

# Implementatieplan

## Wet Toekomst Pensioenen



Stichting Pensioenfonds TNO

18 juni 2025

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Inrichting projectorganisatie en besluitvorming</b>	<b>6</b>
2.1	Inrichting projectstructuur ten behoeve van transitieperiode	6
2.1.1	Organisatiestructuur transitieproject	7
2.1.2	Belangrijkste milestones	8
2.1.3	Vervolgstappen tot aan transitie	9
2.2	Besluitvormingsproces vaststelling implementatieplan	10
<b>3</b>	<b>Risicoanalyses en beheersingsmaatregelen</b>	<b>12</b>
3.1	Risico's en beheersingsmaatregelen	12
3.1.1	Beschrijving van projectrisico's	13
3.1.2	Beschrijving van belangrijkste wijzigingen in de taken en verantwoordelijkheden van de pensioenuitvoerder en partijen in de vermogensbeheerketen	14
3.1.3	Beschrijving van wijzigingen in de belangrijkste bedrijfsprocessen van de pensioenuitvoerder (procesbeheersing)	17
3.1.4	Beschrijving van wijzigingen in de governance	19
3.1.5	Beschrijving van wijzigingen in de kostenstructuur	20
3.1.6	Overzicht van belangrijkste risico's op bovenstaande gebieden en bijbehorende beheersingsmaatregelen	22
3.2	Oordeel op technische uitvoerbaarheid van de nieuwe pensioenregeling	23
3.2.1	Haalbaarheidsanalyse	23
3.2.2	Beschrijving van nog te nemen stappen	28
3.3	Uitbestedingsrisico	29
3.3.1	Hoe heeft het bestuur haar uitbestedingspartners betrokken bij de voorbereiding op de transitie (procesbeschrijving)	29
3.3.2	Belangrijkste afspraken met kritieke uitbestedingspartijen wat betreft uitvoering van de nieuwe pensioenregeling	29
3.3.3	Overzicht van alle kritieke uitbestedingen en onderuitbestedingsrelaties betrokken bij de transitie inclusief een beschrijving van de dienstverlening	31
3.3.4	Overzicht van de daarbij behorende uitbestedingsrisico's en beheersingsmaatregelen	31
3.4	Risicoanalyse en beheersing financiële risico's	32
3.4.1	Beschrijving van financiële risico's die van belang zijn voor de transitie	32
3.4.2	Scenario-analyse die aangeeft welke stappen gezet worden in geval van financiële, economische en/of andere schokken tijdens de transitieperiode	35
3.4.3	Overzicht hoe beleggingsbeleid kan worden aangepast indien nodig	36
3.5	Beschrijving belangrijkste Juridische en privacy-risico's ten aanzien van transitie	37

3.6	Concluderend oordeel bestuur, sleutelfunctiehouder risicobeheer en intern toezicht over de risicoanalyses en risicobeheersingsmaatregelen	39
<b>4</b>	<b>Data en datakwaliteit</b>	<b>41</b>
4.1	Beschrijving van de beschikbaarheid van data voor, tijdens en na de transitie en van de beheersing van de hiermee gepaard gaande risico's	42
4.2	Risicoanalyse van de datakwaliteit voor, tijdens en na de transitie en de beheersing van de risico's hierbij	43
4.3	Overzicht belangrijkste risico's en 'complexe dossiers' op het vlak van datakwaliteit en de getroffen beheersingsmaatregelen	47
4.4	Onderbouwing van de risicobereidheid en de maximale toegestane afwijking ten aanzien van datakwaliteit en een beschrijving van de wijze waarop een risicobereidheid en maximale toegestane afwijking ten aanzien van datakwaliteit wordt gehanteerd	47
4.5	Beschrijving van werkzaamheden van pensioenuitvoerder om datakwaliteit voor invaren te kunnen vaststellen	48
4.6	Beschrijving van de bevindingen voortkomend uit de uitgevoerde werkzaamheden inclusief de wijze waarop de bevindingen zijn of worden opgelost	49
4.7	Nog te nemen stappen om datakwaliteit op voldoende niveau te krijgen	50
4.8	Rapportage van specifieke werkzaamheden door externe accountant of externe IT-auditor voorafgaand aan invaarbesluit	51
4.8.1	Beschrijving opdracht/werkzaamheden accountant/IT-auditor	51
4.8.2	Uitkomsten werkzaamheden en bevindingen accountant/IT-auditor	51
4.8.3	Beoordeling van uitkomsten door bestuur en conclusies van bestuur hierover	51
4.9	Onderzoek datakwaliteit na invaarmoment	52
4.9.1	Beschrijving opdracht externe accountant	52
4.9.2	Werkwijze hoe bestuur omgaat met bevindingen van de externe accountant	52
4.10	Beschrijving hoe na daadwerkelijk invaren wordt omgegaan met issues in datakwaliteit	52
4.11	Beschrijving hoe het pensioenfonds omgaat met het verwerken van eventuele terugwerkende kracht pensioenmutaties	53
<b>5</b>	<b>Invaren</b>	<b>54</b>
5.1	Werkwijze: voorbereidingen en invulling besluit over omrekenmethoden en aanwenden vermogen pensioenvermogen	54
5.2	Beschrijving hoe het pensioenfonds wenst om te gaan met opgebouwde rechten	54
5.2.1	Welk gedeelte van vermogen wordt gebruikt om te voldoen aan de vereisten ten aanzien van het minimaal vereist eigen vermogen	55
5.2.2	Welke methode wordt gebruikt voor de waardering van de pensioenaanspraken en pensioenrechten en het aanwenden van het vermogen	56
5.2.3	Invulling aan de bestuurlijke ruimte binnen de gekozen methode	56

5.2.4	Hoogte en wijze van compensatie voor de afschaffing doorsneesystematiek	56
5.2.5	De initiële vulling van de solidariteitsreserve en de regels die voor die reserve geldt	57
5.2.6	Wijze waarop pensioenfonds rekening heeft gehouden met de gevolgen voor deelnemers, gewezen deelnemers, gewezen partners en pensioengerechtigden van gebruikmaking van overbruggingsplannen	57
5.2.7	Hoe het pensioenfonds rekening heeft gehouden met de gevolgen voor deelnemers, gewezen deelnemers, gewezen partners of pensioengerechtigden wanneer gebruik is gemaakt van de mogelijkheid in het jaar 2022 toeslag te verlenen bij een beleidsdekkingsgraad vanaf 105%	58
5.2.8	Hoe het pensioenfonds omgaat met arbeidsongeschiktheidspensioen, premievrije voortzetting en nabestaandenpensioen	58
5.2.9	De wijze waarop uitvoering zal worden gegeven aan de pensioenovereenkomst met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving, waaronder de gelijke behandelingswetgeving	59
5.2.10	Onderbouwing transitie-effecten en compensatie	60
5.2.11	Onderbouwing evenwichtige belangenbehartiging	61
5.2.12	Beschrijving en onderbouwing evenwichtigheid invaardekkingsgraad	62
<b>6</b>	<b>Transitie-FTK en overbruggingsplan</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Transitieplan (in hoofdlijnen)</b>	<b>64</b>
7.1	Beschrijving van besluitvormingsproces rondom transitieplan (hoe zijn de betrokken partijen tot besluitvorming gekomen en zijn fondsorganen hierbij betrokken geweest)	64
7.2	Toelichting op wijze waarop bestuur evenwichtigheid transitieplan heeft vastgesteld en welke rol bestuursorganen (RvT, VO) en sleutelfunctiehouders daarbij hebben bekleed	65
7.3	Toelichting op wijze waarop bestuur de uitvoerbaarheid van het transitieplan heeft vastgesteld en welke rol fondsorganen (RvT, VO) en sleutelfunctiehouders daarbij hebben bekleed	66
7.4	Toets op conformiteit van het transitieplan met wettelijke voorschriften	66
7.5	Gemotiveerde toelichting of het pensioenfonds wel dan niet afwijkt van transitieplan	66
7.6	Financiële grenzen (dekkingsgraad) voorwaardelijk aan transitieplan	66
7.7	Afspraken en werkwijze (concreet en haalbaar plan) als financiële grenzen transitieplan worden overschreden	67
<b>8</b>	<b>Communicatie</b>	<b>68</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>69</b>

# 1 Inleiding

Vanwege de invoering van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) dient de pensioenregeling van TNO aangepast te worden. De werkgever TNO en de ondernemingsraad van TNO (hierna te noemen de sociale partners) hebben afgelopen jaar keuzes gemaakt ten aanzien van de nieuwe pensioenregeling.

Sociale partners hebben Stichting Pensioenfonds TNO (PfTNO) verzocht deze nieuwe pensioenregeling vanaf 1 juli 2026 (transitiedatum) uit te gaan voeren en hebben hiertoe op 3 februari 2025 een transitieplan (bijlage A) definitief vastgesteld. Sociale partners hebben middels het transitieplan tevens verzocht de op de transitiedatum opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten in te varen in de nieuwe pensioenregeling. Verder hebben sociale partners PfTNO verzocht om de deelnemers die nadeel ondervinden van de afschaffing van de doorsneesystematiek te compenseren op de wijze zoals beschreven in het transitieplan.

In het transitieplan hebben sociale partners de gemaakte keuzes, overwegingen en berekeningen die ten grondslag liggen aan de wijziging van de pensioenregeling vastgelegd, alsmede de gewenste wijze waarop dient te worden omgegaan met de tot de transitiedatum opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten. Ook bevat het transitieplan de verantwoording waarom er naar de mening van sociale partners sprake is van een evenwichtige transitie naar de nieuwe pensioenregeling.

PfTNO heeft in de bestuursvergadering van 18 juni 2025 besloten de opdracht van de sociale partners te aanvaarden en het verzoek tot invaren in te willigen. Op grond van artikel 150i van de Pensioenwet heeft PfTNO dit implementatieplan opgesteld. Hierin wordt ook het proces beschreven waarmee tot het besluit is gekomen.

In dit implementatieplan legt PfTNO vast welke voorbereidingen worden getroffen voor de uitvoering van de gewijzigde pensioenovereenkomst, hoe invulling zal worden gegeven aan de uitvoering van de gewijzigde pensioenovereenkomst, alsmede de wijze waarop zal worden omgegaan met opgebouwde pensioenaanspraken en pensioenrechten.

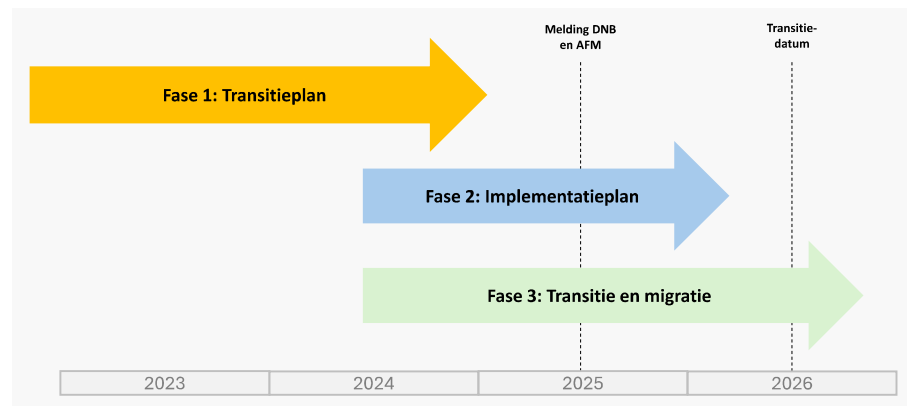
Na de inleiding in dit hoofdstuk, wordt in hoofdstuk 2 de projectorganisatie voor de transitie toegelicht en wordt het gevolgde besluitvormingsproces beschreven. In hoofdstuk 3 wordt beschreven wat de impact van de transitie is op de organisatie, de processen en systemen en op welke wijze de geïdentificeerde risico's van de transitie worden beheerst. In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe PfTNO de datakwaliteit getoetst heeft en op het vereiste niveau houdt. In hoofdstuk 5 worden de diverse aspecten rondom invaren kort beschreven. In hoofdstuk 6 wordt het besluit weergegeven om (vooralsnog) geen gebruik te maken van het zogenoemde transitie-FTK. In hoofdstuk 7 worden diverse aspecten rondom de totstandkoming en beoordeling van het transitieplan van sociale partners beschreven. Het communicatieplan, dat een samenhangend onderdeel uitmaakt van het implementatieplan, is niet in de hoofdtekst van dit document opgenomen. Het communicatieplan wordt separaat ingediend bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). In hoofdstuk 8 wordt voor de inhoud van het communicatieplan verwezen naar de betreffende bijlage.

Dit implementatieplan zal binnen twee weken na ondergenoemde vaststellingsdatum worden gezonden aan De Nederlandsche Bank (DNB). Het implementatieplan is toegankelijk voor alle actieve deelnemers, gewezen deelnemers, gewezen partners en pensioengerechtigden middels publicatie op de website van PfTNO. Via een persoonlijk bericht worden alle actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden hiervan op de hoogte gebracht.

# 2 Inrichting projectorganisatie en besluitvorming

## 2.1 Inrichting projectstructuur ten behoeve van transitieperiode

Sociale partners en PftNO zijn in 2022 gestart met het Wtp-project met als doel het realiseren van de transitie van de huidige pensioenregeling van PftNO naar de nieuwe pensioenregeling conform de Wet Toekomst Pensioenen.



Figuur 1. Fases transitieproject

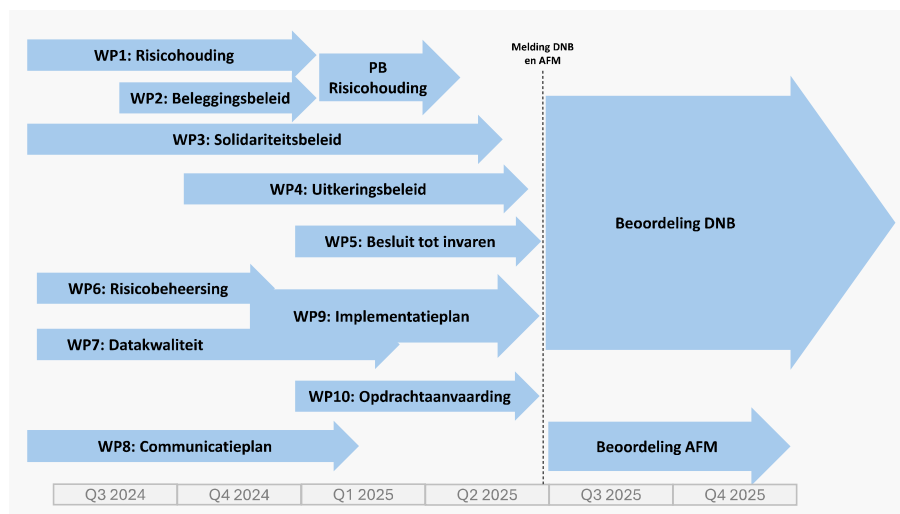
Het Wtp-project omvat de volgende drie fases (Figuur 1).

### Fase 1: Transitieplan

In fase 1 lag het zwaartepunt op de besluitvorming van sociale partners over het type van de regeling (Solidaire Premie Regeling (SPR) of Flexibele Premie Regeling (FPR)), het invaren van de opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten in de nieuwe pensioenregeling en de nadere invulling van de nieuwe pensioenregeling. Fase 1 is afgerond met de realisatie van het transitieplan.

### Fase 2: Implementatieplan

In fase 2 ligt het accent op de besluitvorming door het bestuur PftNO. Deze fase betreft de nadere uitwerking van en besluitvorming over de nieuwe pensioenregeling. Binnen deze projectfase worden tien werkpakketten onderscheiden (Figuur 2). Ieder van deze werkpakketten resulteert in één of meerdere (besluitvormings)documenten (zie sectie 2.2 voor meer over het besluitvormingsproces van deze verschillende documenten). Een belangrijke milestone in deze fase is het finaliseren van het implementatieplan (en alle aanverwante besluitvormingsdocumenten) en indiening daarvan bij DNB (en het communicatieplan bij AFM). Ook het daaropvolgende proces van volledigheidsccontrole, inhoudelijke beoordeling en besluitvorming over de melding door DNB vormt onderdeel van deze fase. Uitgaande van de indicatieve doorlooptijd van dit proces bij DNB van ongeveer 6 tot 9 maanden wordt ernaar gestreefd fase 2 eind 2025 af te kunnen ronden. Als onderdeel van de totale beoordeling heeft PftNO begin 2025 reeds een partiële beoordeling bij DNB doorlopen op het onderwerp risicohouding. Deze is op 17 april jl. zonder blokkerende bevindingen afgerond.



Figuur 2. Onderdelen Implementatieplanfase

### Fase 3: Transitie en migratie

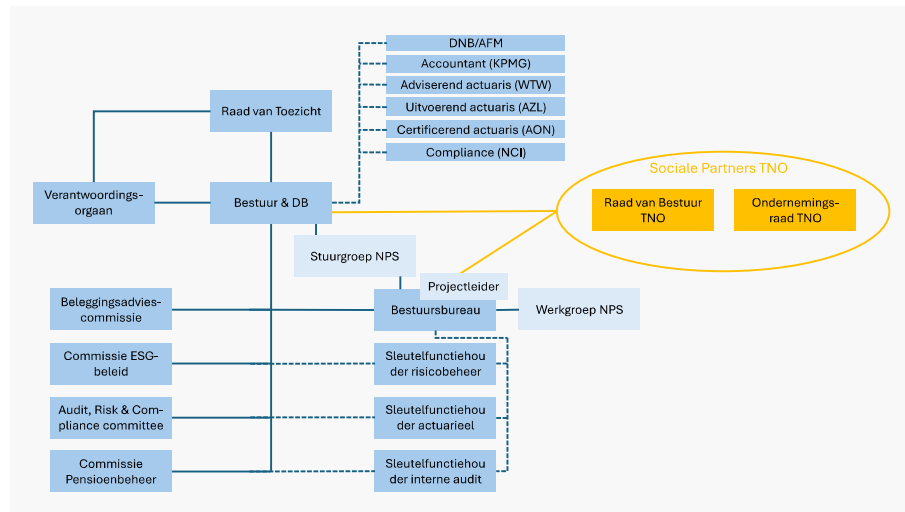
Fase 3 is al parallel met fase 2 gestart en richt zich op (de voorbereiding van) de daadwerkelijke transitie. Fase 3 intensiveert geleidelijk richting 2026 en wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de uitbestedingspartijen. Belangrijke activiteiten in deze fase zijn o.a. het specifiek inrichten van de nieuwe IT-omgeving, monitoring datakwaliteit, datamigratie incl. diverse proefmigraties, invaarberekeningen, uitvoering communicatieplan, voorbereiding nieuwe website.

#### 2.1.1 Organisatiestructuur transitieproject

De projectstructuur voor de transitie bouwt voort op de huidige organisatiestructuur van het fonds, waarbij alle voorbereidingen en analyses worden uitgevoerd door het bestuursbureau, voorbesprekingen plaatsvinden in relevante commissies en besluitvorming wordt uitgevoerd in en door het bestuur. De (transitie-)berekeningen zijn vanaf het begin van het transitieproject in opdracht van het fonds uitgevoerd door de actuariële afdeling van AZL. Voor fase 1, waarbij het accent lag op besluitvorming door sociale partners, is een werkgroep gevormd bestaande uit vertegenwoordigers van de ondernemingsraad en vertegenwoordigers van de werkgever TNO. Deze werkgroep heeft op regelmatige basis de voltallige ondernemingsraad en de raad van bestuur van TNO geïnformeerd alwaar ook de uiteindelijke besluitvorming over het transitieplan was belegd. Deze werkgroep is begeleid door het bestuursbureau van het fonds. Ook heeft regelmatig afstemming plaatsgevonden met het bestuur van PfTNO.

In fase 2 is de reguliere bestuursstructuur leidend geweest (Figuur 3). Hierbij heeft het bestuursbureau ook de projectleiding van het gehele transitieproces opgepakt. Ten behoeve van de adequate afstemming en coördinatie van het transitieproces is initieel aanvullend een stuurgroep NPS (Nieuw Pensioen Stelsel) gevormd, waarin vertegenwoordigers van Dagelijks Bestuur (DB) en de belangrijkste commissies zitting hadden. Medio 2024 is in het licht van intensivering van het project en frequenter overleg met het gehele bestuur besloten deze stuurgroep stop te zetten.

Voor de coördinatie van de werkzaamheden binnen het bestuursbureau heeft, onder leiding van de projectleider, regelmatig overleg plaatsgevonden in de werkgroep NPS. Vanuit bestuur en bestuursbureau zijn de diverse externe adviseurs van PfTNO, die ook veelal zitting hebben als adviseurs in de commissies, ingezet om het fonds te adviseren en te ondersteunen. Tevens wordt er sinds begin 2024 6-wekelijks overlegd met de sleutelfunctiehouders. Aanvullend hieraan is ten behoeve van fase 3 aan het eind van fase 2 een gezamenlijke stuurgroep gevormd van PfTNO en AZL, waarin o.a. vertegenwoordiging van het bestuur en de directie PfTNO, en de directie van AZL zitting hebben.



Figuur 3. Integrale organisatie

## 2.1.2 Belangrijkste milestones

Hieronder worden de belangrijkste (geplande) mijlpalen opgesomd.

Datum	(Geplande) mijlpaal
2022	Start voorbereiding pensioentransitie
2022 - 2024	Vele (kennis)sessies met sociale partners, bestuur, VO, RvT en eTNOs
26 mei 2023	Principebesluit sociale partners t.a.v. contractkeuze (SPR) en invaren.
29 mei 2024	Bespreking bestuur, VO en RvT over resultaten risicopreferentieonderzoek (RPO) en vervolgstappen.
18 juli 2024	Vaststellen voorlopige risicohouding en basis lifecycle door bestuur
28 augustus 2024	Bespreken voorlopige risicohouding en basis lifecycle met VO en RvT
11 september 2024	Voorgenomen besluit (VB) communicatieplan WTP door bestuur
6 november 2024	Advies verantwoordingsorgaan op VB communicatieplan
18 november 2024	Voorgenomen besluit over nieuwe pensioenregeling, compensatie en invaren door sociale partners vastgelegd in het concept Transitieplan
2 januari 2025	Reactie eTNOs op concept Transitieplan i.h.k.v. hoorrecht
17 januari 2025	Besluitvormingsdocument Risicohouding en Besluitvormingsdocument Beleggingsbeleid en toedeelregels door bestuur vastgesteld
30 januari 2025	Indienen partiële beoordeling risicohouding bij DNB
3 februari 2025	Transitieplan door sociale partners definitief vastgesteld
20 februari 2025	Communicatieplan vastgesteld door bestuur
27 februari 2025	Voorgenomen besluit bestuur Pf TNO ten aanzien van invaren en aanwenden vermogen
27 februari, 1 april 2025	Toelichting en bespreking voorgenomen besluit tot invaren met VO en RvT
20 maart 2024	Vaststellen toets datakwaliteit DB en DC regeling door bestuur
2 mei 2025	Advies verantwoordingsorgaan t.a.v. voorgenomen besluit tot invaren en aanwending vermogen
20 mei 2025	Besluitvormingsdocument solidariteitsbeleid door bestuur vastgesteld

Datum	(Geplande) mijlpaal
20 mei 2025	Goedkeuring raad van toezicht PfTNO t.a.v. voorgenomen besluit tot invaren en aanwending vermogen
28 mei 2025	Besluitvormingsdocument uitkeringsbeleid door bestuur vastgesteld
6 juni 2025	Goedkeuring raad van toezicht PfTNO t.a.v. voorgenomen besluit tot invaren en aanwending vermogen
18 juni 2025	Besluitvormingsdocument uitkeringsbeleid door bestuur vastgesteld
18 juni 2025	Opdrachtaanvaarding vastgesteld door bestuur PfTNO
18 juni 2025	Invaarbesluit vastgesteld door bestuur PfTNO
18 juni 2025	Implementatieplan vastgesteld door bestuur PfTNO
Uiterlijk 30 juni 2025	Collectieve waardeoverdracht (invaarbesluit) gemeld bij DNB met gelijktijdige aanlevering van invaardossier (implementatieplan en invaarsjabloon) en communicatieplan ingediend bij AFM
30 juni 2025	Uiterste datum voor zending door PfTNO van het implementatieplan en communicatieplan aan resp. De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten
Q3 2025	Opdrachtbevestiging vastgesteld door bestuur PfTNO en verstuurd naar sociale partners
1 juli 2026	Transitie (transitiedatum) naar de gewijzigde pensioenregeling, inclusief invaren van bestaande pensioenaanspraken en -rechten
1 januari 2028	Uiterste transitiemoment

### 2.1.3 Vervolgstappen tot aan transitie

Met de afronding van dit implementatieplan en de bijbehorende documenten is zichtbaar dat het bestuur een jaar voor de transitiedatum beleidsmatig is voorbereid op de transitie per 1 juli 2026.

Het bestuur zal in de implementatiefase (fase 2) nog betrokken zijn bij afstemmingen met DNB over het verzoek tot collectieve waardeoverdracht en het implementatieplan.

Het bestuur zal nadrukkelijk de financiële ontwikkelingen blijven monitoren en waar nodig op acteren. Dit betreft onder andere de trend en verwachting van de dekkingsgraad. Sociale partners en PfTNO treden ongeacht de ontwikkeling van de dekkingsgraad nader over het invaren met elkaar in overleg 6 maanden voor de transitiedatum. Tevens hebben sociale partners en PfTNO afgesproken met elkaar in overleg te treden indien de dekkingsgraad het niveau van 110% bereikt. In samenhang hiermee zal PfTNO monitoren of de transitie-effecten binnen de gestelde bandbreedtes blijven. Deze monitoring wordt in het overleg met sociale partners 6 maanden voor de transitiedatum besproken. Daarnaast wordt direct met sociale partners in overleg getreden indien tijdens de monitoring een bandbreedte overschreden dreigt te worden.

Fase 3, transitie en migratie, wordt verder geïntensiveerd. Voor de migratie en het invaren wordt een gedetailleerde planning gehanteerd.<sup>1</sup> Deze fase bevat diverse milestones en besluitvormings-momenten die in de genoemde planning zijn opgenomen.

<sup>1</sup> Bijlage G 'Migratie- en invaarplan AZL' (versie 07-04-2025, generieke versie).

## 2.2 Besluitvormingsproces vaststelling implementatieplan

In het besluitvormingsproces gedurende de implementatiefase zijn door het bestuur van Pf TNO diverse deelbesluiten genomen aangaande o.a. datakwaliteit, communicatieplan, risicohouding en beleggingsbeleid, invaren en de inrichting van de nieuwe regeling. In Figuur 2 zijn de werkpakketten van de implementatiefase weergegeven.

Ieder werkpakket resulteert in één of meerdere (besluitvormings)documenten. Het bestuur heeft er voor gekozen om een beperkt aantal besluitvormingsdocumenten te hanteren, waarin de verschillende afwegingen op deelonderwerpen bijeengebracht zijn, om zo de inrichting en onderbouwing van het Wtp-beleid op een evenwichtige, overzichtelijke en consistente wijze vorm te geven. Deze documenten zijn op eenzelfde wijze opgebouwd en beschrijven de keuzes die in het beleid gemaakt zijn, de toetsing hiervan aan de wettelijke kaders, de onderbouwing van de keuzes, de alternatieven die overwogen zijn en het besluitvormingsproces resulterend in de vaststelling van deze onderdelen van het beleid. In Tabel 1 is een overzicht weergegeven van alle (besluitvormings)documenten die zijn opgesteld ten behoeve van de besluitvorming over het implementatieplan, waarbij ook is aangegeven welke gremia en sleutelfunctiehouders zijn betrokken bij de betreffende documenten.

In de betreffende (besluitvormings)documenten is in meer detail aangegeven hoe het proces en de afstemming richting de vaststelling van het betreffende document is verlopen waaronder welke gremia en sleutelfunctiehouders zijn betrokken, welk advies, oordeel of opinie zij gegeven hebben en hoe deze is meegenomen in de finale besluitvorming.

Tabel 1. *Overzicht diverse (besluitvormings)documenten per werkpakket en de gremia en sleutelfunctiehouders die geraadpleegd zijn bij de totstandkoming en besluitvorming.*

Werkpakket	Onderwerp	Document	Besluit	Geraadpleegd gremium of SFH	Datum besluit
WP1	Risicohouding	Besluitvormingsdocument risicohouding	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel, Verantwoordingsorgaan, Raad van Toezicht	17-jan-25
WP2	Beleggingsbeleid	Besluitvormingsdocument beleggingsbeleid en toedeelregels	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel	17-jan-25
WP3	Solidariteitsbeleid	Besluitvormingsdocument solidariteitsbeleid	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel	13-mei-25
WP4	Uitkeringsbeleid	Besluitvormingsdocument uitkeringsbeleid	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel	18-juni-25
WP5	Invaren	Besluit tot invaren	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel, Verantwoordingsorgaan, Raad van Toezicht	18-jun-25
WP6	Risicobeheersing	ERB incl. NPS-risico's (transitie ERB)	Bestuur	SFH Risicobeheer, Raad van Toezicht	10-dec-24
WP7	Datakwaliteit	Definitieve Toets datakwaliteit middelloonregeling	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel, SFH Internal audit, Accountant KPMG	20-mrt-25

<b>Werkpakket</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Document</b>	<b>Besluit</b>	<b>Geraadpleegd gremium of SFH</b>	<b>Datum besluit</b>
WP7	Datakwaliteit	Definitieve Toets datakwaliteit DC-regeling	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel, SFH Internal audit, Accountant KPMG	20-mrt-25
WP8	Communicatieplan	Communicatieplan WTP	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Internal audit, Verantwoordingsorgaan	20-feb-25
WP9	Plausibiliteit	Besluitvormingsdocument plausibiliteitscontrole	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Actuarieel	13-mei-25
WP9	Implementatieplan	Implementatieplan	Bestuur	SFH Risicobeheer, SFH Internal audit, Raad van Toezicht	18-jun-25
WP9	Invaarsjabloon	Invaarsjabloon	Bestuur	SFH Actuarieel, SFH Internal audit	18-jun-25
WP10	Opdrachtaanvaarding	Opdrachtbevestiging	Bestuur	SFH Actuarieel	18-jun-25

# 3 Risicoanalyses en beheersingsmaatregelen

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving en inschatting van de geïdentificeerde risico's rondom de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel (NPS) gegeven. Daarnaast wordt ook inzicht gegeven in de beheersmaatregelen die het pensioenfonds in place heeft om de mogelijke risico's af te dekken. Waar nodig wordt specifieke aandacht besteed aan het tijdelijk beheersen van verschillende pensioenomgevingen (Compas/Festina). Deze weergave is afgeleid van de RSA (Risk Self Assessment) die het fonds jaarlijks uitvoert. Elk kwartaal worden de NPS-risico's geactualiseerd. Deze actualisatie is gedurende 2024 en 2025 ook elk kwartaal opgenomen in de Risicorapportage van de Riskmanager (tevens SFH-risico-beheer) van het fonds (zie ook bijlage H. Risicorapportage Q1 2025). Daarnaast heeft het fonds eind 2024 de Eigenrisicobeoordeling (ERB) geactualiseerd en na beoordeling door de SFH-actuarieel aangeleverd aan De Nederlandsche Bank.

## 3.1 Risico's en beheersingsmaatregelen

De overgang naar het nieuwe pensioenstelsel is een omvangrijk, meerjarig project, waarbij het fonds verschillende risico's loopt, naar gelang de voortgang van het project. Als gevolg daarvan is het risicomanagement ook geen statisch geheel, maar een dynamisch proces dat mee ademt met de verschillende onderdelen van het proces. De RSA die het fonds uitvoert en de actualisatie van de NPS-risico's op basis van zogenaamde risicokaarten, is daardoor continu in ontwikkeling. Risicokaarten die niet meer van toepassing zijn, worden niet meer opgenomen. Zo was bijvoorbeeld de kaart "het niet tijdig gereed zijn van het Transitieplan", na definitieve vaststelling door de Raad van Bestuur van TNO op 3 februari 2025 niet meer relevant en vanaf dat moment niet meer opgenomen. Andere kaarten rondom de technische uitvoerbaarheid, worden urgenter nu we dichterbij het moment van de transitie komen, waardoor de aandacht naar deze risico's verschuift.

In de RSA van het fonds zijn verschillende risicocategorieën onderkend, deze worden in verschillende paragrafen verder uitgewerkt:

- Projectrisico's in sectie 3.1.1.;
- Operationele risico's rondom de PUO in sectie 3.1.3.;
- Operationele risico's rondom de kosten in sectie 3.1.5.;
- Overige operationele risico's in sectie 3.1.6.;
- IT-risico's in sectie 3.2.;
- Uitbestedingsrisico's in sectie 3.3.2.;
- Financiële risico's a.g.v. wijzigingen in de regeling in sectie 3.4.1.;
- Financiële risico's tijdens of vlak voor de transitie in sectie 3.4.2.;
- Juridische risico's in sectie 3.5.;

In het vervolg van dit hoofdstuk zullen paragrafen met beschrijvingen van de toekomstige situatie en paragrafen met risico's en beheersmaatregelen elkaar afwisselen. Om zo een totaalbeeld te vormen van de huidige onderkende risico's rondom (de overgang naar) het nieuwe pensioenstelsel en de uitfasering van het huidige stelsel.

### 3.1.1 Beschrijving van projectrisico's

Het fonds onderkent diverse mogelijke risico's of situaties waardoor de overgang naar het NPS niet of niet tijdig plaats kan vinden, of niet naar voldoende tevredenheid. De oorzaken voor deze risico's kunnen zowel binnen als buiten de organisatie liggen. Onderdeel daarvan zijn risico's die specifiek te maken hebben met het project voor overgang naar de Wtp.

#### Projectrisico's

De belangrijkste projectrisico's die het fonds onderkent en monitort zijn:

- Bestuurswisselingen;  
Gezien de complexiteit van het NPS-project is het van belang dat er voldoende kennis aanwezig blijft binnen het bestuur. Met veel bestuurswisselingen zou de voortgang van het project onder druk kunnen komen te staan.  
**Beheersmaatregelen:**  
Het fonds heeft een groot bestuur bestaande uit 10 leden. Hierdoor kunnen taken relatief eenvoudig worden herverdeeld. Daarnaast wordt het schema van aftreden regelmatig besproken om tijdig te kunnen starten met een (her)benoemingstraject van een bestuurslid. Middels herbenoemingen is het goed mogelijk om beschikbare kennis in het bestuur te houden.
- Complexe besluitvorming, met als gevolg vertraging van implementatieplan;  
Het aantal te nemen besluiten en de complexiteit van de besluiten voor de overgang naar het NPS is hoog. Daarbij is het fonds bij verschillende besluiten afhankelijk van stakeholders, zoals de sociale partners, de werkgever en het Verantwoordingsorgaan. Deze afhankelijkheid kan er toe leiden dat het bestuur niet tijdig besluiten kan nemen, waardoor het implementatieplan niet tijdig gereed is.  
**Beheersmaatregelen:**
  - Door het aanhouden van een strakke projectplanning zorgen dat er voldoende tijd is voor BOB (Beeldvorming-Oordeelsvorming-Besluitvorming). Er zijn in alle BOB-fases extra WTP-bijeenkomsten met het bestuur gepland. Zodat besluitvorming in (extra) bestuurs-vergaderingen (tijdig) plaats kan vinden.
  - Evenwichtigheid is een van de meest ingewikkelde besluitvormingstrajecten. Door tijdig te beginnen met het delen van het evenwichtigheidskader en eerste uitkomsten van transitie-effecten, worden stakeholders meegenomen in het besluitvormingsproces van het bestuur.
  - Er worden externe adviseurs ingehuurd om het bureau en het bestuur te ondersteunen bij het voorbereiden en het nemen van (deel)besluiten.
- Afhankelijkheid van toezichthouders en lagere regelgeving, waaronder het niet tijdig ontvangen van de melding van geen bezwaar van DNB;  
Dit risico is mede gevoed doordat de eisen niet altijd eenduidig zijn en de interpretatie van de toezichthouder ook nog kan wijzigen. Zo brengen DNB en de AFM periodiek best practices (factsheets en Q&As) uit die in principe moeten worden gevolgd. Daarnaast kan er een knelpunt ontstaan doordat DNB meerdere implementatieplannen gelijktijdig moet behandelen.  
**Beheersmaatregelen:**
  - Nauwlettend volgen van de richtlijnen en nieuwsbrieven van DNB en AFM. Met DNB is er ook contact door middel van overleggen en e-mail, waarin stand- of knelpunten kunnen worden besproken.
  - Door diverse adviseurs te betrekken bij het proces wordt er externe kennis aangehaakt. Adviseur WTW is directer aangehaakt bij het NPS-traject vanwege het feit dat zij de adviserend actuaire van het fonds zijn. Doordat zij bij meerdere tafels betrokken zijn bij het transitieproces kan daarmee ook inzicht worden gekregen in ervaringen bij andere fondsen.
  - Zorgen voor voldoende flexibiliteit (wendbaarheid) in het totale WTP-project om mogelijke wijzigingen, aanpassingen of nadere duidingen van wetgeving die nog komen te kunnen implementeren.

- Invaren halverwege het jaar is te complex; Het risico dat de overgang halverwege het jaar leidt tot onoverkomelijke knelpunten of dat er aanzienlijke extra werkzaamheden voor nodig zijn.

**Beheersmaatregelen:**

- Afstemming met accountant over extra vereisten om halverwege een jaar over te kunnen gaan. Ook dienen er afstemmingen plaats te vinden met de PUO, de actuarissen en de SFH-houders.
- Er zijn meerdere fondsen die halverwege 2025 overgaan. Ervaringen van deze fondsen worden meegenomen.

*Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom de projectrisico's:*

Het fonds heeft verschillende projectrisico's onderkend en daar passende beheersmaatregelen bij genomen. De verwachting is dat deze beheersmaatregelen voldoende zijn om de onderkende risico's gedurende de restperiode van het project te mitigeren, waardoor de overgang naar het NPS tijdig en beheerst kan worden gerealiseerd.

### 3.1.2 Beschrijving van belangrijkste wijzigingen in de taken en verantwoordelijkheden van de pensioenuitvoerder en partijen in de vermogensbeheerketen

De overgang naar het Wtp heeft grote gevolgen voor het fonds en haar uitbestedingspartijen. Daar waar onder het FTK de pensioenuitvoeringsorganisatie en de vermogensbeheerketen vrijwel geheel van elkaar gescheiden waren, zullen de partijen door de overgang naar de solidaire premieregeling meer en vaker gegevens met elkaar moeten gaan uitwisselen. Dit omdat er in het nieuwe stelsel een direct verband bestaat tussen het persoonlijke pensioenkapitaal van de deelnemer en de resultaten van de vermogensbeheerketen. Qua taken en verantwoordelijkheden is de wijziging voor de PUO het meest uitgebreid. Voor de partijen in de vermogensbeheerketen veranderen de taken en verantwoordelijkheden minder dan bij de PUO. Dit komt mede doordat het fonds heeft gekozen voor de solidaire premieregeling met toepassing van het theoretisch beschermingsrendement. Hierdoor zijn er slechts beperkte aanpassingen in de IT-architectuur van de vermogensbeheerketen nodig. De belangrijkste partijen die deel uit maken van de nieuwe pensioenuitvoeringsketen zijn de PUO (AZL), de strategische beleggingsadviseur (BlackRock), het bestuursbureau en de custodian (Caceis).

De PUO heeft de verantwoordelijkheid om conform de door het pensioenfonds vastgestelde toedelingsregels rendementen toe te delen aan de persoonlijke pensioenvermogens van deelnemers, de solidariteitsreserve en andere reserves en voorzieningen.

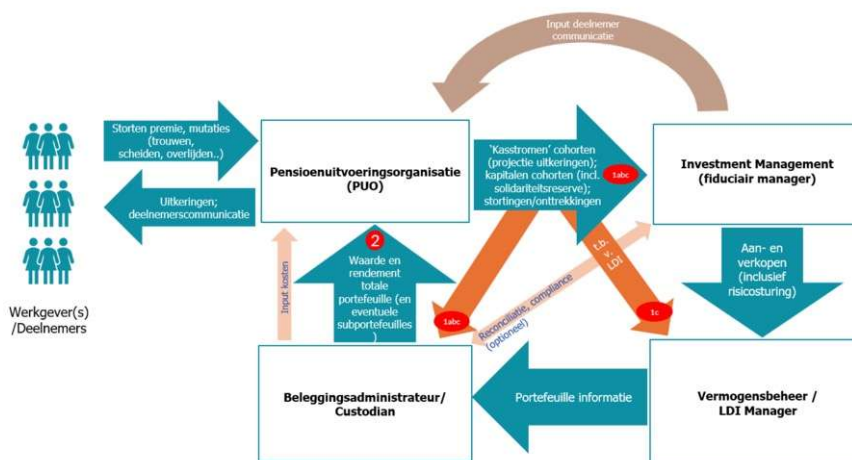
De strategisch beleggingsadviseur adviseert ten aanzien van het strategisch beleggingsbeleid, draagt zorg voor de uitvoering van het beleggingsbeleid voor de overlays, waaronder de renteafdekking en voert een schaduwadministratie.

Doordat het bestuursbureau zelf een rol heeft in de selectie en monitoring van managers en het bepalen van het beleggingsbeleid, heeft het fonds geen echte fiduciair. Als gevolg daarvan heeft het fonds ook zelf een directe rol in de vermogensbeheerketen.

De Custodian verzorgt de onafhankelijke beleggingsadministratie. Deze administratie wordt gevoed vanuit de afwikkeling van mutaties in de portefeuille, uitgevoerd door operationele vermogensbeheerders. Met de verschillende vermogensbeheerders wordt gereconcilieerd. De beleggingsadministratie is tevens de basis voor DNB-rapportages en onafhankelijke toetsing van de beleggingsrichtlijnen.

In het SIVI-rapport "Consultatierapport standaard voor data-uitwisseling pensioenuitvoering & vermogensbeheer partijen" is onderstaande figuur opgenomen, waarin de betrokken partijen bij een SPR-contract zijn beschreven. De stromen met de rode stippen zijn de belangrijkste nieuwe digitale gegevensuitwisselingen binnen het SPR, die via de SIVI-standaarden

zullen worden uitgewisseld.



Figuur 4. Relatie tussen partijen bij een SPR-contract.

De bovenstaande plaat is op hoofdlijnen. Om alle gegevensstromen en afstemmingen tussen de ketenpartners binnen het Wtp vast te leggen, stelt het fonds samen met de uitbestedingspartijen een Target Operating Model (TOM) op.

### Uitwerking Target Operating Model

In het TOM zijn de activiteiten en werkzaamheden van de ketenpartners die betrokken zijn in de keten van het fonds benoemd. Daarnaast is beschreven wat hun primaire rollen en verantwoordelijkheden zijn, welke administraties zij voeren en de primaire werkzaamheden die zij hiervoor uitvoeren. Het TOM beschrijft niet de uitvoering van alle activiteiten bij de partijen of ketenpartners die zelfstandig, d.w.z. zonder periodieke afhankelijkheid van elkaar, worden uitgevoerd. Dergelijke activiteiten worden in bilaterale contracten en bv. een SLA of SLD beschreven tussen het fonds en de betreffende ketenpartner.

Het TOM bevat:

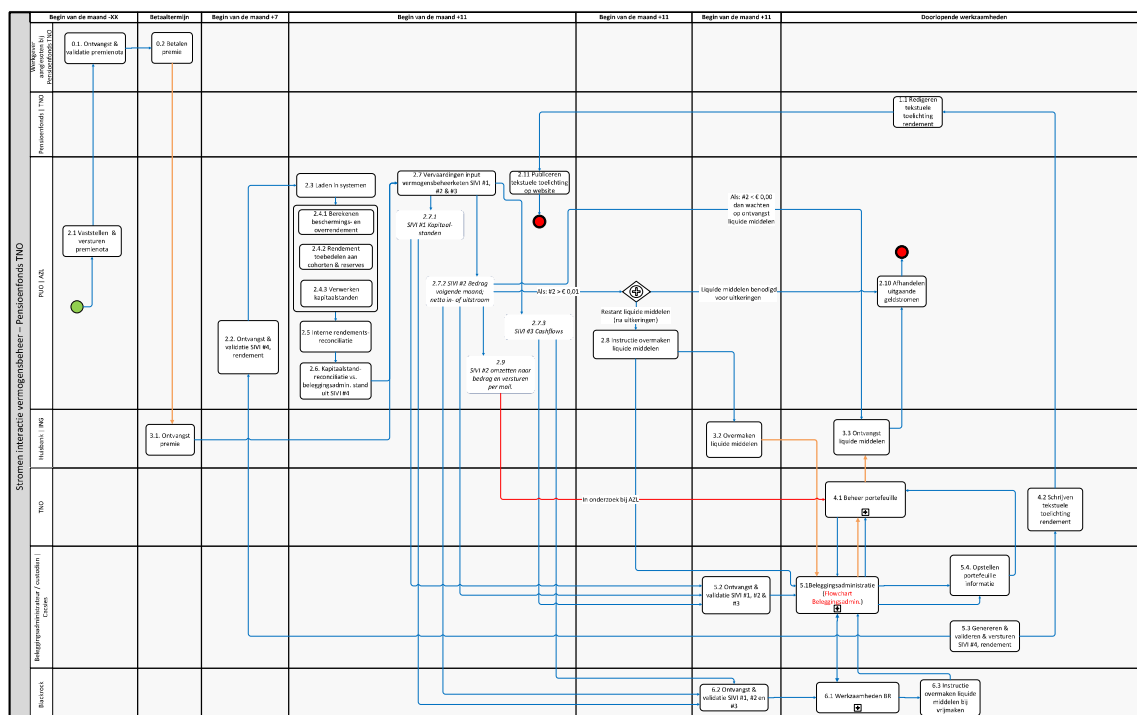
- Al hetgeen noodzakelijk is om de portefeuille te kunnen beheren en indirect (theoretisch) rendement toe te bedelen aan de persoonlijke pensioenvermogens en voorzieningen resp. reserves.
- De uitwisselingen en samenwerkingen tussen partijen voor zover deze niet in onderlinge documenten beschreven en (juridisch) vastgelegd zijn.

In het TOM worden de volgende ketenpartners onderkend:

Soort partij	Ketenpartner
Pensioenfonds	Stichting Pensioenfonds TNO (Pf TNO)
Beleggingsadministrateur	Caceis
Custodian	Caceis
Fiduciar manager in de rol van overall overzicht op de beleggingsportefeuille / fiduciar beheer	Stichting Pensioenfonds TNO (Pf TNO)
Strategisch beleggingsadviseur/ Fiduciar manager in de rol van overlaymanager en schaduwadministratie	BlackRock

Soort partij	Ketenpartner
Vermogensbeheerders	BlackRock, M&G, Vanguard, Northern Trust, Neuberger, DMFCo en diverse vastgoed, private equity en direct lending managers
Rapporteur portefeuille-informatie	Caceis
LDI-manager	BlackRock
Huisbank pensioenfondsen	ING Bank N.V. (ING)
Huisbank vermogensbeheer	Caceis
Pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO)	AZL N.V. (AZL)
Rapporteur DNB staten (beleggingsdata) aan AZL	Caceis
Rapporteur DNB staten in totaal aan DNB	AZL N.V. (AZL)
Toezichthouder	De Nederlandsche Bank N.V. (DNB)

In detail ziet de uitvoeringsketen er na transitie, uitgesplitst naar activiteiten per ketenpartners, er als volgt uit:



Figuur 5. Uitvoeringsketen na de transitie.

De maandelijkse gegevensuitwisseling zal conform het SIV-format plaatsvinden.

De operationele risico's rondom de afspraken met de uitbestedingspartijen, mede i.r.t. het hierboven beschreven TOM, en de monitoring daarop zijn verder uitgewerkt in sectie 3.3.2.

### 3.1.3 Beschrijving van wijzigingen in de belangrijkste bedrijfsprocessen van de pensioenuitvoerder (procesbeheersing)

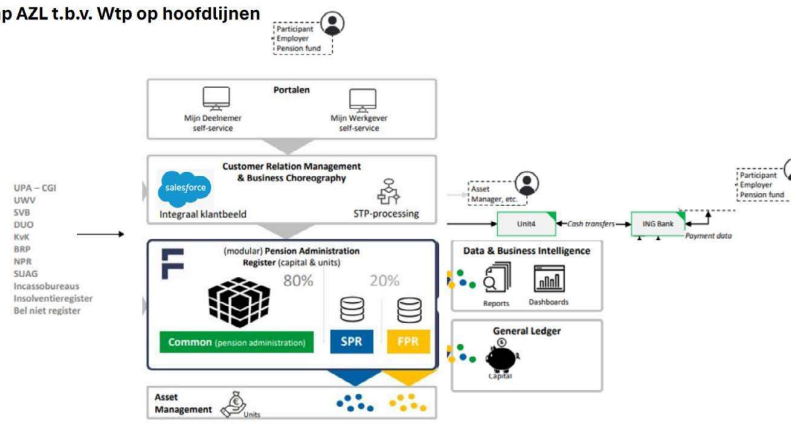
De voornaamste wijzigingen in het kader van de transitie naar de nieuwe pensioenregeling, voor de PUO AZL, betreffen de inrichting van het nieuwe administratiesysteem en de toerekening van rendementen in dat systeem. AZL heeft twee grote vernieuwingsprogramma's opgestart, Vernieuwing Pensioenen en Vernieuwing IT. Binnen het vernieuwingsprogramma Pensioenen gaat AZL de twee nieuwe pensioenregelingen (SPR en FPR) inregelen volgens een bepaald productmodel. Als eerste is door AZL de Solidaire Premie Regeling geïmplementeerd.

Het programma bevindt zich op dit moment in de fase dat het eerste fonds binnenkort over zal gaan naar de Wtp. Voor de migratie naar de nieuwe omgeving (Festina) en het afsluiten van de huidige omgeving (Compas) zal met het fonds een migratie-overeenkomst worden opgesteld. Voor de uitvoering van de werkzaamheden in het kader van de nieuwe solidaire pensioenregeling zal een nieuwe uitbestedingsovereenkomst inclusief SLA worden afgesloten waarin alle werkafspraken worden vastgelegd.

De implementatie van de Solidaire Premie Regeling (SPR) heeft, zoals ook beschreven in sectie 3.1.2, onder andere impact op processen en informatiestromen van de verschillende (uitbestedings-)partners die betrokken zijn bij de uitvoering van de pensioenregeling. In het nieuwe stelsel is directe aansluiting (via API's) noodzakelijk tussen de administratie van het vermogen van het pensioenfonds en de administratie van persoonlijke pensioenvermogens. Alle afspraken hieromtrent worden geformaliseerd in het TOM, welke naar verwachting in het derde kwartaal van 2025 zal worden afgerond.

AZL heeft ervoor gekozen om het totale IT-platform in verband met de pensioentransitie te vernieuwen zodat de uitvoering weer robuust en toekomstbestendig is (Vernieuwingsprogramma IT). Op dit moment maakt het fonds gebruik van de Compas-systemen en in een totaal nieuwe omgeving wordt het nieuwe systeem ontwikkeld. Voor de uitvoering van de belangrijkste nieuwe pensioenprocessen is gekozen voor Festina en Salesforce. Hoe het nieuwe hoofdlandschap van de IT bij AZL eruit komt te zien is weergegeven in onderstaande figuur.

IT-landschap AZL t.b.v. Wtp op hoofdlijnen



Figuur 6. Nieuwe hoofdlandschap van de IT bij AZL

Momenteel worden de functionele procesbeschrijvingen door AZL actief ontwikkeld, met betrokkenheid van verschillende disciplines. Er wordt gewerkt aan een dynamisch document, de procescatalogus, die momenteel meer dan 200 unieke werkprocessen omvat. Deze werkprocessen zijn gegroepeerd in 11 essentiële bedrijfsprocessen, waarvan hieronder een beknopte toelichting wordt gegeven. Centraal hierbij staat de uitvoering van de solidaire premiereregeling waarbij persoonlijke pensioenvermogens worden geadmineistreerd en waarbij de werking van de toedelingsregels van belang is.

### Beleggen

Dit nieuwe bedrijfsproces, in vergelijking met de huidige situatie, krijgt een prominente rol in het beleggingsproces, met focus op SPR, FPR of specifiek alleen op FPR.

### Financieel Management

Dit bedrijfsproces richt zich met name op financiële activiteiten die specifiek voor een pensioenfonds worden uitgevoerd.

### Werkgevers

Gericht op werkprocessen die betrekking hebben op werkgevers, zoals het handhavingproces, UPA-proces en andere werkgever gerelateerde processen.

### Innen

Werkprocessen gerelateerd aan ontvangsten door het pensioenfonds, zoals premienota's, herverzekeringen, boetes en overdrachten naar een deurwaarder.

### Klant Identiteitsbeheer en Toegangsbeheer

Dit bedrijfsproces beschrijft het verlenen van toegang tot verschillende portalen, waaronder deelnemersportaal, werkgeversportaal en mogelijk toekomstig bestuurdersportaal.

### Klantrelatie Management

Omvat het beheer van informatie tussen het pensioenfonds, deelnemers, werkgevers en derde partijen, inclusief administratieve acties en adviserende processen.

### Opbouwen

Werkprocessen die gevolgen kunnen hebben voor de daadwerkelijke pensioenopbouw, zoals werkgeversmutaties, waardeoverdrachten, arbeidsongeschiktheid, huwelijken en echt-scheidingen.

### Output Management

Verantwoordelijk voor het opstellen en verstrekken van rapportages, het updaten van systemen en het periodiek verstrekken van het UPO.

### Product Management

Vormgeven van implementaties, opleveringen, reglementswijzigingen of andere (wettelijke) veranderingen die van toepassing kunnen zijn op een pensioenfonds.

### Toekennen

Alle processen die te maken hebben met de ingang van een pensioen, zoals ingang ouderdomspensioen bij pensionering van een (gewezen) deelnemer en ingang nabestaanden-pensioen bij overlijden van een (gewezen) deelnemer of gepensioneerde.

### Uitkeren

Dit bedrijfsproces omvat alle processen met betrekking tot de uitbetaling van pensioenen, zoals het berekenen en betalen van pensioenen, wijzigingen in rekeningnummers of loonheffings-kortingen en het uitbetalen van waardeoverdrachten vanuit zowel het opbouw- als het toekennings-proces.

De gedetailleerde bedrijfsprocessen zullen door AZL worden vastgelegd in een ISAE-3402 rapportage. Deze ISAE-beschrijving voor de nieuwe pensioenadministratie is op dit moment in ontwikkeling en zal gelijk vanaf 1 juli 2025, livegang van het eerste fonds, op werkdag worden getoetst. De huidige verwachting van AZL is dan ook dat zij over het tweede half jaar 2025, in het begin van 2026, een ISAE-3402 Type II-rapportage kunnen afgeven. In de Type II-rapportage, wordt niet alleen de opzet van de nieuwe procesbeschrijvingen getoetst, maar ook de werking. Mocht in de loop van 2025 blijken dat er geen Type II-rapportage kan worden afgegeven, dan zal het fonds AZL verzoeken een Type I-rapportage aan het fonds te verstrekken, zodat er in ieder geval zekerheid kan worden verkregen over de juiste en volledige opzet van de nieuwe pensioenadministratie.

## Operationele risico's inzake dienstverlening AZL

In de RSA heeft het fonds diverse risico's met betrekking tot de dienstverlening van AZL onderkend, risico's waardoor de dienstverlening niet naar behoren kan worden uitgevoerd. Deze zijn:

- Fonds kan geen invulling geven aan de wensen van de sociale partners;  
Wensen van sociale partners kunnen niet of tegen hoge kosten worden geïmplementeerd waardoor vertrouwen in het fonds afneemt.

### Beheersmaatregelen:

- Door middel van workshops worden de sociale partners tijdig meegenomen in de (on)mogelijkheden van het nieuwe pensioensysteem van AZL. Tevens heeft het bestuur adviezen opgesteld voor de sociale partners. Het bestuur hoopt daarmee te realiseren dat de sociale partners een pensioenregeling samenstellen die voor het fonds en voor AZL uitvoerbaar is, tegen acceptabele kosten.
  - Het bestuursbureau is penvoerder van transitieplan en trekt hierbij gezamenlijk op met sociale partners, waardoor het fonds tijdig op de hoogte is van de wensen van de sociale partners.
- Capaciteitsgebrek bij PUO;  
Onvoldoende personeel bij AZL waardoor transitie vertraging oploopt en/of reguliere processen, waaronder de klantenservice, onvoldoende uitgevoerd kunnen worden.

### Beheersmaatregelen:

- Het fonds monitort dit door periodieke rapportages en gesprekken. Ook checkt het fonds of AZL fallback-opties heeft via inhuur bij andere partijen.
- In gesprek gaan met de PUO over de SLA en afspraken welke onderdelen cruciaal zijn en welke onderdelen wellicht een lagere prioriteit kunnen krijgen. Om zo beschikbare capaciteit zo goed mogelijk in te zetten.

- Klantreizen planner en portal;  
Nieuwe planner, portal en klantreizen niet tijdig gereed waardoor deelnemers geen inzicht hebben in hun pensioen.

### Beheersmaatregelen:

- Het fonds heeft besloten over te gaan van de planner van Keylane naar de standaard-omgeving van AZL. Dit om het risico te verlagen dat de omgeving voor deelnemersinformatie niet tijdig gereed is.

### *Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom de risico's met betrekking tot de dienstverlening van AZL:*

Het fonds heeft verschillende operationele risico's onderkend met betrekking tot de dienstverlening van AZL en daar passende beheersmaatregelen bij genomen. Het traject rondom het transitieplan is naar tevredenheid van de partijen verlopen. Met de livegang van het eerste fonds bij AZL, gaat ook het grootste deel van het digitale platform live, waardoor er een zeer laag risico is dat dit voor ons fonds niet tijdig gereed zal zijn. Het capaciteitsgebrek bij AZL, mede ook gezien het feit dat er vanaf 1 januari 2026 meerdere fondsen tegelijk gaan migreren, blijft wel een belangrijk aandachtspunt, maar hiervan is ook AZL zich terdege bewust. De beheersmaatregelen die AZL neemt om dit risico zo laag mogelijk te houden, acht het fonds op dit moment voldoende.

## 3.1.4 Beschrijving van wijzigingen in de governance

Het fonds voorziet vooralsnog geen majeure wijzigingen in de governance van het fonds als gevolg van de overgang naar de Wtp. Het fonds kent een paritair bestuursmodel waarbij de verschillende deelnemersgroepen (actieven, pensioengerechtigden en vertegenwoordigers van de werkgever) vertegenwoordigd worden. Het verantwoordingsorgaan adviseert het bestuur en beoordeelt zijn beleid binnen de wettelijke mogelijkheden. Hiernaast wordt het bestuur ook gecontroleerd door de Raad van Toezicht. Waar nodig schakelt het bestuur externe specialisten in voor aanvullend advies en ondersteuning. Bij de beleidsvoorbereiding wordt het bestuur ondersteund door het bestuursbureau. Hiermee wordt de zorgvuldigheid en correctheid van het besluitvormingsproces gewaarborgd.

Voor de overgang naar het Wtp is een adequaat proces ingericht (zie sectie 2.1) waarin een periodiek overleg met de sleutelfunctiehouders een belangrijk element vormt. Hierdoor

kan een bestuurlijk proces plaatsvinden waarbij alle relevante stakeholders (o.a. VO, RvT, SP en SFH's) voldoende zijn betrokken en de transitierisico's adequaat worden beheerst. Met deze governancestructuur heeft het fonds tot nu toe met succes de eerste stappen in de transitie naar de Wtp doorlopen. Voor alle specifieke besluitvormingsdossiers zijn extra bestuursvergaderingen ingepland.

Derhalve voorziet het fonds geen aanvullende of nieuwe risico's ten aanzien van de governance en zijn er evenmin aanvullende beheersmaatregelen nodig.

### 3.1.5 Beschrijving van wijzigingen in de kostenstructuur

Het fonds onderkent dat er sprake is van hoge tijdelijke kosten gedurende het transitieproject en dat de kosten van de run zullen wijzigen ten opzichte van de huidige situatie. Het fonds kent pensioenuitvoeringskosten (AZL), vermogensbeheerkosten (BlackRock, Caceis en diverse managers) en fondskosten.

#### AZL

Op dit moment bestaat de kostenstructuur voor de run van de pensioenadministratie uit een vaste vergoeding, die met een overeengekomen percentage toe- of afneemt wanneer het totaal aantal deelnemers met een overeengekomen percentage toe- of afneemt. De nieuwe vergoeding die AZL in rekening gaat brengen bestaat uit een vaste vergoeding voor de zogenoemde Sterke Basis en een aanvullende vergoeding voor de modulaire opties die het fonds kiest. De huidige inschatting van AZL is dat het kostenniveau onder Wtp voor de pensioenuitvoering vergelijkbaar zal zijn met de huidige situatie + of – 10%.

Naast de toekomstige kosten voor de run brengt AZL kosten in rekening voor de voorbereidingen op het NPS. Voorafgaand aan het NPS-project zijn door AZL indicaties en verdeelstelsels gecommuniceerd ten aanzien van de voorbereidings-, migratie- en transitiekosten. Gedurende het project zijn er op deze punten bijstellingen geweest. Het fonds wil dat de kosten beheersbaar en uitlegbaar zijn en heeft AZL daarom vragen gesteld over de bijstellingen.

De laatste component die AZL bij het fonds in rekening brengt bedragen de eenmalige migratiekosten, welke bestaan uit de volgende onderdelen:

- technische migratie;
- transitie management;
- onderzoek datakwaliteit en dataherstel;
- definiëren nieuwe Wtp-regeling en invaren;
- communicatieplan en uitvoering;
- training nieuwe regeling en schaduwdraaien;
- opschalen van de klantenservice;
- klachtenmanagement;
- terugwerkendekrachtmutaties;
- gegevensopslag van de huidige regeling.

De migratie naar de Wtp van het fonds binnen AZL vindt plaats onder begeleiding van een transitie manager van AZL. De helft van de eenmalige migratiekosten zijn inmiddels door AZL bij het fonds in rekening gebracht.

#### BlackRock

Voor de implementatie van de wijzigingen in de processen naar aanleiding van de overgang naar de solidaire premiereregeling met theoretisch beschermingsrendement brengt BlackRock geen extra kosten in rekening. Ook voor de kostenstructuur van BlackRock na de implementatie, verwacht het fonds op dit moment nog geen wijzigingen.

#### Caceis

Caceis heeft aangegeven voor de implementatie naar het Wtp kosten in rekening te zullen brengen in de vorm van bestede uren, mocht de input die Caceis moet leveren bij de diverse bijeenkomsten als overmatig worden aangemerkt. Op dit moment zijn er nog geen kosten in rekening gebracht. Ook ten aanzien van de implementatie van de wijzigingen in de

beleggingsadministratie worden weinig kosten verwacht, omdat het aantal aan te brengen wijzigingen gering is. Wel worden er extra kosten verwacht na overgang, doordat de hoeveelheid aan te leveren informatie in toezichhoudersrapportages naar verwachting stijgt.

### Fondskosten

Het fonds streeft ernaar de extra projectkosten zo beperkt mogelijk te houden, een van de maatregelen daarbij is dat de regie over alle werkzaamheden bij het bestuursbureau ligt en de extra werkzaamheden waar mogelijk door het bestuursbureau worden uitgevoerd. Zo ligt het projectmanagement volledig bij het fonds, is het bestuursbureau penvoerder van het transitieplan geweest en is het schrijven van de Toets op de Datakwaliteit en het Implementatieplan ook door het fonds gedaan. Daarentegen zijn er nog steeds veel bijkomende extra kosten die wel moeten worden gemaakt voor onder andere, diverse noodzakelijke berekeningen, ondersteuning door de adviserend actuaris, kosten voor het Risicobereidheidsonderzoek, kosten voor de sleutelfunctiehouders, kosten voor de controles in het kader van de Data APK, kosten voor de accountant inzake de datakwaliteit, externe ondersteuning voor het Verantwoordingsorgaan, kosten rondom vergaderingen en bijeenkomsten, etc. De hoeveelheid werk die gemoeid is met de overgang naar het Wtp is aanzienlijk en dat brengt dan ook een tijdelijke stijging van de uitvoeringskosten met zich mee.

Wat betreft de reguliere fondskosten in het nieuwe stelsel verwacht het fonds op dit moment vergelijkbare kosten als in het huidige stelsel.

### Operationele risico's inzake de kosten

Het fonds onderkent diverse risico's met betrekking tot de kosten rondom het NPS project zowel tijdens de transitiefase, als na implementatie. Ook onderkent het fonds risico's in de uitlegbaarheid van de vermogensbeheerkosten, omdat deze onder Wtp zichtbaarder worden voor de deelnemers.

De belangrijkste operationele risico's ten aanzien van de kosten die het fonds onderkent zijn:

- Kosten tijdens de transitiefase;  
Door onvoorziene omstandigheden stijgen de transitiekosten meer dan verwacht.  
**Beheersmaatregelen:**
  - Het bestuursbureau heeft de regie over alle werkzaamheden en waar mogelijk werkzaamheden door bestuursbureau laten uitvoeren.
- Kosten na implementatie;  
Het risico bestaat dat de standaard uitvoeringskosten gaan stijgen t.o.v. het huidige kostenniveau.  
**Beheersmaatregelen:**
  - AZL is in oktober 2023 met een eerste pricing gekomen voor het productmodel en de modulaire opties. Aangezien het bestuur streeft naar lage uitvoeringskosten, zal getracht worden beperkt gebruik te maken van maatwerk. Het fonds sluit zoveel mogelijk aan bij de standaardopties van AZL.
  - Bij de te maken afspraken met AZL over de pricing zal gebruik gemaakt worden van een externe deskundige die het fonds kan ondersteunen bij de contractonderhandelingen.
  - In de communicatie de deelnemers tijdig meenemen als de kosten hoger dreigen uit te vallen dan vooraf verwacht.
- Beleggingskosten van het fonds zijn hoog;  
In het nieuwe stelsel worden de beleggingskosten per leeftijdscohort geadmineistreerd. Pf TNO belegt relatief veel in illiquide producten. Dit draagt bij aan een hoog netto rendement maar brengt ook hogere kosten met zich mee. Het risico is dat deelnemersontevreden zijn of worden door het inzicht in de hoge beleggingskosten.  
**Beheersmaatregelen:**
  - Communiceren waarom PfTNO in illiquide producten belegt, waarom dit hogere kosten oplevert, maar netto ook een hoger rendement. Het is op dit moment onzeker of deelnemers kritisch zullen zijn op beleggingskosten. En ook onzeker of we het goed uit kunnen leggen.
  - Vaststellen door het Bestuur wat het maximale niveau van de kernkosten (managementfees en overige kosten) mag zijn voor de cohorten, en de portefeuille daarop inrichten.

### *Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom de kosten:*

Het fonds heeft verschillende risico's onderkend met betrekking tot de kosten en daar passende beheersmaatregelen bij genomen. Ondanks de beheersmaatregelen zijn de extra kosten in de transitiefase aanzienlijk. Voor de uitvoeringskosten na implementatie is het fonds op dit moment in onderhandeling met AZL en trekt daarbij gezamenlijk met een groep van fondsen op, met ondersteuning van een advocatenkantoor.

### 3.1.6 Overzicht van belangrijkste risico's op bovenstaande gebieden en bijbehorende beheersingsmaatregelen

Het fonds heeft er in dit hoofdstuk voor gekozen de risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen te verdelen over de verschillende paragrafen. Naast de in die paragrafen benoemde risico's monitort het fonds in de RSA ook nog een tweetal andere risico's.

#### **Operationele risico's met betrekking tot datakwaliteit en communicatie**

Het fonds onderkent risico's met betrekking tot de datakwaliteit en communicatie met deelnemers. Voor de datakwaliteit is als risico onderkend dat de kwaliteit van de data onvoldoende is, waardoor de bestaande rechten niet kunnen worden ingevaren naar het nieuwe stelsel. Voor de communicatie onderkent het fonds het risico dat door onvoldoende informatieverstrekking aan de deelnemers het vertrouwen bij de deelnemers afneemt.

De uitwerking van deze operationele risico's is als volgt:

- Datakwaliteit;  
Niet voldoen aan vereisten voor datakwaliteit waardoor accountant geen AUP afgeeft en niet ingevaren kan worden naar het nieuwe stelsel.  
**Beheersmaatregelen:**
  - Het fonds heeft een Plan van aanpak (PvA) Datakwaliteit opgesteld en is vervolgens gestart met het doorlopen van de stappen van de Toets Datakwaliteit. Bij het uitvoeren van de Toets Datakwaliteit is rekening gehouden met de richtlijnen uit het Kader Datakwaliteit van de Pensioenfederatie en de DNB Good Practice Datakwaliteit.
- Onvoldoende informatieverstrekking aan deelnemers;  
Vertrouwen neemt af door onduidelijke of niet tijdige verstrekte (individuele) informatie aan deelnemers door het fonds  
**Beheersmaatregelen:**
  - Het fonds heeft een communicatieplan opgesteld, inzake communicatie rondom de transitie en na transitie. Dit communicatieplan zal ook worden beoordeeld door de AFM.
  - Het fonds beoordeelt of er externe kennis moet worden ingeschakeld op het gebied van communicatie. Sowieso zal er op het gebied van communicatie meer samengewerkt gaan worden met AZL.
  - Het fonds probeert zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de informatiewensen van deelnemers, door het geven van webinars, videoboodschappen en het uitbrengen van nieuwsbrieven.

### *Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom datakwaliteit:*

Het fonds heeft voor het beoordelen van de datakwaliteit een gedegen proces doorlopen. Hiermee is er voldoende zekerheid verkregen om de bestaande rechten in te kunnen varen naar het nieuwe stelsel. Zie voor een uitgebreide toelichting op het proces en de uitkomsten Hoofdstuk 4 van het implementatieplan.

### *Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom de communicatie:*

Het fonds heeft voor het risico rondom de transitiecommunicatie als belangrijkste beheersmaatregel en wettelijke verplichting een communicatieplan opgesteld, waarin uitgebreid aandacht wordt besteed aan de diverse aspecten rondom de communicatie in het kader van (de voorbereiding op) de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Het fonds heeft een

juridische toets uit laten voeren op de wettelijke aspecten die tenminste in het communicatieplan moeten terugkomen. De verwachting is dat de benoemde beheersmaatregelen voldoende zijn om de risico's rondom communicatie te mitigeren. Dit blijkt ook uit de opinie van de Sleutelfunctiehouder Risicobeheer. Wel blijft de deelnemerscommunicatie een belangrijk aandachtspunt voor, tijdens en na de transitie waarbij continu beoordeeld zal worden of extra communicatie wenselijk is.

## 3.2 Oordeel op technische uitvoerbaarheid van de nieuwe pensioenregeling

### 3.2.1 Haalbaarheidsanalyse

Het pensioenadministratiesysteem dat momenteel wordt gebruikt bij AZL is het configuratiemodel van Compas. Dit is een zelfbouwsysteem dat door AZL door de jaren heen is doorontwikkeld. Dit systeem kan worden omgebouwd tot een systeem waarmee ook een SPR zou kunnen worden geadmistreerd, maar AZL heeft aan de hand van een uitgebreide inventarisatie bepaald dat dit het moment is om het IT-landschap te moderniseren waardoor de toekomst ook weer met vertrouwen tegemoet kan worden gezien en er weer met een robuuste IT-omgeving kan worden gewerkt. Want naast de verandering in functionele vereisten die de Wtp stelt ten opzichte van het nFTK stelsel, is de overgang naar Wtp ook een geschikt moment om de gebruikte technologie te verwisselen voor nieuwe en daardoor meer toekomst-vaste technologie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan gebruik van een cloud-infrastructuur in plaats van een traditioneel rekencentrum. Tenslotte biedt een dergelijke overgang ook de mogelijkheid om de systeemarchitectuur opnieuw (of verscherpt) neer te zetten. Deze twee laatste maatregelen zijn erop gericht om de wendbaarheid, beheersing, en de aanvaardbaarheid van het kostenniveau van het gebruikte systeemlandschap op langere termijn te borgen.

Het door AZL uitgevoerde keuze- en selectieproces heeft geleid tot een doelsysteemlandschap waarin het Life & Pension Platform van Festina Finance fungeert als kernsysteem voor de pensioenadministratie, aangevuld met andere best of breed producten zoals Salesforce voor de deelnemer-administratie. De figuur in paragraaf 3.1.3 geeft hiervan een gestileerd overzicht. Naast de nieuwe kernsystemen bevat het IT landschap in de nieuwe situatie ook systemen die nu ook al in gebruik zijn, zoals de financiële administratie en de koppelingen met systemen in de buitenwereld. Deze laatste systemen worden zodanig aangepast dat het nieuwe IT landschap op een hoog-geautomatiseerde en -gecontroleerde manier met elkaar samenwerkt.

Daarnaast is er door AZL een 'invaarstraat' gebouwd, die wordt gebruikt om de pensioen-aanspraken van de deelnemers om te zetten in hun persoonlijke pensioenvermogens, en voor het gecontroleerd overbrengen van de gegevens van de deelnemers uit het oude nFTK systeemlandschap naar het nieuwe Wtp systeemlandschap. Na de transitie blijft deze invaarstraat nog operationeel om mutaties die hun oorsprong hebben in het nFTK tijdperk met terugwerkende kracht door te voeren en over te brengen naar de Wtp systemen.

### Readiness IT-omgeving AZL

De Readiness van de IT-omgeving van AZL, wordt door middel van verschillende audits en onderzoeken aangetoond, dit betreft onder andere:

#### CAS -audits

Om de readiness van de IT-omgeving bij AZL aan te tonen worden er twee audits uitgevoerd op de IT-omgeving door de Corporate Audit Services (CAS) van NN Group. Het proces is vervolgens dat de eerste lijn van AZL de bevindingen mitigeert en ter closure en beoordeling aanbiedt aan de 3e lijn van AZL. De IT-auditors van AZL zullen de documentatie beoordelen. Vervolgens wordt de set aangeboden aan NN Risk en CAS. Ter bevestiging van de gesloten verbeteracties wordt door de CAS een non-assurance memo opgesteld dat wordt gedeeld met de AZL klanten. In verschillende Assurance Diensten sessies voor klanten wordt teruggekoppeld over de opvolging en afwikkeling van de verschillende bevindingen.

De eerste audit betreft: IT-vernieuwing; Pre-implementatie audit. Deze audit is uitgevoerd in het najaar van 2024 en had als scope:

- De gehele cloud-inrichting in Azure NN (Festina, portalen en BI-omgeving)
- Externe interfaces (waaronder BRP e.a., maar ook naar Cloud Services Salesforce, Unit 4 en Visma)
- CIAM (access management)
- IT security en management (o.a. Festina)

Over de bevindingen van deze audit is teruggekoppeld in de klantsessie op 11 november 2024. Inmiddels zijn op twee bevindingen na alle verbeteracties voor go-live geïmplementeerd, en het fonds verwacht eind juni/begin juli het non-assurance memo te ontvangen van de CAS over de gesloten verbeteracties.

De tweede audit betreft: Pensioenbeheer. Deze audit kan pas plaatsvinden nadat het eerste fonds live is gegaan en staat gepland voor het tweede half jaar 2025. Het fonds zal de uitkomsten van deze audit ontvangen, voordat het definitieve go/no go besluit moet worden genomen.

### Festina Life IT Software Quality Assessment ISO 25010

Festina heeft een recent Deloitte assessment gedeeld over IT Software Quality Assessment of FestinaLife waarin deze onderdelen getoetst zijn en waarbij Festina zeer goede scores heeft behaald op software kwaliteit.

### ISAE 3000-rapportage AZL migratiestraat

Externe auditor ACS heeft een onafhankelijke audit uitgevoerd op de migratiestraat van AZL voor het converteren van de gegevens in de bestaande pensioenadministratie naar de nieuwe pensioen-systemen. Ook heeft de externe auditor de opzet en het bestaan (implementatie) van interne beheersingsmaatregelen onderzocht. Dit heeft geresulteerd in een assurance-rapportage volgens de ISAE 3000-standaard. De conclusie van de audit is een oordeel met beperking. Dit komt doordat een aantal controles door AZL en leverancier Data eXcellence (DX) zijn gedocumenteerd en de opzet hiervan effectief is, maar dat de bouw van deze controles op het moment van de audit nog niet waren afgerond. De tweede lijn van AZL is van mening dat de auditresultaten in lijn liggen met de te verwachten resultaten, gezien het peilmoment van 18 februari 2025. De externe auditor heeft geen afwijkingen aangetroffen die tegenstrijdig zijn met de bestaande planning voor de beschrijving en de bouw van de controles voor de migratiestraat. Het fonds zal de opvolging van de verbeteracties door de eerste lijn van AZL, monitoren via de Assurance Dienst bijeenkomsten in 2025 en 2026.

### ISAE 3402 Type II-rapportage WTP Administratie

AZL start na live-gang van het eerste fonds gelijk met het opleveren van een ISAE-3402 Type II-rapportage voor de WTP omgeving. Omdat het een Type II rapportage betreft zal naast de opzet en het bestaan, ook gelijk de werking worden getest. De oplevering van de eerste ISAE rapportage staat gepland voor januari 2026 en ligt daarmee voor het moment dat het definitieve go/no go besluit moet worden genomen.

Met bovenstaande rapportages heeft het fonds er voldoende vertrouwen in dat de IT op tijd ready zal zijn voor de uitvoering van de pensioenadministratie van het fonds vanaf 1 juli 2026.

### Testen en acceptatiecriteria technische haalbaarheid

Voorafgaande aan de transitie wordt het IT landschap dat voor PftNO na de transitie gebruikt zal worden technisch ingericht (geconfigureerd). Dit betekent dat de processen en systemen die voor PftNO gebruikt gaan worden zodanig worden klaargezet (vooral door inregelen van parameters binnen de systemen) dat de dienstverlening zal voldoen aan de afspraken tussen AZL en het fonds. Voor deze fonds-specifieke inrichting van de systemen wordt de configuratie gebruikt die tussen het fonds en AZL is overeengekomen en een weergave is van het pensioenreglement van het fonds.

Om er zeker van te zijn dat de systemen tijdens en na transitie goed werken worden deze vooraf grondig getest. Dit betreft zowel (1) de nieuwe pensioenbeheerprocessen en de systemen die deze processen ondersteunen, (2) het proces van invaren inclusief de daarvoor gebruikte ‘invaarstraat’, en (3) de data migratie van het oude IT landschap naar het nieuwe IT landschap. De in (2) en (3) genoemde data gerelateerde tests worden verder behandeld in paragraaf 4.1. Voor de test van processen en systemen hanteert AZL een test-pyramide waarin de verschillende soorten tests voorbouwen op de resultaten van eerdere tests en tezamen leiden tot de gewenste mate van comfort over de werking. Deze pyramide omvat:

Soort test	Toelichting
Unit & System Test (UT/ST)	door ontwikkelteams met synthetische data.
Functional Acceptance Test (FAT)	testen van user stories inclusief gemockte interfaces.
System Integration Test (SIT)	testen met directe koppelingen tussen systemen.
End-to-End test (E2E)	validatie van werkprocessen met synthetische en later gemigreerde data.
User Acceptance Test (UAT)	uitgevoerd door eindgebruikers met gemigreerde data.
Production Acceptance Test (PAT)	schaduwdraaien met echte data ter voorbereiding op livegang

Daarnaast vinden er ook security- en performance tests plaats om vast te stellen dat het systeemlandschap voldoende veilig en krachtig is.

De testuitvoering is procesmatig ingericht, waarbij de uitvoering door de betrokken teams geschiedt en de voortgang en volledigheid centraal worden bijgehouden, inclusief testplanning, uitgevoerde testcases, het registreren, oplossen en hertesten van geconstateerde defecten, en overige testresultaten.

### Acceptatiecriteria t.a.v. de technische haalbaarheid

Het fondsbestuur heeft voorafgaande aan de transitie een lijst met criteria bepaald die het zal hanteren voor het nemen van een positief besluit over de daadwerkelijke transitie (zie bijlage I). Deze acceptatiecriteria worden gebruikt bij het monitoren van de voortgang van de voorbereidingen op de transitie. Per criterium wordt gevolgd hoe (door wie en via welke activiteiten en/of documentatie) het wordt aangetoond, en wanneer. Dit is een belangrijk meetinstrument voor het fondsbestuur op weg naar besluitvorming over de transitie.

Het fallback-plan van AZL vormt een vangnet in het geval van ernstige verstoringen tijdens het IT-transformatieprogramma in aanloop naar de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel. Het is ontworpen om in uitzonderlijke situaties—zoals het uitvallen van leveranciers of systemen—de continuïteit van het programma te waarborgen en alsnog de deadline voor het invaren van het fonds te kunnen halen. Het fallback-plan heeft als doel:

- Ernstige risico’s te ondervangen die de realisatie van het IT-landschap kunnen stilleggen.
- Handvatten te bieden om met zo min mogelijk vertraging alsnog de Wtp-functionaliteit te realiseren.

Indien het fondsbestuur op enig moment besluit tot een “no-go” van de transitie zal in overleg met AZL worden bepaald welke activiteiten nodig zijn om de transitie uit te stellen en de huidige nFTK dienstverlening (tijdelijk) voort te zetten. Indien de deelnemers op het moment van dit besluit al zijn geïnformeerd over de aanstaande transitie zullen zij ook over het besluit tot uitstel worden geïnformeerd.

### IT-risico’s, met betrekking tot de technische uitvoerbaarheid, inclusief de operationele gereedheid

De overgang naar de voor de Wtp benodigde processen en systemen is een grote en complexe operatie waar het fonds zich goed op voorbereidt. Het fonds onderkent diverse

risico's met betrekking tot de benodigde IT-ontwikkeling. Als gevolg van deze risico's zou het IT-landschap niet op tijd gereed kunnen zijn, voor een integere en beheerste overgang naar het Wtp. Dan wel dat de migratie niet naar tevredenheid verloopt. De belangrijkste risico's die het fonds onderkent zijn:

- Implementatieproces van de IT (ontwikkelen, bouwen, testen, accepteren en productie) loopt vertraging op;

Het risico dat het nieuwe pensioenstelsel niet tijdig is ingericht in processen en/of systemen, waardoor de geplande invaardatum niet wordt gehaald.

**Beheersmaatregelen:**

- Het fonds monitort periodiek de voortgang rondom de IT-ontwikkeling via het programmaplan Vernieuwing IT en Vernieuwing pensioenen t.b.v. het nieuwe pensioenstelsel;
- Inzicht in de risicoanalyse van AZL inclusief geactualiseerde status;
- Op basis van de uitkomsten van de risicoanalyse extra capaciteit en/of kennis inschakelen;
- Periodieke afstemming met uitbestedingspartijen over de ontwikkelingen van het nieuwe pensioenstelsel en indien nodig bijsturen.
- Het fonds heeft er bewust voor gekozen niet als eerste fonds te migreren. Hierdoor is er meer tijd beschikbaar tussen de oplevering van Festina (en gekoppelde systemen) en het migreren van het fonds per 1-7-2026. Het fonds profiteert op deze wijze ook van het feit dat eventuele fouten/onjuistheden zijn opgelost voordat het fonds zelf overgaat naar de nieuwe pensioen-regeling.
- Onvoldoende resources bij de PUO voor onderhoud bestaande software (Compas); Het risico dat de PUO beperkte innovatie en/of onvoldoende capaciteit heeft voor het doorontwikkelen van pensioenbeheer inclusief pensioenadministratiesysteem hetgeen leidt tot het (op termijn) achterblijven van de dienstverlening aan de deelnemers en werkgevers van het pensioenfonds en/of hoge investeringskosten voor het pensioenfonds om een achterstand in te halen.

**Beheersmaatregelen:**

- AZL heeft een fall-back scenario ingericht met een externe partij voor de inhuur van personeel, inclusief afspraken dat de PUO prioriteit krijgt bij eventuele uitvragen voor externe inzet.
- T.a.v. de kwaliteit van de reguliere dienstverlening, deze blijven monitoren door het uitvoeren van het Controlemodel.
- AZL heeft de richtlijn ingevoerd dat er alleen nog implementaties in Compas die (wettelijke) noodzakelijk zijn. Mochten fondsen met verzoeken komen die nice-to-have zijn, dan worden deze niet geaccepteerd, zodat daaraan geen resources besteed hoeven te worden.
- PUO is niet klaar voor pensioenuitvoering SPR en IT-beheer; Het risico dat de PUO niet op tijd de IT-systemen gereed heeft SPR heeft ingeregeld.

**Beheersmaatregelen:**

- Het fonds volgt de informatievoorziening vanuit AZL over het programma IT en Pensioen Vernieuwing via rapportages, 'samen bouwen'-bijeenkomsten en het bijwonen van de assuredienst-bijeenkomsten die in het teken staan van het Nieuwe Pensioenstelsel. Hierbij hanteert het fonds de risicobeoordelingen door de tweede lijn van AZL als graadmeter voor de status. Waar nodig geacht worden vanuit het fonds tijdens deze bijeenkomsten vragen gesteld. Ook schakelt het fonds externe ondersteuning in met kennis en ervaring bij andere WTP-gerelateerde trajecten.
- AZL voorziet het fonds voor de transitie tijdig van informatie via een AZL-readiness pakket over haar gereedheid over relevante aspecten. Belangrijkste aspect is echter het live gaan van het koploperfonds op 1-7-2025 waarmee AZL indirect bewijst dat er een werkende pensioenadministratie is, daarnaast zal AZL begin 2026 en type II ISAE 3402 met betrekking tot de nieuwe pensioensystemen en pensioenprocessen opleveren over de werking van de controls over de laatste zes maanden van 2025.
- De elementen waarop AZL de readiness voor migratie en uitvoering zal bepalen voor het fonds zijn:

Onderwerp	Uitwerking	Toelichting
1. IT-landschap Wtp-administratie	1.1 ITlandschap Wtp administratie* 1.2 Noodzakelijke functionaliteiten voor het voeren van een WTP administratie* 1.3 Veilig en beschikbaar IT-landschap*	Het systeem is vanaf 1-7-25 operationeel voor het koploperfonds. Dit onderdeel geeft inzicht inzake de gereedheid van de IT systemen voor uitvoering van de Wtp met de configuratie van het fonds.
2. Migratie- en inwaarstraat	2.1 Opzet migratiestraat en reconciliatie waarborgt volledig en juiste migratie 2.2 Datamigratie naar Wtp-doelssystemen 2.3 Migratiedraaiboek 2.4 Transitiecommunicatie   Eerste berekening	Geeft de status weer van de cruciale onderdelen benodigd voor het migreren van het fonds naar de Wtp.
3. TWK-verwerking na invaren	3.1 Post-migratie verwerking van pré-migratie mutaties (TWK's)	Duidelijkheid over de wijze waarop de pré-migratie mutaties na de migraties worden verwerkt.
4. Pensioenuitvoering   Operational Ready	4.1 User Acceptance Testing voortgang* 4.2 Operational readiness PU 4.3 Werkvoorraad 4.4 Financieel management   Vermogensbeheer* 4.5 Financieel management   Creditmanagement, Financiële verslaglegging en rapportages toezichthouder*	User Acceptance Testing wordt uitgevoerd op evt. functionaliteit voor het fonds die aanvullend is op de reeds bestaande functionaliteit voor het koploperfonds. Geeft inzicht in de mate van gereedheid van de PU om de administratie van het fonds uit te gaan voeren.
5. Materiële bevindingen datakwaliteit	5.1 Voortgang datakwaliteit	Status en planning van evt. openstaande datakwaliteit issues die van invloed zijn op de migratie.
6. Waarborgen beheerste bedrijfsvoering	6.1 Een beheerste bedrijfsvoering vóór en na migratie	Overzicht en status van de ingeregelde waarborgen voor een beheerste bedrijfsvoering.
7. 2e lijns opinie	7.1 2e lijns opinie	De visie van de 2e lijn op de status van cruciale elementen voor de migratie naar en uitvoering van de Wtp.

- Definiëren acceptatiecriteria door het fonds, en nagaan hoe deze aangetoond gaan worden. Dit leidt tot een reeks verwachte verantwoordingen (in de tijd) door AZL, die het fonds intern gebruikt t.b.v. go/no-go inzake de besluitvorming.
- Monitoren verloop en uitkomsten van de proefmigraties en proefberekeningen.
- Risico's rondom invaren en migratie;  
Het risico dat AZL de omzetting van aanspraken naar kapitalen uit Compas naar Festina Finance en Salesforce niet juist en/of volledig uitvoert (inclusief de TOP en de regeling Extra Pensioen).  
**Beheersmaatregelen:**
  - Door het uitvoeren van een drietal proefmigraties. Met het uitvoeren van deze proefmigraties wordt een zo hoog mogelijke dekking van het aantal deelnemers gezocht dat door de migratie komt.

*Ordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen bij de risico's met betrekking tot de benodigde IT-ontwikkeling:*

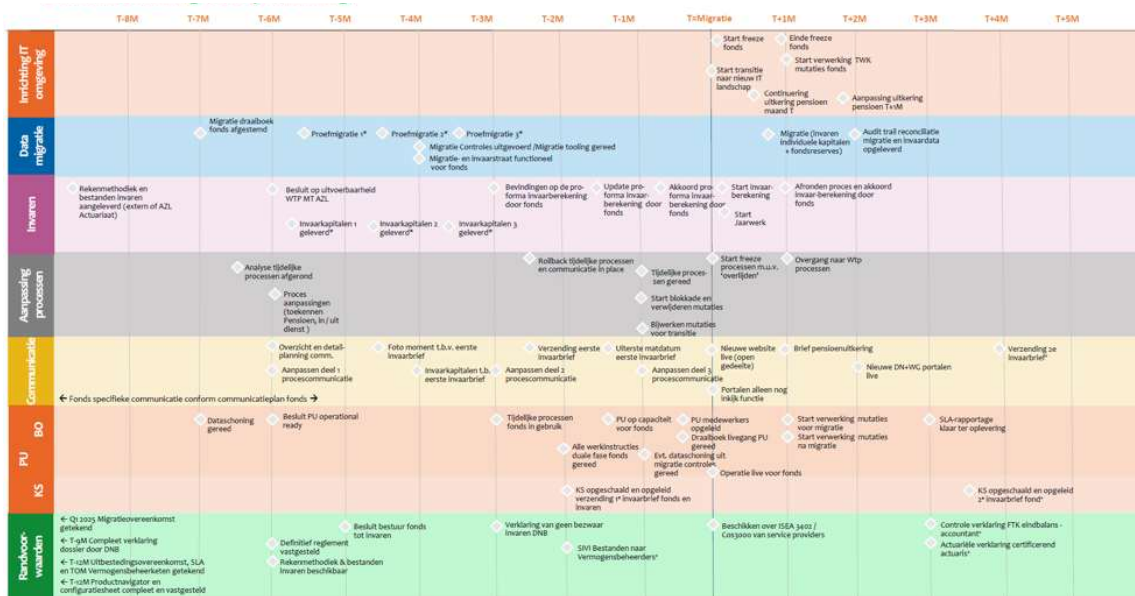
Het fonds heeft verschillende risico's met betrekking tot de benodigde IT-ontwikkeling onderkend en daar verschillende beheersmaatregelen bij genomen. Op basis van de monitoring van de voortgang van het IT-ontwikkelingsproces bij AZL is het op dit moment zeer aannemelijk, dat AZL tijdig gereed is voor de livegang van het eerste fonds per 1 juli 2025. Dit betekent voor ons fonds dat de processen in het nieuwe systeemlandschap (met name Festina) al een jaar draaien op het moment dat het fonds invaart. Het restrisico wordt ingeschat op laag.

Ten aanzien van de risico's rondom invaren en migratie, moet het fonds in het komende jaar nog veel gedetailleerde stappen in kaart brengen, zie hiervoor ook sectie 3.2.2. Het fonds acht het feit dat AZL dan al diverse andere fondsen heeft gemigreerd, waardoor er uitgebreide kennis is opgedaan rondom het migratieproces en de planning daarvan, als een belangrijke risico mitigerende factor. Het fonds heeft er dan ook vertrouwen in dat dat proces zodanig kan worden ingericht dat het invaren en migreren op de overgangsdatum van 1 juli 2026, beheerst plaats kan vinden.

### 3.2.2 Beschrijving van nog te nemen stappen

De hoofdlijnen van de planning gericht op de transitie naar de nieuwe pensioenregeling zijn zichtbaar in de 'Generieke roadmap Samen Bouwen'. Deze planning is ieder kwartaal onderdeel van de voortgangsrapportage 'Samen Bouwen', die pensioenfonds TNO ontvangt. In de rapportages 'Samen Bouwen' en op diverse andere momenten, waaronder klantsessies over dit onderwerp, presenteert AZL de voortgang. Hierbij is door AZL tevens aangegeven dat binnen het programma IT en Pensioen Vernieuwing beperkt ruimte bestaat voor het opvangen van tegenvallers. Aangezien het eerste fonds bij AZL gepland staat om een jaar eerder dan ons fonds te migreren naar de nieuwe pensioen en IT-omgeving, heeft het fonds er vertrouwen in dat de planning voor ons fonds zal worden gehaald. Volgens AZL is de situatie zodanig dat AZL gereed is om het koploperfonds te migreren naar het nieuwe stelsel.

Naast de gereedheid van het systeem van AZL, moet ook het systeem nog fondsspecifiek worden ingericht. Op dit moment is het fonds met AZL en haar adviserende actuaaris in gesprek over de configuratiesheet, welke de input vormt voor de klantspecifieke inrichting van Festina. Binnenkort start het fonds met het gedetailleerd uitwerken van de migratieplanning (zie ook onderstaande figuur voor de reeds beschikbare generieke migratieplanning). Onderdeel hiervan betreft het migratie draaiboek, die 6 maanden voor de transitie moet zijn afgestemd met alle stakeholders. Dit migratiedraaiboek bevat in detail alle stappen die bij de migratie worden uitgevoerd, met daarbij per stap de inhoud, het proces en de verantwoordelijkheden. Voorafgaand aan de feitelijke migratie worden maximaal 3 proefmigraties (aantal is afhankelijk van de resultaten) uitgevoerd. Ook de migratiecontroles en reconciliatie worden vooraf afgestemd met de accountant en certificerende actuaaris van het fonds, omdat duidelijke en tijdige afspraken over aanlevering en controle van data cruciaal is.



Figuur 7. Generieke migratieplanning.

## 3.3 Uitbestedingsrisico

### 3.3.1 Hoe heeft het bestuur haar uitbestedingspartners betrokken bij de voorbereiding op de transitie (procesbeschrijving)

Alle uitbestedingspartners van het fonds zijn in een vroeg stadium ingelicht over, en betrokken bij, de transitie. Er zijn verschillende overlegvormen opgezet waarin de uitbestedingspartners en belangrijkste stakeholders zijn betrokken bij de voorbereiding en realisatie van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

- Met de betrokken stakeholders (sociale partners, RvT en Verantwoordingsorgaan) vinden periodieke overleggen plaats waarin met name ook de kritieke paden worden besproken.
- Met de sleutelfunctiehouders, soms aangevuld met de accountant, vindt periodiek overleg plaats, zodat partijen tijdig weten wanneer er input of een opinie zal worden gevraagd en daar in de planning rekening mee kan worden gehouden.
- Met de adviserend actuaris heeft het fonds een periodiek overleg, waarin allerlei aspecten rondom Wtp worden besproken.
- Met de partijen van het Target Operating Model (TOM) is al vroeg gestart met inventariserende gesprekken. Inmiddels is er een concept versie van het TOM, welke naar verwachting in het derde kwartaal van 2025 definitief zal worden gemaakt.

AZL is de belangrijkste uitbestedingspartij in de overgang naar het Wtp. In de voorbereiding met AZL is dan ook goed gekeken naar de diensten die kunnen worden afgenomen in voorbereiding op, en tijdens de transitie. Zo is AZL ook de partner die alle ALM-berekeningen voor het fonds uitvoert richting het transitieplan en implementatieplan. AZL heeft specifiek voor de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel een ALM voor het fonds ingericht op basis van de met elkaar afgestemde uitgangspunten. Vervolgens zal AZL ook als logisch vervolg het invaarb Bestand voor het fonds samenstellen. Daarnaast biedt AZL dienstverlening en ondersteuning aan op het gebied van het opstellen van het nieuwe pensioenreglement en op het gebied van (transitie)communicatie. De keuze voor het afnemen van deze dienstverlening zorgt ervoor dat alles goed op elkaar aansluit. Voor de pensioenuitvoering blijft AZL dus de belangrijkste uitbestedingspartner.

In de huidige situatie heeft het fonds het deelnemersportaal uitbesteed aan een andere uitbestedingspartner dan AZL. Tussen beide organisaties is een koppeling gelegd om maandelijks de standen te actualiseren. Het fonds heeft er echter voor gekozen in het belang van de deelnemer om deze situatie in de nieuwe situatie te wijzigen en alles wat te maken heeft met pensioenadministratie, zoals de website en de portalen onder te brengen bij één uitbestedingspartner. In de nieuwe situatie valt dus één uitbestedingspartner weg.

### 3.3.2 Belangrijkste afspraken met kritieke uitbestedingspartijen wat betreft uitvoering van de nieuwe pensioenregeling

In sectie 3.1.2 heeft het fonds een beschrijving opgenomen van de nieuwe taken en verantwoordelijkheden van AZL en de partijen in de vermogensbeheerketen. De daar beschreven ketenpartners, bij het onderdeel Uitwerking Target Operating Model, heeft het fonds aangemerkt als de kritieke uitbestedingspartijen wat betreft de uitvoering van de nieuwe pensioenregeling.

De belangrijkste uitbestedingspartijen waarmee nieuwe afspraken gemaakt moeten worden zijn de PUO (AZL) voor de pensioenuitvoering, de Custodian (Caceis) voor de beleggingsadministratie en BlackRock in de rol van LDI-manager en adviseur van PfTNO.

De taakverdeling wordt in de nieuwe situatie anders. Na de transitie zijn er meer informatiestromen tussen deze drie uitbestedingspartijen onderling en met het fonds. Deze informatiestromen dienen voor de transitie nauw op elkaar afgestemd te worden zodat vanaf de start van de nieuwe regeling geen haperingen ontstaan. In het TOM worden alle informatiestromen beschreven en de verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt. De onderlinge afspraken worden nog nadat er volledige helderheid is over het target operating model

tussen het fonds en de betrokken partijen afzonderlijk vastgelegd in een overeenkomst met bijbehorende SLA.

Naast deze uitbestedingspartijen is Goldman Sachs Asset Management (GSAM) in de huidige situatie een belangrijke uitbestedingspartij bij Pf TNO omdat zij een drietal premiereregelingen uitvoeren. De kapitalen van twee premiereregelingen gaan mee over naar de SPR. Voor de derde regeling (netto pensioen) komt een aparte oplossing. GSAM maakt geen onderdeel uit van de afspraken die moeten worden vastgelegd in de TOM. De risico's met betrekking tot deze drie premiereregelingen worden afzonderlijk behandeld.

### Uitbestedingsrisico's

Het fonds onderkent diverse uitbestedingsrisico's, waardoor het fonds en zijn uitbestedingspartijen niet tijdig alle afspraken zouden kunnen vastleggen of waardoor er uiteindelijk nog onduidelijkheden resteren ten aanzien van de nieuwe situatie.

De belangrijkste uitbestedingsrisico's die het fonds onderkent zijn:

- Target Operating Model (TOM) te laat ingeregeld en werkend;  
Risico dat het Target Operating Model tussen AZL, Caceis en BlackRock niet op tijd is ingeregeld of werkt.

#### Beheersmaatregelen:

- Onder leiding van AZL wordt vanaf oktober 2024 gewerkt met het uitwerken van het TOM samen met Caceis, BR en het fonds. Het fonds betreft hier in een gevorderd stadium van het uitwerkingsproces, ook een externe adviseur bij, die kennis heeft van de inhoud en de juridische aspecten.
- Dienstverleningsovereenkomsten (incl. SLA) zijn niet tijdig gereed;  
Risico dat de dienstverleningsovereenkomsten zoals de migratie- en de uitvoerings-overeenkomst niet tijdig gereed zijn.

#### Beheersmaatregelen:

- Frequent overleg met betrokken partijen waarbij het fonds zich laat ondersteunen door een externe partij waardoor tijdig inzicht ontstaat over welke onderdelen afspraken gemaakt moeten worden.
- Samen optrekken met andere fondsen om goede overeenkomsten rond te krijgen.
- Externe adviseur betrekken bij SLAs die voortvloeien uit het TOM.
- Onvoldoende capaciteit bij adviseurs en/of bestuursbureau;  
Risico dat er onvoldoende capaciteit is bij externe adviseurs en/of het bestuursbureau voor het WTP-project, waardoor uitbesteding niet lukt en er vertraging bij de transitie kan ontstaan.

#### Beheersmaatregelen:

- Externe adviseurs: tijdig en regelmatig afstemmen met adviseurs over de planning van benodigde werkzaamheden zodat zij de benodigde capaciteit kunnen reserveren voor het fonds.
- Bestuursbureau: Monitoren wanneer werkzaamheden uitbesteed zouden kunnen worden. Daarnaast beoordelen of door middel van capaciteitsuitbreiding meer personeel voor het WTP-project kan worden vrijgemaakt.
- Nieuwe taken bestuursbureau in samenwerking met uitbestedingspartijen niet tijdig ingericht;  
De monitoring en interne controlewerkzaamheden van het bestuursbureau moeten worden aangepast aan het NPS.

#### Beheersmaatregelen:

- Het bestuursbureau is nauw betrokken bij de afstemming tussen AZL en Caceis waardoor er een groeiend inzicht ontstaat in het geheel van taken. Door hier actief aan deel te nemen, doet het bestuursbureau veel detailkennis op over hoe processen straks gaan lopen, welke risico's er in processen zitten en welke informatie benodigd zal zijn voor de monitoringtaken. De verwachting is dat er hierdoor straks voldoende kennis is om de taken goed in te richten.
- Vanuit het fonds is ook aangeboden om mee te denken met AZL over de communicatie over beleggingen in het NPS. Op deze manier proberen we inzicht te krijgen in welke informatie voor de communicatie moet worden aangeleverd, zodat tijdig over de inrichting van de processen kan worden nagedacht.

*Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom het uitbestedingsrisico van de vastlegging van de afspraken met kritieke uitbestedingspartijen:*

Het fonds heeft voor de totstandkoming van het TOM een gedegen proces doorlopen. Het fonds is al vroeg gestart met oriënterende gesprekken met zowel de partijen afzonderlijk, als gezamenlijk. Daarnaast hebben ook de betrokken partijen inmiddels veel ervaring opgedaan bij trajecten bij andere fondsen. Het fonds heeft er dan ook vertrouwen in dat in het opgestelde TOM de afspraken volledig en eenduidig worden vastgelegd. Om nog een onafhankelijk oordeel hierover te krijgen zal het fonds een externe partij inhuren om het TOM te beoordelen, ook qua juridische aspecten. En deze partij zal het fonds ook ondersteunen bij de vertaling van het TOM, naar de vastleggingen in de SLA's die het fonds met alle partijen afzonderlijk af zal sluiten. Dit laatste is vooral gericht op het voorkomen van het risico dat partijen naar elkaar kunnen wijzen, bij verstoringen van het reguliere proces.

### 3.3.3 Overzicht van alle kritieke uitbestedingen en onderuitbestedingsrelaties betrokken bij de transitie inclusief een beschrijving van de dienstverlening

De beschrijving van dienstverlening door kritieke dienstverleners wordt in de voorgaande paragrafen beschreven. In deze paragraaf wordt ingegaan op de werkwijze met betrekking tot onderuitbesteding.

Het fonds heeft de verantwoordelijkheid voor een beheerste en integere uitvoering van de nieuwe pensioenregeling voor alle deelnemers die bij het fonds zijn aangesloten, inclusief de overgang van pensioenaanspraken en -rechten naar persoonlijke pensioenvermogens. Hoewel een aanzienlijk deel van de transitiewerkzaamheden is uitbesteed aan AZL en vervolgens via AZL aan onderaannemers, blijft het fonds eindverantwoordelijk voor alle aspecten van de transitie.

In de huidige uitbestedingsovereenkomst tussen AZL en het fonds is vastgelegd dat AZL alle benodigde informatie moet verstrekken, opdat het fonds kan voldoen aan alle vereiste uitbestedingsregels. Dit wordt ingevuld door middel van de volgende afspraken:

- AZL heeft een beleid voor het beheer van derde partijen, onderdeel daarvan is dat fondsen tijdig worden geïnformeerd over belangrijke nieuwe onderuitbestedingen;
- Het proces rondom het aangaan van overeenkomsten met onderuitbestedingspartijen en de monitoring van onderuitbestedingspartijen wordt ook getoetst als onderdeel Leveranciers-management van de jaarlijkse ISAE-3402 rapportage;
- AZL verstrekt via de NFR-rapportage elk kwartaal een lijst met uitbestedingen en samenwerkingsverbanden die relevant zijn voor de pensioenuitvoering van het fonds.

Van de overige kritieke uitbestedingspartijen, BlackRock en Caceis, wordt jaarlijks via de ISAE-3402 rapportage een opgave ontvangen van de belangrijke onderuitbestedingen en het proces rondom de onderuitbestedingen.

### 3.3.4 Overzicht van de daarbij behorende uitbestedingsrisico's en beheersingsmaatregelen

De uitbestedingsrisico's en beheersmaatregelen zijn in de voorgaande paragrafen al beschreven en ook daar zijn al de risico's en beheersmaatregelen beschreven. Daarom is ervoor gekozen in deze paragraaf verder toe te lichten hoe de monitoring vanuit het bestuursbureau op de uitbestedingspartijen op dit moment is ingericht en of dit gaat wijzigen in het nieuwe stelsel.

#### Monitoring van de uitbestedingspartijen in de huidige situatie

Het fonds heeft een Bestuursbeleid Uitbesteding. Hierin is aangegeven dat het bestuur bevoegd is een of meer onderdelen van de bedrijfsprocessen van het pensioenfonds te laten uitvoeren door derden. Indien dat op structurele basis gebeurt, dan zal een dergelijke uitbesteding geschieden met inachtneming van de relevante bepalingen uit de Pensioenwet.

Belangrijk is dat het fonds ervoor zorgt dat het voldoende waarborgen verkrijgt voor het handhaven van een beheerste en integere bedrijfsvoering.

Middelen hiervoor zijn uitbestedingsovereenkomsten, het beoordelen van SLA-rapportages, ISAE-3402 rapportages en NFR-rapportages, het voeren van evaluatiegesprekken, en het bijwonen van klantbijeenkomsten. Bij AZL wordt ook deelgenomen aan het Assurance Platform.

Het beoordelen van de beheersmaatregelen van de uitbestedingspartijen vindt plaats aan de hand van de niet-financiële risicorapportages en de ISAE-3402 rapportages. Het fonds beoordeelt de bevindingen in de ISAE-rapportages en maakt gebruik van de mogelijkheid om deel te nemen aan de toelichtende bijeenkomsten.

Het fonds stelt jaarlijks een Toets Uitbesteding op, waarin de belangrijkste uitbestedingspartijen worden beoordeeld en de kwaliteit van de dienstverlening door middel van een checklist wordt gescoord. De Toets Uitbesteding is een gestructureerde vastlegging van de monitoring werkzaamheden die het bestuursbureau jaarlijks verricht ten aanzien van de uitbestedingspartijen en een middel om hierover verantwoording af te leggen aan het bestuur.

Naast de bovenstaande monitoring werkzaamheden verricht het bestuursbureau ook inhoudelijke controles op diverse aanleveringen van de uitbestedingspartijen. Dit betreft zowel controles aan de pensioenbeheer kant, zoals beoordelen jaarwerk, beoordelen UPO's, uitkeringen, communicatie, etc. Als controles aan de vermogensbeheer kant, zoals beoordelen rapportages, monitoren rebalancing transacties, monitoren van kasstromen tussen mandaten, reconciliatie van de maandwaarderingen, etc.

#### Monitoring van de uitbestedingspartijen in de nieuwe situatie

Ten aanzien van de monitoring van de SLA-, ISAE- en NFR-rapportages, zal er in opzet geen verandering plaatsvinden. Ook het opstellen van de jaarlijkse Toets Uitbesteding zal worden gecontinueerd. De grootste aanpassing qua monitoring werkzaamheden verwacht het fonds ten aanzien van de inhoudelijke controles. Met de komst van Wtp, moet het fonds vermogen en de collectieve administratie van persoonlijke pensioenvermogens maandelijks op elkaar worden aangesloten. Ook de rendementstoerekening en de aangeleverde kasstromen voor de renteafdekking zijn processen die het fonds door middel van cijferanalyses zou willen beoordelen. Welke informatie hiervoor maandelijks benodigd is en of het bestuursbureau dit zelf kan, of een andere partij uit de keten daarvoor kan worden ingeschakeld zal het fonds het komende jaar in kaart gaan brengen. Het fonds is hier wel al over in overleg getreden met AZL, BlackRock en Caceis.

## 3.4 Risicoanalyse en beheersing financiële risico's

### 3.4.1 Beschrijving van financiële risico's die van belang zijn voor de transitie

Om de wensen van de sociale partners in te kunnen vullen dient de dekkingsraad op het moment van overgang voldoende hoog te zijn. Met de sociale partners zijn diverse scenario's doorgesproken. Vastgesteld is dat vanaf een dekkingsgraad van 106% invulling kan worden gegeven aan de wensen van de sociale partners. Indien in de periode op weg naar het transitiemoment de dekkingsgraad daalt naar 110% zal in overleg getreden worden met de sociale partners om gezamenlijk voorbereidingen te treffen op de situatie waarin de dekkingsraad niet meer voldoende hoog is.

Pf TNO heeft begin 2024 de renteafdekking tijdelijk verhoogd van 70% naar 80% van de verplichtingen. Bij een rentedaling stijgt de VPV waardoor de dekkingsgraad daalt. De hogere rente-afdekking zorgt ervoor dat het vermogen relatief harder groeit bij een rentedaling, waardoor de dekkingsgraad minder sterk daalt. Hierdoor is de kans dat er meer dan de VPV

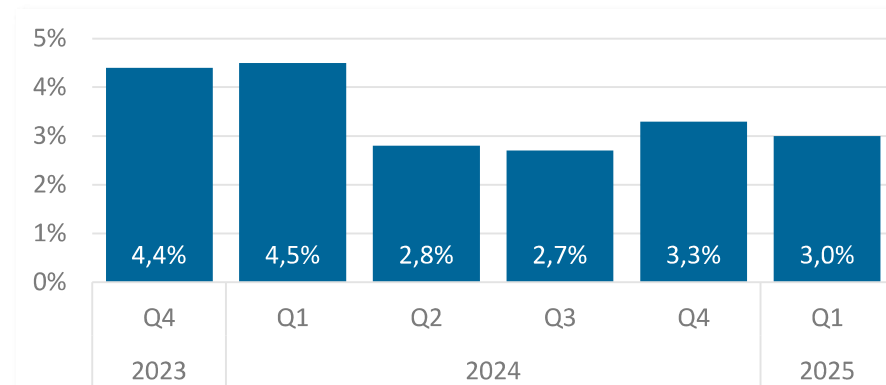
kan worden verdeeld bij invaren groter. Bij een rentestijging werkt dit omgekeerd. Door de rentestijging daalt de VPV waardoor de dekkingsgraad stijgt. Door de hogere renteafdekking zal de dekkingsgraad relatief minder hard stijgen.

De kans dat de dekkingsgraad onder of in de buurt van het minimaal het gewenste niveau komt wordt elk kwartaal gerapporteerd in de risicorapportage van PfTNO. De onderstaande tabel toont de gevoeligheid van de dekkingsgraad voor een renteverandering en/of een aandelenschok per 31-3-2025. De dekkingsgraad was toen 124,7%. De tabel toont dat zelfs bij een forse rentedaling van 2%-punt over de hele rentecurve, de dekkingsgraad met 112% nog boven de grens blijft waarmee in overleg getreden moet worden met de sociale partners. Ook bij een aandelenschok van 40% blijft de dekkingsgraad voldoende hoog. Pas bij een combinatie van een forse rentedaling en een negatieve aandelenschok worden kritische waarden bereikt.

Tabel 2. Gevoeligheid van de dekkingsgraad voor renteverandering en aandelenrendement per eind maart 2025.

		wijziging nominale rentestructuur								
		-2,0%	-1,5%	-1,0%	-0,5%	0,0%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%
aandelenrendement	-40%	103%	105%	107%	109%	112%	114%	117%	119%	122%
	-30%	105%	107%	110%	112%	115%	118%	121%	123%	126%
	-20%	107%	110%	113%	115%	118%	121%	124%	127%	130%
	-10%	110%	112%	115%	118%	121%	124%	128%	131%	135%
	0%	112%	115%	118%	121%	<b>124,7%</b>	128%	132%	135%	139%
	10%	114%	117%	121%	124%	128%	131%	135%	139%	143%
	20%	116%	120%	123%	127%	131%	135%	139%	143%	147%
	30%	119%	122%	126%	130%	134%	138%	143%	147%	151%
	40%	121%	125%	129%	133%	137%	142%	146%	151%	156%

Elk kwartaal wordt ook berekend hoe hoog de kans is dat de dekkingsgraad op 1 juli 2026 lager is dan 107%. Deze waarde is gekozen omdat bij aanvang van de berekeningen in 2023 dit de veronderstelde kritische ondergrens was. Dit percentage is daarna niet aangepast om een trend in de data bij te kunnen houden en omdat dit slechts een graadmeter is. De kans per einde van elk kwartaal vanaf eind 2023 is weergegeven in Figuur 8.



Figuur 8. Kans dat de dekkingsgraad lager is dan 107% op 1 juli 2026 bij verschillende meetmomenten.

Naast een hogere renteafdekking heeft het bestuur meer opties overwogen om de dekkingsgraad te beschermen. Ook een hogere renteafdekking dan 80% is overwogen. Berekeningen lieten echter zien dat een hogere renteafdekking geen noemenswaardige verdere bescherming van de dekkingsgraad bood. Bovendien zou dit tot gevolg hebben dat de Matchingsportefeuille groter zou moeten worden hetgeen ten koste zou gaan van de Returnportefeuille waardoor ook afgeweken zou gaan worden van de grenzen van het strategische beleggingsbeleid. Daarnaast heeft de evenwichtigheid hierbij ook een belangrijke rol gespeeld. Een hogere renteafdekking beperkt de stijging van de dekkingsgraad bij een

hogere rente. Een hoge rente op het moment van invaren is nadelig voor jongeren omdat de waarde van de verplichtingen zeer sterk dalen bij een rentestijging. Zij krijgen daardoor minder kapitaal mee bij het invaren. De beperkt hogere dekkingsraad compenseert dat onvoldoende.

Het bestuur heeft ook de mogelijkheid onderzocht om de dekkingsgraad te beschermen door het aandelenrisico te verlagen door het zakelijkewaardenrisico af te bouwen of door gebruik te maken van een optiestrategie. De eerste optie is afgefallen omdat dit als niet evenwichtig wordt beschouwd en omdat dit niet passend is binnen de strategische kaders. Een optiestrategie is in eerste instantie ook afgefallen omdat de kosten hiervoor hoog zijn en er een kans bestaat dat de opties moeten worden doorgerold als de transitiedatum wijzigt, wat tot nog hogere kosten leidt. Het inrichten van een optiestrategie wordt nog wel achter de hand gehouden om eventueel in de periode vlak voor de overgang in te zetten om de dekkingsgraad te beschermen.

### Financiële risico's (en vermogensbeheer-risico's) die voortkomen uit de transitie

Het fonds onderkent diverse financiële risico's, waardoor het fonds de bestaande pensioen-aanspraken en -rechten niet om kan zetten of die ervoor zorgen dat de startsituatie niet optimaal is. De belangrijkste risico's ten aanzien die de overgang kunnen belemmeren zijn:

- Omvang illiquide portefeuille;  
De totale omvang van de beleggingsonderdelen die niet snel zijn te liquideren is bij Pf TNO relatief groot. De verkoop van illiquide onderdelen gaat doorgaans gepaard met grote verliezen. Dit kan aan de orde zijn als de beleggingsportefeuille afgestemd moet worden op de lifecycle die van toepassing is bij de SPR.

#### Beheersmaatregelen:

- In het strategische beleggingskader zijn verschillende niveaus opgenomen (zie Figuur 9). De eerste twee niveaus zijn van belang voor het ingeregeld houden van de lifecycle. Hier kan strak op gestuurd worden. Op niveau 3 en hoger bevinden zich de individuele beleggings-categorieën die zodanig zijn ingedeeld dat elk illiquide onderdeel een liquide tegenhanger heeft. Deze inrichting biedt voldoende ruimte om de huidige allocatie naar illiquide beleggingen te kunnen faciliteren, door bijvoorbeeld minder te beleggen in complementerende liquide categorieën. De verwachting is dat in de nieuwe situatie er vaker herbalancerings plaats moeten vinden om de lifecycle binnen de gestelde bandbreedtes te houden. Ook deze herbalancering kan uitgevoerd worden door aan- en verkoop van de liquide beleggingsonderdelen.
- Invaren TOP en Extra Pensioen kan niet;  
Pf TNO voert twee premiereregelingen uit waarvan de sociale partners hebben aangegeven dat de kapitalen hiervan worden ingevaren in de SPR. Er bestaat een risico dat deze twee regelingen niet of niet tijdig kunnen worden omgezet in kapitalen in de nieuwe hoofdregeling. Bijkomend risico hierbij is dat de uitvoerder van deze regelingen (GSAM) de overeenkomst heeft opgezegd per begin 2026. Als gevolg hiervan kan de uitvoering van de DC-regeling niet ongewijzigd gecontinueerd blijven tot het moment van invaren.

#### Beheersmaatregelen:

- Het fonds heeft zich met ondersteuning van adviesbureau Montae & Partners een beeld gevormd van de mogelijke oplossingsrichtingen ten aanzien van de TOP- en Extra Pensioenregeling. Op basis van die analyse is een voorkeursrichting geformuleerd, zijnde uitvoering in eigen beheer van het fonds. De gedetailleerde uitwerking wordt voorgelegd aan de Sleutelfunctiehouders Risicobeheer en Actuarieel en de accountant van het fonds.
- Om invaren mogelijk te maken is ook de DC-regeling specifiek meegenomen bij de Toets Datakwaliteit.
- Er is ook in de RPO aandacht besteed aan de risicobereidheid van de DC-regeling deelnemers zodat deze ingevaren kunnen worden in de SPR. De risicohouding van deelnemers van de DC-regeling wijkt niet af van de totale deelnemersgroep.
- Voortzetting Netto Pensioen;  
De Netto Pensioenregeling kan niet worden ingebracht in de SPR omdat de PUO geen Netto Pensioenen administreert in de SPR. PftNO heeft een zeer beperkt aantal deelnemers (ca. 30) die met een relatief klein bedrag deelnemen aan deze regeling. Hiervoor

wordt een oplossing uitgewerkt. In eerste instantie is samen opgetrokken met het ABP die ook een Netto Pensioenregeling kent die ook niet voortgezet kan worden in de nieuwe omgeving. In tweede instantie is een afzonderlijke route uitgewerkt die erin voorziet dat de huidige spaarkapitalen en de reeds ingegane uitkeringen worden ondergebracht bij een externe partij.

**Beheersmaatregelen:**

- Samen met een WFT-adviseur vanuit WTW wordt gewerkt aan een waardeoverdracht naar een externe partij. Naast de actieve deelnemers aan de Netto-regeling heeft AZL ook aangegeven dat het zeer wenselijk is dat de ingegane netto pensioenuitkering ook worden overgedragen aan een andere uitvoerder. Dit wordt meegenomen in dit traject.

*Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom de financiële risico's die voortkomen uit de transitie:*

Het fonds heeft een goede uitgangspositie om bij de overgang alle doelstellingen te kunnen realiseren. Met een beperkte tijdelijke verhoging van de rente-afdekking is de kans dat de dekkingsgraad door een renteverlaging onder het minimaal gewenste niveau komt zeer klein. Er zijn maar beperkte aanpassingen nodig in de beleggingsportefeuille.

De mogelijkheden voor een tijdelijke oplossing voor de TOP en het Extra pensioen zijn tijdig in kaart gebracht. Hier zal nog veel aandacht voor nodig zijn om dit op een beheerste manier uit te kunnen voeren.

### 3.4.2 Scenario-analyse die aangeeft welke stappen gezet worden in geval van financiële, economische en/of andere schokken tijdens de transitieperiode

De financiële situatie van PfTNO per eind maart 2025 is goed. Alle doelen van het transitieplan kunnen behaald worden waarbij er ook nog een aanzienlijke buffer overblijft waarmee vanaf het invaarmoment de kapitalen extra verhoogd kunnen worden. Er kunnen echter nog grote financiële schokken ontstaan voor het moment van invaren waardoor een goede niet meer mogelijk is.

#### Financiële risico's door financiële, economische en/of andere schokken tijdens of vlak voor de transitie

Het fonds onderkent diverse financiële risico's, waardoor een overgang naar de SPR niet goed mogelijk is.

- Lage invaardekkingsgraad;  
Het risico dat de invaardekkingsgraad niet hoog genoeg is, waardoor PfTNO genoodzaakt is om of te korten en/of geen goede invulling kunnen geven aan de start van de nieuwe regeling.

**Beheersmaatregelen:**

- Door de tijdelijke verhoging van de renteafdekking naar 80% in 2024, is het risico op het dalen van de dekkingsgraad door de rente kleiner geworden (zie ook sectie 3.4.1).
- In het transitieplan is opgenomen dat het plan van toepassing is bij een invaar-DG vanaf 106%. Eind maart 2025 was de dekkingsgraad boven de 120%. Bij een DG vanaf 110% wordt overleg gevoerd met de sociale partners over de te nemen maatregelen.
- In de risicorapportage heeft de monitoring van het dekkingsgraadriskico een grotere rol gekregen, waarbij ook aandacht is voor de extra risico's die er zouden kunnen ontstaan bij het opschuiven van de transitiedatum.
- Renteverandering veroorzaakt dat we buiten de bandbreedtes van het transitieplan komen;

Het risico dat op het moment van overgang de rentecurve substantieel afwijkt van de stand waarmee de basis-berekeningen zijn uitgevoerd, waardoor de evenwichtigheid anders wordt.

**Beheersmaatregelen:**

- Rentehedge is tijdelijk verhoogd van 70% naar 80% van de verplichtingen.
- De transitie-effecten zijn berekend met  $\pm 1\%$  punt t.o.v. de rentecurve in het basis-scenario (RTS per 1-1-2024). Daarmee is de gevoeligheid voor rente-effecten in beeld.

- Op weg naar het transitiemoment wordt de renteverandering en het effect op de dekkingsgraad gemonitord zodat indien nodig tijdig het overleg met sociale partners gestart kan worden.
- Marktsituatie bij overgang is ongunstig;  
Het risico dat op het moment van overgang de marktomstandigheden ongunstig zijn voor het op- en afbouwen van de portefeuille (inclusief de rentehedge), waardoor er een financieel nadeel ontstaat.  
**Beheersmaatregelen:**
  - PfTNO hanteert in de huidige regeling bij de rentehedge een bucketverdeling waarbij de verplichtingen met een lange duratie onderwogen zijn en de verplichtingen met een korte duratie overwogen. Dit sluit voor een deel aan bij de verdeling van de afdekking in het NPS waardoor een minder omvangrijke herbalancering noodzakelijk is in de Matchingsportefeuille.
  - De beoogde invaardatum van Pf TNO is 1-7-2026. Op die datum zijn er geen grote fondsen in transitie waardoor de markt minder verstoord zal zijn t.o.v. een overgang per 1 januari.
  - Het nieuwe beleggingsbeleid in de SPR niet te veel laten afwijken van het huidige beleggingsbeleid (zie ook sectie 3.4.3).
- Financiële schok na transitie schaadt vertrouwen;  
Het risico dat er kort na de transitie een financiële schok komt waardoor de kapitalen en mogelijk uitkeringen dalen.  
**Beheersmaatregelen:**
  - De lifecycle zorgt ervoor dat het effect van een financiële schok minder groot is naarmate men ouder is (en de tijd om te herstellen van een schok minder groot is).
  - De solidariteitsreserve zorgt ervoor dat financiële schokken beperkte invloed hebben op de hoogte van de uitkeringen in de uitkeringsfase.
  - Er wordt een spreidingstermijn van 3 jaar gehanteerd in de uitkeringsfase waardoor financiële schokken gedempt worden.

*Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom de financiële risico's door financiële, economische en/of andere schokken tijdens of vlak voor de transitie:*

Het fonds heeft een goede uitgangspositie om over te kunnen gaan naar het NPS. Er is voldoende eigen vermogen om schokken op te vangen en er wordt regelmatig geëvalueerd of extra maatregelen nodig zijn om de dekkingsgraad te beschermen.

### 3.4.3 Overzicht hoe beleggingsbeleid kan worden aangepast indien nodig

Bij de transitie moet de huidige beleggingsportefeuille passend worden gemaakt voor de portefeuille die past bij de SPR. PfTNO heeft een beleggingsplan opgesteld waarin de nieuwe strategische portefeuille is vormgegeven. In dit plan worden vijf niveaus onderscheiden (zie Figuur 9). Voor de transitie zijn niveau 1 en 3 belangrijk. Op niveau 1 wordt de omvang van de Beschermings- en de Rendementsportefeuille bepaald. Deze komt uit op resp. 20% en 80%. Op niveau 2 zijn de beleggingscategorieën beschreven. Op niveau 3 is van elke categorie van de Rendementsportefeuille een liquide en een illiquide deel beschreven. De uiteindelijke benodigde aanpassing voor de SPR kan plaatvinden door de weging van de liquide delen aan te passen.

De beoogde beleggingsportefeuille in de SPR wijkt slechts beperkt af van de huidige strategische beleggingsportefeuille, waardoor er maar beperkte aanpassingen nodig zijn.

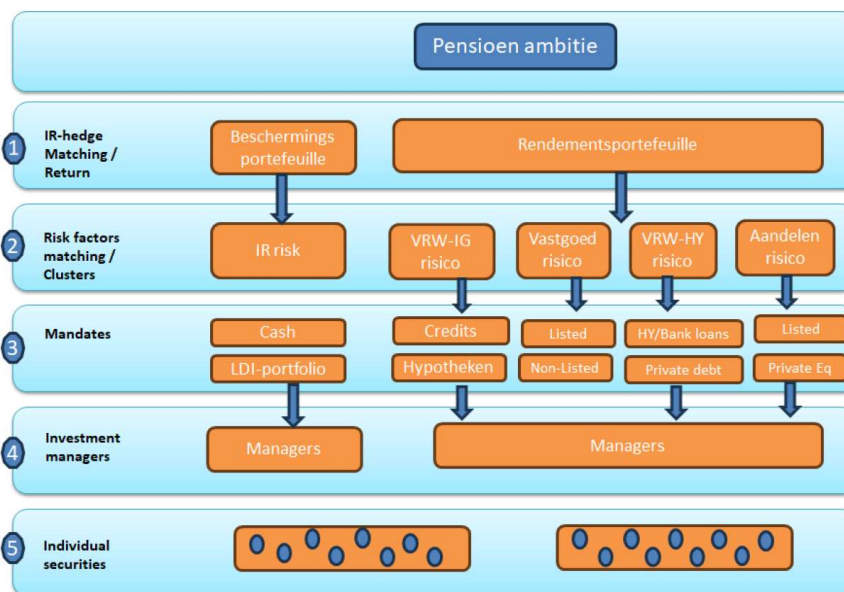
De Beschermingsportefeuille in de SPR gaat bestaan uit cash, swaps en staatsleningen. De huidige beschermingsportefeuille bevat ook hypotheek en Euro Credits. Deze laatste twee categorieën verschuiven in de SPR naar de Returnportefeuille.

De bescherming tegen renteverandering is binnen de SPR anders dan in de huidige regeling. Er zijn twee belangrijke verschillen. In de SPR wordt het af te dekken percentage gebaseerd op de kapitalen in plaats van op de verplichtingen in het huidige stelsel. Dit leidt tot een hogere rente-afdekking in de SPR. Daar staat tegenover dat in de SPR de

renteafdekking leeftijdsafhankelijk wordt. Tot 40 jaar wordt 20% van de kapitalen afgedekt en vanaf 65 jaar 80%. Tussen 40 en 65 jaar loopt de mate van afdekking lineair omhoog. Het resultaat van deze wijze van renteafdekking is dat er op totaalniveau minder afgedekt wordt. Daarnaast geldt dat de duratie aanzienlijk omlaag gaat omdat er voor jongeren minder wordt afgedekt.

In het huidige strategische beleggingskader is al rekening gehouden met de transitie naar de SPR. PftNO hanteert een zogenaamde bucketverdeling bij de renteafdekking. De overall renteafdekking bedraagt 80% van de verplichtingen, maar deze zijn niet voor alle looptijden gelijk. Tot looptijden van 30 jaar is de afdekking 90%, in de bucket rond 40 jaar is de afdekking 63% en in de bucket rond 50 jaar is de afdekking 32%.

De overall rente-afdekking in de SPR ligt op ca 68% van het vermogen. Dit is maar iets lager dan de huidige 80% van de verplichtingen. Door de huidige bucket-verdeling zijn er relatief beperkte aanpassingen nodig.



Figuur 9. Strategisch beleggingskader binnen de SPR.

PfTNO heeft een vermogenstransitieplan opgesteld waarin is uitgewerkt hoe wordt toegevoerd naar de nieuwe strategische portefeuille. Belangrijke elementen in dit transitieplan zijn de timing van de aanpassingen. De nieuwe strategische portefeuille kan niet op één dag worden gerealiseerd. De keuzes die hierbij moeten worden gemaakt bestaan met name uit de vraag of het wenselijk is om de gehele portefeuille vóór de transitie ingeregeld te hebben of ná de transitie. Het risico bij het inrichten vóór de transitie is dat er mismatches kunnen ontstaan die gevolgen hebben voor de dekkingsgraad op het moment van invaren. Het risico bij het inrichten ná de transitie is dat er mismatches gaan ontstaan die neerslaan in het Overrendement waardoor deelnemers, afhankelijk van de leeftijd, hier meer of minder nadeel van ondervinden. In het vermogenstransitieplan worden deze risico's uitgewerkt.

### 3.5 Beschrijving belangrijkste Juridische en privacy-risico's ten aanzien van transitie

In het algemeen wordt het juridische risico in het huidige pensioenstelsel door diverse maatregelen beheerst. Het bestuur monitort jaarlijks de ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Het bestuur laat zich hierbij adviseren door de bestuurscommissies (Commissie Pensioenbeheer en de Audit, Risk en Compliance Committee). Tevens monitort ook AZL de ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Daarnaast bekijkt de externe pensioenjurist van het fonds jaarlijks in hoeverre Pensioenfonds TNO voldoet aan de onderdelen van wet- en regelgeving. Het bestuur bespreekt jaarlijks ook de rapportage van de compliance officer.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's beschreven ten aanzien van de transitie en de bijbehorende beheersingsmaatregelen.

### Juridische en privacyrisico's

Het fonds onderkent een aantal juridische risico's, doordat er mogelijk bij deelnemers en publiek niet het juiste begrip is voor het nut een noodzaak van de transitie.

De belangrijkste Juridische en privacyrisico's die het fonds onderkent zijn:

- Deelnemers klagen fonds aan;  
Door de complexiteit van het nieuwe stelsel en ontwikkelingen bij andere fondsen (verhoogde media-aandacht), bestaat het risico dat deelnemers bij het fonds klachten in zullen dienen of rechtszaken zullen aanspannen.  
**Beheersmaatregelen:**
  - In besluitvormingsdocumenten wordt zo goed mogelijk de onderbouwing beschreven (inclusief de effecten op evenwichtigheid), ook van opties waar niet voor is gekozen. Op deze wijze worden voldoende aantoonbaar de belangen van alle deelnemers meegewogen, zodat het fonds een kleiner risico op klachten en/of schadeclaims krijgt.
  - In een continu proces uitleggen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt:
    - o Snel reageren op vragen en klachten.
    - o Q&A up-to-date houden.
    - o In webinars aandacht geven aan evenwichtigheid (ook door sociale partners).
    - o Uitleggen welke veranderingen een rechtstreeks gevolg zijn van de wetswijziging en welke veranderingen een gevolg zijn van keuzes van de sociale partners en goedkeuring van de opdrachtaanvaarding door het bestuur.
  - De ontwikkelingen bij de fondsen die eerder dan Pf TNO overgaan goed in de gaten houden, w.o. jurisprudentie, en op basis daarvan bijvoorbeeld de communicatie aanpassen.
- Weerstand bij deelnemers vanwege onbegrip over de transitie;  
Risico op weestand bij deelnemers over doel en keuzes bij de transitie.  
**Beheersmaatregelen:**
  - Directie geeft presentaties bij eTNOs-regio's
  - Geven van webinars waarbij er gelegenheid is voor het stellen van vragen. Vragen worden beantwoord in een FAQ.
  - Sociale partners hebben locatiesessies georganiseerd.
- Negatieve aandacht in de media;  
Pensioenstelsel komt negatief in de media waardoor vertrouwen in PfTNO afneemt.  
**Beheersmaatregelen:**
  - Het fonds heeft een communicatieplan opgesteld, inzake communicatie rondom de transitie en na transitie. Dit communicatieplan zal ook worden beoordeeld door de AFM.
  - Het fonds moet er naar streven om zoveel mogelijk uit te leggen in generieke communicatie-uitingen, zodat de individuele vragen van deelnemers beperkt blijven.
- Risico dat persoonlijke informatie niet op de juiste plek aankomt.  
Begin 2026 gaat veel persoonlijke info gecommuniceerd worden. Extra van belang dat dit niet op verkeerde plek belandt.  
**Beheersmaatregel:**
  - Het bewaken van de privacy is onderdeel van de datakwaliteit dat loopt via AZL.

### *Oordeel over de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen rondom juridische en privacy risico's:*

Pf TNO besteedt veel aandacht aan het informeren van de deelnemers over de reden van de transitie en de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven. Omdat de transitie zeer complex is en omdat er in de media veel negatieve signalen zijn over de transitie kan niet voorkomen worden dat deelnemers juridische stappen zetten tegen de besluiten van het fonds.

## 3.6 Concluderend oordeel bestuur, sleutelfunctiehouder risicobeheer en intern toezicht over de risicoanalyses en risicobeheersingsmaatregelen

### *Oordeel bestuur*

De transitie naar de nieuwe pensioenregeling onder de Wet toekomst pensioenen is een omvangrijk en complex meerjarig project, dat gedurende het project ook afhankelijk is van externe factoren zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van de economische omstandigheden en de totstandkoming van lagere wetgeving of aanpassingen in de huidige Wet toekomst pensioenen. Dit geldt voor het fonds maar ook voor de belangrijkste uitbestedingspartner AZL. AZL voert, om de transitie succesvol te laten slagen, twee IT-programma's uit. Dit zijn Vernieuwing IT en Vernieuwing Pensioenen, twee compleet nieuwe omgevingen voor een robuuste uitvoering van de twee nieuwe pensioencontracten onder het nieuwe stelsel. Het fonds wordt continu op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen van deze trajecten via Samen Bouwen bijeenkomsten en bespreekt de resultaten ook met de directie van AZL. Het bestuur van het fonds heeft indertijd nadrukkelijk gekozen om voor dit traject niet de rol van koploperfonds te vervullen en is zich hierdoor terdege bewust van het feit dat een collega fonds deze belangrijke taak en extra inspanning wel op zich heeft genomen. Zonder een koploperfonds kan een dergelijk complex project niet slagen. Het bestuur wil hiervoor zijn dankbaarheid uitspreken.

Het slagen van een dergelijk project vereist de betrokkenheid van alle stakeholders zoals de sociale partners van TNO, het Verantwoordingsorgaan en de Raad van Toezicht van het fonds en met name ook van de vaste externe adviseurs met beschikbare menskracht en expertise. Het fonds erkent dat de transitie gepaard gaat met aanzienlijke risico's, maar acht deze wel voldoende goed beheersbaar. Het bestuur van het fonds is van mening dat de risico's op een effectieve manier kunnen worden beheerst en heeft hiervoor per risico diverse maatregelen ingericht. Dit controle raamwerk is bereikt door een uitgebreide voorbereidingstijd, waarin diverse scenario's grondig zijn onderzocht en met ondersteuning van (externe) adviseurs uitgewerkt. Een zorgvuldige en strakke planning met bijbehorend tijdspad, aangevuld met vooraf bepaalde ijkpunten, waarborgt een gecontroleerde en tijdige overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Beslissende stappen zoals o.a. de vaststelling van de risicohouding en het traject rondom datakwaliteit zijn al afgewikkeld en indien nodig in een volgende fase terecht gekomen.

Het bestuur concludeert dan ook dat de risico's in voldoende mate worden beheerst om de transitie succesvol te realiseren. Daarnaast volgt het bestuur ook op de voet de ontwikkelingen van het eerste koploperfonds bij de uitvoerder omdat als zij de transitie succesvol hebben afgerond dit ook een aantal risico's bij het fonds wegneemt.

### *Oordeel sleutelfunctiehouder risicobeheer*

Naar het oordeel van de sleutelfunctiehouder risicobeheer heeft PF-TNO voldoende oog voor de risico's die samenhangen met de transitie naar de nieuwe pensioenregeling. Het fonds heeft passende beheersmaatregelen genomen om een beheerste en integere overgang naar de nieuwe pensioenregeling te borgen. De uitgevoerde risicoanalyses zijn geïntegreerd in de systematiek van het risicoraamwerk van het fonds. De risico's en de effectiviteit van de beheersmaatregelen worden periodiek opnieuw doorleefd en beoordeeld. Het fonds is daarbij ook deels afhankelijk van adequate beheersing van de risico's en samenwerking bij zijn uitbestedingsrelaties. Denk hierbij aan een goede inrichting met concrete afspraken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het nieuwe Target operating model. Het fonds is, naar oordeel van de sleutelfunctiehouder risicobeheer, in staat om op basis van de verstrekte informatie de effectiviteit van de beheersmaatregelen te beoordelen vóór, tijdens en na de transitie. De met de transitie samenhangende risico's heeft het fonds goed in beeld. Op basis van de huidige inzichten heeft de sleutelfunctiehouder risicobeheer geen reden om aan te nemen dat de beheersmaatregelen van het fonds onvoldoende of te beperkt zijn en de restrisico's een beheerste en integere overgang naar het nieuwe pensioenstelsel belemmeren.

### *Oordeel raad van toezicht*

Wat betreft de risicobeheersing is de raad van toezicht van het fonds van mening dat het bestuur een adequaat systeem van risicobeheersing heeft geïmplementeerd dat actief als een doorlopend proces wordt gemanaged. Zie hiervoor onder meer de uitgebreide sectie met risicoanalyses en beheersmaatregelen zoals opgenomen in hoofdstuk 3 van het implementatieplan van het bestuur van Pensioenfonds TNO.

# 4 Data en datakwaliteit

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de beschikbaarheid en de kwaliteit van de data voor, tijdens en na de transitie. Hiertoe is een beschrijving van de risico's op het vlak van databeschikbaarheid en -kwaliteit opgenomen, alsmede hoe die risico's in de praktijk specifiek beheerst worden, gegeven de risicobereidheid van het bestuur.

Voor het invaren van de opgebouwde en ingegane pensioenrechten in de solidaire premie-regeling van het nieuwe pensioenstelsel is datakwaliteit van essentieel belang. Zonder afdoende inzicht in de datakwaliteit voorafgaand aan het invaren, kan het bestuur geen evenwichtig invaarbesluit nemen en kunnen fouten ontstaan in de berekende individuele 'pensioenvermogens' van onze (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden. Alle deelnemers van Pensioenfonds TNO moeten erop kunnen vertrouwen dat de omzetting naar de individuele pensioenvermogens correct gebeurt en dat zij krijgen waar zij, overeenkomstig het Transitieplan, recht op hebben.

Om de kwaliteit van deze data te borgen heeft het bestuur van Pensioenfonds TNO besloten het Kader Datakwaliteit vanuit de Pensioenfederatie en DNB te volgen. Het Kader Datakwaliteit richt zich op toetsmoment 1 (get clean and stay clean) en onderscheidt zes fasen met daarbinnen verschillende uit te voeren stappen:

Fase 1 – Opzet datakwaliteit

Fase 2 – Risico-inventarisatie en -beoordeling

Fase 3 – Data-analyses en Deelwaarnemingen

Fase 4 – Rapportage en beoordeling

Fase 5 – Verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden door externe accountant (AuP)

Fase 6 – Besluit over Datakwaliteit voor Invaren

Het fonds heeft alle doorlopen stappen vastgelegd in een Rapport Toets Datakwaliteit Middelloonregeling. Omdat het fonds naast de hoofdregeling ook nog een drietal kleine DC-regelingen heeft, is er daarnaast een Rapport Toets Datakwaliteit DC-regelingen opgesteld. In fase 1 heeft het fonds de opzet van het datakwaliteitsbeleid beschreven en is bepaald wat voor de regelingen de kritieke data-elementen zijn. In fase 2 is een risico-inventarisatie en -beoordeling uitgevoerd, waarbij de risico's zijn beoordeeld vanuit het profiel van het fonds en het profiel van de deelnemers. Vervolgens is het huidige datakwaliteitsbeheersingsraamwerk in kaart gebracht en zijn resterende netto-risico's ingeschat. Op basis hiervan zijn eventueel aanvullende activiteiten voor fase 3 bepaald. In fase 3 heeft het fonds diverse controls, data-analyses en deelwaarnemingen uitgevoerd om inzicht te krijgen van de kwaliteit van de data, over de uitkomsten van deze werkzaamheden is in fase 4 gerapporteerd. In fase 5 heeft huisaccountant het proces van de totstandkoming van het Rapport Toets Datakwaliteit beoordeeld, zoals overeengekomen in de zogenaamde Agreed Upon Procedures. In fase 6 is besloten dat de datakwaliteit voldoende is om in te varen. Alle tussentijdse stappen en de eindrapportage van zowel de Middelloonregeling als de DC-regelingen zijn besproken in de bestuurscommissies en het bestuur van het fonds.

Na het uitvoeren van de Toets Datakwaliteit DC-regelingen is het fonds geconfronteerd met het feit dat uitvoerder GSAM het contract per begin 2026 heeft opgezegd. Als gevolg hiervan kan de uitvoering van de DC-regeling niet ongewijzigd gecontinueerd blijven tot het moment van invaren. Het fonds heeft zich met ondersteuning van adviesbureau Montae & Partners een beeld gevormd van de mogelijke oplossingsrichtingen voor de tussenliggende periode en heeft uiteindelijk op basis van die analyse een voorkeursrichting geformuleerd. Op dit moment is het fonds bezig met een gedetailleerde uitwerking

van de voorkeursrichting, zijnde uitvoering in eigen beheer van het fonds. Op dit moment wordt de gedetailleerde uitwerking voorgelegd aan de Sleutelfunctiehouders Risicobeheer en Actuarieel en de accountant van het fonds. Het bestuur heeft er vertrouwen in dat de datakwaliteit van de DC-regelingen, op deze wijze tot het moment van invaren kan worden gewaarborgd.

In het vervolg van dit hoofdstuk zullen we ons beperken tot de beschrijving voor de Middelloonregeling.

## 4.1 Beschrijving van de beschikbaarheid van data voor, tijdens en na de transitie en van de beheersing van de hiermee gepaard gaande risico's

### Voor de transitie

Pensioenfonds TNO is opgericht in 1941. Logischerwijs hebben zich door de tijd heen, vanaf de oprichting, verschillende belangrijke events voor gedaan, zoals collectieve waardeoverdrachten en een overstap van uitvoerder. Deze grote events kunnen een effect hebben op de kwaliteit en de beschikbaarheid van data.

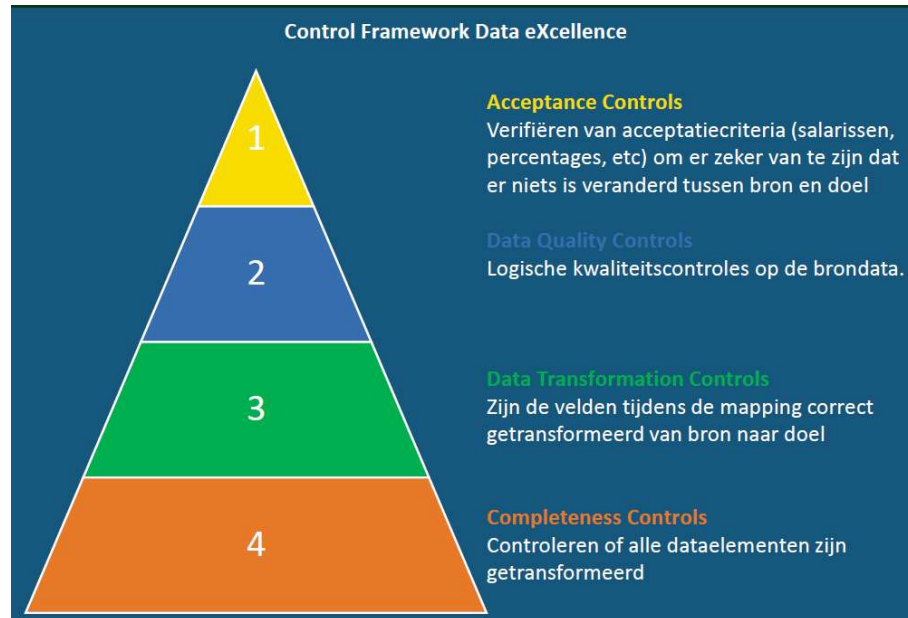
In de periode 1941-1996 is de pensioenadministratie op verschillende wijzen, passend bij die tijd, uitgevoerd. Van 1996-2012 is het fonds zelfadministrerend geweest, eerst in een eigenbouwsysteem en vanaf 2001 in Lifetime (Inovita – Keylane). Het laatste relevante grote event voor pensioenfonds TNO, was de overstap naar pensioenuitvoerder AZL met ingang van 2013. Voorafgaand aan de overstap naar AZL heeft het fonds in de jaren 2011-2012 een Quinto-P-achtig project<sup>2</sup> uitgevoerd, waarbij op basis van data-analyses en deelwaarnemingen de mutaties van 2001 tot en met 2012 zijn beoordeeld. Met de controle van de jaren vanaf 2001 is er indirect ook een controle uitgevoerd op deelnemersgegevens van voor 2001. De controles hebben geleid tot een overzichtelijk aantal correcties en waar nodig is de data verrijkt, zodat er een betrouwbaar deelnemersbestand aan AZL kon worden overgedragen. Dit heeft er voor gezorgd dat er bij de beoordelingen die AZL heeft uitgevoerd op de aangeleverde beginstand, geen bijzonderheden meer zijn geconstateerd. Daarnaast heeft KPMG, nadat alles was geconverteerd naar de pensioenadministratie bij AZL, controles uitgevoerd op de beginbestand 2013 bij AZL, ten opzichte van de eindstand 2012 in de systemen van Lifetime. Dit om de juistheid van de data tijdens de overgang naar AZL in 2013 te garanderen.

### Tijdens de transitie

Het is belangrijk dat de beschikbare data zowel voor, tijdens als na de transitie consistent is. Eventuele bevindingen uit fase 3 van het Kader, moeten voorafgaand aan de transitie zijn geanalyseerd, en indien nodig opgelost en verwerkt. Om de beschikbaarheid van de data tijdens het transitieproces te maximaliseren wordt een migratieplanning samengesteld waarin wordt toegewerkt naar het geplande transitiemoment. Onderdeel van de migratieplanning betreft het migratie draaiboek, die 6 maanden voor de transitie moet zijn afgestemd met het fonds en alle stakeholders. Dit migratiedraaiboek bevat in detail alle stappen die bij de migratie worden uitgevoerd, met daarbij per stap de inhoud, het proces en de verantwoordelijkheden. Voorafgaand aan de migratie worden maximaal 3 proefmigraties (aantal is afhankelijk van de resultaten) uitgevoerd. Ook de migratiecontroles en reconciliatie worden vooraf afgestemd met de accountant en certificerend actuaaris van het fonds, omdat duidelijke en tijdige afspraken over aanlevering en controle van data cruciaal

<sup>2</sup> In 2011 heeft DNB bij tien pensioenfonds een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de pensioenadministratie. Het onderzoek van De Nederlandsche Bank is uitgevoerd onder de codenaam Quinto-P. Het doel van het Quinto-P-onderzoek was het in kaart brengen van risico's in de pensioenadministratie en (indien noodzakelijk) het nemen van aanvullende beheersmaatregelen om een kwalitatief hoogwaardige pensioenadministratie te waarborgen.

is. Na het afronden van de migratie wordt de audit trail rapportage opgeleverd, met daarin opgenomen de reconciliatie. Voor de datamigratie wordt gebruik gemaakt van de migratietooling van Data eXcellence (Figuur 10).



Figuur 10. Controls migratietooling Data eXcellence

### Na de transitie

De huidige data blijft bij AZL (voorlopig) beschikbaar in het huidige pensioenadministratiesysteem. De gemigreerde data (inclusief bewerkingen Data eXcellence) is beschikbaar vanuit de nieuwe applicatie van AZL, Festina Finance. Komt er na de invaardatum een mutatie binnen met een gebeurtenisdatum die ligt vóór de invaardatum (bijv. 29-6), dan wordt deze mutatie eerst nog verwerkt in Compas. Vervolgens wordt de nieuwe migratie- en invaardata in Data eXcellence geladen. Data eXcellence berekent vervolgens de nieuwe invaarkapitalen voor de deelnemer. Waarna via Salesforce voor deze deelnemer de data opnieuw wordt gemigreerd naar Festina Life.

## 4.2 Risicoanalyse van de datakwaliteit voor, tijdens en na de transitie en de beheersing van de risico's hierbij

### Voor de transitie

Behalve de beschikbaarheid van data zijn er ook andere risico's ten aanzien van de datakwaliteit. Om de datakwaliteit van de huidige pensioenadministratie te bepalen, zijn in eerste instantie de volgende drie stappen uitgevoerd (fase 2):

1. Het algemene risicoprofiel van het fonds is vastgesteld aan de hand van de pensioenregeling en het datakwaliteitsbeheersingsraamwerk.
2. De specifieke deelnemersrisico-indicatoren (DRI's) voor de deelnemerspopulatie zijn vastgesteld.
3. Aan de hand van de uitkomsten van de voorgaande twee stappen is een overall risico-inventarisatie opgesteld.

De diverse relevante informatie die hierbij is verzameld, wordt hieronder weergegeven, om zo een adequaat beeld te schetsen van de fonds specifieke karakteristieken.

## Profiel fonds

Het deelnemersbestand van ondernemerspensioenfondsen TNO kenmerkt zich door een relatief hoge leeftijd, relatief lange dienstverbanden, hoge salarissen, wat zich vertaalt in relatief hoge pensioenen per deelnemer.

Aantallen per 31 december 2023:

	Aantallen	Ongewogen gemiddelde leeftijd
Actieven en arbeidsongeschikten	5.591	43,8
Slapers	7.233	51,0
Gepensioneerden	5.561	76,8
<b>Totaal</b>	<b>18.385</b>	<b>56,6</b>

Op basis van de kenmerken van het fonds, verwacht het fonds geen issues ten aanzien van de data, aangezien er weinig aangesloten werkgevers zijn, dus weinig aanleverende partijen, er slechts één hoofdregeling is met nauwelijks nog voor deelnemers geldende overgangsbepalingen, de pensioenadministratie weinig van pensioenuitvoerder is gewisseld, al jaren het uitgangspunt is dat mutatieverwerking geautomatiseerd plaatsvindt, waardoor het aantal handmatige mutaties zeer beperkt is en er een kwalitatief goed digitaal archief beschikbaar is.

## Datakwaliteitsbeheersingsraamwerk

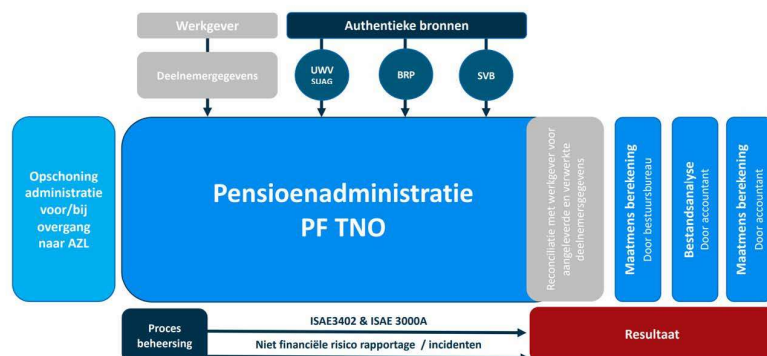
Zoals ook beschreven in sectie 4.1 is het fonds van 1996 tot en met 2012 zelfuitvoerend geweest, waarna de administratie sinds 2013 wordt gevoerd door AZL, een gerenommeerde pensioenuitvoerder. Doordat het fonds voorafgaand aan de overgang in de jaren 2011-2012 een grondige opschoningsactie heeft uitgevoerd, is het een valide aanname dat er in 2013 een "schone" administratie is overgedragen aan AZL. Dit blijkt onder andere uit het feit dat AZL na de overgang geen (structurele) tekortkomingen in de pensioenadministratie heeft gemeld aan het fonds.

Vervolgens is in de jaren vanaf 2013 de pensioenadministratie gevuld door gegevens van de aangesloten werkgevers, die de dienstverbandgegevens hebben aangeleverd. En daarnaast gevuld door gegevens vanuit de authentieke bronnen de UWV/SUAG, BRP en de SVB. Met het BRP (Basisregistratie personen) is er een directe koppeling. Ten aanzien van het UWV/SUAG vindt er een maandelijkse afstemming plaats en met de SVB periodiek om adressen van personen te achterhalen van met name mensen die in het buitenland woonachtig zijn. Om meer zekerheid te krijgen over de door AZL verwerkte deelnemersgegevens, heeft er in alle jaren een reconciliatie plaatsgevonden met de werkgevers voor de aangeleverde en verwerkte dienstverbandgegevens.

Het gehele datakwaliteitsbeheersingsraamwerk rondom de datakwaliteit van het fonds, vanaf 2013, de uitbesteding aan AZL, is weergegeven in Figuur 11.

## Datakwaliteit

### Datakwaliteitsproces PF TNO



Figuur 11. Datakwaliteitsbeheersingsraamwerk

Gedurende de gehele periode van 2013 tot en met 2023 heeft het fonds ook toezicht gehouden op de door AZL uitgevoerde pensioenadministratie, met behulp van:

- a) ISAE-rapportages;
- b) periodieke rapportages;
- c) controlerende werkzaamheden door het bestuursbureau;
- d) controlerende werkzaamheden door de huisaccountant.

Om inhoud te geven aan de rol van data-owner, waarvoor het bestuur van het fonds eindverantwoordelijk is, is er in het kader van de uitbesteding van de pensioenadministratie aan AZL een controlemodel met bijbehorende controlematrix opgezet. In dit controlemodel is naast het beoordelen van de beschikbare ISAE 3402 en ISAE 3000-rapportages, alsmede de periodiek van AZL ontvangen rapportages, ook het periodiek uitvoeren van verbandscontroles, bestandscontroles en deelwaarnemingen op hoog-risicoprocesen (zoals arbeidsongeschiktheid, waardeoverdracht, huwen, scheiden en verevening, ingang (t)OP) opgenomen. Om deze controles mogelijk te maken heeft het fonds de mogelijkheid de pensioenadministratie van AZL online te raadplegen. Door het uitvoeren van deze controles heeft het fonds ook veel inzicht in de inrichting van de pensioenadministratie, de omvang van de verschillende mutaties en werkwijze van AZL, waardoor eventuele risico's tijdig konden worden gesignaleerd.

Naast dat het fonds steunt op alle datacontrols die AZL in place heeft, heeft het fonds de afgelopen 10-15 jaar al veel stappen gemaakt op het gebied van data-identificatie, risicobeoordeling, datamonitoring en zelf uitgevoerde datacontrols. Het huidige datakwaliteitsbeheersingsraamwerk is dan ook van een zeer volwassen niveau.

### Risico-indicatoren uit events

Events die een risico kunnen zijn voor de datakwaliteit en de beschikbaarheid van de data, zijn o.a.:

- de implementatie van een nieuw pensioenadministratiesysteem,
- de overgang naar een andere pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO),
- introductie van een nieuwe of gewijzigde pensioenregeling.

In de historie van het fonds van de afgelopen 30 jaar, is er slechts sprake geweest van een beperkt aantal van dit soort events, waarbij er altijd veel aandacht is geweest voor de datakwaliteit. Vanuit de events heeft het fonds dan ook geen risico-indicatoren gesignaleerd.

### Risico-indicatoren vanuit incidenten en klachten

Voor het uitvoeren van de Toets Datakwaliteit heeft het fonds geïnventariseerd of er relevante klachten en incidenten zijn geweest die invloed kunnen hebben op de datakwaliteit. Het doel hiervan was vast te stellen welke impact dit heeft op de datakwaliteit door o.a. vast te stellen:

- of het structurele issues of incidenten zijn geweest,
- of structurele maatregelen zijn getroffen om herhaling te voorkomen,
- welke risico's nog relevant zijn voor de huidige datakwaliteit.

Bij het inventariseren van de issues en/of incidenten heeft het fonds gebruik gemaakt van de reeds uitgevoerde beoordelingen van ISAE 3402-rapportages, administratieve kwartaal-rapportages waarin alle ontvangen klachten worden gemeld en uitkomsten van de uitgevoerde werkzaamheden in het controlemodel. Er is met name sprake geweest van (kleine) incidentele bevindingen gemeld door de deelnemer, geconstateerd door AZL of door het fonds. Bij het vaststellen van een incidentele bevinding is er altijd nagegaan of er sprake zou kunnen zijn van een structurele fout of bevinding.

In de periode 2013-2023 heeft het bestuursbureau één meer structurele bevinding in de uitvoering van de pensioenadministratie geconstateerd. Het issue is door AZL geanalyseerd, waarbij voor alle mogelijk getroffen deelnemers de pensioenvaststelling opnieuw is berekend. Bij een overzichtelijk aantal pensioengerechtigden heeft dit tot correcties geleid, waarover met de betrokkenen is gecommuniceerd. Om herhaling in de toekomst te voorkomen zijn er verbeteringen aangebracht in de processen.

Door de monitoring werkzaamheden die in de periode van 2013 tot heden zijn uitgevoerd, aangevuld met de controlewerkzaamheden op de aanleveringen van de werkgeversmutaties, heeft het fonds er vertrouwen in dat er geen structurele issues in de pensioenadministratie aanwezig zijn.

## Risico-inventarisatie deelnemers

Bij het uitvoeren van de Toets Datakwaliteit is er ook een risicobeoordeling uitgevoerd op het profiel van de deelnemers van het fonds. Hiervoor is eerst in kaart gebracht welke deelnemersrisico-indicatoren (DRI's) die door de Pensioenfederatie zijn onderkend, ook op onze deelnemers van toepassing zijn. Vervolgens is er beoordeeld of er ook combinaties van DRI's kunnen voorkomen. Deze combinaties zijn onderkend als risicogroepen, waarvoor het fonds aanvullende controlewerkzaamheden heeft uitgevoerd in de vorm van deelwaarnemingen en aanvullende data-analyses, om meer zekerheid te verkrijgen ten aanzien van de juistheid van de data van deze deelnemers.

Om te bepalen of er voor het fonds nog aanvullende DRI's zijn die dienden te worden beoordeeld heeft het fonds kritisch gekeken naar het reglement en het jaarwerk en op basis hiervan één aanvullende DRI geformuleerd.

Van alle DRI's is beoordeeld of ze voor het fonds van toepassing zijn, hoe vaak ze voorkomen, en of er bijzondere risico's ten aanzien van de DRI's worden verwacht. Uiteindelijk heeft het fonds zes DRI's onderkend waarbij het bestuur een verhoogd risico op fouten mogelijk acht. Deze DRI's betreffen:

- scheiding/verevening/conversie;
- buitenland woonachtig;
- arbeidsongeschiktheid;
- samenwonen/trouwen/geregistreerd partnerschap;
- deelname aan meerdere pensioenregelingen;
- flexibilisering pensioenuitkering.

Deze DRI's had het fonds ook al onderkend als hoogrisico processen in het kader van de werkzaamheden van het controlemodel. Daardoor zijn deze processen de afgelopen 10 jaar ook periodiek onderdeel van controles geweest. Het fonds verwacht dan ook geen issues ten aanzien van deze DRI's, maar heeft besloten op deze DRI's wel deelwaarnemingen uit te voeren. De combinatie van van bovenstaande DRI's zijn aangemerkt als risicogroepen, waarbij is vastgesteld dat bij de selectie van de deelwaarneming minimaal ook één dossier is geselecteerd, waarbij de combinatie voorkomt.

## Tijdens de transitie

Het is belangrijk dat alle benodigde data in verband met de transitie juist en volledig overgaan naar de nieuwe pensioenadministratiesystemen. Hiervoor stellen AZL en het fonds een datamigratieplan op, waarin ook de risico's en de mitigerende beheersmaatregelen tijdens de transitie zijn opgenomen. Tevens bevat dit plan diverse aansluitingscontroles en controles op volledigheid en juistheid van de data. Door AZL zal er een rapportage worden opgesteld over de migratie waar een onafhankelijke auditor assurance bij zal geven. Het fonds is van mening dat op deze wijze de kwaliteit van de data tijdens de transitie kan worden gemonitord.

## Na de transitie

Het huidige datakwaliteitsbeheersingsraamwerk van het fonds steunt op de pijlers: ISAE-rapportages, periodieke rapportages, controlerende werkzaamheden door het bestuursbureau en (jaarlijkse) controlerende werkzaamheden door de huisaccountant.

AZL gaat vanaf 2025 een ISAE 3402-rapportage opstellen inzake de nieuwe pensioenomgeving. Ten aanzien van de periodieke rapportages zal AZL deze aanvullen met een rapportage op de kwaliteit voor de data. Ten aanzien van de controlerende werkzaamheden van het bestuursbureau en de huisaccountant zullen deze in de nieuwe situatie op dezelfde manier plaats gaan vinden, met dien verstande dat de controles moeten worden aangepast aan de solidaire premieregeling en de bijbehorende kritieke data-elementen (KDE's) die daarvoor van toepassing zijn. Gedurende 2026 zullen de controleprogramma's worden aangepast aan de nieuwe regeling.

## 4.3 Overzicht belangrijkste risico's en 'complexe dossiers' op het vlak van datakwaliteit en de getroffen beheersingsmaatregelen

In sectie 4.2 heeft het fonds de risico's rondom datakwaliteit ingeschat op basis van het profiel van het fonds, het aanwezige datakwaliteitsbeheersingsraamwerk, de voorgekomen events, incidenten en het profiel van de deelnemers. Vervolgens is er bij de Toets Datakwaliteit opnieuw een risico-inventarisatie uitgevoerd, maar dan ingestoken vanuit de door het fonds vastgestelde kritieke data-elementen (KDE's).

Het proces is als volgt uitgevoerd per KDE:

- Inzicht verkrijgen in welke processen de KDE geadmineerd en gemuteerd wordt.
- Beschrijven welke risico's zich kunnen voordoen.
- Inschatten of het risico zich kan voordoen bij het fonds: bruto risico.
- De aanwezige beheersmaatregelen in kaart brengen en deze beoordelen qua effectiviteit ten aanzien van de opzet en de werking van de beheersmaatregelen.
- Het overblijvende risico inschatten, rekening houdend met de aanwezige beheersmaatregelen: netto risico.

Bij deze risicoanalyse is gescoord op de aspecten kans en impact (financieel, reputatie en uitvoerbaarheid), resulterend in een netto score van zeer laag, laag, medium of hoog. Het fonds heeft van 8 KDE's het netto risico ingeschat op hoog:

- einddatum relatie;
- einddatum samenleving;
- mate van arbeidsongeschiktheid (AO);
- uitkeringspercentage bij AO;
- soort AO-uitkering;
- (afstand) bpp;
- verevening;
- conversie.

Deze KDE's waren ook al als risico onderkend in fase 2 bij de DRI's, Scheiding/Verevening/Conversie, Samenwonen/trouwen/geregistreerd partnerschap en Arbeidsongeschiktheid. Om meer zekerheid te krijgen ten aanzien van deze KDE's is er op deze mutaties een deelwaarneming uitgevoerd, waarbij de betreffende KDE's worden geraakt.

## 4.4 Onderbouwing van de risicobereidheid en de maximale toegestane afwijking ten aanzien van datakwaliteit en een beschrijving van de wijze waarop een risicobereidheid en maximale toegestane afwijking ten aanzien van datakwaliteit wordt gehanteerd

In het datakwaliteitsbeleid van het fonds is de risicobereidheid gedefinieerd als het maximum risico dat PFTNO kan en/of bereid is te accepteren voor de kwaliteit van de data bij het uitvoeren van de door haar gestelde doelstellingen.

In de Risk Self Assessment (RSA) van het fonds is de risicobereidheid ten aanzien van de processen rondom de pensioenadministratie, gedefinieerd als laag. Het betreft het risico

dat belangrijke processen niet in continuïteit of met de juiste kwaliteit kunnen worden uitgevoerd. Bovenstaande risicobereidheid is vooral kwalitatief van aard. Aanvullend heeft het fonds de kwantitatieve risicobereidheid geformuleerd op een drempel van 99%. Dit betekent dat er maximaal 1% van het aantal elementen in een dataveld mag afwijken van de gestelde datakwaliteitseisen.

Om de kwalitatieve risicobereidheid voor de datakwaliteit te kunnen vertalen naar een kwantitatieve risicobereidheid op het niveau van de individuele aanspraak, is deze uitgedrukt in een maximaal toegestane afwijking (MTA) van de individuele aanspraak.

De MTA is uitgedrukt in een absoluut bedrag. Bij de vaststelling van de MTA zijn de belangen van de individuele deelnemers afgewogen en er is gezorgd dat de invloed van deze maximale toegestane afwijking op de individuele pensioenvermogens tot een acceptabel bedrag wordt beperkt. Als bedrag heeft het fonds gekozen voor een bedrag van 4 euro uitkering per maand en 48 euro afwijking op de jaarlijkse pensioenaanspraak, omdat het fonds relatief veel hoge pensioenen kent. Daardoor kunnen er ook bij kleine afwijkingen/ afrondingen, toch al verschillen van een paar euro optreden. Het fonds vindt daarom een afwijking van 4 euro per maand acceptabel.

De MTA wordt vervolgens gehanteerd bij het analyseren van de uitkomsten van de uitgevoerde generieke en specifieke analyses op de KDE's. Bij deze controles wordt het effect van een eventuele onjuiste KDE op de individuele aanspraak vastgesteld. Indien het effect van een fout op de individuele aanspraak groter is dan de MTA, dan zijn nadere analyses van de gevonden afwijkingen nodig. Deze beoordeling kan vervolgens leiden tot de noodzaak van aanvullende analyses en/of deelwaarnemingen en correcties (conform correctie/herzieningenbeleid). Indien het effect van de onjuiste KDE op de individuele aanspraak kleiner is dan de MTA, dan is geen nadere analyse van de gevonden fout nodig in het kader van de transitie. Mogelijk vloeit hier wel een correctie uit voort conform het correctie/herzieningenbeleid. De MTA is namelijk niet te verwarren met de correctiegrenzen die gehanteerd worden bij gevonden onjuistheden en die opgenomen zijn in het correctie/herzieningenbeleid.

Naast de MTA is er een generieke kwantitatieve drempel van 99% aangehouden. Dit betekent dat alle afwijkingen groter dan 1% in de rapportage van de uitgevoerde controles worden toegelicht. Afwijkingen kleiner dan 1% worden ook geanalyseerd, maar hierover wordt alleen gerapporteerd als er ook echt bevindingen worden geconstateerd. Los van de drempel van 99% wordt er bij afwijkingen sowieso een outlier analyse uitgevoerd om foutieve data te signaleren. Zowel bij de analyse van de steekproeven als de outliers wordt tegen de MTA getoetst.

## 4.5 Beschrijving van werkzaamheden van pensioenuitvoerder om datakwaliteit voor invaren te kunnen vaststellen

Het fonds heeft, na gesprekken met meerdere partijen, gekozen om via AZL de data analyses (fase 3) uit te laten voeren via het product Data APK. Belangrijkste reden was dat de Data APK controles van AZL goed aansloten bij de richtlijnen van het Kader Datakwaliteit. De Data APK bestaat uit:

1. Data profiling controls (249 controls) (verplicht)
2. Data-analyse
  - a. 55 generieke data-analyses (verplicht)
  - b. 20 additionele data-analyses (vrijwillig)
3. Deelwaarnemingen op risicogroepen (vrijwillig)

Ondanks het feit dat het fonds op basis van de inschatting van het risicoprofiel en de uitgevoerde risicobeoordeling, niet verwacht dat er bijzonderheden bij het uitvoeren van de Data APK zullen worden geconstateerd, heeft het fonds toch besloten alle onderdelen, zowel verplicht als vrijwillig, door AZL te laten uitvoeren.

De data profiling controls per KDE, zijn controles op volledigheid, validiteit, datatype en distributie. Voor de uitkomsten van de data profiling controls geldt de verwachting dat deze

dichtbij de norm van 100% zal liggen, aangezien het hier gaat om de relevante KDE's voor het berekenen van de individuele aanspraken.

De 55 generieke data-analyses per KDE, zijn de data-analyses die zijn benoemd in bijlage A5 van het Kader. Vooraf zijn de verwachte uitkomsten bepaald. Bij de generieke analyses worden complexere analyses uitgevoerd waarbij het verband tussen deze KDE's specifiek wordt getoetst op juistheid, of anders plausibiliteit. Indien het resultaat voor een deelnemer buiten de vooraf bepaalde uitkomsten ligt (outliers) dan is nader onderzoek vereist om de oorzaak vast te stellen.

De 20 additionele analyses zijn data-analyses aanvullend op de generieke analyses, die extra inzicht kunnen geven in de kwaliteit van de data. De inhoud van deze controles is geformuleerd door AZL.

Bij de risicobeoordeling zijn door het fonds 6 risicogroepen onderkend, waarover het fonds extra zekerheid wil krijgen door het uitvoeren van deelwaarnemingen, te weten; scheiden/verevening/conversie, buitenland woonachtig, samenwonen, arbeidsongeschiktheid, deelname aan meerdere pensioenregelingen en flexibilisering pensioenuitkering. Bij de selectie van de deelwaarnemingen is ook specifiek gekeken naar het voorkomen van combinaties van bepaalde DRI's.

Het fonds heeft uiteindelijk vastgesteld dat alle KDE's van het fonds door een controle zijn geraakt. Er waren 4 KDE's welke niet werden geraakt door profiling controls, maar hiervan is vastgesteld dat deze zijn gecontroleerd door generieke analyses.

## 4.6 Beschrijving van de bevindingen voortkomend uit de uitgevoerde werkzaamheden inclusief de wijze waarop de bevindingen zijn of worden opgelost

De uitkomsten van de Data APK hebben het beeld van het fonds, dat er geen issues zijn ten aanzien van de datakwaliteit, bevestigd.

Op basis van de profiling controls bedraagt de score vóór analyse van de resultaten (bruto) 99,83% en na de analyse 99,99% als gewogen gemiddelde. En alle kritische data-elementen (KDE's) scoren na analyse ruim boven de 99%. Wel zijn er nog 422 datavelden geconstateerd waarvoor de data kan worden verrijkt. Denk hierbij aan ook datum uit dienst vullen als deelnemer is gepensioneerd. Of code partnerschap aanpassen naar beëindigd wegens overlijden. Gezien het aantal gecontroleerde datavelden van 3.323.561, is het aantal te verbeteren (verrijken) datavelden acceptabel. Zeker aangezien de betreffende velden verder geen invloed hebben op de vaststelling van de hoogte van de pensioenaanspraken of uitkeringen.

Op basis van de generieke controls bedraagt de score vóór analyse van de resultaten (bruto) 96,68% en na de analyse 99,84% als gewogen gemiddelde. In absolute getallen betekent dit dat er van de totaal aantal onderzochte datavelden (483.783) er vóór de analyse 16.066 een afwijkend beeld vertoonden en dat na de analyse nog slechts 747 resteerden. Voor meerdere generieke analyses geldt, doordat er sprake is van een aanname, een afwijking niet gelijk een onjuistheid hoeft te zijn. Het overgrote deel van de afwijkingen dat is geconstateerd bij de analyses:

- Aanspraak NP is 70% van de aanspraak op ouderdomspensioen of te bereiken ouderdomspensioen.
- Aanspraak WZP is 16% van de aanspraak op ouderdomspensioen.

Deze aannames zijn niet correct voor ons fonds, omdat door de omzetting van opgebouwd ouderdomspensioen van 65 en 67 jaar naar 68 jaar, deze verhoudingen niet meer gelden voor alle deelnemers die al opgebouwde pensioenaanspraken hadden vóór 2018.

Van de 747 afwijkingen die nog verder moeten worden geanalyseerd, betreffen 679 afwijkingen actieve deelnemers waarvan in de gehanteerde data nog geen salaris 2024 bekend was, omdat de algemene salarismaatregel op een latere datum ligt. Inmiddels is van deze

groep vastgesteld dat de salarissen 2024 volledig zijn verwerkt. Van de 20 additionele controles bleken er 3 niet van toepassing, waren er 13 controles die netto 100% scoorden, 3 controles die netto tussen de 99% en 99,99% scoorden. En was er maar 1 controle die netto 97,91% scoorde. Er resteren op basis van de additionele controles nog 213 datavelden die moeten worden aangepast. Bij de deelwaarnemingen zijn 20 dossiers gecontroleerd, bij 19 dossiers zijn er geen bevindingen en slechts bij 1 dossier moet er nog een aanvullende check worden uitgevoerd. De huidige inschatting is dat bij het verder analyseren van de bovengenoemde afwijkingen geen impact zal worden geconstateerd, die de MTA van het fonds overschrijdt. De meeste afwijkingen betreffen velden die moeten worden verrijkt of gevuld, maar hierbij is er geen impact op pensioenaanspraken of pensioenuitkeringen. Op basis van alle uitgevoerde controles is de conclusie dat er geen structurele bevindingen zijn geconstateerd.

Het fonds ontvangt vanaf november 2024 van AZL een maandelijkse voortgangsrapportage waarmee de opvolging van bovenstaande afwijkingen kan worden gemonitord. Het fonds heeft van AZL een mapping ontvangen waarmee het een relatie kan leggen tussen de bevindingen per controle uit de Data APK-rapportage en de aantallen die in de voortgangsrapportage worden genoemd. Daardoor is het mogelijk het oplossen van de bevindingen goed te volgen en te monitoren. In 2025 is AZL gestructureerd gestart om de verschillende bevindingen nader te analyseren. Daarbij wordt beoordeeld of de ontbrekende data op basis van de verbeteracties ook nog in de pensioenadministratie voor de uitvoering van de nieuwe solidaire pensioenregeling in het nieuwe pensioenstelsel noodzakelijk is. Als de data van toegevoegde waarde is voor het uitvoeren van de solidaire pensioenregeling (SPR), dan worden de data aangevuld. Is dit niet het geval dan worden kosten en nut tegen elkaar afgewogen. Qua prioritering is gestart met de twee issues met een mogelijke impact hoger dan de MTA. Deze zijn inmiddels afgerond en ook hier zijn geen bijzonderheden uit naar voren gekomen. Dit betekent dat er nu alleen nog issues resteren die geen financiële impact hebben. Het is de planning van AZL dat alle afwijkingen in het vierde kwartaal van 2025 zullen zijn geanalyseerd en afgerond. Het fonds zal deze verdere analyse en afwikkeling nauwgezet volgen.

## 4.7 Nog te nemen stappen om datakwaliteit op voldoende niveau te krijgen

Voor de get-clean fase ligt de nadruk op het monitoren van het oplossen van de issues via de Voortgangsrapportage die van AZL maandelijks wordt ontvangen. En monitoren dat deze tijdig worden opgepakt. AZL verwacht alle openstaande punten in het vierde kwartaal van 2025 te hebben afgerond, terwijl het gewenste invaarmoment pas 1 juli 2026 is. Het fonds verwacht dan ook geen problemen dat de afwijkingen niet tijdig zijn uitgezocht en waar nodig opgelost.

Tot het overgangsmoment van 1 juli 2026, bevindt het fonds zich in de stay-clean fase. Het belangrijkste aspect om ook in de stay clean fase de kwaliteit van de data te garanderen, betreft het steunen op het reeds bestaande datakwaliteitsraamwerk. Hierbij gaat het fonds er vanuit dat er in de periode tot 1 juli 2026 sprake zal zijn van business as usual, waardoor het risicoprofiel en de risicobeoordeling niet hoeven te worden gewijzigd.

Dit betekent o.a.:

- geen belangrijke/ grote wijzigingen in de pensioenregeling, de pensioenuitvoering, etc.;
- geen sprake van het zich voordoen van belangrijke events, zoals de overgang naar een nieuwe PUO;
- geen sprake van een toename van het aantal klachten en incidenten, die specifiek gerelateerd zijn aan de kwaliteit van de pensioenadministratie.

Indien bovenstaande wijziging risico's zich niet voordoen is het fonds van mening dat het bestaande datakwaliteitsraamwerk afdoende is om de datakwaliteit in de stay clean fase te garanderen. Dit betekent dat het fonds in de stay clean fase o.a. zal vaststellen dat:

- ISAE-3402- Rapportage van AZL, blijft van voldoende kwaliteit;
- periodieke rapportages van AZL geen verhoogde risico's aangeven;
- werkzaamheden Controlemodel worden voorgezet;
- werkzaamheden door de huisaccountant geen bijzonderheden opleveren.

Hierop aanvullend zal het fonds AZL de "Data APK stay clean" uit laten voeren. Dit betreft een set aan basis migratiecontroles vóór invaren. Dit zijn 104 verplichte controles die onderdeel zijn van de 249 profiling controls die in de AZL Data APK zijn onderzocht. Van deze 104 profiling controls wordt vlak voor invaren nogmaals vastgesteld dat de datakwaliteit nog steeds aantoonbaar van goede kwaliteit is om in te varen.

## 4.8 Rapportage van specifieke werkzaamheden door externe accountant of externe IT-auditor voorafgaand aan invaarbeveluit

### 4.8.1 Beschrijving opdracht/werkzaamheden accountant/IT-auditor

Pensioenfonds TNO heeft haar huisaccountant KPMG opdracht gegeven de AUP (specifiek overeengekomen werkzaamheden) uit te voeren op de door het fonds opgestelde Toets Datakwaliteit Middelloonregeling en hierbij ook mede te beoordelen de Toets Datakwaliteit DC-regelingen.

Het proces en de gedetailleerde werkzaamheden van de AUP zijn uitgevoerd conform de rapportagevereisten zoals vermeld in het NBA/NOREA-document "Overeengekomen specifieke werkzaamheden Datakwaliteit – Wet toekomst pensioenen" d.d. 22 juni 2023 zoals gepubliceerd door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Dit document biedt inzicht in de specifieke stappen die zijn genomen tijdens het onderzoek en legt de bevindingen van KPMG op een gestructureerde en transparante wijze vast.

### 4.8.2 Uitkomsten werkzaamheden en bevindingen accountant/IT-auditor

Bij het uitvoeren van de AUP heeft KPMG vastgesteld dat het fonds de in het Kader Datakwaliteit beschreven fasen en onderliggende stappen heeft uitgevoerd en gedocumenteerd. Het rapport van feitelijke bevindingen bevat gedetailleerde informatie, inclusief verwijzingen naar relevante documentatie met versienummers of datums. De AUP rapportage bevat geen aanwijzingen van tekortkomingen in de datakwaliteit.

### 4.8.3 Beoordeling van uitkomsten door bestuur en conclusies van bestuur hierover

Het bestuur heeft de uitkomsten van de AUP beoordeeld en vastgesteld dat er geen bevindingen zijn die wijzen op tekortkomingen in de datakwaliteit. Er diende derhalve ook geen extra werkzaamheden te worden geformuleerd voor de get clean fase. Wel moet het fonds monitoren dat AZL de nog te beoordelen afwijkingen tijdig analyseert en waar nodig oplost. Het bestuur verwacht daarbij geen bijzonderheden meer en de opvolging zal via de maandelijkse voortgangsrapportages aan het bestuur worden gerapporteerd.

## 4.9 Onderzoek datakwaliteit na invaarmoment

### 4.9.1 Beschrijving opdracht externe accountant

Het bestuur is zich er van bewust dat het op grond van artikel 46 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling ook verwacht wordt om na de transitie een externe accountant opdracht te geven om een oordeel te geven over de juistheid en volledigheid van de transitie, waaronder tenminste de berekeningen die ten grondslag liggen aan de bepaling en verdeling van vermogens en, indien van toepassing, het compensatiedepot, de solidariteitsreserve of de risicodelingsreserve bij invaren. In de tweede helft van 2025 zal het bestuur een besluit nemen over de opdracht die in dit kader aan een externe accountant zal worden gegeven. Hierbij zal het fonds de aanwijzingen van de Pensioenfederatie, zoals opgenomen in het in november 2024 gepubliceerde Servicedocument Toetsmoment 2, volgen. De specifieke invulling hiervan moet nog worden bepaald.

### 4.9.2 Werkwijze hoe bestuur omgaat met bevindingen van de externe accountant

De rapportage na de daadwerkelijke transitie inclusief het invaren zou aanleiding kunnen geven om een project op te starten om de gevonden omissies en onvolkomenheden te herstellen. Op dit moment heeft het fonds nog geen enkele aanwijzing om te veronderstellen dat dit nodig zal zijn. Mocht dit toch het geval zijn dat zal het bestuur zich beraden op de te nemen stappen.

## 4.10 Beschrijving hoe na daadwerkelijk invaren wordt omgegaan met issues in datakwaliteit

Gedurende en na de overgangsfase zal de beschikbaarheid van data continu gemonitord worden door het verder implementeren van het datakwaliteitsbeleid en de bijbehorende periodieke rapportages ten behoeve van de datakwaliteitsmonitoring. Bij de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel zullen bestaande rechten en aanspraken omgezet worden naar persoonlijke pensioenvermogens in de nieuwe pensioenregeling. Voor de periode na de overgang wordt vooraf bepaald welke passende Kritische Data Elementen (KDE's) van toepassing zijn binnen de nieuwe pensioenregeling, die vervolgens opgenomen worden in de updates van het datakwaliteitsbeleid en de rapportages voor datakwaliteitsmonitoring. Mochten er na het invaren toch issues ten aanzien van de datakwaliteit worden geconstateerd, dan zullen deze zoveel mogelijk worden behandeld conform het huidige Correctie- en herzieningenbeleid van het fonds. Mocht deze niet meer 1-op-1 toepasbaar zijn door wijzigingen als gevolg van de overgang naar de Solidaire premiereregeling, dan zal beoordeeld worden of ze kunnen worden behandeld 'in de geest' van het Correctie- en herzieningenbeleid. Om eventueel issues in de datakwaliteit te kunnen financieren is er binnen de Operationele Reserve een geschat bedrag opgenomen voor de maximaal verwachte correcties.

## 4.11 Beschrijving hoe het pensioenfonds omgaat met het verwerken van eventuele terugwerkende kracht pensioenmutaties

Direct na de transitie zal prioriteit gegeven worden aan de verwerking van mutaties met terugwerkende kracht waarvoor de mutatedatum voorafgaat aan de transitiedatum. Het fonds streeft ernaar om terugwerkende kracht mutaties na invaren zo beperkt mogelijk te houden. Om dit te realiseren wordt hier via de bestaande communicatiekanalen, onder andere via de werkgevers, aandacht voor gevraagd. En wordt vlak na invaren een zogenaamde freeze periode van maximaal twee maanden gehanteerd die er op gericht is de nagekomen mutaties als nog voor de overgangsdatum te verwerken.

Indien eventuele correcties en mutaties met terugwerkende kracht financiële consequenties met zich meebrengen, zullen deze ten gunste of ten laste komen van de Operationele Reserve. Gezien de hoge mate van datakwaliteit voor de transitie, de inspanningen om de administratie actueel te houden en alle extra controles die zijn uitgevoerd, is het fonds van mening dat het bedrag dat is gereserveerd als onderdeel van de Operationele Reserve, ruimschoots voldoende moet zijn om de eventuele financiële impact op te vangen.

# 5 Invaren

## 5.1 Werkwijze: voorbereidingen en invulling besluit over omrekenmethoden en aanwenden vermogen pensioenvermogen

De sociale partners van TNO hebben in 2023 en 2024 keuzes gemaakt ten aanzien van de nieuwe pensioenregeling. Deze keuzes zijn vastgelegd en onderbouwd in het transitieplan (bijlage A). Sociale partners hebben Pf TNO verzocht deze nieuwe pensioenregeling vanaf 1 juli 2026 (transitiedatum) uit te gaan voeren. Sociale partners hebben middels het transitieplan tevens verzocht de op de transitiedatum opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten in te varen in de nieuwe pensioenregeling. In hoofdstuk 7 wordt nader ingegaan op het besluitvormingsproces rondom het transitieplan.

Het bestuur Pf TNO heeft het verzoek van sociale partners getoetst aan de wettelijke criteria (artikel 150I Pw) waaronder een zelfstandige toetsing en onderbouwing dat voldaan is aan het vereiste van een evenwichtige belangenafweging. Ten behoeve van de evenwichtige belangenafweging is daarbij gebruik gemaakt van de destijds net gepubliceerd DNB good practice, inclusief stappenplan. Het bestuur Pf TNO heeft zijn besluit vastgelegd in het voorgenomen besluit tot invaren dat conform de Pensioenwet is voorgelegd aan het verantwoordingsorgaan ter advisering en vervolgens aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring. Dit heeft geresulteerd in het besluit tot invaren dat door het bestuur Pf TNO op 18 juni 2025 is vastgesteld (bijlage B).

## 5.2 Beschrijving hoe het pensioenfonds wenst om te gaan met opgebouwde rechten

De opgebouwde rechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Pf TNO en sociale partners hebben de wijze waarop het op de transitiedatum aanwezige vermogen verdeeld zal worden bepaald. Voor deze verdeling zijn de volgende bestemmingen geformuleerd:

- A. Minimaal Vereiste Eigen Vermogen (MVEV);
- B. operationele reserve;
- C. 100% van de Voorziening Pensioenverplichting (VPV);
- D. compensatie voor de afschaffing van de doorsneesystematiek;
- E. initiële vulling van de solidariteitsreserve;
- F. resterend onverdeeld vermogen wordt verdeeld over de individuele kapitalen van de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden (volgens de standaardmethodiek en gelijke behandeling van alle pensioengerechtigden).

Sociale partners hebben in het transitieplan aangegeven dat het transitieplan geldig is voor invaardeckingsgraden vanaf 106% tot en met 135%. In lijn daarmee is ook het invaarbesluit en dit implementatieplan gebaseerd op een dekkingsgraad bij invaren vanaf 106% tot en

met 135%. In onderstaande tabel is aangegeven hoe het pensioenvermogen bij invaren over bovengenoemde bestemmingen wordt verdeeld.

Invaardekkingsgraad	Omschrijving
106%	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Ca. +0,3% van vermogen voor MVEV</li> <li>B. Ca. +1,5% van vermogen voor Operationele reserve</li> <li>C. 100% VPV</li> <li>D. +1,5% van vermogen voor compensatie afschaffen doorsneesystematiek</li> <li>E. +2% van vermogen voor vullen van solidariteitsreserve</li> </ul>
Tussen 106% en 110%	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Ca. +0,3% van vermogen voor MVEV</li> <li>B. Ca. +1,5% van vermogen voor Operationele reserve</li> <li>C. 100% VPV</li> <li>D. +1,5% van vermogen voor compensatie afschaffen doorsneesystematiek</li> <li>E. stapsgewijs van +2% naar +5% van vermogen voor vullen van solidariteitsreserve</li> </ul>
Tussen ca. 110% en 135%	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Ca. +0,3% van vermogen voor MVEV</li> <li>B. Ca. +1,5% van vermogen voor Operationele reserve</li> <li>C. 100% VPV</li> <li>D. +1,5% van vermogen voor compensatie afschaffen doorsneesystematiek</li> <li>E. +5% van vermogen voor vullen van solidariteitsreserve</li> <li>F. Onverdeeld vermogen wordt verdeeld over de individuele kapitalen van de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden volgens de standaardmethode en gelijke behandeling van alle pensioengerechtigden. Bij een invaardekkingsgraad van 120% is er ruim 9% van de dekkingsgraad te verdelen, en bij 135% ca. 23% van de dekkingsgraad.</li> </ul>

Naast de huidige basisregeling zal ook de regeling tijdelijk ouderdomspensioen (TOP) en regeling extra pensioen ingevaren worden. De opgebouwde kapitaal binnen de regelingen tijdelijk ouderdomspensioen en extra pensioen worden 1-op-1 toegevoegd aan de individuele kapitalen van de betreffende (actieve en gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden.

### 5.2.1 Welk gedeelte van vermogen wordt gebruikt om te voldoen aan de vereisten ten aanzien van het minimaal vereist eigen vermogen

Vanuit het totale vermogen zal allereerst het minimum vereiste eigen vermogen (MVEV) en de operationele reserve worden afgezonderd.

Net als onder het nFTK moet een pensioenfonds ook in het nieuwe pensioenstelsel beschikken over een minimum vereist eigen vermogen (MVEV). Het MVEV is voor de nieuwe regeling lager dan onder de huidige regeling en zal circa 0,3% van het vermogen betreffen.

Daarnaast wordt, in aanvulling op de MVEV, op het moment van invaren de operationele reserve afgezonderd. De operationele reserve dient o.a. ter dekking van mogelijke toekomstige kosten waarvoor het pensioenfonds geen voorziening kan/mag vormen. Dit betreft bijvoorbeeld het verwerken van mutaties met terugwerkende kracht, de situatie van 'geen premie, wel recht', eventuele datakwaliteits-issues en andere onvoorziene financiële resultaten. De operationele reserve bedraagt ca 1,6% van het vermogen. In het besluitvormingsdocument solidariteitsbeleid (bijlage C) zijn alle doelen van de operationele reserve beschreven en ingeschat welke omvang deze reserve moet hebben om de geïdentificeerde risico's op te vangen.

## 5.2.2 Welke methode wordt gebruikt voor de waardering van de pensioenaanspraken en pensioenrechten en het aanwenden van het vermogen

Bij het invaren is de standaardmethode de voorkeurs- of defaultmethode voor het toedelen van het collectieve vermogen van het pensioenfonds aan de persoonlijke pensioenvermogens.<sup>3</sup> Het pensioenfonds kan ook gebruikmaken van de VBA-methode "indien deze methode beter de bijzondere kenmerken van de pensioenregeling en het pensioenfonds modelleert"<sup>4</sup>. De pensioenregeling van PfTNO kent geen bijzondere kenmerken die vragen om toepassing van de VBA-methode. Het bestuur PfTNO heeft daarom voor de standaardmethode gekozen. Hierbij speelt tevens mee dat de standaardmethode relatief eenvoudig is qua berekeningswijze, beter uitlegbaar dan de complexere VBA-methodiek en voldoende flexibiliteit biedt om tot een evenwichtige verdeling van het onverdeeld vermogen te komen en gericht de invaardoelstellingen van het fonds te realiseren.

Voor wat betreft de spreidingstermijn heeft het bestuur geconcludeerd dat de transitie-effecten geen aanleiding vormen om af te wijken van de default spreidingstermijn van 10 jaar. In het invaarbesluit (bijlage B) worden deze en volgende keuzes aangaande de verdeling van het onverdeeld vermogen in detail geanalyseerd en onderbouwd.

## 5.2.3 Invulling aan de bestuurlijke ruimte binnen de gekozen methode

Binnen de standaardmethode is er de bestuurlijke ruimte om onder voorwaarden de inzet van het vermogen enigszins te wijzigen. Eén van de mogelijkheden daarbij is om te kiezen voor een gelijke behandeling van pensioengerechtigden bij invaren waardoor de procentuele aanpassingen van de uitkeringen bij de overgang naar het nieuwe stelsel voor alle pensioengerechtigden gelijk gaan zijn.<sup>5</sup> De verschuiving moet hierbij binnen de groep pensioengerechtigden blijven.

Door PfTNO en sociale partners is voor deze mogelijkheid gekozen omdat deze onder meer goed aansluit bij de keuze voor een collectieve uitkeringsfase, zorgt voor een betere uitlegbaarheid en eenvoud in communicatie en zorgt dat de voordelen van de nieuwe regeling, in termen van netto profijt en gemiddelde verwachte pensioenuitkering in het mediaan scenario, voor alle pensioengerechtigden gelijker verdeeld zijn.

## 5.2.4 Hoogte en wijze van compensatie voor de afschaffing doorsneesystematiek

Onder de nieuwe pensioenwet vervalt de doorsneesystematiek en wordt elke pensioenregeling een premiereregeling waarbij de premie gaat naar een persoonlijk pensioenvermogen. Actieve deelnemers vanaf een bepaalde leeftijd ondervinden het meeste nadeel door de afschaffing van de doorsneesystematiek. Er wordt 1,5% van het fondsvermogen aangewend om deze groep te compenseren. Deze compensatie wordt in één keer toegekend op het transitiemoment en geldt voor werknemers tussen de 35 en 67 jaar. De compensatiefactoren verschillen per leeftijd en bepalen samen met de pensioengrondslag van het salaris dat de betreffende medewerker op het transitiemoment verdient de hoogte van de individuele compensatie. De compensatiefactoren zijn weergegeven in het invaarbesluit.

---

3 Artikel 150n lid 1 Pw.

4 Artikel 150n lid 2 Pw.

5 Artikel 150n lid 5 Pw.

### 5.2.5 De initiële vulling van de solidariteitsreserve en de regels die voor die reserve geldt

De solidariteitsreserve is een belangrijk onderdeel van de Solidaire Premiereregeling. Door middel van de solidariteitsreserve worden financiële tegenvallers collectief opgevangen.

De solidariteitsreserve heeft de volgende doelstellingen:

1. het beperken van dalingen van de nominale uitkeringen;
2. het beschermen voor microlanglevenrisico;
3. het voorkomen van een negatief vermogen (wettelijke verplichting).

Als de invaardekkingsgraad het toelaat wordt de solidariteitsreserve bij start met 5% van het vermogen gevuld. Dit zorgt er voor dat de kans op een verlaging van de pensioenuitkering aanzienlijk wordt beperkt. Ook bij een initiële vulling van de solidariteitsreserve van 2%, hetgeen speelt bij een invaardekkingsgraad richting de 106%, is al sprake van een voldoende beperking van de kans op een verlaging van de pensioenuitkering ook in de eerste jaren na de transitie. Een lagere kans op een verlaging van de uitkering in de eerste jaren na de transitie is ook belangrijk voor het vertrouwen in de nieuwe pensioenregeling.

Naast de solidariteitsreserve wordt er een collectieve uitkeringsfase gehanteerd met geheugenloos spreiden (met backstop) waarbij de spreidingsparameter 3 jaar bedraagt. Een collectieve uitkeringsfase met gelijke aanpassingen voor alle uitkeringsgerechtigden biedt het voordeel dat de uitkeringsgerechtigden jaarlijks eenzelfde aanpassing van hun pensioenuitkering ontvangen en biedt daardoor grote voordelen t.a.v. uitlegbaarheid en communicatie naar de uitkeringsgerechtigden.

Een ander voordeel van de collectieve uitkeringsfase met spreiden is dat deze ook bescherming biedt voor bijna gepensioneerden. Door de combinatie van de collectieve uitkeringsfase met spreiden en de solidariteitsreserve kan de transitiedoelstelling van het streven naar een stabiele pensioenuitkering adequaat invulling worden gegeven.

Tabel 3. Solidariteitsreserve in de nieuwe pensioenregeling

Onderdeel	Invulling
Omvang start	Afhankelijk van de dekkingsgraad op transitiedatum. Minimaal 2% oplopend naar 5%
Maximale omvang	5% van het vermogen
Vullen van solidariteitsreserve	7% van overrendement (van alle deelnemers)
Uitdelen bij maximale omvang solidariteitsreserve	Boven het maximum van 5% wordt meerdere verdeeld via het overrendement.
Uitdelen t.b.v. beperken van een daling van de nominale uitkeringen	Maximaal 20% van het aanwezige vermogen in de solidariteitsreserve per jaar.

In Tabel 3 worden ook de vul- en verdeelregels van de solidariteitsreserve weergegeven. De inrichting van de solidariteitsreserve en de beoordeling van de evenwichtigheid daarvan is in detail uitgewerkt in het besluitvormingsdocument solidariteitsbeleid (bijlage C). De afwegingen en inrichting met betrekking tot de collectieve uitkeringsfase zijn te vinden in het besluitvormingsdocument uitkeringsbeleid (bijlage D).

### 5.2.6 Wijze waarop pensioenfondsen rekening heeft gehouden met de gevolgen voor deelnemers, gewezen deelnemers, gewezen partners en pensioengerechtigden van gebruikmaking van overbruggingsplannen

Pf TNO heeft tot nu toe geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid van een overbruggingsplan.

### 5.2.7 Hoe het pensioenfonds rekening heeft gehouden met de gevolgen voor deelnemers, gewezen deelnemers, gewezen partners of pensioengerechtigden wanneer gebruik is gemaakt van de mogelijkheid in het jaar 2022 toeslag te verlenen bij een beleidsdekkingsgraad vanaf 105%

In 2022 en 2023 heeft Pf TNO vooruitlopend op de transitie naar het nieuwe stelsel gekozen maximaal gebruik te maken van het indexatie-AMvB. Hierdoor zijn de pensioenen met ruim 9% (resp. 2,19% en 7,00%) meer geïndexeerd dan volgens de regels van het huidige stelsel mogelijk was geweest en is de totale indexatie-achterstand op dit moment beperkt.

Ten behoeve van de besluitvorming in 2023 om gebruik te maken van het indexatie-AMvB is door Ortec de verwachte waarde berekend van de totale indexatieachterstand (toen 20,6%) over een periode van 15 jaar. Hieruit bleek dat in het huidige stelsel over een periode van 15 jaar verwacht kon worden dat ca. 1/3 (ca. 7% punt) van de achterstand op dat moment nog ingehaald zou worden.

Bij het bestuursbesluit om (maximaal) gebruik te maken van het indexatie-AMvB, die onderdeel vormt van de transitie, is een complexe afweging gemaakt tussen de diverse belangen en risico's die hierbij spelen in het licht van de overgang naar het nieuwe stelsel. Hierbij is de berekening ten aanzien van de mogelijke inhaalindexatie meegewogen en naast een haalbaarheidstoets ook de impact van het indexeren op de kans dat de beoogde invaardekkingsgraad wordt gehaald beschouwd.

Deze additioneel toegekende indexatie als gevolg van de indexatie-AMvB's is in zowel de berekeningen van de huidige als van de nieuwe regeling opgenomen. Daarom is de impact daarvan niet zichtbaar in de verschillende vergelijkende berekeningen (delta netto profijt en delta gemiddelde verwachte pensioenuitkering). Het bestuur Pf TNO heeft deze toekenningen (kwalitatief) meegewogen in zijn toetsing van de evenwichtigheid van de gehele transitie zoals deze is opgenomen in het invaarbeesluit.

### 5.2.8 Hoe het pensioenfonds omgaat met arbeidsongeschiktheidspensioen, premievrije voortzetting en nabestaandenpensioen

#### Arbeitsongeschiktheidspensioen en premievrije voortzetting

Een werknemer die arbeidsongeschikt raakt heeft – net als in de huidige regeling – recht op een premievrije voortzetting van de pensioenopbouw. De regeling wordt verruimd ten opzichte van de huidige regeling doordat invulling wordt gegeven aan het Convenant Arbeitsongeschiktheids-pensioen (AO-convenant). Dit houdt in dat deelnemers waarvan het arbeidscontract wordt beëindigd recht blijven houden op een premievrije voortzetting indien zij tijdens de in-dienstperiode al ziek waren.

In de huidige regeling is er een aanvullend arbeidsongeschiktheidspensioen geldend. Werknemers die arbeidsongeschikt raken ontvangen een zogenaamde WIA-uitkering die maximaal 70% van het wettelijk maximumdagloon bedraagt. Indien een werknemer een pensioengevend salaris heeft dat hoger is dan het maximumdagloon, dan wordt maximaal 70% van het salarisdeel boven deze grens aangevuld door het pensioenfonds. Dit arbeidsongeschiktheidspensioen, ook wel de WIA-excedentregeling genoemd, komt na de transitie te vervallen omdat de uitvoering hiervan niet meer door de pensioenuitvoerder (AZL) wordt aangeboden. Sociale partners vinden het echter wel van belang dat deze arbeidsvoorwaarde wordt voortgezet en zullen deze buiten de pensioensfeer gaan realiseren door dit te beleggen bij een verzekeraar. Voor reeds ingegane WIA-excedentuitkeringen geldt de eerbiedigende werking, deze zullen doorlopen na de overgang naar de nieuwe pensioenregeling. Ook deze uitkeringen zullen bij een verzekeraar belegd gaan worden. Beiden hebben geen materiele gevolgen voor de betrokken deelnemersgroepen en/of de transitieuitkomsten.

## Nabestaandenpensioen

In het nieuwe stelsel dienen alle vormen van nabestaandenpensioen (partner- en wezenpensioen) verplicht vorm gegeven te worden op risicobasis. Het ingegane nabestaandenpensioen vormt onderdeel van de collectieve uitkeringsfase en nabestaanden ontvangen dezelfde jaarlijkse aanpassingen van de pensioenuitkering als andere pensioengerechtigden. Dit houdt ook in dat zij tegen nominale verlagingen van de pensioenuitkering worden beschermd vanuit de solidariteitsreserve.

### Nabestaandenpensioen vóór pensionering

Partners van actieve deelnemers ontvangen een pensioenuitkering van 35% van het laatste pensioengevend loon van de overleden werknemer. Aangezien dit op risicobasis wordt vormgegeven, wordt hiervoor geen aanspraak opgebouwd.

In de huidige regeling wordt wél een aanspraak op nabestaandenpensioen opgebouwd. Deze aanspraken blijven behouden na de overgang naar de nieuwe pensioenregeling. Waarbij opgemerkt moet worden dat de nominaal opgebouwde aanspraak wordt omgezet in een kapitaal en op dezelfde manier als aanspraken en kapitalen van gepensioneerden meebeweegt met de resultaten. Een partner van een werknemer die na de overgang overlijdt, ontvangt naast de 35% van het laatste pensioengevend loon ook het deel dat al was opgebouwd in de huidige regeling.

Het recht op nabestaandenpensioen (op risicobasis) blijft tot drie maanden na uitdiensttreding bestaan. Deze periode is gelijk aan het wettelijke minimum. De meegenomen opgebouwde nabestaande aanspraak blijft bij uitdiensttreding altijd bestaan.

### Nabestaandenpensioen ná pensionering

Voor alle deelnemers met een partner bedraagt vanaf pensionering het nabestaandenpensioen 70% van het ouderdompensioen, tenzij de gepensioneerde expliciet een andere keuze maakt. Het nabestaandenpensioen na pensionering wordt gerealiseerd uit (een deel van) het pensioenkapitaal van de overleden deelnemer.

## Wezenpensioen

Kinderen van overleden werknemers ontvangen een wezenpensioen van 20% van het laatstverdiende pensioengevend loon. In de huidige middelloonregeling wordt een wezenpensioen uitgekeerd tot de leeftijd van 21 jaar. In de nieuwe regeling geldt de (wettelijk) vaste eindleeftijd van 25 jaar. Deze verlenging van de uitkeringsperiode geldt ook voor wezen die op het moment van de overgang naar de nieuwe pensioenregeling al een wezenpensioen ontvangen. Voor volle wezen wordt een nadere uitwerking gemaakt door de sociale partners.

Voor kinderen van een overleden deelnemer die ouderdompensioen ontvangt, wordt het wezenpensioen gebaseerd op 20% van het ouderdompensioen.

## 5.2.9 De wijze waarop uitvoering zal worden gegeven aan de pensioenovereenkomst met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving, waaronder de gelijke behandelingswetgeving

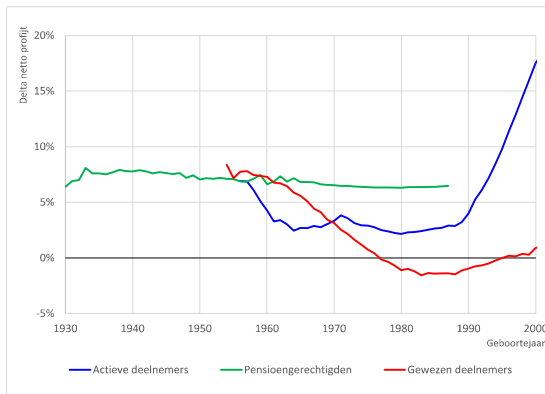
De pensioenovereenkomst zal in uitvoering worden gebracht middels de nieuwe pensioenregeling Pf TNO. Daarbij zal de van toepassing zijnde wet- en regelgeving in acht worden genomen. In het bijzonder geldt dit voor de gelijke behandelingswetgeving. Zo zal het in-vaarkapitaal van de opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten middels een collectieve waardeoverdracht onafhankelijk van het geslacht zijn. Voorts is de bepaling van de pensioenuitkering uit het pensioenkapitaal onafhankelijk van het geslacht. Ook de toedeling van vergoedingen voor het microlanglevenrisico zijn onafhankelijk van het geslacht. Tot slot zijn de eventuele uitdelingen uit de solidariteitsreserve onafhankelijk van het geslacht.

## 5.2.10 Onderbouwing transitie-effecten en compensatie

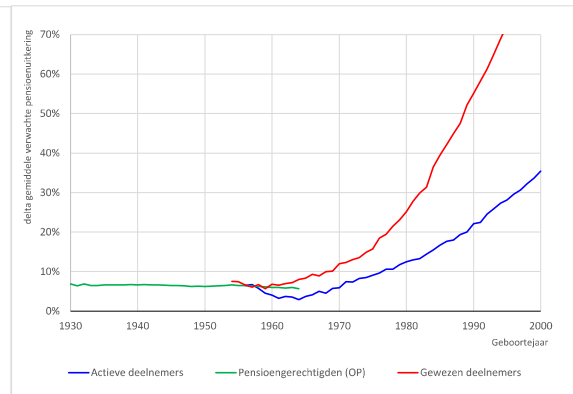
De effecten van de wijziging van de pensioenovereenkomst en de wijze waarop wordt omgegaan met opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten zijn geanalyseerd door primair te kijken naar de twee wettelijke maatstaven<sup>6</sup>:

- **Delta netto profijt:** Het netto profijt van de nieuwe pensioenregeling, inclusief het invaren van de opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten, wordt afgezet tegen het netto profijt bij het ongewijzigd voortzetten van de huidige pensioenregeling.
- **Delta gemiddelde verwachte pensioenuitkering:** De pensioenverwachting van de nieuwe pensioenregeling, inclusief het invaren van de opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten, wordt afgezet tegen de pensioenverwachting bij het ongewijzigd voortzetten van de huidige pensioenregeling. Deze vergelijking wordt gemaakt in het mediane scenario en in het slechtweers- en goedweerscenario.

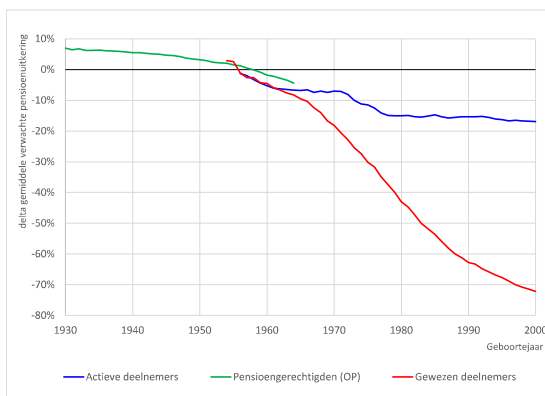
Deze transitie-effecten zijn bekeken per deelnemersgroep en leeftijdscohort. Voor de basissituatie (invaardekkingsgraad van 120%) zijn deze resultaten te zien in de figuren op pagina 69. Te zien is dat in de basissituatie zowel het netto profijt effect voor vrijwel alle deelnemers (m.u.v. een licht negatief effect voor gewezen deelnemers jonger dan geboortjaar 1977) positief is en kijkende naar de verwachte pensioenuitkering in het mediane scenario zelfs voor alle deelnemers de nieuwe pensioenregeling tot een beter resultaat leidt.



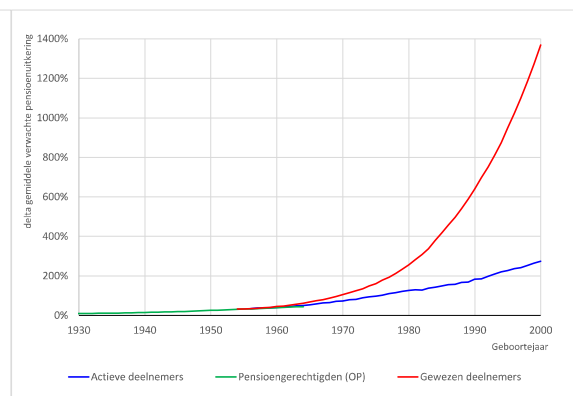
Figuur 12. Delta netto profijt in de basissituatie



Figuur 13. Delta gemiddelde verwachte pensioenuitkering in de basissituatie (mediaan)



Figuur 14. Delta gemiddelde verwachte pensioenuitkering in de basissituatie (slechtweersscenario)



Figuur 15. Delta gemiddelde verwachte pensioenuitkering in de basissituatie (goedweersscenario)

<sup>6</sup> Aanvullend is tevens gekeken naar een aantal maatregelen specifiek daar waar gekeken is naar de kans op een verlaging van de pensioenuitkering (in de huidige en de nieuwe regeling) en de verdeling van de baten en lasten van de solidariteitsreserve door de tijd. Ook zijn deze maatregelen gehanteerd om de haalbaarheid van de ambitie te beoordelen.

Bovengenoemde analyses zijn tevens uitgevoerd voor een dekkingsgraad van 106% en 135%. Daarnaast is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd bij een renteschok van +1% en van -1%. Een uitgebreide analyse van de transitie-effecten is te vinden in het invaarbepsluit (bijlage B).

### 5.2.11 Onderbouwing evenwichtige belangenbehartiging

Het bestuur Pf TNO heeft gezamenlijk met sociale partners ten behoeve van de overgang naar het nieuwe stelsel een aantal principes en uitgangspunten geformuleerd die zijn vertaald naar een overall ambitie voor de nieuwe regeling en drie transitiedoelstellingen.

#### Ambitie

Voor de nieuwe pensioenregeling is de overall ambitie om net als in de huidige regeling te streven naar een waardevast pensioen. Deze ambitie bestaat uit twee elementen.

- Het eerste element betreft de ambitie dat een pensioenuitkering bij aanvang pensioenleeftijd wordt gerealiseerd van 75% van de gemiddelde voor inflatie gecorrigeerde pensioengrondslag gedurende de opbouw (bij 43 arbeidsjaren). Dit wordt ook wel de vervangingsratio genoemd. Deze ambitie komt overeen met de ambitie in de huidige regeling van een uitkering van 70% van de gemiddelde voor inflatie gecorrigeerde pensioengrondslag over 40 arbeidsjaren.
- Het tweede element is het nastreven van een waardevast pensioen. Oftewel het streven is om nadat de pensioenuitkering is ingegaan, gemiddeld 2% inflatie per jaar bij te houden en minimaal 75% daarvan.

#### Transitiedoelstellingen

Naast bovengenoemde ambitie hebben sociale partners met Pf TNO de volgende kwalitatieve transitiedoelstellingen geformuleerd:

1. Op het moment van overgang gaan actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden er niet op achteruit ten opzichte van het huidige stelsel: het perspectief voor actieve deelnemers en gewezen deelnemers is minimaal gelijk en de uitkering van pensioengerechtigden blijft minimaal gelijk.  
Het streven is daarbij om bij de overgang alle actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden minimaal 100% van de Voorziening Pensioenverplichting (VPV) mee te geven. Dit is het geld dat het fonds in kas heeft om de toekomstige aanspraak van alle deelnemers te kunnen realiseren.
2. We streven een stabiele pensioenuitkering na. We willen verlagen van de pensioenuitkeringen beperken. De verwachting is wel dat in het nieuwe stelsel pensioenuitkeringen vaker omhoog zullen gaan.
3. Er mogen geen onevenwichtige verschillen ontstaan tussen deelnemersgroepen tijdens en na transitie. Er zal o.a. gekeken worden hoe de nadelige effecten van het afschaffen van de doorsneesystematiek te compenseren.

Om te kunnen beoordelen of de ambitie en de transitiedoelstellingen behaald worden, zijn deze vertaald naar kwantitatieve doelstellingen, maatstaven en voorrangregels. Naast de eerder genoemde wettelijke maatstaven wordt daarbij ook gekeken naar de kans op een verlaging van de pensioenuitkering en de vervangingsratio voor een aantal maatmensen.

Daarnaast zijn door sociale partners en Pf TNO bandbreedtes geformuleerd voor de verschillende maatstaven in het kader van complete besluitvorming zodat voor redelijkerwijs voorzienbare omstandigheden geen nadere besluitvorming nodig is als de transitie-effecten binnen deze bandbreedtes blijven vallen.

### 5.2.12 Beschrijving en onderbouwing evenwichtigheid invaardekkingsgraad

Dit implementatieplan is gebaseerd op een invaardekkingsgraad van minimaal 106% en maximaal 135%. Zoals in het inbaarbesluit uitgewerkt kan bij deze dekkingsgraden een evenwichtige transitie plaatsvinden waarbij alle transitiedoelstellingen gerealiseerd worden.

Als de invaardekkingsgraad richting de transitiedatum deze grenzen (dreigen te) overschrijden of als de resultaten niet binnen de gestelde bandbreedtes vallen, is een heroverweging door sociale partners en Pf TNO noodzakelijk om te beoordelen of sprake is van een evenwichtige transitie. Dat resultaten door gewijzigde omstandigheden buiten de bandbreedtes komen te vallen, betekent voor sociale partners niet automatisch dat er géén sprake is van een evenwichtige transitie. Het geeft wel aanleiding om de evenwichtigheid van de transitie op dat moment opnieuw te beoordelen.

# 6 Transitie-FTK en overbruggingsplan

De Minister voor Armoedebelief, Participatie en Pensioenen heeft in 2022 en in 2023 een tijdelijke verruimde regeling voor toeslagverlening (indexatie-AMvB) gepubliceerd. Het fonds heeft op basis van deze verruiming in zowel 2022 als in 2023 besloten een aanvullende indexatie te verlenen van respectievelijk 2,19% en 7,00%.

Het fonds heeft in de daaropvolgende jaren besloten geen gebruik te maken van de mogelijkheden van het transitie-FTK en heeft dan ook (nog) geen overbruggingsplan ingediend. Wel heeft het bestuur in het besluit tot invaren nadrukkelijk opgenomen dat indien de indexatie-achterstand richting het transitiemoment toeneemt er nadrukkelijk gekeken wordt of dit aanleiding geeft om alsnog te besluiten van het transitie-FTK gebruik te gaan maken en zodoende een aanvullende indexatie toe te kunnen kennen.

# 7 Transitieplan (in hoofdlijnen)

## 7.1 Beschrijving van besluitvormingsproces rondom transitieplan (hoe zijn de betrokken partijen tot besluitvorming gekomen en zijn fondsorganen hierbij betrokken geweest)

Het transitieplan (bijlage A) is de formele vastlegging van de afspraken van de werkgever TNO en de ondernemingsraad van TNO (gezamenlijk de sociale partners) over de nieuwe pensioenregeling, het invaren van de opgebouwde pensioenaanspraken en -rechten naar de nieuwe pensioenregeling en de compensatie voor de gevolgen van de afschaffing van de zogenaamde doorsneesystematiek en eventuele andere nadelige gevolgen van de wijziging van de pensioenregeling.

Een werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de ondernemingsraad van TNO en vertegenwoordigers namens de werkgever TNO, heeft samen met het bestuur van PfTNO en begeleid door het bestuursbureau van het fonds verkend wat de impact gaat zijn van de wetwijzigingen naar het nieuwe pensioenstelsel en hoe daarbinnen het beste de nieuwe pensioenregeling kan worden vormgegeven. Op basis van deze overleggen hebben sociale partners in juni 2023 een principebesluit genomen aangaande de contractvorm, de solidaire premiereregeling, en het invaren van de bestaande pensioenafspraken.

Verdere uitwerking van de pensioenregeling heeft geresulteerd in het transitieplan van sociale partners. Daarbij heeft op diverse onderwerpen die onderdeel zijn van dit transitieplan uitwisseling plaatsgevonden tussen sociale partners en het bestuur van PfTNO.

De ondernemingsraad heeft het door sociale partners bereikte akkoord in oktober 2024 ter stemming voorgelegd aan alle werknemers. Ongeveer 20% heeft gestemd, waarbij 93% vóór het akkoord was.

In de Pensioenwet is vastgelegd dat verenigingen van gewezen deelnemers of pensioengerechtigden die substantieel deel van deze groep vertegenwoordigen in de gelegenheid worden gesteld om hun oordeel te geven over het transitieplan, ook wel het hoorrecht genoemd. De gepensioneerdvereniging van TNO (eTNOs) heeft zich in 2023 formeel gemeld bij sociale partners voor het uitoefenen van het hoorrecht. Aangezien eTNOs een substantieel gedeelte van de pensioengerechtigde deelnemers vertegenwoordigt, is het hoorrecht toegezegd.

In de aanloop naar het concept Transitieplan zijn bestuur PfTNO, verantwoordingsorgaan, raad van toezicht PfTNO en eTNOs sinds 2022 meegenomen in verschillende kennisworkshops van PfTNO en in 2024 via een aantal sessies meegenomen in de belangrijkste inzichten van sociale partners. In de periode van half november tot eind december 2024 heeft eTNOs haar formele hoorrecht uitgeoefend. De uitkomsten hiervan zijn meegenomen bij het finaliseren van dit transitieplan.

Er is door de overheid een onafhankelijke transitiecommissie ingesteld. De transitiecommissie heeft als taak te bemiddelen tussen partijen en/of partijen bindend te adviseren die een pensioenregeling overeenkomen indien deze partijen daartoe gezamenlijk een verzoek

doen. Van deze transitiecommissie is door sociale partners geen gebruik gemaakt.

## 7.2 Toelichting op wijze waarop bestuur evenwichtigheid transitieplan heeft vastgesteld en welke rol bestuursorganen (RvT, VO) en sleutelfunctiehouders daarbij hebben bekleed

Tijdens bovengenoemde traject van de totstandkoming van het transitieplan heeft op diverse onderwerpen die onderdeel uitwisseling plaatsgevonden tussen sociale partners en het bestuur van Pf TNO. De kwantitatieve analyses in het transitieplan zijn gemaakt door (de adviseurs van) Pf TNO. Daarnaast heeft afstemming plaatsgevonden met Pf TNO over o.a. de ambitie van de pensioenregeling, de transitiedoelstellingen en diverse aspecten die betrekking hebben op de evenwichtigheid en uitvoerbaarheid van de nieuwe regeling alsmede de planning van de transitie.

Naast de ambitie van de nieuwe pensioenregeling en de transitiedoelstellingen die Pf TNO gezamenlijk met sociale partners hebben geformuleerd (zie sectie 5.2.11) heeft Pf TNO ten behoeve van de evenwichtige belangenafweging een afwegingskader opgesteld. Dit afwegingskader is in een aantal iteraties tot stand gekomen waarbij tevens input van het verantwoordingsorgaan, de raad van toezicht, adviserend actuaaris en sleutelfunctiehouders is meegenomen. Dit evenwichtigheidskader is opgenomen in bijlage E.

Het bestuur van Pf TNO heeft na een uitgebreide bespreking van alle elementen van het invaarbesluit in hun onderlinge samenhang en integraliteit het voorgenomen besluit tot invaren op 27 februari 2025 vastgesteld. Ten behoeve van deze besluitvorming hebben de sleutelfunctiehouders risicobeheer en actuariael hun opinies gegeven over het voorgenomen besluit tot invaren. De aanbevelingen van de sleutelfunctiehouders zijn meegenomen in het voorgenomen besluit.

Het verantwoordingsorgaan is zoals hierboven aangegeven sinds 2022 meegenomen in verschillende kennisworkshops en sinds begin 2024 regelmatig geïnformeerd over de analyses, resultaten en voortgang richting het transitieplan en het invaarbesluit. Er hebben meerdere workshops plaatsgevonden van het bestuur samen met het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht. Op 2 mei 2025 heeft het verantwoordingsorgaan positief advies uitgebracht over het voorgenomen besluit tot invaren, waarbij één geleding een afwijkend standpunt heeft ingenomen. Vanwege het negatieve deeladvies van de VO-geleding van de pensioengerechtigden heeft het bestuur Pf TNO conform de Pensioenwet de sociale partners geïnformeerd over dit advies en gevraagd om het verzoek tot collectieve waardeoverdracht (invaren) te heroverwegen met inachtneming van alle adviezen van het VO.

De raad van toezicht heeft op 6 juni 2025 het voorgenomen besluit tot invaren goedgekeurd en op 18 juni 2025 heeft het bestuur Pf TNO het besluit tot invaren ten behoeve van de melding aan DNB vastgesteld.

### 7.3 Toelichting op wijze waarop bestuur de uitvoerbaarheid van het transitieplan heeft vastgesteld en welke rol fondsorganen (RvT, VO) en sleutelfunctiehouders daarbij hebben bekleed

Pf TNO heeft al tijdens het besluitvormingsproces van sociale partners geïnventariseerd welke aanpassingen in de IT-systemen en de administratieve processen benodigd zijn voor uitvoering van de nieuwe pensioenregeling en voor de transitie daar naartoe. Pf TNO heeft in dit kader intensief contact met AZL. Samen met AZL wordt de beoogde nieuwe pensioenregeling en de financiële opzet daarvan doorvertaald naar een zogenoemde configuratiesheet. De configuratiesheet sluit aan op het AZL Productmodel.

Pf TNO heeft, zoals ook uit de voorgaande hoofdstukken blijkt, de geïdentificeerde risico's en risicobeheersingsmaatregelen geanalyseerd. Pf TNO oordeelt er vertrouwen in te hebben dat de transitie naar en de uitvoering van de nieuwe pensioenregeling op een beheerste en integere manier zullen worden uitgevoerd.

### 7.4 Toets op conformiteit van het transitieplan met wettelijke voorschriften

Pf TNO heeft het transitieplan expliciet getoetst aan de relevante wettelijke bepalingen. Het oordeel is dat hieraan wordt voldaan. Deze toetsing is opgenomen in het besluit tot invaren.

### 7.5 Gemotiveerde toelichting of het pensioenfonds wel dan niet afwijkt van transitieplan

Het pensioenfonds wijkt in overleg met sociale partners op één punt beperkt af van het transitieplan. Gebleken is dat de compensatie afschaffing doorsneesystematiek die initieel zou lopen tot 68 jaar vanwege het feit dat de daadwerkelijke pensioendatum (AOW-datum) nog daarvoor ligt tot gevolg had dat een deelnemer die direct na de transitiedatum deze leeftijd bereikt nog wel en iemand die kort ervoor de datum bereikt geen (beperkte) compensatie afschaffing doorsneesystematiek ontvangt. Deze situatie was onbedoeld en is in overleg met sociale partners aangepast door de verdeling van de compensatie afschaffing doorsneesystematiek te laten eindigen op 67 jaar i.p.v. 68 jaar.

### 7.6 Financiële grenzen (dekkingsgraad) voorwaardelijk aan transitieplan

Het transitieplan is geldig bij een dekkingsgraad bij invaren van 106% tot en met 135%.

## 7.7 Afspraken en werkwijze (concreet en haalbaar plan) als financiële grenzen transitieplan worden overschreden

De trend en de verwachting van de dekkinggraad wordt de komende periode nadrukkelijk gemonitord. Sociale partners en PftNO treden ongeacht de ontwikkeling van de dekkinggraad nader over het invaren met elkaar in overleg 6 maanden voor de transitiedatum. Tevens hebben sociale partners en PftNO afgesproken met elkaar in overleg te treden indien de dekkinggraad het niveau van 110% bereikt. In samenhang hiermee zal PftNO monitoren of de transitie-effecten binnen de gestelde bandbreedtes blijven. Deze monitoring wordt in het overleg met sociale partners 6 maanden voor de transitiedatum besproken. Daarnaast wordt direct met sociale partners in overleg getreden indien tijdens de monitoring een bandbreedte overschreden wordt.

# 8 Communicatie

De transitie heeft gevolgen voor alle deelnemers van ons fonds. Om de transitie goed te laten verlopen, is het belangrijk alle belanghebbenden zowel vóór, tijdens als na de transitieperiode goed te informeren en mee te nemen in de veranderingen en de gevolgen voor hun persoonlijke situatie. Het communicatieplan beschrijft hoe PftNO dit doet. Dit communicatieplan is als bijlage F bijgevoegd.

# Bijlagen

Onderstaande bijlagen zijn onderdeel van het implementatieplan maar worden niet op de site gepubliceerd omdat ze vooral technisch van aard zijn.

Een uitzondering hierop zijn het Transitieplan (bijlage A) en het Communicatieplan (bijlage F). Deze bijlagen zijn als losse documenten op de site van Pensioenfonds TNO gepubliceerd.

- A. Transitieplan**
- B. Besluit tot invaren**
- C. Besluitvormingsdocument solidariteitsbeleid**
- D. Besluitvormingsdocument uitkeringsbeleid**
- E. Evenwichtigheidskader**
- F. Communicatieplan**
- G. Generiek migratie- en inwaarplan AZL**
- H. Risicorapportage Q1 2025**
- I. Acceptatiecriteria Technische haalbaarheid**