

(Be)sturen onder SPR

Denken vanuit het nieuwe stelsel

Lonneke Thissen en Anne-Marie Roth-Verweij
Pensioenfederatie – congres 1 oktober 2025



Even voorstellen



Lonneke Thissen

PwC | Partner

lonneke.thissen@pwc.com

06-42450131



Anne-Marie Roth-Verweij

PwC | Director

anne-marie.roth.verweij@pwc.com

06-12669871

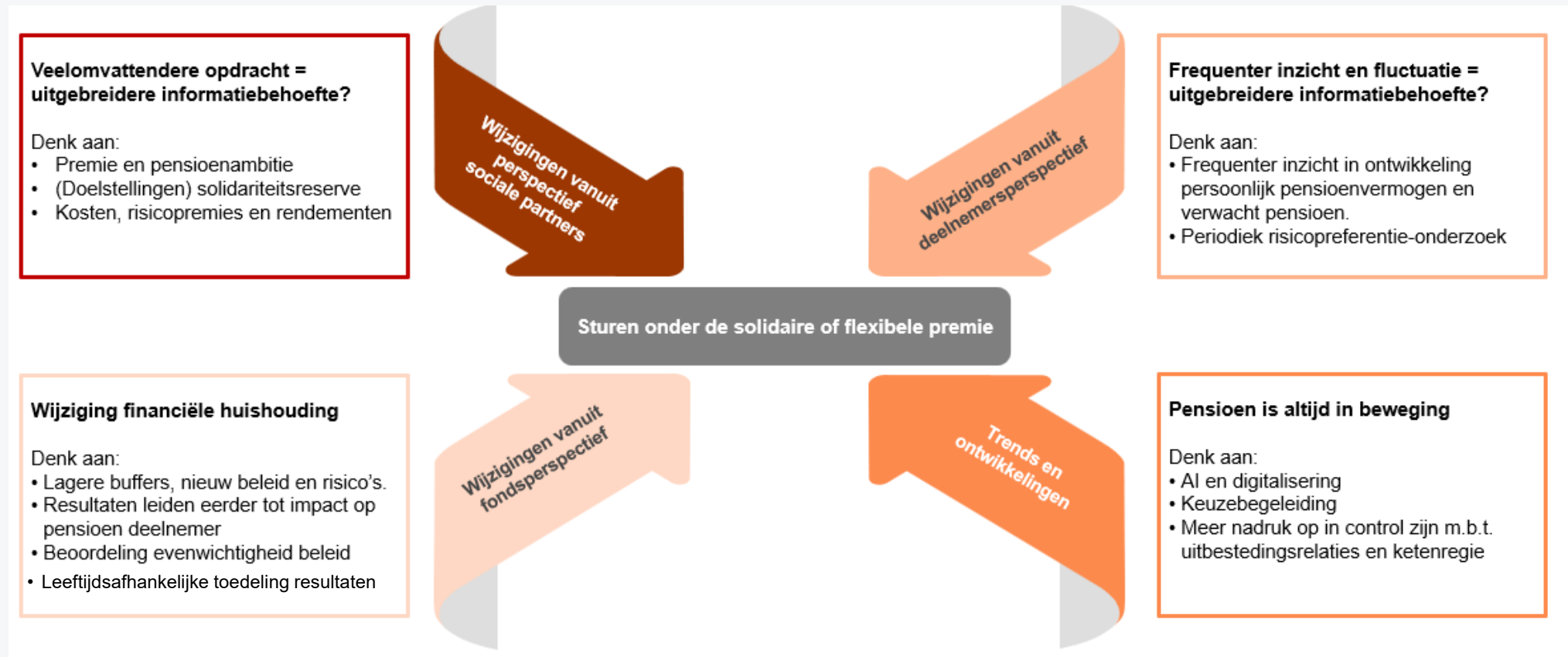
Inleiding



- Veel discussies gaan momenteel over evenwichtig en beheerst invaren.
- Er is echter ook aandacht nodig voor het opzetten van het bestuurlijk beheerskader na de transitie:
 - Past de huidige governance en strategie nog in het nieuwe stelsel?
 - Hoe ziet het bestuurlijk beheerskader eruit in het nieuwe stelsel?
 - Hoe en wanneer kan worden bijgestuurd?
 - Welke informatie daarvoor nodig is?
- Niet alles verandert, maar de puzzel moet wel opnieuw gelegd worden.

**In vogelvlucht enkele inzichten en praktische handvatten
om als bestuurder regie te houden in een veranderend speelveld**

Wijzigingen geven aanleiding tot herijken bestuurlijk beheerskader

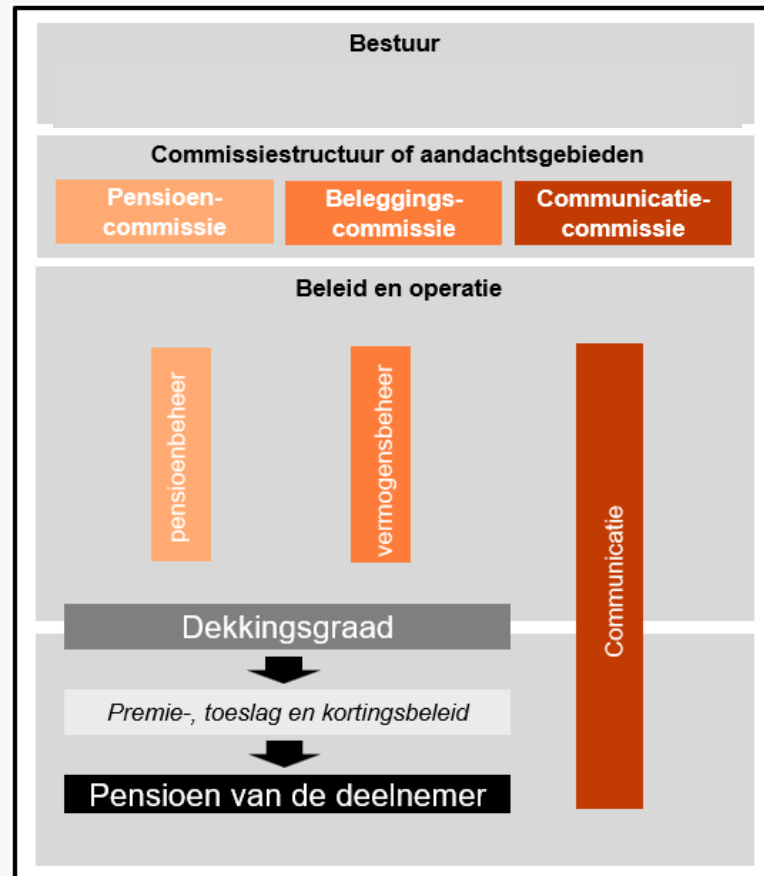


Bekijk de impact van de WTP vanuit verschillende perspectieven

(Bij)sturen is mensenwerk

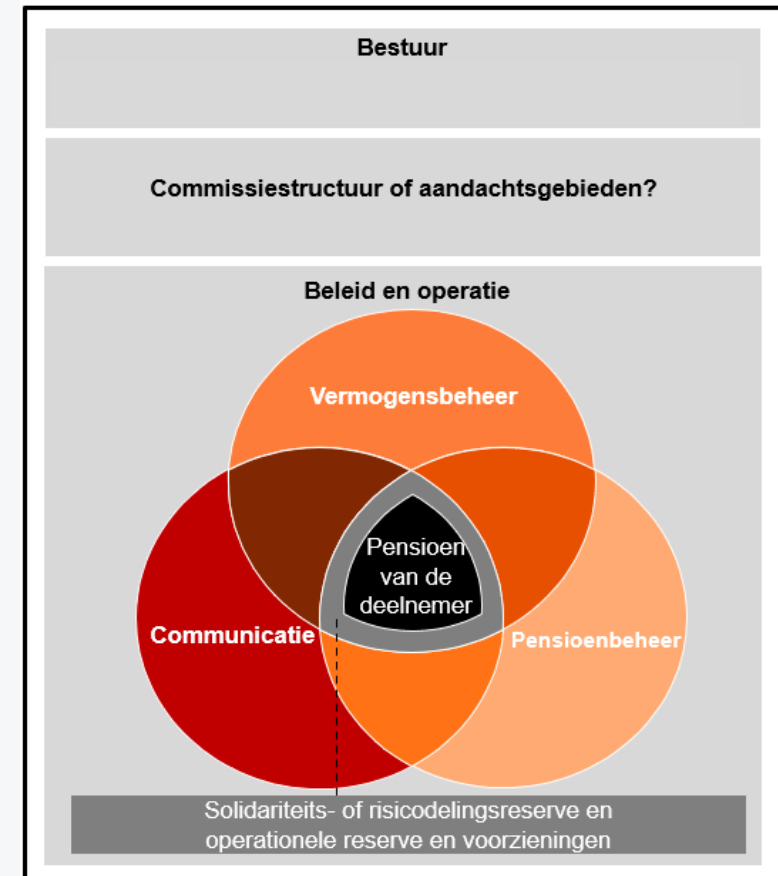
Van:

Aansturing en uitvoering vanuit een meer "silo" benadering.



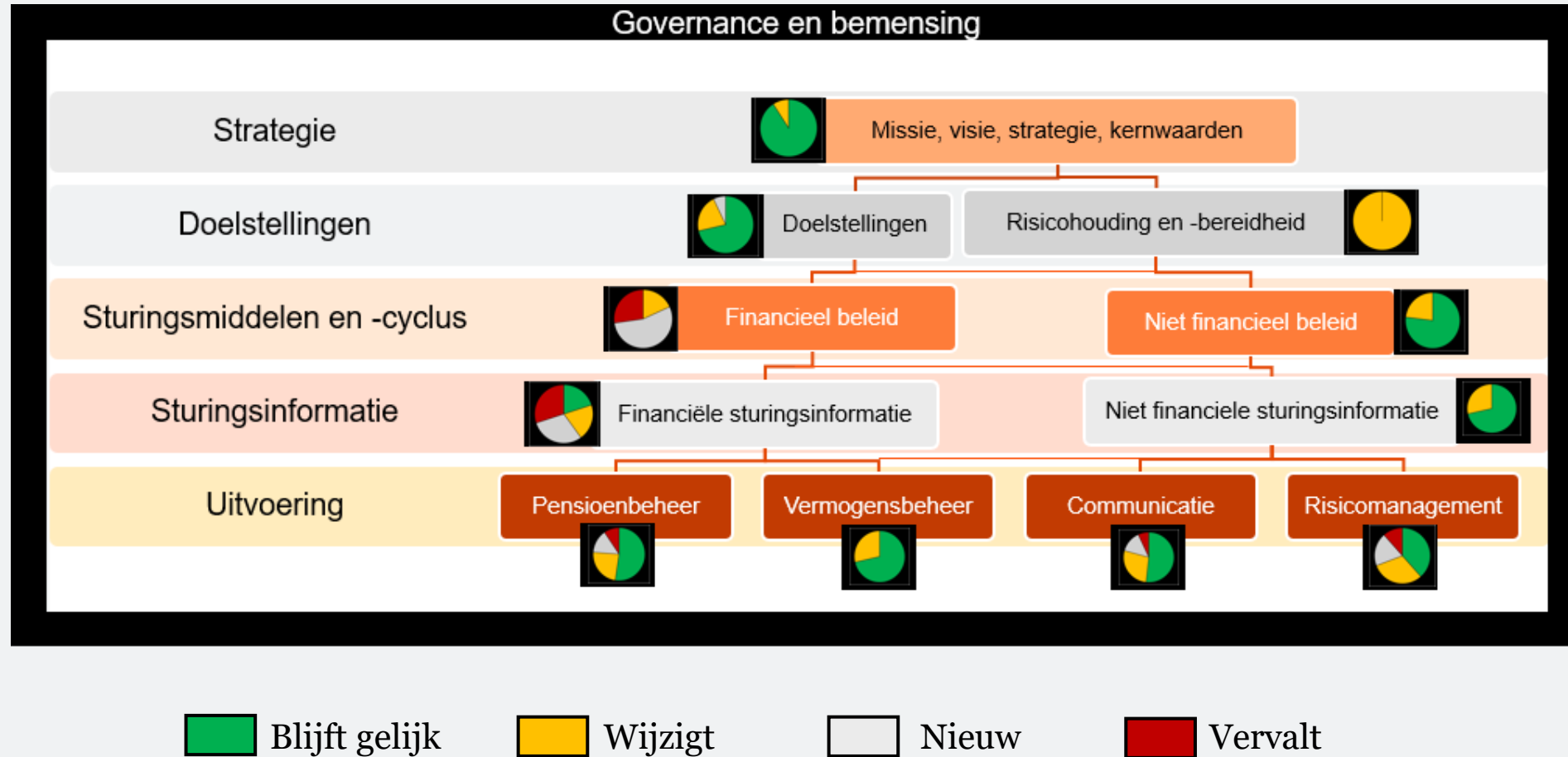
Naar:

Een meer geïntegreerde aansturing en uitvoering.



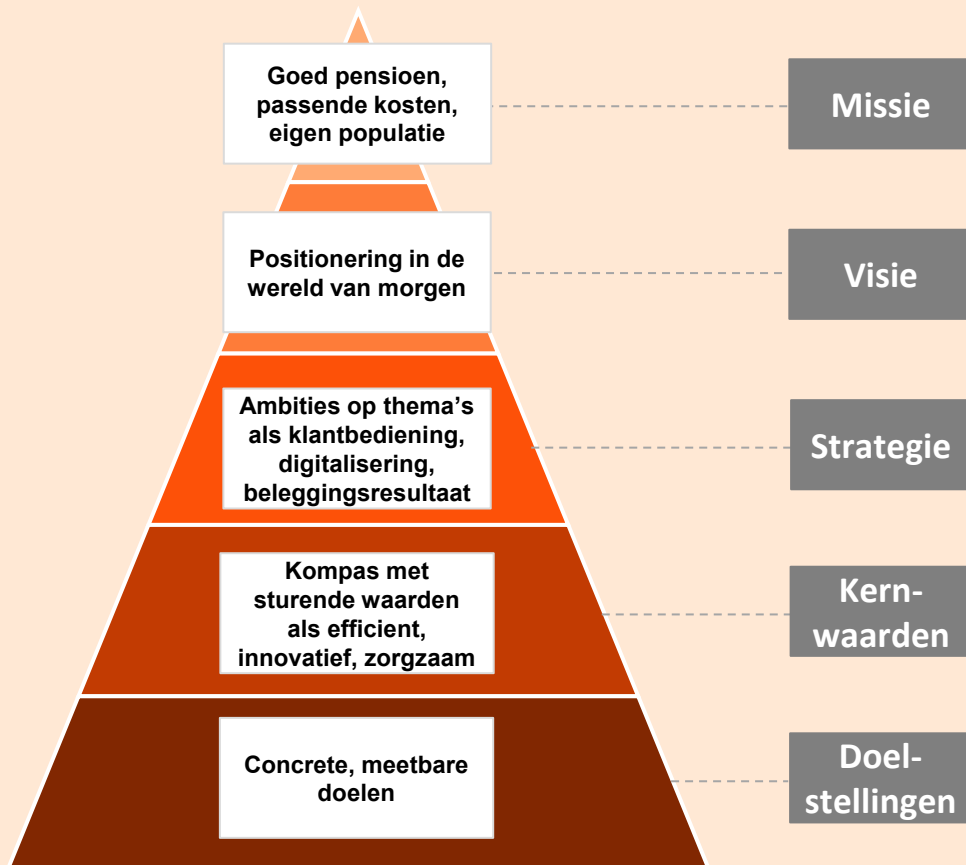
Wat betekent dat voor uw fonds?

(Be)sturen onder SPR begint bij een compleet inzicht van de WTP impact



In de praktijk gaat veel aandacht naar nieuwe onderdelen, maar vergeet de wijzigingen niet!

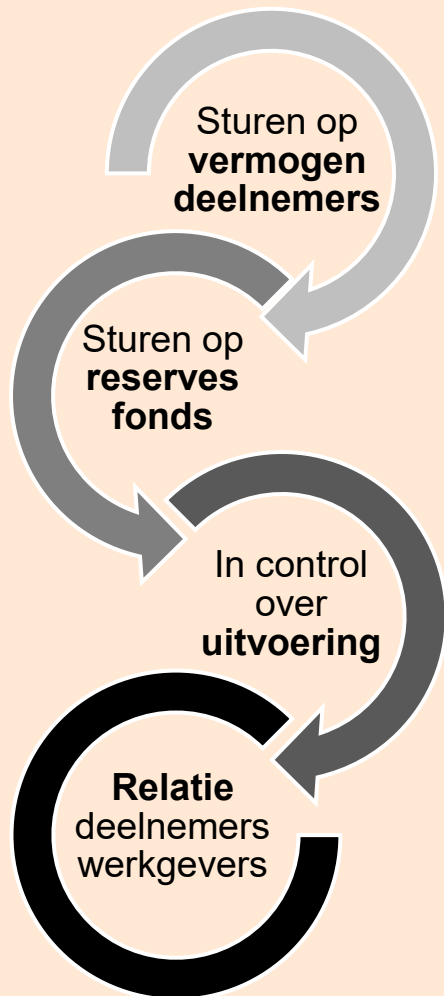
Doel is veelal ongewijzigd, maar weg ernaar toe soms anders



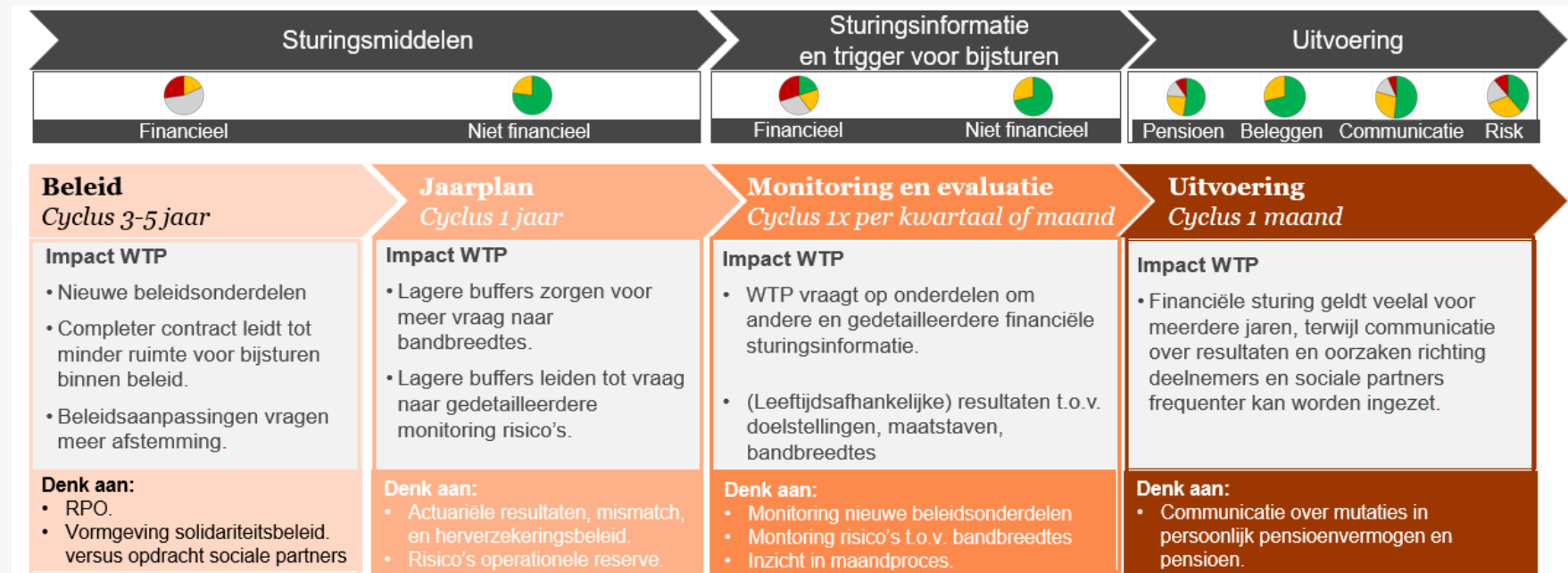
- De missie, visie, strategie en kernwaarden worden veelal niet geraakt door de wijziging van FTK naar WTP.
- Ook de doelstellingen blijven veelal gelijk, maar de WTP heeft wel invloed op de betekenis van die doelstellingen.
 - Bijvoorbeeld: financieel gezond en klantgericht vraagt mogelijk iets anders in WTP dan in FTK.
 - Nieuw: sturen op pensioenambitie, verhoogde aandacht voor binding met deelnemers en werkgevers
- Trends en ontwikkelingen vragen mogelijk om het bijstellen van de missie, visie, strategie en doelstellingen.
 - Bijvoorbeeld: verdere consolidatie en druk op kosten, verdere digitalisering, ESG, zorgambitie en keuzebegeleiding etc.
- En welke plek krijgen de nieuwe vereisten rondom transparantie en evenwichtige belangenafweging?

Evalueer de missie, visie, strategie en doelstellingen in het licht van WTP en trends en ontwikkelingen

Gedetailleerdere sturingsinformatie en meer communiceren?

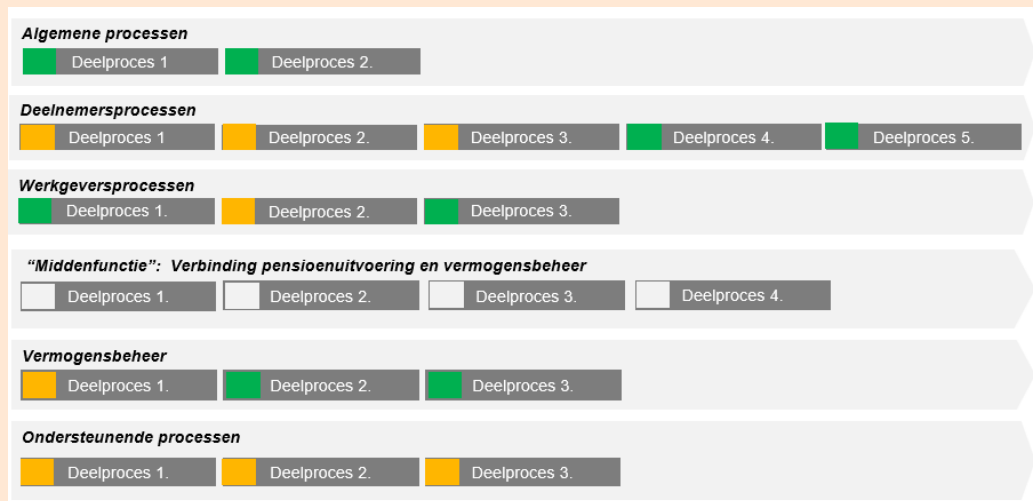


Handelingsperspectief: aanpassen beleid binnen de kaders die zijn meegegeven en communicatie



**De opzet van de bestuurscyclus verandert niet,
maar de sturingsmiddelen en benodigde sturingsinformatie moeten wel worden herijkt**

Begrijp impact op uitvoering en stem sturingsinformatie daarop af



 Blijft gelijk

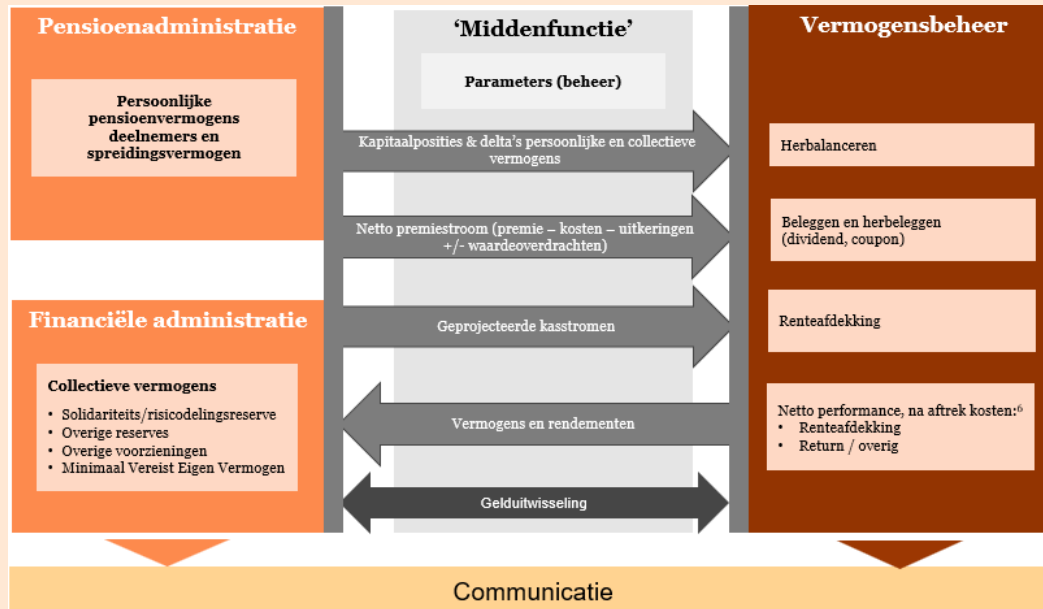
 Wijzigt

 Nieuw

- De “middenfunctie” is nieuw.
- Maar ook andere processen en deelprocessen worden geraakt door het uitvoeren van het nieuwe pensioenproduct.
- Dit geldt met name voor onderdelen van het deelnemersproces en de ondersteunende processen
 - Denk aan: risicomanagement, financiële administratie, actuariële aspecten en communicatie
- Kijk niet alleen naar de inhoud van de werkzaamheden, maar ook naar de timing en de onderlinge afhankelijkheden.
 - Wat betekent WTP voor de governance, de benodigde sturingsinformatie, risico's en KPI's?
 - En begrijpen de mensen de onderlinge interactie tussen vermogensbeheer, pensioenbeheer en communicatie?

**Evalueer de governance, SLA's, sturingsinformatie, risico's en KPI's
als gevolg van de gewijzigde uitvoering**

Ketenregie is key



- Meer interactie tussen pensioenuitvoering, vermogensbeheer, financiële administratie en communicatie.
- In de maandcyclus volgen de acties van de verschillende betrokkenen elkaar snel op.
- De resultaten van de maandcyclus zijn (relatief) snel zichtbaar voor deelnemers in het portaal.
- Weet waar de mogelijke knelpunten liggen en zorg voor de juiste sturingsinformatie, afspraken en controls.
- Meer geautomatiseerd: is de uitvoering ook in lijn met het door u gewenste beleid?

Zorg voor grip en regie op het maandproces en duidelijke afspraken met betrokkenen, zodat snel en effectief kan worden geëscaleerd

Evalueer risico's en de risicobereidheid in het licht van de WtP



- WTP kent nieuwe risico's
 - Denk aan beleggingsbeleid niet binnen grenzen risicohouding, mismatchrisico, risico niet behalen pensioenambitie, risico leeg raken solidariteits- of risicodelingsreserve.
- Er zijn ook risico's die wijzigen
 - Denk aan uitbestedingsrisico (o.a. "middenfunctie"), communicatierisico, datakwaliteitsrisico, risico ontoereikend vermogen.
- En risico's waarvan de impact wijzigt
 - Denk aan actuariële risico's, kostenrisico, juridische risico's.
- Lagere buffers en meer transparantie over en fluctuatie van persoonlijk pensioenvermogen en verwacht pensioen vragen om herijking risicobereidheid en meer nauwgezette monitoring risico's versus bandbreedtes.

De WTP implementatie vraagt om een evaluatie van het risicomanagementbeleid, de risicohouding en beheersmaatregelen

Tot slot



- De huidige strategie en governance van uw fonds sluit goed aan op de FTK praktijk. Maar is dit ook nog het best passend onder WTP?
- Is het voor uw fonds voldoende om de MVS, doelstellingen, sturingsmiddelen en sturingsinformatie WTP-proof te maken? Of is er meer nodig? En wat betekent dat concreet?
- Hoe richt u de ketenregie goed in en krijgt u grip op uw uitvoerder en op operationele en uitbestedingsrisico's?
- Hoe gaat u om met trends en ontwikkelingen, zoals AI?

Niet alles verandert, maar de puzzel moet wel opnieuw gelegd worden

Vragen en enquête



EVALUATIE KENNISSESSIE RONDE 2
Jaarcongres 2025
Pensioenfederatie

Bedankt voor uw deelname!