

PENSIOENGEPUZZEL IN DE POLDER

“De problemen van vandaag en morgen proberen we op te lossen met de ideeën, mensen, structuren, processen en kennis van het verleden. Dat gaat niet”, aldus President van de Algemene Rekenkamer, Saskia Stuiveling.

En dat is een waar woord. Het hele Pensioenakkoord en de totstandkoming daarvan is het ultieme bewijs dat de polder drastisch aan vernieuwing toe is. Dit geldt ook voor de wijze waarop pensioenregelingen tot stand komen en vervolgens worden uitgevoerd. Daarom een pleidooi voor een algehele herbezinning van onze pensioenpolder.

De verzuiling

Onze sociaal-economische overlegstructuur is pas goed op gang gekomen begin vorige eeuw en bereikte na de tweede wereldoorlog bij de wederopbouw van ons land een hoogtepunt. Volgens kenners waren het de arbeiders die zich als eerste organiseerden. De katholieke en protestantse elite reageerden door eigen vakbonden op te richten. Bij conflicten kwamen de elites voor een deel tegemoet aan de eisen van hun katholieke en protestantse arbeiders, maar bovenal hielden ze de ‘kudde’ in bedwang. Bij arbeidsconflicten tussen werkgever en arbeiders binnen de eigen geledingen kon de pastoor of dominee een bemiddelende rol spelen. De verzuiling was geboren en daarmee in feite ook het polderlandschap zoals we dat nu nog steeds kennen.

De verzuiling heeft ons veel goeds gebracht. Dat kwam vooral omdat in de beginjaren de participatie hoog was. Door het nog ontbreken van media was het normaal om ergens bij te horen en dat je lid was van een vakbeweging. Achter gesloten deuren zijn de leiders van deze vakbewegingen en partijen er altijd in geslaagd om de juiste concessies te doen zonder de eigen achterban teleur te stellen. Het ging goed met ons land. De verzuiling heeft uiteindelijk geleid tot ons befaamde poldermodel. Eigenlijk kun je het poldermodel typeren als “overlegmodel”. Vakbonden, werkgevers en overheidsorganisaties plegen in al haar gedaanten overleg met elkaar, vaak ook in het geheim. Op basis van gespreide verantwoordelijkheid en uit respect voor elkaar kwam er altijd wel een oplossing uit. Soms smaakte die oplossing naar wijn, maar vaak genoeg ook naar waterige wijn. Het succes van het poldermodel kunnen we grotendeels toeschrijven aan de loonmatigingspolitiek die jarenlang is gevoerd. Doordat omringende landen hun lonen wel lieten stijgen was dat gunstig voor onze positie. Maar is het niet vooral de opkomst en vestiging van de vele multinationals in Nederland die het economisch succes van ons land hebben bepaald?

Hoe het ook zij, nu Europa één van de succesfactoren van het poldermodel noodgedwongen moet toepassen (loonmatiging) ziet Nederland haar concurrentiepositie verloren gaan. Bovendien wordt ons innovatief vermogen ernstig uitgehold als gevolg van het stroperige overlegklimaat. Inmiddels is Nederland gezakt naar van plaats 6 naar plaats 9 op de ranglijst van innovatieve landen. Op IT-gebied is het zelfs helemaal kommer en kwel. Op de gezaghebbende *“IT Industry Competitiveness Index”* is Nederland gezakt van de vijfde naar de tiende plek. Hier komt nog eens bij dat het fiscale klimaat van Nederland met grote snelheid achteruit gaat. Dit is recent nog gebleken uit onderzoek van PWC waar Nederland overall als 8^e uit de bus kwam op de ranglijst voor de fiscale concurrentiepositie binnen Europa. Als deze trend zich voortzet dan is het niet ondenkbaar dat wij als land binnen afzienbare tijd een rol in de marge krijgen binnen Europa. Er moet dus nu iets gebeuren!

Opkomst van de media: het einde van de verzuiling

De doodsteek van het huidige poldermodel is de opkomst van de (nieuwe) media. In eerste instantie natuurlijk de televisie. Zo kon je zomaar ineens als democraat uitkomen bij de VARA. Een ander belangrijk moment van de ‘ontzuiling’ was de fusie tussen de NVV en de NKV, welke in 1976 leidde tot de oprichting van de FNV. Met de opkomst van de media is het de laatste jaren in een stroomversnelling gegaan. Wat begon met twee televisienetten, is nu uitgemond in een wereld waarbij iedereen met iedereen in verbinding staat. Informatie en kennis is overal te krijgen en is bovendien gratis. Denkbeelden en uitspraken van leiders worden tegen het licht gehouden en worden onderling en openlijk bediscussieerd via twitter en internetfora. De leiders van toen beschikte over de gouden combinatie kennis en charisma. Tegenwoordig wordt van echte leiders in eerste instantie verwacht dat ze betrouwbaar, integer en menselijk zijn, maar bovenal goed kunnen luisteren. Via social media worden partijen, bedrijven, vakbonden, leiders, politici genadeloos afgestraft als ze niet eerst aan deze eigenschappen voldoen. Ik hoef alleen Dirk Scheringa maar te noemen als voorbeeld.

Een nieuwe tijd, een nieuw model

De wereld is in de afgelopen 200 jaar drastisch veranderd: van de eerste industriële revolutie begin 19^e eeuw tot aan de tweede digitale revolutie nu, die momenteel overgaat in een sociale revolutie. Onze sociaal-economische modellen en overlegstructuren stammen grotendeels uit de tijd van de industriële revolutie (midden 20^e eeuw). Deze modellen pasten ook goed bij de tijdsgeest van dat moment, maar zijn nu totaal ongeschikt gebleken. Waar het eenvoudigweg op neer komt is dat onze modellen en structuren zich nog in het industriële tijdperk bevinden, maar dat de (potentiële) achterban zich voor het overgrote deel al bevindt in het sociale tijdperk. Er is sprake van een “gat” van minimaal 50 jaar. Dit is ook de reden dat het niet zo verwonderlijk is dat er zoveel weerstand is tegen het pensioenakkoord. *“Het is niet ons pensioenakkoord”* is een uitspraak die ik veelvuldig ben tegengekomen. Er worden nu op het laatste moment allerlei gekunstelde constructies verzonnen om nog enigszins tegemoet te komen aan de kritiek, maar het echte leed is al geschied. Het is een pensioenakkoord geworden waar het merendeel van de bevolking niet onverdeeld positief over is, en dan druk ik me nog zacht uit. Dat komt uiteraard door de inhoud ervan, maar misschien nog belangrijker, de wijze waarop het tot stand is gekomen. Het is tijd om onze sociaal-economische overlegstructuur te moderniseren, en daar valt ook het bestuurlijke model van de pensioenfondsen onder.

Pensioen is en blijft een arbeidsvoorwaarde

Met deze stelling ben ik het eens. Dat houdt in dat zolang de werkgever pensioen wil toezeggen aan het personeel, deze pensioentoezegging overeen wordt gekomen tussen werkgever en werknemer. Ik heb het dan over de inhoud van de pensioenovereenkomst. Binnen het huidige model wordt de inhoud van de pensioenovereenkomst bepaald door de betrokken vakbonden, de werkgever en/of de ondernemingsraad. De rol van de ondernemingsraad is afhankelijk van hoe de pensioenregeling wordt uitgevoerd en of er sprake is van een CAO. Is de pensioenovereenkomst eenmaal een feit, dan is het vervolgens de taak van het pensioenfonds, verzekeraar of PPI om ervoor te zorgen dat deze volgens de regels wordt uitgevoerd. Er is dus een duidelijke scheiding tussen inhoud en uitvoering en dat moet zo blijven. Sterker nog, die scheiding zou naar mijn mening veel strikter mogen zijn.

Een sociaal-economische model passend in het sociale tijdperk

Moet het dan helemaal anders? Ja, eigenlijk wel. En ik weet dat ik daarmee veel partijen en betrokkenen tegen het hoofd stoot, maar het is nodig om ons land weer terug te krijgen aan de mondiale top. Wat er simpelweg nodig is, is een model dat past bij het huidige sociale (netwerk)tijdperk, het tijdperk van de verbinding. Nu is het een risico om de oplossing hiervoor op een simplistische manier weer te geven, maar dat risico neem ik dan maar. Overigens wil ik benadrukken dat het in dit artikel specifiek gaat over de arbeidsvoorwaarde pensioen, maar u zult begrijpen dat ook op andere belangrijke gebieden deze kentering nodig is.

Het Z-model

Het Z-model© is genoemd naar de generatie Z. Het is de generatie die zo rond 2020 de werkvloer opstroomt. Specifieke kenmerken van deze generatie zijn bijvoorbeeld dat zij wel willen delen maar geen offers willen brengen, dat zij wantrouwend zijn tegenover grote bedrijven en dat zij zich continu op het web bevinden en in verbinding staan met elkaar. Het nieuwe model moet daarom toegesneden zijn op deze nieuwe generatie(s) en ook meerdere generaties houdbaar zijn.

Scheiding inhoud en uitvoering

Allereerst is het aan de pensioeninhoud-kant van absoluut belang om te beginnen met de vraag: "Voor wie doen wij dit eigenlijk?". Deze vraag lijkt misschien simpel, maar het antwoord is vaak complex. Probeer deze vraag dan ook niet in algemene bewoordingen te beantwoorden, maar wees zo concreet en specifiek mogelijk. Pas dan ontstaat het inzicht voor wie welke afspraken worden gemaakt. Aan de hand van de concrete antwoorden wordt vervolgens gezocht naar vertegenwoordigers van de groepen met de grootste belangen bij een bepaald item. Het is van levensbelang dat deze mensen een hoge representativiteit vertegenwoordigen. Dat kunnen vakbonden zijn, maar in veel gevallen ook de ondernemingsraad, een vereniging van gepensioneerden, een onafhankelijke deskundige of zelfs ad hoc groepen. Zolang het maar mensen zijn die voldoende deskundig zijn en die het overgrote deel van de betreffende geleding of groep vertegenwoordigen. Om het werkbaar te houden kun je ervoor kiezen om deze verschillende mensen in een "*Belangencommissie*" te benoemen. Ik pleit er ook voor dat standaard alle werknemers vooraf betrokken worden in dit proces. Dat heet "engagement kweken" en daarmee is de helft van het probleem al overwonnen. Vakbonden houden dus hun rol, maar niet meer vanzelfsprekend.

Als een bepaalde vakbond meebeslist over de inhoud van een pensioenregeling, maar deze vakbond slechts 15% van de werknemers vertegenwoordigt, dan vind ik dat niet logisch. Toch is dit gebeurd bij het Pensioenakkoord. Anders is het als deze vakbond uitdrukkelijk het mandaat krijgt van de overige 85%.

Als de afspraken eenmaal zijn gemaakt en vastgelegd dan kunnen deze worden uitgevoerd en beheerd, hetzij door een pensioenfonds hetzij door een verzekeraar (of PPI). Voor wat betreft de rol van de vakbonden in de besturen van pensioenfonds geldt hetzelfde als voor de pensioeninhoudkant. Het bestuur zorgt bij de uitvoering van de pensioenregeling voor een evenwichtige belangenbehartiging van alle stakeholders en houdt tegelijkertijd in de gaten of de afgesproken pensioenregeling correct wordt uitgevoerd. Nu is het nog vaak zo dat de CAO-betrokkenen aan de inhoudkant daarna ook zitting nemen in het bestuur aan de uitvoeringskant. Ik vind dit onwenselijk, echter vanuit praktisch oogpunt wel begrijpelijk. Het bestuur moet te allen tijde volledig onafhankelijk kunnen opereren. Het risico bestaat namelijk dat er binnen het bestuur gekleurde besluitvorming plaatsvindt doordat inhoud en uitvoering door elkaar lopen. Dit probleem kan worden opgelost door minimaal een scheiding op persoonsniveau af te spreken en een bijbehorende gedragscode te ondertekenen. De vakbonden kunnen op deze wijze nog steeds zitting hebben in het bestuur, maar dan zodanig dat zij niet tegelijkertijd op persoonsniveau deelnemen aan de CAO-tafel. De algemene spelregel die elk bedrijf of bedrijfstak zou moeten omarmen is dat in het bestuur (deskundige) personen zitting hebben die de hoogste representativiteit vertegenwoordigen passend bij het risicoprofiel en de populatie. Dat kunnen kaderleden zijn, maar net als bij de inhoudkant ook vertegenwoordigers van de ondernemingsraad, andere geledingen binnen de onderneming of externe onafhankelijke deskundigen.

Tot slot

Het Z-model kan uiteindelijk verder worden ingekleurd door het mogelijk te maken om op deelterreinen of besluitvorming over een bepaalde specifiek onderwerp, toestemming te vragen aan de specifieke groep of mensen over wie het onderwerp gaat. Met alle moderne technieken en social media is dat niet langer onmogelijk. Waar het uiteindelijk om gaat is transparantie en vertrouwen aan de voorkant (inhoud) en aan de achterkant (uitvoering). En dat lukt nu eenmaal beter als je de deelnemers zelf de regie weer geeft. Het grote voordeel daarvan is dat daarmee ook veel duidelijker wordt wat werknemers nu echt willen en wat zij belangrijk vinden. Weet u bijvoorbeeld hoeveel procent van uw werknemers het belangrijk vindt om een eigen pensioenfonds te hebben?

Een succesvol Z-model gaat uiteindelijk leiden tot minder overleg, snellere besluitvorming, betere belangenbehartiging, meer engagement, meer vertrouwen en een groeiende economie. Voor we het weten staat Nederland weer terug op het hoogste mondiale podium en kunnen we potten breken in Europa.

Of zoals Walt Disney zou zeggen : “the best way to get started is to stop talking and begin doing”

Hoewel niet direct passend in dit artikel zou ik tot slot nog een lans willen breken voor het *“oudedagsinformatiegesprek”* als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Bied aan werknemers eenmaal per jaar (of om het jaar) de mogelijkheid om zijn of haar financiële situatie inclusief pensioen inzichtelijk te maken via een individueel ‘oudedagsinformatiegesprek’. Dit vergroot het bewustzijn van werknemers. Wat mij betreft zou dit een vast onderdeel moeten zijn van de totale arbeidsvoorwaarden.

Jeroen Tuijp is Actuaris AG en mede-eigenaar van Edmond Halley Pensioenmanagement.

Meer informatie: www.edmondhalley.nl