

AF

Advisors



Operationele modellen voor nieuwe pensioenvormen

Ondersteuning door AF Advisors

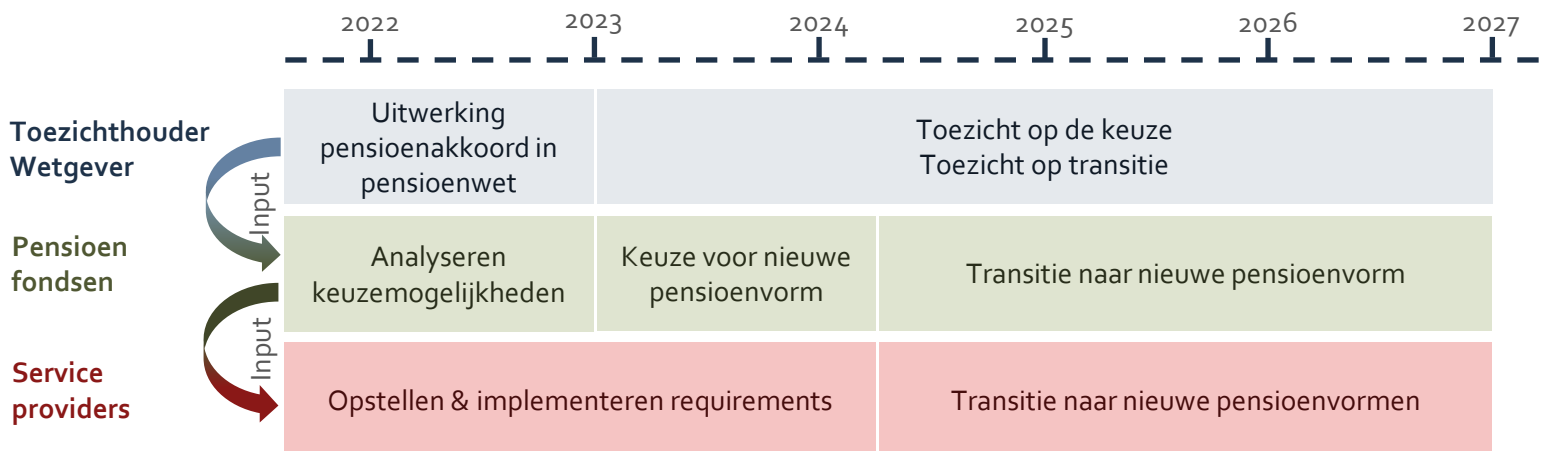
— Januari 2022

Inhoudsopgave

Hervorming van het Nederlandse pensioenstelsel	3
Keuze voor nieuwe pensioenvormen	4
Operationele modellen	5
Ervaringen uit huidige projecten	6
Organisational Consultancy team	7
Ondersteuning door AF Advisors	8



Hervorming van het Nederlandse pensioenstelsel

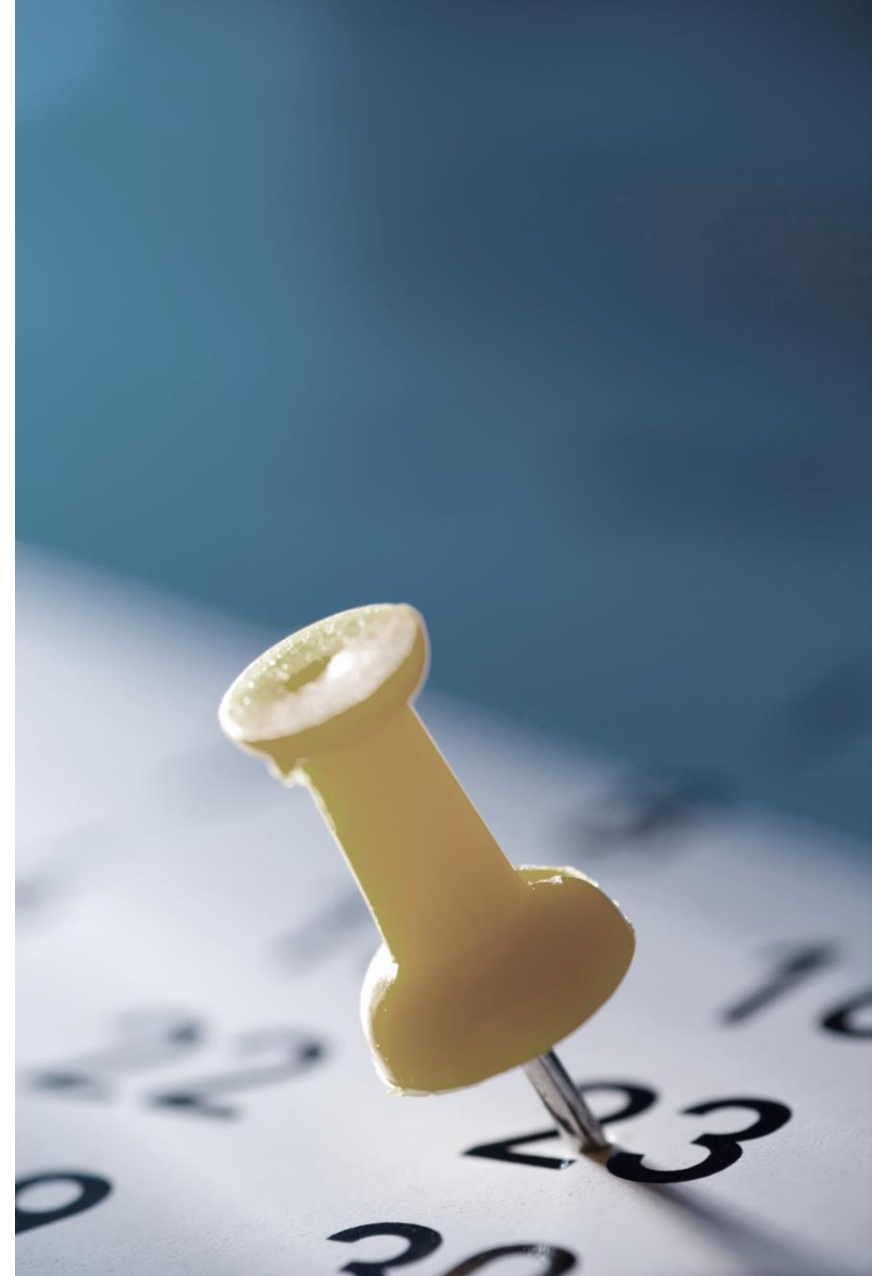


Voorlopig planning

- Eind 2021: Memorie van Toelichting – wetgeving, nieuwe versie na consultatieronde beschikbaar
- Eind 2021: Uitvoerbaarheidstoets door AFM, DNB en Autoriteit Toetsing Regeldruk
- Eind 2021: Raad van Staten toetsing, nieuwe publieke versie
- Begin 2022: Behandeling tweede kamer
- Eind 2022: Nieuwe pensioenwet geïmplementeerd
- Begin 2023: Ingaan nieuwe pensioenwet, start transitieperiode
- Eind 2027: Eind transitieperiode

Onzekerheden hervorming

- Individueel bezwaarrecht
- Handhaving verplichtstelling



Keuze voor nieuwe pensioenvormen

Keuze 1: nieuwe pensioenvorm | consequenties operationele model ter informatie

- De keuze voor een nieuwe pensioenvorm lijkt een keuze uit twee nieuwe contracten
 - Nieuw Pensioen Contract (NPC) ook wel 'het solidaire contract' genoemd
 - Wet Verbeterde Premieregeling (WVP+) ook wel 'het flexibele contract' genoemd
- Bij deze keuze zal de operationele inrichting als input dienen, de inrichting zal echter niet de keuze bepalen.

Keuze 2: exacte inrichting van pensioenvorm | consequentie operationeel model onderdeel impact analyse

- Zowel bij NPC als bij WVP+ zijn er belangrijke keuzes te maken om tot een nieuw pensioencontract te komen:

NPC / Solidair contract

Leverage (loslaten leenrestrictie)
Methodiek beschermingsrendement
Inrichting solidariteitsreserve
Cohortindeling

WVP+ / Flexibel contract

Inrichting uitkeringsfase (vast, variabel of annuïtair)
Risicoprofielen en life cycling
Facultatieve risicodelingsreserve
Smoothing

Keuze 3: Beleggingsinhoudelijke inrichting | operationeel model onderdeel impact analyse

- Op basis van de exacte pensioenvorm wordt er een nieuw gewenst beleggingsbeleid geformuleerd. Hierbij dient er rekening gehouden te worden met operationele aspecten, zoals frequentie van premiestromen en waarderingsfrequentie en met beleggingsaspecten, zoals het gebruik van illiquide beleggingscategorieën, met veel invloed op de operationele inrichting.

Keuze 4: Gewenst operationeel model

- Het operationele model wordt bepaald door het totaal aan gemaakte keuzes. Hierbij wordt allereerst een impact analyse gemaakt op alle service providers: pensioenadministratie, beleggingsorganisatie, beleggingsadministratie en fiduciair manager.

Operationele modellen



Wat is een operationeel model en waarom wordt het gebruikt?

Een operationeel model geeft een overzicht van de organisatorische inrichting van de processen middels de inzet van medewerkers, infrastructuur, data en service providers.

In een operationeel model wordt vastgelegd hoe een organisatie is ingericht. De dienstverlening van een pensioenfonds wordt ingericht middels een aantal processen.

Deze processen kunnen door het pensioenfonds worden uitgevoerd of door externe service providers. Indien processen intern worden uitgevoerd zijn daarvoor een aantal medewerkers, een infrastructuur en een set aan data nodig.

Het operationele model legt vast welke processen door wie worden uitgevoerd en welke infrastructuur en data daarvoor nodig is.



Operationeel model voor een nieuwe pensioenvorm?

Een nieuwe pensioenvorm leidt tot een nieuwe dienstverlening die andere eisen aan de organisatie stelt. Hierbij is het raadzaam om een nieuw operationeel model te ontwerpen en in te richten.

De huidige operating modellen zijn ingericht op het FTK regime. Een nieuwe pensioenvorm (NPC of WVP+) vereist een nieuw operationeel model.

Afhankelijk van de keuzes voor een nieuwe pensioencontract is er meer of minder impact op het operationeel model van het pensioenfonds. Hierbij is er voornamelijk impact als gevolg van het kunnen toewijzen van rendementen naar individuele deelnemers.

Belangrijk bij het vaststellen van het operationeel model is de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen het pensioenfonds en de service providers.



Hoe helpt een operationeel model bij het maken van keuzes?

De nieuwe pensioenvorm samen met de operationele en beleggingsinhoudelijke keuzes bepaalt deels het operationeel model. Toch kunnen er bij de inrichting nog belangrijke keuzes worden gemaakt.

De keuze voor interne- of externe inrichting van processen kan een grote invloed hebben op de efficiëntie van het operationele model. Outsourcing van dienstverlening kan gewenst zijn afhankelijk van de flexibiliteit en functionele mogelijkheden van de huidige inrichting.

Dit kan spelen bij het selecteren van nieuwe applicaties of het uitbesteden van taken aan externe service providers.

Nieuwe rollen en verantwoordelijkheden vragen ook om een aanpassing op de monitoringsfunctie op de service providers. Dit blijft vaak onderbelicht in de uitwerking van het nieuwe operating model.

Ervaringen uit huidige projecten

Er is niet één nieuwe pensioenvorm en er is nog geen market practice

- Naast de hoofdkeuze voor één van de twee pensioenvormen zijn er vele varianten mogelijk. Deze verschillende pensioenvarianten stellen allemaal eisen aan de operationele inrichting. Een aantal beleggingsinhoudelijke en operationele keuzes kan daarnaast ook veel impact hebben.
- Iedereen worstelt nog met de meest efficiënte inrichting. Er wordt veel overleg gevoerd tussen pensioenfondsen, maar ook met pensioenadministrateurs, pensioenuitvoerders/fiduciair managers en beleggingsadministrateurs/custodians. De inzichten verschillen nog sterk tussen de pensioenfondsen.
- AF Advisors heeft op basis van haar dienstverlening een groot aantal inrichtingsvarianten voor NPC en voor WVP vastgesteld. De verwachting is dat een paar van deze inrichtingsvarianten de market practice gaan vormen.

Ondanks dat het 2023 en 2027 ver weg lijken, is wachten met het nadenken over de operationele inrichting geen optie

- Een pensioenfonds wacht op duidelijkheid vanuit de wetgever en toezichthouder en de service providers op duidelijkheid vanuit het pensioenfonds. Ook binnen organisaties is deze dynamiek zichtbaar. Beleggers wachten op de juristen en de administrateurs op de beleggers.
- Als gevolg van deze afhankelijkheid en de doorlooptijd is op elkaar wachten geen optie. Ondanks dat 2027 nog ver weg lijkt en dit nog harde deadline lijkt te zijn hebben een aantal besluiten een lange doorlooptijd. Een nieuwe pensioenregeling, een nieuw beleggingsbeleid en een nieuw operationeel model vaststellen kost tijd. De implementatie hiervan en de transitie naar de nieuwe pensioenvorm kosten ook veel tijd.
- De verandercapaciteit van een pensioenorganisatie, maar ook van haar service providers is natuurlijk begrenst. Daarbij staan andere uitdagingen voor pensioenfondsen ook niet stil. Uiteindelijk gaan alle Nederlandse pensioenfondsen (en hun service providers) sterke veranderingen door dankzij deze pensioenhervorming. Daarbij zullen tussen 2023 en 2027 alle pensioenfondsen tegelijkertijd veranderingen moeten implementeren. Hierbij verwachten we een sterke vraag naar de resources om deze verandering te begeleiden.

Het samenspel van pensioenwet, beleggingsbeleid en operationele inrichting is erg complex

- Als consultant zijn we gewend aan complexe vraagstukken. Een herziening van een beleggingsbeleid is complex, zeker in de huidige marktomgeving. Een herziening van een operationeel model is complex, zeker in de huidige tijd van digitalisering. Deze twee vraagstukken gezamenlijk plus een verandering van het wettelijk kader en de overgang naar nieuwe pensioenvormen maakt de combinatie een grote uitdaging.
- Voor ons het schier onmogelijk om al deze kennis bij één persoon te verwachten. Gelukkig maken we als consultant gebruik van verschillende business lines die allemaal hun bijdrage leveren vanuit een eigen expertise aan deze uitdaging.

Organisational Consultancy team

Ervaren Organisational Consultancy team



Peter Dom (team lead)

Partner

Operationele modellen



Saskia Leonard

Partner

Specialist asset transfers / beleggingsadministratie



Jasper Haak

Partner

Specialist individueel DC (WVP)



Sef Laschek

Director

Specialist collectief DC (NPC)



Alexander Hofstad

Consultant

Specialist asset transfers



Martin Schaaphok

Consultant

Specialist operationele modellen / data management

Support door andere teams

Regulatory consultancy

- Impact op bestaande vergunningen (bijvoorbeeld AIFMD en MiFID)
- Inrichting van de compliance functie
- Geen pensioenwet specialisten

Structuring consultancy

- Analyseren van impact op beleggingsstructuren
- Inrichting van administratieve beleggingsfondsen (unitization)
- Uitvoeren van asset transfer projecten

Investment consultancy

- Liquiditeit en waarderingsvraagstukken bij illiquide beleggingen
- Opstellen van beleggingsbeleid voor NPC en WVP+
- 7 jaar ervaring in het analyseren/beoordelen van WVP+ pensioen

Partnership met Equitem



- Ervaren IT professionals met expertise in applicatie- en data- architectuur, systeem-selectie en -implementatie
- Gedegen kennis van de wijze waarop applicatie-architecturen geraakt wordt door de nieuwe pensioenvarianten
- Detailkennis van inrichting van onder andere SimCorp Dimension voor nieuwe pensioenvarianten
- Effectieve samenwerking tussen Equitem en AF Advisors bij complexe verandertrajecten, ondersteuning van advies tot en met implementatie

Ondersteuning door AF Advisors

Workshop	Impact analyse	Operationeel model	Asset transfer	Projectmanagement
Geen kosten	€10.000 - €25.000	Nader te bepalen	Nader te bepalen	Nader te bepalen
Stand van zaken	Keuze pensioenvorm	Huidige operationeel model	Impact analyse asset transfer	Projectplanning en -plan
Presentatie inrichtingsvarianten	Overzicht inrichtingsvarianten	Vaststellen inrichtingsvariant	Transitieplan	Projectmobilisatie
Overzicht keuzes	Ondersteuning besluitvorming	Impact service providers	Project management transitie	Regie besluitvorming
Next steps	Rapport met impact analyse	Rapport operationeel model	Succesvolle transitie	Succesvolle implementatie
Teams meeting 1,5 uur	Consultancy 2 maanden	Consultancy 6 maanden	Project 6 maanden	Project 6 - 12 maanden

AF Advisors ondersteunt pensioenfondsen in verschillende stadia van besluitvorming. Verschillende soorten analyses kunnen daaraan een bijdrage leveren. Ook als project manager helpen we pensioenfondsen besturen met de onderbouwing van belangrijke besluiten die genomen moeten worden de komende jaren. Door de huidige projecten heeft AF Advisors veel detailniveau opgebouwd over pensioenvarianten en de bijbehorende operationele inrichting. Dit betekent dat we efficiënt advies kunnen geven en projecten kunnen uitvoeren.