

# De Pensioenschijf-van-vijf biedt nieuwe perspectieven

VFP 2018/66

In 2011 werkte ik in *PensioenMagazine* een idee uit om breder en gevarieerder naar pensioen te kijken: de Pensioenschijf-van-vijf. De redactie van *VFP* was benieuwd naar de stand van zaken. In dit artikel blik ik kort terug op het idee van de Pensioenschijf-van-vijf en de ontwikkelingen de afgelopen jaren. Daarbij ga ik specifiek in op resultaten uit (empirisch) onderzoek dat ook die bredere benadering van pensioenopbouw centraal stelt. Met extra aandacht voor de uitgavenkant van pensioen en de belastingpositie van gepensioneerden. Daarnaast wordt de ontwikkeling van de Pensioenschijf-van-vijf rekentool door het Nibud besproken. Tooling kan toegevoegde waarde bieden, maar is lang niet altijd toegesneden op de persoonlijke situatie en omstandigheden.

## De Pensioenschijf-van-vijf: een gezonde en gevarieerde blik op de toekomst

Hoe kun je het denken over pensioen verbreden en tegelijkertijd eenvoudig visualiseren? Dat bracht mij een paar jaar geleden op het idee om de schijf-van-vijf voor gezond en gevarieerd eten om te zetten naar een dynamische Pensioenschijf-van-vijf. Naast de bekendere ingrediënten AOW (schijf 1), werknemerspensioen (schijf 2) en lijfrenten (schijf 3) zijn er twee smaakmakers toegevoegd. Dat zijn inkomen uit ander vermogen (schijf 4) en inkomen uit werk na pensionering, ofwel het menselijk kapitaal (schijf 5).

De Pensioenschijf-van-vijf is dynamisch omdat deze voor iedereen anders is opgebouwd. Maar voor mij ook omdat hij veelzijdig is in gebruik. Het biedt een totaalplaatje en veel aanknopingspunten om in gesprek te gaan over later. Zowel over de inkomsten- als uitgavenkant. Zo bezien is het een visueel en praktisch handvat, waarmee men eenvoudig en op gestructureerde wijze inzicht kan bieden in de belangrijkste ingrediënten voor de oude dag. Het verhaal biedt voor ieder wat wils en maakt duidelijk dat de nadruk steeds meer komt te liggen op eigen verantwoordelijkheid en (bewuste) keuzes van mensen. Het roept associaties en vragen op. Te denken valt aan afwegingen om te sparen voor korte of lange termijn, in fiscaal gefaciliteerde producten voor de oude dag of toch liever vrijer in box 3? Het geldt in stenen of toch liever meer liquide? Maar natuurlijk komen ook vragen op over wensen en behoeften. Wat heb je straks eigenlijk nodig? Dat zijn leuke onderwerpen om over met elkaar in dialoog te gaan.

Voordat ik op een aantal elementen verder inga, wil ik eerst een blik werpen op empirisch onderzoek dat op

huishoudniveau een beeld schetst van de pensioenopbouw in Nederland.

## Bredere benadering pensioenopbouw in empirisch onderzoek

De AOW en werknemerspensioen spelen voor de meeste mensen de belangrijkste rol bij de financiering van de oude dag. Maar de diversiteit is groot en ook andere vermogenscomponenten kunnen een substantiële rol spelen. Dat blijkt uit empirisch onderzoek van bijvoorbeeld Knoef, Goudswaard e.a. In diverse publicaties onderzocht hun onderzoeksteam van de Universiteit Leiden de afgelopen jaren de toereikendheid van pensioenopbouw (zie bijvoorbeeld 'De toereikendheid van pensioenopbouw na de crisis en pensioenhervormingen' en 'Zicht op zzp-pensioen', Netspar 2017). Een belangrijk kenmerk van hun onderzoek is de keuze voor een brede benadering van pensioenopbouw. Om de toereikendheid van het inkomen tijdens de oude dag te bepalen annuïtiseren ze AOW-rechten, aanvullende pensioenrechten, opgebouwd vermogen in vrijwillige pensioenproducten, de eigen woning en privévermogen, zoals spaartegoeden, aandelen en obligaties. Zij laten de mogelijke effecten van werken na de pensioenleeftijd (de vijfde pensioenschijf dus) buiten beschouwing. Dat doen ze vooral omdat het onzeker is of toekomstige generaties werknemers en zzp'ers eerder of later dan de pensioengerechtigde leeftijd stoppen met werken en verschillen tussen beide groepen niet bekend zijn.

De onderzoekers gaan niet alleen in op gemiddelden, maar analyseren ook de variatie tussen huishoudens. Naast de totale bevolking presenteren ze cijfers voor specifieke groepen zoals zelfstandigen en bestuderen ze verschillen tussen huurders en huishoudens met een eigen woning. Vervolgens relateren de onderzoekers de pensioenannuïteiten aan het huidige huishoudinkomen. De vervangingsratio's geven inzicht in de mate waarin huishoudens hun levensstandaard na pensionering kunnen voortzetten. Het jaar 2012 was voor genoemde onderzoeken het meest recente jaar waarvoor de pensioenaansprakenstatistiek beschikbaar was en is als basisjaar gehanteerd. Bij de berekeningen is rekening gehouden met de versobering van het fiscale kader (Witteveenkader): verlaging opbouwpercentages van 2,25% vóór 2014 tot 2,15% vanaf 2014 en tot 1,875% vanaf 2015 (voor middelloonregelingen). Voor de gehanteerde onderzoeksmethodiek en andere relevante veronderstellingen verwijs ik graag naar de twee eerdergenoemde Netspar papers.

Het voert te ver om alle interessante resultaten uitvoerig te bespreken. Ik citeer hierna slechts een aantal conclusies uit deze papers, vooral om een algemeen beeld te schetsen en enkele relevante verschillen tussen groepen zichtbaar te maken.

- Het doorsnee bruto vervangingspercentage, wanneer we alle vermogenscomponenten meetellen, bedraagt 76% voor huishoudens met alleen zzp'ers. Voor huishoudens met alleen werknemers is dit 83%. De spreij-

1 Mr. drs. M.R. Visser is werkzaam als pensioenonderzoeker bij het Compete Centre for Pensionresearch van Tilburg University en als onderzoeker/beleidsadviseur bij Netspar. Daarnaast is hij zelfstandig ondernemer via Pensioen GeMi ([www.pensioengemi.nl](http://www.pensioengemi.nl)).

- ding in de pensioenopbouw is duidelijk groter onder zzp'ers dan onder werknemers.
- Een groot deel van de huishoudens met zzp'ers heeft wel pensioen opgebouwd in de tweede pijler, maar de bedragen zijn aanzienlijk lager dan voor werknemers. Vrije besparingen en het vermogen in de eigen woning zijn gemiddeld groter voor zzp'ers dan voor werknemers. De rol van de derde pijler lijkt bescheiden.
  - We vinden substantiële verschillen in de vermogensopbouw van huurders en woningbezitters. Onze resultaten geven het belang aan van initiatieven om wonen en pensioen met elkaar te verbinden of maatwerk te leveren voor woningbezitters en huurders.
  - In de crisisjaren 2008-2012 zijn de reële pensioenaanspraken voor een doorsnee werknemer 13% afgenomen. Dit betekent een circa 5%-punt lagere verwachte vervangingsratio. Dat is voor een groot deel het effect van (indexatie)kortingen, maar ook werkloosheid of minder werken spelen daarbij een rol.
  - De verlaging van de opbouwpercentages (aanpassing Witteveen kader) heeft een negatief effect op de pensioenaanspraken, wat overeenkomt met een daling van de verwachte vervangingsratio's van circa 3%-punt van het huidige bruto inkomen voor een doorsnee werknemer. Daar staat tegenover dat de verhoging van de pensioenleeftijd voor de tweede pijler van de doorsnee werknemer een vrijwel even groot positief effect heeft. Wel zijn er verschillen tussen generaties, waarbij oude generaties per saldo een positief effect hebben en jonge generaties een negatief effect.
  - Van de huishoudens met zzp'ers zal naar verwachting 43% niet een pensioen van 70% van het bruto huishoudinkomen bereiken. Voor huishoudens met alleen werknemers geldt dat voor 31%. Zzp'ers bouwen dus, uitgaande van de norm van een vervangingsratio van 70%, vaker dan werknemers geen toereikend pensioen op.

Tot slot van deze alinea nog een aandachtspunt van mijn kant, die ook voor adviseurs relevant kan zijn. Het betreft de verleidelijke en vaak gehanteerde benchmark van een (bruto) vervangingsratio van 70% en in het verlengde daarvan de (onzekere) belastingheffing over pensioeninkomen.

De zojuist besproken onderzoeken gaan vooral in op de vraag in hoeverre mensen voldoende sparen voor hun oude dag. Maar wat is nu eigenlijk voldoende, wanneer kan het pensioeninkomen bestempeld worden als toereikend? Dat dit natuurlijk heel persoonlijk is, merkt u in de praktijk ongetwijfeld. Toch kan een 'standaard' als handvat handig zijn. Verschillende standaarden worden onderzoeksmatig gebruikt bij het bepalen van toereikendheid. De meest gebruikte maatstaf van het relatieve welzijn na pensionering is de vervangingsratio van het inkomen: een ratio van het inkomen na pensionering ten opzichte van het inkomen vóór pensionering (het laatstverdiende of gemiddelde, wat natuurlijk voor de interpretatie van de resultaten nogal een verschil maakt). Er zijn argumenten om een inkomensafhankelijke vervangingsratio (zoals bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk

gebeurt) als benchmark te kiezen, zo lichten de onderzoekers toe. De ambitie varieert dan van 80% voor de laagste inkomenscategorie, naar 67% voor middeninkomens, tot 50% voor de hoogste inkomens. Toetsing aan een dergelijke benchmark laat zien dat het probleem van pensioentekorten dan verschuift van huishoudens met een hoog inkomen naar huishoudens met een laag of middeninkomen. Meer onderzoek naar wat adequate pensioenambities zijn wordt aanbevolen. Ongeacht de soort benchmark, verwacht ik dat vooral het verschil tussen bruto en netto verwarrend kan zijn en extra aandacht behoeft. In de praktijk zullen mensen graag redeneren vanuit netto (bestedbaar) inkomen. Pensioengerechtigden worden in Nederland tegen lagere tarieven belast in de eerste twee belastingsschijven aangezien geen AOW-premie meer verschuldigd is. Dit betekent dat netto vervangingsratio's doorgaans hoger uitkomen dan bruto vervangingsratio's. Maar wie weet hoe ons belastingstelsel er over tien jaar uitziet en of er dan nog een (groot) verschil is in belastingtarief tussen werkenden en gepensioneerden? De te betalen belasting vanaf pensioendatum is met net zoveel onzekerheden omgeven als het tot dan toe opgebouwde pensioen(kapitaal).

#### BELASTINGHEFFING BIJ PENSIONERING: DE KATER KOMT LATER?

*Wanneer iemand de AOW-leeftijd bereikt, krijgt men te maken met een aangepast belastingtarief en andere heffingskortingen. Zeker bij pensioeninkomen uit meerdere 'potjes' is duidelijke voorlichting op het fiscale vlak geen overbodige luxe. Het voorkomt onaangename verrassingen. Prettig voor AOW-gerechtigden is natuurlijk dat de belastingpercentages over de eerste twee schijven – bij een bruto inkomen inclusief de AOW tot grofweg € 34.000 (2018) – bijna de helft lager zijn dan voor werkenden. Het scheelt om precies te zijn de AOW-premie van 17,9% die niet meer betaald hoeft te worden. Over de derde en vierde tariefschijf betaalt men hetzelfde tarief vóór en na pensionering. Merk daarbij op dat de schijven en tarieven door de jaren heen fluctueren. De afgelopen jaren zijn de schijven langer geworden en de tarieven (iets) lager. Met ingang van 1 januari 2018 geldt een inkomensgrens voor de derde tariefschijf in de inkomstenbelasting van € 68.507. Deze grens bedroeg in 2015 nog € 57.585. Daarnaast is het tarief in de derde schijf verlaagd van 42% in 2015 naar inmiddels 40,85%. In 2018 bedraagt het toptarief 51,95%.*

*Een belangrijk aandachtspunt speelt bij (pensioen)inkomen uit verschillende 'potjes', uitgekeerd door verschillende instanties. Als er sprake is van meerdere (substantiële) pensioen- en/of lijfrente-uitkeringen is de kans aanzienlijk dat belastingplichtigen later in het jaar moeten bijbetalen bij de aangifte inkomstenbelasting. De individuele uitkerende instanties houden alleen belasting in over het bedrag dat zij uitkeren. Zij doen dat volgens het tarief dat geldt voor dat bedrag en houden geen rekening met persoonlijke omstandigheden en het totale jaarinkomen. Daarbij*

komt dat de Sociale Verzekeringsbank standaard heffingskortingen toepast bij de inhouding loonheffing op de AOW. Belastingplichtigen kunnen hiervan afwijken en er bijvoorbeeld voor kiezen om de kortingen door een pensioenuitvoerder op het aanvullend pensioen te laten toepassen. Is het totale inkomen hoger dan € 20.142 (algemene heffingskorting) of € 36.346 (ouderenkorting), dan wordt dit bij de belastingaangifte gecorrigeerd. Omdat de heffingskortingen inkomensafhankelijk zijn (geworden), is het ook daar op letten geblazen. Als voorbeeld de ouderenkorting. Deze is dit jaar met ruim € 100 verhoogd naar € 1418. Maar alleen zolang het verzamelinkomen – alle inkomsten en aftrekposten in box 1, 2 en 3 samen – niet hoger is dan de eerdergenoemde € 36.346. Is het inkomen namelijk € 1 hoger dan bedraagt de ouderenkorting slechts € 72. Puur vanuit fiscaal perspectief kan het in sommige situaties lonen om bijvoorbeeld een bepaalde pensioen- of lijfrente-uitkering uit te stellen of een laag-hoog-constructie op een pensioenuitkering toe te passen. Vergeet ook niet eventuele wijzigingen in de persoonlijke situatie ten aanzien van de eigen woning en de hypotheekrenteaf trek in het totaalplaatje mee te nemen.

Volgens het regeerakkoord van Rutte III zullen de belastingtarieven verder dalen. Vanaf 2021 komt er een belastingstelsel met twee tariefschijven, te weten circa 37% en 49,5% bij een inkomensgrens van circa € 68.600 (het eindpunt van de huidige derde schijf wordt gedurende de kabinetsperiode bevroren op het niveau van 2018). De plannen zijn nog niet uitgewerkt in wetgeving, maar aangegeven is dat, net zoals in de huidige situatie, AOW-gerechtigden geen AOW-premie betalen. De ouderenkorting wordt verhoogd met ongeveer € 160 en tegelijkertijd wordt er een geleidelijke inkomensafhankelijke afbouw geïntroduceerd in plaats van de huidige harde afbouw grens. Al met al wijzigingen om rekening mee te houden bij de financiële pensioenplanning van (toekomstig) gepensioneerden.

Mijn tip voor adviseurs zou zijn om extra aandacht te besteden aan belastingheffing vóór en na pensionering en om niet blind te staren op de 70%-norm, maar veel meer aan te sluiten bij persoonlijke pensioenambities in de praktijk. Waar de een nog verre reizen wil maken, blijft de ander liever dicht bij eigen huis en (moes)tuin. En wie straks een koopwoning zonder hypotheek heeft, zal doorgaans minder pensioen nodig hebben, gezien het feit dat de hypotheek zo'n 20% van iemands bestedingen per maand kan zijn.

## Uitgavenkant nadrukkelijker in beeld

Dat de gemiddelde uitgaven van gepensioneerden afnemen met het stijgen van de leeftijd, is al langer bekend. Maar volgens onderzoek van PwC en het Nibud uit 2016 nemen deze minder af dan vaak gedacht. Voor het onderzoek is gekeken naar het uitgavenpatroon in de periode voorafgaand aan én volgend op pensionering (vanaf 50 jaar tot het mo-

ment van overlijden). Uit het rapport 'Bestedingen van ouderen' blijkt dat een 70-jarige 13% minder uitgeeft dan een 65-jarige en een 75-jarige 19% minder uitgeeft dan een 65-jarige. Gepensioneerden geven aan bepaalde posten meer uit dan 65-minners. Aan huishoudelijke hulp, stookkosten en contributies en abonnementen wordt bijvoorbeeld meer uitgegeven naarmate men ouder wordt. De onderzoekers constateren dat de woonlasten bij ouderen duidelijk lager liggen dan bij de niet-gepensioneerden, maar dat de kosten van wonen (huur- of hypotheeklasten) sterk verschillen tussen ouderen. Huurders zijn er veel aan kwijt, terwijl eigenwoningbezitters die hun hypotheek hebben afgelost, geen of nauwelijks woonlasten hebben. Zichtbaar is verder dat naarmate de leeftijd vordert, onder andere de uitgaven aan vrijetijdsuitgaven (vakanties, dagjesuit en hobby's) dalen. Daar tegenover staat dat de kosten voor zorg toenemen naarmate men ouder wordt. Gemiddeld is deze stijging met de leeftijd nu nog beperkt, maar of dat in de toekomst ook het geval is, is een nadrukkelijke vraag. PwC en het Nibud doen in dat kader de aanbeveling dat bij communicatie over de toereikendheid van het pensioen, financieel adviseurs er goed aan zouden doen om veranderende effecten in het uitgavenpatroon expliciet te benoemen. Dit vergroot de herkenbaarheid. Bovendien wordt het daardoor voor mensen duidelijker dat financiële planning niet alleen met inkomsten te maken heeft, maar ook met verwachtingen over de uitgaven. 'Geef inzicht in de verschillen in het uitgavenpatroon', is het algemene devies. Dat de uitgavenkant van pensionering meer aandacht krijgt en nadrukkelijker in beeld komt, vind ik een positieve ontwikkeling.

## Toegevoegde waarde van tooling

Toen het Nibud in 2012 al vroeg of zij het idee van de Pensioenschijf-van-vijf mocht ontwikkelen tot een rekentool voor consumenten, was ik aangenaam verrast. 'Natuurlijk', dacht ik. Als er één instituut in Nederland is dat ook het bestedingspatroon van huishoudens na pensionering op waarde kan schatten, is het volgens mij het Nibud. Eerder bracht ze duidelijk inzicht in de uitgaven van scholieren en studenten, waarom niet ook voor gepensioneerden? En zo geschiedde.

De rekentool ontwikkelde het Nibud in samenwerking met Wijzer in Geldzaken die de Pensioenschijf-van-vijf daarna ook een prominente plek gaf in diverse pensioencampagnes, bijvoorbeeld tijdens de jaarlijkse Pensioen3daagse. Naast de inkomstenbronnen brengt de rekentool sinds een paar jaar ook de uitgaven (bijvoorbeeld vaste lasten, vrijetijdsuitgaven, boodschappen) na pensionering in beeld en kunnen mensen zien wat anderen in een vergelijkbare situatie besteden.

## Rekentool Pensioenschijf-van-vijf<sup>2</sup>

De Pensioenschijf-van-vijf is een tool waarmee je inzicht krijgt of je na pensioen voldoende inkomsten hebt om al

2 Deze paragraaf is tot stand gekomen met medewerking van mw. A. van der Schors, senior wetenschappelijk medewerker bij het Nibud.

je gewenste uitgaven te betalen. Het is een eerste indicatie van de financiële situatie na pensioen. Het is niet bedoeld als planningstool. Zo laat het één moment zien tijdens pensioen: alsof beide partners AOW-gerechtigd zijn. In de praktijk kunnen er leeftijdsverschillen zijn, en kunnen er pensioenregelingen zijn die tijdelijk zijn of variëren in hoogte tijdens de pensioenperiode. Dergelijke varianten nemen we niet mee. Juist door een eerste beeld te schetsen, kan het mensen aanzetten om het nauwkeuriger in beeld te brengen. Daar zien we de rol voor de financieel adviseur. Uniek aan de Pensioenschijf-van-vijf is:

- het laat het complete plaatje zien: zowel inkomsten als uitgaven;
- het neemt alle bronnen van inkomsten mee, niet alleen AOW en werknemerspensioen;
- het kijkt zowel naar de inkomsten van de invuller als die van de partner.

Eind 2012 is de Pensioenschijf-van-vijf tool gelanceerd. Hiermee konden gebruikers de vijf verschillende inkomstenbronnen na pensionering in beeld brengen. Veel tools lieten tot dan toe alleen zien hoeveel AOW en werknemerspensioen je hebt. Maar hier werden alle mogelijke bronnen van inkomsten meegenomen. En bovendien wordt ook rekening gehouden met de inkomsten van een eventuele partner. Daardoor krijg je een totaalbeeld van de inkomsten. De inkomsten worden omgerekend naar een netto bedrag per maand. Nu is dat ook bij mijnpensioenoverzicht.nl, maar dat was toen (ver)nieuw(end). Als er vragen over de Pensioenschijf-van-vijf komen, dan heeft het vaak betrekking op de hoogte van die netto inkomsten.

Sinds oktober 2014 kan de gebruiker, naast de inkomstenbronnen, de uitgaven na pensionering in beeld brengen. Hierbij krijgt iemand te zien wat anderen in een vergelijkbare situatie na pensioen aan allerlei uitgaven (bijvoorbeeld vaste lasten, vrijetijdsuitgaven, boodschappen) besteden. De gebruiker kan deze bedragen overnemen of aanpassen om zijn eigen uitgavenplaatje na pensioen te maken. Door dit uitgavenplaatje in beeld te brengen, is het mogelijk om een antwoord te krijgen op de vraag: is het voldoende? In de Pensioenschijf-van-vijf worden de netto inkomsten na pensioen vergeleken met de verwachte uitgaven. We laten zien of men tekort zal komen of voldoende heeft om alle gewenste bestedingen te doen.

Tot slot van deze paragraaf vindt u nog een aantal cijfers en andere wetenswaardigheden over de tool:

- Er zijn ongeveer 2000 bezoekers per maand.
- In de afgelopen jaren waren er meer dan 100.000 bezoekers in totaal.
- Er zijn circa 25 pensioenfondsen en -verzekeraars die de referenciecijfers van de uitgaven na pensioen ook in hun eigen pensioendashboards gebruiken. Daar kunnen ze dus ook terugkomen, vergelijkbaar met de Pensioenschijf-van-vijf.
- We merken dat vooral 60-plussers veel gebruikmaken van de tool.
- We merken dat mensen (positief) verrast zijn over de hoogte van de uiteindelijke netto inkomsten. Mensen

weten niet altijd dat de tarieven van de eerste twee belastingsschijven lager zijn. Een belangrijk punt om aan klanten mee te geven!

- Er zijn adviseurs die de Pensioenschijf-van-vijf met hun klant invullen of hen de tip geven die in te vullen. Zo krijgen de klanten een eerste beeld van hun pensioensituatie. Vervolgens kunnen ze dat samen verder uitdiepen. De Pensioenschijf-van-vijf is daarmee de opstap voor het verdere gesprek en geen vervanging van dat gesprek.

### Nieuw pensioenperspectief

Online tooling zoals de Pensioenschijf-van-vijf is er tegenwoordig in vele soorten en maten. Soms biedt het (gratis) globaal overzicht, maar er zijn ook steeds meer geavanceerde persoonlijke financiële pensioenplanners op de markt. Gelukkig vaak met een steeds bredere pensioenblik. Dat biedt naar mijn mening echt toegevoegde waarde en nieuwe perspectieven voor consumenten. Maar ook voor adviseurs. De interesse kan bij consumenten al (een beetje) gewekt zijn of worden, men kan zich makkelijker voorbereiden op een gesprek. Een groot deel van de inventarisatie is vaak al gedaan en daarmee kan de aandacht vooral uitgaan naar klantbehoeften. Daarmee is niet gezegd dat online tooling wonderen gaat verrichten. Het zal in veel gevallen vooral nog een hulpmiddel zijn om mensen op een laagdrempelige (en goedkopere) wijze aan de slag te laten gaan met hun pensioen.

### Tot slot

Door de diversiteit tussen huishoudens en een geleidelijke verschuiving van risico's en verantwoordelijkheden naar het individu is steeds meer 'pensioen à la carte' een logische ontwikkeling. Daarbij verwacht ik de komende tijd meer vragen bij consumenten over diverse keuzemogelijkheden. Veel aandacht lijkt uit te gaan naar de vraag 'wat heb ik', maar ik denk dat de komende tijd vragen als 'wat wil ik' en 'wat heb ik eigenlijk nodig' meer naar voren zullen komen. Voor wie het pensioen in zicht komt, gaan keuzemogelijkheden zoals vervroegen/uitstellen, hoog-laag en deeltijdpensioen een belangrijke rol spelen. Werkgevers kunnen daar in hun (duurzame inzetbaarheid) beleid rekening mee houden en misschien zelfs op inspelen. Een financiële coach van de zaak zou dan zo maar eens een gewaardeerde arbeidsvoorwaarde voor de toekomst kunnen worden.

Informatie: M.R.Visser@uvt.nl