



De werkgever aan zet!

**Whitepaper over wijziging van de
collectieve pensioenregeling
aan de hand van actualiteit verhoging pensioenleeftijd**

Mr. F.V.I.M. Hoppers CPL

Maak kennis met **Dirkzwager**
advocaten & notarissen

DISCLAIMER

Deze whitepaper is met de grootste zorg samengesteld. Er kunnen echter geen rechten aan worden ontleend. Dirkwager advocaten & notarissen N.V. aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van onjuistheid of onvolledigheid (in de meest ruime zin des woords) van de informatie in deze handleiding. De whitepaper is uitsluitend bestemd voor informatiedoeleinden en kan niet worden aangemerkt als een (juridisch) advies in een individuele zaak.

Wijzigingstraject pensioenregeling, het is net schaken

Het pensioenlandschap wijzigt voortdurend. De afgelopen jaren heeft het kabinet verschillende bezuinigingsmaatregelen doorgevoerd, waardoor het fiscale kader van pensioenregelingen er wezenlijk anders is komen uit te zien. Gevolg: bijna alle pensioenregelingen zijn versoerd en dus aangepast. Zo zijn de fiscale maximale opbouwpercentages verlaagd en is de pensioengrondslag afgetopt. Ook per 1 januari 2018 staat weer een belangrijke verandering op stapel: de verhoging van de (fiscale) pensioenrichtleeftijd naar 68 jaar.

Werkgevers moeten hiermee aan de slag! Zorg ervoor dat u goed uitgerust aan dit schaakspel begint. Bedenk dat een schaakspel zes verschillende stukken kent. U bent dus beslist niet de enige speler. Er zijn diverse partijen bij de arbeidsvoorwaarde pensioen betrokken, en dat maakt dit traject zo complex. Het spel moet in elk geval worden gevoerd met de werknemers (al dan niet vertegenwoordigd door de OR) en de pensioenuitvoerder. De kunst is de juiste zetten te doen om het doel, aanpassing van de pensioenregeling, te bereiken.

De belangrijkste boodschap van deze whitepaper is:

- Ga er beslist niet van uit dat nieuwe fiscale regels 'vanzelf' gaan gelden voor de bestaande pensioenregeling. Daar is nu juist een wijzigingstraject voor nodig.
- Ga er evenmin van uit dat een wijziging van de fiscale regels zonder meer een wijziging van de pensioenovereenkomst rechtvaardigt. Een werkgever zal wellicht stappen vooruit en achteruit moeten doen, voordat de werknemers kunnen instemmen met de nieuwe pensioenregeling.

Deze whitepaper legt uit waarom en hoe u het schaakspel speelt. Een groot aantal mogelijke zetten wordt u voorgelegd, tactiek én de belangrijkste spelregels worden besproken.

Ik wens u veel inspiratie en een uitdagend schaakspel toe!

Mr. F.V.I.M. Hoppers CPL

Inhoud

HOOFDSTUK 1	5
Deelnemers aan het wijzigingstraject	5
Uitleg schaakstukken	5
HOOFDSTUK 2	8
Wel of geen bemoeienis met pensioen, dat is de vraag!	8
Welke stukken spelen mee en hoe groot is hun aandeel?	8
HOOFDSTUK 3	11
Fiscale veld: wettelijke (fiscale) wijzigingen per 1 januari 2018	11
Het Paard: "Andere kleding voor de Koning!"	11
Aanpassing noodzakelijk?	12
HOOFDSTUK 4	14
Civiele veld: gevolgen voor werkgever en werknemer	14
De Pion én de Loper aan zet	14
Lagere premielasten	14
Lagere pensioenuitkering	14
Compenseren?!	15
Manieren om te compenseren	16
HOOFDSTUK 5	18
Het instemmingstraject	18
Sleutelrol voor de Loper, en is er een Dame in het spel?	18
Instemmingsrecht OR	18
Instemming werknemer	18
Wat als een werknemer weigert?	19
HOOFDSTUK 6	20
Keuzes maken!	20
Stappen in het schaakspel	20
Inventariseer	20
Kijk naar de andere schaakstukken	20
Rekenen maar...	20
Stel uitgangspunten vast	21
Niets doen is geen optie!	21
CONCLUSIE	22
Ga het schaakspel niet uit de weg	22
Belangrijkste spelregels	22
COLOFON	23

Deelnemers aan het wijzigingstraject

Uitleg schaakstukken

Voor een goed begrip van het spel volgt eerst een toelichting op de schaakstukken.



Koning

De Koning staat voor de **pensioenovereenkomst**. Dit is de afspraak over pensioen in de arbeidsovereenkomst tussen een werkgever en een werknemer. In het wijzigingstraject staat de pensioenovereenkomst centraal, net als de Koning in het schaakspel. Deze overeenkomst moet gehandhaafd blijven. Lukt het niet om de huidige pensioenovereenkomst te handhaven (bijvoorbeeld om fiscale redenen), zorg er dan voor dat de Koning op een andere manier toch blijft. Misschien lukt dat met een andere mantel of lichtere kroon?



Paard

Het Paard staat voor de **Belastingdienst**. Het Paard oefent vanuit het centrum, het fiscale veld, grote invloed uit, hetgeen doorwerkt in het civiele veld. De fiscale invloed op een pensioenregeling is zodanig dat bij een wijziging van het fiscale kader partijen genoodzaakt zijn om ook het civiele kader (de pensioenovereenkomst) aan te passen. Niemand wil immers het Paard voor de 'hoeven' lopen.



Pion

De Pion staat voor de **werkgever**, een verkenner in het wijzigingstraject. De Pion kan alleen maar recht vooruitgaan als het bestemmingsveld leeg is. Met andere woorden: als er andere stukken in het veld staan, zal de Pion daar bedacht op moeten zijn. De werkgever zal tijdens het wijzigingstraject rekening moeten houden met de overige spelers, in het bijzonder de werknemer met wie hij de pensioenovereenkomst heeft gesloten, en de pensioenuitvoerder met wie hij een uitvoeringsovereenkomst is aangegaan. Bovendien kan de werkgever zichzelf op een andere manier hebben vastgezet door bepaalde dingen in een arbeidsovereenkomst toe te zeggen..



Loper

De Loper staat voor de **werknemer**. Een Loper kan sterk of zwak zijn, afhankelijk van de vraag of hij gehinderd wordt door de eigen, vastgezette Pion. Een werknemer kan in een wijzigingstraject geholpen worden als de werkgever de pensioenwijziging duidelijk toelicht, oplossingen ter compensatie aanreikt en de mogelijkheid biedt om instemming te verlenen. Trekken werkgever en werknemer daarentegen niet samen op, dan wordt de positie van de werknemer ondermijnd. Hij zal dan bijvoorbeeld minder loon krijgen of minder pensioen opbouwen.



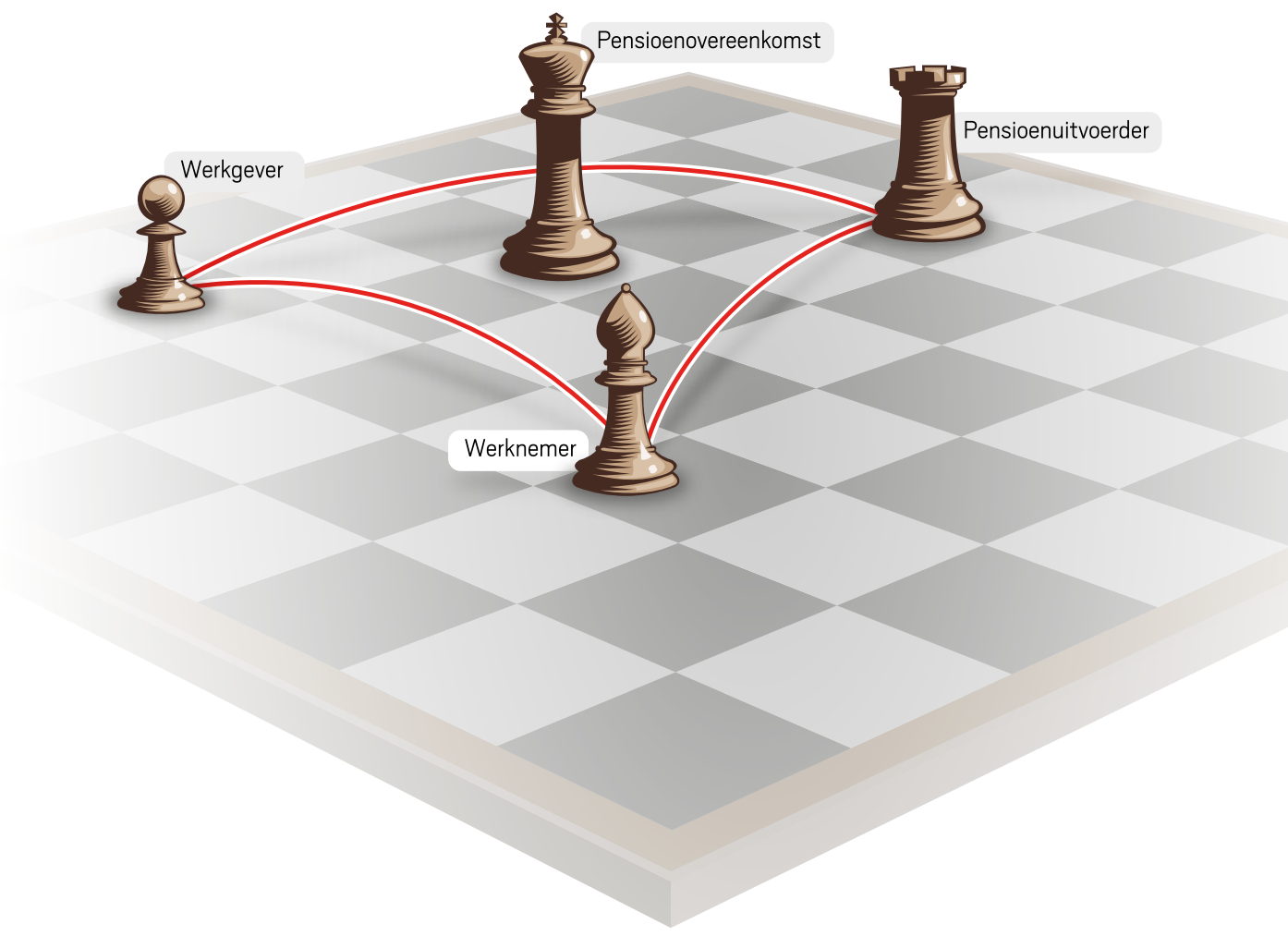
Toren

De Toren staat voor de **pensioenuitvoerder**. De pensioenuitvoerder kan veel velden bestrijken. Hij is pas echt op volle sterkte als hij voldoende ruimte heeft. Die ruimte is echter beperkt door de aanwezigheid van andere schaakstukken, zoals het Paard (de Belastingdienst). Bovendien moet de pensioenuitvoerder altijd rekening houden met de Koning; de pensioenuitvoerder is immers uitvoerder van wat in de pensioenovereenkomst is geregeld.



Dame

De Dame staat voor de **ondernemingsraad (OR)**, een schaakstuk met zeer grote invloed en een exclusief recht: het instemmingsrecht. Hiermee zal de Pion altijd rekening moeten houden. Zonder de instemming van de OR mag een wijziging van de pensioenregeling niet worden doorgevoerd.



Wel of geen bemoeienis met pensioen, dat is de vraag!

Welke stukken spelen mee en hoe groot is hun aandeel?

Zoals gezegd zijn bij pensioen diverse partijen betrokken. Dit laat zich het beste verduidelijken aan de hand van de zogenoemde pensioendriehoek:

- werkgever-werknemer: de pensioenovereenkomst als onderdeel van de arbeidsovereenkomst;
- werknemer-pensioenuitvoerder: het pensioenreglement;
- werkgever-pensioenuitvoerder: de uitvoeringsovereenkomst.

De Pensioenwet heeft als uitgangspunt dat werkgever en werknemer (soms vertegenwoordigd door de sociale partners) de pensioenovereenkomst vastleggen. De inhoud van de pensioenregeling wordt dus vastgelegd in de pensioenovereenkomst. Vervolgens moet de werkgever met een pensioenuitvoerder, bijvoorbeeld een verzekeraar, een uitvoeringsovereenkomst sluiten. Kortom: de focus bij de arbeidsvoorwaarde pensioen ligt op de verhouding werkgever-werknemer. Als er iets op pensioenvlak gewijzigd moet worden, zullen werkgever en werknemer dus opnieuw met elkaar om tafel moeten gaan.

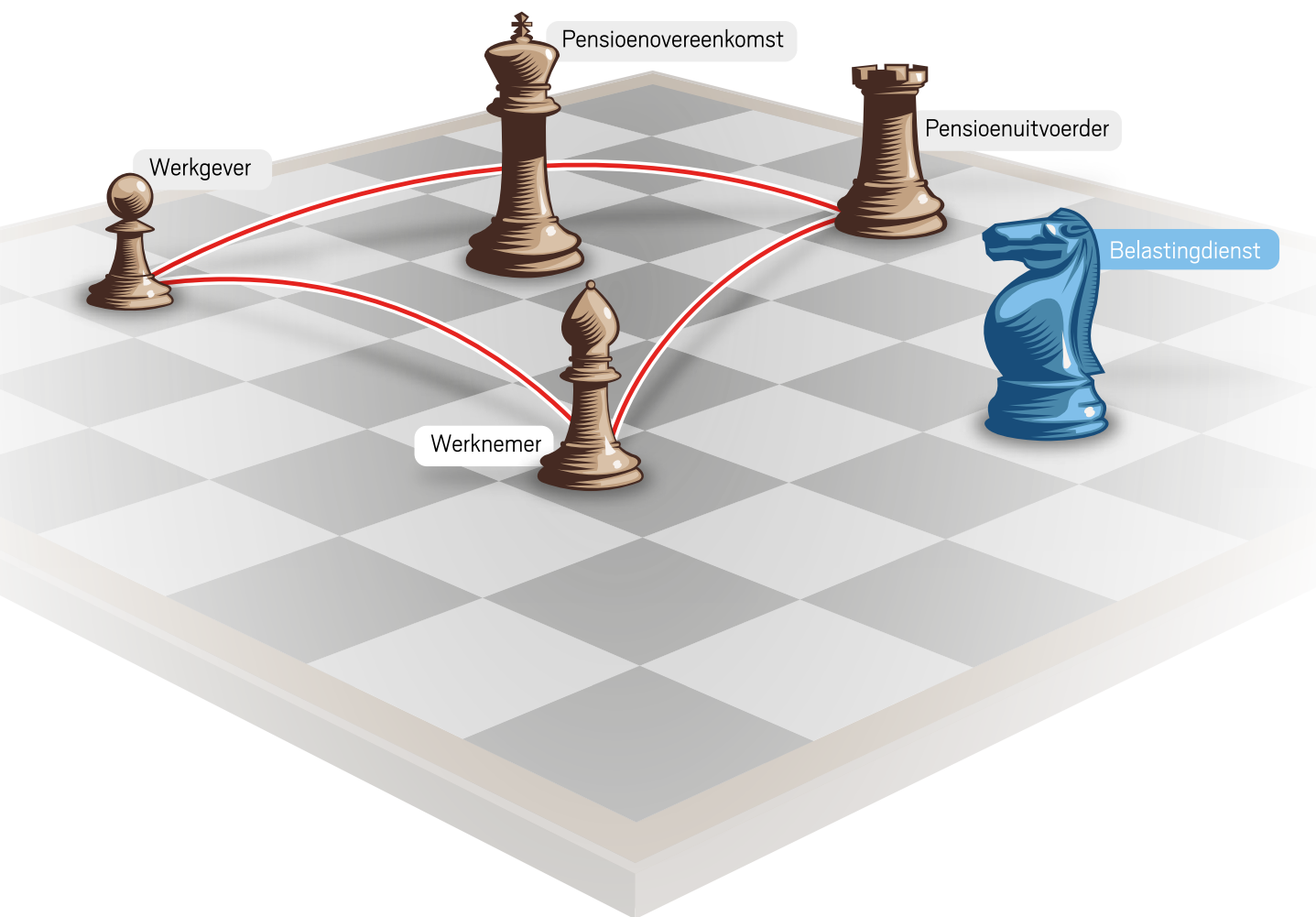
Maar hoe kan het dan dat niet iedere werkgever en werknemer intensieve bemoeienis hebben met het pensioen?

Heel wat werkgevers en werknemers verkeren in de veronderstelling dat dit 'elders' wordt geregeld. Dat kan inderdaad zo zijn. Sommige werkgevers zijn bijvoorbeeld verplicht om deel te nemen in een bedrijfstakpensioenfonds. Dan zijn niet de werkgever en werknemer de vormgevers van het pensioen, maar leggen de pensioenfondsbestuurders dit vast in het pensioenreglement. Het reglement is dan verplicht van toepassing op de werkgever en de werknemer. Ook bij ondernemingspensioenfondsen komt het nog wel eens voor dat werkgever en werknemer maar weinig pensioenbemoeienis hebben. Soms heeft een werkgever de bevoegdheid tot wijziging namelijk overgedragen aan het pensioenfondsbestuur.

De bemoeienis kan ook gering zijn als de pensioenregeling vervat is in een cao die van toepassing is verklaard op de arbeidsovereenkomst. In dat geval zijn de sociale partners aan zet.

Maar let op. Zelfs indien u als werkgever of werknemer niet de vormgever bent van de pensioenregeling, dan nog is het belangrijk om meer te weten over de pensioenwijziging per 1 januari 2018. Dat zal in het vervolg van deze whitepaper blijken!





Fiscale veld: wettelijke (fiscale) wijzigingen per 1 januari 2018

Het Paard: “Andere kleding voor de Koning!”

Pensioenregelingen kennen een fiscale facilitering. Werknemers die pensioen opbouwen, hebben een pensioenaanspraak. Die pensioenaanspraak wordt pas een pensioenuitkering als de werknemer de pensioenleeftijd bereikt. Het is van belang dat op een pensioenregeling de zogenoemde omkeerregel van toepassing is. Vindt die regel toepassing, dan is namelijk niet de pensioenaanspraak belast, maar te zijner tijd de pensioenuitkering. Om voor deze omkeerregel in aanmerking te blijven komen, zal de pensioenregeling altijd in overeenstemming moeten blijven met de fiscale kaders.

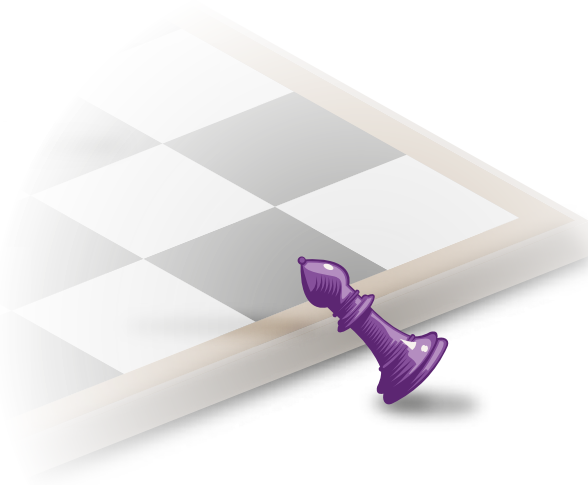
Er mag vanuit fiscaal perspectief niet ongelimiteerd pensioen worden opgebouwd. Voor de berekening van de fiscale maxima werd vanaf 1 januari 2014 gerekend met een pensioenleeftijd van 67 jaar (daarvoor 65 jaar). Dit verandert per 1 januari 2018: de fiscale pensioenleeftijd wordt dan voor al het pensioen dat vanaf dat moment wordt opgebouwd, 68 jaar. Er wordt door de wetgever verondersteld dat medewerkers langer kunnen doorwerken (door de stijgende levensverwachting), waardoor de uitkeringsduur van het pensioen korter wordt. Een veronderstelling die niet helemaal zal stroken met de werkelijkheid, nu de facto veel werknemers van hun werkgever zullen (moeten) stoppen met werken, zodra zij de AOW-leeftijd - die de komende jaren nog lager ligt dan de fiscale leeftijd - bereikt hebben.

Wat betekent deze verhoging van de fiscale pensioenleeftijd voor de pensioenregeling? Zowel aan de premiekant (“wat kost de pensioenregeling?”) als aan de uitkeringenkant (“welke pensioenaanspraak krijgt de werknemer ervoor terug?”) kan dit gevolgen hebben. Zo zullen bij een beschikbare premiereregeling de maximale premiepercentages van de leeftijdsafhankelijke premiestaffels afnemen. Er wordt dan dus minder aan premies ingelegd. Werkgevers die al fiscaal maximale premies afdragen, zullen dan dus minder premies gaan afdragen. Bij de middelloonregeling zullen de premiekosten evenzeer naar verwachting afnemen, nu de uitkeringsduur (door de latere ingangsdatum) zal afnemen.

Het fiscaal maximale opbouwpercentage in de middelloonregeling (1,875%) blijft echter gelijk. Toch kan je stellen dat de pensioenuitkering ook dan minder (waard) wordt vanwege de latere ingangsdatum. Werknemers kunnen weliswaar ervoor kiezen om het pensioen eerder dan op 68-jarige leeftijd op te nemen, maar de pensioenaanspraak zal in dat geval actuarieel worden herrekend en daarmee minder worden.

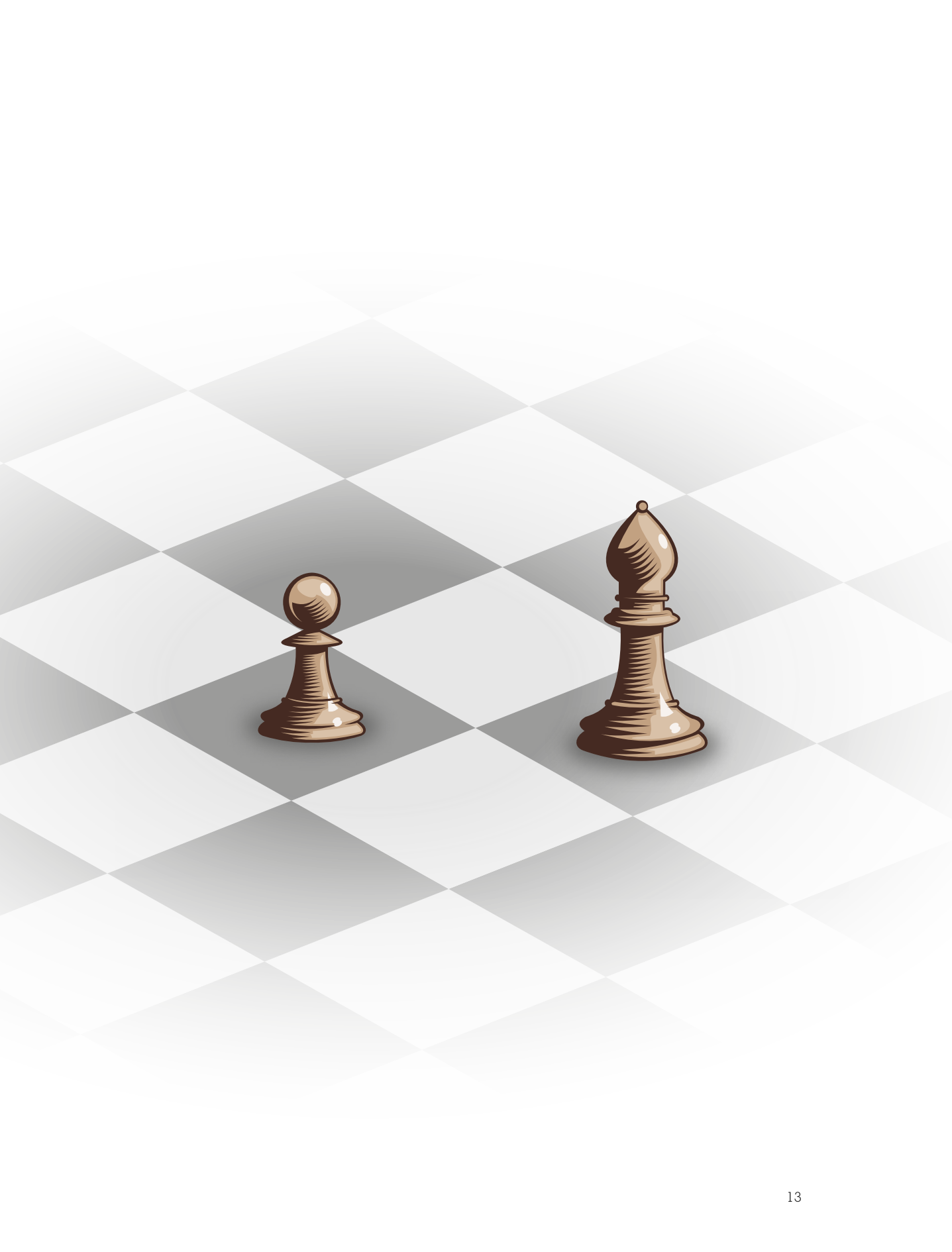
Aanpassing noodzakelijk?

We weten nu dat de wetgever een hogere fiscale pensioenleeftijd voorschrijft. Maar hoe dwingend zijn deze fiscale regels? Krijgen de werkgever en zijn werknemers daadwerkelijk problemen met de Belastingdienst als de pensioenregeling binnen het oude, fiscale kader blijft in plaats van het nieuwe? Jazeker, vanwege de eerder geschetste omkeerregel. Je wilt niet dat de regeling fiscaal onzuiver wordt! De pensioenleeftijd zal dus verhoogd moeten worden naar 68 jaar.



Alternatief

Alternatief is dat de fiscale pensioenleeftijd op 67 jaar blijft staan, maar dan zullen de fiscaal maximale premiepercentages (in geval van een beschikbare premie-regeling) nog meer verlaagd moeten worden. Of, in geval van een middelloon-regeling, zal het opbouwpercentage neerwaarts moeten worden bijgesteld.



Civiele veld: gevolgen voor werkgever en werknemer

De Pion én de Loper aan zet

Pensioen is onlosmakelijk verbonden met het fiscale kader. Zonder de fiscale voordelen is een pensioenregeling immers zeer onaantrekkelijk.

Ik noemde het al in hoofdstuk 1 bij de uitleg van de schaakstukken. Het Paard heeft vanuit het fiscale veld veel invloed op het civiele veld. Toch is het niet zo dat de nieuwe fiscale regels automatisch doorwerken in de pensioenovereenkomst. Reden waarom werkgever en werknemer in het civiele veld aan zet zijn!

Lagere premielasten

Veel werkgevers dragen bij in de pensioenregeling van hun werknemers. Een verhoging van de fiscale pensioenleeftijd betekent in de meeste gevallen een verlaging van de pensioenpremielast. In feite beloont een werkgever dan dus vanaf 1 januari 2018 de werknemers minder. Het is maar de vraag of iedere werknemer zich dat realiseert. En zo ja, of een werknemer hiermee dan zomaar kan/wil instemmen.

Sommige werknemers zal worden voorgehouden dat hun loonstrookje straks een hoger netto salarisbedrag vertoont. Veel pensioenregelingen kennen namelijk ook een werknemersbijdrage. In dat geval kan een lagere pensioenpremie een lagere werknemersbijdrage betekenen. Maar dat hoeft lang niet altijd! Daar waar in een pensioenregeling de werknemersbijdrage neerkomt op een vast percentage van de pensioengrondslag, hoeft die situatie zich niet voor te doen. Een voorbeeld: in een bepaalde leeftijdscategorie van de beschikbare premiestaffel is het premiepercentage 12%. De (vaste) werknemersbijdrage is 4% van de pensioengrondslag. Het restant (8%) is voor de werkgever. Als dit premiepercentage vervolgens wordt verlaagd naar 9%, dan blijft de last voor de werknemer nog steeds 4%, terwijl die van de werkgever gereduceerd is naar 5% van de pensioengrondslag.

Lagere pensioenuitkering

Het is niet alleen interessant om te zien wat deze fiscale maatregel aan de kostenkant (de pensioenpremielast) betekent. Ook belangrijk is het om te zien wat de

werknemer er aan pensioen voor terugkrijgt: een lagere ouderdomspensioen-uitkering die over minder jaren wordt uitgekeerd. Daar staat weliswaar tegenover dat werknemers - door de verhoging van de pensioenleeftijd - langer de mogelijkheid hebben om hun pensioenopbouw voort te zetten. Maar daar moet dan wel langer voor gewerkt worden! Daarbij is het maar zeer de vraag of werknemers hiertoe daadwerkelijk die gelegenheid krijgen, aangezien in veel arbeidsovereenkomsten een einde van de arbeidsovereenkomst per het moment van het bereiken van de AOW-leeftijd verwoord staat. Die leeftijd is sowieso de komende jaren lager dan de fiscale pensioenleeftijd.

Compenseren?!

Werkgevers zien zich voor een lastig vraagstuk gesteld: moeten werknemers gecompenseerd worden voor de mogelijk lagere waarde van hun pensioen? Als deze vraag uitsluitend gesteld wordt vanuit de kostenkant, lijkt het antwoord simpel. Omdat de werkgever binnenkort minder zal belonen voor pensioen, zal menig werknemer deze beloning op een andere wijze willen terugzien. Zij zullen bijvoorbeeld verlangen dat de premievrijval aan hen toekomt, zodat de lagere waarde van hun pensioen enigszins gecompenseerd wordt. Het is gewoon een kwestie van onderhandelen. U kunt ook kiezen voor niet onderhandelen, maar dan is het de vraag of werknemers daadwerkelijk gaan instemmen met de beoogde wijziging van de pensioenovereenkomst. Voorkom dat de Koning schaakmat komt te staan!



Manieren om te compenseren

Bijvoorbeeld een hoger salaris ...

Van dit extra salaris kunnen medewerkers desgewenst zelf geld opzij leggen voor pensioen.

Een andere verdeling tussen de werkgevers- en werknemersbijdrage ...

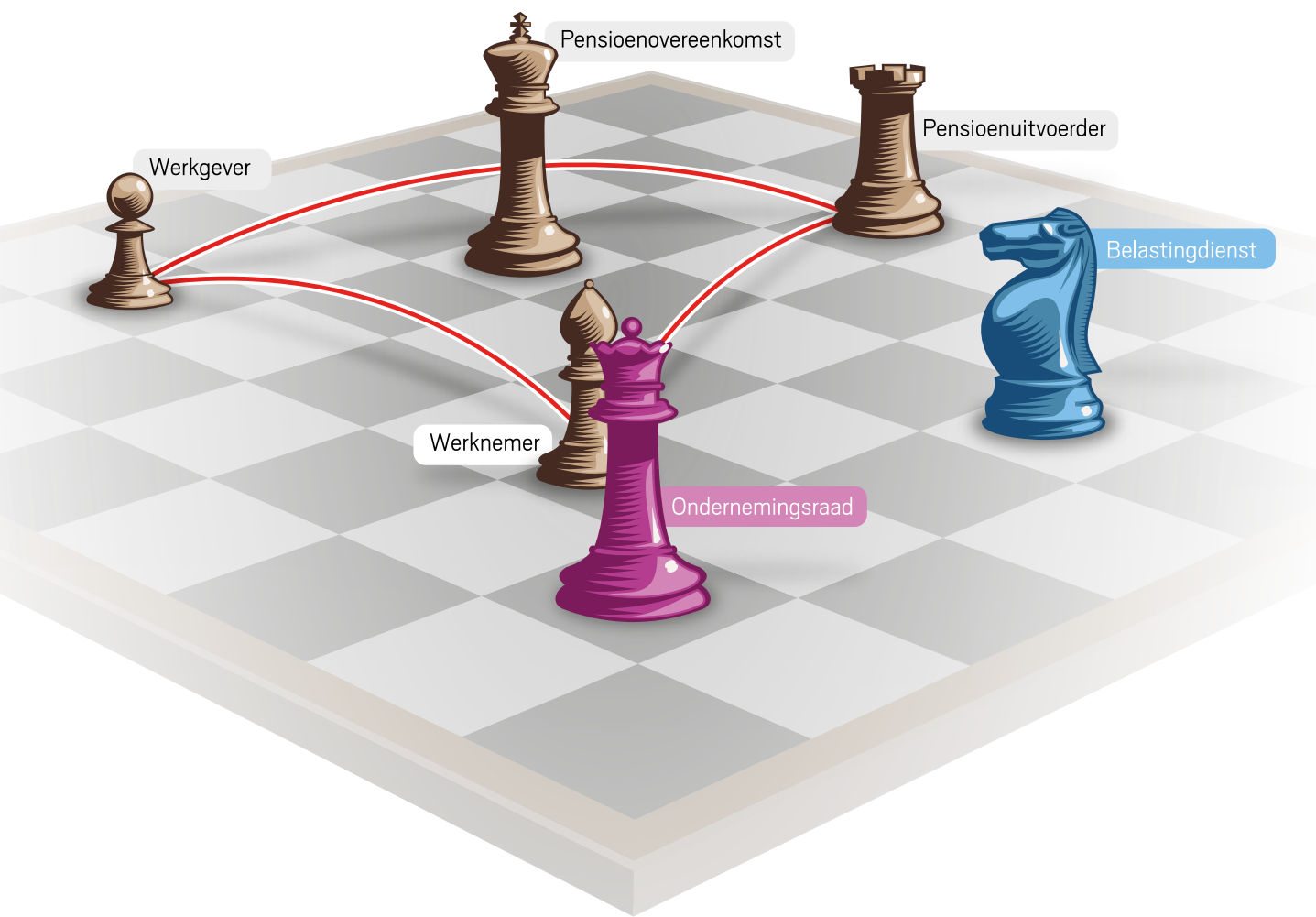
De werkgever gaat dan verhoudingsgewijs meer bijdragen dan in het verleden het geval was.

Of introduceer een vitaliteitsbeleid en biedt de werknemers de mogelijkheid om langer (dan tot de AOW-leeftijd) door te werken...

in dat geval neemt de pensioenopbouw alsnog toe.

En vergeet een andere staffel niet!

De werkgever kan binnen een beschikbare premiereregeling nagaan of er nog mogelijkheden tot fiscale optimalisatie bestaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de overgang van een 4%-staffel naar een 3%-staffel of een zogenoemde markt-rentestafel, waar hogere maximale premiepercentages verwoord staan. Een werkgever zal zich echter goed moeten laten adviseren over de keerzijden van deze andere staffels.



Het instemmingstraject

Sleutelrol voor de Loper, en is er een Dame in het spel?

In deze fase van het schaakspel heeft de werkgever (Pion) te maken met de OR (Dame), indien aanwezig.

Instemmingsrecht OR

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) kent aan de OR instemmingsrecht toe voor wijzigingen van pensioenregelingen. Aanvankelijk gold dit uitsluitend voor verzekerde regelingen, maar dit is uitgebreid voor fondsregelingen (met uitzondering van een pensioenregeling die is ondergebracht bij een bedrijfstak-pensioenfonds).

Onderschat het instemmingsrecht van de OR niet! Immers, blijft instemming uit, dan mag de werkgever de nieuwe pensioenregeling niet doorvoeren. De werkgever heeft dan vervangende instemming van de kantonrechter nodig. Voorkom deze patstelling. Niemand zit te wachten op een remise.

Natuurlijk, ook een OR zit niet te wachten op een scenario waarin de pensioenregeling vanaf 1 januari 2018 fiscaal onzuiver wordt. Ook de OR zal het belangrijk vinden om er uit te komen met de werkgever. De verwachting is daarom dat het strijdpunt zich met name richt op de compenserende maatregelen van de werkgever. Zijn die er wel en zo ja, zijn ze afdoende?

Instemming werknemer

Pensioen is een arbeidsvoorwaarde. Als deze arbeidsvoorwaarde wordt aangepast (om welke reden dan ook), dan is instemming van de werknemer noodzakelijk. Een werkgever mag normaal gesproken niet eenzijdig wijzigen. Natuurlijk is de kans op instemming groter wanneer een werkgever compenserende maatregelen treft voor de (fiscale) versobering van de pensioenregeling.

Instemming van de werknemer kan onder omstandigheden ook worden afgeleid uit het uitblijven van bezwaar tegen de gecommuniceerde wijziging. Rechters kijken echter wel kritisch naar dit zogenoemde 'systeem van de negatieve optie'.

Wat als een werknemer weigert?

De werkgever zal dan toch willen/moeten wijzigen om fiscaal leed te voorkomen. Dan helpt het als de OR wel heeft ingestemd met de wijziging. Maar doorslaggevend hoeft dit niet te zijn. De werkgever moet bij eenzijdige wijziging namelijk aantonen dat er een zodanig 'zwaarwichtig belang' vóór de wijziging bestaat, dat het belang van de werknemer daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken. Natuurlijk: het nieuwe fiscale kader rechtvaardigt als zodanig wel een aanpassing van de pensioenregeling. Maar rechtvaardigt dit ook dat werknemers er (bijvoorbeeld) qua beloning op achteruitgaan doordat ze niet voor deze aanpassing gecompenseerd worden? Dat is maar de vraag.

Kort en goed: het aanbieden van een compenserende maatregel en/of het benutten van alternatieven kan helpen als een werknemer gevraagd wordt om in te stemmen met de nieuwe pensioenregeling. Bij het uitblijven van die instemming kan deze compenserende maatregel vervolgens behulpzaam zijn bij de toets aan het zwaarwichtig belang.

Keuzes maken!

Stappen in het schaakspel

Inventariseer

U weet nu dat de pensioenleeftijd in het pensioenreglement in beginsel aangepast moet worden naar 68 jaar. Ga bij een beschikbare premieregeling na of de premiepercentages als gevolg daarvan neerwaarts moeten worden bijgesteld. Dit zal sowieso het geval zijn als er nu al fiscaal optimaal pensioenpremies worden afgedragen. Bij een middelloonregeling is het goed om te becijferen hoeveel goedkoper de pensioenregeling wordt.

Kijk naar de andere schaakstukken

Stem in ieder geval met de **pensioenuitvoerder** de staffels af die horen bij het nieuwe fiscale kader en wat de pensioenregeling in het vervolg gaat kosten. Besteed daarbij ook aandacht aan de pensioenleeftijd in de pensioenregeling en de eventuele mogelijkheid voor een andere premiestaffel (bij een beschikbare premieregeling). Weet dus welke mogelijkheden de pensioenuitvoerder concreet biedt!

Richt eventueel een pensioencommissie op, die bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgever, werknemers/OR en een pensioenadviseur. Bespreek met de werknemers uw plannen niet pas vlak voor het einde van het schaakspel, dus als bepaalde keuzes al zijn gemaakt. Te snel vooruit willen gaan in het schaakspel en niet willen samenwerken met andere schaakstukken, betekent in de regel een achteruitgang.

Rekenen maar...

Bereken de huidige premielast en bereken de premielast op basis van het nieuwe fiscale kader. Met andere woorden: bereken de premievrijval voor de werkgever en (indien van toepassing) voor de werknemer.

Wellicht kan de pensioenadviseur of de pensioenuitvoerder ook aan de hand van maatmannen vaststellen hoeveel minder het pensioen waard wordt als gevolg van verhoging van de pensioenleeftijd.

Stel uitgangspunten vast

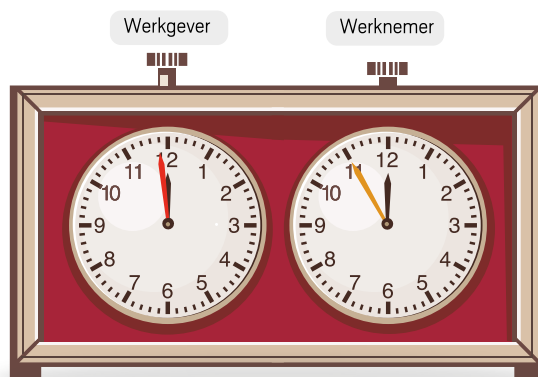
Formuleer één of meerdere uitgangspunten bij het vervolg van het wijzigings-traject. Denk aan:

- 'kostenneutraal voor de werkgever';
- 'werknemers mogen er qua beloning niet op achteruitgaan';
- 'werknemers mogen er qua pensioenaanspraak niet op achteruitgaan';
- 'werknemers moeten optimaal de mogelijkheid krijgen om pensioen op te bouwen, niet alleen qua hoogte, maar ook qua duur';
- 'zowel werkgever als werknemer mogen profiteren van de premievrijval'.

Betrek deze uitgangspunten bij de eventuele compenserende maatregelen en alternatieven. Ga dan in overleg.

Niets doen is geen optie!

Zowel de werkgever als de werknemers willen een pensioenregeling die binnen de nieuwe fiscale kaders blijft. Betrek de werknemers in een vroeg stadium bij de inhoud van de noodzakelijke aanpassingen van de bestaande pensioenregeling, communiceer helder over de gevolgen van het nieuwe fiscale kader en maak een duidelijk tijdspad en stappenplan.



Ga het schaakspel niet uit de weg

Dit zal het whitepaper u inmiddels duidelijk hebben gemaakt. Begin goed voorbereid aan het spel en let daarbij op een aantal belangrijke spelregels.

Belangrijkste spelregels

- Zorg dat alle schaakstukken meedoen. Als alle stukken meedoen in de 'strijd', werken ze – vaak goed – samen. Die samenwerking is nodig om tot een pensioenregeling te komen die draagvlak heeft bij alle betrokkenen. Communicatie is het sleutelwoord voor een goed resultaat.
- Zorg ervoor dat uw Koning veilig is, omringd met Lopers. Voorkom schaakmat. De Koning is pas veilig als er een pensioenovereenkomst ligt die de goedkeuring geniet van alle medewerkers, helder is en bovenal fiscaal toelaatbaar.
- Offer niet onnodig schaakstukken op! Zorg voor een goede balans. Benut dus de fiscale mogelijkheden optimaal en zoek, daar waar dat niet langer mogelijk is, naar alternatieven die positief uitwerken voor alle deelnemers.
- En vooral: weet hoe het spel werkt voordat u aan de slag gaat! Stippel een strategie uit en stem dit af met de andere deelnemers.

Over de auteur

Mr. F.V.I.M. Hoppers CPL

Frédérique Hoppers is arbeidsrecht- en gecertificeerd pensioenadvocaat bij Dirkzwager Advocaten en Notarissen N.V. Zij adviseert en begeleidt met name werkgevers, ondernemingsraden en pensioenadviseurs in trajecten waarin de pensioenregeling collectief wordt gewijzigd.

Frédérique Hoppers

M: 0634200360

E: hoppers@dirkzwager.nl

www.dirkzwager.nl of

www.dirkzwagerpensioen.nl

Over het pensioenteam

Frédérique geeft leiding aan de vakgroep Pensioen bij Dirkzwager Advocaten en Notarissen N.V. In deze vakgroep zijn 4 arbeidsrecht- en pensioenadvocaten werkzaam. Naast Frédéricque zijn hierin werkzaam:

- Geeke Hissink, hissink@dirkzwager.nl
- Jaleesa van den Hof, vandenhof@dirkzwager.nl
- Henk Hoving, hoving@dirkzwager.nl

Over Dirkzwager

Met kantoren in Nijmegen en Arnhem en ruim 260 medewerkers heeft Dirkzwager Advocaten en Notarissen N.V. op bijna elk terrein specialistische juridische kennis in huis. Actuele kennis van wet- en regelgeving en jurisprudentie, uiteraard, maar ook mensenkennis en kennis van de markten waarin onze cliënten opereren. Die kennis zetten wij in voor onze cliënten en die delen we. Dat maakt ons bijzonder. En het zorgt ervoor dat onze cliënten in het voordeel zijn.

Maak kennis met **Dirkzwager**
advocaten & notarissen

Advocatuur Arnhem

Postbus 3045
6802 DA Arnhem
Kantoor Velperpoort
Velperweg 1
6824 BZ Arnhem
T +31 (0)26 353 83 00
F +31 (0)26 351 07 93

Notariaat Arnhem

Postbus 111
6800 AC Arnhem
Kantoor Velperpoort
Velperweg 1
6824 BZ Arnhem
T +31 (0)26 365 55 55
F +31 (0)26 365 55 00

Advocatuur Nijmegen

Postbus 55
6500 AB Nijmegen
Kantoor Stella Maris
Van Schaeck Mathonsingel 4
6512 AN Nijmegen
T +31 (0)24 381 31 31
F +31 (0)24 322 20 74

Notariaat Nijmegen

Postbus 1104
6501 BC Nijmegen
Kantoor Stella Maris
Van Schaeck Mathonsingel 4
6512 AN Nijmegen
T +31 (0)24 381 27 27
F +31 (0)24 324 07 26

E info@dirkzwager.nl

I www.dirkzwager.nl