

## 0/5 – 4.1

# De gladde helling van het pensioen

- pensioenfilosofie
- keuzevrijheid
- pensioeninformatie

Prof. dr. Rob H.W. Vinke is als hoogleraar personeelwetenschappen verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en is directeur van RVC, een onafhankelijk organisatieadviesbureau. Klaas O. Schouwstra BC MHD is als Change & HRM consultant verbonden aan Human Horizons Consulting, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.

Rob Vinke & Klaas Schouwstra

### **SAMENVATTING**

De druk op ons pensioen neemt toe. De aangereikte oplossingen verliezen kleur en kracht. De sociale partners zitten met de handen in het haar. Toch moeten we verder, want een degelijke en betrouwbare pensioenvoorziening is en blijft een hoge prioriteit voor medewerkers. Een arbeidsvoorwaarde met veel gewicht. Voor de praktijk van HRM betekent het een actieve opstelling en een hoge prioriteit.

### **Hoe staan we ervoor?**

We, organisaties en medewerkers, weten veel te weinig van onze oudedagsvoorziening. Dat maakt een financiële planning tot een hachelijke onderneming. Kunnen we nog invloed uitoefenen en willen we dat eigenlijk wel?

Samengevat zijn de volgende stellingen aan de orde:

- ▶ *De klassieke pensioenzekerheid komt nooit meer terug.*
- ▶ *We hebben een nieuwe pensioenfilosofie nodig.*
- ▶ *Bij het debat over de pensioenleeftijd is geen compromis mogelijk.*
- ▶ *Het praktisch handelen moet nog beginnen.*

Buitenlandse deskundigen prijzen het Nederlandse pensioenstelsel uitbundig. Tot driemaal toe verkiest internationaal HR-adviesbureau Mercer het Nederlandse pensioensysteem tot het beste van de wereld. Ook in 2011. Dat is opmerkelijk, want in Nederland zelf vinden we dat pensioen een hopeloos geval dat ontbindingsverschijnselen gaat vertonen. De onderliggende gedachte bij veel Nederlanders: 'Met ons pensioen komt het nooit meer goed'. Tweede onderliggende gedachte: 'De kern van het probleem ligt niet bij ons, maar bij een ander'. Vraag je in Nederland aan gepensioneerd-

den wat ze van hun pensioen vinden, dan hoor je nooit: 'Ik weet precies hoe het in elkaar steekt', maar bijna altijd zeggen ze: 'Het is een goed pensioen, ik red me best'. Het gevoel telt zwaarder dan de kennis. Onderzoek laat zien dat nog geen tien procent van de werkende populatie precies weet wat ze aan pensioen ontvangen op hun 65ste jaar. Laat staan als ze eerder stoppen met werken of juist langer doorwerken. Medewerkers moeten goed nadenken over wat ze in een latere levensfase financieel denken nodig te hebben. Op basis daarvan kunnen ze nagaan of er met hun pensioen en AOW voldoende middelen beschikbaar komen.

---

### ***Druk van buitenaf wordt steeds sterker***

De BV Nederland neemt draconische maatregelen om de economie weer draaiend te krijgen. Daarbij zal geen enkel heilig huisje gespaard blijven. Uit de hoge hoed komt geregeld de verhoging van de AOW-leeftijd. Al jaren is dat het voorstel om die leeftijd op 67 jaar te stellen. Moeten we doorwerken of willen we doorwerken tot het 67<sup>e</sup> jaar?

Oude pensioenzekerheden zijn verdwenen. Ooit was het een bastion van vertrouwen. Nu gaat het debat over de slechte dekkingsgraad van menig pensioenfonds. Veel fondsen zitten geregeld onder de 100 procent, terwijl minimaal 105 procent vereist is. Veel organisaties moeten forse bijstortingen plegen, willen de fondsen niet in elkaar storten. Dat gebeurt waar mogelijk, maar de mogelijkheden zijn in tijden van economische crisis beperkt. Daarom ook wordt het indexeren achterwege gelaten en gaan de pensioenpremies omhoog.

De categorie babyboomers, die vol van energie en zekerheid van koopkrachtbehoud al vele jaren leuke dingen doet met de vrije tijd, wordt snel een grote uitzondering. Een nieuwe categorie medewerkers dient zich aan. Ze hebben exact dezelfde problemen als tien jaar geleden, zoals het ontbreken van passende opleidingen en een gebrek aan werkperspectief, maar wel met de onzekere zekerheid dat ze nog vele jaren door moeten werken.

De jongere leeftijdscategorieën lijken het vertrouwen in pensioen al helemaal verloren te hebben. Er zijn geen nieuwe zekerheden te verwachten. Waarom dan solidair zijn met gepensioneerden en met medewerkers die binnenkort met pensioen gaan? Waarom steeds hogere premies betalen terwijl de kans dat je er zelf nog iets van terugziet steeds kleiner wordt? De kans is reëel dat de jongere medewerkers

zelf voor hun pensioen gaan zorgen. Is dat gewoon doorwerken tot het bittere einde?

De oude systemen redden is geen oplossing voor de pensioenproblematiek. We zullen eerder fundamenteel anders moeten gaan denken over werken en niet-werken. Het zou helpen als veel meer jonge medewerkers een rol krijgen in de stoffige directiekamers van de pensioenfondsen, want daar is nog weinig nieuw denken vast te stellen. Het repareren van oude pensioensystemen is verspilde energie.

---

### ***Oud denken en de hete aardappel doorgeven***

Al het denken over de AOW-leeftijd, de aanvullende pensioenen en de dekkingsgraad die de pensioenfondsen wel of niet realiseren, getuigt van oud denken. Het is het klassieke denken dat stamt uit de industriële samenleving.

Het tijdperk van de oude arbeidsverhoudingen past goed bij de oude ideeën over pensioen. Het gaat grofweg om de periode 1950-2000. In die periode van vijftig jaar hebben we de AOW, de leeftijdsgrenzen en het pensioen uitstekend geregeld. Een tijdperk waarin ook de regelingen voor vervroegd uittreden (VUT) en prepensioen prima pasten. We moeten niet de fout begaan te denken ongestraft het roemrijke verleden te kunnen doorzetten naar de toekomst. Dat is kansloos.

In het diensten- en netwerktimeperk waarin we nu verkeren, passen pensioen, VUT en leeftijdsgrenzen volstrekt niet meer. Het is vooral de grijze generatie van de babyboomers die zelf hun pensioen goed geregeld hebben die nu het hoogste woord voeren over het handhaven van oude systemen. Juist de babyboomers hebben hun zaakjes goed geregeld. Zij zijn niet de maat voor morgen en ook niet de eerste partij die mag beslissen over het pensioen en de AOW-leeftijd.

Het huidige en het komende timeperk zien er volkomen anders uit. Mensen blijven in principe net zo lang doorwerken als ze zelf willen. Er wordt niet meer gedacht vanuit pensioen, maar vanuit financiële planning. Blijf dicht bij je talent. Zorg ervoor dat je talent niet verpietert, blijft doen wat je graag doet, dan is werken altijd beter dan te stoppen met datgene waar je je ziel en zaligheid inlegt. Natuurlijk moet er vanuit de samenleving behoefte blijven bestaan aan de inzetbaarheid van je talent. Pensioenregelingen moeten worden vervangen door het mogelijk te maken gewoon vol- of deeltijd door te werken.

De arbeidsmarkt functioneert matig voor ouderen. Blijven drammen op de leeftijdsgrens van 67 jaar lost op zich niets op. Kortom, zorg er eerst maar eens voor dat het voor 55-plussers goed mogelijk is om tot hun 65e jaar door te werken. Dan is een groot deel van het probleem geslecht. Mensen die ook na hun 65e jaar door willen werken, moet dat niet onmogelijk gemaakt worden. Bovendien geldt dat je fysiek, sociaal en psychisch ook in staat moet zijn om door te werken.

---

### ***Een verleden zonder toekomst?***

De pensioenen worden onbetaalbaar. Het huidige pensioensysteem heeft geen bestaansrecht meer. We worden veel te oud, we werken te weinig en we willen veel te hoge uitkeringen. Bovendien zijn de resultaten van de beleggingen in de loop der jaren veel lager geworden en steeds meer onzeker.

Harde maatregelen staan ons te wachten. De uitkeringen moeten omlaag om de lasten te beteugelen, de premies moeten omhoog. Bij gelijkblijvende ambities zelfs met 30 procent in een periode van vijftien jaar. Wellicht zelfs met 50 procent. Maar de rek is uit de premiestijging, dus we moeten wat anders. Bijvoorbeeld een verlaging van de opbouw van rechten van 70 procent naar een opbouw van 60 procent. Maar ook dienen de extra regelingen voor nabestaanden en arbeidsongeschikten te worden beperkt. Een onaangenaam beeld van de pensioentoekomst.

Wat dan wel? In ieder geval zullen de pensioenfondsen betere resultaten moeten behalen. Organisaties zullen steeds meer overgaan tot beheersbare beschikbare premiesystemen. Naar verwachting zullen organisaties eerder minder dan meer gaan bijdragen. Dat verlaagt de pensioenopbrengst. Ook de overheid zal het AOW-deel in koopkracht laten dalen. Medewerkers verlangen nog steeds een gegarandeerde eindopbrengst. Dat is met de huidige middelloonsystemen niet te garanderen. Medewerkers zullen hoe dan ook zelf meer moeten gaan bijdragen en het is de vraag of zij dat kunnen.

Hoeveel vertrouwen is er nog in de collectiviteit? Jongere generaties zullen veel actiever op zoek gaan naar individuele oplossingen. De gebaande paden van de klassieke pensioenfondsen zijn voor deze groep medewerkers oninteressant. Intussen beleven we de grootste crisis sinds de jaren dertig van de vorige eeuw. De politieke ontbinding is niet bevorderlijk voor de aanpak van de echte problemen van deze tijd en van de jaren die volgen.

De pensioengoeroes hoeven alleen maar te melden dat de beleggingsresultaten tegenzitten. Dat is voldoende. Dat de pensioengerechtigden zo het schip ingaan, is jammer maar onvermijdbaar. Waarom tegen die praktijk geen volkswede? Waarom geen proteststem uitbrengen door van pensioenfondsen te veranderen? Waarom niet je belegde pensioenvermogen ophalen en het verder zelf doen?

De huidige politieke instabiliteit verlamt de samenleving en laat de echte problemen ongemoeid.

---

### ***Hansje Brinker heeft niet genoeg vingers***

De beroemde Hansje Brinker die met zijn vingers in de dijk Nederland behoedde voor overstromingsrampen is een sprookjesfiguur. Als we maar alle gaten en scheurtjes in de pensioendijk op tijd dichten met onze vingers, dan houden we de pensioenvoeten wel droog. Door het gedrag van pappen en nathouden houdt je fundamentele aanpassingen juist tegen.

Als de jongste generaties de komende jaren vooral voor zich zelf kiezen, dan kun je de woorden pensioen en gezamenlijke verantwoordelijkheid wel uit de woordenboeken schrappen. Dan wordt het een wereld van ieder voor zichzelf.

Dat zal in de praktijk wel eens een veel moeilijker model blijken te zijn dan een model waar vormen van lotsverbondenheid een zichtbaar fundament vormen. *Ieder voor zich*, als principe, laat de bindingskracht van de samenleving opdrogen. Het recht van de sterkste breekt dan de beschaving bij de voeten af. Het pensioenprobleem laat zich niet met een knip van de vingers in Nederland oplossen. Nederland is geen eiland. Pensioenregelingen lopen, net als pensioenleeftijden in Europa, sterk uiteen. Gezamenlijk punt is wel dat de vergrijzing in heel Europa sterk doorzet.

Inkomen uit pensioen wordt steeds vaker vervangen door inkomen uit bezit en werk. Onze hooggeprezen sociale zekerheid en prachtige pensioenen zijn gebaseerd op drijfzand. Op basis van een blind vertrouwen in de eindeloze bron van de bevolkingspiramide geeft de overheid vandaag uit wat ze morgen waarschijnlijk niet binnenkrijgt. Het denken op basis van groei, grote getallen en massa is lui denken. Nog niet zo lang geleden werden VUT-regelingen toegepast. Met een omslagstelsel betaalden de werkenden, via een vaste premieheffing, voor de oudere collega's die eerder wilden stoppen met werken.

De kronkel in het denken is dat de pensioenbuffer eindelijk lang wordt gevuld door werkenden, terwijl er we daar steeds minder van krijgen. En hoewel we dat ook al jaren weten, worden dergelijke kreupele systemen nog steeds dwingend opgelegd. Dat kan zolang er maar een eindeloze massa is van werkenden die verplicht kunnen worden premies en belastingen te betalen.

---

### ***Het pensioenhuis staat in brand***

We kunnen er luchtig overheen walsen of de kop in het zand steken. Daarmee zijn de pensioenproblemen de wereld niet uit. Het probleem is niet alleen dat we zo weinig pensioenkennis hebben. Het probleem is ook dat, als we alles wel scherp in beeld hebben, we er heel weinig aan kunnen veranderen. Als ons duidelijk gemaakt is dat we meer aan ons pensioen moeten bijdragen, dan is het de vraag uit welke bron er getapt moet worden. We zullen dus, willen we een koopkrachtiger pensioen ontvangen, de tekorten helemaal zelf moeten aanvullen. Dat gaat direct ten koste van onze koopkracht nu. Natuurlijk is er veel bij te verzekeren, maar wat je nu in je pensioen voor morgen stopt, kun je vandaag niet uitgeven. Gewoon doorwerken na je 65e, en straks na je 67e levensjaar, is ook maar aan weinig mensen gegeven.

Je eigen opgebouwde vermogen uit huis en bezittingen aanwenden voor het vullen van je persoonlijk pensioengat gaat ervan uit dat je over dergelijke middelen kunt beschikken. Die vlieger gaat voor heel veel mensen niet op. Kortom, mensen nog duidelijker maken dat het met hun pensioen straks niet goed zit, maakt dat we collectief nog verder onze kop in het zand steken. Dat we heel weinig van ons pensioen weten, is dus heel eenvoudig te verklaren: we weten dondersgoed dat we pensioenproblemen hebben, maar weten geen uitweg.

---

### ***Conclusie***

De pensioenleeftijd gaat in 2020 naar 66 en in 2025 naar 67 jaar. Dat klinkt snel en doortastend, maar is traag en al bijna weer achterhaald. De AOW wordt jaarlijks vanaf 2013 met 0,6 procent verhoogd. Eerder stoppen met werken wordt bestraft met een korting van 6,5 procent en langer werken wordt beloond met een premie van 6,5 procent per jaar. Wel wordt om de vijf jaar bekeken of de pensioenafspraken nog passend zijn en of bij een stijging van de levensverwachting

een verhoging van de pensioenleeftijd wenselijk is. Kortom, blijvende onzekerheid.

Het paradoxale is dat die onzekerheid nodig is om met zekerheid nog iets van het oude systeem te redden. Dat is moeilijk uit te leggen. Pensioen moet zekerheid geven over een inkomstenbron. Juist als je op leeftijd gekomen bent en niet meer kunt werken en dus zelf niet meer in een inkomstenbron kunt voorzien. De geboden rekenkundige zekerheid zal nooit emotionele zekerheid geven.

Uiteraard zijn er berichten dat jongeren benadeeld worden. Zij krijgen in ruil voor het grotere risico dat zij lopen te maken met steeds minder zekerheid op een passende pensioenopbrengst. Het klaarstomen van de samenleving op langer doorwerken is op dit moment een veel groter probleem. Mensen van zestigplus komen niet aan de bak. Gewoonweg omdat de vooroordelen alleen maar sterker zullen worden, zeker als de werkloosheid weer toeneemt. Kunnen we allemaal wel doorwerken? Wat betekent doorwerken voor de fysieke, sociale en psychische belasting? Het is te gek voor woorden dat deze vragen nu pas aan de orde zijn terwijl de sociale partners voldaan achteroverleunen en denken dat de klus geklaard is.

---

### ***Nieuw denken is broodnodig***

Wat nodig is, is nieuw denken over pensioen. Dat begint bij het opnieuw vaststellen van de intentie en van de essentie van een pensioenvisie:

- ▶ Pensioen gaat over inkomenszekerheid in aanvulling op de verdien-capaciteit van een medewerker en ander financieel vermogen op het moment dat je niet meer kunt werken als gevolg van het bereiken van een vastgestelde leeftijdsgrens.
- ▶ Op basis van gezondheidsonderzoek per leeftijdscategorie, leeftijds-staffels en belasting/belastbaarheidsonderzoek per beroepscatego-rie valt periodiek opnieuw vast te stellen wat per beroepscategorie reële gemiddelde pensioenleeftijden zijn. Fysieke, sociale en psychi-sche zwaarte van werk zijn daarbij de bepalende factoren.
- ▶ Uitgaande van een bepaalde hoogte van pensioenuitkering is de verhouding tussen de lengte van de periode waarover premie wordt ingelegd versus die waarover pensioen wordt genoten, gecombi-neerd met het rendement over de premie-inleg, bepalend voor de hoogte van de premie.
- ▶ De risico's bij een pensioenregeling liggen op de volgende gebieden:
  - het kunnen blijven voldoen van de inlegpremie;
  - het rendement van de ingelegde premie;

- arbeidsongeschiktheid eerder dan de vastgestelde pensioen-datum;
  - de werkelijke leeftijd, ofwel de lengte van de periode waarover pensioen moet worden uitgekeerd;
  - het stijgen van de levenskosten waardoor de pensioenuitkering, qua koopkracht, niet meer voldoet (inflatie);
  - veranderingen in de regelingen van overheidswege (AOW, WIA);
  - het langer leven van mensen, waardoor meer personen een beroep doen op een pensioenuitkering.
- ▶ Een deel van deze risico's valt niet af te dempen, voor zover dat wel kan, moet worden gekozen tussen commerciële collectiviteiten (via een verzekeraar) dan wel niet-commerciële collectiviteiten (een zuiver collectief van deelnemers) dan wel een mengvorm afhankelijk van het soort risico.
  - ▶ Indien een werknemer op individuele basis een pensioenregeling opzet, is men afhankelijk van commerciële verzekeraars voor het afdempen van risico's. Door het kleine inkoopvolume bij een individuele regeling is de kans klein dat aantrekkelijke voorwaarden kunnen worden verkregen. De woekerpolissen van de verzekeraars hebben dit afdoende bewezen.
  - ▶ In een niet-commercieel collectief (het klassieke collectief) kunnen als gevolg van het grotere geldvolume zowel risico's onderling beter worden afgedekt als hogere rendementen worden behaald.
  - ▶ Fundamenteel uitgangspunt blijft dat het hebben van een goede pensioenregeling in essentie een uitingsvorm is van een beschaafde samenleving.

Pas als we recht doen aan deze essentie en intentie kunnen we alle huidige regelingen vergeten. Dan kunnen er nieuwe denkrichtingen ontstaan en kunnen we eindelijk beginnen te werken aan pensioen-systemen die de tijd beter kunnen doorstaan dan de huidige systemen.

---

### ***Tien oplossingsrichtingen voor HRM***

HRM kan niet afwachten, maar moet het voortouw nemen. In de navolgende tien oplossingsrichtingen speelt HRM een belangrijke rol.

1. Schaf verplichte deelname aan pensioenregelingen af.
2. Biedt medewerkers de vrijheid hun pensioen op individuele basis bij een als 'pensioeninstelling' gekwalificeerde organisatie onder te brengen. Verzekeraars, pensioenfondsen, premiepensioeninstellingen, banken, vermogensbeheerders.



3. Pensioen is een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Werkgevers die nergens meer garant voor staan hebben geen recht op een positie in het pensioenuitvoeringsorgaan.
4. Richt niet-commerciële collectiviteiten op, bestuurt door professionals, gekozen door een afvaardiging van de deelnemers.
5. Beheer geïndividualiseerd pensioenvermogen binnen een collectiviteit op basis van individueel vermogen binnen een collectieve institutioneel beheerde beleggingsportefeuille.
6. Laat de medewerker in onderlinge samenhang zijn doelvermogen, de afwijkingstolerantie, de hoogte van de premie en zijn risicoprofiel bepalen. De vermogensbeheerder voert een zodanig beleggingsbeleid dat het doelvermogen binnen de aangegeven tolerantie gegarandeerd wordt gerealiseerd.
7. Opgebouwd pensioenvermogen blijft altijd opvraagbaar en kan bij een andere pensioeninstelling worden ondergebracht.
8. De medewerker bepaalt zelf wanneer hij (gedeeltelijk) met pensioen gaat, zonder dwang tot opname. Formuleer slechts fiscale spelregels op basis waarvan ook afkoop ongestraft tot de mogelijkheden behoort.
9. Verantwoordelijkheid voor de pensioenresultaten ligt bij de werknemer. Collectieve bemoeizucht en paternalisme moeten verdwijnen.
10. Ingeval van een individuele regeling kan van iedere 100 euro die wordt verdiend 20 euro een pensioenbestemming krijgen. In principe wordt dat geld in een individuele pensioenspaarpot gestort. Vervolgens is de medewerker zelf aan zet om dat geld te beheren. Dus alles zelf blijven beheren of er mee naar een gespecialiseerd fonds, bureau, bank of verzekeraar stappen. Alle opgebouwde vermogen blijft altijd opvraagbaar en is her te beleggen door de betrokken persoon. Eenzelfde regeling als bij het pensioen, ter grootte van 5 euro per verdiende 100 euro, krijgt een bestemming t.a.v. een eventuele arbeidsongeschiktheid. Het opgebouwde vermogen kan zonder risico's worden belegd met een bescheiden rendement, of met meer risico's en een hoog of in het uiterste geval een negatief rendement.

Er is voor HRM veel werk te doen en veel uit te leggen aan de beleidsmakers, beleidsbeslissers en aan medewerkers. Dat kan alleen als we inzien dat pensioen meer is dan politiek speelgoed dat ingezet wordt als een heidebrand uitbreekt en pas geblust wordt als het uitkomt. Vandaag is een prima dag om met een schone pensioenlei te beginnen. Morgen is te laat.

Bestudeer de huidige pensioenregeling en stel vast waar de zwarte gaten zich bevinden. Stel vast waar de cirkel van invloed ligt en waar deze ophoudt. Dus wat kan snel in de eigen regeling worden veranderd, wat moet in de cao worden aangepakt en welke zaken bevinden zich buiten de directie beïnvloedingsfeer.

In ieder geval betekent langer doorwerken dat de brede en weerbare inzetbaarheid van medewerkers hoge prioriteit van HRM verdient. Want in iedere pensioenoplossing en in ieder scenario is langer doorwerken een belangrijk uitgangspunt. De verdien capaciteit van een medewerker en de blijvende economische waarde van een medewerker binnen en buiten de organisatie is een kerntaak voor HRM.

Pas als we recht doen aan deze essentie en intentie kunnen we nieuwe pensioenvormen zien en beginnen te werken aan een pensioen- en uitvoeringsbeleid voor medewerkers, zzp'ers en zelfstandigen waarbij zij in staat worden gesteld hun verantwoordelijkheid daadwerkelijk te nemen.