

PwC Pensioenlezing: ‘Een half jaar Wtp – de stand van zaken en eerste lessen’

Praktijklessen en nieuwe inzichten

Op de negentiende editie van de PwC Pensioenlezing werd een halfjaar Wtp de pols genomen. Wat kunnen we leren van de vroege beginners? Waar lopen ze tegen aan en welke oplossingen hebben ze gekozen? Er zijn nieuwe onzekerheden: door de gewijzigde politieke verhoudingen is de kans op aanpassingen groot. ‘Gewoon beginnen is de enige weg voorwaarts.’

Dat ook in de pensioenwereld niets zeker is, bleek maar weer eens aan de vooravond van de negentiende editie van de PwC Pensioenlezing. Terwijl de op 1 juli 2023 in werking getreden Wet toekomst pensioenen (Wtp) bij de presentatie door de onderhandelingspartners nog werd aangeprezen als het best haalbare onderhandelingsresultaat, dreigt de politiek nauwelijks zes maanden later alweer roet in het eten te gooien.

Nieuw Sociaal Contract van Pieter Omtzigt en Agnes Joseph is de kabinetsformatie ingegaan met de ‘harde’ eis dat pensioendeelnemers een instemingsrecht moeten krijgen over invaren en contractkeuze, en eind januari 2024 staat in de Tweede Kamer een nieuw debat over de wenselijkheid van invaren op de agenda. Zaken die op hoofdlijnen al in de Wtp geregeld zijn, maar mogelijk dus toch nog een andere invulling krijgen. Het verleidde de baas van het ABP tot de verzuchting: ‘Terug naar de pensioenijstijd.’



Hans Kops
H. Kops is econoom en publicist.

In zijn welkomstwoord erkende gastheer Bastiaan Starink dat deze politieke bemoeienis voor nieuwe onzekerheden kan zorgen. Maar, hield hij zijn publiek van ruim tweehonderd pensioenbestuurders, professionals en wetenschappers op 7 december 2023 voor in het auditorium van de Tilburg University, dat mag voor ons geen argument zijn om een pas op de plaats te maken met de voorbereidingen voor de overgang naar het nieuwe stelsel.

Deze politieke bemoeienis kan voor nieuwe onzekerheden zorgen.

Starink, partner van PwC en bijzonder hoogleraar Arbeidsmarkt, Pensioenen en Belasting aan Tilburg University, verbonden aan Netspar en plv. hoofdredacteur van Pensioen Magazine: ‘Als pensioensector kunnen we ons geen verder oponthoud veroorloven. Het startschot heeft geklonken, er ligt een wettelijk kader, en gezien de enorme en op alle niveaus ingrijpende complexiteit van het transitieproces moeten we door. Als we NU niet aan de slag gaan, missen we onze deadlines. Gelukkig is iedereen in de sector het daar inmiddels wel over eens.’

Vermoedelijk is het ook de reden dat het gekozen congresstema, leren van de lessen en ervaringen van *early adopters* met de toepassing van de Wtp in de praktijk, zo goed werd ontvangen door de talrijke aanwezigen op die toch wat kille decemberdag in Tilburg. Of zoals moderator Michael Visser het verwoordde: ‘We hebben een programma waar u verder mee kunt.’



■ DE 'VERGETEN' GROEP

De eerste inleider was Ronald Doornbos, pensioenadviseur bij PwC en gespecialiseerd in het adviseren en begeleiden van werkgevers en sociale partners bij de pensioenhervorming. Met name op het gebied van de aanpassing van bestaande DC-regelingen. 'Hoe gaan werkgevers, die hun pensioen niet hebben ondergebracht bij een fonds maar bij een verzekeraar of PPI, om met deze uitdagingen? Ze hebben al een DC-regeling en dat vraagt op papier om minder aanpassingen. Invaren speelt voor hen niet. Maar toch kan het transitietraject ook voor hen nog complex en tijdrovend zijn. En let op, het gaat om enkele tienduizenden werkgevers.'

Volgens Doornbos heeft deze categorie het gevoel onvoldoende gehoord te zijn, zeker tijdens de onderhandelingen over de hoofdlijnuitwerking van het pensioenakkoord. Mede hierdoor is het urgentiegevoel gemiddeld minder dan bij hun fondscollega's. Ook denken ze meer tijd te hebben; hun transitieplan moet immers pas in oktober 2027 zijn ingediend, redeneren ze. Maar uitstel brengt een groot risico met zich, waarschuwt Doornbos. 'Straks staan ze in de file voor een flessenhals. Neem alleen de beperkte beschikbaarheid van spe-

cialisten die ingehuurd moeten worden. Ze zijn sowieso al schaars, en de wachtlijsten zullen vanaf nu alleen maar langer worden.'

■ KOSTENSTIJGING

Een ander punt is dat de overgang naar een vlakke premie een significante kostenstijging voor deze groep werkgevers betekent. Er zijn immers geen liggende gelden in de vorm van pensioenvermogen voorhanden. De kosten van de compensatie moeten ze geheel en al voor eigen rekening nemen. Het compensatievraagstuk speelt in de transitie van dit pensioensegment dan ook een hoofdrol. De keuze is om dit te regelen binnen of buiten de bestaande regeling of te kiezen voor een overgangsregeling met eerbiedigende werking. Volgens Doornbos zullen de meesten voor de laatste optie gaan.

De overgang naar een vlakke premie betekent een significante kostenstijging voor de groep werkgevers waar geen liggende gelden in de vorm van pensioenvermogen voorhanden zijn.

'Belangrijkste voordeel van deze optie is dat werknemers die vóór 1 januari 2028 in dienst zijn getreden hun met de leeftijd oplopende premie behouden. Bestaande werknemers worden dus niet benadeeld door de invoering van de flat-rate, en nieuwe medewerkers krijgen direct een nieuwe, en voor hen ook beter vergelijkbare pensioenregeling aangeboden. Dat is arbeidsvoorwaardelijk aantrekkelijk. Bovendien hoeft er voor deze optie geen

Transitiecommissie Pensioen

In de zomer van 2023 is de Transitiecommissie Pensioen ingesteld als onafhankelijke mediator van de sector. De belangrijkste opdracht van de Commissie is om partijen (sociale partners, werknemers en werkgevers), die een conflict hebben over de keuze van een pensioenregeling of de inrichting van het transitieplan, te ondersteunen bij het bereiken van overeenstemming, lichte commissielid Petra de Bruijn* toe. Dat kan door bemiddeling of, als kan worden aangetoond dat partijen er anders niet uitkomen, door een bindend advies. De conclusies worden geanonimiseerd bekendgemaakt: www.transitiecommissiepensioen.nl. Tot dusver is één aanmelding ontvangen.

formeel transitieplan te worden opgesteld (wat wel het geval is als men dit wil oplossen binnen of buiten de bestaande regeling), en is de communicatie naar werknemers toe eenduidig - en daardoor eenvoudiger.'

Maar er kleven ook nadelen aan deze optie. Ook in deze optie krijgen werkgevers te maken met een stijging van de kosten, rekende Doornbos voor. Dat komt doordat de premie voor nieuwe jonge medewerkers stijgt en de premie voor oudere bestaande medewerkers op blijft lopen met de leeftijd. En dat voel je met name als het verloop onder jongeren hoog is en je voor die jongeren wel een adequate pensioenregeling wil aanbieden. Daarnaast dreigt er een tweedeling in de *workforce*; de later ingestroomde werknemer met hetzelfde werk houdt door het premieverschil minder over dan zijn of haar collega die al in dienst was toen de transitie zijn beslag kreeg. 'Een ongewenste situatie, en ik vrees dat deze onvoldoende zal worden meegewogen bij de keuze voor de best passende compensatie-optie.'

■ DE CASUS OAK

Vervolgens kreeg de eerste ervaringsdeskundige het woord. Want zo mag je Petra de Bruijn, met haar sector-brede ervaring als bestuurder* en onderhandelaar in pensioenland, toch wel noemen. Ze sprak op het congres als voorzitter van trendsetter OAK Pensioen. 'OAK is de nieuwe naam van het Pensioenfonds Meubel, een middelgroot bedrijfstakpensioenfonds met een gemiddelde populatie van deelnemers met een doorgaans wat lagere opbouw. Het is nooit onze bedoeling geweest om tot de voorhoede in het Wtp traject te behoren. Door de vertraging van de wetgeving, zijn andere voorlopers afgefallen en zijn we nu zover gevorderd dat we begin 2024 ons implementatieplan aan DNB kunnen voorleggen. Als een van de eerste fondsen.'

Voordat begonnen werd met het ontwerpen van de projectstructuur is een analyse gemaakt van de stakeholders. Daarbij is een eenduidige koppeling met taken en verantwoordelijkheden noodzakelijk. Hoe neem je alle stakeholders mee en welke kernelementen zijn daarvoor nodig zijn. 'We hebben drie basisprincipes benoemd waarvan wij vinden dat ze bepalend zijn voor het slagen van een operatie als deze. Onzekerheid, zowel in- als extern, zoveel mogelijk uitsluiten en er anders goed op inspelen, actief verbinden, en de vaak moeilijke boodschappen vertalen op een manier die iedereen begrijpt en misverstanden uitsluit, maar ook de vertaling tussen partijen waarmee gewerkt wordt. Je kan niet anders dan het proces zelf iteratief vormgeven; besluiten nemen we eerst op principes en hoofdlijnen; daarna worden berekeningen gemaakt en werken we de afspraken verder uit. Vervolgens toetsen we ze weer in onze integrale afwegingen. Deze uitgangspunten wegen sindsdien zwaar mee bij alle beslissingen die we nemen, evenals evenwichtigheid en het toetsingskader dat



we ontwikkeld hebben. Dat heeft ons tot nu toe al veel misverstanden en tijdverlies bespaard.' 'Vooraf verbinden is een kritische succesfactor. Dat doen we intensief en soms word je dan toch nog verrast; We kwamen er bijvoorbeeld achter dat het raadplegen van de achterbannen een tijdrovend onderdeel is. We hebben daarom alle partijen aan-

'We kwamen er bijvoorbeeld achter dat het raadplegen van de achterbannen een tijdrovend onderdeel is.'

geboden hun te ondersteunen bij het maken van stukken voor hun toelichting of raadpleging in eigen kring. Op die manier is de boodschap en terminologie gelijk, wat de kans op ruis in de communicatie verkleint. Onze stakeholders zijn vertegenwoordigd in het 'Breed Beraad', een elk kwartaal samenkomend overlegorgaan waarin alles in volledige openheid wordt gedeeld. Dat overleg hebben we geïntensiveerd, want daarmee beschik je bovendien over een spanningsventiel én een betrouwbare voortgangsindicator.'

■ RIG

Voor de projectstructuur is voor een gelaagd ontwerp gekozen: naast het projectplan (waarin de verantwoordelijkheden zijn verdeeld), zijn er de lagen detailplanning (de voortgang per projectonderdeel) en projectrapportage (beheersingstools en audittrail). 'Gelaagdheid geeft meer ruimte voor sturing.'

Ondanks de gekozen structuur is een sterke projectmanager onmisbaar. 'In kritische procesfasen heb je iemand nodig die mensen achter de broek zit om te doen wat we hebben afgesproken in zo'n



situatie. Met name de sociale partners hebben soms wel eens een zetje nodig. Begrijpelijk ook, gezien hun mandaat en positie, maar vooral ook omdat je de eerste bent.'

De Bruijn: 'DNB is een belangrijke partij die uiteindelijk toetst of je de vormgeving van je regeling juist hebt vertaald. In de fase waarin wij verkeren, komen ze zo eens in de zes weken langs voor een informeel gesprek. Daarnaast werden we uitgenodigd voor een RIG (Risico Inventarisatie Gesprek). Daarin wordt in deze fase de werking van ons bestuursmodel doorgelicht en worden verbeteringen gesuggereerd. Ga dat gesprek open in, dan kan het ook leerzaam zijn.'

OAK Pensioen is nu in de eindfase beland van Stap 1: het completeren en indienen van het implementatieplan. De Go & No Go momenten zijn benoemd, alle besluiten zijn getoetst op evenwichtigheid en aan de infrastructuur voor de beoordeling van de datakwaliteit wordt gewerkt. Over een paar weken hoopt OAK Pensioen de stukken voor de toezichthouder klaar te hebben inclusief het implementatie- en communicatieplan.

■ DE GROOTSTE IN BEWEGING

Na de pauze was het podium voor Wim Koeleman, managing director nieuw pensioenstelsel bij APG. De met 3400 medewerkers grootste uitvoeringsorganisatie van Nederland ondersteunt acht fondsen met samen 4,8 miljoen deelnemers, en beheert namens hen 500 miljard aan pensioenvermogen. APG staat nu voor de zowel maatschappelijk als economisch gevoelige uitdaging om de pensioenen van een derde van onze beroepsbevolking probleemloos over te hevelen naar het nieuwe stelsel. En Koeleman geeft leiding aan de ruim 500 medewerkers ('volgend jaar zullen het er 600 zijn') die daarmee bezig zijn. 'We zijn met z'n allen aan het ontdekken.'

Tweeënhalf jaar geleden werd begonnen met de voorbereidingen voor operatie 'Pensioen van Straks'. Het programma is opgeknipt in vijf activi-

teitenclusters. 'De eerste fase nadert zijn afronding voor de fondsen die 2025 overgaan; het in goed overleg met alle stakeholders kiezen van de best passende regeling voor de fondsen die we adviseren en ondersteunen. Ons uitgangspunt is om ten slotte tot een modulaire basisregeling te komen, waarvan de onderdelen op de eigen behoefte toegesneden kunnen worden.'

De overgang naar het nieuwe stelsel doorloopt een bepaalde volgorde: het vastleggen van de inhoud van de nieuwe regeling, inclusief de financiële opzet in het transitieplan, het stapsgewijs vormgeven van de feitelijke transitie (invaren), de organisatie en dienstverlening van APG geschikt maken voor een toekomst in het nieuwe stelsel, het klaarmaken van de processen en systemen op alle niveaus, en ten slotte het testen van de processen en ketens en *operational readiness*. Koeleman: 'Wat het zo ingewikkeld maakt is dat de diverse stappen in elkaar overlopen en elkaar beïnvloeden.'

■ VAN KLEIN NAAR GROTER

APG werkt voor acht fondsen en heeft er voor gekozen om 'klein' te beginnen: met de migratie van twee in omvang en functionaliteit beperkte fondsen. 'Spreiding van die acht fondsen over drie jaar is overzichtelijker in de tijd en minder complex, waardoor je de piekbelasting kunt reduceren. Tegelijkertijd willen we de transitieperiode ook niet lang laten duren. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is om veranderbaarheid te voorkomen.'

De meest kritische fase van het hele proces is natuurlijk het invaren. Om tot een gecontroleerde overgang te komen is hiervoor apart een stappen-

'Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is om veranderbaarheid te voorkomen.'

plan ontworpen. Als het ontwerp van de ‘invaarstraat’ gereed is, wordt aan de hand van de ervaringen met de proefmigraties (‘we nemen hiervoor een jaar’) een draaiboek opgesteld voor de feitelijke invaaroperatie. Een vitaal onderdeel daarvan is natuurlijk de datakwaliteit; over welke brondata kunnen we beschikken en hoe betrouwbaar zijn deze gegevens? Voldoen we aan de al bestaande wet- en regelgeving op dit punt?’

Aan het slot van zijn presentatie wees Wim Koeleman op een in zijn ogen nog vaak onderschat onderdeel van de pensioentransitie: de verbinding tussen vermogensbeheer en pensioenadministratie. ‘Om het vermogensbeheer in te kunnen laten spelen op de risicohouding per cohort voor de individuele pensioenpotjes, moet de pensioenadministratie deze niet alleen kennen, maar ook kunnen begeleiden en aanpassen als de gestelde doelen veranderen of niet haalbaar blijken. Dat vraagt om een metamorfose. Pensioenadministratie en vermogensbeheer moeten in lijn worden gebracht om daar flexibel op in te kunnen spelen en een voor iedereen evenwichtige oplossing te vinden.’

■ WRAP-UP

Netspar wetenschapper Bas Werker nam de wrap-up voor zijn rekening. Bas is als hoogleraar Financiering & Econometrie verbonden aan de Tilburg University en zei ‘het verplichte invaren (nog nooit vertoond in de wereld) met interesse maar ook enige zorg te volgen.’ Die zorg zit met name bij de vraag of er niet heel veel discussie (en rechtszaken) gaan ontstaan over de aannamen onderliggend aan berekeningen op basis waarvan ‘evenwichtigheid’ wordt aangetoond.

Maar, zo observeerde Werker ook: ‘De sector is hard en constructief aan het werk, en laat zich niet ontmoedigen door de weinig realistische tijdslijnen of door nieuwe politieke onzekerheden. Dat is ook verstandig; gewoon beginnen is de enige weg voorwaarts.’

Met het voordeel van wetenschappelijke afstand gaf hij de zaal enkele adviezen mee om het proces te vergemakkelijken en te versnellen.

Het eerste is dat doelen en instrumenten in de pensioendiscussie gescheiden moeten worden gehouden. ‘De discussie wordt vaak te instrumenteel gevoerd.’ Een voorbeeld daarvan is: ‘We zetten de solidariteitsreserve in om pensioenverlagingen te beperken.’ Beter zou zijn om eerst het doel (‘beper-

king van pensioenverlagingen’) te voorzien van een antwoord op de vraag: ‘En wie betaalt dat dan? Actieven of gepensioneerden zelf?’ De sector lijkt er veelal voor te kiezen om de rekening bij actieven neer te leggen, zonder dat die keuze helder on-

De sector lijkt er veelal voor te kiezen om de rekening bij actieven neer te leggen, zonder dat die keuze helder onderbouwd wordt.

derbouwd wordt. Bij de instrumentele benadering blijft ook buiten beeld dat er hiermee weer een nieuwe impliciete schuld opgebouwd gaat worden. De wetenschapper moet dan de vraag stellen: ‘Waarom doe je dit? Bij de doorsneesystematiek willen we immers juist van die schuld af.’

■ DE NAVIGATIEMETAFOOR

Het tweede advies betrof meer aandacht voor de navigatiemetafoor (‘U weet wel, die drie pijlen op de UPO’). Deze is de voorgeschreven wijze van informeren van individuele deelnemers over de effecten van de transitie, maar hij wordt niet of nauwelijks gebruikt bij de inrichting van de nieuwe pensioenregeling of getoond in transitieplannen. Hoewel er ook veel is aan te merken op deze navigatiemetafoor, kan het met enkele aanpassingen een bijzonder nuttig communicatie- én beslisingstrument zijn. ‘Je kunt bijvoorbeeld doorrekenen wat het effect is van een aandelenrash op ieders pensioenverwachting. De vraag is dan: komen deze effecten overeen met je doelen qua solidariteitsbeleid? Wordt de rash ‘eerlijk’ verdeeld? Hierbij kijk je dus weer naar doelen in termen van pensioenuitkomsten, niet naar de instrumentele invulling.’ ‘Op deze wijze vormgegeven is de navigatiemetafoor ook een goed middel om deelnemers mee te nemen in het beoordelingsproces van het transitieplan. Stel je zou vandaag overgaan, welke navigatiemetaforen met en zonder overstap zou je dan aan (maat)mensen sturen? En kun je de verschillen in de gevolgen van de transitie voor de pensioenverwachtingen tussen maatmensen uitleggen?’ ●