



**Projectplan  
pensioenakkoord**

*blauwdruk*

Versie Augustus 2021

## Voorwoord

De implementatie van het Pensioenakkoord is een complex en langdurig traject. Om u hierbij te ondersteunen hebben wij een blauwdruk van een projectplan uitgewerkt. Dit projectplan biedt u handvatten om alle aspecten tijdig in gang te zetten en de vele mijlpalen te realiseren. We hebben het projectplan ingedeeld in overzichtelijke deelprojecten met een daarbij aansluitende projectstructuur.

Deze blauwdruk is uitgewerkt vanuit het perspectief en de verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur. Als pensioenfonds en sociale partners besluiten tot een gezamenlijk projectplan, dan kan deze blauwdruk hierop eenvoudig aangepast worden.

Dit projectplan is een groeidocument: bij het bekend worden van wet- en regelgeving zal het projectplan nader uitgewerkt moeten worden. Van jaar tot jaar kan het projectplan verder worden geconcretiseerd. In deze blauwdruk treft u voorbeelden aan voor de uitwerking van (sub)mijlpalen en projectrisico's. Wij adviseren u graag bij een gedetailleerde uitwerking hiervan, passend bij uw pensioenfonds.

Wij hopen dat dit projectplan u overzicht geeft en houvast biedt voor een succesvolle implementatie van het Pensioenakkoord uiterlijk per 1 januari 2027.

Heeft u vragen of kunnen wij u ondersteunen bij een verdere uitwerking en implementatie, neem dan contact op met mij of een van mijn collega's.

Met vriendelijke groet,



Margo Lelieveld  
Managing Partner

**T:** 06 30 28 22 13

**E:** [margo.lielieveld@montaepartners.nl](mailto:margo.lielieveld@montaepartners.nl)



## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Doel .....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Afbakening.....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Organisatie uitvoering projectplan .....</b>	<b>8</b>
	4.1. Opdrachtgever.....	8
	4.2. Organisatiestructuur .....	8
	4.3. Rollen en taken.....	9
	4.4. Overlegstructuur.....	12
<b>5.</b>	<b>Resultaat project en onderliggende deelprojecten .....</b>	<b>13</b>
	5.1. Algemeen.....	13
	5.2. Deelproject A. Pensioentoezegging en Financiering .....	14
	5.3. Deelproject B. Fondsbeleid.....	15
	5.4. Deelproject C. Pensioenuitvoering.....	16
	5.5. Deelproject D. Datakwaliteit.....	17
	5.6. Deelproject E. Vermogensbeheer .....	18
	5.7. Deelproject F. Risicobeheer .....	19
	5.8. Deelproject G. Communicatie .....	20
<b>6.</b>	<b>Mijlpalenplanning .....</b>	<b>21</b>
	6.1. Fasen traject .....	21
<b>7.</b>	<b>Beheersing project .....</b>	<b>22</b>
	7.1. Randvoorwaarden.....	22
	7.2. Haalbaarheid .....	22
	7.3. Rapportages .....	22
	7.4. Risicomanagement project.....	23
<b>8.</b>	<b>Begroting.....</b>	<b>24</b>

## Inleiding

De uitwerking en implementatie van het Pensioenakkoord zorgt voor een wezenlijke verandering in het Nederlandse pensioenstelsel. De komende jaren staan sociale partners en pensioenuitvoerders voor veel vraagstukken, waarop een antwoord nodig is. Dit geldt ook voor alle pensioenfondsen in Nederland. Tijdens de oriëntatie op de gevolgen komen vragen aan de orde over de rolverdeling tussen sociale partners en pensioenfondsbesturen, welke keuzes liggen ervoor bij het bestuur, wat betekent dit voor ons beleid en onze uitvoering en hoe zorgen wij voor een succesvolle transitie en implementatie. Deze vragen spelen ook voor pensioenfonds [XYZ].

Duidelijk is dat het gaat om een complex traject met veel keuzes en besluiten waarbij meerdere stakeholders betrokken zijn. Zo'n traject vraagt om een zorgvuldige en gedegen aanpak. Pensioenfonds [XYZ] wenst dit traject vorm te geven als een project met meerdere onderliggende deelprojecten.

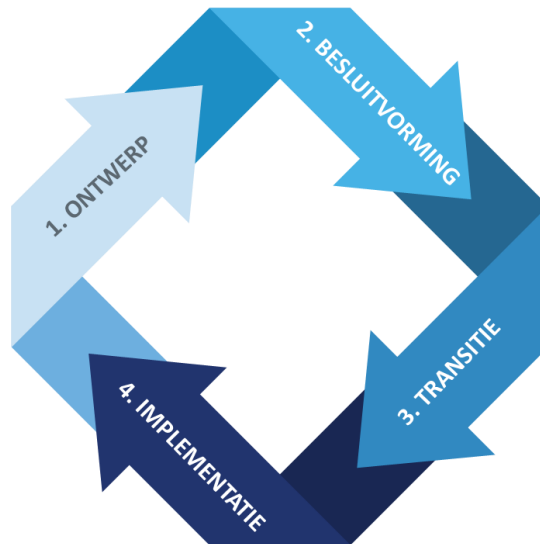
Dit plan is geschreven vanuit het perspectief van het pensioenfonds en de verantwoordelijkheden, die pensioenfonds [XYZ] heeft volgens de uitwerking van het Pensioenakkoord. Onderwerpen, die op de tafel van sociale partners liggen, komen wel terug in dit plan, maar dan vanuit pensioenfondsperspectief. Dit betreft de volgende onderwerpen:

- Keuze contract;
- Keuze inhoud pensioentoezegging (pensioendoelstelling en hoogte premie);
- Verzoek tot invaren en compensatie en financiering daarvan.

De insteek van dit plan is dat sociale partners de uitvoering voor de nieuwe pensioenregeling blijven onderbrengen bij het pensioenfonds. Het pensioenfonds blijft daarbij ook de opgebouwde pensioenen beheren.

## 1. Doel

Dit projectplan geeft de aanpak weer van pensioenfonds [XYZ] om te zorgen voor een zorgvuldig en tijdig proces van ontwerp, besluitvorming, transitie en implementatie van de uitwerking van het Pensioenakkoord. De aanpak raakt zowel de invulling van het door sociale partners gekozen pensioencontract als het beleid, de uitvoering en de uitbesteding van het pensioenfonds.



Doel van het te doorlopen traject is dat pensioenfonds [XYZ] per [x-xx-20xx]:

1. De opdracht van [sociale partners][werkgever] heeft aanvaard voor de uitvoering van een door sociale partners overeengekomen pensioenregeling;
2. Een evenwichtig besluit heeft genomen over de behandeling van de tot [x-xx-20xx] opgebouwde pensioenaanspraken- en rechten;
3. Met sociale partners tot uitvoerbare afspraken is gekomen voor eventuele compensatiemaatregelen;
4. De benodigde wijzigingen in de gehele bedrijfsvoering van het pensioenfonds behorend bij de punten 1 tot en 3 juist, volledig en tijdig heeft geïmplementeerd;
5. Over deze wijzigingen juist, tijdig en volledig heeft gecommuniceerd met belanghebbenden conform de hiervoor geldende wettelijke kaders.

Deze doelen zijn (mede) gekoppeld aan de onderwerpen waarvoor sociale partners verantwoordelijk zijn:

- Keuze contract;
- Keuze inhoud pensioentoezegging (pensioendoelstelling en hoogte premie);
- Verzoek tot invaren;
- Compensatie en financiering daarvan.

Uitgangspunt bij dit plan is hetgeen nu [per DATUM] bekend is over de uitwerking van het Pensioenakkoord. Dit projectplan is een levend document. Het projectplan dient nader uitgewerkt te worden in de komende jaren wanneer (de kaders van) wet- en regelgeving openbaar worden. Deze aanpassingen kunnen zowel op de inhoud als op de tijdlijnen zien.

## 2. Afbakening

Dit projectplan richt zich op alle te doorlopen fasen tot en met de implementatie van de uitwerking van het Pensioenakkoord vanuit het perspectief van het pensioenfonds. Het projectplan brengt de te behalen resultaten van het pensioenfonds in kaart inclusief de tijdlijnen die hierbij horen.

Dit projectplan geeft ook aan welke activiteiten (op hoofdlijnen) door derden dienen te worden verricht. Dit is echter geen plan voor de interne projecten van deze derden, zoals pensioenadministrateurs, vermogensbeheerders en fiduciair managers, inzake de te verrichten activiteiten.

Dit plan gaat niet over wijzigingen en maatregelen die tot de implementatiedatum nodig zijn op basis van de huidige regelgeving en eventuele transitierelgeving.

Een aantal wijzigingen die voortvloeien uit het Pensioenakkoord gaat naar verwachting al tijdens de transitieperiode in. Dit betreft: de aanpassing van de AOW-leeftijd en de uitkering ineens. Deze wijzigingen zijn vooralsnog buiten de scope van het project geplaatst. Hetzelfde geldt voor de mogelijkheid van pensioenopbouw voor ZZP'ers.

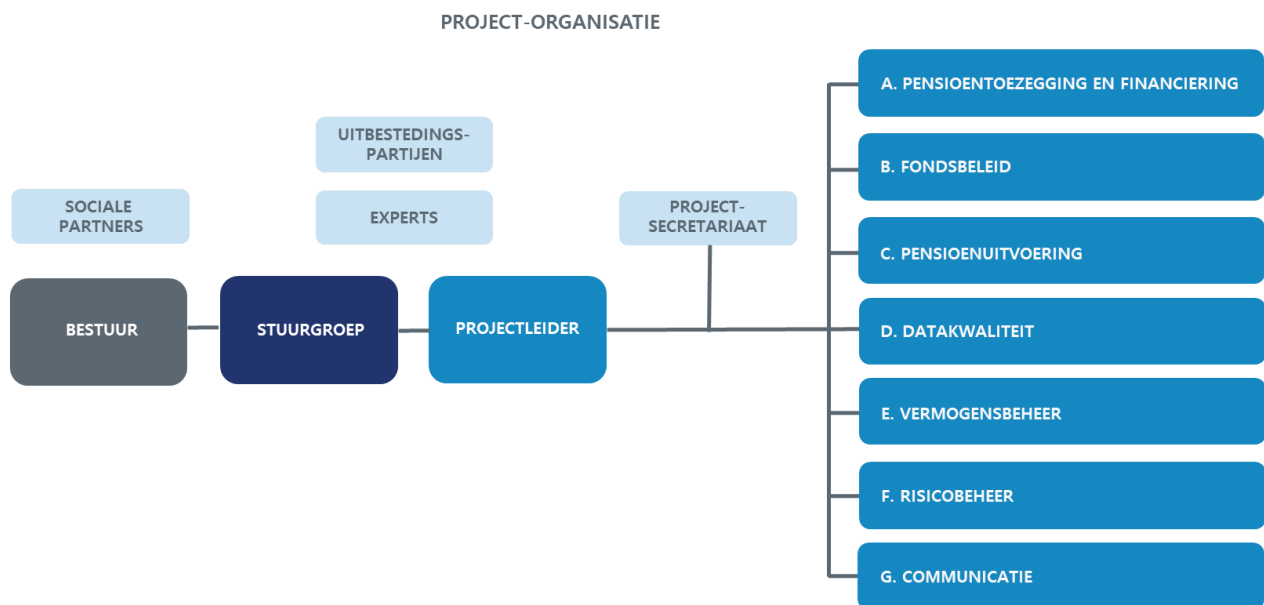
De begroting van dit projectplan is gericht op de invulling van het projectmanagement, projectsecretariaat en de activiteiten die nodig zijn om het projectplan te realiseren. De kosten van door derden te verrichten activiteiten zijn ook opgenomen in deze begroting. Uitgangspunt hierbij is de opgave van deze kostenposten door derden. Het projectmanagement monitort deze kosten en rapporteert hierover maar is niet verantwoordelijk voor een kostenoverschrijding door derden.

### 3. Organisatie uitvoering projectplan

#### 3.1. Opdrachtgever

Het bestuur van pensioenfonds [XYZ] is opdrachtgever voor dit project. De opdrachtgever richt een stuurgroep in en stelt een projectmanager aan.

#### 3.2. Organisatiestructuur



#### Stuurgroep

De stuurgroep rapporteert aan het bestuur. Deze is in zijn geheel verantwoordelijk voor de monitoring van het projectplan. Het bestuur is sturend voor de voortgang van het project en het budget.

De voorzitter van de stuurgroep rapporteert aan het bestuur. De stuurgroep is voorbereidend, adviserend en informerend (zie verder onder 4.3). Besluitvorming volgt de wettelijke en overeengekomen verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en sociale partners. Besluitvorming over beleid, uitvoering en uitbesteding is voorbehouden aan het bestuur.

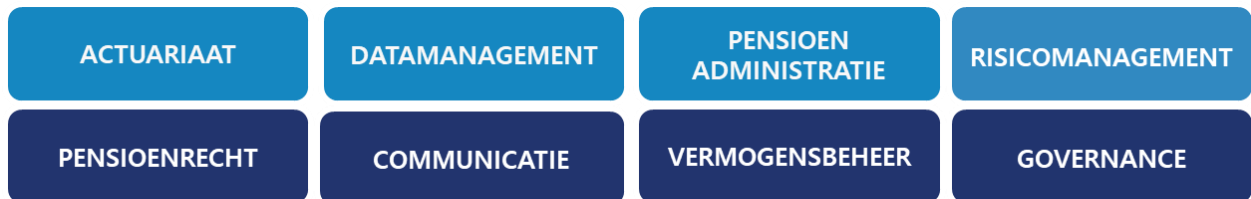
De stuurgroep bestaat uit:

- De projectmanager (voorzitter van de stuurgroep)
- [x] bestuursleden
- [x] vertegenwoordiger(s) van sociale partners
- Verantwoordelijke vanuit de pensioenuitvoerder(s)
- Experts (op uitnodiging)



De stuurgroep wordt ondersteund door het projectsecretariaat.

De stuurgroep heeft de mogelijkheid om experts uit te nodigen om inhoudelijk toelichting te geven op verschillende onderwerpen. Dit zijn de huidige vaste adviseurs van het pensioenfonds en/of externe deskundigen die specifiek voor dit project ondersteuning bieden. De expertise kan zich op verschillende terreinen richten zoals:



Naast de stuurgroep is er sprake van [x] deelprojectgroepen. De deelprojectgroep is een werkgroep die verantwoordelijk is voor de deliverables van een of meer van de onderliggende deelprojecten (zie hoofdstuk 5). Een deelprojectgroep is tenminste samengesteld uit:

- Een deelprojectleider
- Secretariële ondersteuning
- [x] expert[s]

Voor de inzet van experts geldt hetgeen hierboven is aangegeven over de stuurgroep. Afhankelijk van de op te leveren deelprojectresultaten kan de deelprojectgroep uitgebreid worden met vertegenwoordigers van het bestuursbureau, de uitvoeringsorganisatie op gebied van administratie of vermogensbeheer en andere partijen aan wie werkzaamheden zijn uitbesteed.

De deelprojectleiders rapporteren aan de projectmanager en bieden de deliverables ter bespreking aan de stuurgroep aan. Verdere voorbereiding vindt plaats in de stuurgroep waarna voorlegging ter beeld-, oordeels- of besluitvorming aan het bestuur plaatsvindt.

### 3.3. Rollen en taken

#### Bestuur

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het project en besluit over het projectplan. Als opdrachtgever verleent het bestuur opdracht aan de stuurgroep en projectmanager om het project uit te voeren. Besluiten zijn voorbehouden aan het bestuur en/of aan sociale partners. Uitzondering hierop is een [eventuele] specifieke mandatering aan de stuurgroep, voor zover hiervoor geen wettelijke belemmeringen zijn.

## Projectmanager

De projectmanager is verantwoordelijk voor:

- Opstellen van een gedetailleerd projectplan;
- Opstellen van een detailplanning op basis van het projectplan en onderliggende deelprojectplannen;
- Organiseren en voorzitten van stuurgroepoverleggen;
- Organiseren en/of voorzitten van andere bijeenkomsten en vergaderingen;
- Opstellen en bewaken van de begroting;
- Beoordelen van aangereikte informatie op inhoudelijke aspecten (na eerste beoordeling op deelprojectgroep-niveau);
- Bieden van *countervailing power* aan leden van de stuurgroep en (zo nodig) leden van deelprojectgroepen;
- Bewaken van timing en het behalen van deadlines;
- Monitoren van risico's en werking van beheersmaatregelen;
- Rapporteren over de projectvoortgang aan de opdrachtgever namens de stuurgroep;
- Oplossen van problemen en zo nodig escaleren volgens vast te stellen escalatielijnen.

## Stuurgroep

De stuurgroep is voorbereidend, adviserend en informerend. Bij de stuurgroep liggen de onderstaande taken:

- Fiatteren van deelprojectplannen voor toevoeging aan het projectplan;
- Op gezette tijden rapporteren aan de opdrachtgever over de voortgang van het project (via de voorzitter van de stuurgroep);
- Regie voeren over de uitvoering van het projectplan, het beheersen van prioriteiten en bewaken dat uitvoering binnen de scope van het plan blijft;
- De begroting bewaken en goedkeuring geven aan benodigd extra budget (mits het bestuur hiervoor mandaat heeft gegeven aan de stuurgroep);
- Bewaken van de tijdlijnen en (inhoud van de) resultaten van de deelprojectgroepen;
- Bewaken van onderlinge informatieverstrekking tussen deelprojectgroepen door de deelprojectleiders;
- Monitoren van risico's, bespreken van knelpunten/risico's, vaststellen van (aanvullende) beheersmaatregelen en/of oplossingen;
- Deliverables van deelprojecten beoordelen op bestuursrijpheid en (waar relevant) voorzien van een advies en een beslisdocument;
- Bewaken dat alle besluitvorming door het bestuur als geheel plaatsvindt op basis van bestuursrijpe stukken;

- Informeren van en communiceren met stakeholders over inhoud en proces van het project;
- Optreden als *linking pin* richting bestuur, sociale partners, overige fondsorganen, toezichthouders en uitvoeringsorganisatie.

### Deelprojectleider

De deelprojectleider is verantwoordelijk voor:

- Opstellen van het betreffende deelprojectplan en de bijbehorende begroting;
- Zorgen voor uitvoering van het betreffende deelprojectplan;
- Vaststellen van de agenda van overleggen van de deelprojectgroep;
- In overleg met de projectleider/stuurgroep uitnodigen van experts voor inbreng en verdieping als dit noodzakelijk is voor de inhoud van de deliverables;
- Zijn van eerste aanspreekpunt voor de projectleider;
- Op frequente basis terugkoppelen van de voortgang aan de projectleider;
- Tijdig signaleren van risico's/knelpunten en informatie hierover verstrekken aan de projectleider.

### Deelprojectgroep

De deelprojectgroep is voor het betreffende deelproject uitvoerend en voorbereidend richting de stuurgroep. Bij de deelprojectgroep liggen de onderstaande taken:

- Uitvoeren van het deelprojectplan voor de betreffende deliverables;
- De deelprojectgroep is gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van de planning en de te leveren deliverables;
- Opstellen van begeleidende memo's bij de deliverables voor bespreking in de stuurgroep;
- Signaleren van risico's/knelpunten en aandragen van mogelijke beheersmaatregelen/oplossingen binnen de scope van het deelprojectplan.

### Projectsecretariaat

Het projectsecretariaat bestaat uit de projectsecretaris en de secretariële ondersteuning van de deelprojectgroepen. De taken omvatten:

- Plannen van de overleggen van de stuurgroep en de deelprojectgroepen;
- Notuleren van vergaderingen;
- Bijhouden van actie- en besluitenlijst;
- Archiveren van projectdocumentatie.

### 3.4. Overlegstructuur

De stuurgroep komt [frequentie invoegen] bij elkaar. Overleggen vinden fysiek of via videobellen plaats. Overleggen met sociale partners zijn eveneens opgenomen in de overlegstructuur. Deze overleggen komen ook terug in de mijlpalenplanning.

De deelprojectgroepen overleggen [frequentie invoegen]. Overleggen vinden met name via videobellen plaats. De planning is afgestemd op de planning van de stuurgroepoverleggen.

Gremium	Frequentie
Bestuur	[Maandelijks]
Bestuur en sociale partners	[N.t.b.]
Stuurgroep	[Maandelijks]
Projectteam	[Tweewekelijks]
Deelproject A	[Wekelijks]
Deelproject B	[Wekelijks]
Deelproject C	[Wekelijks]
Deelproject D	[Wekelijks]
Deelproject E	[Wekelijks]
Deelproject F	[Wekelijks]
Deelproject G	[Wekelijks]

## 4. Resultaat project en onderliggende deelprojecten

### 4.1. Algemeen

In hoofdstuk 2 is het doel van het projectplan omschreven. De te bereiken resultaten zijn gekoppeld aan de doelstellingen. Gezien de reikwijdte van het Pensioenakkoord is het project onderverdeeld in een aantal deelprojecten. Elk deelproject leidt tot een aantal deliverables dat zorgdraagt voor het omschreven resultaat. Wij onderscheiden de volgende deelprojecten. Per deelproject zijn de belangrijkste thema's weergegeven.

#### A. Pensioentoezegging en Financiering



#### B. Fondsbeleid



#### C. Pensioenuitvoering



#### D. Datakwaliteit



#### E. Vermogensbeheer



#### F. Risicobeheer



#### G. Communicatie



De deliverables op hoofdlijnen zijn opgenomen in de mijlpalenplanning (zie hoofdstuk 6).

Voor elk deelproject stelt de deelprojectleider een gedetailleerd plan van aanpak op waarin mijlpalen, sub mijlpalen en onderliggende activiteiten en deliverables zijn opgenomen.

#### 4.2. Deelproject A. Pensioentoezegging en Financiering

[De werkgever is] [Sociale partners zijn] verantwoordelijk voor het opstellen van een transitieplan. Het transitieplan legt de verantwoording vast voor het gekozen pensioencontract en de invulling daarvan (pensioendoelstelling en beschikbaar te stellen premie). Daarnaast geeft het plan inzicht hoe om te gaan met de opgebouwde pensioenaanspraken en – rechten (verzoek tot invaren). Het plan geeft de effecten van de overstap per leeftijdscohort weer, en (zo nodig) de afspraken voor een adequate compensatie per leeftijdscohort en de financieringsbron voor een eventuele compensatie. Het transitieplan is onderdeel van de opdrachtaanvaarding van pensioenfonds [XYZ].

Besluitvorming over de toekomstige pensioentoezegging en financiering ligt vooral bij sociale partners. Deze is mede afhankelijk van de overeengekomen verantwoordelijkheidsverdeling. Pensioenfonds [XYZ] is voor dit project in de beginfase met name faciliterend voor de door sociale partners te nemen besluiten. Voor de verdere vormgeving van het gekozen contract heeft het pensioenfonds eigen verantwoordelijkheden. In de loop van de tijd verschuift de besluitvorming naar pensioenfonds [XYZ].

Insteek voor dit deelproject is dat sociale partners de uitvoering van de nieuwe pensioenregeling blijven onderbrengen bij het pensioenfonds. Het pensioenfonds blijft daarbij ook de opgebouwde pensioenen beheren.

Het deelproject Pensioentoezegging en Financiering leidt tot de volgende deliverables:

1. Educatieplan fondsorganen en sociale partners;
2. Beschrijving verantwoordelijkheidsverdeling sociale partners en pensioenfondsbestuur [XYZ];
3. Overzicht huidige pensioenregeling inclusief bijzondere en/of overgangsregelingen;
4. Overzicht voor- en nadelen overstap transitie-FTK en benodigde beleidsaanpassingen transitieperiode;
5. Overbruggingsplan (bij overstap naar transitie-FTK);
6. Risicohouding deelnemers en werkgever[s] verbonden aan pensioenfonds [XYZ];
7. Voorzet kwalitatieve criteria nieuwe pensioentoezegging (pensioendoelstelling en financiering);
8. Kwantitatieve vergelijking uitkomsten huidige pensioenregeling en twee soorten contracten voor leeftijdscohorten (ALM-analyse) o.b.v. aannames (Quickscan);
9. Scorekaart kwalitatieve en kwantitatieve criteria nieuwe pensioentoezegging;
10. Verdieping kwantitatieve vergelijking uitkomsten huidige pensioenregeling en twee soorten contracten inclusief opgebouwd pensioen voor leeftijdscohorten (invaarmethodes) o.b.v. diverse varianten voor de aannames;
11. Overzicht effecten per leeftijdscohort voor toekomstige pensioenopbouw, opgebouwd pensioen en inzicht benodigde compensatie;
12. Voorzet financieringsmogelijkheden compensatie;
13. Totaaloverzicht mogelijkheden nieuwe pensioentoezegging inclusief invaren en compensatie;
14. Beschrijving concept pensioenregeling;
15. Beschrijving contouren beleggingsbeleid;
16. Concept transitieplan;
17. Concept opdrachtaanvaarding;
18. Concept opdrachtbevestiging.

#### 4.3. Deelproject B. Fondsbeleid

De keuze voor het nieuwe contract en de omgang met de opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten plus eventuele compensatieafspraken leiden tot wijziging van het beleidskader van pensioenfonds [XYZ] op verschillende terreinen. Het nieuwe beleid komt vast te liggen in een aantal beleidsdocumenten van het pensioenfonds. Dit deelproject gaat over de inrichting en vastlegging van het te voeren beleid vanaf de implementatiedatum [x-xx-20xx].

Het deelproject Fondsbeleid richt zich op de volgende deliverables:

1. Voorstel voor risicohouding van pensioenfonds [XYZ] t.b.v. strategisch beleggingsbeleid;
2. Beschrijving van het toekomstig strategisch beleggingsbeleid:
  - a. Collectieve beleggingsbeleid voor het nieuwe pensioencontract óf
  - b. Inrichting *lifecycles* voor Verbeterde Premiereregeling plus en behandeling uitkeringsfase;
3. Strategisch meerjaren beleggingsplan;
4. Beschrijving mogelijk beleid spreiding resultaten;
5. Beschrijving communicatiebeleid;
6. Concept fondsdocumenten: pensioenreglement, [uitvoeringsreglement] [uitvoeringsovereenkomst], ABTN, *investment beliefs* en verklaring beleggingsbeginselen [en: overige documenten, waarin beleid is vastgelegd].

Ter toelichting geven wij hierbij het volgende aan:

- De contouren van het beleggingsbeleid zijn reeds ingevuld in het deelproject Pensioentoezegging en Financiering;
- Onder het strategisch beleggingsbeleid vallen ook de *investment beliefs*, de strategische asset allocatie, het afdekkingsbeleid (voor rente, aandelen, valuta, inflatie) en de te hanteren benchmarks;
- Het pensioenfonds is wettelijk verplicht een communicatieplan op te stellen. Dit is ondergebracht bij het deelproject Communicatie. De invulling van het communicatiebeleid is mede afhankelijk van de uitkomsten van het deelproject Communicatie. De beschrijving richt zich met name op de uitgangspunten van het beleid. Bij de definitieve vastlegging houdt pensioenfonds [XYZ] rekening met de wettelijke vereisten;
- De opdrachtaanvaarding is ook een fondsdocument. De oplevering hiervan is opgenomen in het deelproject Pensioentoezegging en Financiering. Dit vanwege de koppeling met het transitieplan.

#### 4.4. Deelproject C. Pensioenuitvoering

De keuzes voor de toekomstige pensioenregeling en de omgang met de opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten – inclusief eventuele compensatie – leiden tot een andere registratie van het pensioen voor de individuele deelnemer. De pensioenadministratie van pensioenfonds [XYZ] die is ondergebracht bij [PUO][de eigen uitvoeringsorganisatie] wijzigt hierdoor fundamenteel. Voor pensioenfonds [XYZ] is het hebben en behouden van een beheerste bedrijfsvoering cruciaal.

Het pensioenfonds krijgt de wettelijke verplichting een implementatieplan op te stellen. Het implementatieplan bevat de volgende onderdelen:



- Voorbereiding en uitvoering;
- Technische uitvoerbaarheid;
- Kosten;
- Risico's;
- Evenwichtige belangenafweging en gelijke behandeling;
- Aansprakelijkheidsrisico's en beheersmaatregelen.

Het deelproject Pensioenuitvoering richt zich op de verschillende onderdelen van het implementatieplan en de activiteiten die nodig zijn voor invulling van het projectplan vanuit het bestuur van pensioenfondsen [XYZ] en [de eigen uitvoeringsorganisatie][de partijen, aan wie de pensioenadministratie is uitbesteed].

Het deelproject Pensioenuitvoering leidt tot de volgende deliverables:

1. Impactanalyse gevolgen Pensioenakkoord voor huidige uitvoerder pensioenadministratie;
2. Marktverkenning partijen voor [uitvoering pensioenadministratie] [systeemleverancier bij eigen beheer];
3. Transitieplan [overgang nieuwe uitvoerder pensioenadministratie] [nieuw administratiesysteem] (indien van toepassing);
4. Uitvoerbaarheidstoets (technisch) gekozen pensioencontract en omgang opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten;
5. Kostenraming implementatie wijzigingen bij uitvoerder pensioenadministratie;
6. Risicoanalyse implementatie wijzigingen bij uitvoerder pensioenadministratie;
7. Toetsing implementatieplan uitvoerder pensioenadministratie;
8. Toets nieuwe pensioenregeling en omgang opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten op evenwichtigheid en gelijke behandeling;
9. Juridische toets op aansprakelijkheid pensioenfondsen voor wijzigingen;
10. Opzet mogelijke beheersmaatregelen aansprakelijkheidsrisico's.

Voor dit deelproject is samenwerking met de huidige [en eventuele nieuwe] partij, die de administratie uitvoert, onontbeerlijk. Het opstellen van een implementatieplan en/of transitieplan voor de benodigde wijzigingen in de eigen dienstverlening/organisatie is de verantwoordelijkheid van deze bestaande of nieuwe partij. Binnen het deelproject valt wel de toetsing van dit plan op volledigheid, juistheid, tijdigheid en kosten.

#### 4.5. Deelproject D. Datakwaliteit

Voor de overgang naar een nieuw pensioencontract is datakwaliteit essentieel. Data moet geschikt, volledig en accuraat zijn voor een succesvolle overgang naar de nieuwe

pensioenregeling. De overgang is immers onomkeerbaar. Tekortkomingen in de datakwaliteit kunnen ertoe leiden dat deelnemers niet de pensioenuitkering ontvangen waar zij recht op hebben of dat deelnemers verkeerde of niet tijdige informatie ontvangen. Is de datakwaliteit niet op orde, dan leidt dit direct tot inefficiënte processen in de pensioenuitvoering en tot financiële en/of reputatieschade.

Het is van belang dat de data van pensioenfondsen [XYZ] een zodanige kwaliteit heeft dat sprake kan zijn van een soepele, beheerste en tijdige overgang van de opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten en dat de hiermee samenhangende risico's beheerst kunnen worden. Het beheer van de data is door pensioenfondsen [XYZ] ondergebracht bij [de eigen uitvoeringsorganisatie en dus in eigen beheer] [de partij aan wie de pensioenadministratie is uitbesteed].

Als eerste stap is het nodig dat het pensioenfonds beleid heeft opgesteld hoe om te gaan met de datakwaliteit. Dit beleid ziet o.a. op de volgende onderdelen:

- Beschrijving doelen (waarvoor, verwerkers, formats);
- Governance (verantwoordelijkheden, rollen);
- Kwaliteitseisen;
- Maatregelen voor waarborging integriteit en vertrouwelijkheid;
- Bewaring;
- Reproduceerbaarheid en transitiestrategie.

Het deelproject Datakwaliteit zorgt voor de volgende deliverables:

1. Opzet van datakwaliteitsbeleid;
2. Impactanalyse datakwaliteit bij eigen/uitbestede pensioenadministratie;
3. Plan van aanpak verbetering datakwaliteit eigen/uitbestede pensioenadministratie;
4. Rapportage uitvoering plan van aanpak verbetering datakwaliteit.

#### 4.6. Deelproject E. Vermogensbeheer

Deelproject B. leidt onder andere tot de formulering van het strategisch beleggingsbeleid dat past bij de risicohouding van de deelnemers en van het pensioenfonds. De inrichting van het beleggingsbeleid is afhankelijk van de keuze tussen een van de twee mogelijke pensioencontracten. De risicohouding, de *investment beliefs* en de contractkeuze kunnen leiden tot een heroverweging van het huidige beleggingsbeleid. Na heroverweging en vastlegging van het beleid is de vervolgstap aan de orde. Deze stap ziet op het uitwerken en implementeren van het nieuwe beleggingsbeleid.

Dit deelproject richt zich op de uitwerking en implementatie op dit beleidsterrein. Ook hierbij kan sprake zijn van een heroverweging of aanpassing in zowel de organisatie als de uitvoering van het vermogensbeheer en de te voeren strategie.

Het deelproject leidt tot de volgende deliverables:

1. Impactanalyse organisatie en uitvoering vermogensbeheer;
2. Opzet organisatie vermogensbeheer;
3. Opzet uitvoering vermogensbeheer;
4. Transitiedocument wijzigingen vermogensbeheer;
5. Inrichting rapportages vermogensbeheer.

#### 4.7. Deelproject F. Risicobeheer

Het risicobeheer en de Eigen Risico Beoordeling (ERB) zijn onderdeel van het besluitvormingsproces bij pensioenfondsen [XYZ].

Het risicoprofiel van het pensioenfonds wijzigt (mogelijk) na de keuze voor een nieuw pensioencontract. Het uitvoeren van een ERB is in dit geval verplicht. Een afweging van de risico's (risicoanalyse) is een standaardonderdeel bij de bestuurlijke besluitvorming. De ERB start daarom aan het begin van het project. De beoordeling ontwikkelt zich gedurende het project en aan de hand van de te nemen besluiten.

Daarnaast dient pensioenfonds [XYZ] ook tijdens de transitieperiode tot aan de implementatiedatum van [x-xx-20xx] oog te houden voor het risicobeheer.

Dit maakt het nodig om vanaf de start aandacht te besteden aan het risicobeheer en om de huidige inrichting van het integraal risicomanagement te beoordelen (als onderdeel van de ERB).

De risicohouding is een belangrijk onderdeel van het risicobeheer. De risicohouding van deelnemers en het pensioenfonds speelt een cruciale factor voor het ontwerp van de nieuwe pensioentoezegging en voor het daaruit voortvloeiende beleid. Derhalve is de risicohouding geadresseerd bij paragrafen 5.2 en 5.3.

Dit deelproject leidt tot de volgende deliverables:

1. Eigen Risico Beoordeling (ERB) gericht op alle risico's gerelateerd aan het Pensioenakkoord;
2. Toetsing opzet integraal risicomanagement aan nieuwe inrichting fondsbeleid;
3. Voorstel voor aanpassing integraal risicomanagement;
4. Opzet integraal risicomanagement framework.

Het risicomanagement van de risico's, die zich kunnen voordoen tijdens de uitvoering van het projectplan is belegd bij de stuurgroep (zie hoofdstuk 7).

#### 4.8. Deelproject G. Communicatie

Bij een verandering van het pensioenstelsel, zoals die voortvloeit uit het Pensioenakkoord, is communicatie van groot belang. Het pensioenfonds is mede daarom wettelijk verplicht een communicatieplan op te stellen. Dit communicatieplan kent een aantal verplichte onderdelen. Daarnaast heeft pensioenfonds [XYZ] zelf de ambitie en behoefte aanvullend te communiceren richting de diverse stakeholders.

Het deelprojectplan heeft tot doel te zorgen voor voorbereiding van de activiteiten, die voortvloeien uit het wettelijk verplichte communicatieplan en voor aanvullende communicatie die pensioenfonds [XYZ] wenst te verrichten richting stakeholders.

Het deelprojectplan leidt tot de volgende deliverables:

1. Overzicht wettelijke verplichtingen voor communicatieplan;
2. Opzet communicatiekalender;
3. Opzet sjabloon persoonlijk overzicht voor en na transitie;
4. Opzet (persoonlijk) overzicht compensatie en financiering;
5. Opzet weergave navigatiemetafoor;
6. Opzet wettelijk communicatieplan;
7. Opzet communicatieplan transitie richting stakeholders;
8. Implementatieplan communicatie voor uitvoerder [pensioenadministratie][en/of partij, aan wie alle communicatie is uitbesteed].

Het communicatieplan voor de transitie gaat verder dan het wettelijk communicatieplan. Dit richt zich op het in kaart brengen van alle stakeholders waarmee het pensioenfonds wenst te communiceren over de transitie. Dit transitiecommunicatieplan onderscheidt verschillende doelgroepen en geeft per doelgroep de boodschap, middelen en kosten weer.

## 5. Mijlpalenplanning

### 5.1. Fasen traject

Het te doorlopen traject is opgeknipt in een aantal fasen. Wij onderscheiden de volgende fasen:



Voor deze fasen sluiten wij tenminste aan bij de uiterste data die uit de wetgeving voortvloeien voor het opstellen van het transitieplan, implementatieplan en communicatieplan en de uiterste datum voor overgang naar een nieuw pensioencontract.

Onderstaand geven wij een planning aan van de mijlpalen op basis van de geschetste fasen.

#### VOORBEELD:

FASE	MIJLPALLEN	DELIVERABLES	PLANNING
1. ORIËNTATIE EN VERKENNING [DD-MM-JJJJ/DD-MM-JJJJ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergelijking huidige en nieuwe pensioenregeling</li> <li>Eigen Risico Beoordeling</li> <li>Impactanalyse datakwaliteit</li> <li>Risicohouding</li> </ul>		
2. ONTWERP EN KEUZES [DD-MM-JJJJ/DD-MM-JJJJ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opdrachtaanvaarding</li> <li>Opzet transitieplan</li> <li>Implementatieplan</li> <li>Opzet beleggingsbeleid</li> <li>Overzicht wettelijke verplichtingen</li> <li>communicatieplan</li> <li>.....</li> </ul>		
3. IMPLEMENTATIE EN COMMUNICATIE [DD-MM-JJJJ/DD-MM-JJJJ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wijziging pensioenadministratie</li> <li>Transitie vermogensbeheer</li> <li>Uitvoering communicatieplan</li> <li>.....</li> </ul>		

## 6. Beheersing project

### 6.1. Randvoorwaarden

Voor de realisatie van dit project geldt een aantal randvoorwaarden. Bij de start van het project zijn de volgende randvoorwaarden onderkend:

- Tijdige, volledige en duidelijke wet- en regelgeving;
- Doelstellingen en deliverables van het project zijn voor het bestuur en andere betrokkenen duidelijk en door allen onderschreven;
- Voldoende capaciteit bij bestuursleden, [bestuursbureau],[eigen uitvoeringsorganisatie], pensioenadministratie en andere partijen aan wie relevante diensten en werkzaamheden zijn uitbesteed;
- Voldoende kwaliteit bij bovengenoemde partijen;
- Toereikend budget voor realisatie van het project en concrete mandaatstelling bij besluitvorming over extra benodigd budget;
- Positie voor de projectmanager en deelprojectleiders om rechtstreeks opdrachten te geven aan experts, medewerkers van [bestuursbureau][uitvoeringsorganisatie]; pensioenadministratie en andere partijen aan wie relevante diensten en werkzaamheden zijn uitbesteed;
- Heldere escalatielijnen vanuit projectmanagement richting bestuur;
- Tijdige, juiste en volledige besluitvorming van bestuur en sociale partners;
- Tijdige, juiste en volledige oplevering van project- en implementatieplannen van derden conform de hiervoor gedefinieerde deliverables.

### 6.2. Haalbaarheid

Het project is veelomvattend met een doorlooptijd van meerdere jaren. Bij het project zijn veel stakeholders, uitvoerende partijen en experts betrokken. Voor het behalen van het totaalresultaat is strikt projectmanagement, naleving van de planning, voldoende expertise en besluitvaardigheid van bestuur en sociale partners noodzakelijk. Bovendien dienen de bovengenoemde randvoorwaarden aanwezig te zijn.

### 6.3. Rapportages

De stuurgroep en deelprojectgroepen leveren op regelmatige basis rapportages op richting bestuur respectievelijk stuurgroep. De stuurgroep rapporteert [gewenste frequentie toevoegen] aan het bestuur. De deelprojectgroepen rapporteren [gewenste frequentie toevoegen] aan de stuurgroep.

De rapportages zijn opgesteld volgens een vast sjabloon. De rapportages gaan in op de voortgang van de deliverables, aandachtspunten, risico's/knelpunten en beheersmaatregelen/oplossingen. Ook is er aandacht voor de planning en de haalbaarheid van gestelde opleverdata. Is sprake van een achterstand in de planning, dan voorziet de rapportage ook in een aangepaste planning. Deze aangepaste planning is gericht op realisatie van de doelstellingen binnen de gestelde tijdlijnen.

De rapportage van de stuurgroep gaat tevens in op de realisatie van de begroting en eventuele onder-/overschrijdingen.

#### 6.4. Risicomanagement project

Naast de risico's, die naar voren komen tijdens de Eigen Risico Beoordeling, kent het project ook projectrisico's. Het risicomanagement van het project is ondergebracht bij de stuurgroep. De stuurgroep stelt de risico's en beheersmaatregelen vast en monitort deze. Risico's kunnen qua kans en impact tijdens de voortgang van het project veranderen. Ook kunnen risico's verdwijnen of er kunnen risico's bijkomen. De stuurgroep brengt de verandering van (kans en impact) van risico's ook in kaart.

Bij de aanvang van het project voorziet de stuurgroep de onderstaande risico's. Hierbij is een onderscheid tussen de risicocategorie en het risico opgenomen. Het concrete risico is beschreven en voorzien van een of meerdere beheersmaatregelen.

#### VOORBEELD:

RISICOCATEGORIE	RISICO	BESCHRIJVING	BEHEERSMAATREGEL
JURIDISCH	AANSPRAKELIJKHEID	Een deelnemer spant een procedure aan tegen invaren	Impactanalyse risico opstellen en mogelijke stappen pensioenfonds
OPERATIONEEL	KWALITEIT	Onvoldoende gekwalificeerde mensen bij de uitvoeringsorganisatie	Inhuren extra (extern aangetrokken) capaciteit
CONTINUÏTEIT	BESTUUR	Veel (verwachte) bestuurswisselingen in korte tijd	Verlengen zittingstermijnen binnen wettelijke en reglementaire kaders
ETC.			

## 7. Begroting

Hieronder is de begroting van het project opgenomen. [Optie: Hierbij is de begroting gekoppeld aan de werkzaamheden van de stuurgroep en een begroting per deelprojectplan opgenomen. Voor de details verwijzen wij naar de deelprojectplannen].

### VOORBEELD:

Onderdeel	Inschatting uren	Kosten
Opzet projectplan		
Vorbereiding en begeleiding stuurgroepen		
Deelprojectgroepoverleggen		
Overige bijeenkomsten en vergaderingen		
Onderzoek risicohouding		
Ondersteuning actuariel		
Ondersteuning juridisch		
Ondersteuning vermogensbeheer		
Ondersteuning ICT		
Ondersteuning communicatie		
Onderzoek en aanpassing datakwaliteit		
Opstellen opzet transitieplan		
Opstellen implementatieplan pensioenfonds		
Opstellen communicatieplan		
Implementatie pensioenadministratie		
Implementatie vermogensbeheer		



Opstellen fondsdocumenten
Projectmanagement
<i>Subtotaal</i>
Onvoorzien (10%)
<i>Totaal</i>



Montae  
& Partners

**Bezoekadres**

Verrijn Stuartlaan 1F, ingang C  
2288EK Rijswijk

**Contactinformatie**

+31 (0)70 30 42 900  
[pensioenakkoord@montaepartners.nl](mailto:pensioenakkoord@montaepartners.nl)