

AF

Advisors



Operationele modellen voor nieuwe pensioenvormen

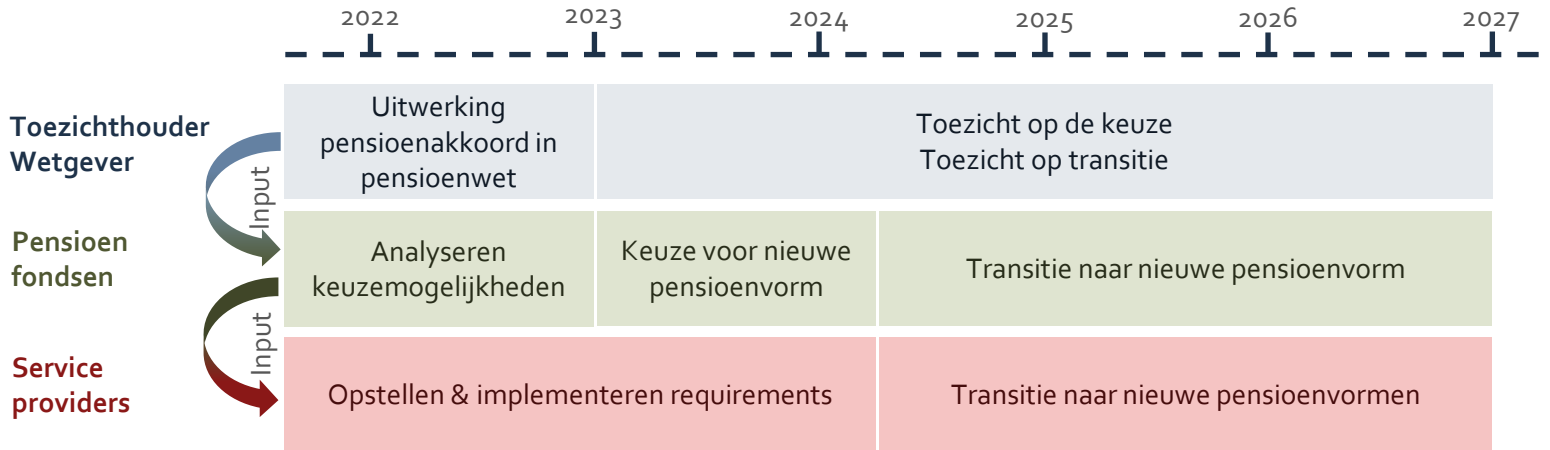
Ondersteuning door AF Advisors

Inhoudsopgave

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



Hervorming van het Nederlandse pensioenstelsel

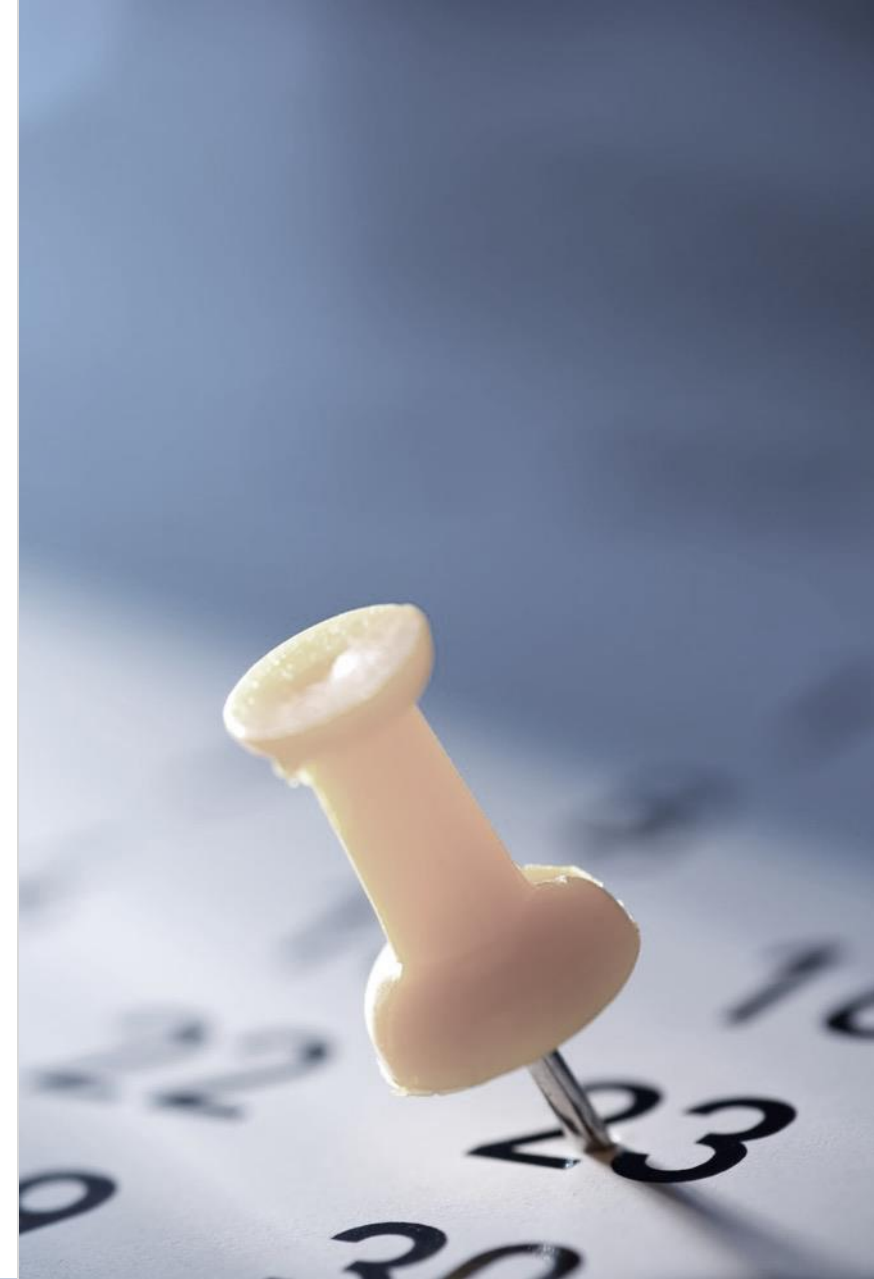


Voorlopig planning

- Begin Q2 2022: Nieuwe publieke versie wetgeving beschikbaar
- Medio 2022: Behandeling tweede kamer
- Eind 2022: Akkoord op implementatie van de nieuwe pensioenwet
- Begin 2023: 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 regelingen
 - De Solidaire Premie Regeling (SPR)
 - De Flexibele Premie Regeling (FPR)
- 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 SPR als bij FPR zijn er belangrijke keuzes te maken om tot een nieuw pensioencontract te komen:

SPR/ Solidaire Premie Regeling

Leverage (loslaten leenrestrictie)
Methodiek beschermingsrendement
Inrichting solidariteitsreserve
Cohortindeling

FPR / Flexibele Premie Regeling

Inrichting uitkeringsfase (vast of variabel, individueel of collectief)
Risicoprofielen en life cycling
Facultatieve risicodelingsreserve
Smoothing – spreiding van impact rendement

Keuze 3: Beleggingsinhoudelijke inrichting | operationeel model onderdeel impact analyse

- Op basis van de exacte pensioenvorm wordt een nieuw gewenst beleggingsbeleid geformuleerd. Hierbij dient rekening te worden gehouden met operationele aspecten, zoals de frequentie van premiestromen en waarderingsfrequentie en met beleggingsaspecten, zoals het gebruik van illiquide beleggingscategorieën, die van invloed zijn 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 waarvoor 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 (SPR of FPR) vereist een nieuw operationeel model.

Afhankelijk van de keuzes voor een nieuwe pensioenregeling is er meer of minder impact op het operationeel model van het pensioenfonds.

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 bepalen deels het operationeel model. Toch kunnen er bij de inrichting nog belangrijke keuzes worden gemaakt.

De keuze voor een 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 inrichting.

Interne inrichting kan leiden tot het selecteren van nieuwe applicaties en outsourcing tot het selecteren van een nieuwe service provider.

Nieuwe rollen en verantwoordelijkheden vragen ook om een aanpassing van 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 op de operationele inrichting.
- 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 SPR en voor FPR 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 alsmede van de sociale partners. De service providers wachten 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 geen 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 die van haar service providers is begrenst. Daarbij staan andere wet gedreven ontwikkelingen 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. Degene die het eerste concrete stappen zetten kunnen de benodigde resources claimen. Degene die laat starten lopen het risico dat er beperkt of geen resources te krijgen zijn.

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 die alle stakeholders raakt, maakt de combinatie een grote uitdaging.
- Doordat we als consultant gebruik maken van verschillende business lines kunnen we alle kennis en ervaring die benodigd is op de verschillende werkterreinen leveren.

Pensioenhervorming team

Ervaren team dat aan pensioenhervormingsvraagstukken werkt



Peter Dom (team lead)

Partner

Specialist operationele modellen



Saskia Leonard

Partner

Specialist asset transfers / beleggingsadministratie



Jasper Haak

Partner

Specialist individueel DC (FPR)



Sef Laschek

Director

Specialist collectief DC (SPR)



Caroline Hartog

Director

Specialist outsourcing & oversight



Arun Dihal

Consultant

Specialist pensioen / asset transfers



Casper Valkenburg

Analist

Organizational consultancy

Support door andere teams

Regulatory consultancy

- Impact op bestaande vergunningen (bijvoorbeeld AIFMD en MiFID)
- Impact op contractuele relaties tussen fondsen en service providers
- Inrichting van de compliance functie

Structuring consultancy

- Analyseren van de 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 SPR en FPR
- 7 jaar ervaring in het analyseren/beoordelen van FPR pensioen

Partnership met Equitem



- Ervaren IT professionals met expertise in applicatie- en data- architectuur, systeemselectie en -implementatie
- Gedegen kennis van de wijze waarop applicatie-architecturen geraakt worden door de nieuwe pensioenvarianten
- Detailkennis van inrichting van applicaties waaronder 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	Impactanalyse	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. Diverse analyses kunnen daaraan een bijdrage leveren. Ook als projectmanager ondersteunen we besturen met de onderbouwing van belangrijke besluiten die genomen moeten worden in de komende jaren. Door de huidige projecten heeft AF Advisors veel kennis opgebouwd de over pensioenvarianten en de bijbehorende operationele inrichting. Dit betekent dat we efficiënt advies kunnen geven en effectief projecten kunnen managen en uitvoeren.