

**MISSIE, VISIE EN STRATEGIE: SLEUTELS VOOR SUCCES
(2026-2030) – OP EIGEN KRACHT EEN PASSEND PENSIOEN**



Datum: 1 juli 2026

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding.....	3
1.1. Fundament SPF	3
1.2. De nieuwe realiteit met de flexibele premieregeling	3
1.3. Belangrijke ontwikkelingen tot 2030	3
2. Missie, visie en strategie SPF	5
2.1. Missie	5
2.2. Visie.....	5
2.3. Sleutels voor succes	5
3. Inwerkingtreding.....	8

1. Inleiding

Met dit document geeft Stichting Pensioenfonds voor Fysiotherapeuten (SPF) richting aan de strategie tot 2030. Nu de transitie naar de flexibele premieregeling onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp) per 1 oktober 2025, is het moment aangebroken om missie, visie en strategie te herijken en vooruit te kijken naar een nieuwe fase waarin de effecten van de transitie nog doorwerken en het speelveld verder verandert. Aan dit document ligt een brede omgevingsverkenning ten grondslag waarin ontwikkelingen binnen de zorg, de sector fysiotherapie, de pensioensector en bredere maatschappelijke factoren zijn meegenomen. Op basis van deze analyse en uitgewerkte toekomstscenario's zijn strategische keuzes gemaakt over wat SPF de komende jaren wil bereiken voor de deelnemers.

Bij de totstandkoming van deze visie is actief input opgehaald bij het verantwoordingsorgaan van SPF en de Deelnemersvereniging Pensioenfonds voor Fysiotherapeuten (DPF). Deze inbreng is concreet verwerkt in het toekomstbeeld en de strategische keuzes van het bestuur.

In dit document zijn missie, visie en strategie integraal opgenomen. De missie beschrijft wat SPF voor de deelnemers wil bereiken, de visie schetst hoe SPF als pensioenfonds en de pensioenregeling zich de komende jaren ontwikkelen. Met de 'sleutels voor Succes' wordt invulling gegeven aan de wijze waarop deze doelen worden gerealiseerd.

Het fundament van SPF blijft ongewijzigd. SPF richt zich de komende jaren op eigen kracht een passend pensioen voor de deelnemers.

1.1. Fundament SPF

Al sinds de oprichting beschermt SPF deelnemers tegen de financiële gevolgen van pensionering, overlijden of beroepsarbeidsongeschiktheid. Dat doet SPF samen met de eerstelijns fysiotherapeuten, want SPF is van, voor en door beroepsgenoten. Samen hebben we meer vermogen, kunnen we kosten drukken en risico's solidair delen. Alle premie die we gezamenlijk inleggen en de behaalde rendementen, komen ten goede aan het pensioen van de fysiotherapeuten. Om dat goed te kunnen regelen is de Deelnemersvereniging Pensioenfonds voor Fysiotherapeuten (DPF) opgericht. De DPF bepaalt samen met de leden de inhoud van de regeling. SPF voert deze uit. Het is belangrijk dat deelnemers aan de regeling ook lid zijn van de DPF, want als lid geven zij bestaansrecht aan SPF en kunnen zij invloed uitoefenen op de regeling.

1.2. De nieuwe realiteit met de flexibele premieregeling

Met de invoering van de flexibele premieregeling per 1 oktober 2025 is de focus verschoven naar premie-inleg, persoonlijk pensioenvermogen, keuzemogelijkheden en transparantie. De pensioenopbouw sluit hiermee beter aan bij een arbeidsmarkt waarin loopbanen flexibeler zijn en waarin veel fysiotherapeuten kiezen voor een korte loopbaan als fysiotherapeut en veranderen van beroep of overstap maken naar de tweede lijn. Met de nieuwe regeling is voor iedere deelnemer inzichtelijk welk vermogen voor hem of haar wordt opgebouwd. Tegelijkertijd beweegt het pensioen meer mee met economische ontwikkelingen. Gepensioneerden kiezen voor een variabele pensioenuitkering bij SPF of een vast pensioen bij een verzekeraar. Dat vraagt om realistische verwachtingen, goede uitleg en begeleiding bij keuzes.

1.3. Belangrijke ontwikkelingen tot 2030

Voor de periode tot 2030 is een aantal factoren bepalend voor de omstandigheden waarin SPF succesvol moet opereren. Sommige factoren zullen waarschijnlijk in deze hele periode aanwezig zijn, van andere factoren is niet vooraf duidelijk wat de richting is en welke effecten zullen optreden. Het zijn echter wel factoren die invloed hebben op en eisen stellen aan de prestaties en het

functioneren van SPF. De omgeving van SPF wordt gekenmerkt door onzekerheid. Dat maakt een regelmatige omgevingsverkenning en wendbaarheid van groot belang.

In de algemene economische situatie zien we de gevolgen van geopolitieke spanningen. Voor de komende jaren kan dit leiden tot een voorspoedig groeiende, maar ook tot een stagnerende economie. Ook zien we in de hele economie en samenleving een verdergaande digitalisering inclusief groeiende toepassingen van AI. De vergrijzing in Nederland heeft effect op de uitstroom uit de beroepsgroep, maar mogelijk ook een positief effect op de vraag naar fysiotherapie.

Meer specifiek voor zorgsector en de beroepsgroep eerstelijns fysiotherapeuten zijn er discussies over de tarieven en de samenstelling van het basispakket in de zorg, ook in relatie tot fysiotherapie. De afloop hiervan is nog onzeker. In een groeiende economie is goed denkbaar dat er grote spelers in de fysiotherapie ontstaan, bij een groeiende vraag naar fysiotherapie. Dit kan leiden tot een stijgend aantal dispensatieverzoeken. Anderzijds is er in een groeiende economie minder bedrijfseconomische druk op praktijkhouders om hun praktijk te verkopen. SPF houdt rekening met beide mogelijkheden. Ook de instroom in de beroepsgroep via de opleiding is afhankelijk van de economische omstandigheden en politieke discussies.

In de pensioensector gaat consolidatie gestaag verder. Een belangrijke vraag is hoeveel fondsen er in 2030 nog zullen bestaan, ook in de subsector van beroepspensioenfondsen. De kostendruk zal naar verwachting toenemen. Toezichthouders gaan strengere eisen stellen. Dit wordt onder meer veroorzaakt doordat pensioenuitvoering steeds meer het karakter van een IT-platform krijgt. Onder invloed van de transitie gaan pensioenregelingen meer op elkaar lijken. Door een grotere transparantie na de transitie kunnen deelnemers de prestaties van SPF makkelijker vergelijken met die van andere fondsen. Bij mindere prestaties kan dit leiden tot een minder goed imago. Als de verplichtstelling onder druk komt, kan dit grote gevolgen hebben. Ook is er een toenemende vraag van deelnemers naar keuzemogelijkheden.

2. Missie, visie en strategie SPF

2.1. Missie

SPF ontwikkelt activiteiten die SPF in staat stellen zijn opdracht – bescherming tegen de financiële gevolgen van pensionering, overlijden of beroepsarbeidsongeschiktheid van deelnemers – zo goed mogelijk te verzorgen en uit te voeren. SPF realiseert de vermogensgroei ten behoeve van pensioenopbouw met gepaste solidariteit en collectiviteit. Een zo goed mogelijk pensioen is hiervan het resultaat. SPF streeft naar een stabiele basisuitkering. Daarbij begeleidt SPF de deelnemer in zijn/haar keuze om te komen tot een gedegen uitgangspositie voor het behalen van een passend pensioenresultaat. SPF verdient zo het vertrouwen van deelnemers.

2.2. Visie

De visie van het bestuur is dat SPF een adaptieve, innovatieve en krachtige organisatie moet zijn om de belangen van de deelnemers succesvol te kunnen behartigen. De deelnemers zijn gebaat bij een passend pensioen. Op die manier kan SPF de juiste keuzes maken om duurzaam te kunnen zorgen voor hun inkomen voor later en voor een breed gedragen pensioenregeling. SPF voert daartoe voor alle fysiotherapeuten die werkzaam zijn in de eerste lijn een passende regeling uit met keuzemogelijkheden. SPF streeft naar de beste resultaten tegen zo laag mogelijke kosten en acceptabele risico's. Een passende regeling omvat daarnaast acceptabele kosten en een goede service aan de deelnemer. SPF wil vanuit eigen kracht de juiste keuzes kunnen blijven maken in het belang van alle deelnemers en hun inkomen voor later.

2.3. Sleutels voor succes

Om de missie en de visie te realiseren, maakt SPF strategische keuzes en formuleert het fonds strategische doelen en succesfactoren om deze te helpen bereiken. De uitwerking van de strategie, de strategische doelen en de succesfactoren is gedaan in de vorm van sleutels voor succes. Hier wil het bestuur in de periode tot 2030 aan werken en deze geven richting aan de focusdossiers en activiteiten van SPF.

Sleutel 1: Een passende en breed gedragen pensioenregeling die past bij de beroepsgroep

SPF streeft naar ontwikkeling van de regeling naar een passende pensioenregeling die aansluit bij de behoeften van de deelnemers en de vergelijking met de regeling voor de beroepsbeoefenaren in de tweede lijn aan kan. Daarbij worden keuzemogelijkheden geboden aan deelnemers. Hierbij worden wensen van deelnemers in balans gebracht met de druk tot standaardisatie die bij pensioenuitvoeringsorganisaties speelt uit kostenoverwegingen om te komen tot een zo goed mogelijk pensioenresultaat. SPF hecht aan het principe van solidariteit en collectiviteit: van, voor en door. Door deze koers wil SPF het draagvlak onder deelnemers verhogen. Alleen dan zal er draagvlak zijn en blijven voor een verplichte pensioenregeling en kan het vertrouwen in het eigen pensioenfonds groeien. SPF wil zo ook een regeling bieden die aantrekkelijk is voor grotere partijen als werkgever. SPF houdt een scherp oog op de economie en de sector om zo tijdig bij te kunnen sturen als deze daarom vragen.

Sleutel 2: Een effectieve, begrijpelijke en persoonlijke communicatie en (keuze-)begeleiding

SPF wil niet alleen keuzemogelijkheden bieden, maar deelnemers hierbij ook ondersteunen. Het fonds wil inzicht geven in het pensioen en de regeling, en in wat deze voor deelnemers kunnen betekenen (inclusief de eventuele partner en kinderen). Een goede service aan de deelnemers is hierbij de basis. SPF ondersteunt, begeleidt en geeft inzicht, passend bij een pensioenstelsel waarin het persoonlijk pensioenvermogen centraler staat en deelnemers meer behoefte hebben aan begrijpelijke informatie en houvast bij keuzes. SPF en DPF zetten zich in om het pensioenbewustzijn te vergroten en deelnemers actief te betrekken bij de inrichting van hun regeling. De toegang tot de informatie moet laagdrempelig en altijd beschikbaar zijn. Ook hier is de komende jaren de balans met het kostenniveau een belangrijk aandachtspunt. Digitale mogelijkheden worden met oog voor kosten, effectiviteit en het bereik van deelnemers optimaal ingezet. Hierbij houden we rekening met de diversiteit in wensen van deelnemers. De transparantie in de flexibele premiereregeling wil SPF

benutten voor het opbouwen van vertrouwen in het fonds. Het belang van lidmaatschap van DPF wordt continu over het voetlicht gebracht. Het contact met SPF moet een positieve ervaring zijn. Tegelijkertijd moet zichtbaar zijn dat een collectieve regeling meer oplevert dan een individuele oplossing en dat SPF minstens zo goed of beter presteert dan vergelijkbare fondsen.

Sleutel 3: Een moderne, veilige en toekomstbestendige digitale infrastructuur

Pensioenfondsen worden steeds meer een IT-platform. Dit geldt zowel voor activiteiten op gebied van pensioenadministratie als communicatie. SPF beschikt over een geïntegreerde digitale infrastructuur waarin pensioenadministratie en deelnemersportaal naadloos op elkaar aansluiten. Voor SPF is de vraag hoe digitalisering en AI kunnen bijdragen aan enerzijds kostenbeheersing en anderzijds persoonlijke communicatie. SPF kan over steeds meer data beschikken. Onder strikte voorwaarden en met de juiste kennis en deskundigheid kan SPF door analyse van deze data de deelnemers beter leren kennen om daar vervolgens de dienstverlening en communicatie daarop afstemmen. SPF is zich hier bewust van en eist van de pensioenuitvoeringsorganisatie en andere belangrijke partners de hoogste standaarden in cyberveiligheid. Daar waar ook pensioenuitvoeringsorganisaties in een proces van consolidatie zitten, nemen de mogelijkheden voor maatwerk voor pensioenfondsen af. Het bestuur van SPF besteedt er aandacht aan om voldoende toegerust te blijven als gesprekspartner voor pensioenuitvoeringsorganisaties.

Sleutel 4: Een robuuste financiële opzet en duurzaam en verantwoord beleggingsbeleid

SPF sluit als onderdeel van een verantwoord beleggingsbeleid aan bij de risicohouding van de deelnemers. Daarnaast is van belang oog te houden voor ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid in de brede zin van het woord. Enerzijds betreft dit ontwikkelingen onder deelnemers, anderzijds ontwikkelingen in de markten, met aandacht voor de kansen die zich daarbij voordoen. SPF ziet duurzaamheid als een integraal onderdeel van lange termijn waarde creatie. Wij richten ons beleggingsbeleid maatschappelijk verantwoord is, omdat wij geloven dat dit waarde toevoegt aan de portefeuille en we daarmee bijdragen aan een toekomstige leefbare wereld. De focus van SPF ligt hierbij op gezondheid, welzijn en klimaat. Diversificatie, kostenbeheersing en risicomanagement spelen onverminderd een belangrijke rol bij de financiële opzet en de inrichting van het vermogensbeheer. Daarbij betreft het duurzaamheid en continuïteit in bredere zin. Dit uit zich in het rentmeesterschap van het fonds als hoeder van het opgebouwde pensioen van deelnemers.

Sleutel 5: Een geschikt, deskundig, divers en toekomstbestendig bestuur

De eisen die aan bestuurders gesteld worden en aan het bestuur als collectief, nemen de komende jaren toe. Toezichthouders stellen strengere eisen. Continuïteit en duurzaamheid vragen om een geschikt, deskundig en divers bestuur dat wordt ondersteund door professionele uitvoerders en adviseurs. SPF investeert in kennis, reflectie en evaluatie. Ontwikkelingen op gebied van digitalisering, AI, evenals de financiële markten maken dat continue deskundigheidsbevordering van levensbelang is voor SPF. Het werven van bestuursleden buiten de beroepsgroep van fysiotherapeuten met het oog op specifieke expertises wordt belangrijker. Ook het verantwoordingsorgaan moet in deze ontwikkeling meegenomen te worden. SPF streeft naar een toekomstbestendig bestuur waarin de bestuursleden en de leden van de fondsorganen elkaar aanvullen in kennis en competenties en een redelijke afspiegeling zijn van de belanghebbenden binnen het pensioenfonds.

Sleutel 6: Een goede, transparante en efficiënte governance

Naast samenstelling van het bestuur zijn ook governance-processen van groot belang. SPF borgt een evenwichtige besluitvorming met voldoende tegenkracht. Gezien de onzekerheid in de omstandigheden de komende jaren is het essentieel dat het bestuur, het verantwoordingsorgaan, de raad van toezicht en DPF structureel en frequent zicht houden op onzekere factoren en flexibiliteit en wendbaarheid nastreven. Concreet betekent dit regelmatig de omgevingsverkenning actualiseren, deze agenderen en activiteiten daarop bijsturen. De heroverweging van het bestuursmodel kan hierbij opportuun zijn indien dit leidt tot een verbetering van de governance.

Sleutel 7: Actieve samenwerking met andere beroepspensioenfondsen uit eigen kracht

SPF heeft een aantal belangrijke doelen waarbij krachtenbundeling van SPF met andere beroepspensioenfondsen door samenwerking de effectiviteit kan vergroten. Ten eerste

kostenbeheersing, bijvoorbeeld op basis van schaafeffecten en grotere volumes. Ten tweede een invloedrijke positie in lobby. SPF kan samen met andere beroepspensioenfondsen meer invloed uitoefenen op politiek en overheid betreffende de vertaling naar wet- en regelgeving dan alleen. Ten derde een goede onderhandelingspositie naar pensioenuitvoeringsorganisaties. SPF kan samen met andere klanten bij de verschillende uitbestedingspartners betere voorwaarden creëren met betrekking tot kosten, service, kwaliteit, de inhoud en de continuïteit van de aangeboden producten en diensten. SPF wil zich zo inrichten en positioneren dat zij op eigen kracht deze samenwerkingen kan zoeken en vormgeven.

3. Inwerkingtreding

Deze versie van het document missie, visie en strategie is door het bestuur van SPF vastgesteld in de vergadering van 1 juli 2026.