

Invaren naar de nieuwe pensioenregeling

Achmea Investment Management

Lessen uit de praktijk van 6 ingevaren pensioenfondsen

De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel is voor pensioenfondsen zonder twijfel één van de meest ingrijpende operaties van de afgelopen decennia. Niet alleen vanwege de omvang van het vermogen of het aantal betrokken deelnemers, maar vooral omdat vrijwel alle onderdelen van de pensioenregeling en de uitvoering er van gelijktijdig veranderen. Pensioenfondsen staan hierin nadrukkelijk aan het roer en zijn regievoerder van een traject dat vraagt om keuzes met langetermijnimpact.

Waar veel fondsen zich momenteel nog in de voorbereidingsfase bevinden, zijn inmiddels ook de eerste fondsen daadwerkelijk ingevaren. Niet op papier, maar in de praktijk. Met echte deelnemers, echte vermogens en échte samenhang tussen bestuur, uitvoerder, fiduciair en vermogensbeheerder. Die praktijk leert onder meer dat succesvolle transitie niet alleen vertrekken vanuit het bestaande stelsel of huidige processen en systemen, maar vanuit een helder beeld van hoe de nieuwe regeling moet functioneren ná invaren. Ook in termen van uitlegbaarheid, governance, rapportages en bijsturen. Wanneer dat gezamenlijke eindbeeld helder is, ontstaan perspectieven op de inrichting van nieuwe processen en systemen.

Achmea IM heeft inmiddels zes pensioenfondsen succesvol ingevaren, met verschillende pensioenuitvoeringsorganisaties (PUO's) en binnen zowel de solidaire (SPR) als de flexibele premiereregeling (FPR). Deze trajecten hebben waardevolle inzichten opgeleverd: lessen die je niet volledig kunt destilleren uit wetgeving, transitieplannen of modelstudies, maar die pas zichtbaar worden wanneer de transitie daadwerkelijk plaatsvindt.

In deze publicatie delen wij die inzichten. Niet als blauwdruk -die bestaat niet- maar als praktische reflecties voor pensioenfondsbesturen en hun adviseurs die zich voorbereiden op hun eigen invaarproces.

1. Voorbereiding is cruciaal, maar flexibiliteit is onmisbaar

Een zorgvuldige voorbereiding is onmisbaar bij invaren. De Wtp-transitie raakt immers zoveel onderdelen tegelijk dat onderschatting vrijwel altijd leidt tot vertraging of risico's. Dat vraagt om een helder én werkbaar invaardraaiboek.

AUTEURS



Jeroen Buijs
Business Change Manager



Violeta Mladenova
Business Change Manager



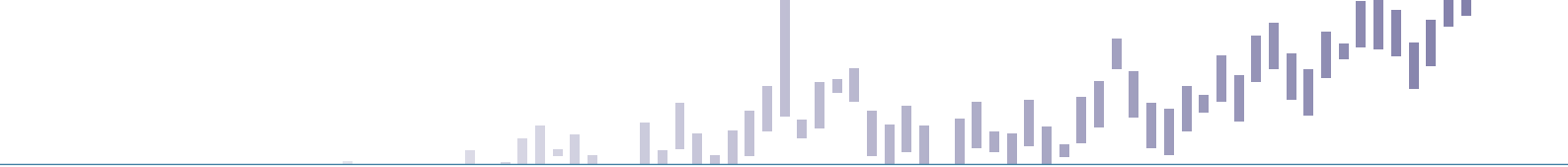
Erik van der Hoek
Business Change Manager



Arjan van der Linden
Sr. Accountmanager

Door ervaringen te delen, kunnen fondsen, adviseurs en uitvoerders samen bijdragen aan een beheerste overgang naar de Wtp.





Tegelijkertijd leert de praktijk dat geen enkel invaringsproject exact volgens plan verloopt. Nieuwe inzichten, veranderende afhankelijkheden in de keten of externe factoren zorgen er vrijwel altijd voor dat aannames moeten worden bijgesteld.

Het onderscheidend vermogen van succesvolle trajecten zit daarom niet in een dichtgetimmerd plan, maar in de combinatie van voorbereiding en wendbaarheid:

- realistische planningen met expliciete buffers in de planning;
- duidelijke besluitmomenten;
- en bestuurlijke ruimte om desgewenst gecontroleerd bij te sturen.

Les uit de praktijk

Vorbereiding is geen doel op zich, maar een middel om flexibiliteit mogelijk te maken wanneer de praktijk daar om vraagt.

2. Heldere governance: wie is waarvoor verantwoordelijk?

De Wtp-transitie maakt expliciet wat in het verleden soms impliciet bleef: wie heeft welke verantwoordelijkheid, en op welk moment? Tijdens invaren komen bestuurlijke, actuariële, operationele en beleggingsinhoudelijke keuzes samen. Juist dan is heldere governance geen formaliteit, maar een voorwaarde voor voortgang.

Succesvolle trajecten kenmerken zich door:

- expliciet vastgelegde verantwoordelijkheden tussen bestuur, PUO, fiduciair en vermogensbeheerder;
- duidelijke mandaten voor besluitvorming;
- vastgestelde escalatie en overlegstructuren.

Governance moet daarbij niet alleen juridisch correct zijn, maar vooral werkbaar onder tijdsdruk. Onduidelijkheid over rollen leidt in complexe ketens vrijwel altijd tot vertraging of onnodige risico's.

Les uit de praktijk

Goede governance faciliteert besluitvorming juist op de momenten dat spanning en complexiteit toenemen.

3. Denk vooruit in 'what if'-scenario's

Een belangrijk onderdeel van de voorbereiding is het expliciet doordenken van scenario's waarin zaken anders lopen dan gepland. In de praktijk blijkt dat het hier vroegtijdig aandacht aan besteden, er later toe leidt om rust en regie te behouden.

Voorbeelden van vragen om vooraf te stellen:

- Wat als een ketenpartner vertraging oploopt?
- Wat als dataleveringen niet tijdig of niet volledig zijn?
- Wat als testresultaten aanleiding geven tot herinrichting?

Door deze scenario's vooraf te bespreken en handelingsperspectieven vast te leggen, ontstaat:

- duidelijkheid over verantwoordelijkheden;
- voorspelbaarheid in besluitvorming, en 'rust' in de planning;
- en vertrouwen tussen ketenpartners.

Les uit de praktijk

Scenario-denken is onderdeel van een robuuste voorbereiding en een 'in control'-transitie.

4. Ketentesten: ruggengraat van een beheerste invaring

Onder de Wtp is correcte en tijdige data-uitwisseling geen ondersteunend proces, maar een kernvoorwaarde voor uitvoering. Juist daarom spelen ketentesten een cruciale rol.

In een eerder artikel hebben we uiteengezet waarom ketentesten zo essentieel zijn in aanloop naar de Wtp ([5 vragen over testen in aanloop naar de Wtp](#)).

Die inzichten worden in de praktijk bevestigd.

Effectieve ketentesten:

- maken gebruik van realistische data en tijdslijnen;
- worden iteratief uitgevoerd;
- en omvatten nadrukkelijk ook 'unhappy flows'.

Het doel is niet alleen het testen van systemen, maar het toetsen van de samenhang tussen governance, processen, data en samenwerking in de gehele keten.

Les uit de praktijk

Ketentesten zijn geen IT-controle, maar een integrale stresstest van alle schakels in de Wtp-uitvoering.

5. Data: juist, volledig en vooral op tijd

De beschikbaarheid van juiste data op het juiste moment is één van de meest kritische succesfactoren bij invaren.

Data is de brandstof van het nieuwe pensioenstelsel. Zonder tijdige, consistente en complete datastromen is een beheerste transitie eenvoudigweg niet mogelijk. Daarbij is de afhankelijkheid van ketenpartners groot: PUO's, custodians, administratiesystemen en vermogensbeheerders moeten naadloos op elkaar aansluiten. Herstel achteraf is onwenselijk en soms ook onmogelijk, zeker binnen de strakke tijdslijnen rondom invaren.

Les uit de praktijk

Datakwaliteit is geen technisch detail, maar een gemeenschappelijk thema dat vroegtijdig en doorlopend aandacht vraagt.

6. Samenwerking blijft mensenwerk

Hoewel systemen en processen essentieel zijn, leert de praktijk dat de kwaliteit van samenwerking uiteindelijk doorslaggevend is. De Wtp-transitie is geen technische exercitie maar een proces van samenwerking tussen mensen. Frequente en soms zelfs fysieke afstemming om samen situaties te doorleven, blijkt in de praktijk heel goed te werken. De Wtp-transitie vraagt immers om intensieve afstemming tussen partijen met verschillende rollen, verantwoordelijkheden en belangen. Succesvolle trajecten kenmerken zich door:

- multidisciplinaire teams;
- korte communicatielijnen;
- en 'ruimte' om kwetsbare vragen te stellen en issues gezamenlijk op te lossen.

Juist onder druk blijkt of ketenpartners daadwerkelijk samenwerken of slechts naast elkaar opereren.

Les uit de praktijk

Techniek ondersteunt de transitie, maar mensen maken haar mogelijk.

7. Nazorg: integraal onderdeel van invaren

Invaren is geen eindpunt. Na de transitie begint de fase waarin het nieuwe stelsel moet functioneren als *business as usual*. De eerste weken na invaren zijn cruciaal en vereisen aandacht, zoals rond de monitoring van datastromen en rapportages.

Fondsen die nazorg expliciet onderdeel maken van hun transitieaanpak, voorkomen dat issues te laat zichtbaar worden.

Les uit de praktijk

Een beheerste transitie stopt niet bij invaren, maar bij voldoende zekerheid over een stabiele uitvoering.

Tot slot: invaren is een collectief leerproces

De Wtp-transitie is geen exercitie die één keer 'goed' wordt uitgevoerd. Het is een collectieve leerweg voor de pensioensector. Door ervaringen te delen, kunnen fondsen, adviseurs en uitvoerders van elkaar leren en gezamenlijk bijdragen aan een beheerste overgang naar het nieuwe stelsel.

Achmea Investment Management deelt deze inzichten vanuit de overtuiging dat praktijkervaring een waardevolle aanvulling is op theorie en regelgeving. Niet omdat wij alle antwoorden hebben, maar omdat wij inmiddels hebben ervaren wat werkt, en wat niet.

Goed voorbereid op de Wtp

Op www.achmeainvestmentmanagement.nl/institutioneel vindt u nog veel meer informatie om u goed voor te bereiden op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel.

Contact

Neem contact op met uw contactpersoon bij Achmea Investment Management.

Of met Mark Bakker, Business Development Director, Mark.Bakker@achmea.nl, +31 6 101 851 94, of Ilse Wuisman, Head of Sales & Business Development, Ilse.Wuisman@achmea.nl. +31 6 520 275 25.

De Wet Toekomst Pensioenen (Wtp) betekent een overstap naar een nieuwe wereld. De pensioen-toezegging wordt vervangen door een premie-toezegging en een persoonlijk pensioenvermogen. Straks wordt er alleen nog pensioen opgebouwd in premieregelingen. Dit heeft consequenties voor de beleggingsportefeuille van pensioenfondsen.

Het nieuwe pensioen moet beter aansluiten bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en krijgt een beleggingsbeleid dat nauw is afgestemd op de leeftijd en risicobereidheid van deelnemers. Pensioenfondsen hebben daarbij de keuze tussen de Solidaire Premieregeling (SPR) en de Flexibele Premieregeling (FPR). Een breed gespreid beleggings-universum blijft gewenst.

Achmea Investment Management is dé Nederlandse specialist in fiduciair management en impactbeleggen. Met gericht inzicht brengen wij klanten verder, zodat ze de juiste keuzes kunnen maken.

Disclaimer

Achmea Investment Management B.V. ("Achmea IM") heeft de informatie in dit document met zorg samengesteld. Deze informatie is alleen bestemd voor gekwalificeerde beleggers en/of professionele beleggers zoals bedoeld in de Wet op het financieel toezicht ("Wft"). Dit document is of bevat (i) geen aanbod of uitnodiging om financiële instrumenten te kopen, te verkopen of te verhandelen (in de zin van 1:1 Wft), (ii) geen beleggingsaanbeveling of beleggingsadvies (in de zin van 1:1 Wft), en (iii) geen juridisch of fiscaal advies. Raadpleeg in voorkomende gevallen een juridisch of fiscaal adviseur. Achmea IM raadt u af een (beleggings)beslissing uitsluitend te baseren op de in dit document opgenomen informatie. Achmea IM is niet aansprakelijk voor schade die het gevolg is van een dergelijke (beleggings)beslissing.

De informatie in dit document is (mede) gebaseerd op informatie die Achmea IM van betrouwbaar geachte informatiebronnen heeft verkregen. Achmea IM garandeert niet de betrouwbaarheid van die bronnen en de juistheid en volledigheid van de van die bronnen verkregen informatie. De informatie in dit document is puur informatief en u kunt daaraan geen rechten ontleen. Alle informatie is een momentopname, tenzij uitdrukkelijk anders is aangegeven. Het verstrekken van dit document na de oorspronkelijke publicatiedatum is geen garantie dat de hierin opgenomen informatie op die latere datum nog juist en volledig is. Achmea IM heeft het recht om deze informatie zonder aankondiging te wijzigen. Het noemen van rendementen op beleggingen in dit document dient uitsluitend als uitleg en toelichting. Achmea IM spreekt daarmee geen verwachting uit over het rendement of koersverloop van die beleggingen. De waarde van uw belegging kan fluctueren en in het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. De informatie in dit document is gebaseerd op door Achmea IM gemaakte aannames. Het is mogelijk dat andere aannames worden gemaakt dan de door Achmea IM gemaakte aannames. De door Achmea IM getrokken conclusies zijn daarom niet noodzakelijkerwijs juist en/of volledig.

U mag de informatie in dit document alleen voor eigen persoonlijk gebruik kopiëren. Informatie over de beleggingsinstellingen van Achmea IM kan een publicitaire mededeling bevatten. Raadpleeg het prospectus van de beleggingsinstellingen op www.achmeainvestmentmanagement.nl voordat u een beleggingsbeslissing neemt. U mag de informatie niet overnemen, vermenigvuldigen, distribueren of openbaren zonder schriftelijke toestemming van Achmea IM. Alle informatie (teksten, foto's, illustraties, grafisch materiaal, handelsnamen, logo's, woord- en beeldmerken) blijft eigendom van of in licentie bij Achmea IM en wordt beschermd door auteursrecht, merkenrecht en/of intellectueel eigendomsrecht. Er worden geen rechten of licenties overgedragen bij gebruik van of toegang tot deze informatie.

Uitgegeven door:

Achmea Investment Management B.V., statutair gevestigd te Zeist en kantoorhoudende te Zeist (Handelsregister nr. 18059537). Achmea IM is geregistreerd bij de Autoriteit Financiële Markten ("AFM") in Amsterdam (AFM registratie 15001209) als beheerder van beleggingsinstellingen zoals bedoeld in artikel 2:65a Wft en is onder deze vergunning bevoegd tot het verlenen van de beleggingsdiensten als opgenomen in het door de AFM gehouden register.