



STEF VERMEULEN: "IEDER FONDS HEEFT ZIJN EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID."

Pensioentransitie bij PGGM: overzetten bij zes miljoen deelnemers goed verlopen

Op tijd beginnen. En met alle belanghebbenden elk probleem vanuit alle invalshoeken bekijken. Dat heeft bij PGGM aan de basis gestaan van een succesvolle transitie op 1 januari van bijna zes miljoen deelnemers naar een nieuwe pensioenregeling. "Ik heb er weinig slapeloze nachten aan overgehouden", vertelt master actuaris Stef Vermeulen."

Naar eigen zeggen, kende Stef Vermeulen (1982) de pensioenwereld eigenlijk niet toen hij via-via in februari 2006 bij PGGM terechtkwam. Met het econometrie-diploma net op zak, startte hij er als ALM-adviseur. Oktober 2015 volgde een managementfunctie en sinds januari 2019 is hij Master Actuaris voor Pensioenfondszorg & Welzijn, als opvolger van de illustere Jan Tamerus.

"Ik heb me ontwikkeld van inhoudelijk adviseur naar het strategisch geweten, de steun en toeverlaat van het pensioenfondsbestuur. Ik ben er niet om advies te geven. Daarvoor heeft PGGM voldoende kundige professionals, zoals tientallen actuarissen. Wél kijk ik vanuit een onafhankelijke bril met een brede blik naar alle voorgestelde adviezen. Zitten deze goed in elkaar? Is aan alles gedacht? Is het een eerlijk beeld van alle mogelijkheden of wordt er te veel geleund naar één kant, zoals de kosten?"

Waarom is een actuaris hier geschikt voor? Deze is de spil die de pensioeninhoud kan verbinden aan alle andere onderwerpen, zoals risicomanagement en governance. Ja, ik ben een soort advocaat van de duivel die ervoor moet zorgen dat er voldoende discussie plaatsvindt. Zeker nu, met grote veranderingen en belangrijke besluiten die genomen moeten worden."

Daarmee doelt Vermeulen op de pensioentransitie naar het nieuwe stelsel, met de Wet toekomst pensioenen (Wtp) als vertrekpunt. De klanten van PGGM – Zorg en Welzijn in het bijzonder – zijn per 1 januari 2026 allemaal overgestapt. Op de vraag of deze overstap succesvol is verlopen: "Zeker, hoewel nog niet helemaal afgerond. Er moet nog een aantal dingen gebeuren, zoals het versturen van brieven aan deelnemers. Maar het overzetten van bijna zes miljoen deelnemers naar de nieuwe pensioenregeling is goed verlopen."

Wat zijn daarvoor de doorslaggevende factoren?

"Ten eerste op tijd beginnen. In 2019 lag er het Pensioenakkoord. Pas in 2023 is de Wtp definitief geworden. Maar ik ben al vanaf 2020 intensief bezig met de Wtp en de pensioentransitie. Verkennen,

analyseren, richtingen bepalen, keuzes maken en de voorbereiding van de uitvoering. Het gehele proces stap voor stap vormgeven. Terwijl we nog niet eens wisten hoe de wet eruit ging zien. Positioneren dus op waar het waarschijnlijk heen zou gaan. Welke stappen kunnen we nu al zetten zonder dat alles duidelijk is?"

In 2020 zijn we begonnen met een groepje van tien, voornamelijk beleidsadviseurs. Uiteindelijk waren honderden collega's bezig met de transitie, waarbij een aanzienlijk deel dit naast hun dagelijkse werk deed.

De tweede succesfactor is dat je moet zorgen voor draagvlak bij alle stakeholders, zoals verantwoordingsorgaan, klanten en sociale partners. En de deelnemers, die je moet meenemen naar een betere pensioenregeling. Ze laten ervaren dat er positieve kanten aan de overstap zitten zodat ze vertrouwen krijgen in het nieuwe stelsel.

Tot slot hebben we van meet af aan elke stap vanuit alle invalshoeken gezamenlijk gezet. Dus geen afzonderlijke projecten vanuit bijvoorbeeld de actuarissen, de uitvoering of communicatie-experts. Daardoor voorkom je in een later stadium uitvoeringsproblemen. Er zit dus geen discrepantie tussen wat op de bestuurstafel ligt, het ontwerp en de bouw."

Dat geeft in het begin een zekere vertraging die je later dubbel en dwars inhaalt?

"Exact. Natuurlijk komen er verrassingen en tegenvallers waar je samen de impact van moet bepalen en moet besluiten hoe je verder gaat. Maar de basis van het systeemlandschap is op orde. Zo doe je aannames, de meest logische opties, over wetgeving, die niet hoeven uit te komen. Als het dan iets anders wordt, treed je met elkaar weer in overleg. Wat zijn de gevolgen, ook voor het tijdspad?"

Kun je een voorbeeld geven?

"De eerbiediging van het nabestaandenpensioen. Klinkt leuk, maar dat kan op zeg maar een tiental manieren. We hadden in het begin geen idee welke het zou worden. Dan sta je in een soort wachtstand. Maar als je te lang wacht, is de uitvoering niet klaar met de bouw binnen de gestelde termijn. Daarom zijn we in nauw overleg op aannames gaan bouwen. Toen later precies bleek wat binnen de nadere regelgeving de best passende oplossing was, konden we in de uitvoering nog vrijwel probleemloos aanpassingen doen.

Buiten PGGM, hebben we als sector met het Ministerie van Sociale Zaken en de toezichthouders maandenlang gewerkt aan een aanvullend stukje regelgeving over de collectieve uitkeringsfase, zodat de Wtp uitvoeringstechnisch eenvoudiger te realiseren was. Je bent gedurende zo'n traject vanuit meerdere kanten aan het analyseren, terwijl het schip door kan varen."





DNB en AFM hielden toezicht op een transitie die in deze vorm nog niet eerder was uitgevoerd. Dat kon leiden tot voortschrijdend inzicht in toezicht. Hoe hebben jullie het samenspel met de toezichthouders ervaren?

"Als ingewikkeld. Je hebt sowieso een complex eigen speelveld met alle stakeholders en interne toezichthouders, waarin je als fonds het beste probeert te doen voor je deelnemers. Om in dat speelveld tot een uitkomst te komen, is al ontzettend spannend. Het is ingewikkeld dat er dan vervolgens iemand langskomt die aangeeft dat je het op onderdelen niet goed gedaan hebt en terug dat speelveld in moet.

SAMENSPEL MET TOEZICHTHOUDERS INGEWIKKELD

Het staat buiten kijf dat toezichthouders kritisch moeten zijn. Heb je je dossiers op orde? Heb je op de juiste wijze besloten en vastgelegd? Waar zitten de risico's? Al dergelijke vragen zijn belangrijk. Maar voor mij schuurde dit wel eens als we toch iets moesten aanpassen nadat vragen voor mijn gevoel adequaat waren beantwoord."

Waar zit volgens jou het probleem?

"Dat de toezichthouder één lat lijkt te hanteren voor alle fondsen. Dat we in een extreem late fase nog bezig zijn met de inhoudelijkheid van besluiten. Ik ben het als professional niet eens met die lat. Ieder fonds heeft zijn eigen verantwoordelijkheid.

Er wordt vooral gekeken naar financiële effecten voor deelnemers. De sommen mogen niet te laag uitkomen voor deelnemersgroepen. De kern van het probleem is dat sommen niet de waarheid zijn. Een model klopt per definitie niet. Het geeft inzichten, maar is geen financiële realiteit. Zeker niet als je ver de toekomst in gaat, bij een deelnemer van dertig jaar en een uitkering over zestig jaar. Dat de uitkomst van de som dan ook maar ergens in de buurt van de waarheid kan zitten, bestrijd ik. Vervolgens geeft DNB bij wijze van spreken aan dat die deelnemer nu meer vermogen moet hebben omdat de uitkering over zestig jaar te laag is. Maar een actuaaris kan zo een andere som maken

die op een plus uitkomt. Ja, DNB zou dan wellicht tevreden zijn. Maar als professional denk ik: geen van beide sommen klopt."

Je moet toch ergens vanuit gaan.

"Zeker, de wet verplicht ons allemaal om die sommen te maken. Maar je moet ze wél gebruiken op een manier waarvoor ze geschikt en bedoeld zijn: namelijk het leveren van inzicht. Daar moet je een keuze op baseren, zonder de som als harde waarheid te zien."

De toezichthouders en jullie kijken dus anders naar de cijfers en de waarde ervan.

"Ik moet de uitkomsten van de sommen kunnen verklaren en aangeven welke rol ze spelen in de afweging. Maar de financiële kant is slechts één van de perspectieven. Ons pensioenstelsel is veel meer dan geld. Ik wil het zeker niet alleen maar zien als een verzameling individuele pensioenrekeningen. Het is een collectief solidair systeem waar ik pal achter sta. Een stelsel waarin we beleggingsrisico's delen, net als overlijden en arbeidsongeschiktheid. Het is geen kwestie van een euro erin stoppen en er minimaal een bepaald bedrag uit moeten krijgen. Die insteek ondermijnt de solidaire vormgeving van ons pensioenstelsel. Dan kun je beter echt financiële producten maken en de markt het laten oplossen.

HET IS EEN COLLECTIEF SOLIDAIR SYSTEEM WAAR IK PAL ACHTER STA

In het toezicht op deze transitie domineerde het beeld dat fondsen ouderen bevoordelen boven jongeren. Maar de reden dat die fondsen het wenselijk vinden dat de transitie voor gepensioneerden een positieve impact heeft, ligt ook in de tekortkomingen van het oude stelsel, in de indexeringsachterstand. In de volstreekte onbegrijpelijkheid van de combinatie van hoge fondsendementen en stagnerende pensioenen. Deze context van het verleden, die een deel van het draagvlak onder pensioenen heeft weggeslagen, kun je meenemen in je transitie. Het is niet: het oude contract was 100 euro waard, dus moet het nieuwe contract dat ook zijn.

Terecht is wél dat de sommen laten zien of bepaalde groepen er bekaaid van afkomen. Wat doen we voor deze groep? Hebben we aanvullend beleid nodig om voor die groep wat beter uit te komen? Maar de beoordeling op uitsluitend de financiële uitkomsten van een model dat er eigenlijk niet voor geschikt is, vind ik lastig."

Laat onverlet dat het voor gepensioneerden gunstig uitpakt. Zo gaan de pensioenen bij Zorg en welzijn met meer dan 12% omhoog.

"Maar dat wil niet automatisch zeggen dat het voor andere groepen slechter is. Dat je bijvoorbeeld jongeren in het nieuwe pensioenstelsel maatwerk kunt bieden – elk leeftijdscohort krijgt een passend beleggingsrisico – is veel waard en moet je meewegen."

Wel eens slapeloze nachten over de transitie gehad?

"Niet over de transitie als geheel, wél tijdens de belangrijkste fases van de besluitvorming, bijvoorbeeld rondom de gesprekken met DNB. Je blijft malen over wat je kunt doen om gemeenschappelijke gronden te vinden zodat je elkaar beter kunt begrijpen. Natuurlijk, als de tijd voortschrijdt en het steeds spannender wordt, slaap je ook wel eens slecht. Net als in drukke periodes. Ik heb wel eens 's nachts vergaderd omdat de dag erna een besluit moest vallen."

JE MOET KUNNEN UITLEGGEN WAAROM JE BEPAALDE KEUZES HEBT GEMAAKT

EVENWICHTIGE BELANGENAFWEGING

Een van de kernbegrippen bij het invaren van deelnemers is evenwichtige belangenafweging. In de wet ontbreekt een definitie daarvoor. Het is aan de fondsen om op basis van onder meer voor- geschreven, goed onderbouwde analyses, governance en draagvlak de groepsbelangen af te wegen. "Per definitie een subjectief proces", stelt Vermeulen vast.

Gevraagd naar welke deelnemersgroep, vanuit het perspectief van evenwichtigheid, om de meeste aandacht vroeg: "De jonge deelnemers, omdat de uitkomsten van hun uitkering over een hele lange tijd enorm uitwaaien en gevoelig zijn voor aannames. Het kan heel goed en heel slecht gaan. Hoe weeg je als pensioenfondsbestuurder dan die effecten? Daar is de meeste aandacht naar uitgegaan.

Naast de sommen hebben we voor elke deelnemersgroep een soort column opgesteld waarin het pensioenbestuur fictief verantwoording aflegt over de evenwichtige belangenafweging. Zelfs als er een nadeel zou zijn voor een bepaalde groep, moet je kunnen uitleggen waarom je in het collectieve geheel tóch hebt gekozen voor een beleid met die consequenties."

Wanneer heb je een goed besluit genomen?

"Als je niet direct naar het antwoord gaat. Steek je licht op bij andere partijen, maak analyses en verken of je alles voldoende in beeld hebt. Heb je voldoende afgestemd met je stakeholders? Staat het goed op papier en is het herleidbaar? Bij de belangrijkste besluiten hebben we een pre-mortem check gedaan. Wat kan er bij dit besluit over tien jaar fout zijn gegaan? Stel dat die kans daarop nu 5% is, maar dat het inderdaad is gebeurd. Kun je dan nog steeds uitleggen waarom het tien jaar geleden een verstandig besluit was?"

Hoe bewaak je als actuaaris je onafhankelijkheid in een politiek en maatschappelijk beladen transitie?

"Ik zeg vrijwel nooit dat ik naar links of naar rechts zou gaan. Het bestuur leunt op mij bij vragen als 'is alles goed in beeld en uit te leggen aan de deelnemers?' En 'kunnen we een besluit nemen?' Daar challenge ik op."

Je hebt als opleider SPO Nyenrode een microlearning verzorgd over bestuurlijke valkuilen bij de pensioentransitie. Welke valkuil zie jij in de praktijk het vaakst terug bij besturen?

"Dat bestuurders graag de argumenten zoeken die hun mening

bevestigen, ook vanuit een zekere vooringenomenheid. Aan mij de taak om te zorgen dat er goed genoeg gekeken wordt naar invalshoeken die niet de bestaande meningen bevestigen."

Wat heb je zelf geleerd?

"Mijn eigen stakeholdermanagement naar bestuurders en partijen daar omheen is heel erg gegroeid. Ik ben ook het belang gaan inzien van even een belletje in plaats van het papier en de inhoud. Zorg ervoor dat iedereen er met zijn mindset goed in zit." ■



Stef Vermeulen werkt sinds 2006 bij PGGM en is vanaf 2019 werkzaam als Master actuaaris. In die rol ondersteunt hij het bestuur van zorgfonds PFZW bij beleidsvorming op het gebied van het nieuwe pensioencontract, de financiële opzet en het beleggingsbeleid. Ook is hij houder van de actuariële sleutelfunctie van PFZW. Naast zijn werk bij PGGM is hij lid van de Transitiecommissie Pensioen, voortgekomen uit de Wet toekomst pensioenen.