Consolidatiegids

VOOR ONDERNEMINGS- EN BEROEPSPENSIOENFONDSEN EN VRIJWILLIGE BEDRIJFSTAKPENSIOENFONDSEN

Samen aan de slag!

Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds

Samen aan de slag voor een hecht en duurzaam pensioen

Voorwoord

Alstublieft! De Consolidatiegids voor Pensioenfondsen.

De wereld van oudedagsvoorzieningen verandert

Diverse maatschappelijke trends hebben invloed op de toekomst van oudedagsvoorzieningen: vergrijzing, een lage rente, langer leven en individualisering. Werknemers krijgen te maken met een soberder pensioenopbouw en het aantal zzp'ers neemt toe. Mensen willen en moeten meer zelf de regie over hun oude dag nemen. Pensioenregelingen worden steeds duurder. Kortom: de huidige pensioenuitvoering vraagt om aanpassing aan de wensen en realiteit van morgen.

Deze consolidatiegids biedt handvatten om toekomstige keuzes te maken

De toekomstbestendigheid van veel pensioenfondsen is daarom een belangrijk thema op de bestuurstafel. We zien en bespreken vaak de uitdagingen op het gebied van governance, schaalomvang en innovatie en voeren proactief het gesprek op welke wijze het pensioenfonds deze kan omzetten naar concrete oplossingen.

Eén van die oplossingen is het samenwerken met andere pensioenuitvoerders of opgaan in een groter geheel. Niet als een doel op zich, maar als één van de opties om de strategische doelen van het fonds te realiseren, want samen zijn we veelal sterker. En dan komen vragen op: zo ja, met wie en in welke vorm. Pensioenfondsen kunnen kiezen uit verschillende mogelijkheden.

Er is een nieuw type pensioenfonds bij: het Algemeen Pensioenfonds (APF)

Het APF is een goede oplossing voor pensioenfondsen die geen zelfstandig fonds willen blijven, maar ook geen perspectief zien in aansluiting bij een BPF of de overstap naar een pensioenverzekeraar. Omdat dit een nieuw vehikel is, gaan we er in deze consolidatiegids wat uitgebreider op in.

Eén van de belangrijkste redenen voor de oprichting van het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds is juist de concrete behoefte van pensioenfondsen om ons heen.

De behoefte aan verdere samenwerking, benutten van innovaties en duurzaam en toekomstbestendig maken van de pensioentoezegging. Juist in het APF past onze coöperatieve grondslag uitstekend, want samen willen we het verschil maken in pensioenresultaat voor de deelnemer, en samen zijn we sterker.

“Eén van de belangrijkste redenen voor de oprichting van het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds is juist de concrete behoefte van pensioenfondsen om ons heen.”

Wij bieden u graag deze gids aan om zelf actief aan de slag te gaan met de vraagstukken rondom de toekomst-bestendigheid van het pensioenfonds!

Rob ter Mors
Directeur Pensioen Centraal Beheer

Jop Versteegt
Business Development Director voor het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds

Inhoudsopgave

1. Inleiding

De toekomst van het pensioenstelsel staat hoog op de maatschappelijke agenda. Op 8 juli 2016 bracht het kabinet een Perspectiefnota uit. Hierin werden de hoofdlijnen voor een toekomstig pensioenstelsel verder uitgewerkt.

De snelle stijging van de levensverwachting, de langdurig lage rente en de economische crises zorgden ervoor dat pensioenfondsen niet meer kunnen indexeren of zelfs de aanspraken moeten korten. Het maatschappelijke vertrouwen in het pensioenstelsel en pensioenfondsen in het bijzonder nam daardoor sterk af.

Tegelijkertijd veranderde de arbeidsmarkt de afgelopen jaren. Dienstverbanden voor het leven komen nauwelijks meer voor. Het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) stijgt fors. En een groot deel van de zelfstandigen bouwt geen pensioen op. Daarnaast zijn deelnemers veeleisender geworden. Zij willen meer keuzemogelijkheden als het gaat om hun oudedagsvoorziening.

Werknemers werken niet meer hun leven lang bij één werkgever of binnen dezelfde bedrijfstak. Met de doorsneesystematiek betekent dit dat mensen aan het begin van de pensioenopbouw teveel betalen. Dat zien zij bij vertrek niet terug in hun pensioenuitkering. Het huidige kabinet vindt dat er in 2020 een nieuw pensioenstelsel moet zijn. In de Perspectiefnota staan een aantal opties om het huidige stelsel toekomstbestendig te maken. Een volgend kabinet kan op basis van deze nota verdere keuzes maken.

Visie op de toekomst

Ook toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB) stimuleert pensioenfondsen om bewust na te denken over hun toekomst. In 2013/2014 vroeg DNB een zestigtal fondsen om werk te maken van kwetsbare organisatiekarakteristieken. Als kwetsbaar merkte DNB aan: een ongunstige kostenstructuur, een beperkte premieruimte, een afnemend (actief) deelnemersbestand of een relatief steeds groter wordende groep gepensioneerden. Een aantal fondsen kon zelf knelpunten opheffen. De bewustwording van de eigen kwetsbaarheid was voor sommige fondsen aanleiding om voor een andere oplossing te kiezen. Bijvoorbeeld door aan te sluiten bij een ander (bedrijfstak) pensioenfonds. Of om in te stappen in een algemeen pensioenfonds (APF).

De Pensioenfederatie stimuleert haar circa 220 leden met een vermogen lager dan € 1 miljard om hierover in gesprek te gaan. Het is in elk geval belangrijk dat bestuurders een heldere visie ontwikkelen op de toekomst van hun fonds. Ook de

Code Pensioenfondsen vraagt dat van pensioenfondsbesturen.

Het aantal pensioenfondsen neemt af

In het jaar 2000 waren er nog 980 pensioenfondsen. Vooral (kleinere) ondernemingspensioenfondsen liquideerden sindsdien. Maar ook bedrijfstakpensioenfondsen ontkwamen niet aan deze trend.
Het overgrote deel van de betrokken deelnemers kwam terecht bij (andere) bedrijfstakpensioenfondsen. Verzekerde fondsen namen hun toevlucht veelal tot de pensioenverzekeraars waar de verzekering plaatsvond. De navolgende tabel geeft de ontwikkeling van het aantal pensioenfondsen weer.

bestuurders te vinden en om te voldoen aan de diversiteitseisen. Vooral veel ondernemingspensioenfondsen kozen voor het opgaan in andere pensioenfondsen of voor toetreding tot een ander pensioenvehikel. Ter verbetering van organisatie en bestuur, behalen van schaalvoordeel en om te innoveren. Tegelijkertijd blijft de behoefte om pensioen binnen de eigen sector, onderneming of beroepsgroep te organiseren.

‘Groter’ is niet per definitie ‘beter’

Onbeperkte schaalvergroting is zeker niet het antwoord op alles. Het leidt ook niet per definitie tot meer efficiency, betere kwaliteit of tot een hogere pensioenuitkering.

Ontwikkeling aantal pensioenfondsen in Nederland 2000 – 2016

	2000	2006	2014	2016	Wijziging t.o.v. 2006
Bedrijfstakpensioenfondsen verplicht	67	78	60	55	-23
Bedrijfstakpensioenfondsen niet verplicht	25	25	12	9	-16
Ondernemingspensioenfondsen	877	643	278	223	-420
Beroepspensioenfondsen	11	12	13	11	-1
Algemeen pensioenfonds	–	–	–	3	+3
Totaal	**980**	**758**	**363**	**301**	**-457**

Bron: DNB, register pensioenfondsen (oktober 2016)

Schaalvoordelen

De grotere complexiteit vergt investeringen in medewerkers en systemen die zonder schaalvoordelen steeds moeilijker zijn.
Door schaalvergroting kunnen de uitvoeringskosten per deelnemer sterk dalen. Het wordt daardoor gemakkelijker om geschikte

Gehoord aan de bestuurstafel:
“Het nadenken over de toekomst van ons fonds heeft zoveel aspecten. Is er een stappenplan dat we kunnen volgen?”

Onderzoek wijst uit dat daar grenzen aan zitten. Een pensioenfonds moet bestuurbaar blijven. En deelnemers moeten het gevoel hebben dat hun belangen bij het bestuur in goede handen zijn.

Heldere visie en strategie

Het toekomstbestendig maken van de pensioenregeling begint met het formuleren van een heldere visie en strategie. Er zijn geen kant-en-klare antwoorden. Het ene pensioenfonds kiest voor autonome groei. Het andere fonds kiest voor aansluiting bij of samengaan met een andere pensioen-uitvoerder. Voor een derde fonds is een nieuwe vorm van samenwerking de oplossing. Een beter pensioen voor deel-nemers is steeds het doel.

2. Leeswijzer

Geen enkel pensioenfonds is hetzelfde. Daarom zal elk pensioenfonds een eigen kijk op de toekomst hebben. Om die diversiteit recht te doen, reiken we in deze consolidatiegids geen standaardoplossingen aan, maar handvatten waarmee een pensioenfondsbestuur weloverwogen eigen keuzes kan maken.

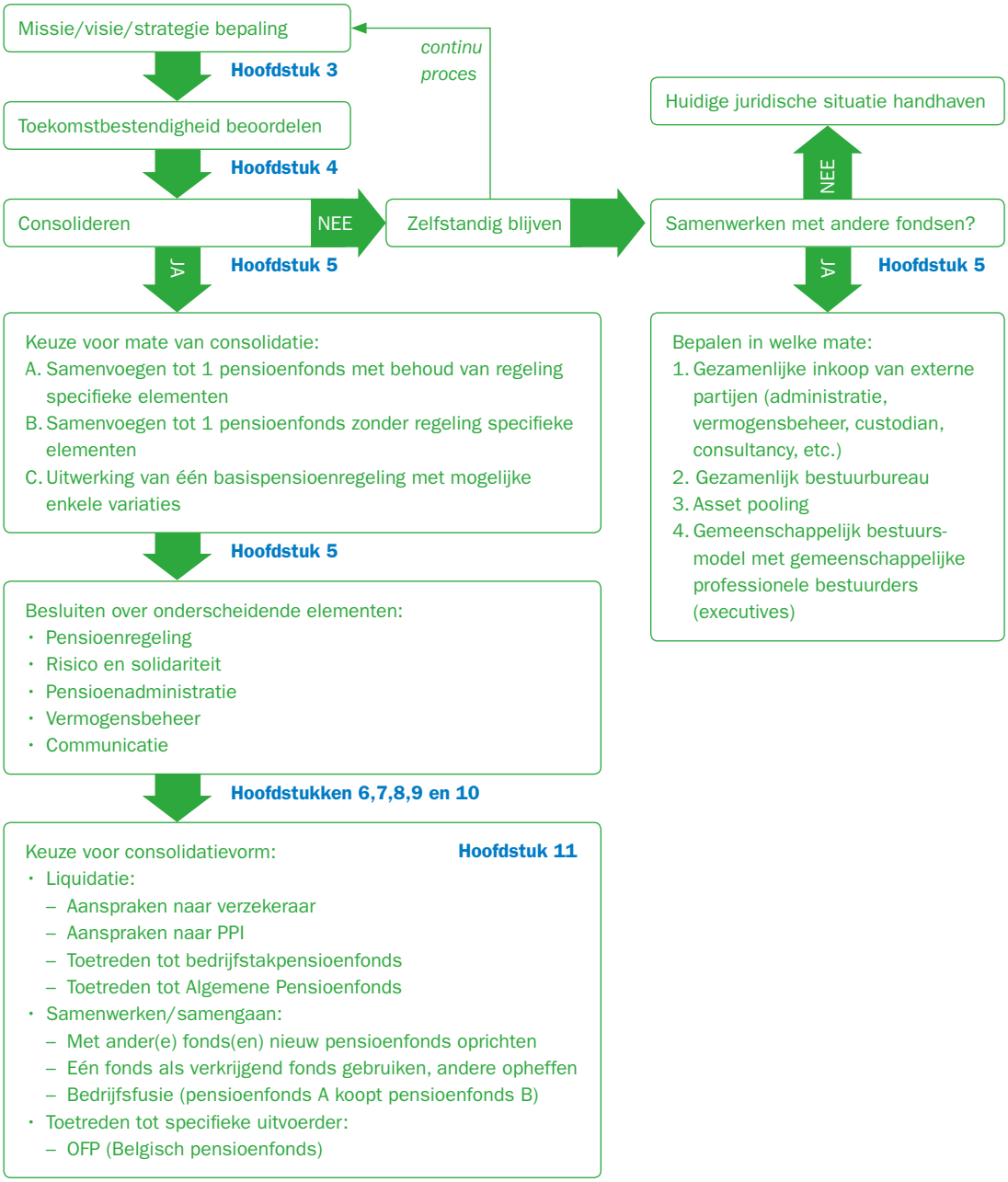
Ondernemings- en beroepspensioenfondsen

Deze consolidatiegids is gericht op ondernemings- en beroepspensioenfondsen en op niet verplichtgestelde/vrijwillige bedrijfstakpensioenfondsen. Dat doen we omdat hun consolidatiemogelijkheden verschillen van die van verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen. Verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen kunnen bijvoorbeeld (nog) geen gebruik maken van het algemeen pensioenfonds. Voor andere pensioenfondsen kan het algemeen pensioenfonds wel een goede toekomstoplossing bieden.

Stappen

In deze gids werken we met het proces dat pensioenfondsen doorgaans volgen als het gaat om toekomstvraagstukken.
De hoofdstukken in deze consolidatiegids zijn gerelateerd aan de stappen in dit proces, zie de figuur hiernaast.

Met behulp van dit stappenplan en de handvatten voor consolidatie helpen we pensioenfondsen om tot een goede toekomststrategie te komen.


Missie/visie/strategie bepaling
Hoofdstuk 3
continu proces
Toekomstbestendigheid beoordelen
Hoofdstuk 4
Consolideren
NEE
Zelfstandig blijven
Samenwerken met andere fondsen?
NEE
Huidige juridische situatie handhaven
JA
Hoofdstuk 5
JA
Hoofdstuk 5
Keuze voor mate van consolidatie:
A. Samenvoegen tot 1 pensioenfonds met behoud van regeling specifieke elementen
B. Samenvoegen tot 1 pensioenfonds zonder regeling specifieke elementen
C. Uitwerking van één basispensioenregeling met mogelijke enkele variaties
Bepalen in welke mate:
1. Gezamenlijke inkoop van externe partijen (administratie, vermogensbeheer, custodian, consultancy, etc.)
2. Gezamenlijk bestuurbureau
3. Asset pooling
4. Gemeenschappelijk bestuurs-model met gemeenschappelijke professionele bestuurders (executives)
Hoofdstuk 5
Besluiten over onderscheidende elementen:
• Pensioenregeling
• Risico en solidariteit
• Pensioenadministratie
• Vermogensbeheer
• Communicatie
Hoofdstukken 6,7,8,9 en 10
Keuze voor consolidatievorm:
Hoofdstuk 11
• Liquidatie:
– Aanspraken naar verzekeraar
– Aanspraken naar PPI
– Toetreden tot bedrijfstakpensioenfonds
– Toetreden tot Algemene Pensioenfonds
• Samenwerken/samengaan:
– Met ander(e) fonds(en) nieuw pensioenfonds oprichten
– Eén fonds als verkrijgend fonds gebruiken, andere opheffen
– Bedrijfsfusie (pensioenfonds A koopt pensioenfonds B)
• Toetreden tot specifieke uitvoerder:
– OFP (Belgisch pensioenfonds)

3. Visie & strategie

Vanuit de doelstellingen, risicohouding en ambities ontwikkelt een pensioenfonds een toekomstvisie. Een visie op de toekomst kan niet los worden gezien van de algemene missie, visie en strategie van een pensioenfonds.

3.1 Missie, visie, doelstellingen en strategie

De Pensioenwet verlangt dat een pensioenfonds zijn doelstellingen en beleidsuitgangspunten uitwerkt. Daarnaast vereist de Code Pensioenfondsen van ieder pensioenfonds een duidelijk omschreven missie, visie en strategie.

Missie: waarom bestaan we?

- Wat is de identiteit van ons pensioenfonds?
- Wat onderscheidt dit fonds van andere fondsen?
- Wat is onze primaire functie? Wat is ons ultieme hoofddoel?
- Voor wie bestaat ons pensioenfonds? Wie zijn onze stakeholders?
- In welke fundamentele behoefte voorzien wij?

Visie: wat willen we zijn?

- Wat is ons toekomstbeeld? Wat zijn onze lange termijn ambities? Wat willen we bereiken?
- Wat is de gewenste en haalbaar geachte toekomstige situatie van het fonds? Welk veranderingstraject is er nodig om daar te komen?
- Waar staan we voor, wat verbindt ons, wie willen we zijn, wat is essentieel in onze houding en waar geloven we in (kernwaarden)?

De missie en visie van een pensioenfonds zijn gericht op langere termijn en zijn relatief stabiel. Het pensioenfondsbestuur bepaalt deze in overleg met sociale partners, de werkgever dan wel de beroepspensioenvereniging. De keuze voor het pensioencontract is daarbij een belangrijke factor.

Aan een missie en visie zijn doelstellingen gekoppeld. Dit zijn meetbare resultaten die het pensioenfonds nastreeft om de missie en visie te realiseren. De manier waarop het fonds dat doet, wordt beschreven in het strategisch plan. Daarin staat (stapsgewijs) hoe het pensioenfonds de doelstellingen gaat bereiken die noodzakelijk zijn om die missie en visie van het fonds te realiseren.

Deze elementen vormen de bouwstenen voor het vaststellen van een effectieve toekomststrategie.

3.2 Houdbaarheidscriteria DNB

De wet verlangt sinds 2015 dat elk fonds een haalbaarheidstoets opstelt: een indicatie van de financiële positie van het pensioenfonds op lange termijn. DNB hanteert een aantal criteria om pensioenfondsen op de houdbaarheid van hun bedrijfsmodel te beoordelen. De belangrijkste daarvan zijn opgenomen in de navolgende tabel.

Wanneer op minimaal één van deze criteria een indicator van toepassing is, is het pensioenfonds volgens DNB mogelijk kwetsbaar. Het fonds wordt dan gevraagd om een analyse te maken van de houdbaarheid van zijn bedrijfsmodel. Daarbij moeten naast de financiële risico's ook de niet-financiële risico's in kaart worden gebracht.

In hoeverre een pensioenfonds voldoet aan de houdbaarheidscriteria die DNB stelt, kan van grote invloed zijn op de toekomststrategie van een pensioenfonds.

Kwetsbaarheidsanalyse	
Criterium	**Indicator**
Kosten per deelnemer	De jaarlijkse uitvoeringskosten bedragen meer dan tweemaal het gemiddelde van alle T2-fondsen [1]
Vergrijzing	Meer dan 60% van de technische voorzieningen wordt aan de pensioengerechtigden toegekend
Premiestuur	De jaarlijkse premie is minder dan 1% van de technische voorzieningen
Krimp van bestand	Een afname van het bestand actieve deelnemers over de laatste vijf jaar met meer dan 20%
Kostenvoorziening [2]	Uit de voorziening voor toekomstige kosten kunnen de uitvoeringskosten van minder dan 10 jaar worden voldaan

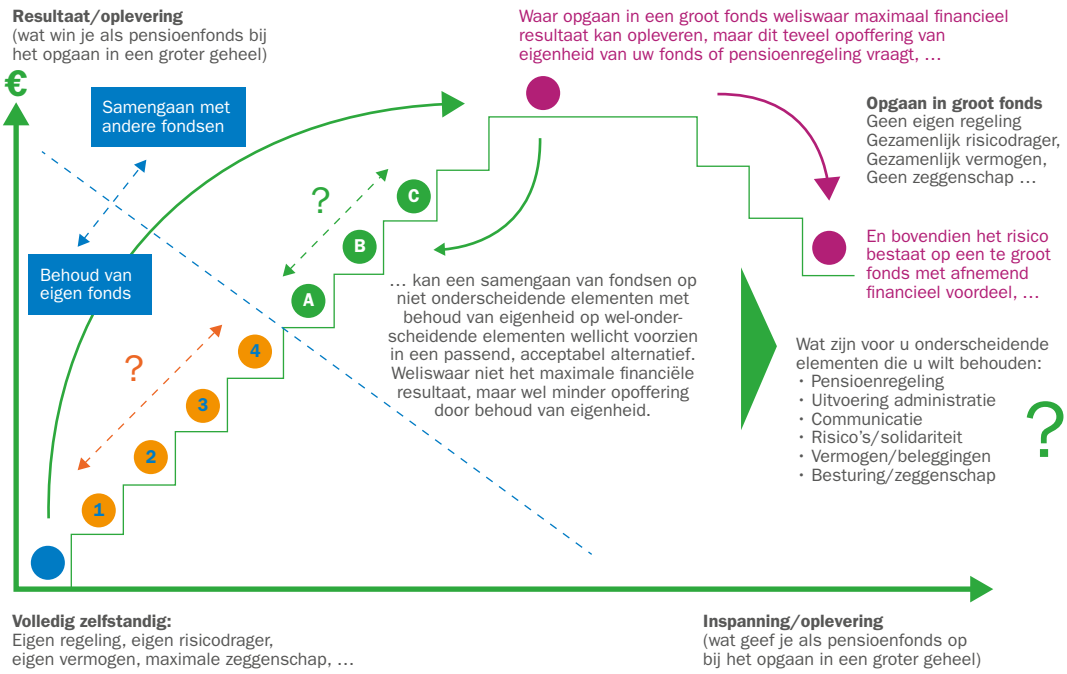
1 T2-fondsen zijn pensioenfondsen met een belegd vermogen van minder dan € 1 miljard.

2 Kostenvoorziening is geen zelfstandig criterium. Het komt alleen in beeld als een van de andere vier criteria aan de orde is.

Gehoord aan de bestuurstafel:
"Behoud van 'identiteit' is belangrijk voor mijn achterban. Maar wat is 'identiteit' eigenlijk?"

4. Toekomststrategieën pensioenfonds

Ieder pensioenfonds denkt na over zijn toekomst en heeft hierbij een aantal keuzemogelijkheden. Het fonds kan ervoor kiezen om zelfstandig te blijven, mits de houdbaarheid van het fonds niet ter discussie staat. Een fonds kan ook kiezen voor het volledig opgaan in een ander pensioenfonds (samengaan of samenwerken) of overdracht naar een andere pensioenuitvoerder waarbij eigenheid wordt opgeheven. Tussen die beide extremen heeft een pensioenfonds een breed scala aan keuzes. In deze consolidatiegids geven wij die mogelijkheden weer.



Consolidatie betekent volgens de Van Dale het hecht en duurzaam maken, maar ook het samenvoegen van nauw verwante zaken. Voor fondsen betekent dit het toekomstbestendig maken van de pensioenregeling. Voor een pensioenfonds kan de keuze voor bijvoorbeeld het opgaan in een groter geheel kostenvoordelen opleveren, maar ook een hoger pensioen en/of een betere risicobeheersing. De keerzijde is dat het fonds (een deel van de) zelfstandigheid opgeeft. Dat kan betrekking hebben op de eigen pensioenregeling, de identiteit van een fonds of de zeggenschap van cao-partijen.

Centraal in onze visie staat het 'trapmodel consolidatie': aanvankelijk kan een pensioenfonds stappen zetten zonder verlies van de eigen juridische identiteit. Maar uiteindelijk is er de stap naar de fundamentele en onomkeerbare beslissing om het eigen fonds op te heffen. Elk pensioenfondsbestuur kan met dit model bepalen welke stap het beste bij het eigen fonds past.

Gehoord aan de bestuurstafel:
"Kostenreductie door schaalvergroting is in het belang van onze deelnemers. Maar met welke partij en waarom dan?"

Samenwerkingsstappen zonder verlies van de eigen juridische identiteit (stap 1 t/m 4 in het model):

1. Gezamenlijke inkoop van externe partijen (administratie, vermogensbeheer, custodian, consultancy, e.d.).
2. Gezamenlijk bestuursbureau.
3. Asset pooling.
4. Gezamenlijk bestuursbureau met gemeenschappelijke professionele bestuurders (executives) en gezamenlijke bestuurscommissies instellen.

Samenwerkingsstappen die leiden tot samengaan met/opgaan in een ander pensioenfonds of -vehikel (stap A, B en C in het model; bij elke stap neemt de mate van samenwerking toe):

A. Het samenvoegen van twee of meer pensioenfondsen tot één pensioenfonds, met behoud van regelingspecifieke elementen per sector, onderneming of beroepsgroep.
B. Het vervallen van de regelingspecifieke elementen.
C. De uitwerking van één basispensioenregeling met mogelijk enkele variaties.

De stijgende lijn suggereert dat wie integreert, ook profiteert. Maar hier zit een grens aan. Het is zelfs mogelijk dat een extra inspanning een negatief resultaat oplevert. Dat komt omdat de schaal dan zo groot wordt, dat er geen voordelen meer te behalen zijn. Waar dat omslagpunt precies zit, is moeilijk van tevoren te zeggen. Bij het samengaan van fondsen kan bijvoorbeeld een verschil in de dekkingsgraden negatieve

financiële consequenties voor een fonds hebben. Wel laat het model zien dat het maximale financiële resultaat valt te verwachten bij het opgaan in een groter geheel. Het offer dat daarvoor moet worden gebracht (verlies van zelfstandigheid/eigenheid) kan als dermate groot worden ervaren, dat andere strategieën een aantrekkelijker alternatief vormen.

Bij het samengaan van fondsen moeten zowel het latende als het ontvangende pensioenfonds een belangenafweging maken of de samenvoeging op een evenwichtige manier is afgewogen. Bijvoorbeeld een verschil in dekkingsgraden kan negatieve financiële consequenties voor een fonds hebben.

Een fonds kan ervoor kiezen om op niet-onderscheidende elementen samen te gaan met andere pensioenfondsen en de eigenheid te behouden op onderscheidende onderdelen zoals:

- Pensioenregeling
- Risicohouding en Solidariteit
- Pensioenadministratie
- Vermogensbeheer
- Communicatie

Deze onderdelen bepalen de mate waarin consolidatie mogelijk is (stap A, B en C in het model). We werken deze handvatten verder uit in hoofdstuk 5 van deze consolidatiegids.

5. Consolidatiestappen

Wij onderscheiden drie denkstappen in het consolidatieproces. Bij iedere stap neemt de mate van samenwerking toe:

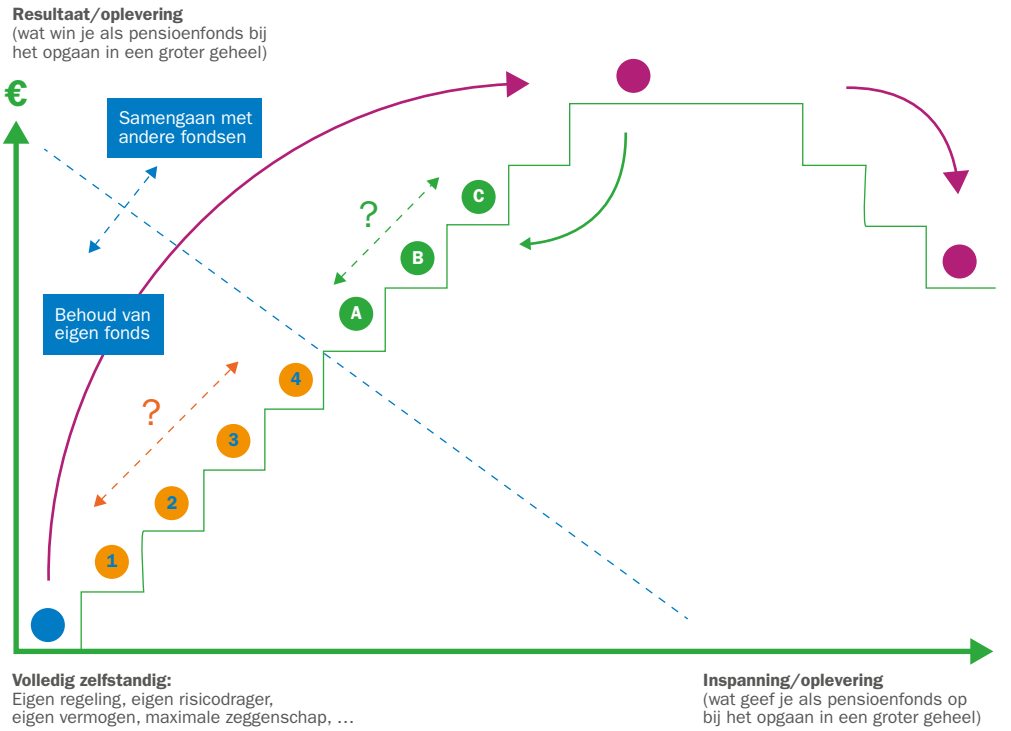
A. De eerste stap is het samenvoegen van twee of meer pensioenfondsen tot één pensioenfonds, met behoud van regelingspecifieke elementen per sector, onderneming of beroepsgroep;

B. In de tweede stap vervallen de regelingspecifieke elementen;

C. De derde stap is de uitwerking van één basispensioenregeling met mogelijk enkele variaties.

5.1 Stap A: de eerste denkstap in (realisatie van) consolidatie:

SAMENGAAN IN ÉÉN PENSIOENFONDS, MET BEHOUD VAN REGELINGSPECIFIEKE ELEMENTEN



Wat gaat samen:	Wat wordt aan eigenheid behouden:
• Eén bestuur • Eén vermogen • Eén verslaglegging • Uniform indexatiebeleid * • Uniform premiebeleid • Uniform beleggingsbeleid	• Eigen pensioenregeling, behalve het indexatiebeleid • Regeling specifieke elementen op basis van overlevingskansen per pensioenregeling (aanvullend op het uniform premiebeleid) • Eigen communicatiebeleid • Medezeggenschap over uitvoering eigen pensioenregeling via medezeggenschapsorgaan per sector, onderneming of beroeps-groep

** De verschillende pensioenregelingen vormen financieel één geheel.*

Vragen die in deze fase aan de orde komen:

1. Zijn de sociale partners, de werkgever of de beroepspensioenvereniging bereid de besturing/zeggenschap over te dragen aan één (centraal) bestuur?
2. Wat is de impact van een uniform indexatiebeleid ten opzichte van de huidige situatie?
3. Wat is de impact van een uniform premiebeleid ten opzichte van de huidige situatie? Is de impact voor het fonds en voor de belanghebbenden bij de pensioenregeling aanvaardbaar?
4. Wegen de kostenvoordelen op tegen het opgeven van het eigen bestuur en het eigen beleggingsbeleid?

Eén pensioenfonds leidt tot:	Levert besparingen op t.a.v.:
• Eén bestuur	• Kosten bestuursleden • Adviseurskosten • Toezichtkosten • Kosten bestuursondersteuning • Overige bestuurskosten • …
• Eén vermogen	• Vermogensbeheerkosten • Adviseurskosten vermogensbeheer • Kosten fiduciair management • …
• Eén verslaglegging	• Administratiekosten verslaglegging (jaarwerk en maand- en kwartaalrapportages) • Certificeringskosten • …

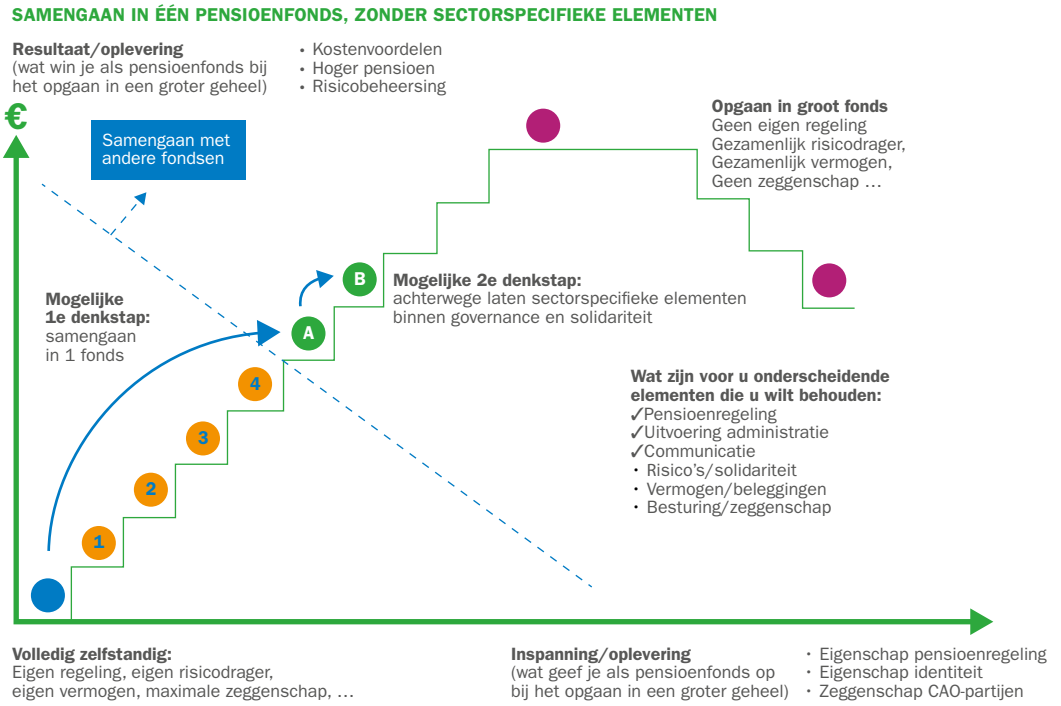
Gelijkblijvende kosten:

- Administratiekosten (m.u.v. verslaglegging)
- Communicatiekosten

Mogelijke extra uitvoeringskosten vanwege regelingspecifieke elementen:

- Verslaglegging: kosten voor adviseurs, verslaglegging en certificering
- Medezeggenschap: kosten voor bestuursleden, medezeggenschapsorgaan en voor ondersteuning

5.2 Stap B: de tweede denkstap in (realisatie van) consolidatie:



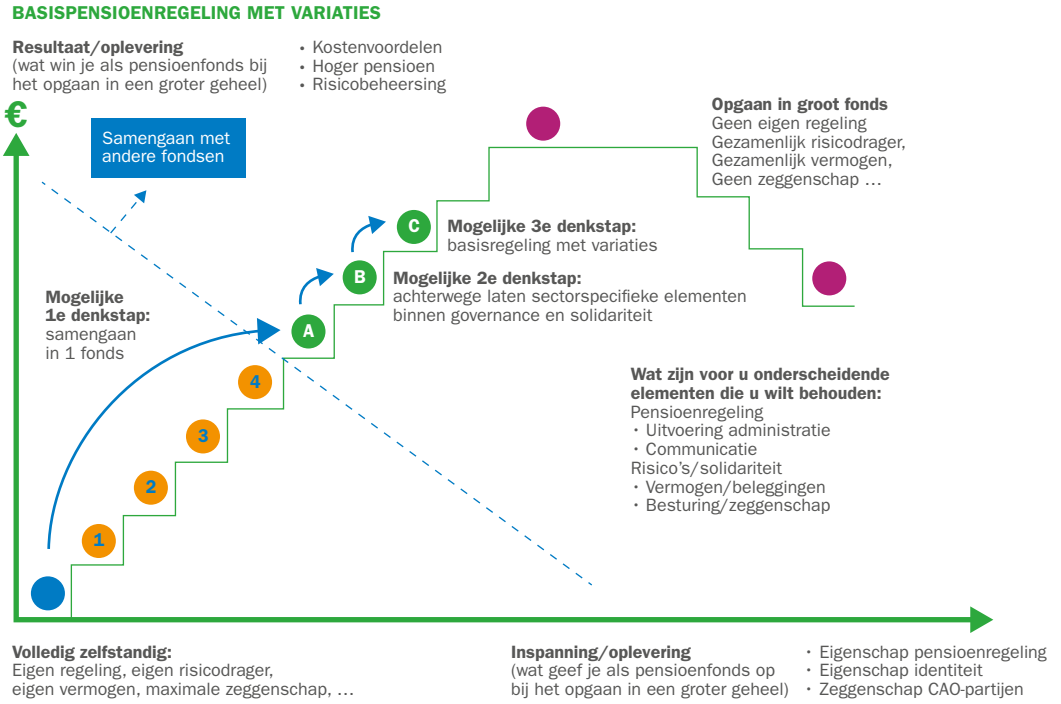
Wat gaat samen:	Wat wordt aan eigenheid behouden:
• Eén bestuur • Eén vermogen • Eén verslaglegging • Eén medezeggenschapsorgaan • Eén risicogeheel • Uniform indexatiebeleid • Uniform premiebeleid • Uniform beleggingsbeleid	• Eigen pensioenregeling, behalve het indexatiebeleid • Eigen communicatiebeleid • Uitvoering administratie

Vragen die in deze fase aan de orde komen:

1. Zijn de sociale partners, de werkgever of de beroepspensioenvereniging bereid de (mede)zeggenschap over de uitvoering van de eigen pensioenregeling volledig op te geven?
2. Wat is de impact van volledige solidariteit op het premieniveau van de pensioenregeling? Is die impact voor het fonds en voor de belanghebbenden bij de pensioenregeling aanvaardbaar?
3. Wegen de kostenvoordelen op tegen het opgeven van de regeling specifieke elementen?

Achterwege laten van regeling specifieke elementen betekent:	Levert besparingen op t.a.v.:
• Geen inspraak meer over de uitvoering van de eigen pensioenregeling	• Kosten bestuursleden • Kosten leden medezeggenschapsorganen • Kosten ondersteuning bestuur en adviesraad en/of belanghebbendenorgaan • …
• Geen regelingspecifieke elementen binnen solidariteit	• Adviseurskosten • …
• Geen regelingspecifieke elementen binnen verslaglegging	• Administratiekosten verslaglegging (jaarwerk en maand- en kwartaalrapportages) • …

5.3 Stap C: de derde denkstap in (realisatie van) consolidatie:



Wat gaat samen:	Wat wordt aan eigenheid behouden:
• Eén nieuw pensioenfonds • Eén basispensioenregeling • Uniform premiebeleid	• Mogelijkheid tot variaties per sector, onderneming of beroepsgroep op de volgende parameters: – pensioengevend loon – maximering pensioengevend loon (2016: lager dan € 101.519,–) – franchise – opbouwpercentage

Vragen die in deze fase aan de orde komen:

1. Zijn de sociale partners, de werkgever of de beroepspensioenvereniging bereid om pensioen af te spreken in de vorm van een basispensioenregeling met variatiemogelijkheid op een beperkt aantal variabelen?
2. Stellen de relatief beperkte variatiemogelijkheden de sociale partners, de werkgever of de beroepspensioenvereniging voldoende in staat om voor de belanghebbenden een passende pensioenregeling vorm te geven?
3. Wegen de kostenvoordelen op tegen het opgeven van de eigen pensioenregeling?

Basispensioenregeling met variatiemogelijkheid op beperkt aantal variabelen betekent:	Levert besparingen op t.a.v.:
• Vereenvoudiging bestuur	• Kosten bestuursleden • Adviseurskosten • Kosten bestuursondersteuning • …
• Vereenvoudiging verslaglegging	• Administratiekosten verslaglegging (jaarwerk en maand- en kwartaalrapportages) • …
• Uniformering en vereenvoudiging administratie	• Administratiekosten (anders dan verslaglegging en communicatie) • ‘Eenmalige omstelkosten’ bij toekomstige wijzigingen • …
• Uniformering en vereenvoudiging communicatie	• Administratiekosten voor wat betreft communicatie • ‘Eenmalige omstelkosten’ bij toekomstige wijzigingen • …

5.4 Handvatten bij consolidatie: onderscheidende elementen

Een fonds kan er voor kiezen om op niet-onderscheidende elementen samen te gaan met andere pensioenfondsen en de eigenheid te behouden op onderscheidende elementen als:

- Pensioenregeling
- Risico en solidariteit
- Pensioenadministratie
- Vermogensbeheer
- Communicatie

Gehoord aan de bestuurstafel:
"Moet ik kiezen voor herkenbaarheid of voor de grootst mogelijke schaal?"

Deze elementen bepalen de mate waarin consolidatie mogelijk is. Deze handvatten zijn in de navolgende hoofdstukken verder uitgewerkt.

6. Handvat 1: pensioenregeling

De belangrijkste vragen voor pensioenfondsen die consolidatie overwegen zijn:

- Is de huidige pensioenregeling toekomstbestendig?
- Welke aanpassingen zijn nodig?
- Hoe kan de pensioenregeling het beste worden uitgevoerd?

Overleg over toekomstbestendigheid

Voordat een pensioenfonds overgaat tot een consolidatieproces, is het zinvol om samen met de sociale partners, de werkgever of de beroepspensioenvereniging te kijken naar de toekomstbestendigheid van de huidige pensioenregeling. Voldoet deze nog aan de eisen van deze tijd? Is het nodig en is men bereid om samen naar de pensioenregeling te kijken en om aanpassingen door te voeren en zo ja, welke aanpassingen leveren het beste pensioenresultaat op de lange termijn?

Aandachtspunten pensioenregeling

De maatschappij vraagt om steeds meer digitale oplossingen. Kijk hierbij als voorbeeld naar de banksector waar het digitaal bankieren niet meer weg te denken is.
Ook de pensioensector kiest steeds meer voor digitale oplossingen. Bovendien wijzen onderzoeken uit dat deelnemers hun pensioenregelingen vaak erg ingewikkeld vinden. Er is behoefte aan vereenvoudiging.

De start van een consolidatieproces is het moment om kritisch naar de bestaande pensioenregeling te kijken. Vereenvoudiging van de regeling is een belangrijk onderdeel bij het toekomstbestendig maken van de regeling. Daarbij komen de volgende vragen aan de orde:

- Zijn er overgangsregelingen of extra aanvullende regelingen? Zijn er mogelijkheden om die te laten vervallen?
- Is de pensioenregeling makkelijk te begrijpen voor deelnemers?
- Is de pensioenregeling eenvoudig in te passen in een nieuw pensioenfonds of zijn daar aanpassingen voor nodig? En zo ja, welke?
- Zijn er onderdelen van de regeling (of de uitvoering van de regeling) te vereenvoudigen of te standaardiseren, zodat de uitvoering gemakkelijker en daarmee mogelijk goedkoper kan?
- Welke van de varianten van de pensioencontracten zoals genoemd in de Perspectiefnota van het kabinet (juli 2016) past het beste bij de doelgroep? Welke aanpassingen in de regeling zijn daarvoor nodig?
- Wat betekenen eventuele aanpassingen voor het vermogensbeheer van het fonds?
- Gaat de onderneming of de beroepspensioenvereniging zelf (meer) communiceren over de regeling of blijft die verantwoordelijkheid bij het pensioenfonds?

Standaardisatie uitvoeringsaspecten

Het is zinvol om niet alleen naar de *inhoud* van de pensioenregeling te kijken, maar ook in kaart te brengen op welke punten de pensioenregeling zonder al te veel moeite aangepast kan worden op *uitvoerings-aspecten*. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik maken van standaard facturatiesystemen of in- en excasso-systemen. De inhoud van de regeling en de eigenheid in bijvoorbeeld 'look & feel' wijzigt dan niet, maar in de praktische uitvoering van de regeling zijn mogelijk efficiency- en kostenvoordelen te behalen.

Gehoord aan de bestuurstafel:
"We hebben een logische partner gevonden. Er is een goede klik. Maar kunnen we de dekkings-graadverschillen oplossen?"

7. Handvat 2: risico en solidariteit

7.1 Solidariteit

Solidariteit is nu geregeld per pensioenfonds. Als een pensioenfonds verschillende regelingen uitvoert, vormen deze regelingen één financieel geheel: er is één belegd vermogen voor het hele pensioenfonds. Er worden dus geen gescheiden vermogens aangehouden, behalve bij het multi-OPF (inmiddels wettelijk niet meer toegestaan, bestaande multi-OPF'en moeten zich omvormen tot een algemeen pensioenfonds) en het algemeen pensioenfonds (APF).

Als pensioenfondsen samengaan, resulteert dit in één financieel geheel. Daarvoor moeten wel eventuele financiële verschillen worden overbrugd. De toekomstbestendigheid van partijen verschilt immers en samengaan met anderen heeft invloed op het eigen risicoprofiel en daarmee op de actuariële lasten.

Mogelijke oplossingen zijn:

- Verzekeren van opgebouwde aanspraken door overdragende pensioenfondsen.
- Verzekeren van opgebouwde aanspraken door ontvangende pensioenfonds.
- Verhogen of verlagen van aanspraken, zodat financiële posities gelijk worden.
- Het inzetten van een egalisatiereserve.

Als een pensioenfonds kiest voor toetreding tot een APF, dan is het van belang of men toetreedt tot een eigen collectiviteitkring of tot een gezamenlijke kring. Toetreding tot een eigen kring maakt het mogelijk de bestaande pensioenregeling zoveel mogelijk ongewijzigd voort te zetten. Met behoud van een belangrijk deel van de eigen identiteit, onder de paraplu van het APF. Dit is afhankelijk van een aantal factoren. Wordt er momenteel een houdbaar financieel beleid gevoerd? Past de uitgevoerde regeling in het productmodel van het APF? en wordt de collectieve waardeoverdracht naar een eigen kring uiteindelijk goedgekeurd door DNB? De oprichting van een eigen kring kan een eerste stap zijn naar het op een later tijdstip samengaan met gelijkgestemden in een gezamenlijke kring. Bij een APF zijn het bestuur en de aangesloten partijen altijd op zoek naar een zo effectief mogelijke samenwerking voor een beter en een hoger pensioen.

7.2 Risico en solidariteit

Als de pensioenregeling bestaat uit een uitkeringsovereenkomst, staat de pensioenuitkering in beginsel vast. De hoogte van deze uitkering is niet afhankelijk van de leeftijd of het geslacht van de deelnemer in de pensioenregeling.

We kunnen verschillende vormen van solidariteit onderscheiden, waaronder:

- Ontkoppeling van premie en gedekte risico's.
- Risico-acceptatie zonder medische keuring.
- Premievrije voortzetting van de pensioenopbouw bij arbeidsongeschiktheid.
- Overname van de achterstallige premies bij faillissement van de werkgever.
- Indexatie van de pensioenen voor koopkrachtbehoud.

Er zijn risico's die vaak collectief gedeeld worden, zo worden beleggingsrisico's en langlevenrisico's collectief gedeeld. De mate en de reikwijdte van solidariteit zijn de laatste jaren echter wel ter discussie komen te staan.

Bij de keuzes rondom solidariteit spelen bij het samengaan ook economische aspecten een rol zoals: 'Hoe gezond is een beroepsgroep of onderneming?' en 'Wat is de verhouding tussen actieven en niet-actieven?'

Keuzes die in dit verband kunnen worden gemaakt:

- Eén sterftetafel aanhouden (dat geeft veel solidariteit).
- Een eigen set actuariële grondslagen ontwikkelen voor de onderneming of beroepsgroep.
- (Drie) sets actuariële grondslagen gebruiken gebaseerd op de levensverwachting van de deelnemers.
- Voor elk risico een analoge aanpak.
- (Specifiek voor APF) ongewenste kruissubsidiëring voorkomen door bij de premievaststelling rekening te houden met geslacht, leeftijd, sector en inkomensklasse.
- (Specifiek voor APF) actuarieel neutraliseren van de pensioenpremie door onderscheid te maken naar geslacht, leeftijd, sector en inkomensklasse.

8. Handvat 3: pensioenadministratie

8.1 Drijfveren voor consolidatie

Vanuit administratief perspectief is het bereiken van schaalvoordelen de belangrijkste reden voor samenvoeging van of samenwerking met andere soortgelijke pensioenfondsen. Het gaat dan bijvoorbeeld om lagere kosten voor administratie en/of kosten die gemoeid zijn met de beleggingen.

De wettelijke eisen aan administratie en bestuur zijn fors toegenomen. Het toezicht is strenger. En er worden hogere eisen gesteld aan de administratieve inrichting van de pensioenuitvoerder en de professionaliteit van het bestuur. Hierdoor is de aandacht voor het voeren van een correcte, volledige en tijdige pensioenadministratie in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Maar ook de inzet van moderne communicatiemiddelen heeft hierbij meegespeeld.

Dit alles leidde tot hogere uitvoeringskosten van de pensioenadministratie. Het creëren van meer schaalgrootte kan helpen om deze lastendruk te beperken:

- *Jaarlijkse uitvoeringskosten:* een substantieel deel van de jaarlijkse kosten voor de pensioenadministratie kent een min of meer vast karakter; deze kosten hangen niet per se samen met het aantal deelnemers of aangesloten werkgevers binnen het pensioenfonds. Door meer schaalgrootte te creëren zijn deze vaste kosten over een groter aantal deelnemers (en werkgevers) om te slaan, wat voor lagere kosten per deelnemer zorgt.
  Dat maakt dat van iedere euro pensioenpremie meer aan het feitelijk pensioen besteed kan worden.
- *Mutatiekosten en/of investeringen*: wettelijke wijzigingen en nieuwe wensen van deelnemers en/of werkgevers (samenhangend bijvoorbeeld met digitalisering van de dienstverlening) leiden steeds weer tot aanpassingen van de pensioenadministratie en zodoende tot mutatiekosten. Ook in dit geval geldt dat de kosten per deelnemer dalen als het aantal deelnemers stijgt.

Het bestuur is hoofdverantwoordelijk voor een correcte, volledige en tijdige uitvoering van de pensioenadministratie. Ook als er diensten geheel of gedeeltelijk zijn uitbesteed. Om de uitvoering te monitoren, zijn er veel instrumenten: bijvoorbeeld service level agreements (SLA's), risicobeheersingsplannen en audits. Dat vraagt een grote inzet van bestuurders, dan wel de inzet van externe deskundigen.

Door schaalgrootte te creëren en door professionalisering van het bestuur is het mogelijk de kosten voor administratie, vermogensbeheer etc. te verlagen.

8.2 Regeling(en) en administratie

Bij het samengaan speelt voor de betrokken besturen de vraag hoe zij het beste kunnen omgaan met de verschillen in de pensioenregelingen van de afzonderlijke fondsen.

In het beste geval leidt dit tot één eenvoudige en makkelijk te communiceren pensioenregeling voor alle deelnemers. Dat vereist dat de betrokken pensioenfondsen en bovenal de sociale partners, de werkgever of de beroepspensioenvereniging bereid zijn om onderdelen van hun pensioenregeling te harmoniseren. Soms lukt dat, maar de praktijk is doorgaans weerbarstiger.

Om tot een gezamenlijke uitkomst te komen is het voor partijen nodig om concessies te doen. Soms is het nodig om afscheid te nemen van bestaande regelingen en bepalingen. Met name als ze niet goed beheersbaar meer zijn kijkend naar de uitvoeringskosten en -risico's. Het spreekt voor zich dat een hogere mate van vrijheid (vanuit administratief perspectief) een kostenverhogend effect heeft. Het is aan het bestuur om daarin keuzes te maken.

Voor een onderneming, pensioenfonds, of beroepsgroep die aansluiting zoekt bij een groter geheel is een belangrijk selectiecriterium het vermogen van een pensioenuitvoerder om een harmonisatieproces te ondersteunen en daar waar nodig ook beheersbare maatwerkoplossingen te bieden.

8.3 Transitie

Welke consolidatievorm een bestuur ook kiest, er is altijd sprake van een transitie van de betreffende pensioenadministraties. De zwaarte van een dergelijk transitietraject wordt door een aantal factoren bepaald:

- Het aantal pensioenfondsen dat bij de consolidatie is betrokken
- Of pensioenadministraties van andere uitvoeringsorganisaties overgenomen moeten worden
- De (data)kwaliteit van de bestaande pensioenadministraties
- Of bij het samengaan van de pensioenfondsen wordt gekozen voor één financieel geheel of voor afgescheiden vermogens (bij APF)
- De mate waarin pensioenregelingen worden geharmoniseerd en de keuzemogelijkheden die toetredende ondernemingen of beroepsgroepen in de pensioenregeling worden geboden
- De mate waarin op communicatief vlak een eigen invulling mogelijk is, zowel rondom schriftelijke als digitale uitingen
- Eventuele aanvullende eisen of wensen die de betreffende pensioenfondsen aan de pensioenadministratie stellen

Bij een transitie van de pensioenadministratie moeten de pensioenfondsen samen een transitieplan opstellen waarin in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- Mijlpalen
- Planningen
- Projectorganisatie en -governance
- Risico's en beheersmaatregelen
- Controles
- En, indien van toepassing, budgettering

Op basis van dit transitieplan kunnen de betrokken besturen het transitietraject monitoren. Het gaat om voortgang en kwaliteit van een beheerste, verantwoorde overgang naar één pensioenadministratie. Belangrijk daarbij is uiteraard dat de dienstverlening aan deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers ongehinderd door gaat tijdens de transitieperiode.

8.4 Betrokken partijen

Naast de inzet van het bestuur en (en eventueel een bestuursbureau) is het raadzaam om ook externe partijen bij (onderdelen van) het transitietraject te betrekken. Dat geldt in ieder geval voor vaste adviseurs zoals actuarissen en accountants. Maar ook de inzet van (projectverantwoordelijke) transitiedeskundigen is aan de orde. Hieronder volgt een opsomming van enkele betrokken partijen.

8.4.1 Pensioenuitvoeringsorganisatie voor het gezamenlijke pensioenfonds

De pensioenuitvoeringsorganisatie die de uitvoering van de pensioenadministratie op zich gaat nemen, zal het voortouw nemen in het transitietraject. Deze partij heeft de verantwoordelijkheid om de transitie op basis van een gedegen transitieplan adequaat vorm te geven. De uitvoeringsorganisatie stelt doorgaans een speciaal projectteam samen. Hierin zijn alle relevante disciplines vertegenwoordigd, zoals inrichters, data-specialisten, testers, gebruikers, interne actuaris en de interne accountant. Dit team staat onder leiding van een transitiemanager. En heeft een formele sturing vanuit de directie.

8.4.2 Bestuur, en indien van toepassing bestuursbureau

Om voortgang en kwaliteit van de transitie te monitoren is directe betrokkenheid vanuit het bestuur (en indien van toepassing het bestuursbureau) gewenst. Temeer omdat het bestuur hoofdverantwoordelijk blijft bij uitbesteding van de pensioenadministratie. Het transitietraject wordt meestal begeleid door één van de bestaande bestuurscommissies, of een speciaal ingestelde commissie.

8.4.3 Certificerend actuaris en -accountant

Omdat de transitie verantwoord moet worden in het jaarverslag spelen de certificerende actuaris en accountant een belangrijke rol. Deze partijen moeten aan het einde van het transitietraject hun goedkeuring geven op de juistheid en volledigheid van de pensioenadministratie. Het is dan ook wenselijk om hen mee te nemen in het hele proces.
Van belang is dat zij aan het einde van het transitietraject niet voor verrassingen komen te staan. Verrassingen brengen een correcte, volledige en tijdige afronding van de transitie in gevaar.

Gehoord aan de bestuurstafel:
"Waar kiezen andere fondsen voor? Zijn er al fondsen die naar een APF gaan? Willen wij 'first mover' zijn?"

8.4.4 Adviserend actuaris

De adviserend actuaris wordt vaak al in een vroeg stadium betrokken bij het transitietraject. De actuaris adviseert over de actuariële implicaties en de financiële opzet van het gezamenlijke fonds. Maar ook tijdens het traject zijn uitvoeringsvragen te verwachten over de precieze uitvoering van gemaakte (beleids)keuzes. Om de voortgang van de transitie te versnellen, helpt het als de adviserende actuaris direct betrokken is bij het hele proces.

8.4.5 Andere pensioenuitvoeringsorganisaties

Als er pensioenadministraties van andere pensioenuitvoeringsorganisaties overgenomen moeten worden, spelen die een cruciale rol in het welslagen van het transitietraject. Vooraf maken de afzonderlijke pensioenfondsbesturen heldere afspraken met hun pensioenuitvoeringsorganisaties over hun medewerking aan de transitie en de samenwerking met de pensioenuitvoeringsorganisatie aan wie zij de administratie overdragen.

8.4.6 Gespecialiseerde transitiemanager

De transitie van een pensioenadministratie is geen dagelijkse praktijk. Daarom kan de ondersteuning van een ervaren transitiemanager zeker van toegevoegde waarde zijn. Zowel voor wat betreft de inhoud en het proces kan deze adviseur het bestuur extra zekerheid en comfort bieden.

8.4.7 Andere adviseurs of uitvoerders

Als het pensioenfonds gebruik maakt van de diensten van andere adviseurs of uitvoerders die de transitie van de pensioenadministratie raken, dan is het goed om die partijen er eveneens bij te betrekken. Denk aan een communicatieadviseur die betrokken is bij de inhoud en vormgeving van communicatieuitingen die vanuit de pensioenadministratie gevoed worden. Of aan vermogensbeheerders met wie uitvoeringsafspraken gemaakt moeten worden als sprake is van (aanvullende) DC-pensioenregelingen op basis van beleggingsfondsen die zij beheren.

9. Handvat 4: vermogensbeheer

9.1 Drijfveren voor consolidatie

Een belangrijk onderdeel van het pensioenfonds is het vermogensbeheer. Ook op dit vlak kunnen er diverse drijfveren zijn voor samenwerking. Zoals wet- en regelgeving die fondsen voorschrijft meer kennis en expertise op het gebied van vermogensbeheer in huis te hebben. Toetreding tot een open collectiviteitkring met een gemeenschappelijk beleggingsbeleid kan een optie zijn die schaalvoordelen oplevert.
Ook bij toetreding tot een gesloten of eigen kring kan een pensioenfonds profiteren. Bijvoorbeeld van de door het bestuur geformuleerde investment beliefs en het beleggingsbeleid dat is afgestemd op de risicohouding van de gesloten kring.

Enkele andere schaalgroottevoordelen zijn:

- Bij een relatief beperkte omvang van het beheerd vermogen kan het zijn dat een fonds niet in staat is de beste prijs voor het vermogensbeheer te realiseren. Samenwerking kan dan leiden tot lagere beheerkosten. Dit is in het belang van de deelnemer, want het kan leiden tot een hoger pensioen. Dit verklaart ook de toenemende aandacht van de regelgever en de toezichthouder voor kosten.
- Lagere kosten voor de bewaring van effecten.
- Meer mogelijkheden voor een op maat gemaakt beleggingsbeleid. Zo zullen illiquide beleggingen makkelijker zijn op te nemen in de portefeuille, omdat restricties aan de omvang daarvan niet meer van toepassing zijn.
- Het uitbesteden van onderdelen, zoals onafhankelijke performance- en risicometing, wordt vanuit kostenoogpunt aantrekkelijker.
- Een eigen bestuursbureau met experts op gebied van vermogensbeheer wordt financieel betaalbaarder. Daardoor neemt de ‘countervailing power’ op beleggingsgebied toe.
- Het aanstellen van externe deskundigen in een beleggingsadviescommissie wordt vanuit kostenoogpunt aantrekkelijker, wat ook weer bijdraagt aan de countervailing power op beleggingsgebied.

9.2 Beleidskeuzes

Vermogensbeheer is bij het samengaan of toetreden tot een algemeen pensioenfonds een belangrijk aandachtspunt.

De fondsen voeren zeer waarschijnlijk een verschillend beleggingsbeleid en zullen verschillende dekkingsgraden hebben.
De consequenties van de beleidsverschillen en de verschillen in dekkingsgraad moeten in kaart worden gebracht.

Het wijzigen van de portefeuille kan veel kosten met zich meebrengen (aan- en verkoopkosten). Een aandachtspunt daarbij zijn de illiquide beleggingen. Die kunnen niet per definitie worden meegenomen bij een samengaan. Zowel bij het meenemen als het verkopen op de markt speelt de prijsvorming een belangrijke rol. Bij het meenemen van illiquide beleggingen moet dit in het belang van de deelnemer zijn en dan zal er een verantwoorde due-dilligence moeten plaatsvinden. Bij verkoop speelt het illuiqiditeitselement een grote rol: immers de prijs in de markt kan op ieder moment aanzienlijk afwijken van de boekwaarde wat effect heeft op de dekkingsgraad van het verkopende pensioenfonds. Pensioenfondsen die overwegen om in de toekomst te stoppen of samengaan met een ander fonds, moeten bij aanpassingen in hun portefeuille hiermee al lang van tevoren rekening houden.

Bij toetreding tot een algemeen pensioenfonds moet een fondsbestuur besluiten of het een eigen kring realiseert of toetreedt tot een open kring. Bij een open kring wordt het beleggingsbeleid dat in die kring wordt gevoerd, met de bijbehorende risicohouding, voor een groter geheel bepaald.

Los van de exacte vorm van consolidatie moet het pensioenfonds duidelijke afspraken maken over de volgende onderwerpen:

- Het hanteren van een eenduidige set van beleggingsbeginselen.
- Afhankelijk van de gekozen vorm van consolidatie kan een nieuwe ALM-studie nodig zijn.
- Voor eventuele illiquide beleggingen die niet zomaar verkocht kunnen worden, moet een passende oplossing worden gevonden.
- Eventueel verschillende zienswijzen over maatschappelijk verantwoord beleggen moeten met elkaar in overeenstemming worden gebracht.
- De keuze voor het al dan niet afdekken van de rente en de vormgeving daarvan. Als de uitvoering van het vermogensbeheer is uitbesteed, moet er een keuze worden gemaakt welke partij(en) de uitvoering in de toekomst op zich zal (zullen) nemen. Dit kan betekenen dat er een selectietraject gestart moet worden voor de aanstelling van (een) nieuwe (fiduciair) beheerder(s). Hetzelfde kan gelden voor de bewaarder.
- Bij het samengaan is er waarschijnlijk sprake van omvangrijke veranderingen in de portefeuilles. Het is gebruikelijk en verstandig een gespecialiseerde transitiemanager aan te stellen die dit proces kan begeleiden en uitvoeren.

Belangrijk is een tijdige opstart van het hele proces, omdat veel stappen de nodige tijd vergen. Te denken valt aan het inhuren van een nieuwe ALM-consultant en/of investment consultant.

9.3 Governance vermogensbeheer

Als er een totaal nieuw pensioenfonds wordt gecreëerd, dan moeten partijen verschillende keuzes maken op het gebied van governance:

- Bestuursbureau inrichten of niet?
- Beleggingsadviescommissie instellen (bevoegdheden bepalen)?
- Zelf beleggen versus uitbesteden.
- Het instellen van een Risk Commitee en beleid opstellen.

Uitwerking

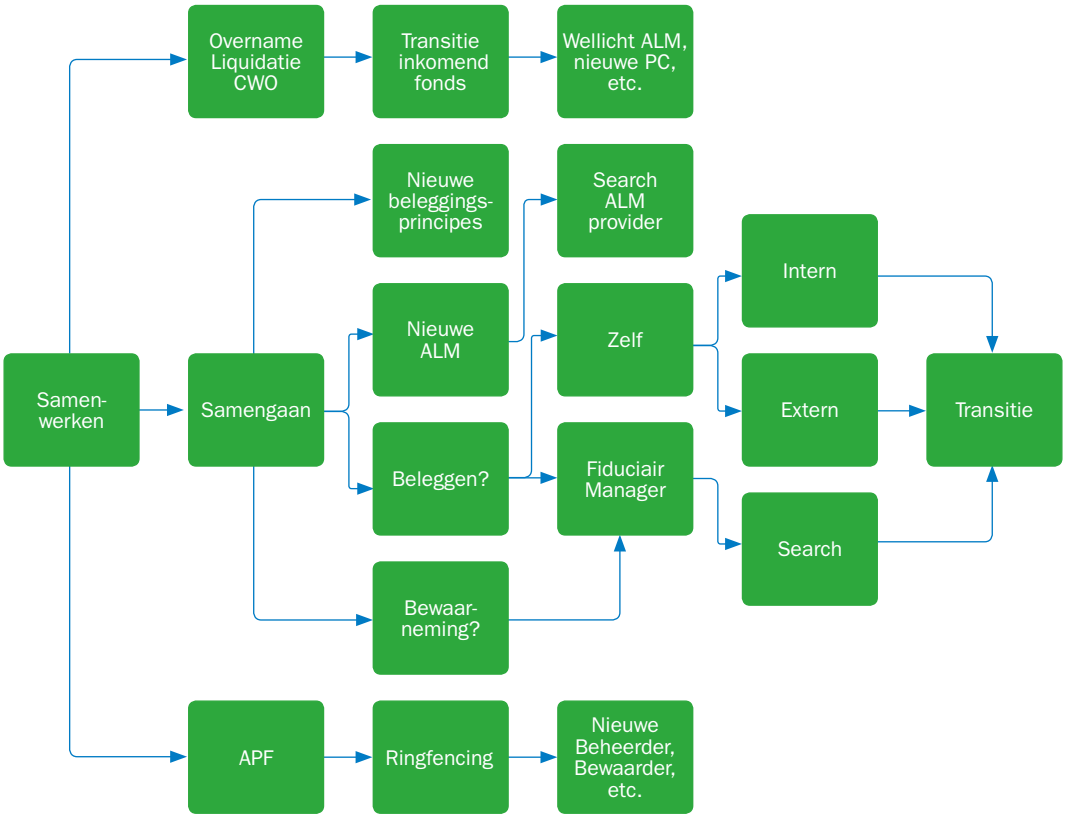
Het kan wenselijk zijn een gezamenlijke werkgroep samen te stellen uit verschillende bestuursleden van de betreffende fondsen die de regie over het integratieproces voert. Dat hangt af van de exacte consolidatievorm. Deze werkgroep werkt vanuit een mandaat van de betrokken besturen. In een later stadium kan de nieuwe beleggingsadviescommissie worden ingesteld.

Het uitgangspunt bij een samengaan is dat de belangen van de deelnemers van de fondsen niet mogen worden geschaad. De dekkingsgraden vormen daarbij een belangrijke graadmeter. Fondsen moeten verschillen in dekkingsgraad oplossen met aanvullende maatregelen. Dat kan een opdracht zijn voor de werkgroep of het bestuursbureau, als dat er is.

Bij toetreding tot een open collectiviteitkring van een algemeen pensioenfonds is het belangrijk om te kijken op welke manier het Belanghebbendenorgaan (BO) wordt betrokken bij de vaststelling van het beleggingsbeleid. Het APF bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van het beleggingsbeleid van de kring. Dit beleid wordt afgestemd op de risicohouding en de doelstellingen van de kring. Hiervoor wordt een ALM-studie opgesteld door het APF.

9.4 Betrokken partijen

Een samenwerking kan diverse vormen aannemen. Schematisch ziet dit er als volgt uit zien:



Afhankelijk van de gekozen vorm zijn bepaalde partijen bij het proces betrokken. Hierna staat een overzicht van mogelijke betrokken partijen.

9.4.1 Bewaarneming

Bij het aanstellen van een nieuwe bewaarder (custodian) zijn de volgende aspecten belangrijk:

- Welke diensten wil het ontvangende pensioenfonds gaan afnemen? Alleen de basis bewaarneming van de beleggingen (core custody) of gaat het fonds ook extra diensten afnemen? Denk dan bijvoorbeeld aan performancemeting, risicometing, compliance monitoring en securities lending.
- Als de betrokken pensioenfondsen dezelfde custodian hebben, dan is er minder te doen, maar dit geeft wel de gelegenheid om de dienstverlening aan een (onafhankelijke) evaluatie te onderwerpen.
- Als de betrokken pensioenfondsen verschillende custodians hebben, dan is in ieder geval een (onafhankelijke) evaluatie van de custodians nodig.
- Uiteindelijk moet er een transitie van stukken plaatsvinden van het ene depot naar het andere, zowel binnen dezelfde custodian als bij verschillende custodians. Dit kan een tijdrovend traject zijn.

9.4.2 Vermogensbeheerder(s) en/of fiduciair beheerder

Bij het aanstellen van (een) nieuwe vermogensbeheerder(s) en/of een fiduciair beheerder zijn de volgende aspecten van belang:

- Hoe is het nieuwe pensioenfonds georganiseerd? Voert het fonds zelf rechtstreeks beleggingen uit? Stelt het fonds rechtstreeks vermogensbeheerders aan of besteedt men alles uit aan een fiduciair beheerder? Afhankelijk van hoe het fonds besluit dit in de toekomst te organiseren, moet er actie worden ondernomen.
- Besluit men te gaan werken met een fiduciair beheerder, dan zal men eventueel een selectietraject moeten opzetten.

9.4.3 ALM-consultant

Bij het uitvoeren van een nieuwe ALM-studie kan het noodzakelijk zijn een nieuwe ALM-consultant te selecteren.

9.4.4 Externe adviseur

Bij het selecteren van bijvoorbeeld een nieuwe vermogensbeheerder en/of fiduciair beheerder kan het verstandig zijn om een externe adviseur in te huren die dit proces begeleidt en uitvoert.

9.4.5 Bestuursbureau

Als overwogen wordt een bestuursbureau in te richten, dan zijn de volgende aspecten van belang:

- Welke rol krijgt het bestuursbureau in het kader van de countervailing power? Gaat het fonds nog steeds werken met een fiduciair beheerder of gaat het fonds zelf die rol vervullen?
- Kan het fonds dat zelf of moeten er deskundigen worden aangetrokken?

9.4.6 Transitiemanager

Het is belangrijk dat de transitie van de diverse beleggingen van het ene fonds naar het andere op een juiste manier wordt uitgevoerd. Om dat te bewerkstelligen, is het raadzaam een gespecialiseerde partij in te huren: een transitiemanager.

Bij het inhuren van een transitiemanager zijn de volgende aspecten van belang:

- Vindt de transitie plaats door de asset manager of door de transitiemanager?
- Transitie is van toepassing bij het allerlaatste onderdeel van de samenvoeging.
- De fiduciair beheerder kan een transitieplan opstellen. Het bestuur moet uiteindelijk besluiten om dit wel of niet uit te laten voeren door een gespecialiseerde transitiemanager of door de (bestaande) asset manager. Bij een transitie spelen kosten een grote rol; de onzichtbare kosten worden vaak onderschat.
- Andere aandachtspunten zijn:
  - Hoe om te gaan met illiquide beleggingen?
  - Hoe om te gaan met derivatenconstructies?
  - Hoe om te gaan met vastgoed (i.v.m. mogelijke scale consequenties bij overdracht)?
  - ‘The devil is in the details.’ Een uur of een dag niet belegd zijn in een bepaalde markt, kan leiden tot grote verliezen of winsten.

10. Handvat 6: communicatie

10.1 Opzet communicatie belanghebbenden

Ieder pensioenfonds heeft een eigen communicatiebeleid. Uitgangspunt is de wet met de daarin opgenomen informatieverplichtingen. Maar een adequaat communicatiebeleid vraagt veel meer.

Volgens de Code Pensioenfondsen zorgt dit beleid er in ieder geval voor dat persoonlijke pensioeninformatie goed toegankelijk is. Ook bevordert het beleid het pensioenbewustzijn van belanghebbenden. Verder stimuleert het beleid de dialoog met de belanghebbenden over het gevoerde en te voeren beleid.

Per 1 juli 2015 is de Wet Pensioencommunicatie in werking getreden. Het belangrijkste doel van deze wet is deelnemers in staat te stellen om een goede financiële planning voor de oude dag te kunnen maken. Alle informatie die pensioenuitvoerders geven moet aansluiten op de behoeften van deelnemers en correct, duidelijk en evenwichtig zijn. Daarnaast moet de pensioeninformatie de persoonlijke risico's beter inzichtelijk maken, pensioenregelingen beter vergelijkbaar maken, keuzemogelijkheden belichten en handelingsperspectief bieden.

Communicatie richting deelnemers dient daarom in ieder geval te voldoen aan de volgende kenmerken:

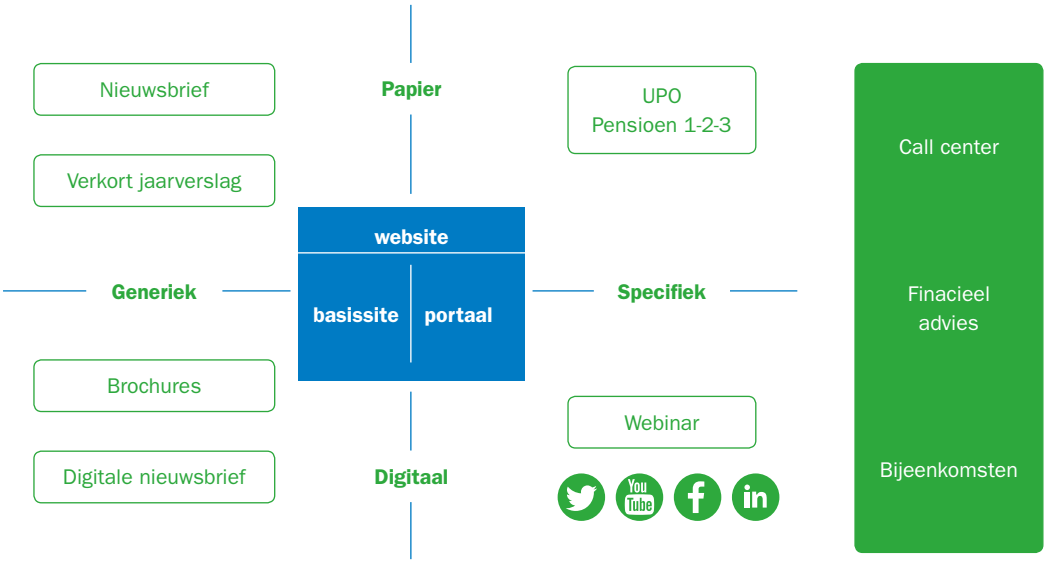
- De communicatie moet begrijpelijk, gelaagd, transparant, innovatief en persoonlijk zijn.
- De communicatie moet aansluiten bij de verschillende doelgroepen van het pensioenfonds, met passende onderwerpen, op een passende toon en in passende uitingen.
- De communicatie moet gericht zijn op de dialoog met de (gewezen) deelnemers en gepensioneerden.

Het is belangrijk om het effect van alle communicatie-inspanningen continu te monitoren om tijdig te kunnen bijsturen en het communicatiebudget optimaal in te zetten.

Opzet van communicatie

Er bestaat een breed palet van middelen dat een pensioenfonds kan inzetten: nieuwsbrieven, bijeenkomsten, persoonlijke gesprekken, websites (interactive en responsive design), portalen, pensioenplanners, e-mailings, animaties, filmpjes, social media.

OVERZICHT COMMUNICATIEMIDDELEN



Communicatiebeleid bij consolidatie
Pensioenfondsen die kiezen voor consolidatie, hebben een goed doordacht communicatiebeleid nodig dat voldoet aan de eerdergenoemde kenmerken.

Als er keuzemogelijkheden in de pensioenregeling zijn, dan moet hier in de communicatie natuurlijk rekening mee worden gehouden. In de deelnemerspecifieke communicatie-uitingen (brieven, deelnemerportaal) zijn de deelnemerspecifieke onderdelen vanuit de pensioenadministratie opgenomen. In de algemene communicatie-uitingen (nieuwsbrieven, website) is met de regelingspecifieke elementen apart rekening te houden.

Het is mogelijk de communicatie naar de werkgevers, deelnemers en pensioengerechtigden (gedeeltelijk) een eigen invulling ('look & feel') te geven. Ook als pensioenfondsen en hun ondernemingen of beroepsgroepen geïnteresseerd zijn in aansluiting bij een groter geheel, De communicatie kan dan als volgt worden opgezet.

1. Basiscommunicatie
- Standaard look & feel pensioenfonds (vormgeving)
- Standaard correspondentieset
- Standaard website
- Standaard communicatiedoelstellingen
  – Onderdeel van basisvergoeding

2. Aanvullende communicatiemogelijkheden

- Eigen look & feel
  - Aanvullende vergoeding
- Eigen correspondentieset
  - Aanvullende vergoeding
- Eigen website
  - Aanvullende vergoeding
- Eigen communicatiedoelstellingen
  - Aanvullende vergoeding

Ondernemings- of beroepspensioenfondsen die onderdeel worden van een groter geheel, moeten goed nadenken over hun toekomstige communicatiebeleid. En zo nodig het communicatiebeleid van de werkgever(s) die bij het fonds betrokken is/zijn. Het kan belangrijk zijn dat de werkgevers de communicatie over pensioenen als onderdeel van het arbeidsvoorwaardenbeleid intensiveren. Dit geldt zeker als een fonds te klein is voor een eigen look & feel.

10.2 Communicatie bij consolidatie

Om de overgang naar een nieuw pensioenfonds of andere pensioenuitvoerder zo succesvol mogelijk te laten zijn, is het belangrijk om draagvlak te creëren bij alle betrokken partijen en stakeholders. Daarbij is een hoofdrol weggelegd voor communicatie.

In een goed doordacht communicatieplan moet helder staan over welke aspecten van de consolidatie de verschillende doelgroepen worden geïnformeerd, op welk moment en in welke vorm.

De volgende doelgroepen kunnen worden onderscheiden:

- de sociale partners, de werkgever of de beroepspensioenvereniging
- de markt
- de uitvoeringsorganisaties
- de deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden, de pensioengerechtigden en eventuele werkgevers
- de toezichthouders DNB en de AFM.

Doel van deze communicatie is:

- Creëren van draagvlak voor de overgang.
- Informeren over wijze van consolidatie (samengaan met een ander fonds of liquidatie met collectieve waardeoverdracht, toetreding tot nieuw pensioenvehikel).
- Instemming van belanghebbenden bij eventuele collectieve waardeoverdracht.

11. Vormen van consolidatie

Voor pensioenfondsen die overwegen om zich bij een (groter) pensioenfonds of te kiezen voor een andere pensioenuitvoerder, is het belangrijk om alle opties goed op het netvlies te hebben.

11.1 Geheel of gedeeltelijke liquidatie en collectieve waardeoverdracht

Consolidatie kent verschillende vormen:

A. Liquidatie en collectieve waardeoverdracht

Een pensioenfonds heft zich op door middel van liquidatie en de opgebouwde en toekomstige pensioenopbouw wordt collectief ondergebracht bij een andere pensioenuitvoerder:

- Pensioenverzekeraar; of
- Premiepensioeninstelling (PPI), mits er geen verzekeringstechnische risico's ontstaan; of
- Bedrijfstakpensioenfonds (BPF), mits de aansluiting past binnen de verplichtstelling van het verplichtgestelde BPF of binnen de doelgroep van het vrijwillig BPF; of
- Algemeen pensioenfonds (APF) in een eigen kring of een open kring.

B. Samengaan met (een) ander(e) fonds(en)

De betrokken pensioenfondsen gaan samen verder en richten een nieuw pensioenfonds op. Daarin brengen de betrokken partijen hun verplichtingen en vermogens onder algemene titel in. De afzonderlijke pensioenfondsen worden tegelijkertijd opgeheven.

Een tweede mogelijkheid is dat bij een samengaan één van de betrokken fondsen optreedt als 'verkrijgend pensioenfonds'. Dat fonds neemt de verplichtingen en het vermogen van het andere fonds onder algemene titel over onder gelijktijdige opheffing van dat andere fonds.

Samengaan door fusie kan alleen tussen rechtspersonen met eenzelfde rechtsvorm. Een fusie kan relatief snel tot stand komen; er is geen sprake van een 'afwikkeling'.

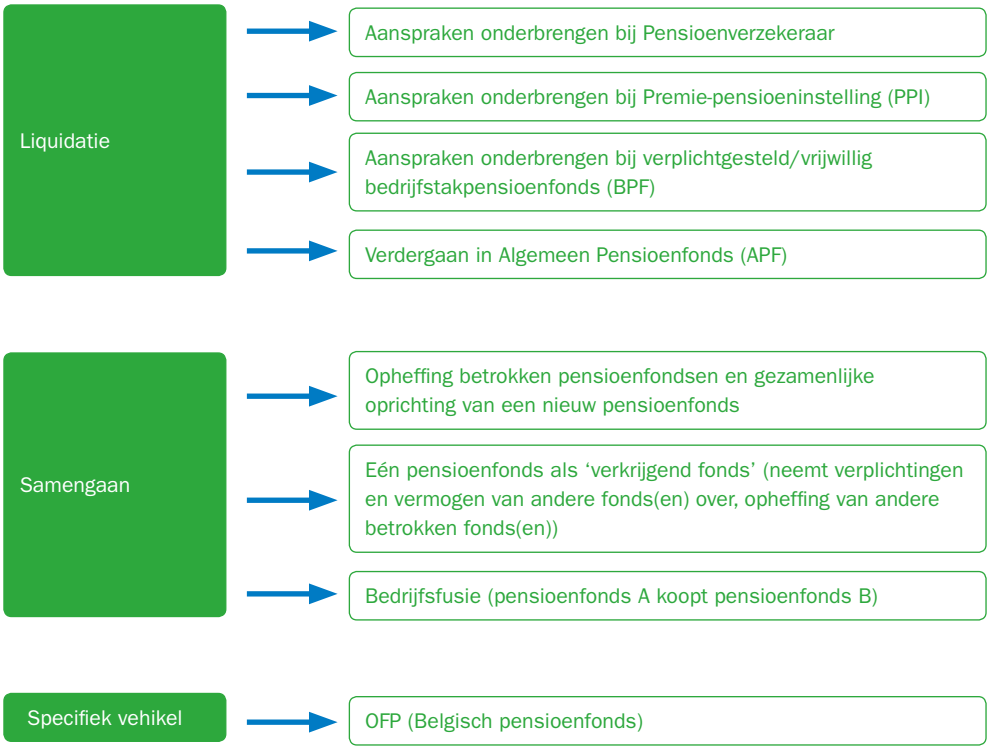
APF, OFP en multi-OPF

Toetreding tot een APF staat open voor alle pensioenfondsen, met uitzondering van verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen. De wetgever denkt nog wel na over mogelijkheden van fusie van verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen die hun vermogens gescheiden willen houden (ringfencing).

Voor ondernemingspensioenfondsen was ook het multi-OPF nog een mogelijkheid, maar sinds de invoering van het APF is dit niet meer mogelijk.

Een andere optie kan het Organisme voor de Financiering van Pensioenen (OFP) zijn dat in België mogelijk is. Een OFP kent als toezichthoudend bestuurder een Algemene Vergadering. Daarnaast kent de OFP een aantal operationele organen, waaronder een verplichte Raad van Bestuur enerzijds en een aantal andere optionele organen als een Dagelijks Bestuur en een Financieel Comité anderzijds.

CONSOLIDATIEMOGELIJKHEDEN ONDERNEMINGS- EN BEROEPSPENSIOENFONDSEN



Bij het toekomstvraagstuk van het pensioenfonds gaat het niet alleen om de toekomstige afspraken, maar ook om de reeds opgebouwde aanspraken. Daarbij geldt in principe dat het bestuur een besluit moet nemen over de opgebouwde aanspraken. De werkgever c.q. sociale partners moeten beslissen over toekomstige aanspraken. Hoewel het gaat om losstaande besluiten, is het aan te bevelen dat partijen hierin gezamenlijk optrekken. Als bestaande aanspraken achterblijven in een 'slapend' pensioenfonds, heeft dat de nodige – negatieve – gevolgen.

11.2 Juridische entiteiten

In deze paragraaf belichten we de juridische achtergrond van de verschillende consolidatiemogelijkheden die ondernemings- en beroepspensioenfondsen hebben.

De mogelijkheid tot vorming van een multi-OPF is hierin niet opgenomen.
Na invoering van de Wet APF kan er geen multi-OPF meer worden opgericht. De twee bestaande multi-OPF'en krijgen vijf jaar de tijd om zich om te vormen tot bijvoorbeeld een algemeen pensioenfonds.

11.2.1 Pensioenverzekeraar

- Een pensioenverzekeraar mag alle pensioensoorten en alle soorten (karakters) pensioenregelingen uitvoeren.
- Iedere werkgever mag zijn pensioenregeling door een pensioenverzekeraar laten uitvoeren. De werkgever staat op afstand bij de uitvoering. Als de werkgever onder de werkingssfeer van een verplichtgesteld BPF komt te vallen, ontstaat dubbele verzekering; het BPF gaat dan voor.
- Het installeren van een bestuur en een medezeggenschapsorgaan is niet aan de orde.
- De ondernemingsraad heeft een adviesrecht en de werkgever een informatieplicht op grond van de Code rechtstreeks verzekerde regelingen.
- De normen rondom financiële soliditeit en solvabiliteit uit de Wet op het Financieel toezicht (Wft) zijn van toepassing.
- De informatieverplichtingen en regels gedragstoezicht (voorlichting en advisering) uit de Pensioenwet gelden ook voor pensioenverzekeraars.
- De afgelopen jaren is te zien dat het verzekeren via een pensioenverzekeraar steeds duurder wordt. Deze vorm is dan ook voor steeds minder werkgevers betaalbaar.

Aandachtspunten bij consolidatie richting pensioenverzekeraar:

- De ondernemer heeft de instemming van de ondernemingsraad nodig voor een voorgenomen besluit tot het onderbrengen van de pensioenregeling bij een pensioenverzekeraar.
- Bij het onderbrengen van de pensioenregeling bij een pensioenverzekeraar heeft de werkgever geen bestuursinvloed op de uitvoering van de pensioenregeling.
  Hij heeft alleen zeggenschap op momenten van onderbrenging en wijziging.
- De werkgever moet de ondernemingsraad en een vereniging van pensioengerechtigden (of bij het ontbreken hiervan de vertegenwoordiging van pensioengerechtigden) in staat stellen te adviseren over de (verlenging van de) uitvoeringsovereenkomst.
- Voor de financiële soliditeit en solvabiliteit gelden de normen uit de Wft.

11.2.2 Premiepensioeninstelling (PPI)

- Een PPI mag alleen pensioenregelingen zonder verzekeringstechnische risico's uitvoeren; in de praktijk zijn dit alleen zuivere beschikbare premieregelingen. Eventuele verzekeringsrisico's in de pensioenregeling moeten bij een andere pensioenuitvoerder worden ondergebracht.
- De ingelegde premies worden belegd tot de pensioendatum.
- Het opgebouwde kapitaal wordt op de pensioendatum omgezet in een pensioenuitkering. Op dat moment moet de uitvoering van de pensioenregeling zijn overgedragen aan een andere uitvoerder.
- Het installeren van een bestuur en een medezeggenschapsorgaan is niet aan de orde. Voor het bestuur geldt de Wft.
- De ondernemingsraad heeft een adviesrecht en de werkgever een informatieplicht op grond van de Code rechtstreeks verzekerde regelingen.
- De normen rondom financiële soliditeit en solvabiliteit uit de Wft zijn van toepassing.
- De informatieverplichtingen en regels gedragstoezicht (voorlichting en advisering) uit de Pensioenwet gelden ook voor pensioenverzekeraars.
- Vergunningsplicht volgens normen uit de Wft.

Aandachtspunten bij consolidatie richting PPI:

- De ondernemer heeft de instemming van de ondernemingsraad nodig voor een voorgenomen besluit tot het onderbrengen van de pensioenregeling bij een PPI.
- Alleen zuivere beschikbare premieregelingen mogen bij een PPI worden ondergebracht.
- De werkgever heeft geen bestuursinvloed bij de uitvoering van de pensioenregeling. Hij heeft alleen zeggenschap op momenten van onderbrenging en wijziging.
- Er is in beperkte mate medezeggenschap voor een vereniging van pensioengerechtigden en de ondernemingsraad.
- Er zijn restricties voor de PPI bij de uitvoering van de wet Verbeterde Premieregeling (het zogenaamde 'doorbeleggen').
- Voor de financiële soliditeit en solvabiliteit gelden de normen uit de Wft.

Gehoord aan de bestuurstafel:

"We hebben met iedereen gesproken. Er is nog steeds geen heldere koers. De tijd dringt."

11.2.3 Bedrijfstakpensioenfonds (BPF)

- Een BPF mag alle pensioensoorten en alle soorten (karakters) pensioenregelingen uitvoeren.
- Een BPF bedient een of meer bedrijfstakken of delen van een bedrijfstak. Uitbreiding van de werkingssfeer met een bedrijfstak of delen van een bedrijfstak kan zowel verticaal (binnen de bedrijfskolom) of horizontaal (naar een andere bedrijfskolom).
- Alle pensioenregelingen binnen het BPF vormen financieel één geheel. Ringfencing is niet mogelijk. Harmonisering en uniformering van regelingen is wenselijk.
- De normen rondom financiële soliditeit en solvabiliteit uit de Pensioenwet zijn van toepassing.
- Een werkgever die niet onder de werkingssfeer valt kan zich onder voorwaarden vrijwillig aansluiten.
- Een BPF kan uit vijf bestuursmodellen kiezen voor de besturing. Het paritaire bestuursmodel: vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties en van pensioengerechtigden.
  Het gemengde model in drie varianten met uitvoerende en niet-uitvoerende (toezichthoudende) bestuursleden, een aantal bestuursleden is onafhankelijk externe deskundige. En het onafhankelijke bestuursmodel: het bestuur bestaat uit tenminste twee onafhankelijke externe deskundigen.

Aandachtspunten bij consolidatie richting BPF:

- Een onderneming die gedispenseerd was kan zich alsnog aansluiten bij een verplichtgesteld BPF. De onderneming gaat dan voor de nieuwe opbouw van het pensioen ‘gewoon’ deelnemen aan het BPF. Men staat daarbij voor de keuze om ook de bestaande aanspraken al dan niet onder te brengen bij het BPF. Als de onderneming een ondernemingsraad heeft, heeft deze instemmingsrecht voor een voorgenomen besluit van de ondernemer tot het onderbrengen van de pensioenregeling bij het BPF.
- Is de werkgever na liquidatie en toetreding tot het BPF verplicht aangesloten of betreft het een vrijwillige aansluiting? Dit betreffen aparte routes, met verschillende eisen.
- Toetreding tot een BPF is alleen mogelijk als de activiteiten van de onderneming vallen binnen de werkingssfeer van het BPF, tenzij een verzoek tot uitbreiding van de werkingssfeer wordt gedaan bij de minister van SZW. Hiervoor moet het BPF voldoen aan representativiteitseisen.

- Afhankelijk van het gekozen bestuursmodel is er een verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan met verantwoordingstaken en beperkte of uitgebreide adviestaken en eventueel goedkeuringsrecht.
- Intern toezicht via een raad van toezicht met onafhankelijke deskundigen.

Er zijn twee vormen van bedrijfstakpensioenfondsen:

- *Verplichtgesteld BPF:* werkgevers en werknemers zijn verplicht aangesloten bij een pensioenfonds op basis van verplichtstelling (besluit minister SZW).
  De verplichtingen van werkgevers liggen vast in het uitvoeringsreglement.

  Bij deze BPF-vorm is de doorsneepremie verplicht. Behalve bij verschillende pensioensoorten, verschillende pensioenregelingen, aanvullende en vrijwillige pensioenregelingen. Ook zijn er extra voorschriften rondom de gegevensverstrekking.
  Bij uitbreiding van de werkingssfeer is een wijziging van de verplichtstelling nodig. Dit duurt een half jaar tot een jaar.
  De betrokken sociale partners moeten daarbij de representativiteit aantonen.

- *Vrijwillig BPF:* werkgevers en werknemers zijn gebonden aan een pensioenfonds door een overeenkomst. Vaak door een (collectieve) cao, maar ook vrijwillige aansluiting (aansluiting van een individuele ondernemer) komt voor. De verplichtingen van werkgevers liggen vast in een uitvoeringsreglement en/of een uitvoeringsovereenkomst.

Aandachtspunten bij consolidatie richting Beroepspensioenfonds:
Het samengaan van Beroepspensioenfondsen betekent een uitbreiding van de werkingssfeer van het verkrijgende fonds met de beroepsgroep van het verdwijnende Beroepspensioenfonds. Voor verplichtgestelde Beroepspensioenfondsen is hiervoor een wijziging van de verplichtstelling van het verkrijgende Beroepspensioenfonds nodig. Het verdwijnende Beroepspensioenfonds wordt geliquideerd. Bij uitvoering van de verschillende pensioenregelingen vormen deze financieel één geheel.

11.2.4 Beroepspensioenfonds (BerPF)

- Een Beroepspensioenfonds mag alle pensioensoorten en alle soorten (karakters) pensioenregelingen uitvoeren.
- Een Beroepspensioenfonds bedient vooral zelfstandig werkende beroepsgroepen.
- Alle pensioenregelingen vormen één financieel geheel; ringfencen is niet mogelijk. Harmoniseren en uniformeren van regelingen is wenselijk.
- De normen rondom financiële soliditeit en solvabiliteit uit de Pensioenwet zijn van toepassing.

Er zijn twee vormen van beroepspensioenfondsen:

- *Verplichtgesteld BerPF:* binding van beroepsgenoten aan het pensioenfonds door verplichtstelling (besluit minister SZW). De verplichtingen van beroepsgenoten liggen vast in een uitvoeringsovereenkomst. Er zijn extra voorschriften rondom de gegevensverstrekking.

Bij uitbreiding van de werkingssfeer is een wijziging van de verplichtstelling nodig. Dit duurt een half jaar tot een jaar. De betrokken beroepspensioenvereniging moet daarbij de representativiteit aantonen.
- *Vrijwillig BerPF:* beroepsgenoten zijn gebonden aan een pensioenfonds door een overeenkomst. De verplichtingen van werkgevers liggen vast in een uitvoeringsreglement en/of een uitvoeringsovereenkomst.

11.2.5 Algemeen pensioenfonds (APF)

Pensioenuitvoerders hebben er in het palet van mogelijkheden een nieuw type pensioenfonds bij: het algemeen pensioenfonds (APF). Het APF is een goede oplossing voor pensioenfondsen die niet zelfstandig verder willen, zich niet aan willen sluiten bij een BPF, maar ook niet de overstap willen maken naar een pensioenverzekeraar. Omdat dit een nieuw vehikel is, gaan we er in deze consolidatiegids wat uitgebreider op in.

Hoofdlijnen APF

Een APF ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:
- Een APF werkt voor een of meer collectiviteitkringen.
- Een collectiviteitkring heeft betrekking op:
  - Een of meer ondernemingen of groepen of
  - Een of meer bedrijfstakken
- Een APF kan ook beroepspensioenregelingen uitvoeren. Beroepspensioenregelingen die onder dezelfde verplichtstelling vallen, worden uitgevoerd in dezelfde collectiviteitkring.
- Een APF voert voor een of meer ondernemingen, bedrijfstakken of beroepsgroepen een of meer pensioenregelingen uit. Het APF maakt hierbij gebruik van gescheiden vermogens (ringfencing).
- Uitvoering van een verplichtgestelde bedrijfstakpensioenregeling is niet mogelijk.
- Vrijwillige pensioenregelingen kunnen naast de basisregeling in een aparte kring worden uitgevoerd.
- Iedereen kan een APF oprichten, ook een for profit organisatie.
- Een APF kan ook ‘leeg’ worden opgericht, dus zonder dat al is omschreven voor welke ondernemingen of bedrijfstakken het APF gaat werken. Bestaande pensioenfondsen en bestaande PPI’s kunnen zich ook omvormen tot een APF.
- Het APF kan kiezen uit een van de vijf bestuursmodellen. In de praktijk wordt gekozen voor een professioneel bestuur (onafhankelijk bestuursmodel). Medezeggenschap voor belanghebbenden bij de verschillende regelingen gaat via een eigen belanghebbendenorgaan (of een verantwoordingsorgaan).
- Het APF moet werkkapitaal hebben voor de bedrijfsvoering.
- Een APF is een stichting. Ook al is de oprichter een for profit organisatie dan is deze nog niet verbonden met deze aparte rechtspersoon. Het bestuur moet onafhankelijk zijn, DNB toetst daar ook op.
- Het APF heeft een vergunning nodig van DNB om operationeel te kunnen zijn.

- De ondernemer heeft de instemming van de ondernemingsraad nodig voor een voorgenomen besluit tot het onderbrengen van de pensioenregeling bij een APF.

Doel: consolidatiemogelijkheden voor pensioenfondsen

Met de introductie van het APF als nieuw pensioenvehikel wil het kabinet een aantal zaken bereiken:

- Het bieden van consolidatiemogelijkheden aan pensioenfondsen.
- Het bereiken van schaalgrootte waarmee kostenreductie mogelijk is.
- Het bieden van keuzemogelijkheden aan pensioenfondsen.
- Het bieden van kwalitatief hoogstaande en veilige pensioenuitvoering tegen een scherpe prijs.
- Het bieden van een balans tussen het behouden van de eigen identiteit van pensioenfondsen enerzijds en schaalvoordelen anderzijds.

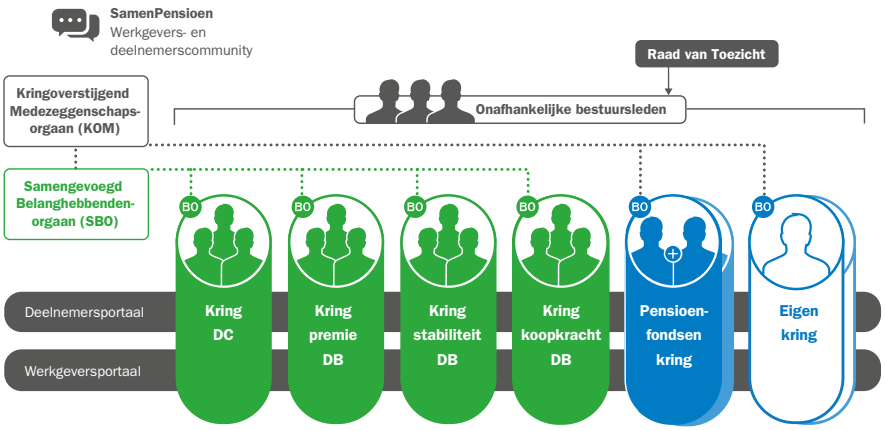
Organisatie en governance

Het nieuwe pensioenvehikel kent collectiviteitkringen met ringfencing. Elke kring heeft een eigen vermogen en op elke kring is het FTK van toepassing. In een collectiviteitkring wordt de werkgever de contractant met het algemeen pensioenfonds. Met een uitvoeringsreglement kan ook een fonds zonder werkgever aansluiten bij een algemeen pensioenfonds. Samenwerking tussen de kringen kan plaatsvinden door bijvoorbeeld dezelfde actuaris, accountant e.d. in te schakelen. Alle governance-eisen voor pensioenfondsen gelden ook voor een algemeen pensioenfonds.

Toezicht, bestuur en zeggenschap binnen een APF

Het toezicht en bestuur van een APF en de collectiviteitkringen kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Vaak is er sprake van een bestuur dat bestaat uit professionele bestuurders en een raad van

Schematisch ziet een APF er in basis als volgt uit:



* De community 'SamenPensioen' is specifiek voor het Centraal Beheer APF.
** Belanghebbendenorganen kunnen ook per kring worden ingericht.

toezicht. Daarnaast wordt er per collectiviteitkring een belanghebbendenorgaan (BO) ingericht met vertegenwoordigers van werknemers, pensioengerechtigden en de werkgever(s). De invloed en zeggenschap van het belanghebbendenorgaan van een collectiviteitkring verschillen per APF.
Er kunnen verschillen zijn tussen in hoeverre het BO bijvoorbeeld medezeggenschap heeft bij bepaalde beleidsbeslissingen van het bestuur jegens de collectiviteitkring. Bij een gesloten pensioenregeling is een werkgeversvertegenwoordiging niet verplicht. Overigens is een samengevoegd Belanghebbendenorgaan ook mogelijk, als alle betrokken BO's daarmee instemmen.

In de praktijk

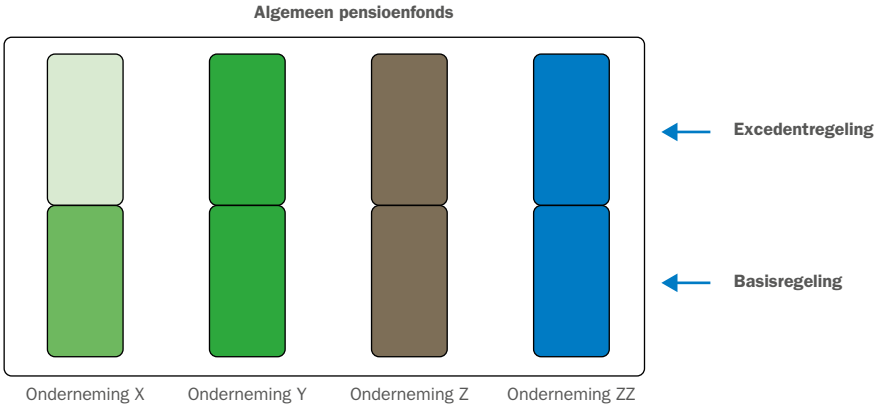
Als pensioenfondsen hun eigen identiteit willen behouden, kan een APF er als volgt uitzien:

Uitvoeringsvormen

Het algemeen pensioenfonds kan in drie verschillende uitvoeringsvormen worden opgezet:

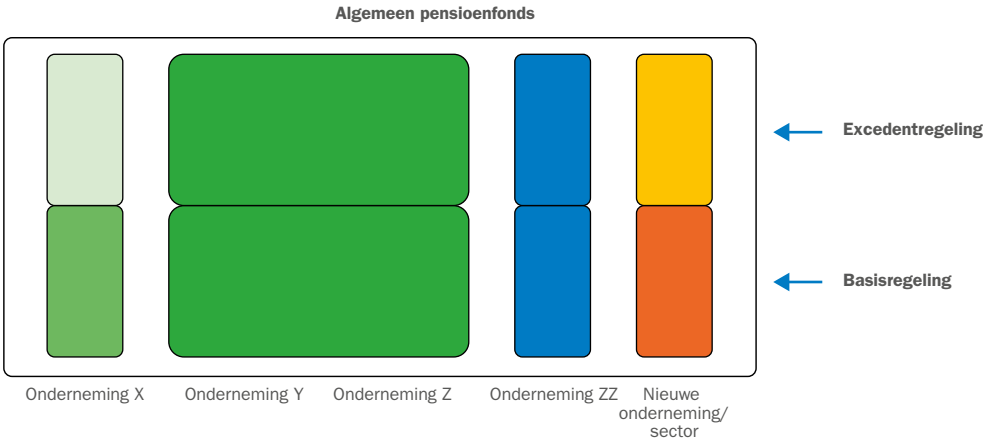
- *Een multi-client algemeen pensioenfonds, vanuit commerciële partijen*
  De kringen worden klaargezet, het weerstandsvermogen wordt gefinancierd, de investment beliefs worden vastgesteld, etc. Pensioenfondsen kunnen zo instappen, waarbij ze de keuze hebben tussen het wel of niet behouden van eigenheid. Tegelijkertijd is er de mogelijkheid om een Eigen Kring voor het pensioenfonds in te richten. Achmea is één van de partijen in de markt die zo'n algemeen pensioenfonds heeft opgericht.
- *Een multi-client algemeen pensioenfonds, vanuit niet-commerciële partijen*
  Dit betreft een samenwerking tussen verschillende pensioenfondsen, waarbij

ONDERNEMINGEN/SECTOREN BEHOUDEN EIGEN REGELINGEN



Bij het naar elkaar toegroeien van pensioenregelingen kunnen kringen samenvoegen. Ook kunnen er dan nieuwe toetreders bijkomen. Een APF kan er dan zo gaan uitzien:

REGELINGEN ONDERNEMINGEN/SECTOREN GROEIEN NAAR ELKAAR TOE + TOETREDEN NIEUWE ONDERNEMINGEN/SECTOR



het wel of niet behouden van eigenheid centraal staat. Daarnaast moeten besluiten worden genomen over de financiering van het weerstandsvermogen en het eventuele toetredingsbeleid. Een pensioenfonds dat aan schaalvergroting wil doen, kan zich omvormen tot een algemeen pensioenfonds en zich zo openstellen voor andere fondsen.

- *Een single-client algemeen pensioenfonds*
  Hier gaat het om het samenvoegen van meerdere pensioenfondsen binnen hetzelfde concern in één algemeen pensioenfonds zonder 'externe' werkgevers aan te sluiten. Denk hierbij aan werkgevers die meerdere pensioenfondsen hebben opgericht (bijvoorbeeld Shell, Unilever en ING).

APF biedt nieuwe voordelen

Het algemeen pensioenfonds kan een goede oplossing zijn voor diverse pensioenfondsen die nadenken over consolidatie. Ook als een fonds nog niet direct de eigenheid wil opgeven, biedt het APF mogelijkheden door het realiseren van een eigen, aparte kring.

Voor veel kleine pensioenfondsen is het voortbestaan een issue. Dan kan instappen in een algemeen pensioenfonds met de bijbehorende schaalvoordelen een optie zijn.

De voordelen van een algemeen pensioenfonds zijn:

- Extra consolidatie-optie voor OPF'en, BerPF'en en niet-verplichtgestelde BPF'en naast toetreding tot BPF en onderbrengen bij verzekeraar.
- Met het APF ontstaat een groter pensioenfonds, waarmee schaalvoordelen kunnen worden gerealiseerd.
- Bestuurlijke lasten worden beperkt.
- Er zijn geen uitvoeringsmodellen bij voorbaat uitgesloten om een zo breed mogelijk aanbod te creëren. Ook de keuze van de rechtsvorm is vrij.
- Per collectiviteitkring worden afspraken gemaakt over de (kwaliteit van) dienstverlening en de uitvoeringskosten die daarmee gemoeid zijn.
- Ringfencing zorgt ervoor dat de eigenheid van verschillende pensioenregelingen desgewenst intact kan blijven; waarbij ook een eigen logo, eigen webportaal en standaard communicatieset met eigen look & feel e.d. mogelijk zijn.
- De algemene verwachting van het APF is dat dit leidt tot lagere uitvoeringskosten, verdere professionalisering en geleidelijke standaardisatie van de pensioenuitvoering in Nederland.

Aandachtspunten bij consolidatie richting APF:

- Bij toetreding tot een APF is het wel of niet behouden van eigenheid een belangrijk discussiepunt. Wil een fonds de eigen identiteit behouden, dan kan dit worden vormgegeven in een Eigen Kring.
- Wat zijn de voorwaarden bij toetreding tot een open collectiviteitkring? Hoe ziet de uitvoeringsovereenkomst eruit? Heeft de werkgever of de beroepspensioenvereniging invloed op het beleggingsbeleid?
- Is het verstandig om de opgebouwde pensioenaanspraken via een procedure van collectieve waardeoverdracht onder te brengen in de collectiviteitkring?
- Wat als de betreffende collectiviteitkring niet aan de verwachtingen voldoet? Wat zijn dan de mogelijkheden om te wisselen van kring of volledig uit te treden?
- Niet toegestaan voor verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen.
- Het huidige pensioenfondsbestuur kan in afgeslankte vorm plaatsnemen in het belanghebbendenorgaan van de eigen kring.
- De onderneming heeft de instemming van de ondernemingsraad nodig voor een voorgenomen besluit tot het onderbrengen van de pensioenregeling bij een APF.

Ten slotte: de toekomst

Bij elk pensioenfonds staat de toekomst op enig moment op de agenda: op welke manier kunnen we de pensioentoezegging duurzaam en toekomstbestendig maken en houden? Fondsen die het opgaan in een groter geheel overwegen, hebben daarvoor diverse mogelijkheden. Via het stappenplan in deze consolidatiegids hebben wij pensioenfondsen concrete handvatten willen aanreiken om aan de slag gaan met de vraagstukken rondom toekomstbestendigheid. Belangrijke vragen daarbij zijn: wat wil het pensioenfonds opgeven en welke resultaten levert dit uiteindelijk op?

Onderbrengen bij een pensioenverzekeraar of PPI

Pensioenfondsen/werkgevers die kiezen voor de overstap naar een pensioenverzekeraar, komen daarmee op afstand te staan van hun regeling. Er is geen bestuur meer nodig, de ondernemingsraad heeft nog wel adviesrecht en in het geval van de PPI is er ook nog beperkte zeggenschap voor een vereniging van pensioengerechtigden.

Samengaan met een ander pensioenfonds

Pensioenfondsen die besluiten tot het samengaan met een ander pensioenfonds, staan voor de uitdaging om o.a. verschillen in beleid (zowel op pensioen- als beleggingsvlak), governance en dekkingsgraden op te lossen. Ook spelen er vaak innovatievraagstukken.

Het Algemeen Pensioenfonds (APF)

Het APF is een nieuwe, goede oplossing voor pensioenfondsen die geen zelfstandig toekomstperspectief hebben en daarnaast niet willen aansluiten bij een BPF of overstappen naar een pensioenverzekeraar. Een APF borgt de governance, benut inkoopvoordelen door schaalomvang en biedt vaak nieuwe, innovatieve mogelijkheden. Pensioenfondsen kunnen kiezen voor een volledig behoud van eigenheid via een eigen kring, deels behoud van eigenheid via een pensioenkring met meerdere pensioenfondsen of volledig instappen in een standaard kring waarmee de volledige schaalvoordelen worden behaald.

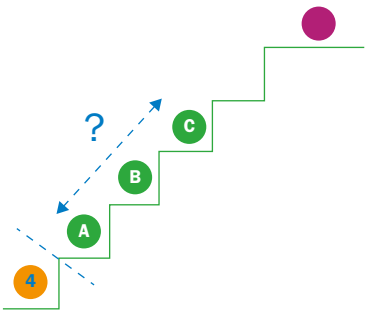
CONSOLIDATE PENSIOENFONDSEN

Wat levert het op

A. Mogelijkheid van een Eigen Kring
- Gebruik van inkoopvoordelen van het AFP
- Mogelijkheid van benutten van innovatief uitvoeringsplatform

B. Mogelijkheid van deelnemen aan Pensioenkring
- Samen delen van risico's en resultaten met Pensioenfondsen
- Eigen voorziening en dekkingsgraad centraal

C. Mogelijkheid van deelname aan Centraal Beheer APF kringen
- Samen delen van risico's en resultaten, zowel werkgevers met alleen premie als pensioenfondsenvermogen en premie in één solidariteit vanuit vastgestelde risicoparameters



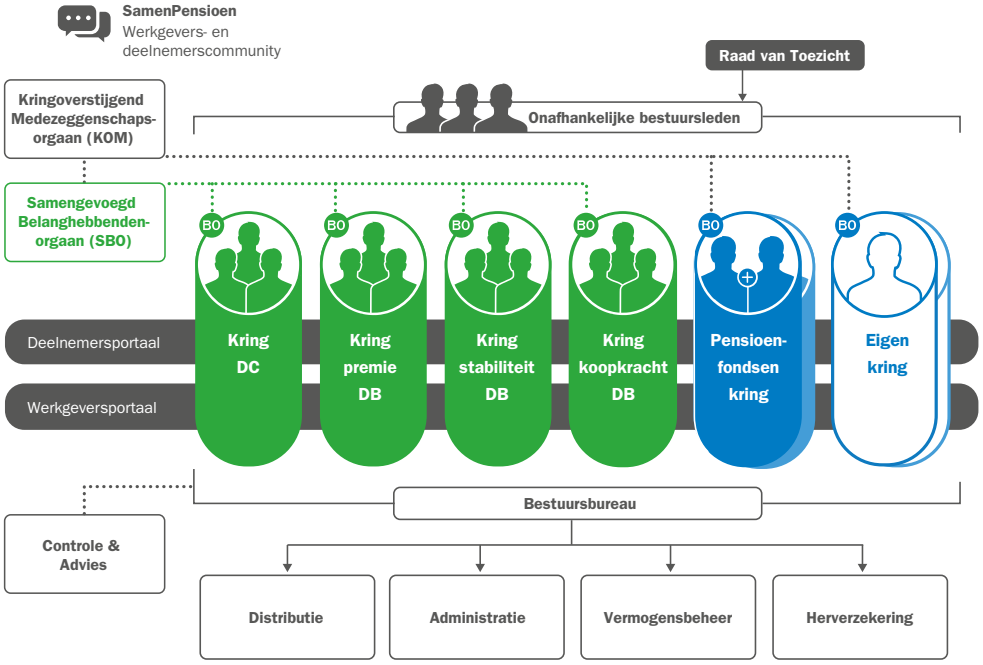
Wij helpen u graag

Het stappenplan in deze gids helpt pensioenfondsen op weg. Wij helpen u graag bij het verder vormgeven van de toekomst van uw pensioenfonds. Door mee te denken en analyses te maken, maar ook door te spiegelen en de discussie met u aan te gaan. Wij staan voor u klaar.

BIJLAGE

Het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds: Flexibele oplossingen in een turbulente markt

Het aanbod van het Centraal Beheer APF is afgestemd op de behoefte van de markt. Uit het onderzoek blijkt dat er zeer verschillend gedacht wordt over risico, rendement, garanties, indexatie en pensioenlasten. Dit is voor ons een belangrijke reden om meerdere kringen in het leven te roepen.



Fondsbestuurders en werkgevers verwachten de komende jaren toename in DC en CDC regelingen, dit vraagt om verschillende kringen die plaats bieden aan alle varianten pensioenregelingen. Daarnaast wordt middels de verschillende kringen aan pensioenfondsen en werkgevers de mogelijkheid geboden hun eigen afwegingen te maken onder andere op gebied van beter beheersbaar maken van pensioenlasten, mogelijkheden voor het verbeteren van het beleggingsrendement en invulling geven aan differentiatie in risicobereidheid.

Een aantal maatschappelijke trends hebben onvermijdelijk invloed op de toekomst van onze oudedagsvoorziening. Dat vraagt om passende en flexibele oplossingen. Juist het Algemeen Pensioenfonds is in staat om dit te bieden en de toekomstbestendigheid van pensioenfondsen beter te borgen. Bij Centraal Beheer APF bieden we een brede range aan pensioenoplossingen, waarmee we kunnen aansluiten bij de specifieke situatie van ieder individueel pensioenfonds. Dit begint ermee dat we die oplossingen aanbieden vanuit 3 soorten kringen, met ieder hun eigen voordelen.

1. Standaardkringen
2. Pensioenfondskringen
3. Eigen Kring

Standaardkringen

Onze 4 Standaardkringen zijn: 1 DC-kring en 3 DB-kringen. Deze kringen zijn bij uitstek geschikt voor werkgevers en pensioenfondsen voor wie onze vooraf (per kring) gedefinieerde uitgangspunten passend zijn. Uitgangspunten die betrekking hebben op de premiestelling, risicograad en instapdekkingsgraad. Pensioenfondsen en werkgevers bundelen binnen deze kringen op de meest efficiënte wijze hun krachten. Tegen lage kosten wordt zo optimaal geprofiteerd van onze organisatie.

Voordelen standaardkringen

- Toekomstbestendig premie-, indexatie- en beleggingsbeleid;
- Efficiënte krachtenbundeling van Pensioenfondsen en werkgevers;
- Lage een goed budgetteerbare kosten door standaardisatie;
- Professioneel belanghebbendenorgaan;
- Lage kosten voor uitvoering en vermogensbeheer door schaalgrootte;
- Administratief gemak dankzij online administratie voor alle regelingen;
- Inzicht voor deelnemers in de totale oudedagsvoorziening.

Pensioenfondskringen

De Pensioenfondskring is een kring waarmee goed ingespeeld kan worden op fonds specifieke behoeften. Binnen onze pensioenfondskringen bundelen we de krachten van gelijkgestemde pensioenfondsen.
De financiële parameters worden aangepast aan de specifieke behoefte van een fonds of fondsen. De fondsen in deze kring bepalen gezamenlijk de parameters.

Wij hebben vier parameters geselecteerd die gezamenlijk in belangrijke mate het karakter van een kring bepalen. Dit zijn:

1. Beleggingsbeleid (de risicohouding daarbinnen)
2. Dekkingsgraad
3. Premiedekkingsgraad
4. Premiestuur

Voordelen pensioenfondskringen

- Krachtenbundeling van gelijkgestemde pensioenfondsen;
- (Financiële) parameters gezamenlijk vastgesteld; passend premie-, indexatie- en beleggingsbeleid;
- Laagdrempelige fondsspecifieke pensioenoplossing;
- Indien nodig inrichting van een nieuwe kring;
- Bijstorten (bij overgang naar Centraal Beheer APF) door werkgever niet nodig;
- Professioneel belanghebbendenorgaan;
- Lage kosten voor uitvoering en vermogensbeheer door schaalgrootte;
- Administratief gemak dankzij online administratie voor alle regelingen;
- Inzicht voor deelnemers in de totale oudedagsvoorziening.

Eigen Kring

Sommige (grote) pensioenfondsen hebben de wens om hun huidige activiteiten onveranderd voort te zetten, met behoud van eigen identiteit, maar wel onder paraplu van een sterk collectief. Voor hen is een eigen kring de beste oplossing.

Voordelen eigen kring

- Veel vrijheid in het zelf samenstellen van de pensioenregeling;
- Eigen premiestelling centraal, indien gewenst met eigen parameters;
- Behoud van eigen dekkingsgraad (geen verrekening bij overgang);
- Behoud van eigen identiteit;
- Zeggenschap en invloed;
- Eigen Belanghebbendenorgaan (met mogelijkheid om professionals toe te voegen);
- Mogelijkheid om met eigen adviseurs te (blijven) werken;
- Lage kosten voor uitvoering en vermogensbeheer door schaalgrootte;
- Administratief gemak dankzij online administratie voor alle regelingen;
- Inzicht voor deelnemers in de totale oudedagsvoorziening.

Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds is een handelsnaam van de Stichting Achmea Algemeen Pensioenfonds, statutair gevestigd te Leusden en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 64346544. De Stichting Achmea Algemeen Pensioenfonds heeft een vergunning van De Nederlandsche Bank voor het uitoefenen van het bedrijf van algemeen pensioenfonds als bedoeld in artikel 112a van de Pensioenwet.

Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds

27122 16.11