

Pensioencomponenten bij duurzame inzetbaarheid

Als het gaat om duurzame inzetbaarheid en mogelijkheden die pensioenmaatregelen daarin kunnen bijdragen, dan leidt de keuze al snel naar faciliteiten om eerder en deels te stoppen met werken. Dus feitelijk ontsienmaatregelen, gericht op stoppen of minder werken. Hiervoor zijn al diverse mogelijkheden (eventueel gecombineerd) beschikbaar. Maar er is meer en ..., duurzame inzetbaarheid is zeker niet alleen het ergste kantoorwoord van 2018.

DOOR MR. DRS. EDWIN SCHOP, CPL

In een onderzoek onder lezers van www.ad.nl staat duurzame inzetbaarheid (hierna afgekort als DI) op een eervolle derde plaats bij de verkiezing van het ergste kantoorwoord van 2018. Volgens Japke-d. Bouma, columnist bij *NRC Handelsblad* en altijd op missie om jeukwoorden te verbannen voldoet DI aan de criteria voor een goed jeukwoord. Het is namelijk 1. totaal onduidelijk wat het is, je hebt 2. geen idee hoe het moet en aan wie je je DI moet tonen, het klinkt heel gewichtig, 3. ook heel belangrijk voor een jeukwoord, en 4. mensen kunnen zich erachter verschuilen omdat niemand door durft te vragen wat het nou precies betekent. Betekent het dan helemaal niks en kan het worden afgestreept als een hype of management jargon? Nee, er is wel degelijk 'iets' aan de hand, waar 'iets' aan moet worden gedaan. In dit artikel een korte signalering.

DI: een definitie

Er zijn veel definities van DI. Een mooie omschrijving hanteert de Federatie RADI (Register Risico Adviseur Duurzame Inzetbaarheid): "De mate waarin werkenden kunnen en willen blijven werken, al dan niet bij dezelfde werkgever/opdrachtgever tot aan de pensioengerechtigde leeftijd en met het vermogen daar zelf de regie over te hebben." Centraal in deze omschrijving staan de thema's *kunnen* (belastbaarheid), *willen* (actieve bereidheid/motivatie), al dan niet bij dezelfde werkgever = employability (van werk naar werk) en het vooral zelf als individu *pakken van de regie* (eigenaarschap, persoonlijk leiderschap). Echter, deze omschrijving legt de verantwoordelijkheid wel erg bij het individu. Ja, het individu is ook verantwoordelijk, maar er is bij DI ook sprake van een zeer belangrijke rol van de werkgever, en niet te vergeten de wetgever. Daarom hanteer ik voor DI liever "de mate waarin

men zijn huidige en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren", opgebouwd uit de volgende componenten:

- *vitaliteit*: de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken;
- *organisatie van arbeid*: arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden die door de werkgever worden geboden;
- *employability*: het vermogen om nu en in de toekomst verschillende soorten werkzaamheden en functies/rollen adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als daarbuiten;
- *wet- en regelgeving*: voorwaardenscheppende regelgeving om er aan bij te dragen dat werkgevers en medewerkers noodzakelijk worden gestuurd ('*genudged?*') richting gewenst gedrag.

Vitaliteit geldt daarbij voornamelijk als een verantwoordelijkheid van het individu. Uit diverse onderzoeken blijkt dat een gezonde(re) levensstijl materiële impact heeft op levensduur, levensgeluk en het aantal jaren zonder gezondheidsklachten (zie bijvoorbeeld het recente grootschalige 'Ommoord-onderzoek'). Hieraan kan de werkgever uiteraard belangrijk bijdragen door de vitaliteit van de werkenden te bevorderen en hier gericht beleid op te voeren. De werkgever is aan zet bij het organiseren van de factor arbeid en daarmee bij het scheppen van een belangrijk kader voor het bevorderen van vitaliteit als onderdeel van DI.

Wat employability betreft ligt het initiatief zowel bij de werkgever als medewerkers. Het investeren in de toekomst van zijn toegevoegde waarde als medewerker kan hij niet laten afhangen van initiatieven van de werkgever. En niet te vergeten (zie ook hierna), zonder stimulans van de wetgever is er het risico op verdeeld succes rond dit belangrij-



mr. drs. Edwin Schop CPL
is Consultant Pensions &
Benefits



SUSTAINABILITY

START

[Click here for more information](#)

ke thema voor de toekomstige concurrentiepositie van de BV Nederland.

Het gaat hierbij niet alleen om maatregelen gericht op ziekteverzuim en het voorkomen van disfunctioneren van oudere medewerkers, de zogenaamde 'ontziemaatregelen', zoals seniorendagen, aangepaste werktijden en -roosters, schrappen van bepaalde werkzaamheden. De maatregelen zijn op de korte termijn gericht op het repareren en niet op vooruitkijken. Het treffen van maatregelen vindt veelal plaats als het al te laat is (meer verlof bij het bereiken van een bepaalde leeftijd, volgen van een cursus bij ontslag, aanpassen van het werk bij arbeidsongeschiktheid). Dat heeft (te) weinig van doen met DI. DI gaat ook (of vooral) om (preventieve) maatregelen die bijdragen aan het versterken van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden van medewerkers. Maatregelen die gericht zijn op het actief bevorderen van het psychisch welbevinden van medewerkers, gericht op alle (leeftijdscategorieën) medewerkers.

Belang is groot

Waarom is DI van groot belang? De noodzaak blijkt uit vier elkaar versterkende ontwikkelingen:

- *demografisch*. De demografie van Nederland wijzigt sterk door ontgroening (minder geboorten) in combinatie met vergrijzing (toenemende levensverwachting en op korte termijn een verhoogde uitstroom door een groot deel van de huidige arbeidsbevolking). Op de website van het CBS (bij visualisaties bevolkingspiramide) wordt de bedreigende impact op de verhoudingen werkenden/niet-werkenden mooi inzichtelijk gemaakt. Langer leven, meer inactieven en minder werkenden zorgt ervoor dat, om het huidige voorzieningenstelsel in stand te houden, tot steeds latere leeftijd moet worden doorgewerkt.
- *politiek*. De afbouw van de verzorgingsstaat is ruim twintig jaar geleden ingezet en gaat onverminderd en versneld door. Of het nu gaat om het afschaffen van mogelijkheden tot vervroegd uittreden of vangnetregelingen bij ziekte en arbeids-

ongeschiktheid, of dat het gaat om de toenemende mate waarin voorzieningen afhankelijk worden van de hoogte van het inkomen en/of het vermogen (terugval op collectieve regelingen, bescherming op de arbeidsmarkt, toekomstige explosieve stijging zorgkosten, toekomstige AOW). Het gevolg hiervan is dat financiële zelfredzaamheid en het zelf financieel blijvend kunnen voorzien in basisvoorzieningen steeds belangrijker wordt en er niet meer kan worden geleund op de werkgever of overheid.

- *economisch*. De arbeidsmarkt wijzigt in hoog tempo. De bescherming vanuit de overheid neemt af. Hoewel er op dit moment krampachtige pogingen worden ondernomen om inhuur van flexcontract-medewerkers te ontmoedigen, organiseren werkgevers via andere vormen de steeds groter wordende behoefte aan een flexibele schil. Tevens is het inmiddels (financieel) eenvoudiger om de werkrelatie met vastcontract-medewerkers te beëindigen. Daarbij dienen werkenden in het zicht te houden dat de levensduur van werkgevers steeds korter wordt. Diverse ontwikkelingen kunnen er toe leiden dat de huidige werkgever over tien jaar een geheel andere hoedanigheid kent of überhaupt niet meer bestaat. De gemiddelde levensduur van bedrijven is sinds 1958 gedaald van 61 jaar naar achttien jaar nu, en lijkt nog korter te worden. Naar verwachting zal 75% van de bedrijven die nu de S&P500 domineren niet meer in deze vorm bestaan in 2027. In Engeland zien we dezelfde cijfers: van de 100 bedrijven die de FTSE domineerden in 1984 waren er in 2012 nog 24 over. Kortom: werkenden dienen minder afhankelijk te worden van hun werkopdrachtgever.
- *technologisch*. Ontwikkelingen op het gebied van robotisering, automatisering en artificiële intelligentie (AI) zijn onomkeerbaar in gang gezet en zullen versneld (exponentieel) van invloed zijn op de inhoud van banen, taken en rollen die nu door werkenden worden uitgevoerd. Stilzitten is in dit geval geen achteruitgang, maar erger: het leidt tot versnelde uitholling van de benodigde kennis en vaardigheden. Ik verwijs graag naar de lezenwaardige onderzoeken 'De toekomst van werk 2030' van PWC (2018) en 'De toekomst van werk' van de SER (2017). Werkgevers en medewerkers zullen zich moeten richten op het vergroten van het verandervermogen. Het gaat niet (alleen) meer om kennis, maar om de manier waarop kennis in veranderde omstandigheden via vaardigheden blijvend van toegevoegde waarde kan zijn. En dat gaat niet vanzelf.

Kort en goed: wie op zijn handen blijft zitten loopt op middellange termijn tegen onomkeerbare gevolgen aan. Dat geldt voor medewerkers, werkgevers maar ook voor de concurrentiepositie van de BV Nederland.

Met vertraging op gang

DI, en dan met name de maatregelen die bijdragen aan het versterken van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden van medewerkers, wie kan er op tegen zijn? De praktijk blijkt echter weerbarstiger. Duurzame inzetbaarheid mag zich scharen in het hoekje van bedreigende klimaatontwikkelingen of het pensioensparen voor later. Volgens de prioriteitenmatrix van Eisenhower: belangrijk, maar niet urgent. Dit jaar niets doen aan klimaatwijzigingen, niet sparen voor pensioen of niet investeren in DI heeft volgend jaar geen impact op respectievelijk de hoeveel-

heid gesmolten ijs, op het inkomen na pensioneren of de winstgevendheid (van werkgevers) of de employability (van medewerkers). En daarin schuilt het gevaar. Het gevolg is uitstelgedrag. Veroorzaakt door wat ook wel wordt genoemd '*delay discounting*': het verschijnsel dat de subjectieve waarde van zaken daalt naarmate de beloning of impact verder weg ligt in de tijd waardoor actie wordt uitgesteld.

Diverse onderzoeken (er zijn er meerdere, ik verwijs graag naar het rapport *HR Benchmark 2019* van HR-dienstverlener Raet en de studie *Duurzame Inzetbaarheid in Nederland* van TNO, 2018) wijzen uit dat Nederlandse werkgevers en medewerkers het belang steeds meer onderkennen maar er nog bijzonder weinig in (willen) investeren. Als er al aandacht wordt besteed aan DI dan zijn dat met name de voornoemde 'ontziemaatregelen'. Zorgwekkend is dat tijdens de financiële crisis er juist hard bezuinigd is op de HR-instrumenten die het meest motiverend werken, en er daarna geen echte opleving heeft plaatsgevonden. De consequentie is dat de vitaliteit, het werkvermogen en de 'employability' van medewerkers op de lange termijn in gevaar zijn.

Dit was ook het kabinet niet onopgemerkt gebleven en het kabinet wil, gezien het belang, deze ontwikkeling met zachte maar dwingende hand keren. Minister Koolmees stuurde 27 september 2018 een brief aan de Tweede Kamer. In de brief is de aanpak beschreven om met alle belangengroeperingen te komen tot een doorbraak op het thema Leven Lang Ontwikkelen. Diverse concrete maatregelen worden genoemd. Er ligt daarmee in ieder geval een stevig werkstuk.

Is het dan alleen maar slecht? Natuurlijk niet. Er zijn in Nederland al mooie initiatieven te noemen. Zoals TripTrack. Deze tool is ontwikkeld in samenwerking met AWWN en wordt al gebruikt door meerdere bedrijven. Zo zijn er geïndividualiseerde tests en tools beschikbaar, gericht op arbeidsmarktkansen, persoonlijke flexibiliteit, gezond leven, psychosociale arbeidsbelasting en een financiële helpdesk. Via een app individueel te maken als persoonlijke coach richting besef en inzet. Ongetwijfeld zullen dergelijke initiatieven als katalysator gaan werken voor overige bedrijven.

Tevens blijkt het via cao's beschikbare budget voor opleidingsmogelijkheden en loopbaanoriëntatie de afgelopen vijf jaar verdubbeld. Waar in 2013 in totaal nog € 750 miljoen voor DI werd vrijgemaakt, was dat bedrag in 2018 opgelopen naar (overigens nog steeds een beperkt budget van) € 1,6 miljard. En dat had nog meer kunnen zijn, als medewerkers van alle budgetten gebruik hadden gemaakt. Eerder bleek al uit onderzoeken van Raet en AWWN dat er geld blijft liggen voor scholing.

Ook krijgen meer medewerkers een persoonlijk budget voor hun eigen ontwikkeling op loopbaangebied: in 2013 gold dit nog voor 1 miljoen medewerkers, in 2018 voor 2,3 miljoen medewerkers. Kortom: de beweging lijkt ingezet.

Pensioen als deeloplossing

Als het gaat om DI en mogelijkheden die pensioenmaatregelen daaraan kunnen bijdragen dan leidt de keuze toch snel naar faciliteiten om eerder en deels te stoppen met werken. Dus feitelijk ontziemaatregelen, gericht op stoppen of minder werken. Hiervoor zijn al diverse mogelijkheden (eventueel gecombineerd) beschikbaar:

- benutten van faciliteit van het overbruggingspensioen (maximaal twee maal de gehuwden-AOW);

- onzuivere pensioenregeling (dus feitelijk een niet-fiscaal gefaciliteerde netto pensioenregeling);
- deeltijdpensioen: een herverdeling van het toekomstig inkomen door minder te gaan werken (demotie) en het pensioen deels te laten ingaan, eventueel in combinatie met variabelisering (hoog/laag);
- generatieregeling: door de combinatie van het inleveren van senioren- en/of bovenwettelijke vakantiedagen, deels blijven doorwerken en deels het pensioen eerder laten ingaan, door een bijdrage van de werkgever kan een medewerker (bijvoorbeeld) voor 60% van zijn oorspronkelijk overeengekomen arbeidsduur blijven werken tegen 80% van zijn oorspronkelijke salaris, terwijl er over 100% van het oorspronkelijke salaris pensioen blijft worden opgebouwd (zie bijvoorbeeld de CAO voor het Bakkersbedrijf en het Generatiepact Metaal & Techniek);
- verlofstuwmeer: maximaal 250 werkdagen kan worden gespaard en in de tijd gespreid of direct voorafgaand aan de pensioeningangsdatum worden opgenomen (indien aan de fiscale eisen wordt voldaan).

Pensioendossier als bijdrage

Langer doorwerken en continu wijzigende omstandigheden om het werk goed te kunnen blijven doen kunnen echter niet worden afgedaan met alleen zogenaamde ontziemaatregelen maar noodzaken om tussentijds (dus al veel eerder in de loopbaan) te investeren in behoud van een bepaalde verdien capaciteit. Er zijn meerdere mogelijkheden om dat te regelen. Bijvoorbeeld een levensloop- of en vitaliteitsregeling. De eerste is echter wegens fiscaal beleid door het kabinet echter de nek omgedraaid en de tweede is er vanwege budgettaire redenen nooit van gekomen. Jammer, want als het gaat om een individueel financieel rugzakje van werk(fase) naar werk(fase) zijn dit (met hier en daar wat uitbreiding) mooie regelingen. Deze faciliteiten worden nu (steeds vaker, zie hiervoor) op collectief niveau georganiseerd, maar de omvang, de snelheid van invoering ervan en het maatwerk halen het (nog) niet bij een individueel plan voor levenslang leren.

Het zou daarnaast mooi zijn als (in ieder geval) het tweedepijlerpensioen kan bijdragen in het behoud van de verdien capaciteit. Er zijn vaker ideeën gelanceerd voor het tussentijds opnemen van pensioengelden voor bepaalde (voorgeschreven) doelen. Zoals het aflossen van een deel van de eigenwoning hypotheek met een deel van het opgebouwde pensioenvermogen of het (deels) financieren van de periodieke rente- en aflossingslast van een eigenwoning hypotheek. Maar verder dan ideeën kwam het nooit.

Inmiddels wordt, in navolging van mogelijkheden in het buitenland, door Koolmees (als één van de tien punten van het nieuwe pensioenstelsel) onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om op de pensioeningangsdatum (dus niet eerder) een deel (genoemd is maximaal 10%) van het opgebouwde pensioenvermogen op te nemen. Het is niet helder of het doel van opname (volledig) vrij wordt of dat opname alleen is toegestaan voor bepaalde doelen (zoals – gedeeltelijke – aflossing van de eigenwoning hypotheek). De vraag is waarom niet ook wordt gekeken naar een opname-mogelijkheid eerder in de levensloop voor ook andere investeringen. Zoals in employability. Laatst pleitte hoogleraar Theo Kocken voor het opnemen van deze 10% voor ‘*midlife-educatie*’ tussen 50 en 65 jaar (FD 26 februari 2019). Ik heb wel vragen over de exacte uitwerking hiervan, maar het is wel helemaal mijn

idee waar het gaat om de medewerkersbijdrage aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Ook Kocken ziet als belangrijkste verandering dat het concept van ‘abrupt’ pensioneren verdwijnt en er na de actieve fase vanaf de leeftijd van (circa) 60 jaar twee levensfasen zullen optreden: het deeltijdpensioen van 60 tot 75 jaar (overgangsfase) en daaropvolgende passieve fase. Deze midlife-educatie is nodig ter voorbereiding op onze oudere actieve fase, zo tussen 60 en 75 jaar. De fase van deeltijdpensioen wordt een fase van minder en eventueel ander werk. Dit kan ook in de vorm van ander werk, in dezelfde sector maar in een andere functie, in een andere sector en op een lager pitje.

Het probleem is dat werkgevers nu nog niet geneigd zijn om te investeren in 50+ medewerkers omdat (nog steeds) het beeld bestaat dat werkenden na hun vijftigste in dezelfde baan aan productiviteit inleveren. Echter, medewerkers blijken op latere leeftijd fysiek maar in ieder geval cognitief een stuk fitter te blijven dan dat ze vroeger waren. Ook blijkt dat sommige vaardigheden juist op latere leeftijd kunnen toenemen. Recente studies tonen aan dat vaardigheden per leeftijdscategorie kunnen verschillen. Zo blijkt het (cognitieve) vermogen om te kunnen denken in meerdere uitkomsten en om te gaan met onzekerheid, het hoogst is in de leeftijd na 60 jaar. Onze toename in levensverwachting en het inzicht dat we in verschillende leeftijdscategorieën andere vaardigheden beheersen, vragen erom dat we gedurende onze carrière van rollen en taken gaan wisselen. En ons daar op voorbereiden en daar in investeren.

Een nieuw onderdeel van het nieuwe pensioenplan afgestemd op deze overgangs- en passieve fase zou kunnen zijn een zogenaamde ‘*deferred annuity*’; een uitgestelde annuïteit, die je op bijvoorbeeld 60-jarige leeftijd aankoopt. Is er op 75-jarige leeftijd nog teken van leven, dan gaat vanaf dat moment een gegarandeerd basisinkomen in. Hetzelfde inkomen gedurende de gehele pensioenperiode past (nu die periode langer wordt) niet bij de inkomensbehoeften en maakt ons stelsel onnodig duur (buffers) en volatiel (door wijzigende factoren als rente en levensverwachting). Wanneer steeds meer mensen (part time) langer zullen doorwerken moeten ze zelf kunnen bepalen hoeveel inkomen ze uit arbeid halen en hoeveel uit hun pensioenpot.

Mooie vergezichten. Maar niet realistisch zolang de vakbonden er blijk van blijven geven in het oude industriële revolutie-denken vast te blijven zitten. Met garanties, een vast contract, een (vroeg) pensioendatum, collectief eigendom van de pensioenpotten en een levenslang geïndexeerd pensioen. Het pensioenstelsel afstemmen op employability: voorwaar een noodzakelijke, maar geen eenvoudige opgave.

Conclusie

DI is van groot belang voor medewerkers en werkgevers en daarmee voor de concurrentiepositie van Nederland. Na een uiterst trage aanloop lijkt er stapje voor stapje meer aandacht voor te komen. Bestaande oplossingen waarin nu al kan worden voorzien binnen de wet- en regelgeving van pensioen kunnen worden ingezet als component van DI-beleid. Deze maatregelen richten zich echter nog vooral op het gedeeltelijk maar vooral vroegtijdig verlaten van het arbeidsproces. DI zal zich in toenemende mate ook en vooral moeten richten op langer behoud en benutten van de toegevoegde waarde van medewerkers. Daarvoor zijn veel HR-instrumenten in te zetten, het zou mooi zijn als ook het nieuwe pensioencontract daaraan een bijdrage kan leveren. ■