

# Doelmatig procesmanagement bij transitie naar nieuwe stelsel

**Pensioenfondsen, sociale partners en pensioenuitvoerders bereiden zich voor op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Het projectmanagement brengt daarbij de verschillende rollen, verantwoordelijken en stappen in kaart. Integreren en actualiseren van risicomanagement helpt de risicobeheersing. Een goede combinatie van risicomanagement en projectmanagement biedt voordelen.**

ERIK BECKERS, FIRST PENSIONS

De transitie naar het nieuwe stelsel kent de volgende drie fases:

1. Wetgevingsproces
2. Besluitvormingsproces
3. Implementatieproces

Deze drie fases kunnen achter elkaar of deels tegelijkertijd uitgevoerd worden. Pensioenfondsen zijn bijvoorbeeld al gestart met de voorbereidingen voor het besluitvormingsproces, terwijl de wetgeving nog niet gereed is. Het projectmanagement richt de stappen voor de drie fases in. Voor de betrokken partijen is het van toegevoegde waarde om het risicomanagement hier goed op aan te laten sluiten.

## 1. Wetgevingsproces

De bal ligt in dit proces bij de wetgever. Minister Koolmees heeft aangegeven dat de wetgeving voor het nieuwe stelsel vertraging oploopt, met mogelijk pas invoering per 1 januari 2023. Sociale partners, pensioenfondsen en

pensioenuitvoerders kunnen gelukkig wel al aan de slag met de informatie die reeds beschikbaar is. Dit betreft dan met name het wetsvoorstel en de memorie van toelichting uit december. Hiermee zijn al belangrijke onderdelen bekend, zoals bij het NPC de aansluiting van het beleggingsbeleid met de risicohouding per cohort en het onderscheid tussen beschermings- en overrendement. Daarnaast is bijvoorbeeld al een eerste vergelijking tussen de twee verschillende contracten (NPC en WVP+) te maken. De uitkomsten van de consultatie van het wetsvoorstel en toekomstige discussies met vakbonden en belangengroepen kunnen echter nog tot aanpassingen leiden.

Een ander belangrijk onderdeel van het wetgevingsproces is de opzet van het transitie-ftk. Pensioenfondsen kunnen van het transitie-ftk gebruikmaken zodra duidelijk is dat het fonds wil overstappen naar het nieuwe stelsel. Bij het transitie-ftk gelden andere regels voor onder

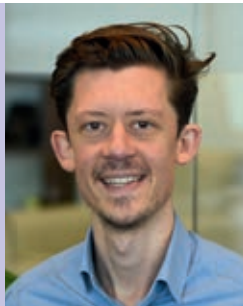


Erik Beckers

Ga alvast aan de slag

Tabel 1:  
risicomanagement bij  
Wetgevingsproces

Projectstap	Stakeholders	Voorbeeld risico's	Voorbeeld beheersmaatregelen
Onderzoek naar mogelijkheden nieuwe stelsel.	Sociale partners, pensioenfondsen.	Incomplete informatie. Tijdsdruk of (data)fouten. Onafhankelijkheid van onderzoek.	Tijdsplanning met voldoende ruimte voor discussie. Ondersteuning door onafhankelijke experts. Second opinion.
Wetgeving nieuwe stelsel.	Overheid, vakbonden en belangengroepen.	Omgevingsrisico: politiek en toezicht. Uitstel wetgeving. Nadelige veranderingen in wetgeving.	Tijdspad vastleggen en bepalen wanneer vervolgcacties nodig zijn. Analyseren effecten wijzigingen op eigen onderzoek.
Overgang transitie-ftk.	Overheid (wetgeving), sociale partners en pensioenfondsen (overgang).	Omgevingsrisico: politiek en toezicht. Onvoldoende onderbouwde keuze.	Onderzoeken effecten transitie-ftk voor fonds (incl. ALM/scenario's). Controle onderbouwing door experts.



Projectstap	Stakeholders	Voorbeeld risico's	Voorbeeld beheersmaatregelen
Keuzes vanuit sociale partners.	Sociale partners.	Geen overeenstemming. Vertraging, door late keuzes. Onvoldoende expertise/ informatie voor keuzes.	Tijdsplanning, incl. strakke monitoring. Ondersteuning door experts. Transitiecommissie.
Afstemming sociale partners en fonds m.b.t. uitvoerbaarheid keuzes.	Sociale partners en pensioenfonds.	Partijen komen niet op één lijn. Verandervermogen Informatieachterstand.	Overlegorgaan voor het project dat vaak genoeg samenkomt. Ondersteuning t.a.v. informatiedeling.
(ALM)-berekeningen (o.a. effecten per cohort en compensatie).	Sociale partners, waar nodig in samenwerking met pensioenfonds.	Financiële & verzekerings-technische risico's. Evenwichtigheid Modelrisico.	Berekeningen vanuit onafhankelijk experts. Evenwichtigheid onderbouwen bij de uitkomsten. Modelvalidatie.
Transitieplan.	Sociale partners.	Keuzes onvoldoende onderbouwd. Onduidelijke communicatie aan betrokkenen vanuit plan.	(Onafhankelijke) controle op onderbouwing keuzes. Controle op plan vanuit communicatie expert.

Tabel 2:  
risicomanagement bij  
Besluitvormingsproces

andere korting en indexatie. Komende tijd wordt nog door de wetgever verduidelijkt of het transitie-ftk vanaf 1 januari 2023 geldt of mogelijk al eerder van start gaat. Ook het transitie-ftk kan nog op onderdelen aangepast worden.

Het wetgevingsproces, het onderzoek van sociale partners en pensioenfondsen en het transitie-ftk zijn relevante stappen binnen het project. In tabel 1 is een voorbeeld opgenomen voor de koppeling van het projectmanagement met het risicomanagement bij het wetgevingsproces. Pensioenfondsen kunnen deze opzet gebruiken om het eigen risicomanagement bij de transitie naar het nieuwe stelsel meer in detail uit te werken. Relevant is dan om het overzicht aan te sluiten bij het risicomanagementtraamwerk van het fonds en de risico's te waarderen (bruto en netto) tegenover de risicobereidheid van het fonds.

Tabel 3:  
risicomanagement bij  
Implementatieproces

Projectstap	Stakeholders	Voorbeeld risico's	Voorbeeld beheersmaatregelen
Implementatieplan.	Pensioenfonds.	Opdracht niet uitvoerbaar. Hoge kosten (compensatie en/of inregeling). Geen goedkeuring VO op invaarbepaling.	Voorafgaande afstemming bij besluitvorming. Financieringsplan. Uitgebreide afstemming en toelichting aan VO.
Wijzigen uitvoeringsovereenkomst.	Pensioenfonds en sociale partners.	Partijen komen niet op één lijn. Contractrisico's. Operationele risico's. IT-risico's.	Tijdig bespreken in transitieoverleg tussen partijen. Juridische ondersteuning.
Inregeling pensioenadministratie.	Pensioenfonds en administrateur.	Verandervermogen administrateur.	Projectplan bij administrateur, incl. monitoring door fonds. Assurance op processen en migratie.
Onderzoeken en toetsen beleggingsbeleid vanuit ALM / scenario's.	Pensioenfonds.	Financiële & verzekeringstechnische risico's. Beredeneren vanuit huidige beleggingsopzet (status quo bias).	Van tevoren bepalen welke risicomaatstaven relevant zijn. Blind tasting van beleggingsmixen.

## 2. Besluitvormingsproces

Tijdens het besluitvormingsproces worden de arbeidsvoorwaardelijke afspraken gemaakt en in het transitieplan vastgelegd. De sociale partners zijn hierbij aan zet. Tegelijkertijd zullen onderdelen ook afgestemd moeten worden met het pensioenfonds. Zo wordt voorkomen dat keuzes tijdens de implementatiefase onuitvoerbaar blijken. Daarom is het belangrijk dat er een goede samenwerking is tussen sociale partners en het pensioenfonds.

In het transitieplan worden de volgende keuzes toegelicht:

1. Het gekozen contract.
2. Hoe omgegaan wordt met de opgebouwde rechten.
3. De effecten per cohort inclusief compensatie en het bijbehorende financieringsplan.
4. De solidariteitsreserve.

Binnen het besluitvormingsproces ontstaan risico's met name vanuit de keuzes die gemaakt dienen te worden. Belangrijk is dat er overeenstemming komt tussen de sociale partners en dat uitvoerbaarheid van de keuzes goed afgestemd wordt met het pensioenfonds. Om de keuzes te maken, zijn er berekeningen nodig, waarbij ook de financiële risico's van belang zijn. In tabel 2 is een voorbeeld opgenomen voor de koppeling van het projectmanagement met het risicomanagement bij het besluitvormingsproces.

### 3. Implementatieproces

In de laatste fase wordt door het pensioenfonds voorbereid op de implementatie. Het pensioenfonds stelt een implementatieplan en communicatieplan op. In het implementatieplan worden de uitvoerbaarheid, de kosten en de risico's van de pensioenregeling toegelicht en de beheersmaatregelen die hiervoor getroffen worden. Hiermee heeft het risicomanagement een duidelijke plek in het plan gekregen.

In deze fase is de vastlegging en uitvoerbaarheid van de opdracht relevant. Daarnaast dienen de uitbestedingspartijen

goed voorbereid te zijn op de implementatie van de regeling en van het beleggingsbeleid. In tabel 3 is de koppeling van het projectmanagement met het risicomanagement bij het implementatieproces opgenomen.

Dit artikel geeft voorbeelden voor het integreren van risicomanagement bij het project rond de transitie naar het nieuwe stelsel. Pensioenfonds kunnen deze voorbeelden verder diepgaand uitwerken door ook alle overige projectstappen in de risicoanalyse mee te nemen. Het is belangrijk dat de risicoanalyse tijdens het project doorlopend geactualiseerd wordt vanuit een beoordeling van de risicobeheersing. Ten slotte verdient het ook aanbeveling om alvast aan de slag te gaan met de vernieuwde opzet van het risicomanagement na overgang naar het nieuwe stelsel. Voorbeelden hiervan zijn het monitoren van de risico's in relatie tot de risicohouding per cohort, mogelijke claims op invaren en het zorgplichtrisico t.a.v. de te maken keuzes door deelnemers. ←

Samenwerking sociale partners pensioenfonds

## Artikel of adverteren in PBM-media

PBM is het informatieplatform voor de pensioensector en de kring van dienstverleners daar omheen. Per nummer wordt een thema uitgediept. Daarnaast krijgt u een keur van artikelen over essentiële onderwerpen als beleggen, communicatie, PFG, pensioenuitvoering, cybersecurity en dergelijke.

Voorbeelden van thema's zijn:

- Besturing centraal
- Transitie 2021-2026
- Het nieuwe beleggen
- Big data en pensioenfonds
- Reputatiemanagement

Als u een goed idee heeft voor een artikel, of meer informatie wenst over adverteren in PBM-media, mail ons dan [info@pensioenbestuurenmanagement.nl](mailto:info@pensioenbestuurenmanagement.nl)