



Nieuwsbrief - Projectrisicoanalyse implementatie Wet toekomst pensioenen

Veel pensioenfondsen zijn gestart met de eerste stappen voor het implementeren van het nieuwe pensioenstelsel. In deze nieuwsbrief leggen wij uit waarom het verstandig is om in een vroeg stadium een projectrisicoanalyse uit te voeren en geven wij een voorbeeld voor een dergelijke analyse.

1. Inleiding

Nederland staat aan de vooravond van een majeure wijziging van het pensioenstelsel. Op 12 juni 2020 hebben het kabinet, de werkgevers en de vakbonden een akkoord bereikt over de uitwerking van het nieuwe pensioenstelsel. Op 16 december 2020 is het consultatiedocument van de “Wet toekomst pensioenen” verschenen. In dit consultatiedocument is nader uitgewerkt wat in het Pensioenakkoord is afgesproken. Het uitgangspunt is dat de wet per 1 januari 2022 ingaat. Alle toekomstige pensioenopbouw in Nederland moet uiterlijk vanaf 1 januari 2026 binnen deze nieuwe wetgeving plaatsvinden. Daarbij dient een keuze gemaakt te worden om de reeds opgebouwde pensioenen al dan niet onder te brengen in het nieuwe pensioenstelsel (invaren).

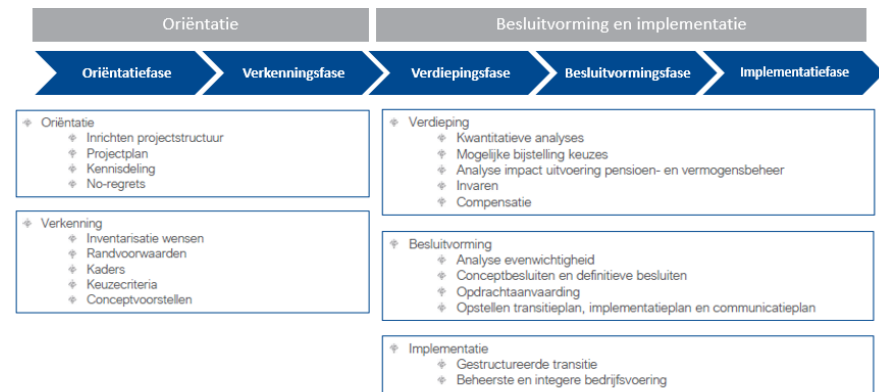
De implementatie van het nieuwe pensioenstelsel is een ingrijpend proces met grote complexiteit, veel belanghebbenden en harde deadlines. De belangen zijn groot en dat geldt uiteraard ook voor het afbreukrisico.

2. Plan van aanpak

Veel pensioenfondsen zijn inmiddels gestart met de oriëntatie op de te hanteren aanpak en de wijze waarop de implementatie wordt georganiseerd. De eerste programmaplannen worden opgesteld,

waarin wordt beschreven hoe de fondsen zorgen voor een zorgvuldig en tijdig proces van ontwerp van de nieuwe pensioenregeling, de besluitvorming rondom deze regeling en de transitie en implementatie van het nieuwe pensioenstelsel. Ook de projectstructuur wordt op dit moment ingericht.

Zelf onderscheiden wij ten behoeve van de implementatie van het nieuwe pensioenstelsel een 5-tal fasen, zie ook onderstaand figuur.



3. Waarom is het maken van een RSA belangrijk?

Het is van belang dat er al in een vroeg stadium in het proces (dat wil zeggen in de oriëntatiefase) inzicht is in de verschillende risico's en valkuilen die gepaard gaan met de implementatie van het nieuwe pensioenstelsel. Doel van dit inzicht is om tijdig te anticiperen op deze risico's en valkuilen. Dit inzicht wordt verkregen door het uitvoeren van een risicoanalyse. De uitkomsten zijn een integraal onderdeel van het plan van aanpak die ook in deze fase wordt opgesteld, en voorkomen verrassingen en teleurstellingen.

Onderscheid in risico's

Bij de implementatie van het nieuwe pensioenstelsel kunnen we onderscheid maken tussen de risico's die het realiseren van de programmadoelstellingen in de weg kunnen zitten (de zogenaamde projectrisico's, te inventariseren aan de hand van een Risk Self Assessment, hierna RSA) en de risico's die de belangen en doelstellingen van de deelnemers, het fondsbestuur en de sociale partners in de weg kunnen zitten (inhoudelijke risico's bij de besluitvorming). De Eigen risicobeoordeling (ERB) leent zich voor de risicoanalyse op de inhoudelijke impact van de (deel-)besluiten. Deze nieuwsflits gaat in op de specifieke projectrisico's (RSA).

De projectrisico's worden beoordeeld ten opzichte van de doelstellingen van het programmaplan. Een logische overall doelstelling van dit programma kan als volgt luiden:

Het programma beoogt een tijdige, zorgvuldige en kostenefficiënte implementatie van de vereisten van de Wet toekomst pensioenen, waarbij optimale keuzes ten aanzien van de nieuwe pensioenregeling in het belang van deelnemers en werkgevers worden gerealiseerd.

Afhankelijk van de situatie van het fonds en de reeds bestaande toekomstvisie van bestuur en sociale partners kan deze

doelstelling meer specifiek worden uitgewerkt (naar bijvoorbeeld deelgebieden en fases binnen het traject).

4. Timing uitvoeren van een risicoanalyse

De risicoanalyse geeft mede vorm aan het plan van aanpak en kan gezien worden als een terugkerende toets of er nieuwe risico's of valkuilen zijn ontstaan of dat risico's zijn veranderd in termen van kans en impact. Zoals ook hierboven aangegeven, is het uitvoeren van een RSA bij de start van het programma daarom een logische eerste stap. Er zijn echter meer momenten waarop de RSA ingezet kan worden:

- Bij de start van een volgende fase.
- Bij de start van de deelprojecten / werkstromen.
- Bij grote wijzigingen in uitgangspunten.
- Periodiek (bijvoorbeeld per kwartaal) om te beoordelen of de risico's nog hetzelfde zijn en of de beheersmaatregelen effectief zijn.

5. Rolverdeling

Een logische projectstructuur voor het implementeren van de "Wet toekomst pensioenen" is om te werken met een stuurgroep en een (onafhankelijke) programmamanager, al dan niet onderverdeeld in (deel)projecten met (deel)projectleiders. Dit lijkt een open deur, echter in de praktijk blijkt dit zeker geen vanzelfsprekendheid te zijn.

De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement is belegd bij de stuurgroep. De programmamanager en/of de (deel)projectleiders bereiden de risicoanalyse voor, begeleiden de sessie, werken deze uit en verwerken de verkregen inzichten in het plan van aanpak.

Als onderdeel van de voortgangsrapportage zal / zullen de programmamanager / de projectleiders periodiek aan de stuurgroep rapporteren over de geïdentificeerde risico's en de effectiviteit van

de diverse beheersmaatregelen. Waar nodig worden besluiten genomen om bij te sturen. Gedurende het traject zullen er risico's verdwijnen of bijkomen en kunnen de beheersmaatregelen in opzet of werking niet effectief blijken. Periodieke rapportage is derhalve een noodzaak.

De sleutelfunctie risicobeheer ziet toe op de uitvoering van de RSA conform de kaders van het fonds, toetst het proces en de inhoud en adviseert de programmamanager en de stuurgroep over de RSA en de kwaliteit van de beheersmaatregelen.

De sleutelfunctie interne audit kan door middel van audits aanvullende zekerheid bieden op de effectiviteit van het projectrisicomanagement en de beheersmaatregelen.

6. De risicoanalyse: wat te doen?

Ons advies is om nu al starten met het uitvoeren van de RSA, waarbij de verantwoordelijkheden voor de risico's (en de hierbij horende beheersmaatregelen) worden belegd bij de juiste personen.

In onderstaande tabel hebben wij een voorbeeld opgenomen voor de RSA. Deze risicoanalyse richt zich op de impact die de onderkende risico's kunnen hebben op het realiseren van de hoofddoelstelling, onderverdeeld naar een drietal onderwerpen (scope, projectorganisatie en besluitvorming). Voor het doel van deze nieuwsbrief hebben we Kans en Impact weggelaten. Deze moeten uiteraard ingeschat worden om een goed beeld te krijgen van de het gewicht van de risico's en de onderlinge verhouding. Dat draagt bij aan het juist prioriteren van de aandacht die aan de risico's gegeven moet worden (die ook gedurende het project kan veranderen).

Onderwerp	Risico	Aandachtspunten Wet toekomst pensioenen	Beheersmaatregel
Scope van het project			
Wijzigingen en onzekerheden in wet- en regelgeving	Afhankelijkheid van en onzekerheden in de regelgeving kunnen leiden tot vertraging in de voortgang	<ul style="list-style-type: none"> • De definitieve wetgeving is nog niet vastgesteld • Alle details van de regelgeving zijn nog niet bekend • Tussentijdse verkiezingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewuste fasering van het programma • Expliciete tijdsplanning • Kritieke-pad-analyse
Onderschatten impact op vermogensbeheerders	Naast het pensioenbeheer wordt ook het vermogensbeheer geraakt (straks immers alleen DC-regelingen)	<ul style="list-style-type: none"> • Bij WVP+ meer impact / andere dienstverlening gewenst • Veel aandacht voor impact op rechtenbeheer Vermogensbeheerders veelal niet geselecteerd op wendbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdig starten onderzoek naar (on)mogelijkheden bij uw vermogensbeheerder • Betrekken vermogensbeheerder bij project
Gedragsverandering deelnemers	Het risico dat deelnemers zich niet tijdig bewust zijn van een andere wijze van opbouw en uitkering en consequenties hierdoor voor hun pensioen en keuzes	<ul style="list-style-type: none"> • De nieuwe regelingen hebben consequenties voor de (on)zekerheden van de deelnemers • De nieuwe regelingen vragen andere keuzes en ander gedrag van de deelnemers 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceren over bewegelijkheid pensioenuitkeringen • Partnerpensioen (uniforme systematiek) • Risicopreferentieonderzoek uitvoeren • Deelnemers in een vroeg stadium betrekken
Complexiteit	Onderschatten of niet (voldoende) onderkennen van onderlinge samenhang van de onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> • Op een veelheid van punten moeten keuzes gemaakt worden, uitvoerbaarheid ingeschat worden (ook over AO, nabestaandenpensioen e.d.) • Keuzes op het ene gebied hebben gevolgen voor keuzes of uitvoering op andere gebieden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewuste fasering van het programma • Eenduidig overzicht met onderwerpen en beslispunten • Expliciete tijdsplanning • Kritieke-pad-analyse
Uitvoerbaarheid nieuwe regeling	De gekozen regeling blijkt (deels) niet uitvoerbaar	<ul style="list-style-type: none"> • Project is meerjarig, met meerdere fases en partijen. Risico dat het project in details verzandt waardoor geen besluiten worden genomen of eerdere besluiten opnieuw ter discussie worden gesteld • (Te) veel complexiteit of gewenste onderdelen van de regeling zijn niet uit te voeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Afbakening naar fases, deelprojecten en sturing (onafhankelijk) projectleider • Heldere beslismomenten • Betrekken verschillende stakeholders • Toetsen denkbeelden • Goede documentatie (vastleggen besluiten en onderbouwing)
Uitvoerbaarheid invaren	De datakwaliteit of complexiteit van bestaande regelingen is niet op orde om te kunnen invaren	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende datakwaliteit • Complexiteit bestaande regelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdig afstemming met pensioenuitvoerder • Overleg met andere pensioenfondsen die hun administratie hebben belegd bij pensioenuitvoerder
Afhankelijkheid van uitvoerders	Afhankelijk van de uitvoerders heeft het fonds beperkt invloed / regie op	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriteit binnen de uitvoerders (meerdere klanten / meerdere regelingen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdig afstemming met pensioenuitvoerder



Onderwerp	Risico	Aandachtspunten Wet toekomst pensioenen	Beheersmaatregel
	de implementatie en kwaliteit van de geboden oplossing	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijk verschil in prioritering tussen klanten • Beschikbare alternatieve uitvoerders voor het fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg met andere pensioenfondsen die hun administratie hebben belegd bij pensioenuitvoerder • Betrekken PUO/vermogensbeheerder bij project
Wendbaarheid van uitvoerders	De uitvoerders (zowel pensioenuitvoerder als vermogensbeheerder) zijn onvoldoende wendbaar / kunnen aanpassingen onvoldoende snel realiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoerders zijn altijd ook zelf nog bezig met oplossen eigen issues • Verandersnelheid van uitvoerders (naar real time i.p.v. batch (bijvoorbeeld beleggen van inleg)) • Cultuurverandering / verandervermogen bij uitvoerders is niet vanzelfsprekend 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdig starten onderzoek naar (on)mogelijkheden bij uw pensioenuitvoerder en uw vermogensbeheerder • Betrekken van uw uitvoerders bij het project
Projectorganisatie- en uitvoering			
Bemensing (kwantitatief / kwalitatief)	Binnen (de organen van) het fonds / eventueel aanwezig bestuursbureau onvoldoende capaciteit om project en reguliere werkzaamheden te kunnen uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> • Intensief en langdurig programma • Met mogelijke personele wisselingen als gevolg • Bestuur naast regulier ook betrokken bij (voorbereiding van) besluitvorming • Veel behoefte aan regie en monitoring op programma (projectoffice werkzaamheden) naast reguliere ondersteuning organen • Iteratief proces met hoog tijdsbeslag • Er wordt meer gevraagd van VO 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhuur extra (externe) capaciteit • Interne capaciteit opleiden • Duidelijke verdeling aandachtsgebieden onder bestuursleden met aandacht voor back-up (idem voor VO) • Kernteam in bestuur benoemen voor going concernzaken
Beschikbaarheid gekwalificeerde experts en IT providers	Onvoldoende gekwalificeerde externe advies en implementatie capaciteit beschikbaar	<ul style="list-style-type: none"> • Alle fondsen in Nederland hebben behoefte aan dezelfde expertise op hetzelfde moment • Het traject is kennisintensief • IT leveranciers en consultants zullen op hetzelfde moment in de wensen van meerdere klanten tegelijk moeten voorzien 	<ul style="list-style-type: none"> • Vooraf afspraken maken • Nu beginnen • Projectleiding met back-up vanuit specialistisch kantoor • Samenwerken
Planning	Project loopt uit planning	<ul style="list-style-type: none"> • Onderlinge afhankelijkheden • Afhankelijk van de uitkomst van de 'princiële vragen' 	<ul style="list-style-type: none"> • Opsplitsen in deelprojecten, met per deelproject detailplanning • Capaciteit toevoegen • Accepteren dat planning uitloopt, geef ruimte aan iteraties, maar bewaak de harde deadlines



Onderwerp	Risico	Aandachtspunten Wet toekomst pensioenen	Beheersmaatregel
Budget	Project loopt uit budget	<ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheden • Te lang te veel opties en onderzoek- en oplossingsrichtingen openhouden • Veel verschillende adviseurs betrokken • Geen eenduidige budgetafspraken / -bewaking 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaking door Stuurgroep, vast onderdeel van periodiek overleg. • Capaciteit afschalen • Afspraken vooraf over kostenverdeling
Hoeveelheid adviseurs	Als gevolg van het betrekken van meerdere adviseurs op hetzelfde onderwerp met tegenstrijdige adviezen, waardoor impact op besluitvorming, voortgang en kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Specialistische kennis op veel terreinen noodzakelijk • Mogelijk verschillende vertegenwoordiging van verschillende belangen • Eigen belangen adviseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Eén rekenmeester (geen discussie over de berekening, maar over de inhoudelijke discussie) • Heldere taakafbakening • Heldere opdrachtomschrijving aan adviseurs
Besluitvorming			
Onderling vertrouwen tussen stakeholders	Gebrek aan vertrouwen vertraagt besluitvorming en maakt het proces politiek	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaten uit het verleden • Persoonlijke meningen en ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreekbaar maken • Hulp vragen • Zo goed mogelijk oplossen voordat inhoudelijke gesprekken beginnen. Gebruik de verkenningsfase (2021) • Betrek nieuwe bestuursleden, VO leden e.a.
Vertrouwen deelnemers / werkgevers	Door onbegrip en verschil in verwachtingen geen draagvlak voor de nieuwe regeling bij de achterban	<ul style="list-style-type: none"> • Begrip van nieuwe stelsel en consequenties • Begrip van keuzes door sociale partners • Diversiteit belangen • Impact communicatie door anderen • Naar elkaar wijzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Besteed veel aandacht aan stakeholdermanagement en communicatie met de achterban • Start direct met “no regrets” (zaken die nu al opgepakt kunnen worden) • Stel een projectcommunicatieplan op (t.b.v. eenduidige communicatie)
Stakeholders	Stakeholders worden niet of niet tijdig aangehaakt	<ul style="list-style-type: none"> • De sense of urgency bij de sociale partners ontbreekt • Sociale partners hebben nu oog voor korte termijn (bv CAO onderhandelingen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Besteed veel aandacht aan stakeholdermanagement en communicatie met de achterban • In vroeg stadium samen optrekken door pensioenfonds en sociale partners • Stel een projectcommunicatieplan op (t.b.v. eenduidige communicatie)

Onderwerp	Risico	Aandachtspunten Wet toekomst pensioenen	Beheersmaatregel
Besluitvorming	Meerdere opdrachtgevers met verschillende belangen kunnen de besluitvorming vertragen of onmogelijk maken	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende snelheden tussen Sociale Partners (SP) en bestuur • Laat realiseren dat er verschil is in beoogde eindoplossing • Verschil in kennis en belangen • Continuïteit in bezetting 	<ul style="list-style-type: none"> • De stuurgroep bakent fases af, de projectleider bewaakt dit. In iedere stuurgroep wordt dit geagendeerd en na afsluiten fase vindt evaluatie plaats • SP's stellen fonds aan als gedelegeerd opdrachtgever • Aanstellen één rekenmeester (geen discussie over de berekening, alleen over de inhoudelijke aspecten)
Behoud van kennis	Verlies van kennis vertraagt besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> • Continuïteit in bezetting • Inzicht in onderbouwing van genomen besluiten te allen tijde beschikbaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere afspraken over zittingstermijnen en zorgen voor back up (die ook al echt deelnemen in die rol) • Goede documentatie (vastleggen besluiten en onderbouwing) en eenduidig beleggen van verantwoordelijkheid daarvoor
Te veel keuzemogelijkheden	Doordat de besluitvormers te lang te veel opties open laten wordt er veel beslag gelegd op de capaciteit en kan vertraging ontstaan	<ul style="list-style-type: none"> • Alle opties verkennen / niet afstrepen • Geen keuzes kunnen maken • Extra berekeningen vragen • Gebrek aan duidelijke uitgangspunten bij de besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> • Eisen/uitgangspunten eerst vaststellen • Eisen 'trechters' (onderkennen van belangen/principes) • Start met inventarisatie van wensen achterban (VO/BO, werkgever, vakbonden), later gevolgd door deelnemersonderzoek om wensen/keuzes in te perken