

ONDERZOEKS- RAPPORT MODERN WERKGEVERSCHAP EN PENSIOEN



[vorige](#)

[inhoud](#)

[volgende](#)



VOORWOORD

Het pensioenakkoord heeft grote impact op de pensioenwereld. We weten allemaal dat het een belangrijk onderwerp is voor zowel pensioenfondsbestuurders als voor HR-verantwoordelijken bij grote werkgevers. Achmea wil graag met werkgevers het gesprek aangaan over oudedagsvoorzieningen voor werknemers. Daarom hielden we een onderzoek naar Modern werkgeverschap en pensioen. Met dit onderzoek kregen we inzicht in de behoeften van groot zakelijke werkgevers in Nederland waar het gaat om impact en implementatie van het pensioenakkoord en duurzame

inzetbaarheid bij werknemers. In dit rapport presenteren wij de onderzoeksresultaten die tot stand zijn gekomen dankzij de medewerking van vele werkgevers, de wetenschappers Dr. Raymond Montizaan en Prof. Dr. Bas Werker die namens Netspar aan het onderzoek werkten samen met Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN).

De uitkomsten van het rapport laten ons verrassende resultaten zien die ons in elk geval tot nadenken zetten. Wij zijn benieuwd naar uw mening.

Wij wensen u veel leesplezier.

Daphne de Kluis

Lid Raad van Bestuur Achmea ■

[vorige](#)

[inhoud](#)

[volgende](#)



INLEIDING

Pensioenakkoord vormt een uitdaging voor werkgevers

Nederland staat voor een ingrijpende verandering in het pensioenstelsel. Dit heeft gevolgen voor gepensioneerden, werknemers en werkgevers. Het kabinet heeft samen met werknemers- en werkgeversorganisaties een pensioenakkoord gesloten met nieuwe afspraken over pensioenen en AOW. Die moeten het pensioenstelsel transparanter en persoonlijker maken. De afspraken betreffen onder andere:

- Transparanter en persoonlijker pensioenstelsel
- AOW-leeftijd stijgt minder snel
- Betere pensioenafspraken voor vervroegd stoppen met werken voor mensen met zware beroepen
- Extra keuzemogelijkheid bij pensionering
- Beter nabestaandenpensioen
- Verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zelfstandigen

Het recente pensioenakkoord is veelomvattend en behelst het hele inkomen na pensionering, inclusief AOW. Omdat pensioen een arbeidsvoorwaarde is, zijn er gevolgen voor werknemers en werkgevers. Ook is er actie vereist van werkgevers om oudere werknemers langer op een gezonde manier aan het werk te houden. Onder andere is de RVU-regeling (Regeling Vervroegde Uittreding) tijdelijk versoepeld met een looptijd tot eind 2025. Deze regeling maakt het mogelijk dat werkgevers tot 31 december 2025 geen belasting betalen over RVU-uitkeringen als werknemers maximaal 3 jaar voor hun AOW stoppen met werken. Dit geldt tot een bedrag van €1.847 bruto per maand (bedrag 2022). Deze regeling zorgt ervoor dat het voor werkgevers goedkoper is geworden om werknemers vervroegd te laten

uittreden. Er is ook kritiek op deze regeling. Zo zou deze nauwelijks doen waarvoor die bedoeld is: mensen met zware beroepen eerder laten stoppen dan op hun AOW-leeftijd. Ook zou de regeling te breed worden ingezet, inclusief voor werknemers in minder zware beroepen. Aangezien de regeling net is ingegaan is er echter nauwelijks bewijs dat deze kritiek onderbouwt.

Voor werkgevers zal de invoering van het pensioenakkoord een grote impact hebben op het te voeren HR-beleid richting werknemers. De impact komt tot uiting op 3 niveaus.

1. Allereerst zullen werknemers geïnformeerd moeten worden over de veranderingen in hun pensioenaanspraken. Hoewel hier uiteraard een belangrijke rol is weggelegd voor de pensioenuitvoerder, is het de vraag in welke mate werkgevers ook zelf hierover gaan communiceren, en hoe zij de communicatie denken te kunnen optimaliseren?
2. Ten tweede is het de vraag hoe werkgevers denken dat veranderingen in de pensioenregeling hun HR-beleid ten aanzien van pensioen zullen raken. Zijn werkgevers goed voorbereid op deze veranderingen? Zijn zij reeds bezig om veranderingen te implementeren?
3. Het pensioenakkoord zet meer in op duurzame inzetbaarheid. Maar sluit het HR-beleid hier wel in voldoende mate op aan? Welke HR-instrumenten passen werkgevers toe en wat zijn zij van plan in de toekomst in te zetten?

Onderzoek Universiteit Maastricht, Netspar en Achmea

Om antwoord te geven op de bovenstaande vragen is er een survey ontwikkeld die is ingevuld door 120 werkgevers (grote werkgevers met meer dan 500 werknemers). De doelgroep van de survey zijn mensen met een verantwoordelijkheid voor HR-beleid: HR-managers, Algemeen Directeuren en HR-professionals.

Daarnaast zijn er, voor de kwalitatieve verrijking van de onderzoeksresultaten, ook interviews gehouden met een 13-tal werkgevers.

De vragen die we stelden, zowel in het survey als in de interviews, hebben betrekking op HR-beleid, hoe werkgevers modern werkgeverschap ervaren, welke bestaande pensioenregelingen zij hebben, hoe zij aankijken tegen het pensioenakkoord en hoe zij denken te reageren op het pensioenakkoord.

Daarnaast hebben de werkgevers een vignetten experiment ingevuld dat op causale wijze onderzoekt welke werknemers- en baankenmerken van belang zijn om een RVU-uitkering aan

te bieden. In dit geval is een vignet een schets van een situatie aan de hand van verschillende werknemers- en baankenmerken (attributen) waarin werkgevers een keuze moesten maken aan welke werknemer zij een RVU-uitkering zouden aanbieden. De kenmerken verschilden steekproefsgewijs tussen de werknemers en de verschillende vignetten. Met het experiment wordt de vraag beantwoord of werknemers in zware beroepen of die problemen ondervinden om duurzaam inzetbaar te blijven inderdaad het vaakst de regeling aangeboden krijgen. Daarnaast krijgen we inzicht in welke mate andere factoren een rol spelen.

Conclusies uit het onderzoek

Het onderzoek komt tot een aantal bevindingen dat relevant is voor het geformuleerde HR-beleid. Indien hieronder gesproken wordt over 'de werkgevers', dan verwijst dat naar de werkgevers die aan het onderzoek hebben meegedaan.

Pensioen communicatie en keuzebegeleiding

- De werkgevers vinden communicatie over veranderingen door het pensioenakkoord primair de verantwoordelijkheid van de pensioenuitvoerder of de werkgever zelf, maar niet van de overheid. 50% van de werkgevers legt de verantwoordelijkheid bij de pensioenuitvoerder, 39% bij zichzelf.
- De werkgevers vinden dat de begeleiding van werknemers bij diverse keuzes in het (nieuwe) pensioenstelsel moet gebeuren op kosten van de werkgever of de pensioenuitvoerder. Slechts een kleine minderheid vindt dat werknemers zelf voor die kosten moeten opdraaien.

Veranderingen door het pensioenakkoord

- Ongeveer 40% van de werkgevers is positief over het pensioenakkoord. 50% is neutraal en (slechts) 10% negatief.
- Ruim 80% van de werkgevers is gestart met een traject rondom de implementatie van het pensioenakkoord, ondanks dat de wetgeving nog niet definitief is. In veel gevallen is dit samen met sociale partners.
- Over de voorbereiding van de pensioenuitvoerder zijn werkgevers tevreden. Iets meer dan 80% geeft aan dat de pensioenuitvoerder neutraal tot goed voorbereid is; 10% vindt de uitvoerder zelfs zeer goed voorbereid.
- De meerderheid van de werkgevers weet nog niet welk van beide toekomstige pensioenregelingen te kiezen. Indien ze wel gekozen hebben dan krijgen beide nieuwe regelingen dezelfde voorkeur.

“Omdat de pensioenleeftijd stijgt willen we meer aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid. Denk aan rouleren van mensen in functies, dynamischer belasten. In de branche is er een generatiepact regeling. Er worden nu over de hele linie veel initiatieven ondernomen.”

Doreen Ng A Tham, Makro



- Opvallend is dat werkgevers de meeste impact verwachten van de nieuwe systematiek voor pensioenopbouw (53%) en het minste van RVU-regeling (14%).
- Werkgevers die de verandering van de premie- en opbouwsystematiek als belangrijkste impact zien, zijn relatief het meest verdeeld over de vraag of het pensioenakkoord positief of negatief uitpakt.
- Werkgevers zien meer behoefte aan invloed van werknemers op groen, duurzaam en ethisch beleggen dan op de risico- en rendementsafweging in de pensioenuitkering.

Modern werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid

- De hoogte van het pensioen wordt niet gezien als een prominent instrument van modern werkgeverschap.
- Volgens de respondenten gaat modern werkgeverschap niet zozeer over geld, maar vooral over 'zachte' aspecten.
- Het overgrote merendeel van de werkgevers vindt dat zij een actief beleid voeren wat betreft modern werkgeverschap.
- 64% van de werkgevers geeft aan dat doorwerken noodzakelijk is voor hun personele bezetting.
- Ongeveer de helft van de werkgevers zet zich niet in om werknemers langer in dienst te houden.
- De versoepeling van de RVU-regeling doet wat het beoogt te doen. Het aantal verzuimdagen en de psychologische en fysieke zwaarte zijn de belangrijkste factoren die bepalen of werknemers een RVU-uitkering krijgen aangeboden.

Opleidingen lijken geen instrument om duurzame inzetbaarheid te vergroten

- Opleidingsfaciliteiten spelen verrassend genoeg een zeer beperkte rol in het modern werkgeverschap, terwijl de overheid juist hierop wil inzetten en wetenschappelijke literatuur aantoont dat dit erg effectief is.

- De toegang tot opleidingsfaciliteiten is beperkt, vooral als het opleidingen betreft die buiten het bedrijf worden gevolgd.
- Trainingsbudgetten zijn laag. Een meerderheid van de werkgevers heeft een scholingsbudget van 990 euro of minder.
- We vinden geen relatie tussen opleidingsfaciliteiten en de mening van werkgevers over hun personeelsbeleid.
- We vinden ook geen relatie tussen het scholingsaanbod en de relevantie voor de personele bezetting dat werknemers doorwerken, de percepties die werkgevers hebben van het pensioenakkoord alsmede de fase waarin zij zich bevinden wat betreft de implementatie van het pensioenakkoord.
- RVU-uitkeringen die langer duren dan 1 jaar zijn niet populair bij werkgevers.

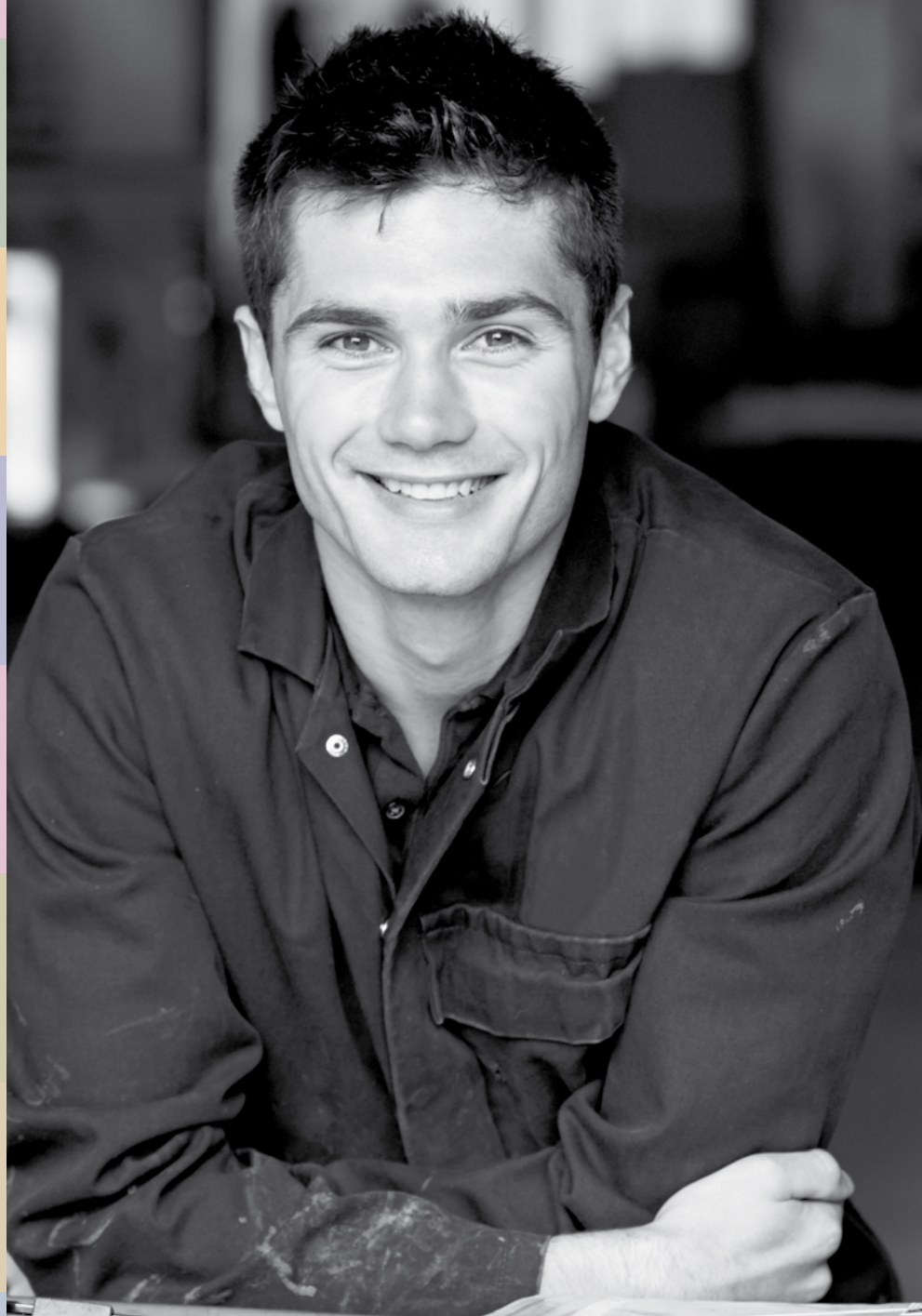
Opbouw rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 bespreken we hoe werkgevers aankijken tegen het pensioenakkoord en welke acties zij reeds ondernomen hebben. Hoofdstuk 2 bespreekt hoe werkgevers hun eigen HR-beleid waarnemen, de mate waarin zij investeren in het menselijk kapitaal van hun werknemers en in hoeverre de versoepeling van de RVU-regeling ertoe bijdraagt dat mensen in zware beroepen eerder kunnen uittreden. Hoofdstuk 3 vat samen en bevat enkele conclusies die relevant zijn voor het HR-beleid. De uitkomsten van het survey rapport worden voorzien van uitspraken die uit de interviews afkomstig zijn. ■

[vorige](#)

[inhoud](#)

[volgende](#)



INHOUD

Voorwoord	3
Inleiding	5
Pensioenakkoord vormt een uitdaging voor werkgevers	5
Onderzoek Universiteit Maastricht, Netspar en Achmea	6
Conclusies uit het onderzoek	6
Opbouw rapport	7
1 Hoe kijken werkgevers tegen het pensioenakkoord aan?	11
1.1 Samenvatting belangrijkste wijzigingen pensioenregelingen	11
1.2 Communicatie over verandering is verantwoordelijkheid pensioenuitvoerder/werkgever, niet van de overheid	12
1.3 Werkgevers zien grote rol voor keuzebegeleiding door zichzelf of pensioenuitvoerder	12
1.4 Merendeel werkgevers in studie is neutraal tot positief over veranderingen	13
1.5 Merendeel werkgevers in oriënterende fase	13
1.6 Meerderheid vindt informatievoorziening goed tot zeer goed, zeer kleine minderheid slecht tot zeer slecht	14
1.7 Pensioenuitvoerder is volgens werkgevers in dit onderzoek neutraal tot goed voorbereid	14
1.8 Meerderheid weet nog niet welke pensioenregeling te kiezen	14
1.9 Er wordt veel impact verwacht van aanpassing premie- en opbouwsystematiek. Maar waarom?	16
1.10 Werkgevers zien meer behoefte aan invloed op groen/duurzaam/ethisch beleggen dan op risico rendementsafweging	16
2 Het pensioenakkoord en modern werkgeverschap	19
2.1 64% van alle werkgevers geeft aan dat doorwerken noodzakelijk is voor de personele bezetting	19
2.2 Pensioen en scholing geen prominent onderdeel van modern werkgeverschap	20
2.3 De werkgevers geven aan een actief modern werkgeverschapsbeleid te voeren	22
2.4 HR-beleid: Ongeveer de helft van de werkgevers zet zich niet in om werknemers langer in dienst te houden	25
2.5 Investerings in menselijk kapitaal door werkgevers zijn beperkt	25
2.6 Investerings in menselijk kapitaal: geen relatie met mening over personeelsbeleid	26
2.7 RVU-regeling: uitkomsten van vignetten onderzoek	26
2.8 RVU-regeling en duurzame inzetbaarheid	29
3 Beleidsaanbevelingen	31
Literatuur	35
Annex 1 Introductietekst vignettenstudie	36
Annex 2 Voorbeeld van vignet	37
Colofon	38

[vorige](#)

[inhoud](#)

[volgende](#)



HOE KIJKEN WERKGEVERS TEGEN HET PENSIOENAKKOORD AAN?

Nederland staat voor een ingrijpende verandering in het pensioenstelsel. Dit heeft gevolgen voor gepensioneerden, werknemers en werkgevers. We hebben daarom de werkgevers een aantal vragen voorgelegd over dit akkoord, hoe ze denken over de gevolgen en hoe ver ze zijn met de implementatie van de veranderingen.

1.1 Samenvatting belangrijkste wijzigingen pensioenregelingen

Hierboven is al aangegeven dat het pensioenakkoord veel breder is dan alleen een wijziging in de pensioenregelingen. De AOW-leeftijd wordt minder snel verhoogd en er zijn afspraken gemaakt over vervroegd uittreden en zware beroepen. In dit deel van het rapport kijken we echter alleen naar de afspraken over de pensioenregelingen.

We leggen hier kort de verschillende regelingen uit die binnen het nieuwe pensioenakkoord vallen, voordat we in de volgende paragraaf ingaan op de uitkomsten van het onderzoek. Op dit moment kennen we in Nederland (grootweg) twee pensioenregelingen: de uitkeringsovereenkomst (met regelgeving onder de naam Financieel Toetsingskader; FTK) en een premieregeling (onder de naam Wet verbeterde premieregeling; Wvp). Deze laatste wijzigt slechts marginaal en gaat in de toekomst verder onder de naam Flexibele Premieovereenkomst (FPO). De grootste verandering is dat de bestaande uitkeringsovereenkomst wordt vervangen door (ook) een premieregeling met de naam Solidaire Premieovereenkomst (SPO).

In een uitkeringsovereenkomst (soms aangeduid als Defined Benefit; DB) wordt de werknemer een uitkering van een bepaalde hoogte beloofd na pensionering. Pensioenfondsen

en verzekeraars moeten vervolgens 'genoeg' vermogen aanhouden om deze belofte waar te maken. De laatste jaren is er veel discussie geweest over wanneer er 'genoeg' vermogen is; dit wordt namelijk bepaald door de rekenrente. Om aan deze politieke discussies een einde te maken wordt overgestapt op een premieregeling. Hierbij wordt voor elke deelnemer een vermogen gespaard ten behoeve van de pensioenuitkering. Tijdens de opbouwfase wordt er maandelijks een premie toegevoegd aan het vermogen, tijdens de uitkeringsfase onttrekken we maandelijks een pensioenuitkering aan het vermogen. Daarnaast bewegen de vermogens mee met ontwikkelingen op financiële markten en is er sprake van risicodeling die ervoor zorgt dat uitkeringen levenslang blijven. Op hoofdlijnen heeft dit twee consequenties:

- Deelnemers in een pensioenfonds krijgen geen (vermeende) belofte meer over de hoogte van de uitkering, maar we erkennen dat deze onzeker zal zijn. Ze ontvangen wel regelmatig een inschatting van de uitkering (zonder garanties) en naarmate de pensioendatum nadert zal deze inschatting nauwkeuriger worden.
- Rendementen die het pensioenfonds maakt worden zodanig verdeeld over de deelnemers dat ze op de pensioenuitkeringen hetzelfde procentuele effect hebben. Ofwel, als het meezit, dan gaan gepensioneerden er, zeg, 1% op vooruit, maar dan zal de inschatting van het pensioen van werknemers ook met 1% verhoogd kunnen worden. Als het tegenzit gaan (ingeschatte) uitkeringen ook voor iedereen met hetzelfde percentage omlaag.

“Wat betekent meer keuzevrijheid eigenlijk? Medewerkers vinden het heel moeilijk te zeggen hoeveel risico ze willen nemen bijvoorbeeld. Laat staan dat mensen het basisbegrip over pensioen onder de pet hebben.”

George Raessens, Bouwend Nederland

Tegelijkertijd wordt de zogenaamde doorsneesystematiek afgeschaft. Dit betekent dat over het arbeidsleven heen een stabiel percentage van het salaris (verminderd met de zogenaamde franchise) aan pensioenpremie wordt betaald. Net zoals nu wordt een deel van deze pensioenpremie door de werknemer betaald en een (vaak groter) deel door de werkgever.

Het is van belang op te merken dat de verschillen tussen de nieuwe Solidaire Premieovereenkomst (SPO) en de (bestaande) Flexibele Premieovereenkomst (FPO) relatief beperkt zijn. Als je dezelfde premie-inleg belegt op dezelfde financiële markten dan zullen daar ook grotendeels dezelfde pensioenuitbetalingen uit volgen. De Solidaire Premieovereenkomst kent een aantal uitgebreidere mogelijkheden tot risicodeling. De Flexibele Premieovereenkomst biedt altijd de keuze tussen een vaste of een variabele uitkering, waarbij in een aantal gevallen de deelnemer bij pensionering naar een ander pensioenfonds of verzekeraar kan overstappen.

“ Ook uit de diepte interviews blijkt dat communicatie bijna overal wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid en dat het veel aandacht heeft. Ook wordt veelvuldig erkend dat het lastig is om deelnemers goed te betrekken. Pensioen krijgt vaak weinig aandacht en men heeft nog steeds het gevoel dat het allemaal wel geregeld wordt. Zeker nu het risico explicieter bij de deelnemers zelf

neergelegd wordt erkennen werkgevers het belang van goede communicatie. Er is dus nog werk aan de winkel.

1.2 Communicatie over verandering is verantwoordelijkheid pensioenuitvoerder/werkgever, niet van de overheid

De veranderingen in het pensioenstelsel zullen tot veel vragen leiden bij werknemers en gepensioneerden. De werkgevers in deze studie zijn eensgezind dat communicatie over die veranderingen primair een verantwoordelijkheid is van de pensioenuitvoerder en de werkgever, en in veel mindere mate van de overheid. Dat ligt ook voor de hand omdat mensen inzicht willen hebben in de consequenties voor hun eigen pensioen en alleen de werkgever en pensioenuitvoerder kunnen dat inzicht verschaffen.

De overheid zal wel het voortouw kunnen nemen bij beantwoording van de vraag die vast ook veel gesteld gaat worden: Waarom veranderen we dit eigenlijk allemaal?

Tabel 1: Verantwoordelijkheid voor de pensioencommunicatie

Wie is volgens u primair verantwoordelijk voor de communicatie over de veranderingen in het pensioenstelsel?	Percentage (%)
Uw pensioenuitvoerder	50
De werkgever	39
De overheid	12

1.3 Werkgevers zien grote rol voor keuzebegeleiding door zichzelf of pensioenuitvoerder

Het nieuwe pensioenstelsel zal een groter aantal keuzemogelijkheden bevatten voor werknemers en gepensioneerden. Een voorbeeld is de mogelijkheid om maximaal 10% van het gereserveerde pensioenvermogen bij pensionering als bedrag ineens te ontvangen. Mogelijk ontstaan er ook (meer) keuzemogelijkheden voor wat betreft de wijze waarop het pensioenvermogen belegd wordt (bijvoorbeeld al dan niet duurzaam). Er is een aantal opties voorgelegd over de begeleiding van werknemers en gepensioneerden bij deze keuzes. Uit de wetenschappelijke literatuur is bekend dat deze keuzes forse impact kunnen hebben op de pensioenuitkeringen, maar dat deelnemers niet bereid zijn grote bedragen te betalen voor advies hierover. De werkgevers in onze studie lijken dat te herkennen en zijn slechts in een beperkt aantal gevallen voorstander van financieel advies op kosten van de werknemer. Wie dan de

kosten wel moet betalen (werkgever of pensioenuitvoerder) blijft in deze studie in het midden. Veel werkgevers zeggen dat mensen maar moeilijk te bewegen zijn tot het maken van weloverwogen keuzes. Een veel gehoord geluid uit de interviews is dan ook dat werkgevers vinden dat ze de verantwoordelijkheid hebben om een regeling te bieden die voor het merendeel van hun medewerkers voldoet. De waarde van flexibiliteit in het maken van keuzes moet volgens hen niet overschat worden. Dit zal slechts voor een deel van de mensen daadwerkelijk tot andere keuzes leiden dan we gemiddeld genomen goed vinden voor medewerkers. We moeten juist opletten dat we het allemaal behapbaar houden.

Tabel 2: Verantwoordelijkheid voor uitleg keuzemogelijkheden in de pensioencommunicatie

	Percentage (%)
Uw pensioenuitvoerder	39
Werkgever	27
Onafhankelijk adviseur (werkgever betaalt kosten)	22
Onafhankelijk adviseur (werknemer betaalt kosten)	11

Tabel 3: Implementatie pensioenakkoord

Hoe ver bent u met de implementatie van het pensioenakkoord	Percentage (%)
Nog niet gestart	12
Aan het oriënteren	39
In gesprek met sociale partners	42
Aanpassingen verwerkt	6

1.4 Merendeel werkgevers in studie is neutraal tot positief over veranderingen

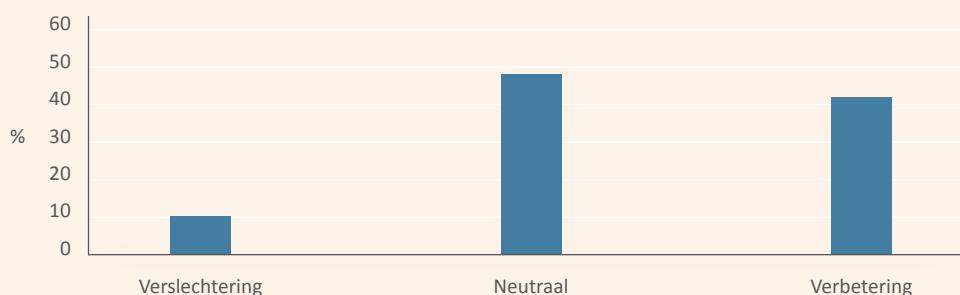
De werkgevers die bevestigd zijn in deze studie zijn overwegend neutraal tot positief over de veranderingen in het pensioenakkoord. Dit blijkt uit figuur 1.

1.5 Merendeel werkgevers in oriënterende fase

Het merendeel van de werkgever geeft aan zich nog in de oriënterende fase van de voorbereiding op de Wet Toekomst Pensioenen te bevinden. Dat is niet onverwacht aangezien het wetsvoorstel nog behandeld moet worden en de beoogde invoeringsdatum 1 januari 2023 is. Indien relevant zijn werkgevers in gesprek met sociale partners; zij zullen immers samen de nieuwe pensioenregeling moeten vormgeven. Een aantal werkgevers geeft aan de aanpassingen al verwerkt te hebben. Dit betekent vermoedelijk dat ze gekozen hebben voor de Flexibele Premieovereenkomst die, zoals aangegeven, nauwelijks verschilt van de bestaande Wet verbeterde premieregeling (Wvp).

“ Ook uit de diepte interviews is gebleken dat, wat betreft het nieuwe pensioenakkoord werkgevers nog veelal in de verkennende fase zitten. Er is in veel gevallen nog niet breed over gecommuniceerd, maar er zijn wel al met stakeholders gesprekken gevoerd. Ook is er vaak door adviseurs en de pensioenuitvoerder informatie ingewonnen. Het helpt niet dat de wet er nog niet door is en er ook nog steeds over andere mogelijkheden wordt gesproken, dan blijft het redelijk abstract. Veel werkgevers vinden het fijn om met andere te kunnen sparren over de mogelijke scenario's en de impact die deze met zich meebrengen in de kosten bijvoorbeeld. De noodzaak om nu al aan de slag te gaan wordt verschillend beleefd. Wel wordt in brede zin erkend dat het er allemaal niet eenvoudiger op wordt.

Figuur 1: Mening over de veranderingen in het pensioenstelsel in de pensioencommunicatie



Wat vindt u van de veranderingen in het pensioenbeleid?

1.6 Meerderheid vindt informatievoorziening goed tot zeer goed, zeer kleine minderheid slecht tot zeer slecht

We vroegen ook hoe goed werkgevers zich geïnformeerd voelen. De meerderheid is tevreden hierover. Dit is een aandachtspunt omdat bekend is dat er forse wijzigingen aankomen, maar de details van die wijzigingen zijn nog niet bekend. Hier zal in de toekomst ook een taak liggen voor pensioenuitvoerders om werkgevers te ondersteunen. Merk op dat in ons onderzoek de grotere werkgevers bevraagd zijn; zij zullen vaak ook zelf de mogelijkheden hebben om zich te verdiepen in de wijzigingen.

1.7 Pensioenuitvoerder is volgens werkgevers in dit onderzoek neutraal tot goed voorbereid

Een succesvolle implementatie van alle wijzigingen kan alleen plaatsvinden door een goede samenwerking van sociale partners (werkgevers en werknemers) en de pensioenuitvoerder. De vraag wie precies waar over gaat is vaak lastig te beantwoorden en zal dus gezamenlijk opgepakt moeten worden. Hierbij is van belang dat pensioenuitvoerders zich goed voorbereiden, zij hebben immers in het algemeen meer gedetailleerde informatie en kennis in huis. De (grotere) werkgevers in deze studie geven aan dat zij inschatten dat de pensioenuitvoerder neutraal tot goed voorbereid is. Verdere analyses op de steekproef tonen aan dat het vooral de werkgevers met een Verzekerde DC regeling, Premiepensioeninstelling (PPI) of Algemeen pensioenfonds (APF) zijn die denken dat de pensioenuitvoerder beter is voorbereid. (figuur 2 en 3)

“Een zwaar werk regeling lijkt duur, maar valt in praktijk mee. Als je dat niet doet, vallen mensen op andere manier uit. Dus je moet er creatief naar kijken.”

Alfred Boot, Dura Vermeer

1.8 Meerderheid weet nog niet welke pensioenregeling te kiezen

We hebben de werkgevers ook gevraagd welke pensioenregeling ze gaan kiezen. De meerderheid is daar nog niet uit. Bij de werkgevers die al gekozen hebben blijkt er een even grote voorkeur in deze studie te zijn voor beide regelingen. Hier zijn twee mogelijke verklaringen voor (die we op basis van de gegevens in deze studie niet kunnen onderscheiden).

Het is mogelijk dat werkgevers een duidelijk verschil tussen beide pensioenovereenkomsten zien, en dat ongeveer een even grote groep zich aangetrokken voelt tot de ene of tot de andere. Anderzijds kan het ook zijn dat er juist weinig verschillen waargenomen worden en dat daarom de keuze vrijwel gelijk uitvalt. Een aantal werkgevers geeft expliciet aan het lastig te vinden de verschillen tussen beide nieuwe pensioenregelingen te ontwaren.

Tabel 4: Voorkeur voor pensioenregeling

Heeft u al een idee naar welke pensioenregeling uw voorkeur uitgaat?	Percentage (%)
Flexibele Premieovereenkomst (Bestaande Wet verbeterde premieregeling)	21
Solidaire Premieovereenkomst ("het nieuwe pensioencontract")	20
Moeite om verschillen te ontwaren	7
Nog geen voorkeur	38
Nog niet over nagedacht	11
Anders	3

In onze steekproef zit een forse diversiteit voor wat betreft de huidige pensioenregeling die aangeboden wordt.

Tabel 5: Huidige pensioenregeling

Welk type pensioen biedt u nu aan?	Percentage (%)
Bedrijfstakpensioen	47
Ondernemingspensioen	16
Verzekerde DB regeling	3
Verzekerde DC regeling	14
Premiepensioeninstelling (PPI)	7
Algemeen pensioenfonds (APF)	9
Geen idee	5

We hebben daarom ook gekeken naar de kruisverbanden tussen de huidige pensioenregeling en de voorkeur voor de toekomstige pensioenregeling. In verband met de kleine aantallen waarnemingen hebben we hierbij een aantal categorieën samengenomen.

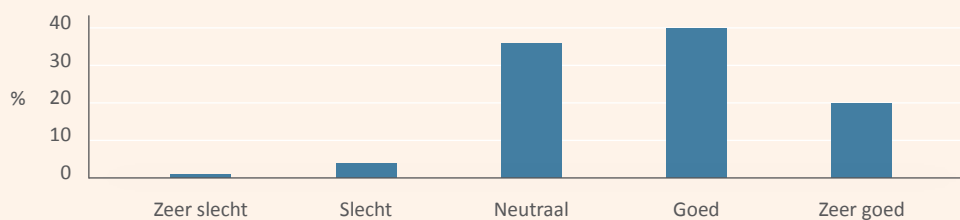
Conform verwachting kiezen werkgevers die nu een verzekerde DB-regeling of uitkeringsovereenkomst aanbieden

voor de Solidaire Premieovereenkomst, mits ze al een voorkeur uitgesproken hebben. Een aanzienlijk deel heeft die voorkeur nog niet bepaald. Ook bij ondernemingspensioenfondsen en bestaande premieregelingen (DC, APF, PPI) heeft een aanzienlijk deel nog geen voorkeur bepaald. Van diegenen die dat wel gedaan hebben gaat in deze categorie de voorkeur meestal uit naar de Flexibele Premieovereenkomst.

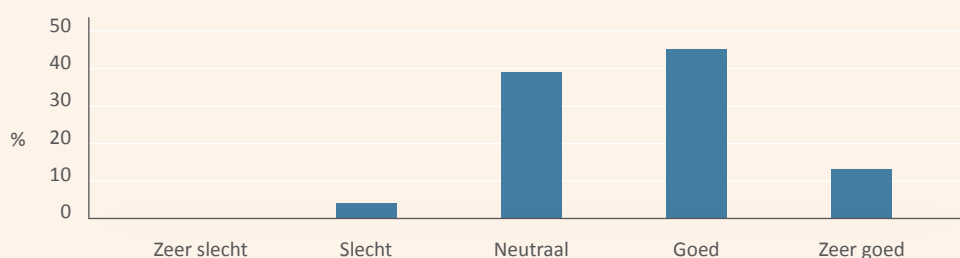
Tabel 6: Huidige pensioenregeling en voorkeur voor pensioenregeling

Percentage van rij (%)	Bestaande Wet verbeterde premie regeling	Nieuw pensioen contract	Moeite om verschillen te ontwaren	Nog geen voorkeur	Nog niet over nagedacht	Anders
DB Bedrijfstakpensioen	6	38	8	28	16	4
OPF	41	6	0	47	6	0
DC PPI APF	38	0	6	47	6	3

Figuur 2: Tevredenheid over de informatievoorziening



Figuur 3: Mening over voorbereiding pensioenuitvoerder



Tabel 7: Aspecten van pensioenstelselverandering die de meeste impact heeft

Welk aspect van de veranderingen in het pensioenstelsel heeft de meeste impact?	Percentage (%)
RVU regeling	14
Veranderen systematiek	53
Minder snel verhogen van de AOW-leeftijd	15
(Nog) geen idee	19

“ Uit de diepte interviews is gebleken dat, ondanks dat er straks heel veel mogelijk is, werkgevers niet precies weten wat er nu precies kan met de nieuwe pensioenregeling. De meeste werkgevers maken scenario's en bespreken afwegingen voor de richting die ze kiezen. De vakbonden komen vaak vooringenomen aan tafel zitten, aldus de werkgevers in de interviews. In dat geval is de openheid die het nieuwe akkoord beoogt bij voorbaat al weg. Dat betekent dat de keuzes die open liggen al bij de voordeur ingeperkt worden omdat er toch regelingen met een grote gemene deler afgesproken worden. Wat sowieso een belangrijk criterium voor velen is, is dat de bestaande werknemers er niet op achteruit gaan, of tenminste zo weinig als mogelijk. Men is dan ook vaak benieuwd of een eventuele besparing op de kosten aangewend kan worden voor compensatieregelingen. In algemene zin worden keuzes daarmee mede gedreven door de stabiliteit die medewerkers geboden kan worden.

“We zijn een familiebedrijf en willen mensen goed beschermen. Mensen moeten niet tussen wal en schip vallen. Dat betekent het bieden van een goed pensioen en goede verzekeringen. De basis is goed geregeld.”

Alfred Boot, Dura Vermeer

1.9 Er wordt veel impact verwacht van aanpassing premie- en opbouwsystematiek. Maar waarom?

Als we onze werkgevers vragen naar de impact van de diverse afspraken uit het pensioenakkoord, dan zegt een meerderheid dat ze met name veel impact verwachten van de aanpassing van de premie- en opbouwsystematiek. Dit betreft de zogenoemde afschaffing van de doorsnee-systematiek. Het is wel opvallend dat van een dergelijk redelijk technisch verschil meer impact verwacht wordt dan van het minder snel verhogen van de AOW-leeftijd of de aanpassing in de RVU-regeling. Deze laatste spreken immers veelal meer tot de verbeelding.

Tabel 8: Aspecten van pensioenstelselverandering die de meeste impact heeft en mening over het pensioenakkoord

Welk aspect van de veranderingen in het pensioenstelsel heeft de meeste impact?	Verslechtering (%)	Verbetering (%)	Neutraal (%)
RVU regeling	0	40	60
Veranderen systematiek	12	46	42
Minder snel verhogen van de AOW-leeftijd	0	44	56
(Nog) geen idee	15	35	50

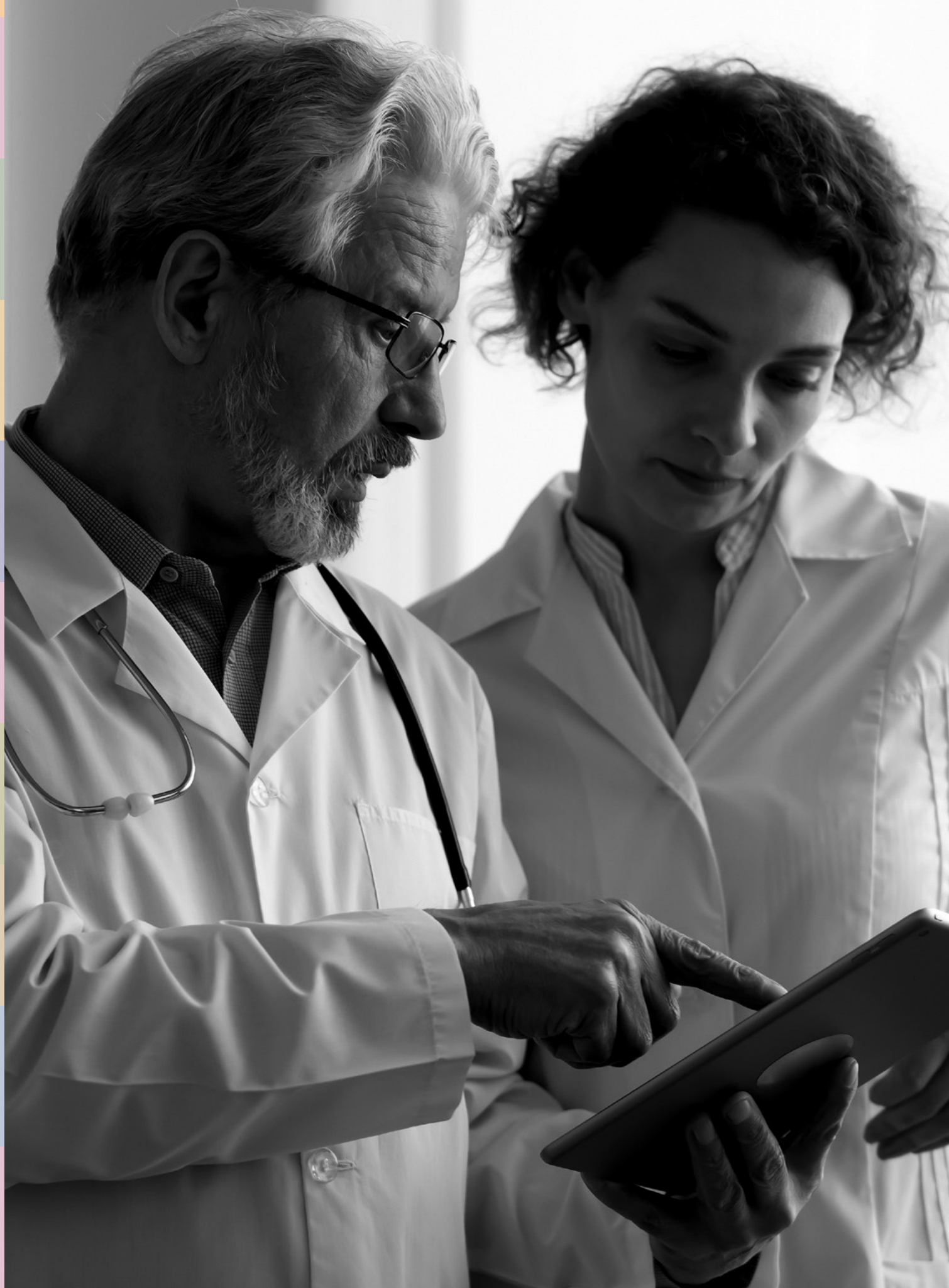
1.10 Werkgevers zien meer behoefte aan invloed op groen/duurzaam/ethisch beleggen dan op risico rendementsafweging

We hebben de werkgevers gevraagd naar de invloed die ze denken dat hun werknemers willen hebben op de wijze waarop pensioengelden belegd worden. In het aankomende pensioenakkoord is veel aandacht voor de zogenaamde risicohouding van pensioendeelnemers. Dit betreft de uitruil tussen de hoogte van een pensioenuitkering en het risico daarin. De werkgevers in deze studie geven niet aan dat ze denken dat hun werknemers hier veel invloed op willen uitoefenen. Daarentegen schatten ze wel in dat werknemers het al dan niet groen/duurzaam (en in minder mate ethisch) beleggen van belang vinden. ■



Figuur 4: Denkt u dat uw werknemers invloed willen hebben op het beleggingsbeleid van het pensioenfonds?





HET PENSIOENAKKOORD EN MODERN WERKGEVERSCHAP

De invoering van het pensioenakkoord zal niet alleen een impact hebben op het HR-beleid van werkgevers gericht op pensioen. De aandacht voor duurzame inzetbaarheid impliceert dat het akkoord ook van invloed zal zijn op het HR-beleid in bredere zin. Het HR-beleid moet zich derhalve niet alleen richten op primaire arbeidsvoorwaarden, maar juist ook aandacht hebben voor secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals verlofdagen, belastbaarheid, investeringen in gezondheid, investeringen in menselijk kapitaal en doorgroeimogelijkheden). Bij het formuleren van een dergelijk HR-beleid wordt tegenwoordig vaak gesproken over ‘goed en modern werkgeverschap’.

De HR-afdeling balanceert steeds meer op het snijvlak van vertegenwoordiging van de werkgever enerzijds en belangenbehartiging van de medewerkers anderzijds en heeft dus een dubbelrol te vervullen. Er is dus steeds meer sprake van tweerichtingsverkeer. Van belang is daarbij om de belangen van de werkgever en de werknemer zo goed mogelijk op één lijn te brengen. De toenemende nadruk op secundaire arbeidsvoorwaarden door duurzame inzetbaarheid centraal te stellen impliceert dat HR-afdelingen ook steeds meer in brede zin de belangen van werknemers meeneemt. De tijd dat medewerkers als productiefactor gezien worden ligt daarmee al een tijdje achter ons.

“ In de diepte interviews geven werkgevers aan dat primaire arbeidsvoorwaarden worden gezien als een hygiëne factor. Hoewel werknemers zich weinig bewust zijn van hun pensioenregeling, zien werkgevers pensioen als een

belangrijke investering in het personeel. Het is een van de duurste arbeidsvoorwaarden. Per branche wisselt het welk deel van werknemerskosten naar pensioen gaan. Werkgevers met een goede pensioenregeling bieden vaak ook mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid. Werknemers zijn zich vaak nog niet bewust van de regeling die ze hebben. Ze lijken met name te kijken naar de kosten die er van het salaris ingehouden worden, niet of de regeling ook een goede regeling is. Als de verantwoordelijkheid toeneemt is de verwachting of hoop van sommige werkgevers dat werknemers wel bewuster gaan kijken naar de regeling die geboden wordt.

2.1 64% van alle werkgevers geeft aan dat doorwerken noodzakelijk is voor de personele bezetting

Een duurzaam inzetbaarheidsbeleid wint aan relevantie voor werkgevers als zij voor hun personele bezetting ook meer afhankelijk zijn van het feit dat hun oudere werknemers langer doorwerken. Ruim 64% van de werkgevers geeft aan dat dit het geval is (tabel 9). In zoverre past dit bij de gerapporteerde huidige historisch hoge tekorten op de arbeidsmarkt (CBS 2021).

Tabel 9: Relevantie doorwerken voor personele bezetting

Hoe belangrijk voor personele bezetting dat mensen doorwerken?	Percentage (%)
Zeer onbelangrijk	0
Onbelangrijk	13
Neutraal	23
Belangrijk	45
Zeer belangrijk	19

Voor 23% maakt het niet veel uit of werknemers doorwerken. Toch nog 13% van alle werkgevers geeft aan dat langer doorwerken onbelangrijk is voor de personele bezetting. Het besef van de relevantie van doorwerken is dus aanwezig, hoewel er dus ook nog een substantiële minderheid van werkgevers is die geen grote noodzaak ziet.

2.2 Pensioen en scholing geen prominent onderdeel van modern werkgeverschap

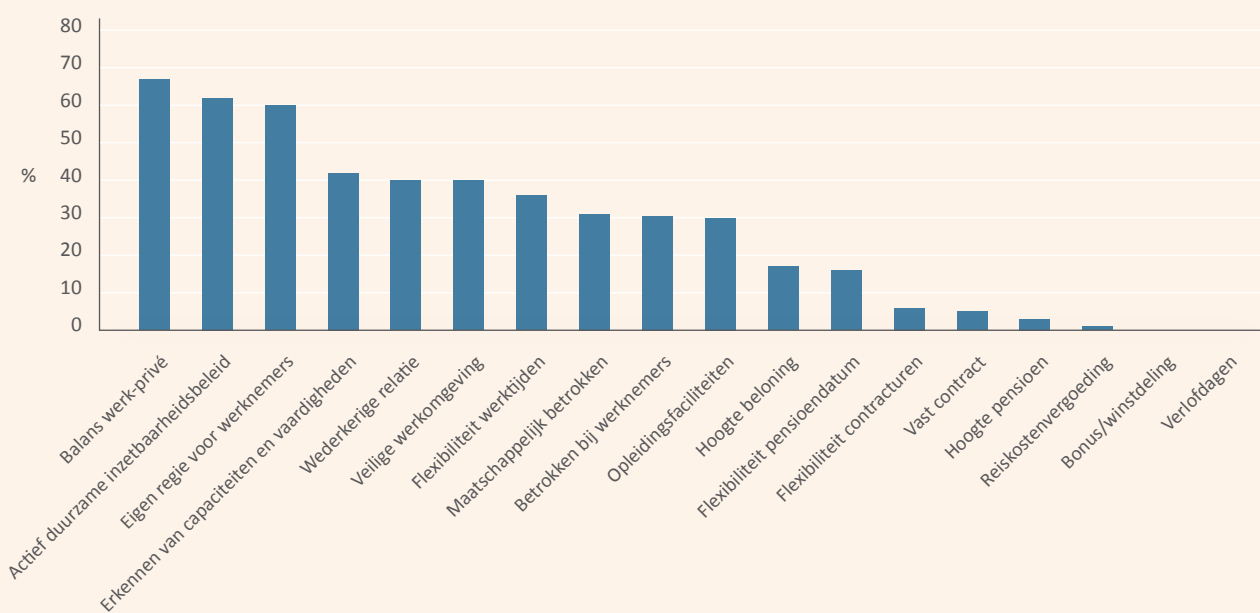
We hebben werkgevers gevraagd om de vijf belangrijkste instrumenten van modern werkgeverschap te definiëren. Daartoe kregen zij een uitgebreide lijst met primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze voorwaarden verschillen van karakter. Er zijn harde (in financiële zin) voorwaarden zoals pensioen, salaris, opleidingsfaciliteiten, verlofdagen, en er zijn meer softe voorwaarden die zich richten op eigen regie, balans privé en werk, wederkerige relatie, en maatschappelijke betrokkenheid.

Opvallend is dat werkgevers het vaakst kiezen voor de wat zachtere instrumenten om modern werkgeverschap te definiëren (zie figuur 5). Het vaakst gekozen instrument is de balans tussen werk en privé, gevolgd door een actief duurzaam inzetbaarheidsbeleid en eigen regie onder werknemers. Al deze instrumenten worden door 60% of meer

van alle werkgevers gekozen. Instrumenten zoals verlofdagen, bonus en winstdeling worden überhaupt niet gekozen. En ook de hoogte van het pensioen, een vast contract en flexibele contracturen worden door werkgevers zelden of nooit genoemd.

Eenzijds kan dit worden uitgelegd vanuit het idee dat deze wat hardere instrumenten het meer traditionele werkgeverschap representeren. Dit kan specifiek een rol spelen bij het pensioen dat vaak collectief geregeld wordt in een CAO, waardoor individuele werkgevers hierop geen invloed kunnen uitoefenen. Anderzijds is het aannemelijk dat werkgevers ook rekening houden met de kosten van HR-beleid en korte termijn doelen, en minder met de baten voor werknemers en lange termijn doelen. Uit de HR-literatuur komt naar voren dat duurzame inzetbaarheid gepaard gaat met goede opleidingsfaciliteiten en het aanbieden van vaste contracten. Opleidingsfaciliteiten zijn noodzakelijk om kennis en vaardigheden up-to-date te houden en werken sterk motiverend om mensen langer aan het werk te houden. Recent onderzoek onder een grote steekproef van Nederlandse werknemers en werkgevers laat zelfs zien dat opleidingsfaciliteiten het meest succesvolle beleidsinstrument is om werknemers te motiveren om door te werken (De Grip, Fouarge, Montizaan, en Schreurs, 2020). Hier speelt mee dat trainingsaanbod een duidelijk signaal is van een wederkerige relatie tussen de werkgever en de werknemer. Ook gaan vaste

Figuur 5: Belangrijkste factoren van modern werkgeverschap





contracten veelal gepaard met betere doorgroei-mogelijkheden. Echter, hoewel de werkgevers in de steekproef duurzaam inzetbaarheidsbeleid en een wederkerige relatie waarden als enkele van de belangrijkste instrumenten van modern werkgeverschap, zien zij geen rol weggelegd voor concrete beleidsinstrumenten zoals opleidingsfaciliteiten en vaste contracten. Dit terwijl juist deze de belangrijkste onderdelen zijn van zo'n dergelijk beleid.

Volgens de respondenten gaat modern werkgeverschap dus niet zozeer over geld, maar vooral over 'zachte' aspecten. Om die reden lijken ze ook in mindere mate concrete beleidsinstrumenten toe te passen.

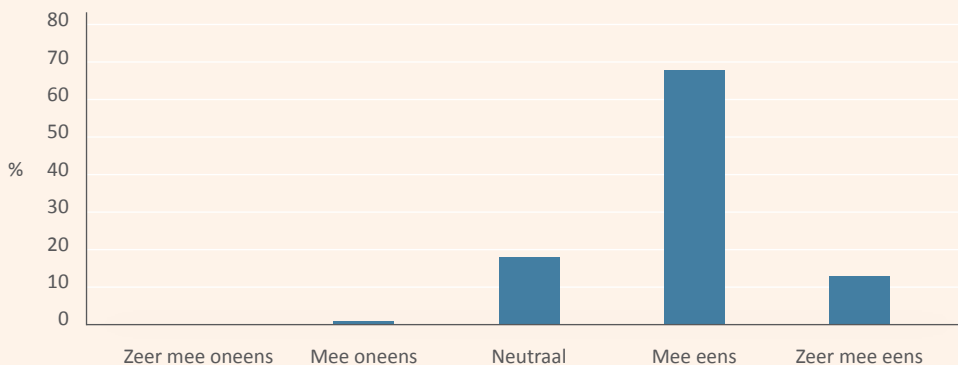
“ In de diepte interviews geven werkgevers bij het ranken van de arbeidsvoorwaarden aan verschillen te zien tussen diverse groepen werknemers. Zo zien we bijvoorbeeld bij productiemedewerkers andere arbeidsvoorwaarden als belangrijkste dan bij managers. De werkgever ziet graag dat opleidingsmogelijkheden wat in belang gaan stijgen voor de lager geschoolde groepen omdat ze zeker daar het belang van inzien. Dit is met name ook de doelgroep die te maken heeft met fysiek zwaar werk. Werkgevers zien dus ook andere belangen dan de werknemers zelf.

Dat de werkgever de verantwoordelijkheid bij mensen neerlegt, is best lastig voor de lager geschoolde medewerker. De stap zetten naar zelf aan het stuur en regie nemen is dan groot. Zij verwachten nog veel meer dat de werkgever het wel regelt.

“Vanuit de werkgever gezien zijn andere dingen belangrijk. ‘We willen op andere dingen dan loon verschil maken’. Maatschappelijk verlot en mantelzorg mogelijkheden. Flexibiliteit in werktijden en een veilige werkplek in de fabriek zijn dan zaken die we zwaar wegen.”

Monique Valk, Coca-Cola

Figuur 6: Actief beleid op modern werkgeverschap



2.3 De werkgevers geven aan een actief modern werkgeverschapsbeleid te voeren

Figuur 6 laat zien dat werkgevers zeer positief oordelen over hun eigen HR-beleid. Als we heel generiek vragen of zij een actief beleid voeren op modern werkgeverschap, dan geeft een ruime meerderheid aan het hier mee (zeer) eens te zijn. De vraag is echter of dit ook aansluit bij de beleving van hun werknemers en ook gerechtvaardigd kan worden op basis van meer objectieve kenmerken van het HR-beleid en de toepassing van harde beleidsinstrumenten?

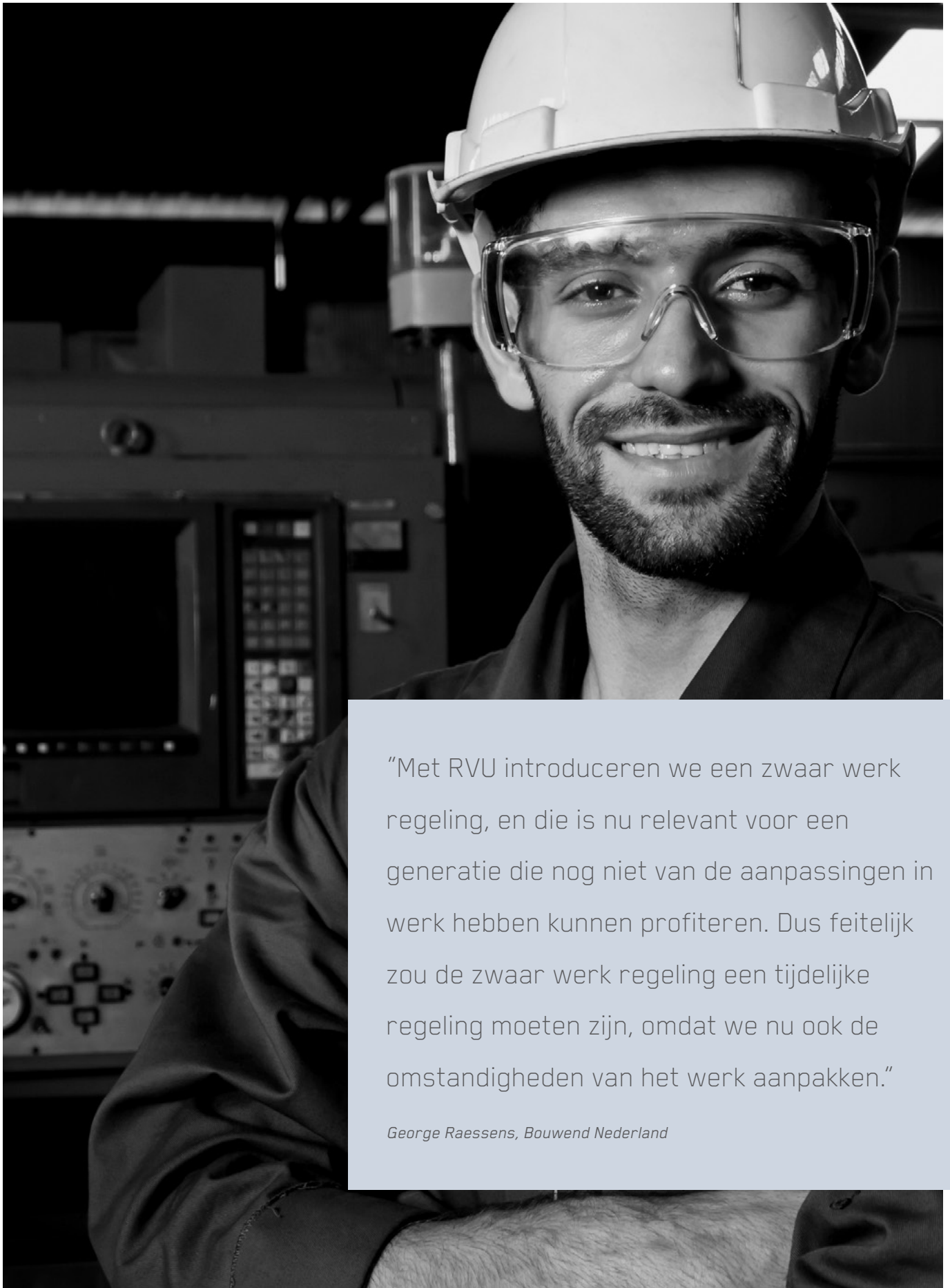
“RVU gaat mogelijkheden geven, maar salaris inleveren is eigenlijk niet bespreekbaar. Er is maar één belang bij onze mensen: ze willen financieel echt niet achteruit op het einde van de loopbaan.”

Ed Vervoort, Smurfit Kappa

“Ook uit de diepte interviews blijkt dat goed werkgeverschap bewust wordt opgepakt. Het valt zeker op dat alle bedrijven zeggen het boven de marktnorm goed voor elkaar te hebben voor medewerkers. Onderwerpen die werkgevers belangrijk vinden komen vooral neer op de ontwikkeling van medewerkers. Ook de wederkerige relatie met medewerkers wordt als belangrijk ervaren. Mensen moeten zich willen binden aan de organisatie waardoor er een relatie ontstaat waar beide partijen beter van worden.

Werkgevers willen dat de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers gewoon goed op orde zijn, dat is de basis voor een goede samenwerking. Werkgevers willen ook vertrouwen geven aan medewerkers. Streven naar werkgevoel en keuze in werktijden voor een betere balans tussen werk en privé zorgt ervoor dat mensen zich willen binden aan je.

Werkgevers geven in de interviews ook aan obstakels voor goed werkgeverschap te zien. Dat heeft bijvoorbeeld te maken met gedrag van medewerkers dat soms moeilijk te veranderen is; “we doen de dingen al jaren op een bepaalde manier.” Cultuur veranderen is voor werkgevers altijd lastig. Maar ook het oneindig investeren is voor werkgevers moeilijk. Kosten en opbrengsten moeten nog altijd in balans zijn. En je kunt niet oneindig investeren in medewerkers, er moeten ook opbrengsten tegenover staan. En medewerkers willen er niet voor kiezen om achteruit te gaan in salaris door bijvoorbeeld op het einde van de loopbaan een stapje terug te doen. Dat past nog niet in het beeld van de gemiddelde werknemer.



“Met RVU introduceren we een zwaar werk regeling, en die is nu relevant voor een generatie die nog niet van de aanpassingen in werk hebben kunnen profiteren. Dus feitelijk zou de zwaar werk regeling een tijdelijke regeling moeten zijn, omdat we nu ook de omstandigheden van het werk aanpakken.”

George Raessens, Bouwend Nederland

Figuur 7: Mening over HR-beleid



2.4 HR-beleid: Ongeveer de helft van de werkgevers zet zich niet in om werknemers langer in dienst te houden

Om een beter beeld te krijgen van het gevoerde HR-beleid hebben we vervolgens werkgevers gevraagd om hun beleid te beoordelen op een schaal van 1 tot 5 over verschillende onderwerpen. Figuur 7 laat zien dat werkgevers ook hier positief denken over meer zacht beleid: ze noemen vooral hun betrokkenheid met welzijn, zorg voor hulp en ondersteuning, de bereidheid om zich in te zetten voor hun werknemers, en het uitdragen van voldoende waardering. Veelal scoren zij op deze punten hun eigen HR-beleid met een 4 of 5. Als we echter kijken naar hun inzet om mensen langer in dienst te houden, de bereidheid om taakbelasting aan te passen en de mogelijkheid om in deeltijd te werken, dan is de verdeling meer naar links verschoven. Ongeveer de helft van de werkgevers geeft zelfs aan het niet eens te zijn dat hun organisatie zich inzet om werknemers langer in dienst te houden, en ruim 45% biedt alternatieve mogelijkheden om eerder uit te treden. In zoverre lijkt het oordeel over het gevoerde beleid dus haaks te staan ten opzichte van de mening die werkgevers hebben over de relevantie van duurzame inzetbaarheid als onderdeel van modern werkgeverschap.

Wel blijkt uit aanvullende analyses dat de werkgevers in onze steekproef, die aangeven een actief modern werkgeverschap te voeren, ook vaker positiever oordelen over het gevoerde personeelsbeleid, de waardering die de werkgever heeft voor haar werknemers de bereidheid om in te zetten voor werknemers, en de inzet tot langer in dienst houden. De vraag is daarbij of deze werkgevers inderdaad een beter beleid voeren, of dat dit resultaat verklaard kan worden door het geven van sociaal wenselijke antwoorden.

Het belangrijkste resultaat dat we hier kunnen constateren is dat er maar een beperkte inzet is om mensen langer in dienst te houden.

“ In de interviews blijkt dat een actief beleid op duurzame inzetbaarheid soms nog in de kinderschoenen staat. Er zijn wel al allerlei maatregelen die op de agenda staan en de aandacht voor het welzijn van de medewerker is er ook naar. Het vertaalt zich echter nog niet altijd naar concrete maatregelen om mensen ook lang aan het werk te kunnen houden. Je ziet nu wel dat het een belangrijk onderwerp wordt in CAO onderhandelingen en dat er meer en meer aan planvorming gedaan wordt. Vele werkgevers spreken de wens uit in de toekomst meer aan duurzame inzetbaarheid te gaan doen.

2.5 Investerings in menselijk kapitaal door werkgevers zijn beperkt

Zoals eerder opgemerkt zijn investeringen in menselijk kapitaal fundamenteel voor de duurzame inzetbaarheid. Allereerst omdat trainingsaanbod als een positieve blijk van waardering wordt ingeschat door werknemers, wat hen ook gemotiveerder maakt in hun werk (De Grip, Fouarge, Montizaan, en Schreurs, 2020). Ten tweede, grotere volatiliteit op de arbeidsmarkt en technologische veranderingen zoals ICT en automatiseringstendenzen zorgen ervoor dat de vraag naar specifieke vaardigheden op de arbeidsmarkt, de zogenaamde ‘21st century skills’ (non-routine matige vaardigheden en soft skills), toeneemt (Hennekam 2015, Deming 2017). Vooral banen van jongeren en oudere werknemers hebben dus een groot risico om te worden geautomatiseerd, niet alleen in Nederland, maar ook wereldwijd (Nedelkoska en Quintini, 2018). Het niet up-to-date houden van, of investeren in nieuwe skills leidt tot vroegtijdige uittrede van de arbeidsmarkt (Hennekam 2015). Blijven investeren in menselijk kapitaal is derhalve een cruciale voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. Nedelkoska en Quintini (2018) laten zien dat in Duitsland trainingen ertoe bijdragen dat mensen gradueel hun vaardigheden aanpassen en inzetbaar blijven. Daarbij moet vooral ingezet worden op generieke skills die bruikbaar zijn in meerdere beroepen en sectoren.

We hebben echter ook gezien dat maar een kleine 30% van alle werkgevers in onze steekproef opleidingsfaciliteiten als een belangrijk kenmerk ziet van modern werkgeverschap. De vraag is vervolgens hoe zich dit vertaalt in het trainingsaanbod.

Tabel 10 laat zien dat werkgevers vooral cursussen aanbieden binnen hun bedrijf.

- 27% biedt bedrijfsspecifieke cursussen aan 81% tot 100% van hun werknemers,
- 26% biedt bedrijfsspecifieke cursussen aan 61% tot 80% van hun werknemers,

Echter;

- 2% biedt deze cursussen aan 0% tot 10%,
- 5% aan 11% tot 20% van hun werknemers,
- 13% aan 21-40% van hun werknemers.

De conclusie is dat in veel bedrijven een groot deel van de werknemers toegang heeft tot bedrijfsspecifieke cursussen, maar dat toch ook een substantieel deel van de werknemers geen toegang heeft. Voor iets minder dan 50% van alle werkgevers geldt dat ongeveer 50% van alle werknemers geen toegang heeft.

Cursussen die aangeboden worden buiten het bedrijf zijn vaker generiek van aard, waardoor werknemers breder inzetbaar blijven of worden. Duidelijk blijkt uit tabel 9 op pagina 19 dat deze cursussen veel minder vaak worden aangeboden. Dit kan onder andere te maken hebben met hogere kosten, maar ook omdat een bredere inzetbaarheid impliceert dat werkgevers meer met elkaar moeten concurreren om werknemers in dienst te houden / te nemen. 6% van alle werkgevers biedt externe cursussen aan 0% tot 10% van hun werknemers, 30% aan 11% tot 20% en 32% aan 21% tot 40%. Maar 1% heeft een extern cursusaanbod aan 81% tot 100% van hun werknemers. Ofwel, de toegang tot externe cursussen is zeer beperkt.

Tabel 10: Cursusaanbod: aanbod van externe cursussen is zeer beperkt

Percentage van de ondervraagden (%)	Cursus aangeboden binnen bedrijf (%)	Cursus aangeboden buiten bedrijf (%)
0 - 10%	2	6
11 - 20%	5	30
21 - 40%	13	32
41 - 60%	27	20
61 - 80%	26	11
81 - 100%	27	1

Het bestaan van een scholingsaanbod zegt nog niet voldoende over de mate waarin werkgevers investeren in het menselijk kapitaal van hun werknemers. Hoewel het relevant is om te weten in welke mate werknemers überhaupt kunnen participeren in scholing, is ook het scholingsbudget uiterst relevant. Immers, als relatief veel werknemers kunnen deelnemen, maar het scholingsbudget relatief laag is, dan zullen cursussen relatief klein zijn, waardoor ook het effect op de duurzame inzetbaarheid beperkt zal zijn.

Tabel 11: Scholingsbudget

Bedrag (€)	Scholingsbudget
0 - 499	21
500 - 999	31
1000 - 1999	36
2000 - 3999	8
4000 - 4999	1
5000 - meer	3

Uit tabel 11 blijkt dat het scholingsbudget relatief laag is. Een meerderheid van de werkgevers heeft een scholingsbudget van 990 euro of minder. In veel gevallen hebben werknemers dus alleen toegang tot kleine trainingen.

Interessant is hierbij om te vermelden dat dit vooral speelt bij bedrijfsspecifieke cursussen. Voor cursussen die extern worden aangeboden geldt dat er een hoger trainingsbudget aanwezig is (de correlatie met scholingsbudget is alleen statistisch significant voor cursussen die extern worden aangeboden).

De conclusie is derhalve dat substantiële investeringen in menselijk kapitaal beperkt lijken en uitsluitend een kleine minderheid van werkgevers flink investeert in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers door externe cursussen aan te bieden en een aanzienlijk scholingsbudget aan te bieden.

2.6 Investeringen in menselijk kapitaal: geen relatie met mening over personeelsbeleid

We hebben vervolgens de scholingsparticipatie en het scholingsbudget gecorreleerd met de mening die werkgevers over hun personeelsbeleid en of zij duurzame inzetbaarheidsbeleid als een belangrijk onderdeel zien van modern werkgeverschap. Opvallend is dat er geen enkele relatie gevonden is tussen deze variabelen. Dit bevestigt dat werkgevers bij het bepalen van een goed personeelsbeleid niet primair aan scholing denken.

Daarnaast hebben we geen relatie gevonden tussen het scholingsaanbod en de relevantie voor de personele bezetting dat werknemers doorwerken, de percepties die werkgevers hebben van het pensioenakkoord alsmede de fase waarin zij zich bevinden wat betreft de implementatie van het pensioenakkoord.

Het lijkt er dus op dat werkgevers scholing dus geïsoleerd inzetten van hun personeelsbeleid en beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

2.7 RVU-regeling: uitkomsten van vignetten onderzoek

Sociale partners hechten veel waarde aan betere pensioenafspraken voor vervroegd stoppen met werken voor mensen met zware beroepen. Doel is dat iedereen op een gezonde manier zijn of haar pensioen haalt. De overheid wil dat vooral wordt ingezet op (om)scholing, het inzetten van

“We willen samen met mensen werken aan hun eigen loopbaan. Tot aan het pensioen gezond de eindstreep halen is wat telt.”

Doreen Ng A Tham, Makro

extra verlof en duurzame inzetbaarheid. Tevens is het besef ontstaan dat de huidige groep werkende zestigers de afgelopen jaren te maken heeft gehad met een aantal veranderingen in de AOW-leeftijd waarop niet iedereen zich goed heeft kunnen voorbereiden. Er zijn mensen voor wie het moeilijk is om door te werken tot het pensioen, bijvoorbeeld omdat ze zwaar werk hebben of omdat er in het verleden te weinig is gedaan aan hun duurzame inzetbaarheid.

Werkgevers en werknemers kunnen vanaf 2021 tot en met 2025 afspraken maken over vervroegd uittreden zonder dat daar de zogenaamde RVU-heffing op van toepassing is. Deze regeling maakt het mogelijk dat werkgevers tot 31 december 2025 geen belasting betalen over RVU-uitkeringen als werknemers maximaal 3 jaar voor uw AOW stoppen met werken. Dit geldt tot een bedrag van €1.847 bruto per maand (bedrag 2022). Dit vervroegd uittreden is specifiek bedoeld voor werknemers die zich niet konden voorbereiden op de stijging van de AOW-leeftijd en problemen hebben om deze in gezonde toestand te halen.

Het kabinet steunt dit beleid verder via de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU). Via deze regeling kunnen sectoren subsidie aanvragen om eventuele knelpunten die optreden bij regelingen voor eerder uittreden te verlichten.

De vraag is of deze regeling daadwerkelijk werknemers in zware beroepen en in slechte gezondheid helpt om eerder te

stoppen met werken. Om deze vraag te beantwoorden hebben wij een vignettenexperiment ontwikkeld waarin werkgevers zes scenario's kregen voorgelegd waarin zij telkens een keuze moesten maken om een RVU-uitkering aan te bieden aan één van twee werknemers. Voor beide werknemers gold dat zij werken in een vaak voorkomende functie binnen de organisatie. Daarnaast werd expliciet vermeld dat zij even productief zijn als alle andere werknemers in de organisatie en hetzelfde opleidingsniveau hebben. De werknemers verschillen uitsluitend op basis van de volgende kenmerken:

Werknemerskenmerken

- Aantal verwachte verzuimdagen (3, 8 of 25 dagen)
- Salaris werknemer (22.000, 36.500 of 54.750 euro)
- Leeftijd (uw organisatie betaalt RVU over elk jaar tot de AOW-gerechtigde leeftijd) (63, 64 of 65 jaar)
- Ervaringsjaren binnen de organisatie (20 of 30 jaar)

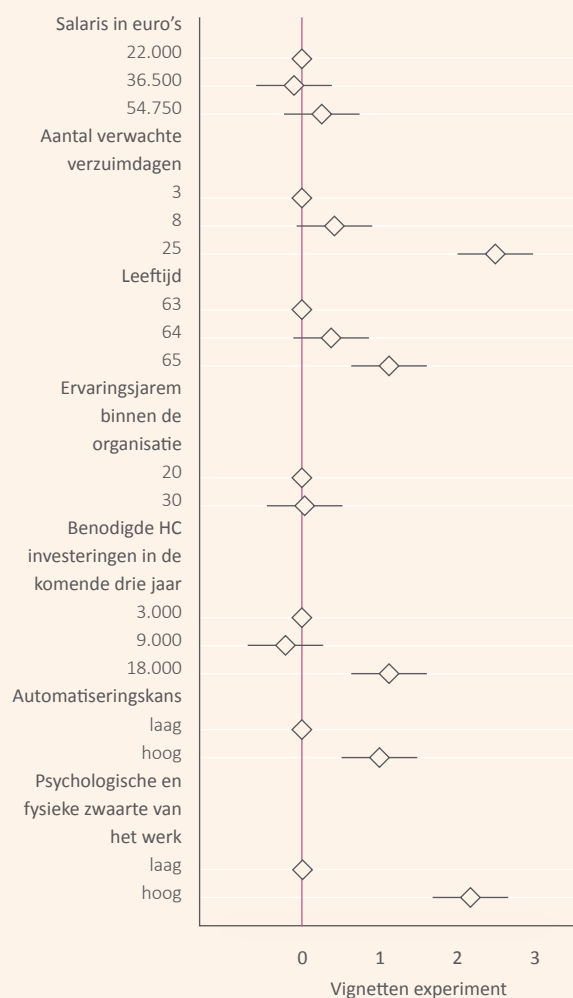
Aard van werkzaamheden

- Verwachte Human Capital investeringen (HC-investeringen) in opleidingen in de komende drie jaar door organisatieveranderingen (3.000, 9.000 of 18.000 euro)
- Automatiseringskans van werkzaamheden (laag of hoog)
- Psychologische en fysieke zwaarte werk (laag of hoog)

De aard van de werkzaamheden is zo gekozen dat zij de mate reflecteren waarin werknemers problemen ervaren om duurzaam inzetbaar te blijven, afhankelijk van benodigde vaardigheden, technologische veranderingen en de zwaarte van het werk. De werknemerskenmerken hebben deels te maken met de belastbaarheid (gezondheid), financiële aspecten van de RVU-regeling (uitkeringen op jongere leeftijd impliceren hogere kosten voor werkgevers, een hoger salaris impliceert dat werknemers vaker aanspraken op hun pensioenpot moeten doen als zij geen grote val in inkomen tijdens de RVU-periode wensen door te maken). Ervaringsjaren zijn geïntroduceerd als signaalfunctie voor hoe goed de band is tussen de werkgever en werknemer.

De kenmerken verschilden telkens steekproefsgewijs tussen de werknemers en tussen de 6 verschillende scenario's (Zie Annex 1 en 2 voor een voorbeeld van een vignet). Hierdoor is het mogelijk om op causale wijze te bepalen welke van deze kenmerken het meest belangrijk zijn voor het verstrekken van een RVU-uitkering.

Figuur 8: Resultaten vignettenexperiment op de kans om een RVU-uitkering te krijgen (marginale effecten)*



* Het betreft marginale effecten op basis van regressieresultaten waarin de kans op een RVU-uitkering de afhankelijke variabele is, en de vignettenkenmerken als onafhankelijke variabelen zijn ingebracht in het model. De standaardfouten worden gecorrigeerd voor clustering op individueel werkgeversniveau. In totaal hebben we 1.382 observaties in het vignetten experiment. De marginale effecten zijn altijd ten opzichte van de basiscategorie van het vignettenmerk (22.000 euro voor salaris, 3 verzuimdagen, 20 ervaringsjaren etc.). De kans om te worden aangenomen als werknemers identiek zijn is altijd 50%, ofwel .5 op de x-as (de werkgever kan immers kiezen tussen twee werknemers). Zodra kenmerken afwijken, dan geeft het marginale effect weer met hoeveel de kans op een RVU-uitkering toeneemt of afneemt ten opzichte van de situatie dat werknemers volledig identiek zouden zijn.

Uiteraard hebben vignettenexperimenten uitsluitend betrekking op hypothetische situaties. Echter op basis van eerdere validatiestudies zijn we ervan overtuigd dat de resultaten van het experiment in voldoende mate correleren met het werkelijke keuzegedrag van werkgevers. Een groot aantal studies in verschillende onderzoeksvelden over verschillende topics heeft systematisch onderzocht in hoeverre het gedrag in vignettenstudies gecorreleerd is met gedrag in de praktijk; de resultaten leveren sterk bewijs voor de validiteit van dergelijke studies (Peabody et al. 2000; Peabody et al. 2004; Eifler 2007; Telser and Zweifel 2007).

De resultaten van het vignetten experiment zijn samengevat in figuur 8. Duidelijk blijkt dat het aantal verzuimdagen en de psychologische en fysieke zwaarte de belangrijkste factoren zijn die bepalen of werknemers een RVU-uitkering krijgen aangeboden. Bij 25 ziektedagen is de kans 25%-punten hoger ten opzichte van een situatie met 3 ziektedagen. Indien de psychologische en fysieke zwaarte van het werk hoog is, dan is de kans 20%-punten hoger dan als deze laag is. In zoverre lijkt de versoepeling van de RVU-regels inderdaad vooral mensen in de zware beroepen te helpen om eerder uit te treden. Echter, het effect van het aantal verzuimdagen is alleen statistisch significant als er een substantieel aantal verzuimdagen zijn. Voor 8 verzuimdagen vinden we geen effect.

Ook benodigde menselijk kapitaalinvesteringen (HC-investeringen) en automatiseringskansen spelen een rol, hoewel in mindere mate dan de zwaarte van het werk en de gezondheid van werknemers. Een hoge automatiseringskans en een substantiële benodigde menselijke kapitaalinvesteringen (18.000 euro) verhoogt de kans op een RVU-uitkering met 10%-punten. Dit is in overeenstemming met de eerdere resultaten die laten zien dat werkgevers relatief weinig belang hechten aan scholing en het up-to-date houden van vaardigheden.

Ervaringsjaren en salaris lijken geen beslissende factoren van betekenis. Dit is deels tegen de verwachting in. Immers werknemers met hogere salarissen zullen hun pensioenpot moeten aanspreken om het gat in hun inkomen te compenseren als zij een RVU-uitkering krijgen. Meer ervaringsjaren zou in theorie een signaal moeten zijn voor een betere band tussen de werkgever en de werknemer. Als werkgevers daadwerkelijk een wederkerige relatie nastreven, dan zouden ze ook bereid moeten zijn om vaker een RVU-uitkering aan te bieden. Echter, dit is niet het geval.

De resultaten voor leeftijd laten verder zien dat werkgevers uitsluitend bereid zijn om een RVU-uitkering voor 1 jaar uit te betalen. Langer durende uitkeringstrajecten zijn niet populair.

We hebben verder onderzocht in hoeverre de effecten van de verschillende kenmerken op de kans om een RVU-uitkering te krijgen elkaar ook versterken. In het algemeen vinden we dat dit niet het geval is. Uitsluitend voor de automatisering en het aantal verzuimdagen vinden we een significant interactie-effect (figuur 9). Dit effect toont aan dat de automatiseringskans alleen een significant effect heeft voor degenen met een laag aantal verzuimdagen. Ofwel, automatisering beperkt alleen de kans op een uitkering als

mensen gezond zijn. Indien mensen ongezond zijn, dan komen zij altijd sneller in aanmerking voor een RVU-uitkering, ongeacht de automatiseringskans.

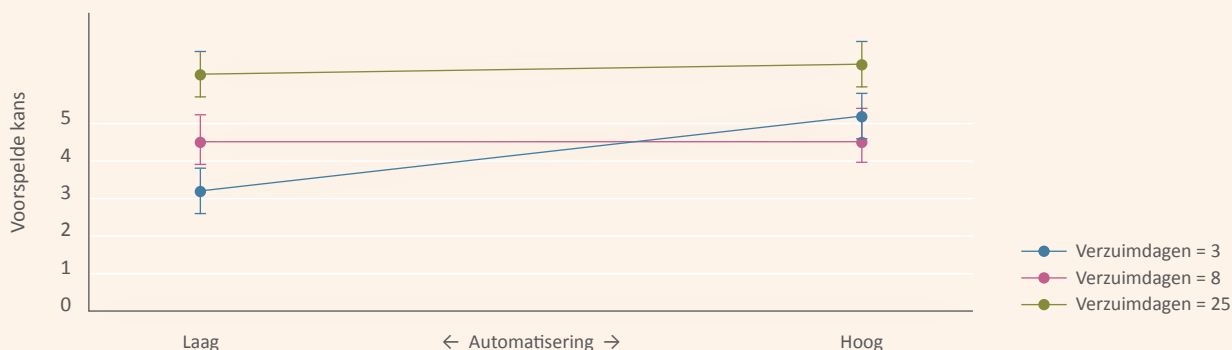
De belangrijkste conclusies die uit het experiment kunnen worden getrokken zijn dat werkgevers dus vooral RVU-uitkeringen aanbieden aan werknemers die problemen hebben met hun gezondheid en of zwaar werk hebben. Werkgevers doen dit wel beperkt, werknemers kunnen maar op 1 jaar uitkering rekenen. In zoverre doet de versoepeling van de RVU-uitkering precies datgene dat beleidsmakers voor ogen hebben.

2.8 RVU-regeling en duurzame inzetbaarheid

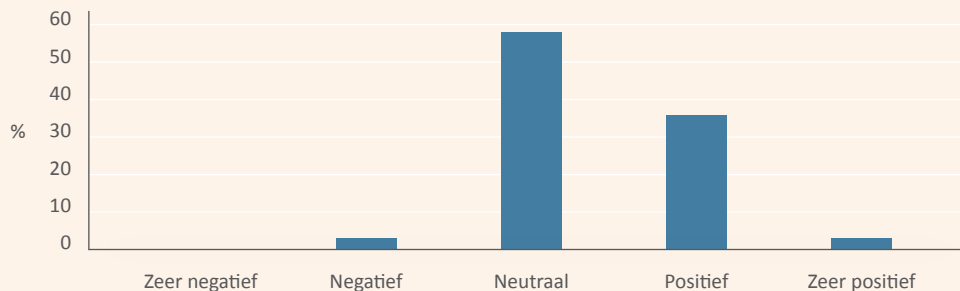
Tot slot hebben we gevraagd aan de werkgevers om een oordeel te vellen of de versoepeling van de RVU-regeling bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid. Figuur 10 laat zien dat meer dan de helft van de werkgevers hier vrij neutraal over denkt. Een kleine 40% denkt dat de versoepeling positief tot zeer positief zal uitpakken voor de duurzame inzetbaarheid.

“ Uit de uitkomsten van de diepte interviews blijkt dat werkgevers duurzame inzetbaarheid zien als een belangrijk thema aan de beleidstafel en zeker ook in de CAO gesprekken. Werkgevers maken zich zorgen over de wendbaarheid van het personeel. Ze zouden “De stap naar mensen meer eigen regie geven, leren en ontwikkelingen” belangrijker willen maken. Zoals eerder ook gezegd, bijna alle werkgevers werken aan plannen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. En bij velen worden ook de bestaande regelingen zoals de RVU en MDIEU toegepast. Wel wordt de kanttekening gemaakt dat dit gaat om tijdelijke regelingen. Want in de tussentijd moeten we eraan werken dat langer doorwerken mogelijk wordt voor de zwaardere beroepen. Bijvoorbeeld in de bouw worden veel maatregelen genomen, maar de oudere generatie heeft daar nog niet van kunnen profiteren. Dus die kunnen ook minder lang door. ■

Figuur 9: Marginale effecten interactie automatisering en verzuimdagen



Figuur 10: Impact RVU-regeling op duurzame inzetbaarheid



Impact tijdelijke verandering RVU-regeling op duurzame inzetbaarheid



BELEIDSAANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen de volgende concrete beleidsaanbevelingen gedaan worden:

- Allereerst moet het opvallende resultaat verklaard worden dat werkgevers verwachten dat wijzigingen in de premie- en opbouwsystematiek de grootste impact zal hebben. Meer onderzoek is nodig om te achterhalen hoe werkgevers tot deze mening komen.
- Ten tweede, ondanks dat het merendeel van de werkgevers zich goed voorbereid voelt voor het toekomstige pensioenstelsel, valt op dat ook een substantiële groep nog zoekende is. Voor pensioenuitvoerders is derhalve een belangrijke ondersteunende rol weggelegd om werkgevers te begeleiden in hun keuzes voor een pensioenregeling.
- Ten derde, hoewel werkgevers aangeven dat zij een modern werkgeverschapsbeleid voeren, blijkt dat ze vooral inzetten op softe HR-instrumenten, terwijl juist harde HR-instrumenten van groot belang zijn. Meer nadruk moet worden gelegd op dat korte termijn denken, waarbij uitsluitend wordt gekeken naar kosten, op de lange termijn niet optimaal zal zijn voor de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers.
- Ten vierde, er moet meer aandacht komen voor opleidingsfaciliteiten. Hoewel werkgevers dit niet als een belangrijk onderdeel zien van modern werkgeverschap, is het één van de meest cruciale HR-instrumenten die zij hebben om duurzame inzetbaarheid te vergroten.
- Als laatste, een substantiële groep van werkgevers geeft aan zich niet in te zetten voor duurzame inzetbaarheid. Sociale partners en de overheid kunnen deze groep benaderen om te achterhalen wat de motieven zijn om niet te investeren in duurzame inzetbaarheid. ■

“Ik ben er trots op als we op een gegeven moment kunnen zeggen dat je bij het verlaten van de organisatie beter bent geworden, in alle opzichten.”

Doreen Ng A Tham, Makro

“Als je het heel holistisch bekijkt is goed werkgeverschap: mensen die bij ons werken een mooie carrière bieden en ervoor zorgen dat ze tot ontplooiing komen.”

Uit een anoniem interview

“De kern is dat we aandacht moeten besteden aan mensen. Mensen willen zich vooral gezien voelen. Dus moeten we investeren in medewerkers. En prioriteit maken van een lager verloop en verzuim. Anders kan de zorg zich niet redden. Niet als we het op de huidige manier blijven doen.”

Ellen Boonen, 's Heerenloo

[vorige](#)

[inhoud](#)

[volgende](#)



LITERATUUR

CBS (2021),

Enquête Beroeps Bevolking,
Den Haag.

Deming, D. J. (2017).

The value of soft skills in the labor market.
NBER Reporter, 4, 7-11.

De Grip, A., Fouarge, D., Montizaan, R. & Schreurs, B. (2020).

Train to retain: Training opportunities, positive reciprocity, and expected retirement age. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103332.

Eifler, S. (2007).

'Evaluating the Validity of Self-reported Deviant Behavior Using Vignette Analyses.' *Quality & Quantity*, Vol. 41:303-18

Hennekam, S. (2015).

Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*.

Nedelkoska, L. & G. Quintini (2018),

"Automation, skills use and training", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 202, OECD Publishing, Paris

Peabody, J., J. Luck, P. Glassman, T. Dresselhaus & M. Lee (2000).

"Comparison of Vignettes, Standardized Patients, and Chart Abstraction: A Prospective Validation Study of 3 Methods for Measuring Quality."
Journal of the American Medical Association 283:1715-722.

Peabody, J., F. Tozija, J. Muñoz, R. Nordyke & J. Luck (2004).

'Using Vignettes to Compare the Quality of Clinical Care Variation in Economically Divergent Countries.'
Health Services Research Vol. 39, 1951-970.

Telser, H., & P. Zweifel, (2007).

'Validity of Discrete-Choice Experiments Evidence for Health Risk Reduction.'
Applied Economics Vol. 39. 69-78

ANNEX 1

INTRODUCTIETEKST

VIGNETTESTUDIE

_____ Zes scenario waarin u een keuze maakt om een RVU-uitkering aan te bieden tussen twee werknemers

Situatie

In de komende zes vragen willen wij u vragen om zich te verplaatsen in de volgende hypothetische situatie: U hebt de mogelijkheid om één van twee werknemers een RVU-uitkering aan te bieden die €22.164 per jaar bedraagt, waarover uw organisatie tot eind 2025 geen 52% belasting betaalt. De werknemer kan de RVU-uitkering zelf aanvullen door hun aanvullend pensioen eerder in te laten gaan.

Beide werknemers werken in een vaak voorkomende functie binnen uw organisatie en zijn even productief als alle andere werknemers in uw organisatie. Daarnaast hebben zij hetzelfde opleidingsniveau. We laten u nu zes keer een scenario zien waarin u een keuze moet maken aan welke van de twee werknemers u de uitkering zou aanbieden. Ze verschillen uitsluitend op basis van de kenmerken die hieronder staan.

Werknemerskenmerken

- Aantal verwachte verzuimdagen
- Salaris werknemer
- Leeftijd (uw organisatie betaalt RVU over elk jaar tot de AOW-gerechtigde leeftijd)
- Ervaringsjaren binnen de organisatie

Aard van werkzaamheden

- Verwachte investeringen in opleidingen in de komende drie jaar door organisatieveranderingen
- Automatiseringskans van werkzaamheden
- Psychologische en fysieke zwaarte werk

ANNEX 2

VOORBEELD

VAN VIGNET

Scenario 1: Aan welke werknemer zou u de RVU-uitkering aanbieden?

Werknemerskenmerken	Werknemer 1	Werknemer 2
Aantal verwachte verzuimdagen	8	25
Salaris werknemer (in euros)	36.500	54.750
Leeftijd	65	64
Ervaringsjaren binnen de organisatie	20	20

Aard van de werkzaamheden	Werknemer 1	Werknemer 2
Verwachte investeringen in opleidingen 3 jaar (in euros)	18.000	9.000
Automatiseringskans van werkzaamheden	hoog	hoog
Psychologische en fysieke zwaarte van het werk	hoog	hoog

COLOFON

Dit rapport en de diepte interviews zijn tot stand gekomen met medewerking van:

Dr. Raymond Montizaan

Maastricht University School of Business and Economics
Verbonden aan Researchcentrum voor Onderwijs
en Arbeidsmarkt

Prof. Dr. Bas Werker

Tilburg University
Verbonden aan Netspar

Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) als
expert op werkgever gebied.

Website modern werkgeverschap en pensioen

Meer informatie over het onderzoek naar Modern werkgeverschap en pensioen leest u ook op onze website www.achmea.nl/modern-werkgeverschap-en-pensioen. Hier leest u alles over het onderzoek, de samenwerkende partners voor dit onderzoek en de komende events rondom het thema Modern werkgeverschap en pensioen. Dit onderzoeksrapport is ook op onze website als download beschikbaar. U vindt hier ook onze contactgegevens.

Wilt u van gedachten wisselen met Achmea over “Modern werkgeverschap en pensioen”?
Wij gaan graag hierover met u in gesprek.

Wij informeren u graag verder.

Achmea Corporate Relations & Partnerships

Timo van Voorden

Directievoorzitter Achmea Corporate Relations & Partnerships

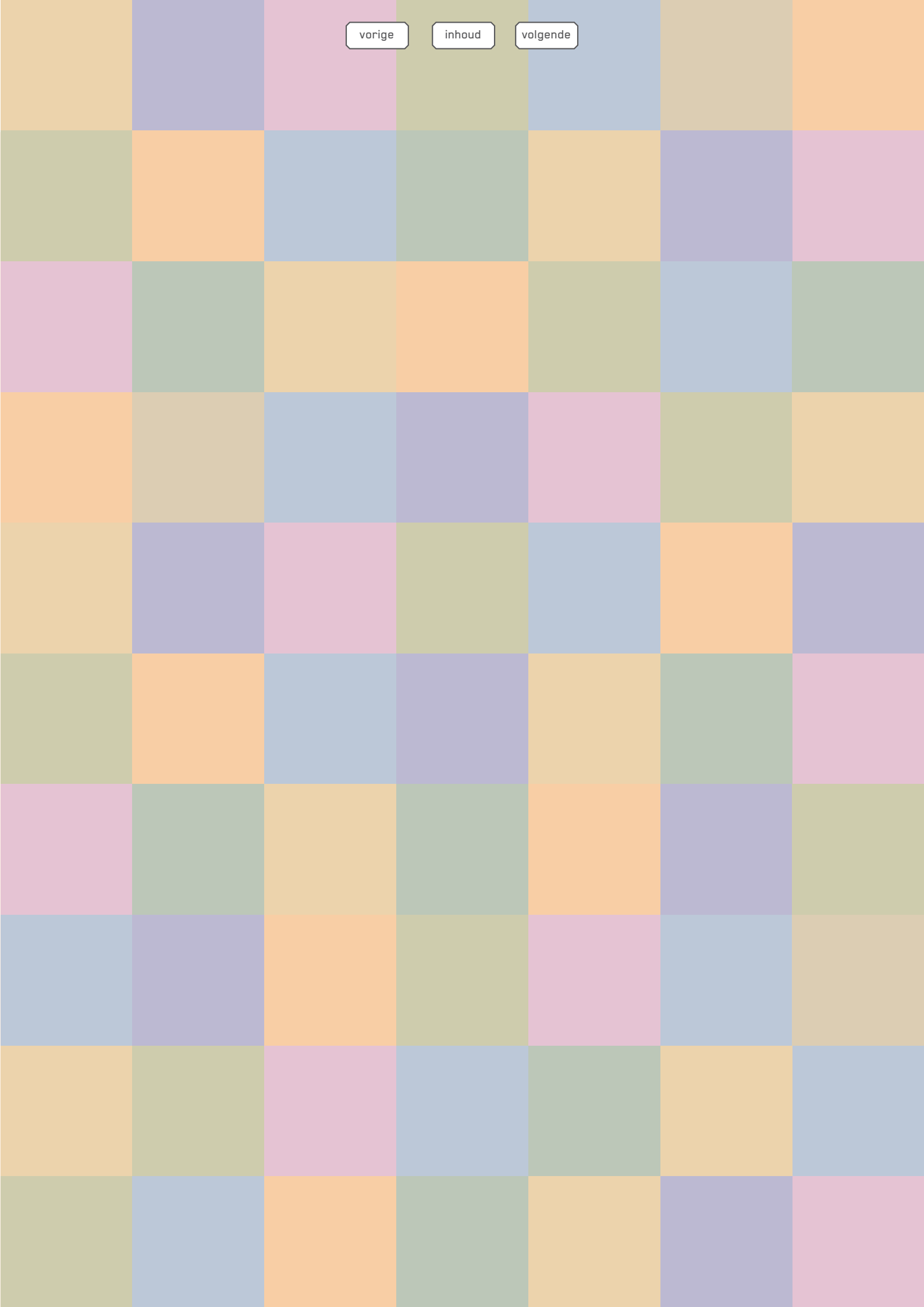
Telefoon: (06) 12 67 32 08

Handelsweg 2, 3707 NH Zeist

[vorige](#)

[inhoud](#)

[volgende](#)



Wilt u van gedachten wisselen met Achmea over
“Modern werkgeverschap en pensioen”?

Wij gaan graag hierover met u in gesprek.

Onze contactgegevens vindt u op
www.achmea.nl/modern-werkgeverschap-en-pensioen.

Achmea Corporate Relations & Partnerships
Handelsweg 2, 3707 NH Zeist