

# 'Onderhoud menselijk kapitaal vergt cultuuromslag'

Diverse kabinetsmaatregelen stimuleren mensen tot latere pensionering. Volgens econoom Lans Bovenberg beperken bedrijven zich vooral tot het repareren daarvan. "Begrijpelijk, want 55-plussers rekenen op vervroegd pensioen. De grote uitdaging is nu te zorgen dat mensen beneden de vijftig op plezierige manier wat langer kunnen doorwerken." Een 'enorme cultuuromslag' bij organisaties en mensen is daarvoor vereist. Ook bij accountantskantoren.

» [Download dit artikel in pdf](#)

Arjan Gras

Lans Bovenberg (47) is hoogleraar algemene economie aan de Universiteit van Tilburg en won in 2003 de prestigieuze Spinozaprijs. Met de daarbij behorende premie richtte hij het Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement, (Netspar) op, een onderzoeksnetwerk van wetenschappers die zich bezighouden met pensioenen, vergrijzing en levensloop.

"Het innovatieve van Netspar is dat we sociale wetenschappers samenbrengen met de pensioen- en verzekeringswereld, ten behoeve van wederzijdse kennisuitwisseling", aldus Bovenberg. "Zo kan Nederland vooroplopen bij sociale innovaties die een dynamische kenniseconomie verzoenen met een robuust pensioen- en levensloopstelsel. Opdat vergrijzing geen ramp maar een feest wordt."

## Verleerd

Eén van de grootste uitdagingen van de vergrijzing is volgens de hoogleraar "ervoor te zorgen dat er genoeg 'handen aan het bed' zijn". In Nederland wordt veel gespaard, maar als er straks niet voldoende menselijk kapitaal is om diensten te kunnen leveren aan al die welgestelde ouderen die daarom vragen, verdwijnen de pensioenpotten als sneeuw voor de zon.

"Daarom moeten we de talenten van mensen goed opbouwen, goed benutten en vooral ook beter onderhouden", benadrukt hij. "We schrijven mensen te vroeg af. Werkgevers zullen het werk meer moeten inrichten op wat oudere werknemers wél kunnen. Misschien ligt hun tempo wat lager, maar daar staat tegenover dat ouderen betrouwbare werknemers zijn met veel ervaring. En laten we eerlijk zijn: werkgevers zijn het verleerd te zoeken naar een plek in de organisatie waar ouderen van waarde zijn. Het zal tijd vergen om af te komen van het idee - conform het beleid in de jaren zeventig en tachtig - dat je ouderen zo snel mogelijk kwijt moet. Het vraagt een andere inrichting van je organisatie. Je zult moeten nadenken over deeltijdarrangementen: ouderen hebben graag een baan, maar willen vaak flexibel werken en iets meer baas over eigen tijd zijn."

## Loonflexibiliteit

Aan de andere kant is het ook de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf om tijdig met de baas om de tafel te gaan zitten om ervoor te zorgen dat hij tot zijn 65ste op een plezierige manier door kan werken, stelt Bovenberg. "Bovendien denk ik dat werknemers zullen moeten wennen aan loonflexibiliteit. Wil je meer arbeidsvreugde en misschien in deeltijd werken, dan zul je ook genoeg moeten nemen met een lagere beloning. Het hedendaagse beloningsgebouw is nog ingericht op werknemers die hun hele leven bij dezelfde werkgever blijven en die nooit een stapje terug doen in salaris en belasting. Jongeren worden nu eigenlijk onder hun productiviteit beloond en ouderen erboven. Terwijl de fase boven je 55ste levensjaar niet de meest dure is: de hypotheek is afbetaald en de kinderen zijn het huis uit. Ik denk dat dat systeem zijn langste tijd gehad heeft."

## 'Lente en herfst'

Vroeger heerste het traditionele kostwinnermodel. "Men kende twee fases in het leven: de zomer en de winter", analyseert Bovenberg. "Als je uit het ouderlijk huis vertrok, trouwde je en stichtte je vaak meteen een gezin. Het volwassen leven begon meteen met de zomer: het seizoen waar je verantwoordelijk bent voor het opvoeden van jonge kinderen. Als de kinderen dan uiteindelijk het huis uit waren, staken al vrij snel de gezondheidsproblemen de kop op en begon de winter. In de moderne levensloop hebben we er twee gematigde seizoenen bij gecreëerd: de lente en de herfst.

De lente begint bij het verlaten van het ouderlijk huis, voor de meeste mensen rond hun achttiende. Tegen de tijd dat men de verantwoordelijkheid voor kinderen aandurft, is een groot deel al rond de dertig jaar oud. Die periode tussen de achttien en dertig is een fase waarin mensen veel experimenteren, bijvoorbeeld met relaties en werk. Op het moment

dat er kinderen komen, nemen de kosten toe maar daalt het inkomensniveau, doordat de vrouw vaak van fulltime naar parttime werk gaat of stopt met werken.”

## **Gesubsidieerde pensioenen**

Als de kinderen eenmaal het huis uit zijn, zouden zulke gezinnen weer volledig kunnen gaan tweeverdienen, vervolgt de hoogleraar. “Tot op een gegeven moment – geleidelijk aan – het pensioen in zicht komt. We zullen in ons land de twee sterkere seizoenen, waarin beide partners participeren op de arbeidsmarkt, beter in moeten zetten om het inkomensdal in de zomer te dempen – en ook voor de latere winterperiode. De overheid bouwt de ‘gesubsidieerde pensioenen’ immers gestaag af en legt de sociale kosten van vervroegde uittreding en slecht onderhoud van talent bij de werknemer en de werkgever. Mensen worden zelf steeds meer geconfronteerd met de kosten van het vroeger met pensioen gaan. Als je één jaar langer doorwerkt, krijg je gemiddeld voor de rest van je leven zeven tot acht procent meer inkomen. Daar zullen toch veel mensen voor kiezen, wanneer hun gezondheid dat toelaat.”

## **Werknemersemancipatie**

Veel bedrijven willen inmiddels van hun pensioenrisico's af, constateert Bovenberg. Vanwege de nieuwe accountingregels, maar ook omdat door de vergrijzing de risico's te groot worden ten opzichte van hun kernactiviteit. “Akzo wil zich richten op z'n core business, een chemisch bedrijf zijn en geen verzekeringsmaatschappij. Dat laatste is wel het geval als je als bedrijf je werknemers volledige pensioenzekerheid wilt bieden. Het afstoten van pensioenrisico's is dan een logische stap. De werkgever zal wel betrokken blijven bij de pensioenfondsen, maar vooral als beheerder van menselijk kapitaal en organisator van collectiviteiten die goedkoop pensioenen aanbieden.

Marx draait zich waarschijnlijk om in zijn graf, maar ik zie dit als de vervolmaking van de emancipatie van de werknemer. Werknemers worden eigenaar van de belangrijkste productiemiddelen: pensioenfondsen zijn de belangrijkste aandeelhouders van het bedrijfsleven. Natuurlijk lopen werknemers hiermee ook risico's, maar die zijn op een goede manier af te dekken via de kapitaalmarkt. Van die mogelijkheid zullen werknemers gebruik moeten gaan maken. Bij voorkeur als collectief, want als iedereen individueel voor zijn pensioen moet zorgen wordt het erg duur. Pensioencontracten zullen geoptimaliseerd worden: we moeten de goede afweging maken tussen de verwachte opbrengst en zekerheid. Een flexibele pensioenleeftijd is een belangrijke buffer om risico's op te kunnen vangen. En beleggen in risicodragend kapitaal is nu eenmaal noodzakelijk, anders krijg je een statische samenleving die weinig innoveert.”

## **Accountantskantoren**

De markt zal afdwingen dat oudere werknemers betrokken blijven in het arbeidsproces. Bovenberg: “In bepaalde sectoren ontstaat een gebrek aan jong talent, dus we zullen wel moeten. Ook vrouwelijke arbeidskrachten hebben we straks harder dan ooit nodig.”

Bedrijven zullen dus moeten nadenken hoe ze aantrekkelijk blijven of worden voor jonge en oudere talenten, inclusief vrouwen, onder meer via hun human resource managementbeleid. Want al streven ondernemingen ook nu al naar diversiteit in hun personeelsbestand, veel vruchten werpt dat nog niet altijd af. Dat geldt zeker ook voor de accountancysector. Het aantal vrouwen in leidinggevende functies bij grote kantoren ligt bedroevend laag.

“Juist in die branche zijn vrouwen ongelooflijk belangrijk voor het product dat je levert. Er is een hoop creativiteit voor nodig, een visie vanuit verschillende invalshoeken.”

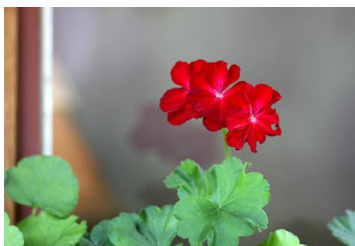
## **Geen zorgen over vrouwen**

“Ik snap wel dat de verhouding man/vrouw in vrijwel geen enkel bedrijf fifty-fifty is en ik neem dat bedrijven ook geenszins kwalijk: het koesteren van vrouwelijk talent op de arbeidsmarkt zit nog niet in onze cultuur. Die cultuur zal er in 2015 echter heel anders uitzien. De samenleving is flexibeler dan wij vaak denken: het ‘Zwitserlevengevoel’ is ook in slechts tien jaar opgebouwd. Over tien à vijftien jaar zal, zeker in deze sector, meer dan 25 procent van de kaderfuncties worden vervuld door vrouwen. De economische prikkels gaan allemaal die richting op, door de omslag van een industriële economie gebaseerd op spierkracht naar een diensten- en kenniseconomie die draait om creativiteit en dienstbaarheid.

Over vrouwen maak ik me dus geen zorgen. Het zijn meer de mensen aan de onderkant van de samenleving, de laaggeschoolden, die in de toekomstige kenniseconomie uit de boot dreigen te vallen. Al biedt de vergrijzing ook hier kansen: er zal bij ouderen en tweeverdieners veel meer behoefte komen aan persoonlijke dienstverlening. Zulke dienstverlening zullen we dan ook meer moeten gaan waarderen.”

## **GERELATEERD**

---



NIEUWS | 16 oktober 2020

## **ABP betaalt 100 miljoen aan achterstallig pensioengeld alsnog uit**

Pensioenfonds ABP trekt 100 miljoen euro uit om aan duizenden gepensioneerden alsnog een flinke aanvulling op hun pensioen uit te keren. →



NIEUWS | 15 oktober 2020

## **'Mensen moeten pensioengeld niet ineens kunnen opnemen'**

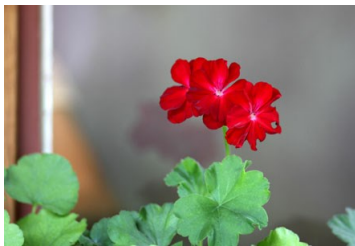
Mensen zouden niet zomaar ineens pensioengeld moeten kunnen opnemen, waarschuwt de Vakcentrale voor Professionals. Dat zou alleen onder strikte voorwaarden mogen.... →



NIEUWS | 25 september 2020

## **Pensioenleeftijd loopt mogelijk minder hard op door corona**

De pensioenleeftijd loopt op de korte termijn mogelijk minder hard op. Door de coronacrisis overlijden er dit jaar meer mensen dan doorgaans het geval is, wat mogelijk... →



NIEUWS | 21 september 2020

## **'Kabinet moet met overgangsregime komen voor pensioenstelsel'**

Vakbond FNV en werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland vragen het kabinet met haast met een overgangsregime te komen vanwege het nieuwe pensioenstelsel dat... →



NIEUWS | 18 september 2020

## **Pensioenbelegger PGGM pleit voor flexibele pensioenpremie**

Een variabele premie levert een beter pensioen op. Dat stellen deskundigen van pensioenbelegger PGGM op basis van een onderzoek. De deskundigen denken daarbij dat... →