



MODERN WERKGEVERSCHAP EN PENSIOEN

VERSLAG INSPIRATIESESSIE NOVEMBER 2023





Welkom

De ontwikkelingen in de arbeidsmarkt vragen werkgevers om continu in beweging te blijven en na te denken over de invulling van modern werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. De nieuwe Wet toekomst pensioenen (WTP) biedt kansen om beleid rondom goed werkgeverschap te versterken en om pensioen in te zetten als onderscheidende arbeidsvoorwaarde.

Dit is het moment om arbeidsvoorwaarden tegen het licht te houden, daarover na te denken, keuzes te maken en stappen te zetten. Het was mooi om tijdens de inspiratiesessie deze onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken te belichten en in alle openheid te bespreken.

U leest hier het verslag van deze inspiratiesessie waarvan de afdronk luidde ‘Kies voor samenwerking, durf te experimenteren en blijf de dialoog zoeken!’

Arthur van der Wal,

Divisievoorzitter Achmea Pensioenen

Welkomstwoord:

Nadenken, keuzes maken en stappen zetten

Onder het toezien van een vriendelijk herfstzonnetje verwelkomde Arthur van der Wal een groot aantal gasten uit vele sectoren in De Loods in Rijswijk. Beknopt lichtte hij het thema toe. De nieuwe pensioenwet moet een transparanter en persoonlijker pensioen opleveren dat beter aansluit bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de levensverwachting en risicobereidheid van deelnemers. Dit is het moment om daarover na te denken, keuzes te maken en stappen te zetten.

Feit is wel dat jongeren van 18 of 19 jaar zich niet voor pensioen interesseren, stelt hij. “Zij zijn meer met de korte termijn bezig en pensioen is saai, abstract en ver weg.” Hij benadrukte dat modern werkgeverschap en pensioen een belangrijke combinatie is want de impact van de nieuwe wet is groot. “Iemand vergeleek deze transitie met een openhartoperatie voor de sector, voor werkgevers en werknemers. Het biedt tegelijkertijd kansen voor modern werkgeverschap.”

Modern werkgeverschap is meegaan met de huidige ontwikkelingen

Na deze aftrap gaf Arthur van der Wal het stokje over aan financieel journalist Roland Koopman die de middag in goede banen zou leiden.

“Vandaag gaat het over modern werkgeverschap en pensioen. Wat verstaat u daar eigenlijk onder?” zo vroeg Roland Koopman. Een van de aanwezigen zei treffend: “Modern werkgeverschap en pensioen is meegaan met de huidige ontwikkelingen en zorgen dat medewerkers betrokken blijven bij de organisatie. Dat kan met groener werken, groene arbeidsvoorwaarden, aangepaste benefits en meer maatwerk.”

Geen van de aanwezigen zag de nieuwe pensioenwet als een ‘moetje’. De WTP biedt wel kansen, aldus de opgestoken handen in de zaal. Een deelnemer zegt: “Dit is een goed moment om pensioen onder de aandacht te brengen van medewerkers, ook omdat in ons geval het pensioenbeleid nog niet ge-update is. Het is een mooi moment om in gesprek te gaan over de arbeidsvoorwaarden.”

Veel werkgevers nog in de wachtstand

Lieke Werner, actuaire van Achmea, kreeg het woord. “Veel bedrijven onderschatten de impact van de nieuwe pensioenwet. Het lijkt alsof veel werkgevers nog in de wachtstand zitten, maar we gaan met z’n allen. Het gaat om duizenden regelingen en dat moet in een beperkte tijd gebeuren. Werkgevers en werknemersvertegenwoordigingen moeten beslissingen nemen, daar heb je adviseurs voor nodig, accountants, juristen. Wacht vooral niet te lang. We kunnen het niet allemaal in het laatste jaar doen.

Ga vooral aan de slag. We moeten het samen doen. Omdat er zoveel tegelijk in korte tijd moet gebeuren zal het eerder een aanbod gestuurde markt zijn dan een vraag gestuurde markt die het vroeger was. Pensioenuitvoerders kunnen niet meer elk maatwerkverzoek uitvoeren, dat zal even wennen zijn.

Alle werkgevers krijgen sowieso te maken met uiteenlopende compensatieregelingen omdat het doorsneesysteem wordt afgeschaft. Ook het nabestaandenpensioen brengt voor iedereen veranderingen met zich mee. In het algemeen gaan we naar een premieregeling waarbij er meer risico's bij de deelnemers komt te liggen. Daar moet iedereen zich van bewust zijn."

Wat kun je als werkgever doen?

"Je kan bepaalde groepen die nadeel ondervinden van de afschaffing van de doorsneesystematiek compenseren. Bij bestaande premieregelingen bestaat daarnaast de optie om voor de deelnemers die hierin zitten de premieafspraken gelijk te laten, te eerbiedigen noemen we dat. Veel werkgevers zijn van plan gebruik te maken van deze eerbiedigende werking. Dat kan een uitkomst zijn, maar het is ook goed om na te denken over mogelijke ongelijkheid op de werkvloer wanneer er verschil optreedt tussen de zittende en de nieuwe werknemerspopulatie en of dit altijd gewenst is."



“De werkgever heeft een morele zorgplicht om werknemers te wijzen op veranderingen in het nabestaandenpensioen”

Wat voor soort werkgever wil ik zijn

“De werkgever moet nadenken over: Wat past er bij mijn doelgroep en wat voor soort werkgever wil ik zijn? Wat komt er na de transitie? Wat willen mijn medewerkers eigenlijk? Willen mensen groen beleggen of juist grijs? Willen ze meer keuzevrijheid? Hoe past pensioen in de andere arbeidsvoorwaarden? De werkgever heeft de taak om ervoor te zorgen dat de pensioenregeling aansluit bij de risicobereidheid en capaciteit van de deelnemer. Al is het niet formeel, de werkgever heeft wel een morele zorgplicht. Neem bijvoorbeeld het nabestaandenpensioen. Dat gaat straks op risicobasis en zodra iemand uit dienst gaat is een medewerker niet meer verzekerd. Er ligt een taak voor de werkgever, die veel dichterbij de werknemer staat dan de pensioenuitvoerder, om daar de werknemer voor te waarschuwen.”

Doen werkgevers wel genoeg?

“Werknemers willen steeds meer weten wat er speelt. We horen steeds vaker dat werkgevers werknemers helpen met bijvoorbeeld financiële planning, dat is belangrijk want dit geeft rust en financiële fitheid. We doen ons best als sector en er komt een mooie campagne aan vanuit de overheid die hier aandacht voor vraagt. Belangrijk hierbij is te weten dat een werkgever veel meer wordt vertrouwd dan instituten als banken en pensioenuitvoerders”.

Waar zie je de grootste risico's?

“Men is zich nog niet bewust van de reikwijdte van de veranderingen. We gaan naar andere regelingen met onzekerheid. We gaan alles omzetten. Dat betekent dat in sommige regelingen ook de gepensioneerden geraakt gaan worden. De werkgever weet of en waar het de werknemer gaat raken en dus kan je je mensen daarop voorbereiden. Ook voor de groep medewerkers die binnenkort met pensioen gaan. Werkgevers kunnen hierover communiceren. Wees voorbereid op de vragen.”

Eén van de insteken was dat de nieuwe pensioenwet de arbeidsmobiliteit gaat bevorderen. Gaat dat werken?

“In basis is het nieuwe stelsel transparanter dan het oude: je hebt een persoonlijk pensioenpotje, je hebt veel meer zicht op wat van jou is en dat potje kun je makkelijker meenemen naar een andere werkgever.

De doorsneesystematiek, die ook niet paste bij een veranderende arbeidsmarkt, schaffen we af. Maar het is niet overal gelukt. We hebben bijvoorbeeld allerlei overgangsregelingen voor opgebouwde nabestaande pensioenen. En ook compensatieregelingen of een eerbiedigende werking kunnen de arbeidsmobiliteit belemmeren.”

Past een arbeidsongeschiktheidspensioen nog in het nieuwe stelsel?

“We gaan naar een stelsel met vermogens en variabele uitkeringen. Een arbeidsongeschiktheidspensioen is in principe een vervanging voor inkomen. Daar past een variabele uitkering die jaarlijks heen en weer gaat bewegen minder. Het is dus goed voor werkgevers, die dit hebben ondergebracht bij een pensioenfonds, dit nog eens te heroverwegen. Dat is wel een aandachtspunt voor werkgevers om mee te nemen in het kader van duurzame inzetbaarheid.”

Het nieuwe stelsel wordt voor een deel transparanter. Wordt het ook ingewikkelder voor werknemers?

“Vroeger kreeg je te horen: dit is je pensioen en dat werd steeds zekerder tot aan je pensioendatum. Mensen moeten wel gaan wennen aan de nieuwe onzekerheid. Het potje beweegt straks mee met de economie en je weet pas op je pensioendatum wat je daadwerkelijk gaat ontvangen.

Dat zijn we niet gewend.”

Wat betekent dit voor de werkgevers en hun communicatie?

“Dat is afhankelijk van de betreffende regeling maar je moet beginnen met de voorkeuren van de deelnemers: wat is hun risicobereidheid en wat kunnen ze dragen? Hier zijn veel onderzoeken over waar je nuttige informatie uit kan halen. Als blijkt dat mensen heel verschillende voorkeuren hebben, dan kun je ze keuzevrijheid bieden. Zijn zij heel risico-avers? Dan kun je ze een stabiele regeling bieden of ze naar een verzekeraar laten gaan. Vinden zij maatschappelijk verantwoord beleggen heel belangrijk, dan moet je daar ook naar luisteren. Begin dus bij het uitvragen van de voorkeuren van de deelnemers en stem daar je regeling op af. “

Cruciaal is de risicobereidheid. Hoe voorkom je nou dat vooral jonge mensen onverstandige besluiten gaan nemen of beslissingen gaan nemen waar ze later misschien spijt van krijgen?

“Het is geen casinopensioen. Er zijn bepaalde bandbreedtes en je bent als werkgever verantwoordelijk voor een bepaalde ambitie, zonder hele grote risico's te nemen.”

Maar niet elke werknemer is even financieel geletterd. Kan iedereen de juiste beslissing nemen? Welke rol speel je dan als werkgever?

“Vraag het heel goed uit bij je werknemers en heb als werkgever een hele goede standaard (default). Kies wat bij de grootste werknemerspopulatie past, zeg 85-95 procent, en wat de standaard wordt. De pensioenuitvoerder moet zorg dragen voor goede keuzebegeleiding die de deelnemer inzicht geeft op het effect van zijn keuzes. Het is aan de pensioenuitvoerder om dat goed uit te vragen met allerlei tooling. De werkgever kan zorgen voor de activatie van de deelnemers door ze op deze opties te wijzen.”

Wat is jouw oproep aan de mensen hier in de zaal?

“Begin bij wat de mensen willen. Activeer medewerkers om na te denken over de consequenties van hun keuzes en sta als werkgever open voor alle vragen.”

Raymond Puts, voorzitter van de AWWN reageert: “De uitdaging ligt bij het meekrijgen van jongere generaties. Zij moeten keuzes moeten maken terwijl ze daar eigenlijk niet mee bezig zijn. Die betrokkenheid realiseren en organiseren, dat is het begin van de uitdaging. Modern werkgeverschap gaat uiteindelijk over grip op werk, grip op je financiën en grip op je leven. Je hebt nu als werkgever de kans om daar vorm aan te geven.

Een werkgever in de zaal vraagt: “Wat kan ik als individuele werkgever, die aangesloten is bij een pensioenfonds, doen afgezien van het enthousiasmeren van de medewerkers?”

Lieke Werner: “Wat je nu al kunt doen is kijken naar de groep medewerkers die binnenkort met pensioen gaat. De communicatie met medewerkers gaat heel belangrijk worden.”



Omarmen van mislukking is een belangrijk leermoment

Iedereen wil dat de nieuwe pensioenwet slaagt maar het is ook belangrijk om af en toe een “briljante mislukking” te realiseren. Dat vindt prof. dr. Paul Iske, Chief Failure Officer en oprichter van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen. Het omarmen van een mislukking is een belangrijk leermoment in een complexe wereld. Paul Iske benadrukt het belang van creativiteit: het vermogen om op een nieuwe manier naar een probleem te

kijken en op die manier oplossingen te vinden. Daar zijn twee manieren voor. De eerste is vragen stellen. Daar verbinden we eigen inzichten aan en er komen vervolgens nieuwe oplossingen uit. De andere manier is het maken van verbindingen. En wanneer maak je nieuwe combinaties? Als mensen beginnen te lachen! Denk maar aan het moment waarop mensen beginnen te lachen: er komt een nieuw stukje informatie binnen wat je niet zag aankomen.

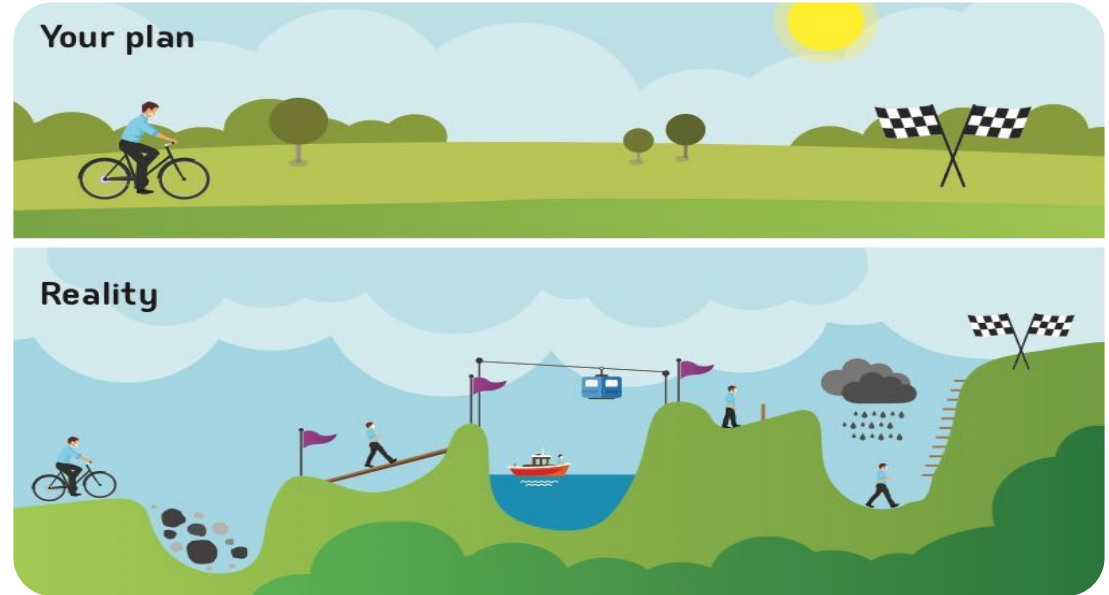
Het oplossingsgericht vermogen, nieuwsgierigheid én humor nemen snel af na het vijfde levensjaar. Op vierenveertigjarige leeftijd hebben we een staat van 'terminale serieuzeheid' bereikt. De fantasie en creativiteit is tegen die tijd behoorlijk uitgedoofd. Uit een onderzoek blijkt dat volwassen mensen in Engeland gemiddeld 11 keer per dag lachen. Het helpt niet om terminaal serieus te zijn als je WTP wil uitleggen. Dus het is van belang om vragen aan elkaar te stellen en te proberen plezier erin te houden.

FAIL: First Attempt in Learning

We moeten leren van de dingen die niet goed gaan. 'FAIL' staat voor Paul dan ook voor: 'First Attempt In Learning'. Alleen op die manier gaan we van faalkosten naar faalopbrengsten. Als je niets doet ga je alleen faalkosten maken. Maar als je van die kennis leert dan krijg je faalopbrengsten. Een briljante mislukking definitie is een goed voorbereide poging om waarde te creëren maar met een andere uitkomst dan gepland én een leereffect.

Briljante Mislukking = V x I x R x A x L

Een mislukking is briljant als die goed scoort op de VIRAL-formule:
V=Visie (was je iets nuttigs van plan), I=Inzet (heb je je best gedaan),
R=Risicomanagement (niet te veel, maar ook niet te weinig risico's),



A=Aanpak (goede voorbereiding, samenwerking, kennis gebruikt die beschikbaar was, L=Leren (heb je ervan geleerd, ga je de lessen gebruiken en delen). Scoor je op alle variabelen goed, dan kun je spreken van een Briljante Mislukking. Het is mislukt, maar je hebt een stap vooruit gezet!



Tijd voor de paneldiscussie

Roland Koopman nodigde de panelleden uit om plaats te nemen op het podium: Raymond Puts, Algemeen directeur AWWN, Jurgen Wasser, Lid executive board Capgemini Nederland, Nadine Beister, HR Directeur Achmea en Annelie Bijpost, Voorzitter Multinationale Ondernemingsraden-overleg.

Roland Koopman is benieuwd hoe ver de panelleden al zijn gevorderd met de pensioenwet en hoe zij er binnen de organisatie mee omgaan.

Capgemini is er nu anderhalf jaar mee bezig, samen met de sociale partners. Jurgen: "We hebben nu 20 sessies gehad en zijn nog in de verkenningsfase.

De eerste 10 tot 15 sessies ging het vooral over het verkennen van de vraag: waar gaat de pensioenwet over? Nu zitten we in de fase dat besluiten moeten worden genomen en dat is ingewikkeld. Wij hebben daarbij de complexiteit van een eigen pensioenfonds.

Bij Achmea is het gesprek met de sociale partners al enige tijd volop in gang. "De echte discussie, waarin de belangrijke beslissingen genomen worden, moet nog komen."

Ook bij de AWWN zijn ze al een tijd bezig met het voortraject. Raymond Puts: "Het pensioen is onderdeel van je arbeidsvoorwaardenpakket. Je maakt keuzes over de loonruimte die er nu is en in de toekomst. En welke

variant kies je? We hebben nu de kans om meer keuzevrijheid te bieden, maar je ziet dat vakbonden de keus maken. Mijn belangrijkste boodschap aan werkgevers is: weet goed wat er leeft bij je werknemers. Wat willen zij?”

“Moet je paternalistisch zijn of mensen de vrijheid geven?”

Jurgen stipt de uitdagingen van de arbeidsmarkt aan: “We hebben een populatie die gekenmerkt wordt door veel jonge mensen. Circa 60% van onze instroom zijn mensen met twee tot drie jaar werkervaring. Zij werken vier jaar bij ons en dan zijn ze weer weg. Een onderwerp als pensioen interesseert ze weinig. Wat is dan je plicht als modern werkgever? Moet je paternalistisch zijn of mensen de vrijheid geven? We hebben een oudere generatie die in de medezeggenschap zit en graag meepraat over dit onderwerp maar zij hebben een andere bias dan de jongere medewerkers. Uiteindelijk gaat het over inkomen en uitgesteld inkomen en daar wil je veel meer discussie over met elkaar, maar dat is niet eenvoudig.”

Nadine ziet de WTP als een kans: “Wat voor soort werkgever wil je zijn, wat vind je belangrijk, wat zijn je waarden en hoe laat je die terugkomen in je arbeidsvoorwaarden? Je kunt meer kleur laten zien als werkgever. Het is

daarbij belangrijk om te kijken naar de individuele behoeften binnen je medewerkerspopulatie en daarop aan te sluiten.”

Annelie vult aan: “Als je de juiste vragen weet te stellen dan heb je als werkgever al een belangrijke stap gezet. Houdt daarbij rekening met de verschillen tussen werknemers en met de rol die de vakbonden spelen. Je moet als werkgever de vakbond of medezeggenschap niet als vijand beschouwen. Je moet elkaar helpen. Doe het samen, dan kom je tot de beste oplossingen. Vanuit de werkvloer komen vaak de beste praktijkoplossingen!”

Raymond Puts is het daarmee eens: “We zijn geen tegenpolen, het is vooral een gezamenlijk proces. Pensioen is een ‘low interest’ onderwerp maar het wordt wel steeds belangrijker. Er komen keuzemomenten aan en dat kunnen we prima samendoen.”

Hoe ver reikt de zorgplicht voor werkgevers?

Nadine: “Ik denk dat het vooral om gezond verstand gaat. Het gaat om een goede samenwerking met de sociale partners, de OR en de pensioenuitvoerder. Je hebt elkaar in het proces heel hard nodig. Kijk en luister als werkgever goed naar je eigen organisatie en de medewerkers. Wat wij doen: actief uitvragen en mensen actief een rol in het proces geven.

Bij het medewerkers betrokkenheidsonderzoek, dat we onlangs hebben gedaan, deed meer dan 85 procent van de mensen mee. We ervaren een enorme betrokkenheid in ons bedrijf. Medewerkers zien pensioen als een belangrijke arbeidsvoorwaarde waarbij zij graag betrokken willen worden en een stem in willen hebben. Mede daarom hebben we besloten om op basis van medewerkersparticipatie het gehele CAO-proces in te steken. We hebben dialoogsessies gevoerd met medewerkers en op grond daarvan de belangrijkste thema's bepaald. Daarna heeft een onafhankelijk bureau een enquête onder alle CAO-medewerkers uitgezet en over de onderhandelingsuitkomst laten we alle medewerkers stemmen. Dat vind ik een mooi stukje innovatie in modern werkgeverschap en raakt ook je zorgplicht als werkgever."

Jurgen Wasser kijkt vanuit de waarden van Capgemini naar de zorgplicht. "De discussie voeren we in gezamenlijkheid, zonder positioneel spel. Dat is best spannend en er zit tijdsdruk op. Ik vind dat we de discussie zorgvuldig moeten voeren. Niet alleen met de medezeggenschap maar ook met de gepensioneerden. Dat vergt best veel tijd."

Ronald Koopman vraagt: "Heeft een werkgever ook een morele plicht om ermee aan de slag te gaan?" Jurgen Wasser beaamt dat: "We komen als werkgever steeds meer in de spotlights te staan en moeten laten zien welke verantwoordelijkheid we hebben. Dit onder toezicht van de ACM (Autoriteit Consument & Markt) die ons gaat verplichten om goede voorlichting te





geven, want dat eigen pensioenpotje heeft allerlei dimensies. Daar moeten we beter over communiceren en een betere dialoog met de medewerkers over aangaan.”

‘Hoe kun je de medezeggenschap het beste organiseren?’, luidt de vraag aan Annelie Bijpost. “Zij hebben de uitdaging om ook hun achterban te informeren en te raadplegen. De medezeggenschap en OR moeten zich laten bijscholen en ondersteunen. Faciliteer dat als werkgever: laat mensen uitroosteren en op cursus gaan. Doe het samen, vooral nu de tijdsdruk toeneemt.”

De dialoog aangaan

Arthur van der Wal: “Er zijn een paar natuurlijke momenten in een leven waarin mensen meer nadenken over hun financiële situatie - zoals huwelijk, een nieuwe baan, geboorte of scheiding. Van deze momenten kan een werkgever gebruik maken. Dit helpt om het pensioen bespreekbaar te maken en het pensioenbewustzijn te vergroten onder werknemers.”

Nadine: “Vanuit ons als werkgever denken we na over hoe we de boodschap zo klein mogelijk kunnen maken zodat die je nieuwsgierig maakt. We activeren onze lijnen om de dialoog aan te gaan en we communiceren niet alleen vanuit HR, maar juist ook vanuit alle leidinggevenden. We willen

mensen bereiken en de reacties terug horen zodat we die weer in acties kunnen omzetten. Durf te experimenteren en ga niet voor de perfecte aanpak om je mensen te bereiken want je werknemerspopulatie is divers en perfectie maakt je vaak onnodig traag. Kies voor een gedifferentieerde aanpak en blijf leren en bijsturen. Er zullen mislukkingen zijn, maar er zullen ook successen tussen zitten.”

Integraal kijken naar arbeidsvoorwaarden

Hoe belangrijk is dat werkgevers integraal kijken naar arbeidsvoorwaarden

en de impact van de pensioenwet? Annelie Bijpost is verbaasd over de vraag:” Er is geen andere manier! En wees ook kritisch. Pensioen wordt vaak neergezet als tweede belangrijkste arbeidsvoorwaarde na loon. Maar vindt de medewerker pensioen eigenlijk wel zo’n belangrijke arbeidsvoorwaarde? Voor veel van mijn collega’s is het werkrooster veel belangrijker.”

Wat wil het panel de zaal meegeven?

Raymond Puts (AWVN): “Pensioen is een spannend onderwerp: maak het bespreekbaar, loop niet om het onderwerp heen.”





Jurgen Wasser (Capgemini): “De nieuwe wet is er, we moeten doorzetten om ervoor te zorgen dat het geen ‘briljante mislukking’ wordt en elkaar daar zoveel mogelijk in helpen.”

Annelie Bijpost (MNO): “We zitten met elkaar in het zelfde schuitje, zie elkaar niet als vijand maar laat je informeren en ondersteunen. Zoek verbinding met de achterban en laat je niet onder druk zetten.”

Nadine Beister (Achmea): “Onderschat niet hoe groot de transitie is. Schuif dit niet voor je uit en begin nu, in plaats van dat je onderweg tot de conclusie komt dat je te laat gestart bent. Ga in verbinding met je eigen mensen, niet door te zenden en aannames te doen, maar zorg dat je die connectie in de organisatie écht maakt.”

Afsluiting

Arthur van der Wal reflecteerde op wat hij gezien en gehoord had en vatte de belangrijkste lessen samen. “Het gaat om het activeren van je medewerkers, blijf niet afwachten maar betrek je medewerkers in je verhaal over arbeidsvoorwaarden en de nieuwe pensioenwet. Zorg voor maatwerk en voor een gedifferentieerde aanpak richting een heterogene achterban. Kies voor samenwerking, durf te experimenteren en blijf de dialoog zoeken!”

Meer over Modern werkgeverschap en pensioen

Achmea organiseerde deze sessie om werkgevers te inspireren op het thema ‘Modern werkgeverschap en pensioen’.

We blijven graag met u in gesprek over het thema. Houd ook de website www.achmea.nl/modern-werkgeverschap-en-pensioen in de gaten.