

STOP MET HET WERKEN IN SILO'S ONDER HET NIEUWE PENSIOENCONTRACT

Door Tim Barlage, Gitta Coenen en Job de Ruiter

In onze adviespraktijk zien wij dat pensioenfondsen bij de uitvoering van de pensioenregeling veelal gebruik zijn gaan maken van specialistische partijen in de uitbestedingsketen. Met name de uitvoering van het vermogensbeheer en de pensioenadministratie worden steeds vaker bij verschillende partijen ondergebracht. Met het oog op de implementatie van het Nieuwe Pensioencontract is het van belang om tijdig in beeld te brengen wat de samenhang en de onderlinge relaties worden tussen de verschillende entiteiten.

Wij zien dat pensioenadministratie en vermogensbeheer doorgaans als twee losstaande silo's opereren. In het huidige stelstel is dit goed mogelijk, omdat het aantal koppelpunten tussen de pensioenadministratie en het vermogensbeheer in de uitvoering van DB- en CDC-regelingen relatief beperkt is. De voorgenomen stelstelwijziging gaat hier echter verandering in brengen.

IMPACT VAN DE STELSELWIJZIGING OP DE UITBESTEDINGSKETEN

Leeftijdsafhankelijk beleggen, waarbij rekening moet worden gehouden met de risicodraagkracht en risicobereidheid per leeftijdscohort, leidt tot een verandering in de samenwerking binnen de keten tussen het pensioenbeheer en het vermogensbeheer, inclusief de beleggingsadministratie, zoals dit voor bestaande IDC-contracten al gebruikelijk is¹. Dit kan inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van het uitvoeringsproces, zoals in Figuur 1 staat weergegeven. De pijlen aan de linkerkant in Figuur 1 tonen de stappen die gevolgd worden om te bepalen hoe de binnenkomende premie in de portefeuille van een operationele vermogensbeheerder eindigt. De rechterpijlen tonen vervolgens hoe de waarde van het rendement op de beleggingen wordt toebedeeld aan individuele deelnemers en hoe dit wordt gerapporteerd.

Op ten minste drie plaatsen ligt een duidelijk koppelpunt tussen de pensioenadministratie en het vermogensbeheer.

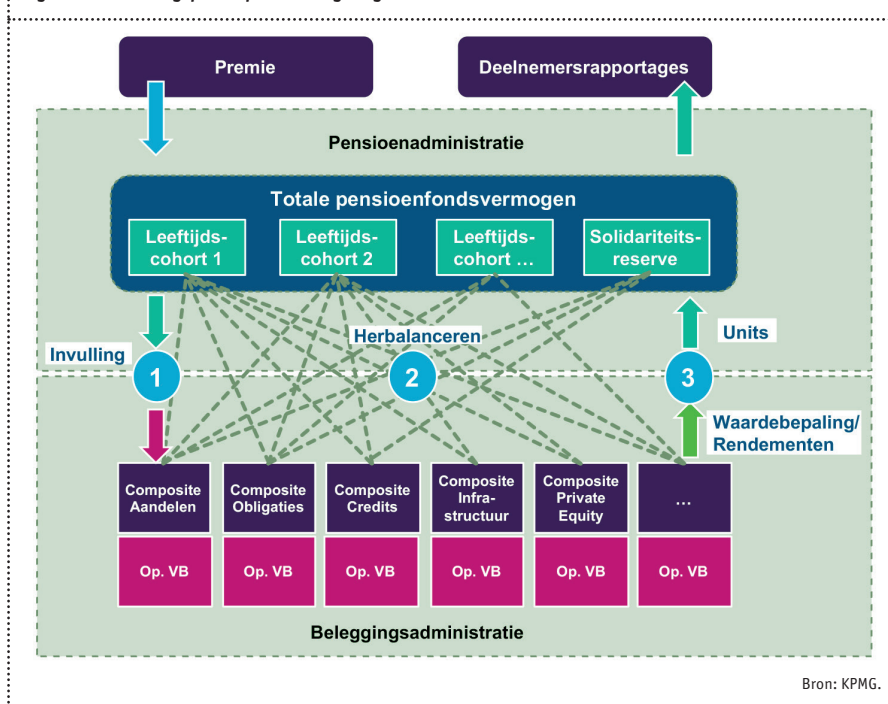
Een eerste koppelpunt ligt bij de vormgeving en het beheer van de leeftijdscohorten. Wij verwachten dat het pensioenfonds een adviseur of de fiduciair manager de opdracht zal geven om, met input van de pensioenadministratie en met het opgedane inzicht in de risicohouding en risicobereidheid van de deelnemers, de leeftijdscohorten te definiëren. De pensioenadministratie heeft het beste zicht op de (leeftijds)opbouw van het huidige deelnemersbestand en zou een eerste analyse kunnen maken van 'logische' cohorten. De pensioenadministratie lijkt ook de aangewezen plek om de veranderingen in de samenstelling van cohorten te beheren. Tegelijkertijd is het onderdeel vermogensbeheer in samenwerking met de fiduciair manager en/of zijn adviseur de aangewezen partij om over (de invulling van) het beleggingsbeleid voor leeftijdscohorten te adviseren aan het pensioenfonds, specifiek waar het de gewenste asset allocatie betreft. De pensioenadministrateur en de (fiduciair) vermogensbeheerder hebben dus ieder hun rol bij de formulering van de invulling van de asset allocatie per leeftijdscohort, waarbij onderlinge afstemming absoluut noodzakelijk is.

Een tweede koppelpunt ligt bij het periodiek herbalanceren tussen de cohorten. De pensioenadministratie heeft zicht op de verschuivingen in de deelnemersbestanden en zal hierover met de (fiduciair) vermogensbeheerder moeten communiceren. Gedacht kan worden aan het doorgeven van de omvang van de cohorten, waarbij vervolgens de (fiduciair) vermogensbeheerder de gelden herbalanceert tussen de gewenste beleggingscategorieën. Dit vereist wel dat de (fiduciair) vermogensbeheerder de portefeuille ook daadwerkelijk integraal overziet. Indien dit niet het geval is,



Job de Ruiter, Tim Barlage en Gitta Coenen

Figuur 1: Uitvoeringsproces pensioenregeling



Bron: KPMG.

zouden vanuit de pensioenadministratie op basis van de strategische allocatie toevoegingen en onttrekkingen aan de beleggingscategorieën kunnen worden geïnitieerd, die het gevolg zijn van mutaties in leeftijdscohorten om de gewenste allocatie voor de leeftijdscohorten te bereiken. Dit laatste zou voor veel administrateurs van pensioenadministraties wel een nieuwe activiteit zijn, omdat het geven van een herbalanceringsopdracht op dit moment veelal bij de (fiduciair) vermogensbeheerder of het pensioenfonds ligt.

Ten slotte ligt er een derde koppelpunt bij de toewijzing van rendementen op, en de waardering van individuele beleggingen of beleggingsfondsen aan, individuele deelnemers en de solidariteitsreserve, wat onder meer zijn weerslag vindt in rapportages. Omdat voor het NPC-collectief beleggen het uitgangspunt is en in het geval van de Wet verbeterde premieregeling (Wvp) een vorm van collectief beleggen ook de voor de hand liggende keuze is, zal zowel in de beleggingsadministratie als in de pensioenadministratie een (soort van) unitstructuur moeten worden ingericht, zodat voor elke deelnemer (op basis van het aantal units dat een deelnemer heeft) bepaald kan worden wat het rendement is dat de betreffende deelnemer

toegewezen krijgt bij het Nieuwe Pensioencontract of behaald heeft in het geval van een regeling onder de Wvp. Hierbij zal de beleggingsadministratie doorgaans de waardering bepalen, terwijl de pensioenadministratie de allocatie naar de deelnemers kan verzorgen.

DIALOOG IN DE UITBESTEDINGSKETEN

Voor een succesvolle uitvoering van pensioenregelingen is de tijd van werken in verschillende silo's voorbij. Partijen in de uitbestedingsketen moeten meer dan ooit met elkaar gaan afstemmen en samenwerken. Afhankelijkheden in de keten moeten goed in kaart worden gebracht, met speciale aandacht voor de momenten waarop stukjes worden overgedragen aan de volgende partij in de keten. Daardoor kan worden voorkomen dat belangrijke activiteiten tussen wal en schip vallen en de deelnemers hiervan de dupe worden.

Een centrale vraag is wie het initiatief neemt en ervoor zorgt dat de benodigde afspraken over de uitvoering tot stand komen. De regie in de uitbestedingsketen ligt in principe bij het pensioenfonds. Het pensioenfonds is immers verantwoordelijk voor een beheerste uitbesteding, dient volledige controle te hebben over zijn uitbestedingsrelaties en bepaalt de

contractkeuzes en de invulling van de SLA's. Tegelijkertijd heeft een pensioenfonds in het geval van uitbesteding vaak minder zicht op de operationele kant, in het bijzonder daar waar het gaat om de specifieke afstemming tussen de pensioenadministratie en het vermogensbeheer. Zeker als pensioenbeheer en vermogensbeheer bij verschillende partijen zijn ondergebracht, is het zaak dat hier vanuit het pensioenfonds meer regie op komt. Het risico bestaat dat de aandacht van pensioenfonds in eerste instantie met name gericht zal zijn op de verandering in de regeling en de besluitvorming over invaren, waardoor de aandacht voor de uitvoeringsconsequenties die hieraan verbonden zijn, verminderd zal zijn.

Het is daarom van belang om vroegtijdig in beeld te brengen wat, met de implementatie van het nieuwe pensioencontract, de samenhang en de onderlinge relaties worden tussen de verschillende entiteiten en partijen die deel zullen uitmaken van de pensioen- en vermogensbeheerketen. Op basis daarvan kan vervolgens een dialoog worden gestart over de vormgeving van de koppelpunten voor de nieuwe premieovereenkomst of een regeling onder Wvp en kan proactief het gesprek worden aangegaan over de vormgeving van de uitvoering.

CONCLUSIE

Concluderend kunnen wij stellen dat in de uitvoeringsketen belangrijke wijzigingen zullen optreden in de samenwerking tussen pensioenbeheer en de vermogensbeheer bij de uitvoering van een pensioenregeling. Het is voor een succesvolle transitie en een soepele start essentieel dat partijen in de keten elkaar gaan opzoeken en een dialoog aangaan over de uitvoeringsconsequenties, om zodoende tot een gezamenlijk beeld van het operating model te komen in het nieuwe pensioenstelsel. «

1 In dit artikel ligt de focus op de situatie bij het NPC. Voor de Wvp kan life cycles worden ingevuld voor het begrip leeftijdscategorieën.

Dit artikel werd geschreven door Tim Barlage, (Director), Job de Rooter, (Senior Manager) en Gitta Coenen, (Manager), werkzaam bij KPMG Advisory.