



Future of pensions

Perspectief op de pensioensector

#4 Target Operating Model

KPMG Asset Management & Pensions



#4 Target Operating Model

Meer beheersing, aansturing en regie

Om de pensioenregelingen beheerst en integer uit te voeren, zullen pensioenfondsen en ketenpartners hun werkzaamheden nauw op elkaar moeten afstemmen. Pensioenen worden in het nieuwe pensioenstelsel persoonlijker en transparanter, met als doel dat deelnemers inzicht krijgen in hun inleg en de groei van hun persoonlijke pensioenvermogen. Een goede samenwerking tussen ketenpartners, zoals de pensioenadministrateur, vermogensbeheerder, custodian en fiduciair manager, is cruciaal om dit te realiseren.

Voor veel pensioenfondsen hebben alle ontwikkelingen geleid tot het opstellen van een nieuwe strategie. Om zowel tijdig te voldoen aan de eisen vanuit Wtp maar ook om de extra stap daarna te zetten. Om te zorgen dat deze strategie ook werkelijk wordt en alle wijzigingen goed te ondervangen is het van belang om het target operating model te wijzigen. Met de herziening van het Target Operating Model wordt bijvoorbeeld inzicht verkregen in eigen processen en die van ketenpartners, om deze vervolgens aan elkaar te verbinden en grip te krijgen op het geheel. Hierbij is van belang om pragmatisch een uitwerkingsniveau te kiezen wat past bij de complexiteit en omvang van de organisatie. DNB roept pensioenfondsen op om aan de slag te gaan met hun target operating model en het expliciteren van de rol- en taakverdeling van de ketenpartners.

Koppeling vermogens- en pensioenbeheer blijft een aandachtspunt voor DNB

Een belangrijk deelproces is de toerekening van het pensioenvermogen en de financiële resultaten aan deelnemers. DNB constateert dat pensioenfondsen de rol- en taakverdeling van de verschillende partijen in de keten en de toerekening van financiële resultaten aan deelnemers nog niet hebben geconcretiseerd. Dit brengt het risico met zich mee dat pensioenfondsen niet tijdig weten wie in de keten wat gaat doen, en dat er niet (tijdig) duidelijke afspraken kunnen worden gemaakt over bijvoorbeeld aansprakelijkheid of de kwaliteit van de aanlevering. Ook kan dit ertoe leiden dat de IT-systemen niet tijdig gereed zijn om de juiste koppeling te realiseren.

“ Een aantal jaren geleden hebben een aantal pensioenfondsen de overstap gemaakt naar het omgekeerd gemengd bestuursmodel. Een belangrijke drijfveer daarbij is om de bestuurlijke slagvaardigheid te vergroten en scherper te kunnen opereren op het snijvlak van beleid en uitvoering. Mijn verwachting is dat na de transitie meer pensioenfondsen de beweging richting het omgekeerd gemengd bestuursmodel zullen maken.”



José Schenkel

Voorzitter uitvoerend bestuur PNO Media

Uitvoeringskosten staan onder druk

De invoering van de Wtp, de druk vanuit toezichthouders, de verzwaarde zorgplichten en de verwachte intensiteit van de deelnemerscommunicatie zetten de kosten van de uitvoering onder druk. Pensioenfondsen blijven kampen met hoge uitvoeringskosten en veel pensioenuitvoeringsorganisaties moeten significante investeringen doen waardoor zij rode cijfers schrijven. Diverse scenario's worden momenteel door pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties uitgewerkt om hierop te reageren. Liquidaties, consolidatie, concentratie, vereenvoudiging en standaardisatie van regelingen en de uitvoering zouden allemaal overwogen moeten worden om de kosten te beheersen en bij voorkeur ook te verlagen.

Deelnemers verwachten dat na de transitie uitvoeringskosten lager worden, maar pensioenfondsen en uitvoeringskosten hebben na de transitie te maken met nazorg, legacy-systemen die nog een aantal jaren operationeel moeten blijven, gemaakte keuzes in de Wtp transitie om snelheid die niet altijd het meest kostenefficiënt zijn etc. Het is dan ook de vraag of de verwachte reductie in uitvoeringskosten (snel) gerealiseerd kan worden.

De visie van kpmg

“ De afgelopen jaren hebben veel pensioenfondsen hun strategie herijkt, met een blik op de toekomst. Een van de grootste uitdagingen hierbij is het tot leven brengen van die strategie – het echt in de praktijk brengen. Succesvolle pensioenfondsen vallen op doordat ze een duidelijk en passend plan hebben voor hoe ze willen opereren (het Target Operating Model), waarbij in het uitwerkingsniveau rekening is gehouden met de complexiteit en omvang van de organisatie. Maar ze zorgen er ook voor dat hun plan alle belangrijke onderdelen omvat: Mensen & Cultuur, Organisatie & Besturing, Processen, KPI's, Technologie en Sourcing.

Daarbij zien we dat nu door de waan van de dag (i.e. Wtp) de focus ligt op het Wtp-compliant worden waarbij het toekomstige perspectief niet langer de boventoon voert. Er heerst daarbij vaak de houding: nu Wtp en de realisatie van onze strategische ambities bespreken we op een later moment wel met onze strategische partners. Ons perspectief hierop is dat juist nu tijdens de herinrichting voorgesorteerd moet worden op de strategische ambities omdat het risico anders is dat of deze ambities nooit worden gerealiseerd of dat het later inrichten veel extra kosten met zich meebrengt. Dit moet niet onderschat worden omdat al deze keuzes op elkaar ingrijpen.”

Sylvano Aboikoni

Senior Manager, Digital Strategy – KPMG

Contact

Meer informatie?

Benieuwd naar meer details of heb je andere vragen? Wij gaan graag in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Jeroen Ruepert

Partner - Head of KPMG Asset Management & Pensions

+31 20 656 83 46

ruepert.jeroen@kpmg.nl



Tim Barlage

Partner - Asset Management & Pensions

+31 20 656 8152

barlage.tim@kpmg.nl



Sander van Oostenbrugge

Partner - Head of KPMG Asset Management & Pensions Audit

+31 30 658 2356

vanoostenbrugge.sander@kpmg.nl

kpmg.nl/pensioenakkoord

