

Aan de slag met de Wet toekomst pensioenen; hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich goed betrokken voelen?

Draagvlak van (oud-) medewerkers voor de nieuwe pensioenregeling is cruciaal voor een succesvolle transitie.



Gerda Wenji-Lomi, HR beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden bij Shell Nederland B.V., vertelt erover.

Wat is jouw rol als het gaat om de implementatie van de nieuwe pensioenwet binnen Shell en de communicatie daarover?

Vanuit de werkgever, ben ik al lang met pensioenen bij Shell bezig. Eerst als pensioenjurist bij het pensioenfonds van Shell en daarna bij legal corporate. Sinds 4 jaar werk ik bij HR. Pensioen is een belangrijke arbeidsvoorwaarde voor werknemers en er is veel geld mee gemoeid. Interessante materie dus.

Vanaf het begin hebben we onderkend dat communicatie over de stelselwijziging essentieel is. Het is complexe materie. Medewerkers weten vaak niet hoe hun huidige pensioenregeling eruitziet. Dan is het moeilijk om wijzigingen goed te kunnen plaatsen. En medewerkers lezen ook van alles in de krant. Dat veroorzaakt soms zorg en onzekerheid. Zeker voor Shell-medewerkers. Ze weten immers dat het nu goed is geregeld en zien een verandering al snel als een verslechtering.

Om de transitie naar de nieuwe pensioenregeling in goede banen te leiden, hebben we een uitgebreid projectteam en een separaat communicatieteam opgezet. Ik heb een rol in beide teams.

Wat zijn voor Shell belangrijke keuzes in de implementatie?

We hebben twee basis pensioenregelingen bij Shell en daarom ook twee pensioenfonds. Voor medewerkers die al langer in dienst zijn, geldt nog de oude DB-middelloodregeling met een garantie van de werkgever. Dat biedt veel zekerheid voor (oud-) deelnemers in dat pensioenfonds. Er is geen risico op korten. Ook zijn tot op heden de pensioenen eigenlijk altijd geïndexeerd.

Voor nieuwe medewerkers geldt een DC-regeling. Eigenlijk is dat in grote lijnen al de flexibele regeling die straks ook in het nieuwe stelsel gaat gelden.

De belangrijkste keuzes in het kader van de stelselwijziging zijn:

- o Voor de oude regeling gaat het besluit over invaren of niet. De WTP biedt sociale partners de mogelijkheid om niet in te varen als sprake is van een onevenredig ongunstig effect voor groepen van belanghebbenden. Een garantie van de werkgever kan daarbij een rol spelen. We zijn dit in kaart aan het brengen met berekeningen en scenarioanalyses. Er spelen ook kwalitatieve overwegingen.
- o Voor de nieuwe regeling is het relatief makkelijker. Daar is het belangrijkste besluit het handhaven van de leeftijdsafhankelijke staffel voor bestaande medewerkers of het overgaan op een vlakke premie en de discussie over de bijbehorende compensatie.
- o Ook risicodkkingen voor overlijden in actieve dienst en arbeidsongeschiktheid zijn belangrijke onderwerpen. We overwegen om arbeidsongeschiktheid niet meer via de

pensioenregeling te regelen, maar direct vanuit de werkgever. Er is minder animo bij pensioenuitvoerders om dit product aan te bieden. En het past ook beter aan werkgeverszijde.

Hoe ziet de pensioensituatie bij Shell eruit?

Pensioenen zijn bij Shell onderdeel van de individuele arbeidsovereenkomsten. Wij bespreken de wijzigingen met de Centrale Ondernemingsraad (COR). De COR heeft een instemmingsrecht. Daarnaast zijn we ook in gesprek met de pensioenfondsen en met de Vereniging van Oud-Employés der "Koninklijke/Shell" (VOEKS), die in dit proces een hoorrecht heeft. Alle belangen van de diverse deelnemersgroepen moeten worden meegewogen. Uiteindelijk moet de transitie als geheel evenwichtig zijn. En ook dat vergt goede communicatie.

Welke boodschap hebben jullie al naar de medewerkers gebracht?

Vanaf het begin van het Pensioenakkoord in 2019 hebben wij medewerkers op de hoogte gebracht van de stelselwijziging en wat dat voor Shell betekent. Natuurlijk kan dat niet op individueel niveau. De wijziging is op instigatie van overheid en geen keuze van Shell zelf. Het gaat om het uitleggen waarom het stelsel wijzigt, wat de belangrijkste elementen zijn en wat dit betekent voor de Shell pensioenregelingen. En welke besluiten er genomen moeten worden.

We hebben gewerkt met interne focusgroepen om zorgen en aandachtspunten op te halen. Ook is er veel aandacht besteed aan het uitleggen van de bestaande pensioenregelingen. Mensen moeten immers eerst snappen wat ze nu hebben om de veranderingen te kunnen begrijpen. Daarin spelen de Shell pensioenfondsen een grote rol. Bij Shell is er veel aandacht voor communicatie. Afgelopen periode zijn er interactieve reglementen ontwikkeld en een interactieve e-learning voor de bestaande DC-regeling. Deze is met name bedoeld voor nieuwe medewerkers en is ook voor bestaande medewerkers nuttig.

Wat voor vragen stellen medewerkers?

De vragen die we krijgen, zijn zeer uiteenlopend. Vragen die speelden waren bijvoorbeeld: 'Gaat ons pensioen straks samen in de pot met het ABP?', 'Kan ik mijn pensioen straks helemaal kwijtraken?'. 'Ik ben geen beleggingsexpert, hoe moet ik dat dan doen?'. Er is best wat onbegrip en weerstand. En dat is een logische reactie als het gaat om verandering. Ook hebben sommigen de indruk dat deze wijziging voor Shell niet nodig is.

Hoe is de afstemming tussen het pensioenfonds en de werkgever?

De communicatie over de stelselwijziging verliep in eerste instantie gescheiden. De werkgever deed de communicatie richting medewerkers via sessies en een interne site met Q&A's. De pensioenfondsen communiceerden met de inactieven. Begin dit jaar hebben we besloten om dit meer geïntegreerd aan te pakken. Want goede communicatie is key voor het succes van dit project. "Winning hearts and minds" is ons motto. Het gaat ons om vertrouwen in de goede intenties van Shell en in het proces wat we samen doorlopen hebben.

Wie heeft wanneer welke rol en verantwoordelijkheid in de communicatie met medewerkers?

Er is een dedicated communicatieteam opgezet. Dit bestaat uit communicatiespecialisten van onze pensioenfondsen en de werkgever, ikzelf en wat andere medewerkers van HR, aangevuld een externe communicatiespecialist van onze adviseur, die ook het externe perspectief kan inbrengen. Je kunt niet wachten met communiceren tot je individuele berekeningen hebt. Je moet medewerkers meenemen. Dat geldt ook voor de inactieven.

We zijn bezig met het ontwikkelen van een online informatieplatform 'het nieuwe pensioen bij Shell'. Op deze website kan iedereen, actieven en inactieven, terecht voor informatie. Alle

informatie is voor iedereen beschikbaar. We denken dat dit met name door de inactieven gewaardeerd zal worden. Er komt ook een interactieve tijdslijn op het platform, zodat iedereen kan zien waar we staan in het proces. Het is belangrijk dat men zich goed realiseert dat zodra de wetgeving er is, er nog een heel proces volgt van besluitvorming door sociale partners en de fondsen. En dat het nog een tijdje duurt voor de individuele gevolgen precies bekend worden.

Dit platform willen we lanceren zodra de wetgeving door Eerste Kamer is. Op dit platform komt allerlei informatie, ook extern beschikbare informatie. Daarnaast ontwikkelen we een animatiefilm met uitleg over het invaren van opgebouwde rechten maar ook het niet invaren (hard sluiten). Dat is een zeer belangrijk besluit en raakt zowel actieven als inactieven. Het is een uitdaging om dit op een eenvoudige manier uit te leggen, maar ook juridisch correct en volledig.

Zodra de wetgeving rond is, organiseren we weer informatiesessies over wat dit betekent en waar we staan in het proces. We werken aan een video waarin betrokken partijen bij Shell kort ingaan op het vervolgproces en hun rol daarin. De site is ook bedoeld voor de inactieven. Normaal heeft de werkgever geen rol in de communicatie naar inactieven, maar in dit geval zien we dat anders. We weten dat niet alle inactieven digitaal vaardig zijn. Dat vereist eveneens schriftelijke communicatie, ook vanuit de werkgever. En wellicht informatiesessies, virtueel of fysiek. Communicatie is echt een grote uitdaging.

Op welke communicatievoorbeelden ben je trots?

We proberen in onze communicatie tegemoet te komen aan verschillende voorkeuren van informatieverwerking. We hebben virtuele en face-to-face informatiesessies gehouden op diverse locaties. Ook hebben we infographics in heldere taal gemaakt, een uitgebreid en interactief vragen en antwoorden document en hebben we een aantal herkenbare 'persona's' gelanceerd. Die 'persona's' kunnen we gebruiken om specifieke impact in algemene zin toe te lichten. Daarnaast hebben we een aantal video 'Table Talks' gemaakt waarmee diverse bij het transitieproces betrokken partijen aan het woord komen. We krijgen terug dat onze communicatie zeer wordt gewaardeerd.

Jullie vinden pensioen ook vanuit het oogpunt van financieel welzijn belangrijk. Waarom is dat?

Financieel welzijn is een actueel onderwerp bij Shell, mede door de komende veranderende pensioenwetgeving. De maatschappij verandert en je ziet dat er een grotere verantwoordelijkheid bij de mensen zelf komt te liggen als het gaat om hun financiële toekomst. In het nieuwe stelsel ligt de verantwoordelijkheid voor pensioen, inclusief het risico, bij de deelnemers. Dit vraagt een ander, meer actief gedrag van ons als deelnemers dan wat we tot nu toe misschien gewend zijn. Niet iedereen beschikt over die kennis of ervaring. Dat realiseert Shell zich ook. We willen het onderwerp 'pensioen' daarom zo toegankelijk mogelijk maken. Zodat medewerkers meer grip krijgen op hun pensioen.

Ook de COR vindt dit een belangrijk onderwerp. Financieel welzijn is breder dan pensioen. Denk bijvoorbeeld ook aan onderwerpen, zoals sparen of een huis kopen, meer of minder werken of voor jezelf beginnen. Het is tijdens verschillende fases van je leven relevant. De bedoeling is om financieel welzijn stap voor stap verder vorm te gaan geven. We willen zo snel mogelijk van start gaan, vooruitlopend op eventuele wijzingen in de pensioenregelingen van Shell. Juist om onze medewerkers beter voor te bereiden op de nieuwe pensioenregeling straks.

Welk handelingsperspectief geven jullie medewerkers op pensioengebied?

Medewerkers bieden we al lang de mogelijkheid van een financieel adviesgesprek met een externe partij. Het aantal medewerkers dat hier gebruik van maakt, is relatief beperkt merkten we. En dat zo'n gesprek met name wordt gebruikt door mensen vlak voordat ze met pensioen gaan. Dat is eigenlijk te laat. We hebben deze mogelijkheid meer onder de aandacht gebracht en daar wordt nu meer gebruik van gemaakt.

Jullie luisteren regelmatig naar de medewerkers en hebben begin 2022 iedereen een vragenlijst over financial well-being uitgestuurd. Wat zijn jullie inzichten, in het bijzonder over pensioen?

De belangrijkste inzichten:

- bijna 24% van de medewerkers heeft de survey volledig ingevuld.
- het overgrote deel voelt zich redelijk tot goed over het inzicht in de eigen financiële situatie.
- ongeveer de helft geeft aan behoefte te hebben aan meer ondersteuning of meer kennis over specifieke onderwerpen te willen hebben. Zoals indiensttreding, carrièremogelijkheden, inzicht in de financiële situatie en pensioen.
- de meerderheid zegt onzeker te zijn over de eigen financiële situatie.
- er is veel behoefte aan (online) ondersteuning. Slechts 17% is op de hoogte van de mogelijkheid om via Shell extern advies te krijgen over financiële zaken.

Naar aanleiding van de resultaten van de survey hebben we online webinars en sessies op operationele locaties gehouden over waarom het belangrijk is om je op tijd bezig te houden met financiële plannen en het formuleren van doelen. Bovendien hebben we de mogelijkheid van budgetcoaching als nieuwe arbeidsvoorwaarde ingevoerd.

Tot slot, wat zijn de belangrijkste tips die je andere werkgevers wilt geven?

Als eerste: goede en tijdige communicatie is essentieel voor het creëren van draagvlak. Denk ook goed na over het betrekken van de inactieven. Werk met een geïntegreerd communicatieplan. Zodat je consistent bent in wat je deelt.

En mijn tweede tip: wees helder over het proces en manage de verwachtingen. Werk zoveel mogelijk samen met de pensioenuitvoerder zodat er een eenduidige communicatie is in de hele fase van besluitvorming. Maar vooral; stel de deelnemer centraal en sluit aan op zorgen of vragen die er leven. Denk in dat kader ook na over wat je nog meer als ondersteuning kunt bieden, eventueel via financieel welzijn en adviesgesprekken.



[Het nieuwe pensioen - Ondernemen.nl](https://www.ondernemen.nl)

De periode 2023 tot 2027 vormt de overgangsfase naar een nieuw, persoonlijk pensioenstelsel. Deze informatie helpt werkgevers bij de overgang naar het nieuwe stelsel.

www.ondernemen.nl