

# De impact van het nieuwe pensioenstelsel op risicomanagement

Oktober 2021

# De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel vereist een prominentere rol van risicomanagement

## De rol van Risicomanagement tijdens de Transitie

De komende jaren wordt de agenda van pensioenfondsen beheerst door het nieuwe pensioenstelsel. De rol van risicomanagement wordt na de invoering van het nieuwe pensioenstelsel, maar ook al gedurende de transitie, beïnvloed. Mede door de omvang en kenmerken van de transitie, is het van cruciaal belang om risicomanagement al gelijk aan te haken en de risico's te identificeren die een succesvol transitieproject in de weg staan.

Enkele voorbeelden die kunnen leiden tot mogelijke projectrisico's zijn hieronder puntsgewijs beschreven. Door middel van een risk assessment kunnen de projectrisico's verder in detail overzichtelijk worden gemaakt.

- **Omvang van nieuwe pensioenstelsel:** De omvang van het nieuwe pensioenstelsel is groot en heeft op veel verschillende onderdelen van het pensioenfonds impact. Het is een risico dat de omvang en de onderlinge afhankelijkheden onderschat worden en vertraging veroorzaken in de tijdigheid van de transitie.
- **Afhankelijkheid uitvoerders:** Veel van de kern processen van pensioenfondsen zijn uitbesteed aan verschillende uitvoerders. Dit limiteert voor pensioenfondsen de regie in de implementatie van deze kernprocessen en de kwaliteit van de geboden oplossing. De afhankelijkheid van de uitvoerders is een risico voor het pensioenfonds in termen van tijdigheid en gewenst resultaat in de transitie.
- **Gebrek aan resources en budget:** De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel zal veel vragen van de werknemers in het pensioenfonds. Het is een risico dat er niet vroegtijdig geïnventariseerd is waar resources in termen van FTE en budget benodigd zijn. Dit kan er toe leiden dat de transitie niet tijdig gereed is of dat additionele kosten moeten worden gemaakt voor personele ondersteuning.
- **Gebrek aan daadkracht:** In de transitie moeten veel en belangrijke beslissingen worden genomen. Voor de voortgang van de transitie is het belangrijk dat bestuurders daadkracht tonen en op tijd beslissingen nemen. Indien de besluitvormers te lang te veel opties open laten wordt er beslag gelegd op de capaciteit en kan vertraging ontstaan.
- **Stakeholder management:** Stakeholders moeten vroegtijdig worden geïnformeerd en worden aangehaakt. Als de **sense of urgency** bij de sociale partners of sponsors niet aanwezig is, kan dit leiden tot een niet tijdige transitie of een ongewenst resultaat.
- **Complexiteit in bestaande situatie:** Voor een succesvolle transitie moet aan de voorkant alles duidelijk en helder zijn. Het is een risico als er onduidelijkheid en complexiteit is over bijvoorbeeld, de datakwaliteit, bestaande aanspraken, wildgroei aan regelingen of legacy systemen.

# In de transitie moeten inhoudelijke en complexe keuzes worden gemaakt. Dit vereist de inbreng van risicomanagement

- In de transitie moeten meerdere complexe en belangrijke keuzes worden gemaakt. Het is van belang voor een gedegen en onderbouwde besluitvorming dat de opinie van risicomanagement wordt meegenomen. Documenteer in een vroeg stadium hoe de verschillende keuzes tot stand zijn gekomen en wie er betrokken zijn in het besluitvormingsproces.
- Voor het maken van een risico analyse wordt in de bestaande risico raamwerken vaak gekozen voor een indeling naar: financiële, strategische, operationele, uitbesteding en compliance risico's. De besluiten die genomen worden in de transitie raken al deze risico categorieën los en in samenhang. Om alle risico's in kaart te brengen vereist dit op meerdere momenten een deep dive of risk assessment. Ook moeten er nieuwe beheersmaatregelen worden opgesteld en worden geïmplementeerd in de praktijk.

## Voorbeelden uit Transitieplan

## Impact Risico raamwerk analyse

### Het gekozen pensioencontract

De keuze voor een nieuw pensioencontract (NPC vs Wvp+) brengt strategische en uitbesteding risico's met zich mee.

### Nieuwe Performance en risico rapporten

Het herinrichten van de performance en risico rapportages brengt strategische en uitbesteding risico's met zich mee. VB: Wordt er gekozen voor een uitvoerder met een standaard rapportage of voor meer een maatwerk rapportage.

### Uitvoeren van de individuele pensioen administratie en vermogensbeheer

Bij de voorbereiding en keuzes op individualisatie moeten de uitbesteding en operationele risico's in kaart worden gebracht. Legacy systemen en oude rechten brengen vaak operationele complexiteit met zich mee, die vroegtijdig in kaart moeten worden gebracht. De processen zijn uitbesteed aan derden partijen die ook andere prioriteiten hebben.

### Afspraken en keuzes maken over adequate compensatie

De afspraken over adequate compensatie is een gevoelig onderwerp, waar duidelijke communicatie en transparantie nodig is. De bijbehorende keuze in de waarderingsmethode brengt ook financiële en compliance risico's met zich mee.

### Intensievere samenwerking met de uitbestedingsrelatie

Het is een financieel en uitbestedingsrisico om te laat met de uitvoerder in gesprek te gaan. De uitvoerder maakt keuzes in de dienstverlening en er moet worden gewaarborgd dat dit in samenhang is met de belangen van de deelnemers.

# De invoering van het nieuwe pensioenstelsel brengt nieuwe risico's met zich mee en beïnvloedt bestaande risico's

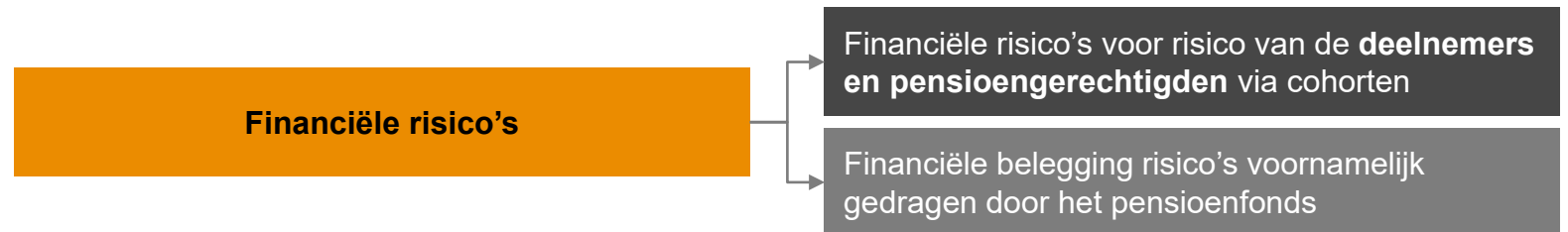
Na de invoering van het nieuwe pensioenstelsel moeten nieuwe risico's worden meegewogen en verschuiven risico's van pensioenfondsen naar individuele deelnemers. De verschuiving van risico's komt mede doordat de beleggingsrisico's bij de deelnemers komen te liggen en dat de variabele uitkering zorgt voor rente- en beleggingsrisico's in de uitkeringsfase. Pensioenfondsen dragen dan zelf geen significante financiële risico's meer, maar hebben wel nog een zorgplicht als het gaat om de financiële risico's die nu worden gedragen door de deelnemers.

## Het nieuwe pensioenstelsel:

zorgt voor een nieuwe **manier van kijken** naar risico's  
(*verschuiving risico's*)

creëert **nieuwe risico's** na de invoeringen van het nieuwe pensioenstelsel met meer focus heeft op individuele deelnemers

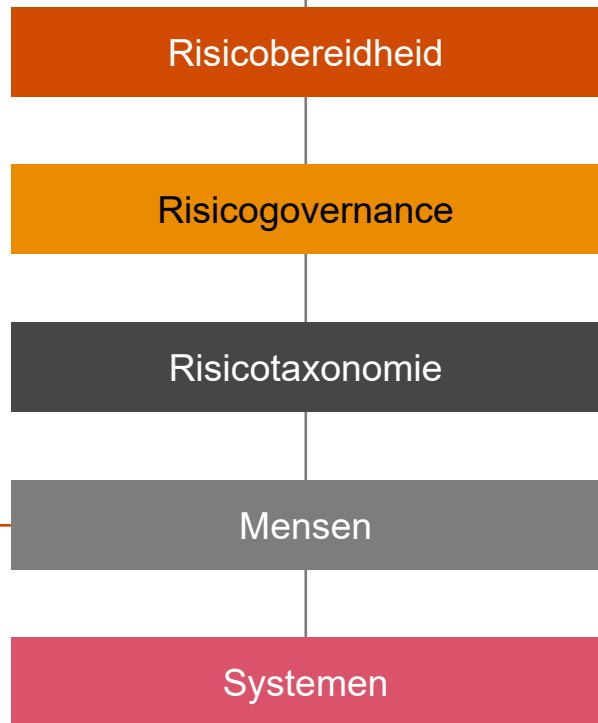
en **beïnvloedt de** bestaande risico's in kans en impact



- Te hoge **uitvoeringskosten** in relatie tot premie
- Te vroeg (laat) en/of te snel (langzaam) **afbouwen van beleggingsrisico**
- Voldoen aan eisen prudent person en **zorgplicht**
- Onvoldoende in staat om **differentiatie in beleggingsbeleid** aan te brengen
- **Renterisico**
- Toenemend belang van **communicatie en transparantie**
- Samenwerking tussen de **pensioen- en vermogensbeheeradministratie intensiever** en cruciaal (uitbesteding/operationeel)

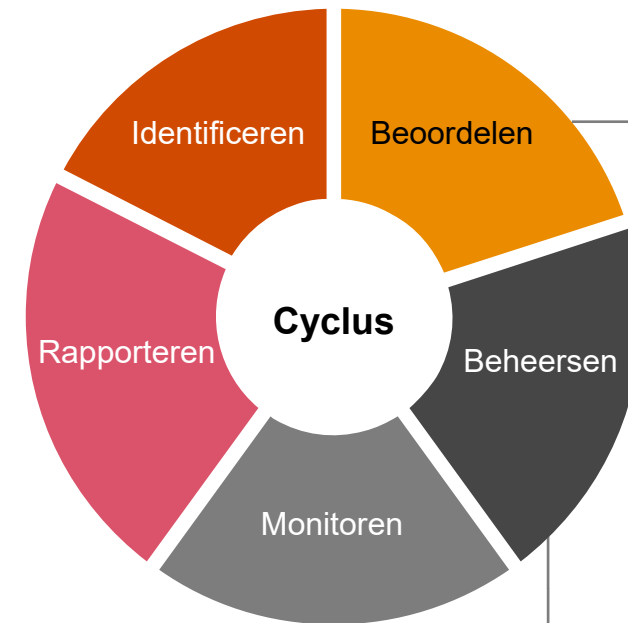
# Om de nieuwe risico's te integreren in het risicomanagement, moeten er meerdere aanpassingen worden gemaakt

De doelstellingen veranderen en daarmee ook de risicobereidheid. Maar wat is de risicobereidheid van de deelnemer en hoe meet je bereidheid?



Kennis over nieuwe risico's en beheer daarvan moeten worden ontwikkeld

Andere methoden en/of maatstaven voor het meten en beoordelen van risico's (bijv. niet langer in termen van dekingsgraadimpact)



Veranderingen in uitvoerende processen betekent nieuwe/andere beheersmaatregelen bij uitvoeringsorganisaties: is de beheersing van het risico (nog) adequaat? Wat betekent dit voor SLA-afspraken, rapportages, etc.?



[pwc.nl](http://pwc.nl)

© 2021 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.