

**Deloitte.**

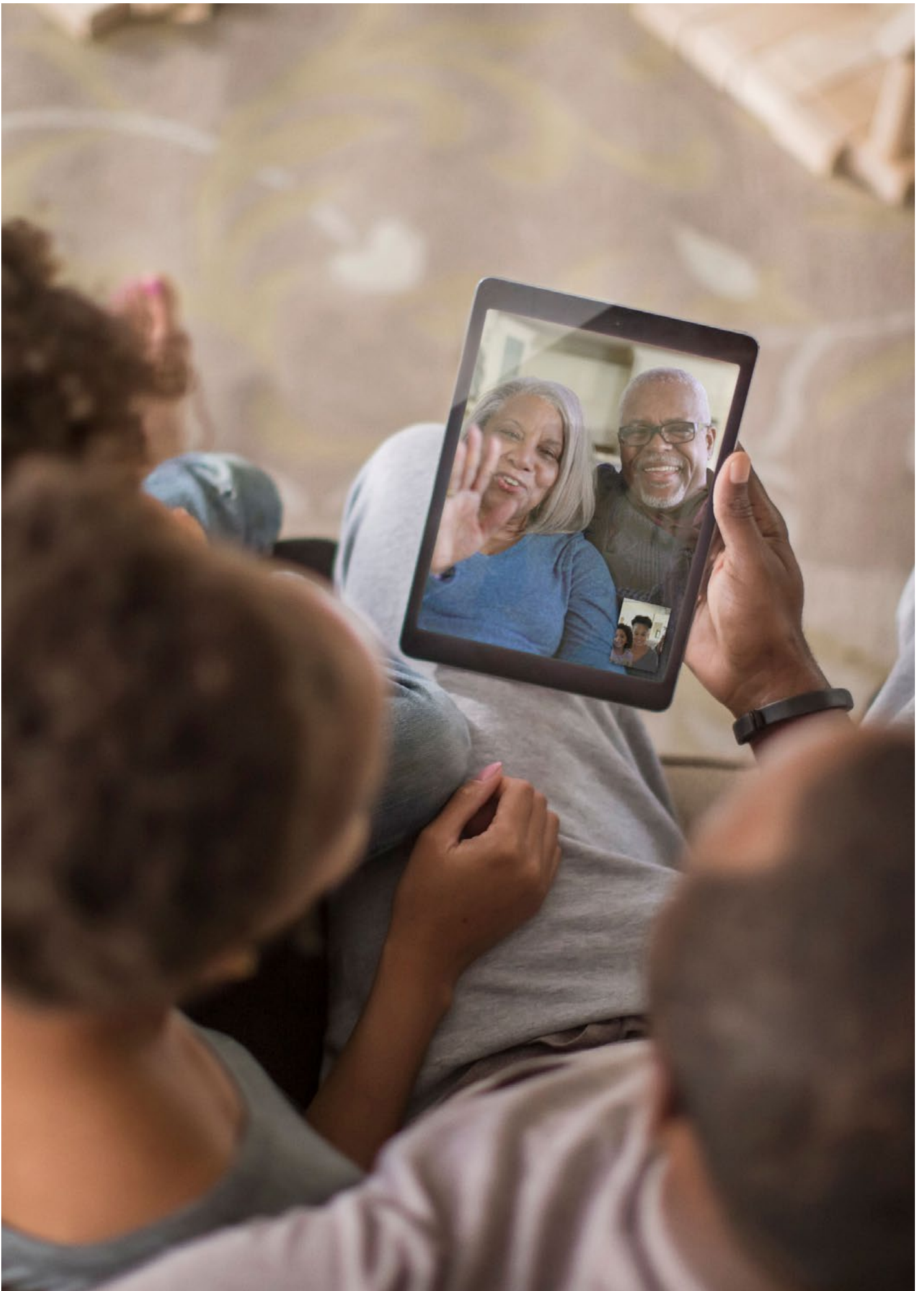


## Naar een nieuw pensioencontract

Nu aan de wind zeilen  
om straks tijdig én zorgvuldig in te kunnen varen

# Inhoudsopgave

Introductie	<b>04</b>
1. Huidige situatie biedt (nog) niet altijd houvast	<b>05</b>
2. Urgentie en risico's maken uitdaging groter	<b>09</b>
3. Van oud naar nieuw – valkuilen en tips	<b>11</b>
Tot slot	<b>20</b>



## Introductie

# Na een lange aanloop komt het nieuwe pensioenstelsel snel dichterbij

Sinds 2008 wordt er druk over gepraat: het pensioenstelsel in Nederland is aan vernieuwing toe. Niet alleen omdat de arbeidsmarkt sterk is veranderd, onder meer doordat 'lifetime employment' geen gemeengoed meer is, flexwerk gewoner wordt en werknemers een andere balans zoeken tussen hun baan en privéleven. Hiernaast heeft de financiële crisis en lage rente een zware wissel op de dekkingsgraden van pensioenfondsen getrokken en zijn de noodzakelijke buffers steeds groter geworden. Hoewel de beleggings-rendementen van pensioenfondsen vanaf 2009 op een prima niveau liggen, was het indexeren van de pensioenen voor deelnemers jaar op jaar niet mogelijk. Sterker nog: in een aantal gevallen is zelfs korten noodzakelijk geweest. Inmiddels zijn cumulatieve indexatie-achterstanden van 10 tot 20 procent geen uitzondering. Het leidt tot soms hevige sentimenten bij pensioendeelnemers van alle leeftijden.

Inmiddels zijn we veertien jaar later: vlak voor de deadline van 1 april 2022 is het wetsvoorstel toekomst pensioenen met adviezen en toelichting naar de Tweede Kamer gestuurd<sup>1</sup>. Inmiddels is duidelijk dat de behandeling van de wet in de Tweede kamer veel tijd kost. Voorzien wordt dat de nieuwe regels voor pensioen ingaan vanaf 1 juli 2023. Sociale partners, pensioenfondsen en pensioenuitvoerders hebben dan een luttele periode van drie en een half jaar de tijd om hun regelingen aan te passen. Een majeure opdracht, vooral gezien de complexiteit van de bestaande regelingen en de manier waarop er zal worden ingevaren in de nieuwe regelingen, de zware IT-component en niet in de laatste plaats de grote maatschappelijke belangen.

De pensioentransitie waar Nederland nu voor staat, is een van de meest ingrijpende en ingewikkelde veranderingen in de financiële sector ooit. De impact is enorm. Zorgvuldigheid en actief toezicht moeten borgen dat er onderweg geen ongelukken gebeuren. Het winnen van het snel tanende vertrouwen van de deelnemer is het einddoel, maar om daar te komen moeten grote hindernissen worden genomen, zowel strategisch als operationeel.

Hoewel 2027 nog ver weg klinkt, is het nu de tijd voor sociale partners, pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties om een plan van aanpak concreet te maken en met de uitvoering ervan starten. In onze praktijk zien we dat de meesten ervan te starten, maar het feit dat er nog zoveel onduidelijk is maakt het niet gemakkelijk om scherp aan de wind te zeilen, terwijl dat wel nodig is, gezien de complexiteit en de krappe deadline.

Met deze whitepaper willen wij vooral sociale partners, pensioenfondsbesturen en het management van uitvoeringsorganisaties duidelijk maken waarom het nodig is om tempo te maken of -als er nog niet gestart is- vanaf morgen een stevige koers in te zetten. Alleen én samen. Daarbij doen wij hun ook meteen een handreiking, in de vorm van aandachtspunten, mogelijke valkuilen en hoe die te omzeilen, en adviezen om de deadline straks te halen. Op tijd, zorgvuldig en zonder kleerscheuren, in de allereerste plaats voor deelnemers.



## Leeswijzer

*Eerst belichten we de huidige situatie: waar staan we, wat zijn de dragende elementen in de nieuwe wetgeving en welke keuzes moeten worden gemaakt. Daarna gaan we in op de vragen: wat zijn de uitdagingen en waarom moeten die nu zo snel mogelijk worden aangegaan? We sluiten af met hoe het transitieproces eruit kan komen te zien om optimaal gebruik te maken van de positieve impulsen van het nieuwe stelsel. We doen dat vanuit drie invalshoeken: voor sociale partners en pensioenfondsen, voor pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties en voor pensioenfondsen onderling. Hier tussendoor komt een aantal pensioendeskundigen van Deloitte aan het woord om vanuit hun specifieke expertise hun visie te geven op de transitie en wat de pensioensector te doen staat.*

1. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2022Z06082&did=2022D12434>



# 1. Huidige situatie biedt (nog) niet altijd houvast

## Wetgeving ligt er, maar veel staat open

Om te beginnen lichten we een aantal 'dragende' elementen uit het wetsvoorstel toe. Deze maken duidelijk dat de invoering van het nieuwe pensioencontract niet volgens een vaste lijn zal verlopen. Bovendien is nog niet alles duidelijk afgebakend. Dat zorgt voor een extra uitdaging: welke kant willen sociale partners, pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties op? Hun keuzes en het beleid moeten zij uiteindelijk verantwoorden in een transitieplan, dat minimaal een halfjaar voor het beoogde invaarmoment moet worden voorgelegd aan toezichthouder DNB.

### Een bepalende keuze: SPR of FPR?

Het nieuwe pensioencontract kent twee varianten voor pensioenfondsen: de Solidaire Premie Regeling (SPR) en de Flexibele Premie Regeling (FPR). De verschillen tussen deze twee lijken minder groot dan eerder verwacht.

Het collectief beleggen, het opheffen van de leenrestrictie en het vullen van een solidariteitsreserve (1-15%) vanuit premie en/of overrendement is voorbehouden aan de SPR. Inmiddels zijn in het wetsvoorstel ook het doel en de voorwaarden voor de solidariteitsreserve duidelijker afgebakend. De hoop is dat de uitkering in de SPR kan fluctueren in lijn met de gerealiseerde rendementen en tegelijkertijd zo stabiel en waardevast mogelijk blijft. In de nieuwe wettekst zijn hiervoor mogelijkheden opgenomen, bijvoorbeeld om meer te verhogen in tijden van inflatie of om met de keuze van het projectierendement of het uitsmeren van schokken een stabielere uitkering te creëren. Uitdagingen bij de SPR zien we op het vlak van de risicohouding en het risicodraagvlak van de deelnemers van het fonds, mogelijk leidend tot het opheffen van de leenrestrictie en het bereiken van een goed pensioenresultaat. De wetgeving stelt eisen aan de manier waarop het beleggingsbeleid en daarmee ook het (mogelijk) opheffen van de leenrestrictie vormgegeven wordt.

Gelukkig geeft de wetgeving ook ruimte om dit grotendeels naar algemene bekende en eigen inzichten vorm te geven.

De FPR biedt deelnemers de mogelijkheid om individuele beleggingskeuzes te maken en kent een beperkt shoprecht in de uitkeringsfase. De verwachting was dat de maximale reserve die hiervoor aangehouden mocht worden (risicodelingsreserve), veel beperkter van omvang zou zijn. Uit de stukken die nu aan de Tweede Kamer zijn aangeboden, blijkt dat de Raad van State zorgen heeft over de houdbaarheid van de verplichtstelling van FPR, met name voor bedrijfstakpensioenfondsen, en dat mede daarom de maximale buffergrootte ook hier is gesteld op 15%. Verder moeten solidariteitselementen voor verplicht gestelde fondsen gefaciliteerd worden met de buffer. De risicodelingsreserve mag nog steeds alleen met premie worden gevuld. Daardoor wordt het lastig om zonder "ex ante-herverdeling" een voldoende grote buffer te creëren. De buffer bij een FPR zal dan ook aanzienlijk kleiner blijven dan de maximale 15%. Naar schatting enkele procenten, waardoor deze eigenlijk alleen functioneert als risicodelingsbuffer.

### Principiële Keuze

De contracten lijken in de laatste versie van de wetgeving wellicht dichter naar elkaar toe gegroeid te zijn, maar dit zal in de praktijk waarschijnlijk niet zo uitwerken. De keuze is daarom heel principieel:

- Is de wens om te komen tot intergenerationale risicodeling, zodat het opheffen van de leenrestrictie mogelijk is, waardoor een hoger en stabielere pensioenresultaat bereikbaar wordt? Dan is de SPR de goede keuze.
- Zijn flexibiliteit en keuzevrijheid voor beleggingen belangrijker en is een (iets) lager pensioenresultaat acceptabel? Dan is de FPR meer voor de hand liggend.
- De onderhandelingen bij sociale partners verlopen niet makkelijk momenteel. CAO (hoge inflatie) en Pensioentransitie samen het legt een grote druk op de gesprekken tussen werkgevers en werknemers.
- Vertraging van de keuze voor de contractvorm heeft gevolgen voor invaartijdslijnen. Het enorme beslag dat de WtP-transitie op de verandercapaciteit van pensioenuitvoeringsorganisatie legt maakt het moeilijk om vertraging in te lopen

### Robert-Jan Hamersma

Partner Deloitte Benefits & Pension Advisory – Actuaris

De keuze van de contractvorm is zo principieel omdat hierna de uitwerking wordt gedaan binnen de kaders en kenmerken van het contract, maar ook omdat de contractkeuze voor de fondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties belangrijk is voor het inrichten van hun organisaties, processen en systemen.

Sectorinitiatieven kunnen hierin ondersteunen, bijvoorbeeld om te voorkomen dat er parallel oplossingen voor hetzelfde probleem worden gezocht. Zo is er al een sector-brede oplossingsrichting bedacht om de twee contractvormen (SPR en FPR) zoveel mogelijk op elkaar te laten lijken zodat die op één platform kunnen worden geadministreerd, wat kostenbesparend kan werken.

### Evenwichtigheid in compensatie na afschaffen doorsneepremie

Bij de afschaffing van de doorsneepremie en het opvangen van de gevolgen hiervan voor deelnemers speelt evenwichtigheid een grote rol. In het transitieplan, dat pensioenfondsen verplicht zijn op te stellen, moet de compensatie van de effecten van de afschaffing duidelijk worden toegelicht, waarbij de evenwichtigheid moet worden beargumenteerd. Compensatie kan worden gedaan vanuit een compensatiedepot dat wordt gevormd (en verdeeld) gedurende het invaren. Ook is het mogelijk om de compensatie niet in één keer maar over een bepaalde periode aan deelnemers toe te kennen. Hoewel dit onbedoelde gevolgen kan hebben voor deelnemers die weggaan bij hun werkgever of het bedrijfstakpensioenfonds.

Als er vanuit een compensatiedepot of vanuit de werkgever een harde toezegging ligt om bepaalde groepen deelnemers te compenseren (bijvoorbeeld als onderdeel van het financierings- en transitieplan), dan is het om communicatieve en administratieve redenen aan te raden om deze compensatie in één keer aan deelnemers toe te delen. Het maakt de implementatie eenduidig en helder en voorkomt complicaties in de praktijk.

#### Heleen Vaandrager

Partner Deloitte Benefits & Pension Advisory



## Effecten voor risicohouding en beleggingsbeleid

Veel fondsen proberen nu alvast vooruit te kijken naar de mogelijke effecten van het invoeren van het nieuwe pensioencontract op het beleggingsbeleid. De eerdere consultatiewet gaf de indruk dat voor het bepalen van het beleggingsbeleid van het fonds uitsluitend de meting van de risicohouding van de deelnemers richtinggevend kon zijn – een meting die op zichzelf al een uitdaging is, want hoe kunnen risicohouding en tolerantie van deelnemers adequaat en correct worden gemeten?

In de meest recente wetteksten is toegevoegd dat ook andere elementen kunnen worden meegenomen, zoals wetenschappelijke inzichten en kenmerken van de deelnemerspopulatie. Dit komt de evenwichtigheid van de besluitvorming en de vormgeving van solide beleggingsbeleid ten goede.

In dit stadium is het alleen nog lastig te overzien wat de impact op het beleggingsbeleid van een nieuwe leeftijdsafhankelijke risicohouding is. Het besluitvormingsproces is immers gefaseerd en uiteindelijk is het oordeel van DNB bepalend of de transitie werkelijk kan worden ingezet. De nieuwe wet voorziet erin om tijdens de transitieperiode de beleggingsmix geleidelijk te kunnen aanpassen aan nieuwe inzichten. Met deze extra ruimte kunnen onnodige (hoge) kosten worden voorkomen: fondsen mogen op basis van de definitieve keuzes de mix nog aanpassen. Naar verwachting zijn deze stappen pas te zetten vanaf een definitief gekozen moment van overgang van de nieuwe opbouw naar de regeling (al dan niet samen met het moment van invaren).

Vertrekpunt bij het uitwerken van het beleggingsbeleid zouden het huidige (FTK) beleggingsbeleid en het hierop al jaren van toepassing zijnde ‘prudent person principle’ moeten zijn. Vertaal dit terug naar impliciete ‘lifecycles’ en onderzoek vervolgens welke beperkingen in het huidige beleid zijn gekomen als gevolg van dekkingsgraad en/of andere FTK-beperkingen. Het huidige beleggingsbeleid ontdaan van de specifieke FTK-beperkingen zou als ontwerpuitgangspunt gebruikt kunnen worden. We hebben immers al decennia goed nagedacht over welke beleggingsbeleid het meest passend is voor de deelnemerspopulatie van het fonds. Gebruik vervolgens een risicohoudingsonderzoek als een toets of het geformuleerde beleid passend is voor verschillende cohorten. Mijn ervaring is dat de voorspellende waarde van de huidige beschikbare onderzoekstechnieken voor risico-houding onvoldoende zijn als uitgangspunt voor het ontwerpen van beleggingsbeleid.

### Tesla Parlevliet

Manager Deloitte Financial Advisory

### Invaren, maar hoe?

Zoals het er nu naar uitziet, zijn er straks twee methoden die pensioenfondsen kunnen gebruiken om deelnemers van de huidige naar de nieuwe regeling over te zetten: de Standaardmethode en de Value-Based ALM (“VB ALM”). De Standaardmethode werkt met herleidbare formules en zorgt voor uitlegbare uitkomsten, in aansluiting met de huidige regeling. De VB ALM-methode werkt met economische scenario’s en gevoerd beleid hierbinnen en leidt tot een stochastische en dus niet vanuit de bestaande context uitlegbare uitkomst.

Dat er twee invaarmethoden zijn, kan leiden tot verwarring en discussie – iets wat ons inziens juist niet wenselijk is – in het toch al ingewikkelde collectieve invaarproces. Daar komt nog bij dat de VB ALM-methode in onze optiek minder goed past bij de veranderingen die we met het nieuwe pensioencontract willen bewerkstelligen. De wetstekst gaat nu uit van ‘Standaard methode tenzij’. Wel is expliciet opgenomen dat het fonds en sociale partners een bewuste/evenwichtige keuze moeten maken voor een van de methoden voorafgaand aan de feitelijke berekeningen op deelnemerniveau.

Het invaarbesluit is juridisch gezien een interne collectieve waardeoverdracht (art 83 PW). Wat hiermee direct samenhangt is het juridische aspect van het bezwaarrecht van deelnemers. Bij de besluiten over het invaren (en eventuele compensatie) wordt het individuele bezwaarrecht tijdelijk terzijde geschoven: een zorgvuldige besluitvorming door sociale partners, bestuur en verantwoordings/belanghebbenden-orgaan moet in voldoende mate de belangen van alle deelnemersgroepen afdekken.

Om een mogelijke stortvloed aan reacties op te vangen, komt er een (tijdelijke) externe geschillencommissie die vragen en geschillen gedurende en na de transitie oppakt, om zo de rechtsspraak te ontlasten. Juridische toetsen laten zien dat hiermee de individuele gang naar de rechter niet opengesteld hoeft te worden; ook is DNB niet ontvankelijk voor klachten of bezwaren van individuele deelnemers. Dit onderwerp zal naar verwachting in de Tweede Kamer de nodige discussie opleveren.

Het tijdelijk opschorten van het individuele bezwaarrecht is ook juridisch een spannend punt: hoe logisch en wenselijk ook, gezien vanuit het collectief en de huidige al verworven solidariteit blijft het de vraag hoe de € 1.500 miljard (!) die is opgeslagen in de Nederlandse pensioenfondsen, via invaren verplaatst wordt naar persoonlijke pensioenpotjes.

‘De stelselherziening is in de basis een enorme kans. Op basis van analyses hebben we gezien dat het heel goed mogelijk is om binnen het nieuwe stelsel een (wellicht) hoger pensioenresultaat te bereiken bij gelijke inleg dan onder het huidige FTK. Dit is voor alle partijen aan tafel aantrekkelijk. Het kan ondernemers helpen om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Voor werknemers betekent het dat zij het broodnodige stuk extra pensioen kunnen realiseren.

De transitie is een logisch moment om alle complexiteit in de huidige regelingen kritisch onder de loep te nemen. Soms observeren we op dit aspect vooringenomenheid, zowel bij werknemers als bij de werkgeversvertegenwoordiging. Ons advies is: houd een open blik! Bekijk beide contracten op de merites en laat je niet leiden door vooringenomen standpunten maar door kenmerken van je deelnemerspopulatie. Begin hiermee ruim op tijd (lees: nu) want het zorgvuldig vormgeven van een nieuwe regeling is enorm tijdrovend.’

**Elize Vos**

Senior Manager Deloitte Benefits & Pension Advisory - Actuaris





## 2. Urgentie en risico's maken uitdaging groter

### De sector is nu aan zet

De wetgeving is het startschot: de sector moet nu zelf aan het werk om na een zorgvuldig besluitvormingsproces, op basis van kwalitatief goede argumenten, met medenemen van de belangen van de diverse achterbannen, te komen tot een evenwichtige nieuwe regeling en een evenwichtig invaarbeesluit”.

Sociale partners, pensioenfondsbestuurders, deelnemers, uitvoerders en toezicht-houders stappen allemaal in een nieuwe wereld waarvan we de effecten nog niet goed overzien. Toch moeten er al vrij snel belangrijke besluiten worden genomen, zoals we in het vorige hoofdstuk schetsten, waarvan de gevolgen waarschijnlijk pas later in al hun facetten duidelijk zullen worden. Dat spanningsveld brengt risico's met zich mee:

- gehaast nemen van besluiten gebaseerd op onvoldoende onderzoek en analyse;
- suboptimale inrichting van het nieuwe contract, met name door een te defensieve risicohouding en een te behoudend beleggingsbeleid;
- fragmentarisch samenwerken met betrokkenen in de sector en de keten, waardoor frictie en tijd/geldverlies optreedt;
- een stuwmeer aan verander- en verbetervoorstellen waardoor bij uitvoerders grote vertraging optreedt;
- onvoldoende communicatie tijdens de transitie en de voorbereiding en uitvoering van het invaarbeesluit;
- sceptische en gefrustreerde deelnemers, die juist minder vertrouwen krijgen in het nieuwe stelsel.
- onderschatting van de complexiteit en omvang van de transitie en hiermee een risico op overschrijding van programma-budgetten en mogelijk zelfs toekomstige uitvoeringskosten.

De transitie naar het nieuwe stelsel begint vandaag. Deelnemers en werkgevers moeten immers nu al begrijpen hoe hun pensioenregeling werkt, om straks te kunnen snappen hoe zij overgaan naar het nieuwe contract. Wat staat hun te wachten en wat betekent dit individueel en collectief? Wat zijn de maatschappelijke consequenties? Naast het maken van keuzes, het ontwerpen van de regeling, het inregelen van systemen en het daadwerkelijk overgaan naar het nieuwe gekozen contract hebben sociale partners, pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties ook op dat vlak nog veel werk te verzetten.

Een duidelijke route, voor zover die nu al kan worden uitgestippeld, is onmisbaar om deze gigantische uitdaging met succes aan te gaan. Eén troost: alle partijen in de pensioensector moeten hetzelfde proces doorlopen. Veel van de vraagstukken zijn vergelijkbaar en vaak zelfs fondsoverstijgend.

Een totaalbeeld van de transitie voor deelnemers helpt hen waarschijnlijk beter dan de individuele informatie per fonds – die meer fragmentarisch zal zijn. Het is dus wenselijk dat de sector hierin gezamenlijk optrekt. Dat uitgangspunt hanteren wij ook voor onze adviezen in het volgende hoofdstuk.

‘De echte transitie zit in de klantreis voor 8 miljoen Nederlanders’

‘Ons pensioenstelsel scoort wereldwijd enorm hoog: we zijn de #1 of #2 in de wereld. Maar het vertrouwen in ons stelsel is laag. Hier ligt de echte winst voor Nederland op de langere termijn. Dat vraagt om een zorgvuldige en heldere klantreis voor pensioendeelnemers. Dan hebben we het over 8 miljoen Nederlanders. Hun klantreis begint met nut en noodzaak, uitleg, controle, ruimte voor vragen en zorgen. Geen one size fits all-benadering, maar aandacht voor het individuele deelnemersperspectief. Het gaat erom om de dialoog aan te gaan, met het perspectief van de deelnemer als vertrekpunt. Dan zetten we echt de eerste grote stap in het herwinnen van het vertrouwen van Nederlanders in het nieuwe pensioenstelsel.’

**Daan van Eijck**  
Partner Deloitte Digital

Sociale partners, pensioenfondsbestuurders, deelnemers, uitvoerders en toezichthouders stappen allemaal in een nieuwe wereld waarvan we de effecten nog niet goed overzien.

### 3. Van oud naar nieuw – valkuilen en tips

## Projectmatig en planmatig samenwerken om de baten van het nieuwe stelsel te verzilveren

Om pensioenfondsen etc. meer houvast te geven om de kansen die het nieuwe stelsel biedt te benutten en bestaande regelingen zorgvuldig in te varen hebben we de valkuilen en belangrijkste aandachtspunten verzameld. We doen dat vanuit drie invalshoeken.

Gezien de onderling grote afhankelijkheden in de pensioensector kiezen we ervoor om datgene wat de sector in onze optiek te doen staat vanuit drie verschillende invalshoeken te bespreken.

- sociale partners en pensioenfondsen;
- pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties;
- pensioenfondsen alleen én samen.

Hieronder volgt een selectie van de belangrijkste aandachtspunten en mogelijke valkuilen, die we in deze whitepaper bewust beknopt toelichten en van advies voorzien.

#### Sociale partners en pensioenfondsen

De Wtp bevat een heldere tekst met duidelijk taakverdeling tussen sociale partners en pensioenfondsen. Het bakent enerzijds af en bindt tegelijk aan elkaar, want alleen gezamenlijk kunnen sociale partners en fondsbestuur de nieuwe pensioenregeling en het invaarbepsluit vormgeven.

#### Een andere manier van projectmanagement introduceren

De transitie naar het nieuwe pensioencontract vraagt, gezien de complexe materie en urgentie, om een bijzonder soort programmamanagement. Zeker wanneer gekeken wordt naar de sociale partners en pensioenfondsen, die door de Wtp samen en in een duidelijke taakverdeling a tempo besluiten moeten nemen om tot een consistente en passende regeling te komen voor de deelnemers van een fonds. De volgende elementen zijn in deze samenwerking onmisbaar:

1. Een helikoptervisie over het gehele stelsel en kennis van de markt, van pensioentheorie tot en met de technische implementatie bij uitvoerders.
2. Aandacht voor risicomangement gedurende het gehele proces, en met name voor het moment suprême van de transitie: het invaarbepsluit.

3. Het informeren en meenemen van de belanghebbenden in de keten – sociale partners, het volledige fondsbestuur (inclusief VO/BO, Raad van Toezicht), deelnemers, en uitvoerders – onder andere over de (tussentijdse) resultaten van overleg en besluitvorming. Gericht en transparant stakeholdermanagement maakt sneller bijsturen mogelijk.
4. Een gedeelde visie op assurance en trusted partners ten aanzien van rapportages, analyses, frequenties enzovoort: welke rapportage moet wat bevatten, wie mag hier een oordeel over geven, waarop kan de deelnemer vertrouwen?
5. Samenwerken vanuit één stip op de horizon in plaats van ‘powerhouse’ management: projecten managen op basis van overzicht en coöperatie is een sleutelvaardigheid voor deze transitie. Veel fondsen hebben de afgelopen jaren deze omslag al gemaakt. Dit vereist ook dat iedereen (sociale partners, fonds en PUO) haar verantwoordelijkheid neemt en tijdig (on)mogelijkheden communiceert. Dit zal zeker helpen om aan het begin van het proces snelheid te houden.
6. En last but not least: een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

### Projectmatig budget verschaffen

Er zijn aanzienlijke budgetten nodig voor het programmamanagement, het ombouwen van de systemen van de uitvoerders, analyses, het opstellen van het transitieplan en de implementatieplannen, het begeleiden van de processen bij alle stakeholders (VO, RvT) en communicatie in het algemeen. Voor de gehele transitie wordt zelfs gedacht aan bedragen tot € 1 miljard; gemiddeld kunnen we uitgaan van een jaarlijkse verhoging van 20% van de uitvoeringskosten tot en met 2027.

Vaak heeft de balans van de PUO (Pensioen Uitvoerings Organisatie) niet voldoende capaciteit om zulke enorme investeringen zelfstandig te dragen. Naar onze verwachting zullen fondsen onder voorwaarden bereid zijn om een proportionele bijdrage in de transitiekosten te leveren. Om de budgettering hiervan goed aan te sturen en te beheersen, is professioneel opdrachtgeverschap vanuit de fondsen noodzakelijk. Van de PUO's vraagt het ook een transparante manier van projectmanagement en rapportage: bijvoorbeeld met fondsbijdragen gekoppeld aan het bereiken aan mijlpalen.

### 'Met respect elkaar durven aanspreken'

'In alle jaren dat ik adviseur ben, is deze transitie wel de meest ingewikkelde verandering die ik gezien heb. De grote hoeveelheid verschillende stakeholders, de iteratieve besluitvorming en uitvoerders die steeds meer agile gaan werken, in combinatie met de noodzaak om te werken met 'the end in mind' vereist een duidelijke visie. Daarnaast zijn een strakke regie en werken met respect voor elkaars rollen minstens zo hard nodig. En het lef om niet alleen maar zoete koekjes te bakken maar bereid te zijn om elkaar op gezette tijden aan te spreken. Anders komt de kwaliteit van de transitie teveel in gevaar. In onze optiek is hiervoor hybride programmamanagement nodig: klassiek én agile, met kennis van de hele keten.'

#### Jan-Wouter Bloos

Lead partner Deloitte Investment Management & Pensions

### Ruimte inbouwen voor tegenvallers en 'rework'

Gezien de gemaakte of te maken keuzes die voortbouwen op eerdere aannames en de omvang en complexiteit van het proces, is het waarschijnlijk dat 'rework' noodzakelijk zal zijn. Belangrijk is om hiermee in de projectplanning rekening te houden. Een buffer inbouwen van 3 tot 6 of misschien zelfs wel 12 maanden lijkt realistisch.

Op basis van eerste observaties voorzien we dit extra werk op twee fronten:

1. het vaststellen en uitwerken van de risicohouding/het risicodraagvlak en de doorvertaling daarvan in het beleggingsbeleid plus de inrichting van de solidariteits/risicodelingsbuffer.

De eerste stappen voor dit onderdeel zijn de verantwoordelijkheid van sociale partners: zij beslissen over contractkeuze, premie en ambitie. Vervolgens is het fondsbestuur aan zet voor wat betreft risicohouding, risicodraagvlak, beleggingsbeleid en inrichting van de buffers.

In de wetgeving is vastgelegd dat per leeftijdscohort de risicohouding van deelnemers uitgevraagd moet worden en dat het fonds vervolgens moet beargumenteren dat het gekozen beleggingsbeleid passend is voor de risicohouding van de verschillende leeftijdscohorten. De AFM heeft voor het uitvragen van risicohouding in 2021 een aantal best practices gepubliceerd. Ervaring heeft namelijk uitgewezen dat deelnemers vaak de vraagstelling niet begrijpen, dan wel de consequenties van hun keuzes niet overzien. Hoewel de AFM tips heeft gegeven om dit te verbeteren, blijkt uit recente onderzoeken bij de eerste pensioenfondsen in transitie dat de praktijk weerbarstig blijft: de spreiding in uitkomsten is groot, wat noopt tot vervolgonderzoek. Op dit moment is er bovendien nog weinig modelmatige ondersteuning beschikbaar. Daarom zal bij het vaststellen van risicohouding en risicodraagvlak ook vooral het gezonde verstand moeten worden gebruikt. Het risicohoudingsonderzoek kan derhalve beter als toets achteraf worden gebruikt. Gelukkig biedt de wet hiervoor de ruimte, zoals eerder geschetst.

Uiteindelijk moet het resultaat aan twee kanten 'kloppen': enerzijds moet het overeenstemmen met de doelstellingen van de sociale partners, anderzijds moet de oplossing uitvoerbaar zijn en aansluiten bij de risicohouding van deelnemers. Om te komen tot dit resultaat zullen gaandeweg aanpassing en bijstelling nodig zijn.

2. het vaststellen en uitvoeren van het inbaarbesluit en de compensatie, om een evenwichtig resultaat te bereiken voor alle deelnemersgroepen en leeftijdscohorten.



Ook hier gaat het om een complex aan beslissingen en berekeningen, die tezamen moeten leiden tot een evenwichtige uitkomst. Een extra complicerende factor hierbij is de manier waarop de invaarberekeningen worden gemaakt. De twee beschikbare rekenmethoden leiden zeer waarschijnlijk tot verschillende uitkomsten, wat kan zorgen voor een patstelling in het proces (het voordeel van het ene leeftijdscohort is immers het nadeel van het andere cohort). Daarom is het raadzaam om voorafgaand aan de inhoudelijke berekeningen een beargumenteerde keuze te maken voor een van de twee rekenmethoden, om 'schieten op een bewegend doel' te voorkomen.

'Het lijkt op een Rubick's cube'

'Naar mijn mening lijken de vormgeving van de nieuwe regeling ten opzichte van de bestaande, het invaarbesluit en de financiering op een 'Rubick's cube': je moet het hele vraagstuk een paar keer draaien om tot de beste oplossing te komen. Nu worden het doorrekenen van het invaarbesluit en het vaststellen van eventuele compensatie vooral gezien als sluitstuk van de besluitvorming. Maar dan kijk je maar naar één vlak van de kubus.'

**Arjan van Dijk**  
Director Deloitte Benefits  
& Pension Advisory

### **Tijdig alle stakeholders aanhaken, met name VO/BO en RvT**

Er zijn veel stappen in het besluitvormingsproces met veel mogelijke uitkomsten, en de overwegingen en argumenten zijn zo complex dat het tijdig betrekken en informeren van het VO/BO en de RvT zinvol is. Immers, zij moeten zeer complexe besluiten toetsen. Hiervoor heeft het onafhankelijke VO/BO mogelijk aanvullende actuariële en juridische ondersteuning nodig, om te doorgronden waarop zij moeten letten om evenwichtigheid te kunnen vaststellen. Ook deze externe adviseurs zullen goed geëquipeerd in stelling moeten worden gebracht.

Een ander punt van aandacht blijft de vertegenwoordiging van gepensioneerden. Die zijn wel vertegenwoordigd via het fondsbestuur en VO/BO maar niet rechtstreeks aan tafel bij de sociale partners. De goede representatie in het VO/BO of een alternatieve representatieve gepensioneerdenvertegenwoordiging is daarom van belang.



De vormgeving van de nieuwe regeling ten opzichte van de bestaande, het invaarbesluit en de financiering lijken op een Rubick's cube, je moet het hele vraagstuk een paar keer draaien om tot de beste oplossing te komen.

Sommige fondsen hebben een 'gepensioneerdenvereniging'. Dit is om meerdere redenen aan te raden, onder andere als het gaat om het voorbereiden van de VO-verkiezingen. Zo'n gremium kan straks ook voor het invaarsbesluit geraadpleegd worden als 'formele afvaardiging' van de gepensioneerden.

**Evert van der Steen**  
Partner Deloitte Risk Advisory

### Pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties

#### Goed inrichten van procesbegeleiding: begin met doelen en drijfveren.

Het fondsbestuur speelt als 'spil' tussen alle actoren en belanghebbenden een belangrijke rol in het aansturen en beheersen van de transitie. Het bestuur is ook procesbegeleider. Het is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor een goede afstemming met het VO en de RvT en is daarnaast de partij die uiteindelijk het transitieplan formeel voorlegt voor instemming aan het VO en de RvT en vervolgens aan DNB.

De procesbegeleiding staat los van de besluitvorming zelf: het gaat in dezen om het regisseren en ondersteunen, zodat besluiten in de juiste volgorde en tijdig worden genomen. Vaak zien we een stuurgroep/regiegroep/kerngroep

die vertegenwoordiging kent vanuit de sociale partners en het fondsbestuur. Voor welke invulling ook wordt gekozen: het is van belang om rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk aan elkaar te bevestigen.

In de ideale situatie mogen en zullen betrokkenen overal iets van vinden, maar het is belangrijk dat zij de zaken herkennen en erkennen waar zij niet over gaan. Daarbij moet het mandaat van de overige partijen aan tafel worden geaccepteerd. Begin bij gemeenschappelijk waarden, doelen en drijfveren voor het fonds en zijn achterban. Als je zoekt naar de verbindende factoren, maakt dat later het wegen van opties en het oplossen van dilemma's gemakkelijker. Hulpmiddelen zijn:

- Samen een blik ontwikkelen op het hele proces en de te bereiken einddoelen, vanaf het eerste besluit tot aan de laatste ingevaren deelnemer. Zo wordt de samenhang duidelijker en groeit de gedeelde sense of urgency.
- Continuïteit in leiderschap waarborgen. Kijk naar de bemensing gedurende het proces en het mogelijk wisselen van posities of personen gedurende het proces en hoe dat kan worden opgevangen.
- Zorgdragen voor een duidelijke allocatie van budgetten en monitoring van resultaten (tijd, geld en kwaliteit).

#### Afhankelijkheden afstemmen en afspraken vastleggen

Het pensioenfonds is opdrachtgever voor alle partijen. Het is onze observatie dat fondsen in naam vaak opdrachtgever zijn van veranderingen bij uitvoerders, maar de facto die rol eigenlijk niet invullen: ze zijn eerder beslissingnemer en daarbij houdt het dan op. Maar de enorme uitdagingen en budgetten die aan de orde zijn, vragen om goed opdrachtgeverschap met heldere afspraken over:

- verantwoordelijkheid voor begroting/ budget en opvolging;
- tijdslijnen, inclusief wanneer welk soort besluiten nodig is en wanneer die herzien mogen worden;
- opvolging van mee- of tegenvallers;
- vaststelling van wie wat gaat testen/ accepteren; (immers de uitvoerder zal veel zelf testen en een deel moet getest worden door/namens het opdrachtgevende fonds).
- bewaking van de samenhang tussen de leveranciers, hoe weten leveranciers van elkaar waar ze aan toe zijn.

De oude manier van samenwerken heeft vermoedelijk voorheen goed gewerkt, maar deze transitie is aanzienlijk complexer en daar horen professionele afspraken bij. Wij treffen dit soort afspraken momenteel nog niet vaak aan.



Op basis van het verwachte volume van de pensioentransitie is er een verdere versnelling nodig voor de systeemontwikkeling, van zeker 20% tot 50%.



### **Dialogo voeren over prioriteiten en die in samenspraak herschikken**

Het is evident: de aankomende jaren zullen er keuzes moeten worden gemaakt. Zelfs als alle fondsen samen het benodigde transitiebudget op tafel leggen, is er noch voldoende menskracht noch voldoende kennis om alles parallel aan lopende projecten, programma's en initiatieven te laten doorlopen. Keuzes maken is altijd lastig. Tegelijkertijd zien we dat de pay-back op investeringen in het huidige stelsel terugloopt. Hierdoor wordt het logischer om de inspanningen in te zetten op de 'nieuwe wereld'. Verstoppertje spelen hierover helpt uiteindelijk niemand: fondsen en uitvoerders zullen hier een volwassen dialoog over moeten voeren. Wanneer in totaal 1 mld aan transitiekosten op een efficiënte en effectieve manier moeten worden besteed (over alle uitvoerders tezamen) dan is er behoefte om 2000 ervaren specialisten/ projectmanagers/bouwers etc. aan te trekken voor een periode van 3 jaar. Deze gespecialiseerde capaciteit is eenvoudigweg niet aanwezig in Nederland.

## 'Versneld overgaan op full-scale agile werken'

### **Verandervermogen mobiliseren voor stelseltransitie**

De afgelopen jaren hebben pensioenuitvoeringsorganisaties, verzekeraars en andere dienstverleners in de financiële wereld grote stappen gezet op het gebied van agile softwareontwikkeling. Dit leidt tot een snellere 'time to market'. De vraag is echter of deze ontwikkeling voldoende is voor de uitdagingen van deze enorme transitie. Op basis van het verwachte volume van de pensioentransitie is er een verdere versnelling nodig voor de systeemontwikkeling, van zeker 20% tot 50%. Dit is, mede gezien de krapte op de huidige arbeidsmarkt en de al behoorlijk overbelaste IT-afdelingen, niet eenvoudig te realiseren. Kortom: er is meer nodig.

O oplossingen hiervoor zijn:

- A. elementen inkopen of samen maken;
- B. gebruikmaken van zoveel mogelijk componenten uit de bestaande architectuur of pakketsoftware;
- C. gebruikmaken van low code/no code;
- D. kritisch kijken naar 'need to haves' en 'nice to haves';
- E. gebruik maken van 'scaled agile' of 'programmatische agile' voor grootschalige transformaties.
- F. Heel bewust kiezen: wat pakken we in het huidige stelsel niet of nu-niet op

'Financiële organisaties, zo ook pensioenuitvoerders, zitten midden in de transitie van het klassieke top-down waterval-werken naar agile werken. De eerste fase van agile werken begint met loslaten door het senior management en het vertrouwen geven aan teams en medewerkers. Daarin schuilt ook juist de kracht. We hebben liever goed draaiende software en processen dan dikke boeken met specificaties. Tegelijkertijd zien we dat de transitie enorme impact heeft op de gehele organisatie van de pensioenuitvoerder. Idealiter moeten we dus versneld het volledig agile werken doorontwikkelen. En dat is een enorme (en extra!) uitdaging.'

#### **Wouter van Walbeek**

Partner Deloitte Technology Strategy and Transformation

### **Duidelijk aangeven van voorkeursopties**

In het wetsvoorstel zitten diverse mogelijkheden waarvan het vermoedelijk niet nodig of nuttig is dat ze allemaal gebruikt worden. Een kritische blik op nut en noodzaak van deze mogelijkheden kan enorm helpen. Hoe eerder pensioenuitvoeringsorganisaties de opties en voorkeurskeuzes met 'hun' fondsen bespreken, hoe sneller er kan worden gefocust op de werkelijk belangrijke functionaliteit. Ook kunnen uitvoerders bij de fondsen valideren of hun visie op 'standaard' versus 'maatwerk' overeenstemt. Stel dat een uitvoerder aangeeft dat in hun voorkeursaanpak de Standaardmethode van invaren wordt ondersteund en dat de VB ALM-methode een mogelijk te kiezen maatwerkoptie is, dan brengt dit voor de betrokken fondsen en sociale partners helderheid op het vlak van planning en kosten.

### **Bestaande regelingen vereenvoudigen en datakwaliteit verbeteren**

Veel pensioenregelingen zijn door de jaren heen alleen maar complexer geworden, onder meer door overgangsregelingen en aanpassingen. Daarbij komt dat er in het verleden minder goede mogelijkheden waren om de datakwaliteit van de administratiesystemen te valideren. Inmiddels is er veel meer mogelijk. Het vereenvoudigen van de huidige regeling, met chirurgische precisie en zonder dat het deelnemers (significant) raakt, kan al veel complexiteit wegnemen en het invaarproces straks vergemakkelijken. Daarvoor is niet alleen onderzoek nodig, maar ook betrokkenheid en welwillendheid van sociale partners. Dit is wel een stap die nu voortvarend zou moeten worden opgepakt, gezien de krappe tijdslijnen. Toch is realisme hier op zijn plaats: als bij deelnemers door complexiteitsreductie bestaande rechten worden aangetast, dan leidt dit tot onrust en weerstand. Eventueel noodzakelijke compensatie pakt dan al snel niet-evenwichtig uit. Deze elementen uit de regeling kunnen dan het beste worden meegenomen in het uiteindelijke invaren.

'Datakwaliteit is een van de taaiere onderwerpen binnen de pensioentransitie. Bij de overgang naar het nieuwe stelsel is extra aandacht hoognodig. Want bewezen datakwaliteit helpt bij het terugwinnen van vertrouwen van de deelnemers. Maar de weg daarnaar toe gaat helaas meestal bepaald niet over rozen. Zorg ervoor dat dit geen issue wordt vlak voor het invaren. Dan is het te laat. Ons advies: onderzoek en communiceer tijdig, werk risico-gebaseerd en gebruik het huidige beheersingsfundament en de controles daaromheen als uitgangspunt voor de aanpak.'

**Marieke van Eenennaam**  
Partner Deloitte Risk Advisory

## 'Los datakwaliteits-issues nu zo snel mogelijk op'

Datakwaliteit wordt door DNB benoemd als aparte prioriteit voor het invaren. De ervaring heeft inmiddels geleerd dat datakwaliteitsissues niet gemakkelijk zijn op te lossen, en zeker niet wanneer ze uit een verder verleden stammen. Hoe ouder, hoe duurder het corrigeren is de stelregel. Het oplossen ervan leidt ook vaak tot verrekeningen en nabetalingen, wat weer allerlei andere vraagstukken met zich meebrengt, bijvoorbeeld op fiscaal gebied. Bij grotere opdrachtgevers/fondsen zien we dat hiervoor aparte projecten worden opgetuigd, wat geen overbodige luxe lijkt.

### Pensioenfondsen samen

Eén manier om de enorme veranderuitdaging succesvol aan te gaan, is door samen te werken. Dit vereist vaak coördinatie en afstemming, wat ten koste gaat van het tempo. Toch zijn er domeinen in het transitieproces waarvoor samenwerking kansrijk lijkt.

### Inzetten van administratieve 'benchmarks' voor verbeteren van de datakwaliteit

Sinds 2011, toen dit onderwerp voor het eerst actueel werd in de pensioensector (Quinto P), zijn veel pensioenuitvoeringsorganisaties bezig met het verbeteren van de datakwaliteit. Inmiddels is er dankzij technologische vooruitgang veel meer mogelijk op het gebied van datakwaliteitsmanagement dan in 2011.

Een heel belangrijk element hierbij is de vergelijking met onafhankelijke en kwalitatief hoogwaardige bronnen. Pensioenfondsen en -uitvoerders maken voor de voeding van hun administratie gebruik van externe bronnen (loon- en salarisadministratie, Belastingdienst, UWV, SVB, BRP, etc.). Het 'benchmarken' van de administratie met deze externe bronnen kan een krachtig hulpmiddel zijn in het opsporen van afwijkingen en te onderzoeken acties voor individuele deelnemers. Het onderzoeken hoe deze generieke bronnen het beste kunnen worden ingezet voor datakwaliteitsmanagement is iets wat goed gemeenschappelijk kan worden opgepakt. Deze bronnen zijn immers identiek voor alle spelers. Ze zijn op basis van gemeenschappelijke kenmerken in te zetten als hulpmiddel bij controles en vergelijkingen. Ook kan gedacht worden aan een nieuwe gemeenschappelijke doelarchitectuur, waarbij het gebruiken en inzetten van deze bronnen helpt bij het maken van een kwalitatief hoogwaardige en efficiënte deelnemersadministratie.

### Vormgeven van de deelnemersklantreis van invaren naar nieuwe contract

Alle werkende Nederlanders krijgen te maken met de overgang naar een nieuw pensioencontract: het is de grootste verhuizing van vermogen die we ooit hebben meegemaakt in Nederland. Hoewel dit vermogen 'opgesloten' blijft in het pensioenfonds, wordt het wel toebedeeld aan persoonlijke potjes. De klantreis van dit traject is voor alle deelnemers grosso modo gelijk. Dat betekent dat het gezamenlijk vormgeven ervan – bijvoorbeeld in drie lagen: nationaal, per fonds en individueel – efficiencyvoordeel en meer duidelijkheid voor de deelnemers oplevert.

Ook vanwege het maatschappelijke belang en het eenduidig informeren van deelnemers is dit zinvol: het maakt de boodschap voor deelnemers duidelijker en voorkomt nodeloze verwarring.

De deelnemersklantreis bestaat uit 12 fasen, waarvan het overgrote deel generiek is:

1. Algemene voorlichting over het hoe en waarom van de pensioentransitie
2. Het stappenplan: wat kunt u wanneer en van wie verwachten, welke spelers zijn er in dit proces en wie komt er voor uw belangen op?
3. Concrete invulling van de veranderagenda voor de voor u relevante fondsen (die mogelijk een verschillende timing en invaaragenda hebben).
4. Datakwaliteit en controle van bestaande basisgegevens: zijn al uw huidige rechten goed geregistreerd?
5. Eerste verwachting over mogelijkheden in het nieuwe stelsel en gedurende de overgangsfase.
6. Voorbereiding op de invaar-klantreis.
7. Eerste berekeningen van UPO-oud en UPO-nieuw, wat wordt het vermoedelijke effect van invaren in uw situatie?
8. Voorlichting over het besluit van het bestuur en VO/BO gevolgd door DNB.
9. Oproep ten aanzien van laatste mutaties en tijdige verwerking voor invaarbesluit.
10. Pro forma-berekening van het invaarbedrag en de finale berekening van het persoonlijke pensioenpotje, inclusief de start van de verwerking in het nieuwe stelsel.
11. Waar kunt u terecht met vragen?
12. Waar kunt u terecht met klachten/opmerkingen?

‘Ook al is er geen individueel bezwaarrecht, deelnemers kunnen wel uitleg en onderbouwing eisen van de nieuwe situatie ten opzichte van de oude. Zij kunnen veel vragen gaan stellen, uit weerstand tegen het verplichte invaren of uit onbegrip, en dat zal veel capaciteit vragen van communicatie en uitvoering. Tijdig uitleg geven volgens een eenduidige klantreis kan deelnemers en de sector een hoop gedoe besparen. Deelnemers kunnen gegevens over meerdere fondsen heen in samenhang vaak beter beoordelen dan voor ieder fonds apart. Het verlaagt ook de drempel voor deelnemers om vragen te stellen of bezwaar te maken. De invaar-klantreis zou dan ook aantrekkelijk moeten zijn: uitnodigend, samenhangend, simpel, helder. Dat markeert meteen de start van de deelnemerbediening die fondsen rond 2030 willen bieden.’

**Angelique Joosen**  
Director Deloitte Risk Advisory

### **Aanstellen van een onafhankelijke ‘ombudsman’ voor deze transitie**

Bij (financiële) onzekerheid en complexe veranderingen leunen consumenten graag op een onafhankelijke autoriteit. ‘Ik kan deze pensioenwijziging inhoudelijk niet goed beoordelen, wat moet ik doen?’ Die vraag zullen veel Nederlanders hebben, maar hierop wordt momenteel geen antwoord gegeven. Ten tijde van de behandeling in de Tweede en Eerste Kamer zal er ongetwijfeld meer aandacht komen voor het nieuwe pensioencontract, maar dat is geen garantie voor meer vertrouwen – vertrouwen dat voor de pensioensector toch al aan een zijden draadje hangt.

### ‘Ontwikkel een aantrekkelijke invaar-klantreis’

De in de wetgeving benoemde ‘transitiecommissie’ en ‘commissie beoordeling transitie-effecten standaard methoden’ zijn nuttig, maar ook heel technocratisch en niet benaderbaar door de gemiddelde Nederlander. Dit doet geen recht aan het feit dat voor deze grootschalige operatie een bereikbare en vertrouwenwekkende instantie nodig is.

Voor de transitie zou het daarom goed zijn een meer onafhankelijke, maatschappelijk sensitieve partij met een helicoptervisie te benoemen en naar voren te schuiven. Iemand of een groep die ervaring heeft met financiële producten en het belang van de deelnemer dient. Te denken valt bijvoorbeeld aan een soort ombudsman, die bij elke stap kan uitleggen welke overwegingen ten grondslag liggen aan bepaalde besluiten en wat de uitwerking ervan inhoudt voor deelnemers. De uitgestoken hand van zo’n derde partij kan de sector ook na de transitie blijven bieden, bij wijze van de menselijke maat in ons pensioenstelsel van de toekomst.

# Tot slot

## Samen koers bepalen, vaart maken en het roer recht houden

De stip op de horizon is dat deelnemers vanaf het moment van invaren (een deel van de) indexatie krijgen waarnaar ze al zo lang hebben uitgekeken, een deel van de huidige buffers valt immers vrij.

Maar zover zijn we nog niet. Sterker nog: op weg naar die horizon heeft de pensioensector nog een aanzienlijk aantal uitdagingen te overwinnen. Het goede nieuws is dat we in het nieuwe stelsel samen iets moois kunnen creëren: Een Beter pensioen, stabiel, en met hogere uitkeringen.

Het succes van de transitie valt of staat met:

1. betrouwbare analyses over de werking van de nieuwe contracten. Niet alleen het doorrekenen van de effecten van mogelijke keuzes, maar ook het kunnen verklaren van deze effecten is hierbij essentieel;
2. Tijd, en vooral voldoende tijd nemen. Het proces om de nieuwe pensioenregeling vorm te geven kent ongeveer 10 stappen. Voor iedere stap is voorbereiding, vraagstelling, analyse, rekenresultaten en vervolgens debat (met vermoedelijk vervolgvragen) noodzakelijk. Dat kost tijd. Stel dat iedere stap in 3 maanden wordt afgerond, dan zijn we bijna 3 jaar bezig met alleen het besluitvormingsproces;
3. samenwerking, niet alleen tussen pensioenfondsen, sociale partners en uitvoeringsorganisatie, maar sectorbreed.

De sector zal scherp aan de wind moeten zeilen om straks het zorgvuldig invaren en een betrouwbare transitie van de uitvoering te kunnen waarborgen. Daarbij geldt het aloude gezegde 'goed gereedschap is het halve werk': wij spreken hierbij de hoop uit dat de pensioensector gebruik maakt van alle aanwezige strategische, procesmatige en uitvoerende expertise, binnen en buiten Nederland.

Voor iedereen in de pensioensector en voor alle Nederlanders is het een impactvolle verandering. Uiteindelijk draait het om vertrouwen en het herwinnen van dat vertrouwen, stap voor stap.





## Contacten en auteurs

### **Jan-Wouter Bloos**

Lead Partner Deloitte Investment  
Management & Pensions  
+31 (0)88 288 2768  
[jbloos@deloitte.nl](mailto:jbloos@deloitte.nl)

### **Arjan van Dijk**

Director Deloitte Benefits &  
Pension Advisory  
+31 (0)88 288 5870  
[arjvandijk@deloitte.nl](mailto:arjvandijk@deloitte.nl)

### **Marieke van Eenennaam**

Partner Deloitte Risk Advisory  
+31 (0)88 288 2500  
[mvaneenennaam@deloitte.nl](mailto:mvaneenennaam@deloitte.nl)

### **Daan van Eijck**

Partner Deloitte Digital  
+31 (0)88 288 5401  
[dvaneijck@deloitte.nl](mailto:dvaneijck@deloitte.nl)

### **Robert-Jan Hamersma**

Partner Deloitte Benefits &  
Pension Advisory – Actuaris  
+31 (0)88 288 1954  
[rhamersma@deloitte.nl](mailto:rhamersma@deloitte.nl)

### **Angelique Joosen**

Director Deloitte Risk Advisory  
+31 (0)88 288 5146  
[ajoosen@deloitte.nl](mailto:ajoosen@deloitte.nl)

### **Evert van der Steen**

Partner Deloitte Risk Advisory  
+31 (0)88 288 2978  
[evandersteen@deloitte.nl](mailto:evandersteen@deloitte.nl)

### **Wouter van Walbeek**

Partner Deloitte Technology  
Strategy and Transformation  
+31 (0)88 288 7175  
[wanwalbeek@deloitte.nl](mailto:wanwalbeek@deloitte.nl)

### **Eindredactie**

We danken **Wim Henk Steenpoorte**  
voor zijn waardevolle bijdrage  
aan deze whitepaper



#### **Important notice**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”, its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global” and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 264,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network” is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2022 Deloitte The Netherlands

Designed by CoRe Creative Services. RITM1110343