



# De transitie naar een nieuwe pensioenstelsel: Hoe pak je dat aan en wat kun je nu al doen?

26 oktober 2020

# Inhoud

---

1. Hoe zit het ook alweer?
2. Wie, wat en wanneer?
3. No-regrets

Bijlage. Nadere uitwerking diverse fasen

# 1. Hoe zit het ook alweer?

---

# Waarom nu al aan de slag?

---

- Het tijdpad is uiterst krap, per 1 januari 2026 moet iedereen over zijn
  - De politieke besluitvorming kristalliseert zich gedurende 2021 uit
  - De politiek heeft overwegend weinig aandacht voor de uitvoering
  - Sociale partners zullen de tijd nemen
  - Pensioenfondsen en uitvoerders zullen waarschijnlijk met krappe invoeringstermijnen te maken krijgen
- Ondanks de nodige onduidelijkheden kan er nu al veel worden gedaan om een overstap naar het nieuwe pensioenstelsel te bespoedigen



# Transitie op hoofdlijnen

## Van

- Uitkeringsovereenkomst
  - Pensioenaanspraken
- Geënt op nominale zekerheid
  - Financiële positie o.b.v. dekkingsgraad
  - Opbouwen buffers (VEV, MVEV)
  - Eerst enige buffer dan toeslagverlening
- Korting is ultimum remedium
  - Kortingskans momenteel reëel
- Premie versus pensioenopbouw
  - Doorsneepremie
  - Premiedekkingsgraden



## Naar

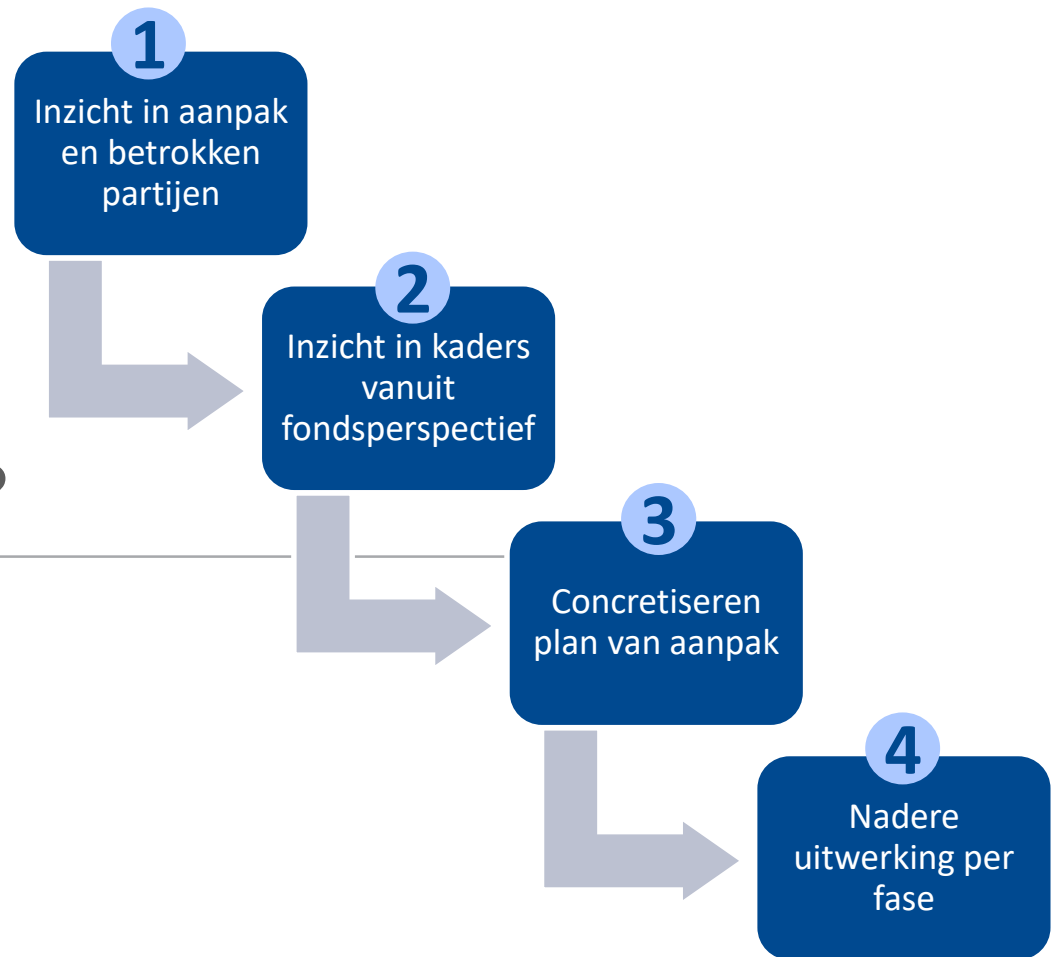
- Premieovereenkomst
  - Pensioenambitie en vervangingsratio
  - Gelijke premie voor iedereen
- Persoonlijk pensioenvermogen
  - Leeftijdsafhankelijk rendement
- Keuze tussen verschillende contracten
  - Individueel: WVP
  - Tussenvariant: WVP collectief
  - Collectief: nieuw pensioencontract
- Keuzes bij inrichting contract
  - Hoogte premie ↔ ambitieniveau
  - Mate van risicodeling
  - Projectierendement en spreiding rendementen
  - Houdbaarheid verplichtstelling
- Diverse aanpassingen in regeling
  - Meer standaard nabestaandenpensioen
  - Eenmalige uitkering op pensioendatum

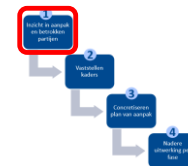
Invaren?

Compensatie?

## 2. Wie, wat en wanneer?

---





# Stap 1. Inzicht in aanpak en betrokken partijen (1/3)

## De aanpak zal per fonds verschillen

### Aanpak

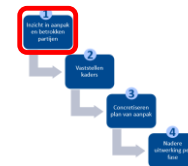
- Fonds in de lead en sociale partners geven input
- Sociale partners in de lead en fonds toetst
- Gezamenlijk project met respect voor ieders verantwoordelijkheid

### Aandachtspunt

- Betrek alle partijen vanaf het begin bij het proces
- Eenheid is cruciaal, werk daar vanaf dag 1 aan
- Zorg voor een gelijk kennisniveau bij alle partijen
- Zorg dat deelnemers het proces meemaken

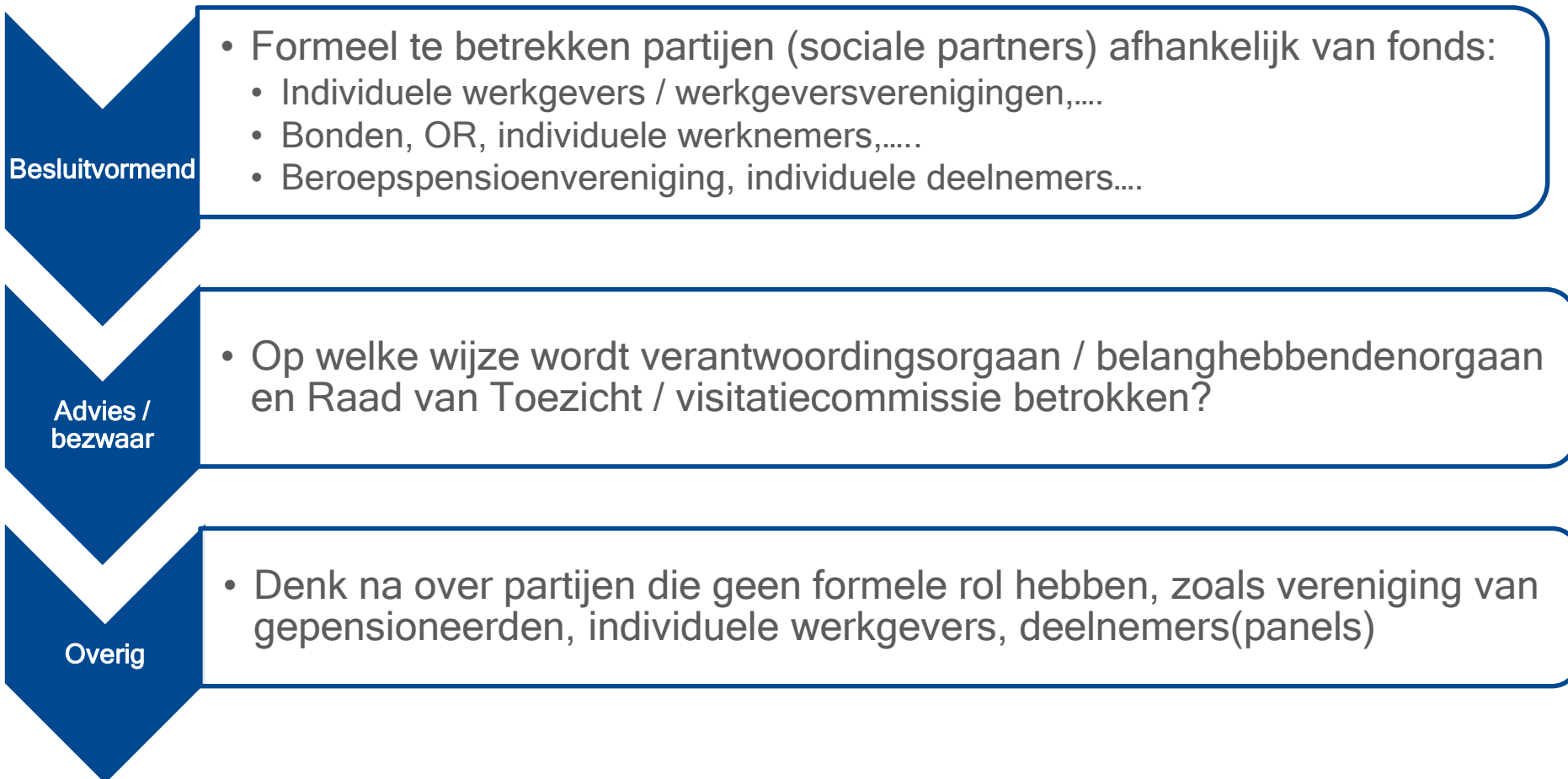
### Praktisch

- Gebruik één partij voor rekensommen en algemene info
- Partijen kunnen dit door eigen adviseurs laten toetsen
- Maak vooraf goede afspraken over kostenverdeling

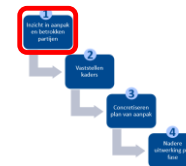


# Stap 1. Inzicht in aanpak en betrokken partijen (2/3)

## Welke partijen worden betrokken?







# Stap 1. Inzicht in aanpak en betrokken partijen (3/3)

## Welke partijen worden betrokken?

### Communicatie

- Hoe en wanneer informeer je de deelnemers?
  - Maak een communicatieplan voor communicatie tijdens de transitieperiode
  - Wat wil je wanneer en hoe communiceren?

### Uitvoering

- Hoe geef je de afstemming met de uitvoerders vorm?
  - Pensioenbeheer én vermogensbeheer

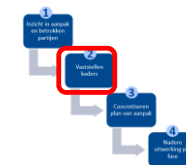
## Stap 2. Inzicht in kaders vanuit fondsperspectief (1/2)

- ❖ Huidige afspraken uitvoeringsovereenkomst
- ❖ Huidige afspraken pensioenovereenkomst
- ❖ Huidige premie en ambitie



- ❖ Wensen
  - Wat is de doelgroep?
  - Waaraan zou de regeling voor de doelgroep moeten voldoen?
- ❖ Gewenste ingangsdatum nieuwe regeling

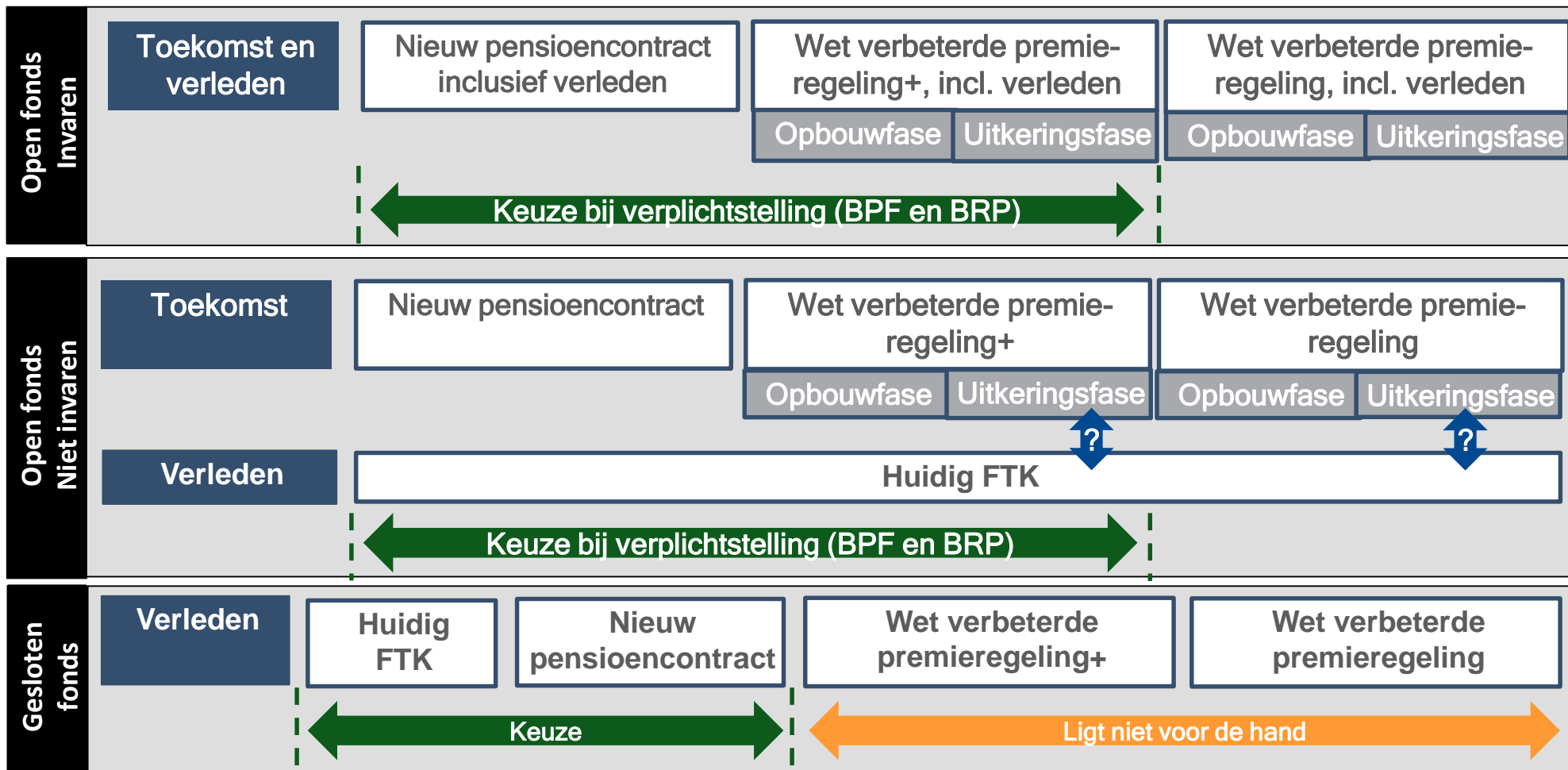
- ❖ Wat is de huidige toegevoegde waarde van het fonds (SWOT)?
- ❖ Welke toekomstige situaties zijn denkbaar voor het fonds?
- ❖ In welke van deze toekomstige situaties / op welke wijze blijft deze toegevoegde waarde behouden?



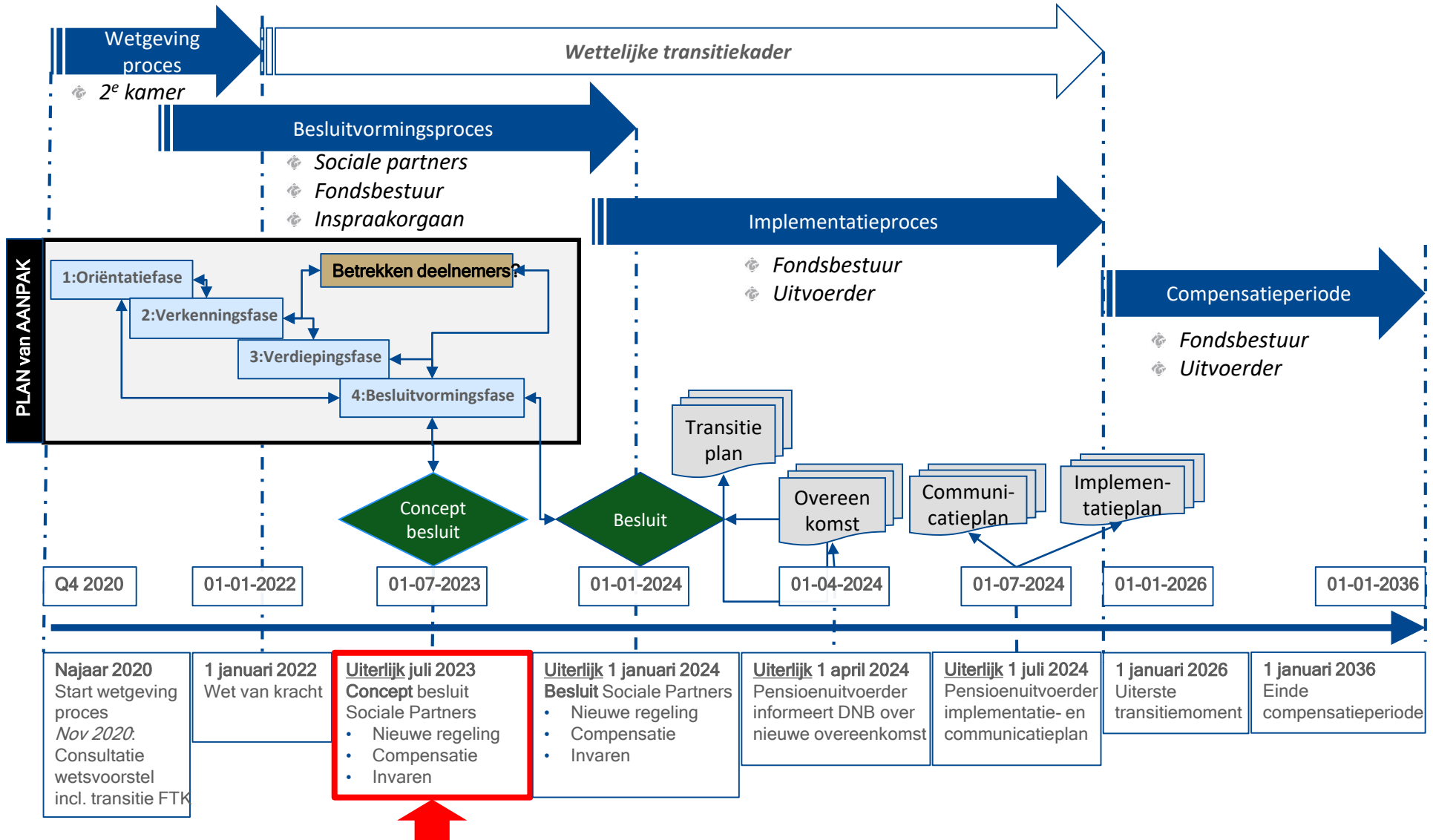
## Stap 2. Inzicht in kaders vanuit fondsperspectief (2/2)

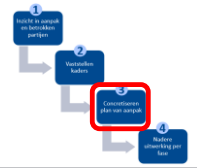
Stip op de horizon afhankelijk van soort fonds en situatie

Wat betekent stip op de horizon voor fonds?



# Stap 3. Concretiseren van het plan van aanpak (1/4)

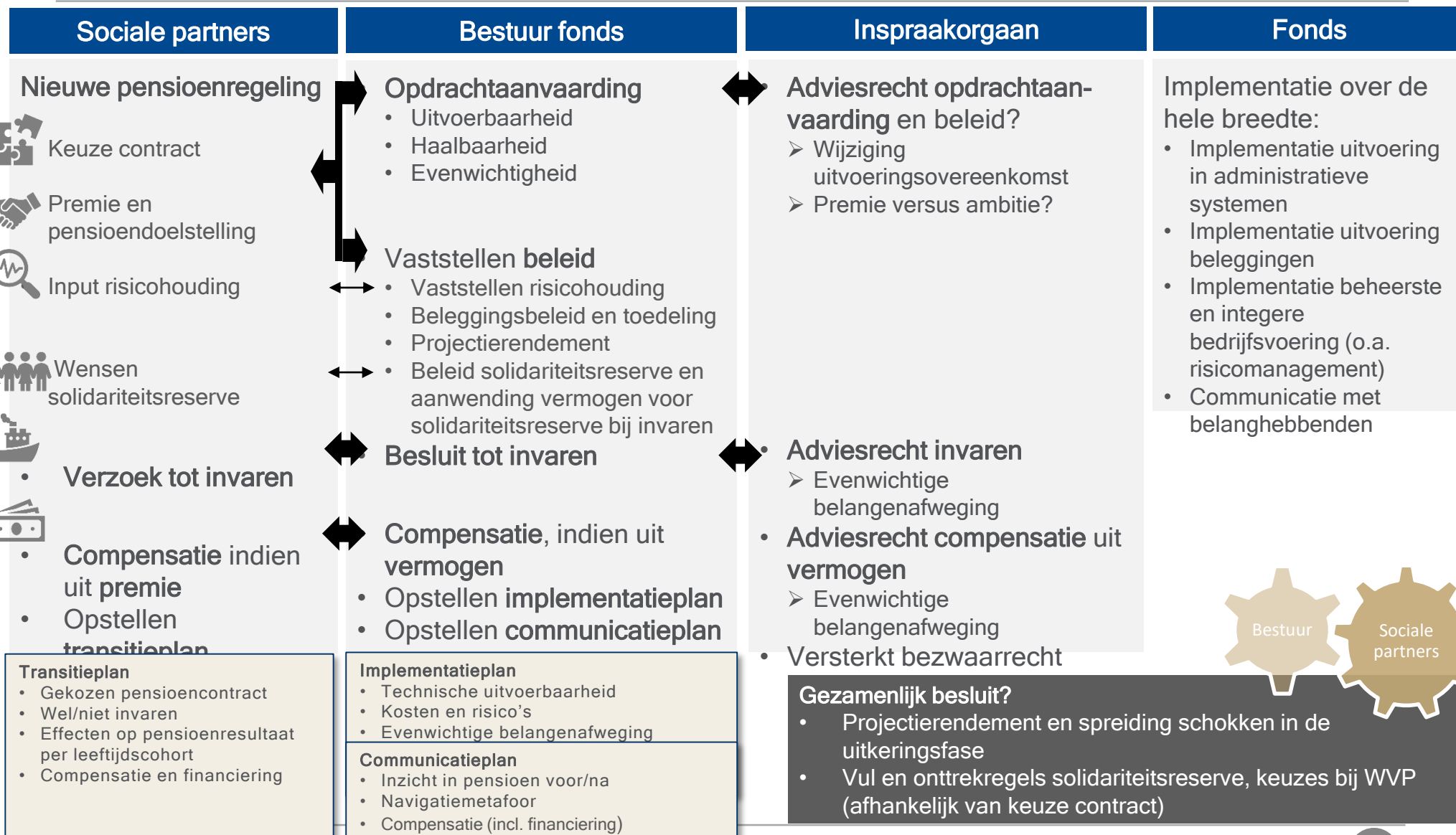
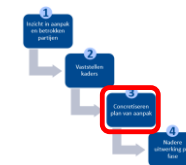




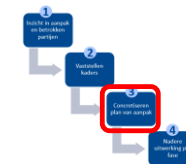
## Stap 3. Concretiseren van het plan van aanpak (2/4)

- Sociale partners krijgen in hoofdlijnennotitie sterke(re) rol toebedeeld
- Scheiding tussen inhoud (sociale partners) en uitvoering (pensioenfondsen) minder strikt: overgang vereist nauwe samenwerking, afstemming, kennisdeling
- De nieuwe pensioenovereenkomst is co-creatie en het resultaat van een iteratief proces tussen alle betrokkenen
  - Exacte wet- en regelgeving wordt gedurende het proces bekend

# Stap 3. Concretiseren van het plan van aanpak (3/4)

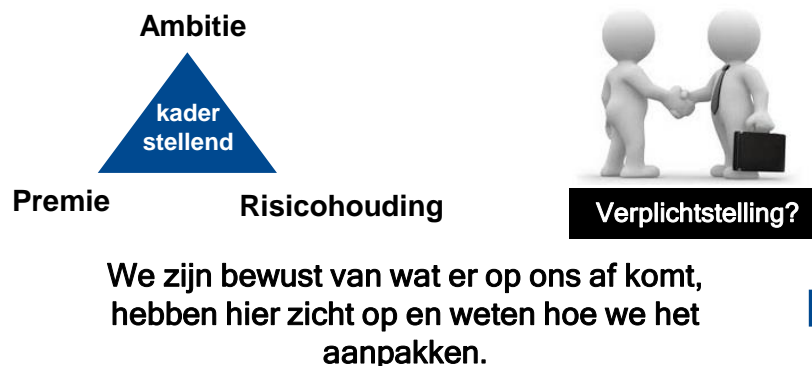


# Stap 3. Concretiseren van het plan van aanpak (4/4)



De aanpak kent 4 fasen om de implementatie van de transitie voor te bereiden

## Fase 1: Oriëntatiefase



## Fase 2: Verkenningfase



## Fase 4: Besluitvormingsfase



Besluit sociale partners en pensioenfondsbestuur over de nieuwe regeling, al dan niet invaren, en een nieuwe opdracht aanvaarding (en keuze uitvoerder)

## Fase 3: Verdiepingsfase



Veel elementen: welke combinatie leidt tot de beste fit?

Implementatie

# Stap 4. Nadere uitwerking per fase (1/2)

Sociale partners  
Fondsbestuur  
Gezamenlijk  
Rekenmeester



1

Oriëntatiefase  
Q4-2020 t/m Q1-2021

- Doelstelling van deze fase:
  - Inrichten projectstructuur
  - Projectplan
  - Kennisdeling
  - Selectie rekenmeester
  - Identificeren no-regrets

2

Verkenningfase  
Q2-2021 t/m Q4-2021

- Doelstelling van deze fase:
  - Q2-2021:
    - Inventarisatie vertrekpunt, ambitie en wensen en stip op de horizon
    - Opstellen randvoorwaarden sociale partners
    - Opstellen randvoorwaarden fondsbestuur
  - Q3-2021:
    - Voorstel kaders
    - Voorstel keuzecriteria
    - Bespreken randvoorwaarden
  - Q4-2021:
    - Vaststellen kaders en randvoorwaarden
    - Vaststellen conceptvoorstellen

- Het resultaat van deze fase:
  - Besturen en sociale partners zijn bekend met de inhoud
    - ... zijn zich bewust van de impact
    - ... zijn nieuwsgierig naar de keuzes
    - ... hebben zich georganiseerd
  - De rolverdeling is helder
  - Mensen zijn bekend met de inhoud, uitdaging en de planning
  - Stakeholders zijn geïnformeerd
  - Het plan van aanpak is akkoord

- Het resultaat van deze fase:
  - De set van wensen, randvoorwaarden, kaders en keuzecriteria is bekend
  - We hebben conceptvoorstellen geformuleerd, waarmee we aan de slag gaan in de uitwerking

Dit zijn de hoofdlijnen  
Uitgebreide uitwerking per fase in bijlage



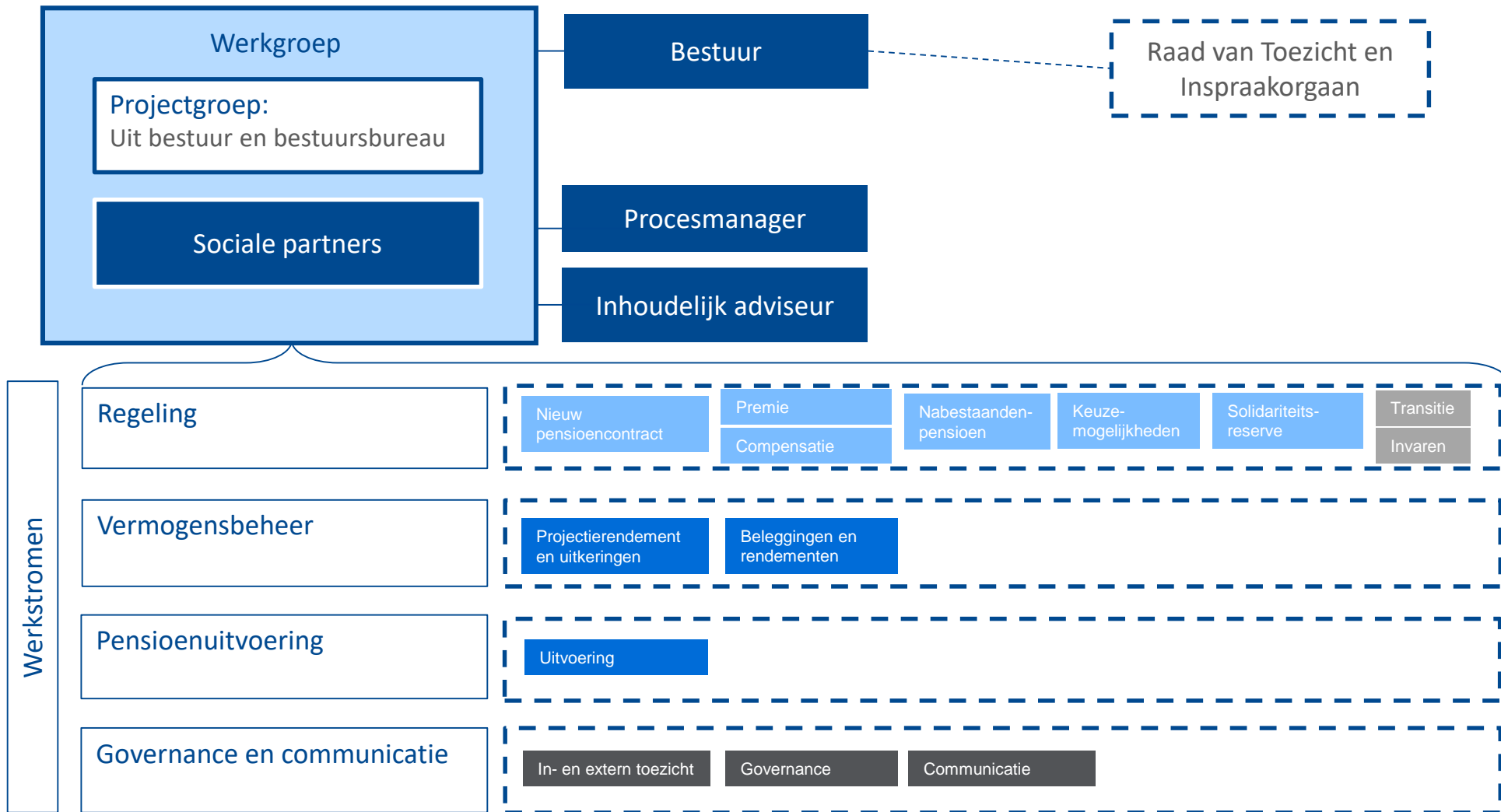


# Stap 4. Nadere uitwerking per fase (2/2)

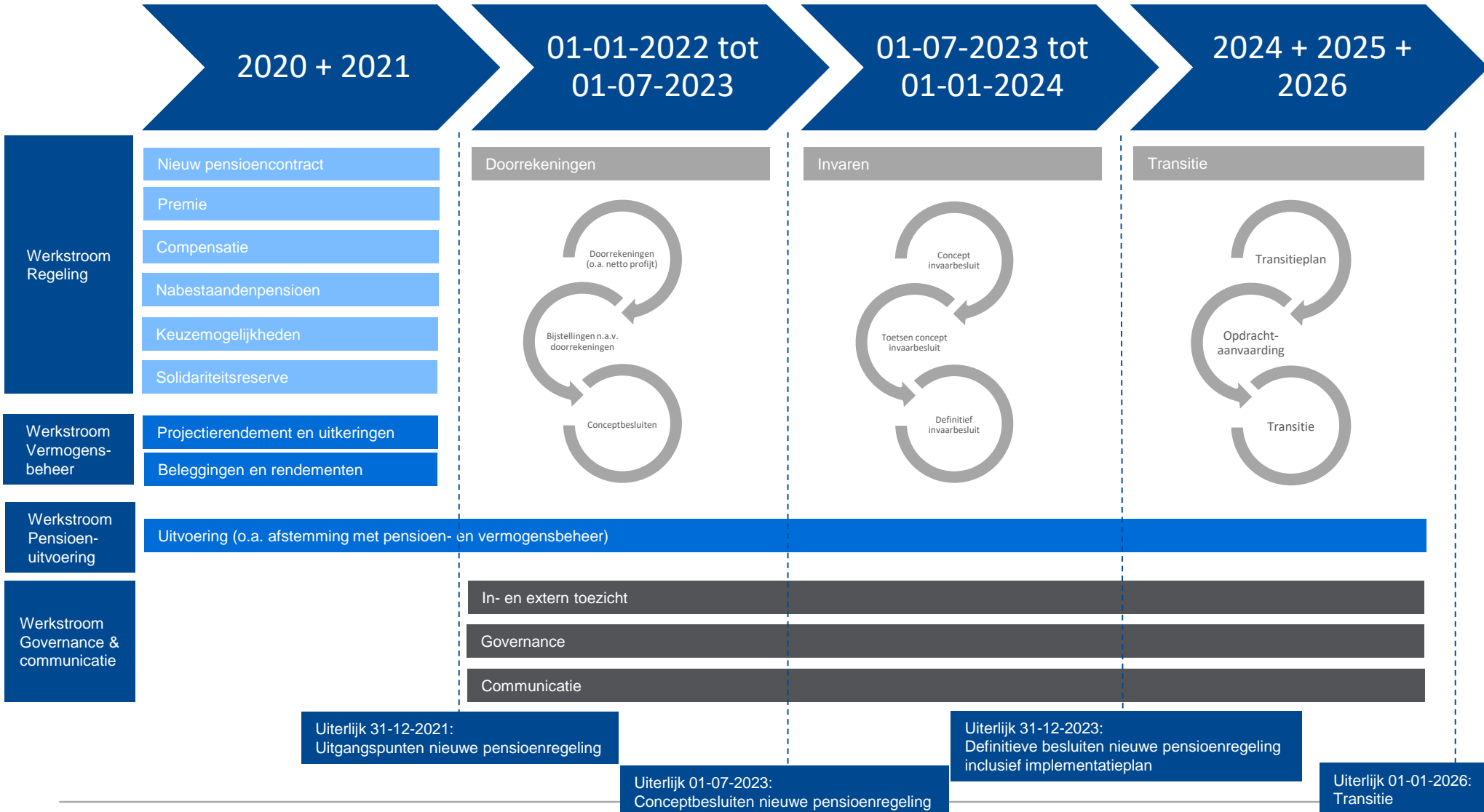
<b>3</b> Verdiepingsfase Q1-2022 t/m Q3-2022	<b>4</b> Besluitvormingsfase Q4-2022 t/m Q4-2023	<b>5</b> Implementatiefase Q1-2024 t/m Q4-2025
<p>Doelstelling van deze fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iteratief proces:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Kwantificering keuzes</li> <li>Afstemming met alle gremia</li> <li>Bijstelling keuzes</li> <li>Kwantificering bijstellingen</li> <li>...</li> </ul> </li> <li>Doel: analyse en vormgeving nieuw contract</li> <li>Analyse impact uitvoering pensioen- en vermogensbeheer</li> <li>Discussie invaren</li> <li>Discussie compensatie</li> </ul>	<p>Doelstelling van deze fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Q1-2023:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse evenwichtigheid</li> <li>Voorlopige opdrachtaanvaarding</li> <li>Oordeel VO en RvT</li> </ul> </li> <li>Q2-2023:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptbesluiten nieuwe contract</li> </ul> </li> <li>Q3-2023:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Vorbereiding implementatie</li> </ul> </li> <li>Q4-2023:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Definitieve besluiten nieuwe contract</li> <li>Opstellen transitieplan</li> <li>Opstellen implementatieplan</li> <li>Opstellen communicatieplan</li> <li>Definitieve opdrachtaanvaarding</li> </ul> </li> </ul>	<p>Doelstelling van deze fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoeren transitieplan</li> <li>Uitvoeren implementatieplan</li> <li>Uitvoeren communicatieplan</li> <li>N.B. Zowel pensioenbeheer als vermogensbeheer</li> <li>Eventuele herijking governancestructuur             <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke governance past bij nieuwe regeling?</li> <li>Profielen bestuur / VO / BO / RvT</li> </ul> </li> </ul>
<p>Het resultaat van deze fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is kwantitatief inzicht in implicaties van de keuzemogelijkheden</li> <li>De keuzes zijn getoetst</li> <li>Conceptopzet nieuw contract is bekend</li> <li>Impact invaren ja/nee is bekend</li> <li>Impact compensatie is bekend</li> </ul>	<p>Het resultaat van deze fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het fondsbestuur en de medezeggenschapsgrémia hebben de gemaakte keuzes getoetst</li> <li>De evenwichtige belangenafweging is getoetst</li> <li>Sociale partners hebben definitieve besluiten over het nieuwe contract genomen</li> <li>Het pensioenfonds is voorbereid voor de implemen</li> </ul>	<p>Het resultaat van deze fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestructureerde transitie</li> <li>Integere en beheerste bedrijfsvoering</li> <li>Deelnemers zijn volledig op de hoogte</li> <li>Vorbereid op implementatie nieuwe governancestructuur</li> </ul>

Dit zijn de hoofdlijnen  
 Uitgebreide uitwerking per fase in bijlage

# Voorbeeld project governance (1/2)



# Voorbeeld project governance (2/2)



## 2. No-regrets

---

## No-regrets (1/5)

---

### Ruim bestaande complexiteiten op

- Overgangsregelingen uit het verleden maken de transitie complex en zijn veelal niet meer uitlegbaar
  - Ga er over in gesprek met de sociale partners en het inspraakorgaan. Geef aan waarom opruimen gewenst is
  - Houd rekening met de mogelijkheid van individueel bezwaar. Als daar problemen worden verwacht, zorg dan voor draagvlak bij sociale partners en het inspraakorgaan om het opruimen in de transitie zelf mee te kunnen nemen

### Bekijk de definitie van het pensioengevend inkomen

- Bekijk de mogelijkheden om de pensioengrondslag aan te passen zodat er bij het nieuwe contract kan worden aangesloten op de loonaangifteketen / UPA
  - Aansluiting op de loonaangifteketen / UPA levert een aanzienlijke kostenbesparing voor de werkgevers op en reduceert de kans op fraude en fouten

## No-regrets (2/5)

---

### Ga in gesprek met de uitvoerder

- De transitie naar het nieuwe pensioencontract vraagt veel van je uitvoerder
  - Ga in een vroeg stadium na of deze voldoende geëquipeerd is om de veranderingen door te kunnen voeren → tijd en veranderbudget!
  - Wat is het tijdspad dat de uitvoerder voor ogen heeft? Sluit dat aan bij het eigen tijdspad? Bij multi-client uitvoerders: waar staat jouw fonds ergens in de rij?
- Vorm een beeld van de situatie straks
  - Gaat de uitvoerder beide contracten uitvoeren?
  - Gaat de uitvoerder met standaardpakketten werken waar je je als pensioenfonds naar moet richten? Hoeveel ruimte is er om daar vanaf te wijken?
  - Is er een beeld van de extra uitvoeringskosten tijdens en na transitie?
- Denk na over jouw wensen voor de uitvoerder van de toekomst
  - Trend naar individualisering en digitalisering
  - 24-7 beschikbaarheid van up to date informatie i.p.v. “jaarwerkcyclus”?
  - Koppeling asset en liability kant

## No-regrets (3/5)

---

### Voer z.s.m. een eigenrisicobeoordeling (ERB) op hoofdlijnen uit m.b.t. het nieuwe pensioenstelsel

- 🌀 Vorm een beeld van de toekomst
  - Welke invloed heeft het nieuwe stelsel op de strategische doelstellingen van het fonds?
  - Welke invloed hebben verschillende keuzes op de toekomst van het fonds?
  - Zou de strategie moeten worden aangepast?
  - Wat betekent dit voor het risicomanagement van het fonds?
- 🌀 Gebruik dit beeld al tijdens het proces
  - Wat is de toegevoegde waarde van het fonds, nu en straks?
  - Welke keuzes hebben grote en minder grote invloed op het fonds?
- 🌀 Een gedetailleerde ERB kan plaatsvinden op het moment dat de details van de nieuwe pensioenregeling en de wens tot al dan niet invaren bekend zijn

## No-regrets (4/5)

---

### Zet geen stappen die straks hinderlijk kunnen zijn

- 🌀 Verstandig: stel de vraag of bij besluiten over aanpassing van het (beleggings)beleid de gevolgen van dat besluit over een paar jaar bij de transitie als profijtelijk of als hinderlijk worden gezien

### Onderzoek de risicobereidheid van de deelnemers

- 🌀 Het nemen van risico's en het toedelen van die risico's wordt een van de sleutelementen in het nieuwe contract
  - Mensen (zeker Nederlanders) houden niet van risico's
  - Risico-aversie heeft tegelijkertijd een prijs
- 🌀 Maak mensen bewust van de uitruil tussen risico en rendement
- 🌀 Een downside wordt veel emotioneler beleefd dan een upside
- 🌀 Zorg voor goede, begrijpelijke voorlichting en kom er achter wat je deelnemers bereid zijn aan risico's te lopen



## No-regrets (5/5)

---

### Richt een projectorganisatie in

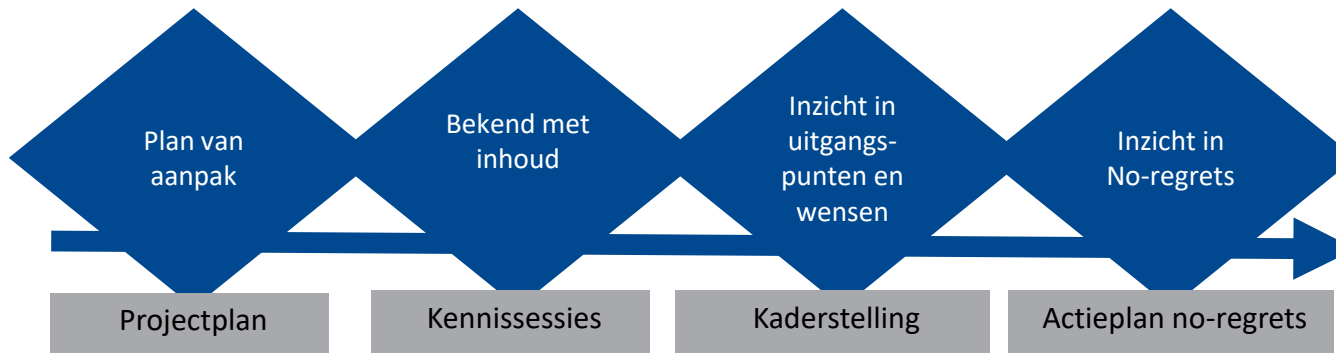
- 🌀 Het transitieproces is complex en zal een aantal jaren in beslag nemen
- 🌀 Het vergt veel menskracht en goed zicht op wanneer welke stap door welke partij moet worden gezet
- 🌀 Stel een goede projectmanager aan
- 🌀 Wijs (bij de verschillende gremia) mensen aan die tijd kunnen vrijmaken voor het project

# Bijlage. Nadere uitwerking diverse fasen

---

# Oriëntatiefase

1



## Plan van aanpak

- Welke partijen worden betrokken?
  - Sociale partners en inspraakorgaan
  - RvT
  - Werkgevers- of branche(organisaties)?
  - Deelnemers(organisaties / -panels)?
  - Vereniging van gepensioneerden?
- Oprichting projectorganisatie
  - Stuurgroep en werkgroepen
  - Projectleider en adviseurs
  - Invulling werkstromen
  - Mandaat stuurgroep en werkgroepen
  - Budgetten (tijd en geld)
- Hoe wordt run en change organisatie bij fonds vormgegeven?
- Voorop lopen, middenmoot of afwachten?

## Kaderstelling

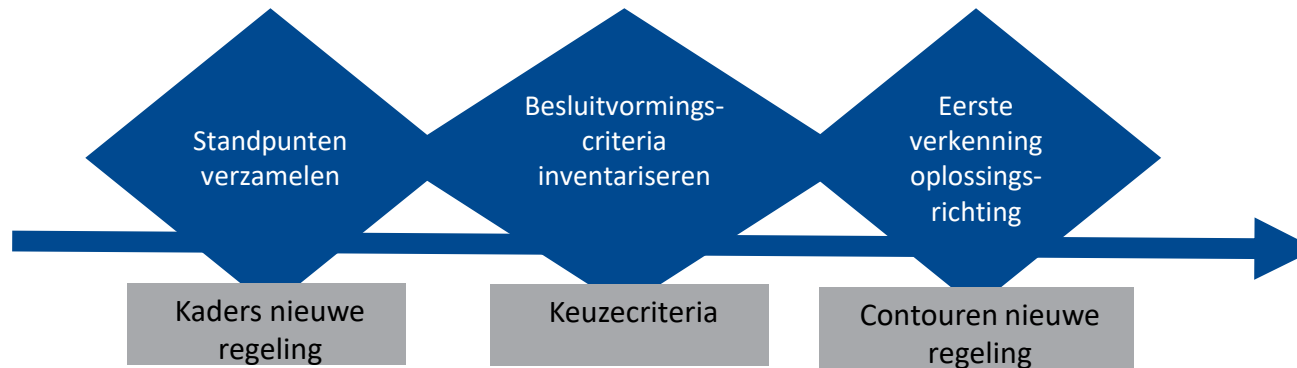
- Wat is het vertrekpunt? Wat ligt er nu vast qua rolverdeling, risicohouding, premie en pensioenambitie? Wat doe je met gemiste indexatie uit het verleden?
- Wat is de doelgroep?
  - Wat zijn de wensen van de doelgroep?
  - Hoe zou passende regeling eruit moeten zien?
  - ZZP/witte vlekken?
- Wat betekenen ontwikkelingen bij anderen?
  - Aangesloten werkgevers?
  - Niet aangesloten werkgevers (bv. verzekerde regelingen, vrijgestelde bedrijven)?
  - Andere fondsen?
- Hoe blijf je als fonds van toegevoegde waarde voor de deelnemers en aangesloten partijen?

## No-regrets

- Ruim bestaande complexiteit op
  - Overgangsregelingen
  - Loonaangifteketen / UPA
- Zet in het (beleggings)beleid geen stappen die straks hinderlijk zijn
- Ga in gesprek met de uitvoerder
  - Gaat de uitvoerder met standaardpakketten werken? Hoeveel ruimte is er om daar vanaf te wijken?
  - Wat is het tijdpad van de uitvoerder? Bij multi-client uitvoerders: waar staat jouw fonds in de rij?
  - Wat zijn de kosten tijdens en na transitie?
- Onderzoek risicobereidheid deelnemers
  - Maak mensen bewust van de uitruil tussen risico en rendement
  - Welk risico willen de deelnemers lopen?

# Verkenningfase

2



## Kaders nieuwe regeling

- Wat zijn de randvoorwaarden van sociale partners?
  - Pensioendoelstelling
  - Hoogte premie
  - Ruimte voor compensatie als nodig?
  - Invaren ja/nee?
- Wat zijn de randvoorwaarden van het fondsbestuur?
  - Evenwichtige belangenafweging
  - Wat is nodig voor opdrachtaanvaarding?
- Volgens planning komt in deze fase wetgeving beschikbaar
  - Hoe luidt de uitwerking?
  - Voldoen de stappen die al zijn genomen of moet worden bijgesteld?

## Keuzecriteria

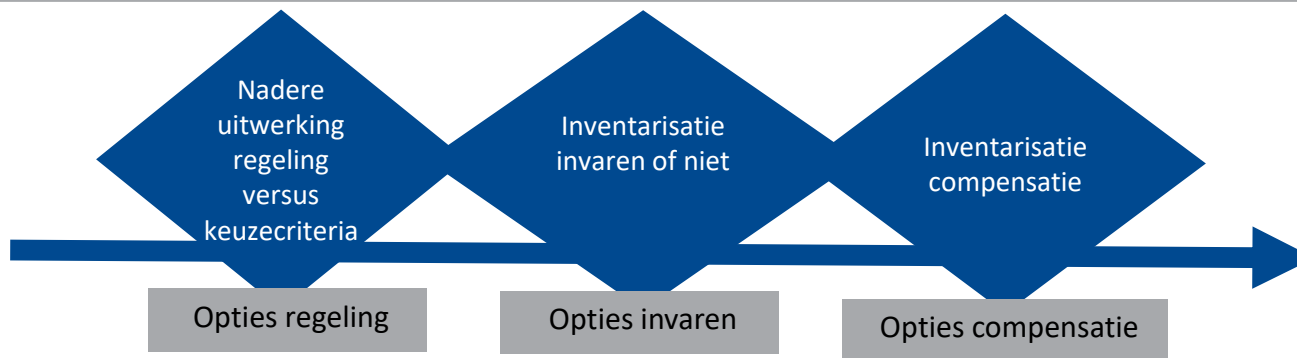
- Aan welke criteria worden de (tussen-) resultaten getoetst?
  - Wat is de risicohouding van de deelnemers?
  - Welke criteria hanteren we bij keuzes?
    - Collectief vs. individueel
    - Verplichte elementen vs. eigen keuzes

## Contouren nieuwe regeling

- Vaststellen kaders
- Vaststellen randvoorwaarden
- Vaststellen keuzecriteria
- Formuleren voorkeursopties
  - Soort regeling
  - Premie
  - Nabestaandenpensioen
  - Solidariteitsreserve
  - Projectierendement
  - Compensatie
  - Invaren

# Verdiepingsfase

3



## Opties regeling

- Iteratief proces
  - Nadere uitwerking diverse elementen regeling
  - Samenhang diverse elementen regeling
  - Toetsen aan kaders, randvoorwaarden en keuzecriteria
  - Bijstellen indien nodig of gewenst

## Invaren ja/nee

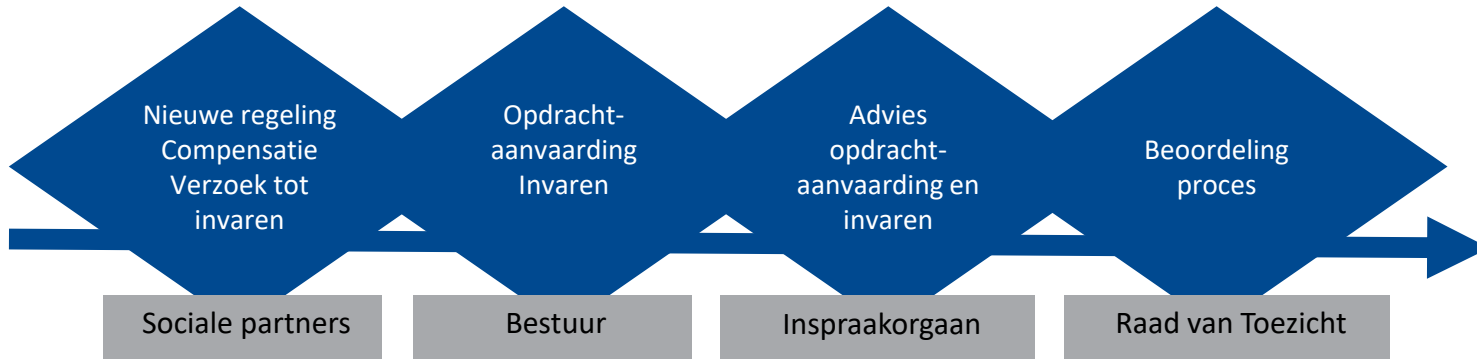
- Standaardmethode of value based ALM?
- Doorrekening consequenties
  - Per status (actief, premievrij, gepensioneerd)
  - Per leeftijdscohort
  - Netto profijt
  - Vervangingsratio
- Wat als niet wordt ingevaren?
  - Hoe ziet het toetsingskader eruit?
  - Wat betekent dit voor pensioenresultaten?
  - Hoe ziet de uitvoering eruit?
    - Bij zelfde pensioenuitvoerder als nieuwe regeling?
    - Naar andere pensioenuitvoerder?
    - Wat betekent dit voor governance?
- Wat is uitvoeringstechnisch mogelijk?

## Compensatie ja/nee

- Is compensatie noodzakelijk?
  - Per status (actief, premievrij, gepensioneerd)
  - Per leeftijdscohort
- Zijn middelen voor compensatie beschikbaar?
  - Extra premie
  - Buffers
- Wat is uitvoeringstechnisch mogelijk?

# Besluitvormingsfase

4



## Conceptbesluiten

- Uitwerking samen vormgegeven in voorgaande fases
- ERB
- ALM
- Aanvangshaalbaarheidstoets?
- Conceptbesluiten
  - Ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid
  - Toets doelstellingen, kaders, randvoorwaarden en keuzecriteria
  - Relevante wetgeving

## Uitvoeringstoets

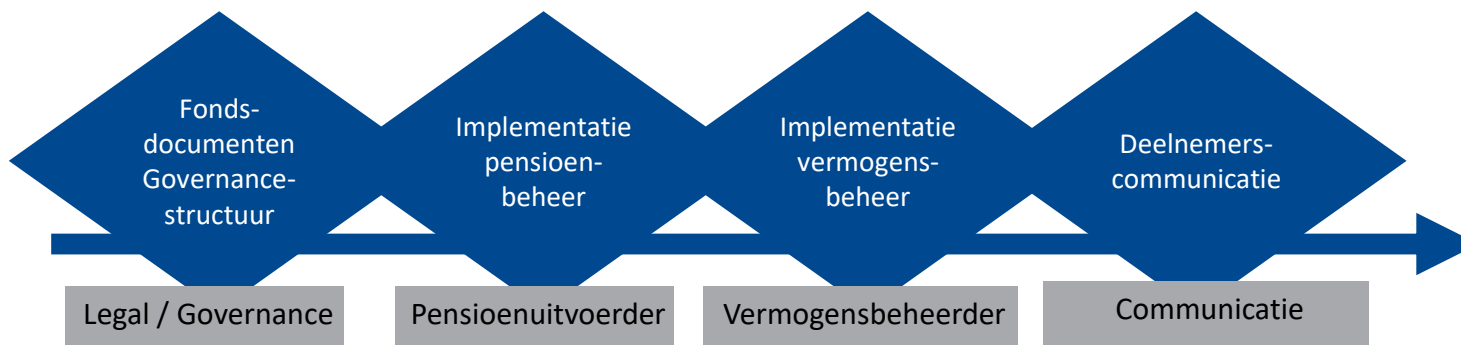
- Dubbelcheck
  - Kunnen uitvoerders pensioen- en vermogensbeheer conceptbesluiten uitvoeren?
- Opstellen transitieplan
- Opstellen implementatieplan
- Opstellen communicatieplan

## Definitieve besluiten

- Formele besluitvorming
  - Ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid
  - Toets doelstellingen, kaders, randvoorwaarden en keuzecriteria
  - Relevante wetgeving

# Implementatiefase

5



## Implementatie

- Implementatie nieuwe regeling
  - Opstellen fondsdocumenten
  - Nieuwe projectstructuur voor transitie
    - Afstemming met pensioen-uitvoerder
    - Afstemming met vermogens-beheerder
  - Tijdens uitvoering huidige regeling
    - Beherste en integere bedrijfsvoering

## Governancestructuur

- Voorbereiding eventuele aanpassing governancestructuur
  - Welke governance past bij nieuwe regeling?
  - Nieuw profiel bestuursleden / VO / BO / RvT?
  - Nieuwe opzet bestuur en commissies?

## Deelnemerscommunicatie

- Intensivering deelnemers-communicatie
  - Generiek
    - Inhoud pensioenregeling
    - Keuzemogelijkheden
  - Individueel
    - Impact op pensioenuitkomsten
    - Navigatiemetafoor

# Onze specialismen

Investment Consulting



Data Oplossingen

Legal



Risicomanagement

Compliance



Transitiemanagement

Actuariaat



Pensioenadvies