nabolande og kan snart blive det i Danmark også. Det skubber yderligere til kravet om at levere de bedste kundeoplevelser.		
5	Digital rådgivning	▶	"Både- og" rådgivning
	Rådgivning er i stigende grad en kritisk faktor for at klare sig i konkurrencen.		

Fremtidens pensionsselskab er et velfærdsselskab

Finansiel og sundhedsmæssig velvære er kerneopgaven i fremtidens pensionsselskab, som skal tage flere nye roller på sig. Til gengæld vinder både kunder, virksomheder og velfærdssamfundet.

KERNEOPGAVEN for fremtidens pensionsselskab bliver at sikre trivsel og tryghed, såvel personligt som økonomisk. Med andre ord er fremtidens pensionsselskab et velfærdsselskab, der sikrer finansiel og sundhedsmæssig velvære for sine kunder. Men hvad betyder det mere konkret? Det har vi i H&B fire bud på:

1. **Fremtidens pensionsselskab er en hyper-personaliseret proaktiv sparringspartner.** I fremtiden er der langt større løbende kontakt mellem kunde og pensionsselskab. Pensionsselskaberne er specialiserede i livets vigtigste faser og evner at være en relevant og proaktiv sparringspartner. Data og digitalisering er omdrejningspunktet for den nye servicemodel, hvor man udstiller løsninger, beregningsmodeller, scenarieanalyser og livsplanlægningsmetoder for kunderne. Som kunde kan man vælge selv at arbejde med modeller og løsninger eller gøre det i dialog med sin rådgiver. Kunderne vil opleve, at pensionsselskabet er en aktiv sparringspartner i dagligdagen i forhold til personlig og økonomisk trivsel. Man har kontakt fra sit første møde med arbejdsmarkedet til efter, man er gået på pension. AI-drevet digital service og personlig service smelter sammen, for kunderne vil have "både og". På den ene side vil de løse mange ting selv eller helt undgå kontakt. Men når tingene er komplicerede, når kunderne skal tage en stor beslutning og/eller står i en ny livssituation – så vil de gerne tale med et menneske.

2. **Fremtidens pensionsselskab er kundens økonomiske coach.** Pensionsselskaberne kommer til at spille sig ind på bankernes banehalvdel, idet pensionsrådgiveren skal hjælpe kunderne til at planlægge og muliggøre de drømme, de har i livet. Ikke i forhold til den daglige driftsøkonomi, men i forhold til større beslutninger, fx om man kan tage et halvt år væk fra arbejdsmarkedet, og hvordan man kan sætte sin totaløkonomi op, så man ikke kompromitterer den økonomiske sikkerhed i pensionsårene. Som kunde er man aldrig i tvivl om, hvorvidt man sparer nok op til pensionen, for hos pensionsselskabet får man løben- →

Omstillingen til fremtidens pensionsselskab vil have positive konsekvenser ikke blot for pensionskunderne men også for virksomheder og samfundet.

- **For virksomhederne** betyder det lavere sygefravær, øget trivsel og bedre adgang til kvalificeret arbejdskraft, hvilket igen er en forudsætning for, at virksomhederne kan opretholde produktivitet og konkurrenceevne.
- **For kunderne** betyder det, at pensionsselskabet bevæger sig meget tættere på end i dag. Man tager fat i sit pensionsselskab hvis man har behov for en coach, der kan rådgive personligt og økonomisk.
- **For samfundet** betyder det, at pensionsselskaberne er med til at øge velstanden blandt befolkningen ved at være på forkant med den forebyggende og tidligt behandlende agenda.

de formuerådgivning, som sikrer, at man er på rette spor i forhold til sine livsmål.

3. **Fremtidens pensionsselskab er kundens sundhedscenter.** Pensionsselskabet er også forebyggelse og tidlig indsats og bliver på den måde en form for "concierge service". Hvis man som kunde oplever begyndende symptomer på lidelser, bliver man guidet til hurtig hjælp og i mange tilfælde også tidlig afhjælpning, før eventuelle problemer bliver mere behandlingskrævende. På den vis bliver pensionsselskabet en form for brobygger til det offentlige. Pensionsselskabet kan som en slags "sundhedsadvokat" hjælpe kunderne igennem systemet, fx i forbindelse med kritisk sygdom. Eller hvis et familiemedlem til en kunde har brug for ekstra rådgivende hjælp, som kunden ikke selv kan give.

4. **Fremtidens pensionsselskab er fleksibelt og tilpasset til kundens situation og behov.** Det med pension er blevet meget mere enkelt og relevant. Pensionspakkerne er enkle, lette at forstå og kan skræddersyes til den enkeltes behov. Som kunde er man tryg ved, at pensionsselskabet har styr på tingene gennem standardiserede servicepakker, hvor man ikke skal foretage en masse valg, men blot har en "livskontrakt", som flugter med ens "livsmål". Man kunne fx have et statusmøde med pensionsrådgiveren hvert andet år, hvor man taler om drømme, livsmål og opdaterer sine indbetalinger, så de matcher det, man drømmer om. Det er måske også på et statusmøde, man afstemmer, hvad der skal til, hvis man ønsker enten at fortsætte på arbejdsmarkedet eller bruge et eventuelt økonomisk råderum til at gå tidligere. Det er vigtigt, at pensionsselskabet har produkter og værktøjer på hylderne til at understøtte kundernes ønsker til fleksibilitet.

Fremtidens pensionsselskab som velfærdsselskab vil således have positive konsekvenser for kunderne, for virksomhederne og samfundet.

For virksomhederne betyder det bedre adgang til kvalificeret arbejdskraft, mindre sygefravær og øget trivsel, hvilket igen er en forudsætning for, at virksomhederne kan opretholde produktivitet og konkurrenceevne.

For kunderne betyder det, at pensionsselskabet bevæger sig meget tættere på end i dag. Relationen mellem kunde og pensionsselskab bliver langt mere markant i fremtiden. Man tager fat i sit pensionsselskab, hvis man har behov for en coach, der kan rådgive personligt og økonomisk.

For samfundet betyder det, at pensionsselskaberne er med til at øge velstanden blandt befolkningen, samtidig med at de er på forkant med den dagsorden, der handler om at forebygge og behandle tidligt.

Hvor god en sparringspartner er vi for vores kunder – nu og i fremtiden?

Stil jer selv nedenstående spørgsmål:

1. ***Er** vi trusted advisor for kunderne gennem alle livets faser, eller tilbyder vi primært finansiel tryghed i den sidste del af livet?*

2. ***Hvordan** bruger vi data og digital intelligens til at tilpasse vores kunderådgivning? Og hvor lykkes vi med at kombinere AI og menneskelig service?*

3. ***Hvad** er kundestrategien - hvordan segmenterer vi kunderne, og hvilken oplevelse ønsker vi, kunderne skal have i de forskellige livsfaser og kontaktpunkter?*

4. ***Hvordan** arbejder vi med vores kommunikation for at sikre, at vores ydelser er til at forstå?*

5. ***Hvad** er næste skridt for os i forhold til at tage rollen på os som fremtidens pensionsselskab?*

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver.

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. Vi arbejder inden for tre områder:

- *Strategy & Organisation*
- *Business Transformation*
- *Commercial Excellence*

Vores vision er at skabe bæredygtige løsninger, der holder og giver mening på lang sigt – samtidig med, at vi tager højde for organisationens kortsigtede behov. Den stræben gennemsyrer vores måde at arbejde på, og vi er ikke tilfredse, før vi har skabt reel og langsigtet værdi for vores klienter.

Kontakt

Tomas Lykke
Senior partner

tl@hildebrandtbrandi.com
+45 40402251

Rasmus Aagaard
Partner

rap@hildebrandtbrandi.com
+45 29796130

Søren Strunk-Sørensen
Associate Partner

sss@hildebrandtbrandi.com
+45 20462537

Maria Nørtoft-Garbers
Senior Management Consultant

mn@hildebrandtbrandi.com
+45 29250950

Ellen Nygaard Kolding
Senior Management Consultant

enk@hildebrandtbrandi.com
+45 25529999

Christoffer Jæger
Management Consultant

cjp@hildebrandtbrandi.com
+45 29274524

Fremtidens Pensionsselskab
1. udgave december 2024
Udgivelse: H&B | Hildebrandt & Brandi

Copyright © 2024

Redaktør: Amalie Fernande Kanstrup
Design: Mattias Wohlert

H&B | Hildebrandt & Brandi H&B er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer ved at løse komplekse udfordringer og skabe succesfulde transformationer – fra analyse og strategi til eksekvering og forankring. For mennesker og med mennesker.

Læs mere på: **www.hildebrandtbrandi.com**

H&B

REAL VALUE. REAL PEOPLE.