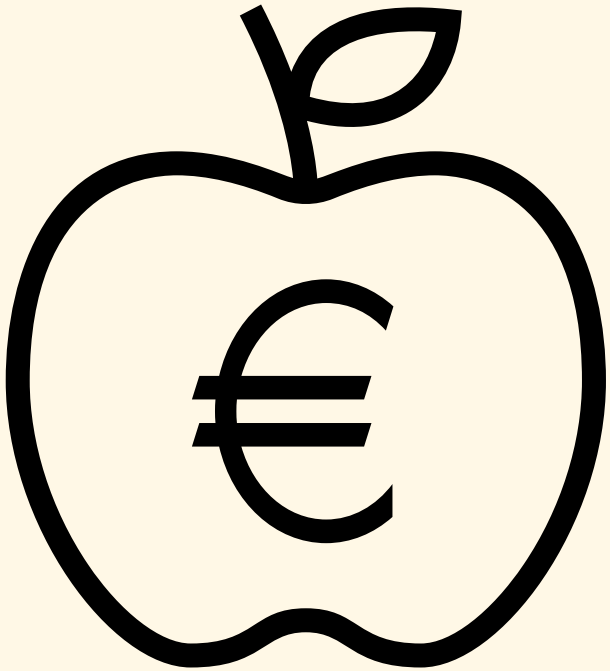


Wat komt er kijken bij de buy-out van een pensioenfonds?

Strategische keuzes, processtappen, aandachtspunten, tips en no-regretmoves

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Een nieuwe wet: wat wordt de nieuwe koers?	5
Buy-out in het kort	7
Voor- en nadelen van een buy-out	8
Voor welke pensioenfondsen is een buy-out interessant?	9
Belangen van deelnemers en risicopreferentieonderzoek	10
Beheer van de beleggingen voor en na de buy-out	12
Risico's gedurende het buy-out-traject en hoe bescherm je de deelnemer	15
Communicatie met deelnemers en stakeholders	17
Criteria bij het kiezen van een verzekeraar	19
De toezichthouder	22
Voorbereiding en no-regret moves	24
Tot slot: enkele tips	26
Het buy-out team van a.s.r.	27



Managementsamenvatting

De Wet toekomst pensioenen (Wtp) dwingt pensioenfondsen hun regelingen te herzien. Fondsen moeten strategische keuzes maken: zelfstandig blijven, fuseren of een buy-out/buy-in. Vooral deelnemers van fondsen met een gesloten karakter, een oudere populatie, een gezonde dekkingsgraad en relatief kleinere omvang kunnen profiteren van een buy-out

Buy-out in het kort

Bij een buy-out draagt een pensioenfonds zijn verplichtingen en risico's over aan een verzekeraar. Dit biedt meer zekerheid voor deelnemers omdat verzekeraars garanties kunnen bieden die pensioenfondsen niet kunnen waarborgen. Naast de volledige buy-out zijn er varianten, zoals de buy-in (herverzekering van aanspraken) en carve-out (gedeeltelijke overdracht van verplichtingen).

Voordelen:	Nadelen
Meer zekerheid over pensioen-uitkeringen.	Het pensioenfondsbestuur verliest controle over de pensioenen.
Lagere uitvoeringskosten door schaalvoordelen van verzekeraars.	Er is geen extra rendement mogelijk bovenop het verzekerde rendement.

Risicopreferentieonderzoek (RPO)

Vooraf is kennis nodig over de zekerheid die deelnemers wensen en hun bereidheid om risico's te nemen. Een RPO helpt bij het maken van een weloverwogen keuze en vergroot het draagvlak en acceptatie onder deelnemers.

Beheer van beleggingen

Bij een buy-out wordt ook de waarde van de beleggingen overgedragen aan de verzekeraar. Het is belangrijk om beleggingsrisico's vooraf goed af te dekken en de beleggingen in natura over te dragen waar mogelijk.

Communicatie en stakeholders

Transparante communicatie met deelnemers, sociale partners en toezicht-houders is cruciaal. Dit helpt bij het behouden van vertrouwen en het verminderen van weerstand.

Criteria bij het kiezen van een verzekeraar

Belangrijke criteria zijn financiële stabiliteit, ervaring met buy-outs, service, maatschappelijk verantwoord ondernemen, maatwerk, kostenstructuur en eventueel overname van personeel.

Rol van DNB

Zonder goedkeuring van De Nederlandsche Bank (DNB) is er geen buy-out mogelijk. Het pensioenfonds moet voldoen aan alle wettelijke vereisten en aantonen dat het de belangen van de deelnemers goed heeft afgewogen.

Voorbereiding en no-regret moves

Een grondige voorbereiding, zoals het waarborgen van datakwaliteit en het opstellen van een gedegen overgangsplan, vergroot de kans op een succesvolle buy-out.



Een nieuwe wet: wat wordt de nieuwe koers?

De Nederlandse pensioensector werkt hard aan de invoering van de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Ook de onderliggende veranderingen, die leidden tot de nieuwe wet, vragen om aandacht:

- vergrijzing
- veranderde arbeidsverhoudingen
- transparantie van individuele pensioenrechten

De Wtp dwingt pensioenfondsen om hun regelingen te herzien. Ze zullen zich moeten voorbereiden op een toekomst waarin individuele rechten en flexibiliteit meer centraal staan. De wet introduceert nieuwe regels en verplichtingen die ervoor zorgt dat fondsen hun strategieën en structuren grondig zullen moeten herzien.

Welke strategische opties zijn er?

Voor veel pensioenfondsen betekenen de gevolgen van de inwerkingtreding van de Wtp dat zij belangrijke keuzes moeten maken over hun toekomst. Op hoofdlijnen komen de keuzes hierop neer:

- Zelfstandig blijven
- Samengaan met andere fondsen
- Een buy-out of buy-in waarbij (een deel van) de pensioenverplichtingen worden overdragen aan een andere pensioenuitvoerder, zoals een pensioenverzekeraar of Premie Pensioeninstelling (PPI).

Het pensioenfondsbestuur staat dus voor ingewikkelde keuze. De uiteindelijke beslissing vereist een zorgvuldige afweging van alle voor- en nadelen. En dus ook een grondige analyse van de financiële en operationele gevolgen.

Invaren of niet?

Bij de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel speelt de vraag of pensioenfondsen gaan invaren een cruciale rol. Invaren betekent dat bestaande pensioenaanspraken en -rechten worden ingebracht in de nieuwe pensioenregeling. De werkgever en sociale partners, zoals vakbonden, hebben een belangrijke rol in dit proces. Zij moeten zorgvuldig afwegen of invaren de juiste keuze is voor hun pensioenfonds. Wat is het beste voor de actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden?*

Sociale partners zijn verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen over het invaren. Dit vereist dat zij intensief moeten overleggen en samenwerken om tot een evenwichtige transitie te komen die de belangen van alle deelnemers beschermt. Het pensioenfonds werkt op haar beurt weer nauw met de sociale partners samen om de haalbaarheid en wenselijkheid van invaren te onderzoeken. Daarbij is het belangrijk om te weten wat de financiële situatie van het pensioenfonds is en wat de impact gaat zijn op de deelnemers.

* Voor de leesbaarheid van dit Whitepaper noemen we deze drie groepen voortaan: deelnemers.

De vergrijzing maakt het niet makkelijker. Met meer gepensioneerden en minder actieve deelnemers, worden de financiële druk en de kosten relatief steeds groter. Welke strategische keuzes kun je maken om de belangen van deelnemers op lange termijn te beschermen?

Waarom deze whitepaper?

Een buy-out is inhoudelijk vaak minder bekend bij pensioenfondsen en hun bestuurders. Met deze whitepaper willen we alle relevante stakeholders informeren over deze optie.

Mocht een pensioenfonds een buy-out overwegen, verwachten we dat het fonds samen optrekt met een gespecialiseerde adviseur op het gebied van de Wtp en buy-outs. Zij kunnen het pensioenfonds immers helpen met de verdere verdieping op de onderwerpen die wij in dit whitepaper beschrijven.

Wij hebben een lijst met onafhankelijk adviseurs, waarvan wij weten dat zij daadwerkelijk ervaring hebben met buy-outs. Je kunt dit lijstje opvragen bij: pieter.van.helvert@asr.nl



Buy-out in het kort

Wat is het?

Een buy-out is een proces waarbij een pensioenfonds zijn pensioenverplichtingen overdraagt aan een verzekeraar. Dit betekent dat de verzekeraar verantwoordelijk wordt voor de pensioenaanspraken en het uitkeren van de pensioenen aan de deelnemers. De verzekeraar neemt de volledige verantwoordelijkheid over die horen bij de pensioenverplichtingen, inclusief de bijbehorende risico's zoals langlevenrisico en beleggingsrisico.

Meer zekerheid voor deelnemers

Een buy-out geeft deelnemers meer zekerheid over hun pensioenuitkeringen. Want verzekeraars kunnen garanties afgeven die pensioenfondsen niet kunnen waarborgen of niet (meer) mogen afgeven in het nieuwe pensioenstelsel.

Buy-out varianten

Naast de buy-out zijn er diverse varianten:

- **Buy-in.** Bij een buy-in blijft het pensioenfonds (vooralsnog) bestaan en worden de pensioenaanspraken en -rechten herverzekerd bij een verzekeraar. Daardoor lopen het pensioenfonds en haar deelnemers geen of minder risico's.
- **Carve-out.** Een carve-out is een gedeeltelijke buy-out. Er wordt alleen een deel van de pensioenverplichtingen, zoals bijvoorbeeld de pensioenrechten van gepensioneerden, overgedragen aan een verzekeraar. Voor andere groepen wordt dan een andere oplossing gekozen.

In dit whitepaper hebben we het vooral over de buy-out. In veel gevallen kan je daar ook buy-in lezen, aangezien voor veel onderwerpen dezelfde besluiten en acties nodig zijn.



Het buy-out team van a.s.r. Meer weten? Kijk op pagina 26.

Voor- en nadelen van een buy-out

Heel kort samengevat heeft een buy-out de volgende na- en voordelen:

Nadelen

- **Je draagt de controle over:** het bestuur van het pensioenfonds doet afstand van de controle over de opgebouwde pensioenen. Dit zorgt er ook voor dat het pensioenfondsbestuur niet meer kan inspelen op de specifieke behoeften van de deelnemers voor communicatie of een direct aan het pensioenfonds of de werkgever gelinkt aanspreekpunt.
- **Geen overrendement meer:** aangezien een buy-out zekerheid geeft, zorgt dit er ook voor dat er bovenop het rendement dat een verzekeraar heeft ingeprijsd (voor nominale aanspraken en mogelijke indexatie), geen extra overrendement meer behaald kan worden voor de deelnemers.

Voordelen

- **Zekerheid:** deelnemers krijgen meer zekerheid over hun pensioenuitkeringen, omdat verzekeraars garanties bieden. Dit betekent dat de pensioenuitkeringen na overdracht niet meer afhankelijk zijn van de financiële markten en economische schommelingen. De zekerheid van een gegarandeerde uitkering kan vooral voor oudere deelnemers een groot voordeel zijn.
- **Kostenbesparing:** dit geldt zeker voor relatief kleinere pensioenfondsen. Dat komt doordat pensioenverzekeraars schaalvoordelen hebben en vaak efficiënter kunnen opereren. Ook de kosten van administratie en compliance worden aanzienlijk verminderd. Deze voordelen zijn meegenomen in de aanbieding die een verzekeraar doet voor een buy-out.



Voor welke pensioenfondsen is een buy-out interessant?

Pensioenfondsen die hun toekomstopties verkennen, zullen een scenario analyse moeten maken en verschillende opties moeten doorrekenen. Wat zijn de financiële gevolgen, de risico's en voordelen van de toekomstopties, zoals: zelfstandig blijven, fuseren met een ander pensioenfonds of een buy-out? Het doorrekenen van deze scenario's helpt bij het nemen van een weloverwogen beslissing voor het fonds en haar deelnemers.

Fondsen met een of meer van deze kenmerken kunnen profiteren van de kostenbesparingen en de zekerheid die een buy-out biedt:

- een gesloten karakter
- een oudere populatie
- een gezonde dekkingsgraad
- relatief kleinere fondsen

Als er steeds minder actieve deelnemers zijn

Fondsen met een afnemend aantal actieve deelnemers, kunnen te maken krijgen met een ongunstige verhouding tussen actieve deelnemers enerzijds en slapende of gepensioneerde deelnemers anderzijds. Dat kan de financiële stabiliteit van het pensioenfonds ondermijnen. Dit maakt het lastiger evenwichtig beleid te voeren. Door de pensioenverplichtingen over te dragen aan een verzekeraar, kan het pensioenfonds deze risico's verminderen en de toekomst van (geïndexeerde) pensioenuitkeringen veiligstellen.

Als de deelnemerspopulatie vergrijst

Voor fondsen met een vergrijzende deelnemerspopulatie kan een buy-out een aantrekkelijke optie zijn. Dat komt doordat het de zekerheid van de pensioenuitkeringen kan vergroten. Oudere deelnemers hebben immers minder tijd om eventuele (aanhoudende) beleggingsverliezen goed te maken of te wachten totdat het buffervermogen wordt uitgedeeld. Daardoor kunnen de garanties van een verzekeraar extra waardevol zijn.

Als de dekkingsgraad gezond is

Daarnaast profiteren fondsen met een gezonde dekkingsgraad van gunstige voorwaarden bij de overdracht van de pensioenverplichtingen. Denk aan hogere, gegarandeerde indexeringen, waarbij de ambitie van een pensioenfonds kan worden zekergesteld.

Als het fonds relatief klein is

Ook relatief kleinere fondsen kunnen baat hebben bij een buy-out. Vooral als zij moeite hebben om zelfstandig te blijven door stijgende kosten en het moeten voldoen aan veranderende regelgeving. Een buy-out kan de kosten van het beheer verlagen, wat direct in het belang van de deelnemers is. Voor deze fondsen is het vaak ook lastiger om bestuurders te vinden met binding met de onderneming of beroepsgroep, zeker gezien de toegenomen vereisten aan bestuurders van pensioenfondsen. Uit de data van pensioenfondsen die fuseren of liquideren blijkt dat zelfs pensioenfondsen met een vermogen van enkele miljarden om deze redenen niet meer zelfstandig verder willen gaan.

Belangen van deelnemers en risicopreferentieonderzoek

De belangen en wensen van de deelnemers moeten centraal staan bij het overwegen van een buy-out. Een risicopreferentieonderzoek (RPO) is daarbij een essentieel hulpmiddel.

Onderzoek biedt inzicht

Het RPO geeft inzicht in de mate van zekerheid die deelnemers wensen en hun bereidheid om risico's te nemen. Een RPO omvat vaak verschillende methoden, zoals interviews en focusgroepen en enquêtes. Het doel is om een gedetailleerd beeld te krijgen van de voorkeuren en verwachtingen van de deelnemers. De uitkomsten gebruikt het fonds om een keuze te maken uit de verschillende toekomstopties en welke kaders daarbij gelden.

Onderzoek vergroot het draagvlak en acceptatie

Deelnemers bij het proces te betrekken en een stem geven, helpt ook bij het creëren van draagvlak en bij het verminderen van weerstand. Door hen te informeren en te betrekken bij de besluitvorming, zorgen pensioenfondsen dat de deelnemers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Dit draagt bij aan een geruisloze overgang en een grotere acceptatie van de gekozen oplossing.



Onderzoek maakt communicatie effectiever

Met de resultaten van het risicopreferentieonderzoek (RPO) is ook de communicatie en de informatievoorziening aan de deelnemers te verbeteren. Vooral open opmerkingen van deelnemers vanuit het RPO-traject helpen om eventuele misverstanden en zorgen weg te nemen. Het zorgt ervoor dat de deelnemers beter geïnformeerd zijn over de gevolgen van de gekozen oplossingen. Het is ook belangrijk om de resultaten van het RPO aan te vullen met nieuwe inzichten gedurende het proces. Zo blijf je de behoeften en voorkeuren van de deelnemers monitoren.

De uitkomsten zijn ook een leidraad voor de buy-out

Kiest het pensioenfonds uiteindelijk voor een buy-out? Dan kan het fonds de uitkomsten van het RPO inzetten om die buy-out zo goed mogelijk af te stemmen op de behoeften van de deelnemers. Denk daarbij aan de afweging tussen:

- éénmalige indexatie
- vaste indexatie
- stijging van de uitkeringen met een percentage van de inflatie op basis van de European harmonised index of consumer prices (HICP)
- of een combinatie van deze varianten.

Slimme optie bij grote verschillen in het RPO

Laat het RPO grote verschillen zien tussen groepen deelnemers, zoals je vaker ziet bij een minder vergrijsd pensioenfonds? Dan zou er naast bovenstaande varianten ook nagedacht kunnen worden over een beleggingsdepot. Daarin stort het pensioenfonds dan een deel van de middelen voor indexatie. Dit kan dan belegd worden voor indexatie op de middellange termijn van bijvoorbeeld na 5 of 10 jaar. Uiteraard is wel voldoende omvang voor nodig om dit tot een rendabele oplossing te maken.

Beheer van de beleggingen voor en na de buy-out

Naast de pensioenverplichtingen wordt bij een buy-out ook (de waarde van) de beleggingen van het pensioenfonds overgedragen aan de verzekeraar.

Beleggingsrisico's afdekken

Voor elke toekomstige richting van een pensioenfonds is het belangrijk om beleggingsrisico's goed in beeld te hebben en mogelijk af te dekken. Waar mogelijk met een positieve impact op alle toekomst scenario's die het pensioenfonds overweegt of minimaal inzichtelijk welke beleggingsoplossing nodig is voor welk scenario. Dit doet het fonds door het beleggingsbeleid vroegtijdig te beoordelen en voldoende ruimte op te nemen voor het afdekken van bijvoorbeeld rente- en inflatierisico's.

Indien gekozen wordt voor een buy-out neemt de verzekeraar de risico's over. Het is dan belangrijk om ervoor te zorgen dat de overdracht geruisloos verloopt en dat er vooraf of gedurende het traject geen onverwachte risico's opduiken. Het is ook belangrijk om rekening te houden met de liquiditeit van de beleggingen en de mogelijke impact van de overdracht op de beleggingswaarde.

Kijk goed naar de fondsspecifieke risico's

Het afdekken van risico's kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld met derivaten waarmee rente- en inflatierisico's beheerst kunnen worden. Een gedegen risicobeheersstrategie houdt rekening met de specifieke kenmerken van het pensioenfonds en de beleggingsportefeuille. Het doel is de financiële stabiliteit van het pensioenfonds waarborgen en de kans op negatieve verrassingen verminderen.

Stem goed af met de verzekeraar

Een goed inzicht in het beleggingsbeleid van het pensioenfonds en hoe de beleggingen bewegen bij wijzigende marktomstandigheden is noodzakelijk. Zo kan dit afgezet worden tegen de wijze waarop de parameters in de offertes van verzekeraars bewegen. Door vooraf de beleggingsdoelstellingen gelijk te trekken verminder je de risico's. Een aanvullend Asset Liability Management (ALM) studie met diverse scenario's (waaronder een buy-out) helpt om tijdig keuzes te maken die beleggingsrisico's beperken. Voor de prijsvorming van een buy-out zijn met name van belang:

- de rente
- de spread
- de inflatie

Dat zijn dus de parameters die het fonds moet meenemen. Hierbij geldt dat rente en inflatie relatief goed afgedekt kunnen worden op de financiële markten. Voor spread is dit minder het geval. Die is specifieker gerelateerd aan de beleggingsportefeuille van een pensioenfonds en verzekeraar.

Overdracht van de beleggingsportefeuille

Ruim voor de overdrachtsdatum is er een scan nodig van de beleggingsportefeuille. Het doel is een beter beeld te krijgen van de daadwerkelijke beleggingswaarde en verrassingen te voorkomen. Deze scan is in het bijzonder belangrijk wanneer er illiquide beleggingen in de portefeuille van het pensioenfonds zitten. Denk aan: vastgoed, infrastructuur, private equity, hedgefondsen e.d. Minder liquide beleggingen zijn moeilijker te verkopen en kunnen een korting opleveren indien hier snel afscheid van genomen moet worden (in jargon; een hair-cut), wat een nadelig effect heeft op het in te kopen pensioen. Wanneer een pensioenfonds dus verder richting buy-out beweegt, is het verstandig om een grondige analyse te doen van de beleggingsportefeuille en de mogelijke impact van de overdracht op de beleggingswaarde.

Overname van beleggingen in natura

Het grootste deel van de beleggingsportefeuille moet vlak voor de waardeoverdracht worden omgezet in cash. Verzekeraars kunnen mogelijk ook bepaalde beleggingen 1-op-1 oftewel 'in kind' overnemen in plaats van het geld ontvangen na verkoop van deze beleggingen. Het overdragen van beleggingen 'in kind' kan voordelen bieden, zoals lagere transactiekosten en een eenvoudigere overgang.

Als het pensioenfonds zich met derivaten beschermt tegen risico's, zoals bijvoorbeeld het renterisico, dan is mogelijk voordelig om deze constructie of een deel van deze constructie 'in kind' over te dragen. Op die manier hoeft de bescherming niet eerst afgebouwd te worden en daarna weer opgebouwd te worden Dit scheelt in de kosten, maar ook in het beperken van het renterisico gedurende de periode van af- en opbouw.

Een dashboard en bijsturen bij grote beursvolatiliteit

Vooraf is het belangrijk te weten hoe de beleggingen worden beheerd tijdens de kritieke overgangsperiode. Dit kan een complex proces zijn. Het is belangrijk dat er duidelijke afspraken zijn. Wie doet wat als tijdens de overgangsperiode onverwachte gebeurtenissen plaatsvinden die de beurs laten crashen, zoals (handels)oorlogen, geo-politieke instabiliteit, pandemie etc.? Dit helpt om de overgang gecontroleerd te laten verlopen en ervoor te zorgen dat de beleggingen optimaal worden beheerd tijdens deze kritieke periode.

Uiteraard blijft het pensioenfonds verantwoordelijk tot de daadwerkelijke overdracht. Maar grote schommelingen in de beleggingen, rente en/of spread kunnen ervoor zorgen dat beoogde (indexatie)doelstellingen van een buy-out niet meer gehaald worden. Er moet dan bijgestuurd worden. Een periodiek dashboard met de belangrijkste (beleggings)parameters van de buy-out kan hierbij helpen. Het zorgt ervoor dat de overgang gecontroleerd verloopt.

Duurzaamheid

Veel pensioenfondsen hebben een duurzaam beleggingsbeleid en dan is het wenselijk ook een verzekeraar te kiezen die beleggingen op een soortgelijke manier selecteert en beheert. De verzekeraar zal moeten laten zien hoe de beleggingen worden beheerd en welke criteria worden gebruikt. Daarbij is het vaak noodzakelijk om een 'look-through-approach' te hanteren. Daarmee laat de verzekeraar zien welke afwegingen gemaakt woorden voor alle onderliggende beleggingen en alleen voor de (top)fondsen. Zeker bij een verzekeraar die belegt in beleggingsfondsen, private equity of hedgefunds is dit een manier om te onderzoeken of je echt op dezelfde manier denkt over duurzaam beleggen.



Risico's gedurende het buy-out-traject en hoe bescherm je de deelnemer

Daadwerkelijk tot een buy-out komen is vaak een lang traject:

- Het proces om te kiezen voor een buy-out
- De selectie van een verzekeraar
- Geen bezwaar vanuit De Nederlandsche Bank (DNB)
- Daadwerkelijk uitvoeren van de buy-out

Een periode van exclusiviteit

Tijdens dit proces moeten pensioenfonds en verzekeraar veel gevoelige informatie met elkaar delen. Om dit goed te managen, kiezen veel pensioenfondsen ervoor om na de selectie van een verzekeraar een periode van exclusiviteit in te gaan. In die fase werkt het pensioenfonds met slechts één verzekeraar toe naar de gewenste overdracht van de pensioenverplichtingen. Er is dan exclusiviteit, maar 100% zekerheid dat de partijen er samen uitkomen is er dan nog niet.

Deze intentie vastleggen maakt het eenvoudiger om (vertrouwelijke) informatie met elkaar te delen. Het pensioenfonds en de verzekeraar werken in deze fase samen toe naar het verzoek aan DNB van geen bezwaar met collectieve waardeoverdracht (CWO). Het pensioenfonds kan in sommige gevallen al communiceren over de intentie van een buy-out naar de stakeholders.

In de fase waarin (al dan niet exclusief) toegewerkt wordt naar het uitvoeren van de buy-out, loopt het pensioenfonds vaak nog allerlei risico's:

- **Spread.** De beleggingsrisico's en het mitigeren ervan zijn al in het vorige hoofdstuk aan bod gekomen. Het spreadrisico is minder goed beleggingstechnisch te mitigeren. Maar bevinden de doelstellingen van het pensioenfonds met de buy-out zich binnen een betrekkelijk kleine marge? Dan zijn er in de markt mogelijkheden om bewegingen in de spread in meer of mindere mate op te vangen binnen de aanbieding van de verzekeraar. Denk aan een bandbreedte met minimale en maximale spread die de verzekeraar garandeert. Vaak kunnen verzekeraars meer (of soms zelfs alleen) zekerheid geven, als er sprake is van een exclusieve fase.
- **Overnemen van de administratie.** Een ander belangrijk risico is uiteraard het goed overnemen van de administratie. De lopende pensioenuitkeringen verdienen daarbij natuurlijk de volle aandacht. In een exclusieve fase kan er alvast een begin gemaakt worden met het inrichtingen van het proces om de administratie over te nemen. Afhankelijk van de gewenste timing zijn verzekeraars soms bereid om alvast voorwerk te verrichten. Het traject na de verklaring van geen bezwaar kan op deze manier significant verkort worden.

- **Het tijdstip van de buy-out.** De timing van een buy-out kan een belangrijke rol spelen. De markt voor buy-outs kan fluctueren, afhankelijk van economische omstandigheden en de bewegingen van de financiële markten. Als pensioenfonds is het belangrijk om de marktontwikkelingen nauwlettend te volgen. Je wil helder hebben wanneer (en onder welke omstandigheden) de ambities van het pensioenfonds waargemaakt kunnen worden. Je wilt dus weten hoe de prijs van een buy-out meebeweegt met de marktomstandigheden. Zoals eerder vastgesteld spelen zaken als rente, spread en inflatie daarbij een belangrijke rol.



Communicatie met deelnemers en stakeholders

Hoewel een open deur, is goede communicatie met deelnemers en andere directe stakeholders belangrijk bij een buy-out. Ook de communicatie met DNB en andere betrokken partijen moet je goed afstemmen.

Deelnemers

Transparantie en duidelijke communicatie zijn cruciaal om het vertrouwen van de deelnemers te behouden en eventuele zorgen weg te nemen. Zeker gezien alle onrust die de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel met zich meebrengt. Informeer deelnemers helder en duidelijk over de veranderingen van een buy-out. Informeer hen tijdig en duidelijk over de overwegingen en keuzes die het fondsbestuur maakt. Geef ook geregeld updates over de voortgang van het buy-out-proces. Deelnemers zijn daarbij niet alleen geïnteresseerd in de directe financiële implicaties (hoe hoog is mijn uitkering?). Informeer hen ook over het moment van de pensioenuitkeringen of de garanties die de verzekeraar biedt. En over waarom er voor een bepaalde verzekeraar is gekozen en hoe deze verzekeraar past bij het pensioenfonds.

Het betrekken van deelnemers bij het proces helpt om weerstand te verminderen en draagvlak te creëren. Dit kan bijvoorbeeld door het eerder genoemde risicopreferentieonderzoek voor input op financieel- en risicovlak, maar ook bredere enquêtes en informatiesessies over het totaalplaatje. Laat deelnemers zien dat hun mening wordt gewaardeerd en dat je rekening houdt met hun zorgen en voorkeuren. Dit draagt bij aan een geruisloze overgang en een grotere acceptatie van de buy-out.

Geef updates via verschillende kanalen

Presenteer de informatie op een begrijpelijke en toegankelijke manier, zodat alle deelnemers begrijpen waar het over gaat. Gebruik daarvoor verschillende kanalen, zoals nieuwsbrieven, blogs, webinars en persoonlijke bijeenkomsten. Verzamel feedback van de deelnemers en gebruik dit om eventuele zorgen snel weg te nemen.

Transparantie en openheid zijn de sleutelwoorden. Het is de beste manier om het vertrouwen van de deelnemers te winnen en te behouden. Geef daarom ook regelmatig updates over de voortgang van het buy-out-proces. Wees ook duidelijk over de stappen die nog genomen moeten worden. Dit vergroot de betrokkenheid van de deelnemers. Het is belangrijk dat zij een gevoel van controle behouden over hun pensioen.

Sociale partners

Sociale partners moeten het verzoek indienen bij het pensioenfondsbestuur om bestaande pensioenaanspraken en -rechten over te dragen naar het nieuwe pensioenstelsel of te kiezen voor niet-invaren. Hun rol is cruciaal en daarmee de communicatie met die partijen.

Verwarring over de plannen belemmeren de voortgang van het buy-out-proces. De communicatie vanuit het pensioenfonds met de stakeholders, zoals sociale partners en de toezichthouder moet strak gecoördineerd worden.

Iedereen moet goed op de hoogte zijn van de plannen. Eventuele zorgen of vragen komen zo sneller boven water. Communiceer dus in duidelijke en consistente boodschappen.

Andere belangrijke stakeholders

Verder zijn er diverse gremia binnen pensioenfondsen die om advies gevraagd moeten worden als een pensioenfonds de keuze maakt om wel of niet in te varen:

- **Het Verantwoordingsorgaan (VO) / Belanghebbende orgaan (BO).** Het fondsbestuur moet het VO of BO om advies vragen wanneer het fundamentele keuzes maakt over de koers van het pensioenfonds. Vooral wanneer er een overdracht van verplichtingen van het pensioenfonds in beeld komt. DNB toetst expliciet of het VO of BO haar rol heeft ingevuld, welke adviezen zijn gegeven én wat het bestuur van het pensioenfonds daarmee gedaan heeft.
- **De Raad van Toezicht (RvT).** De RvT houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken binnen een pensioenfonds. Vooral bij ingrijpende beslissingen, zoals een buy-out of het invaren van pensioenaanspraken. De RvT heeft een wettelijke taak bij een aantal bestuursbesluiten. Met name bij ingrijpende veranderingen, zoals een buy-out of invaren. Hierbij hoort ook het toezien op adequate risicobeheersing en een evenwichtige belangenafweging door het pensioenfondsbestuur. Bij een buy-out of invaren bewaakt de RvT dat de risico's goed worden beheerst en dat de belangen van alle deelnemers, inclusief gepensioneerden en slapers, zorgvuldig worden afgewogen. DNB toetst ook of de RvT zijn rol heeft uitgevoerd voordat het de verklaring van geen bezwaar heeft.
- **Visitatiecommissie.** Heeft het pensioenfonds haar intern toezicht georganiseerd via een visitatiecommissie? Dan zullen ook zij moeten aangeven op welke wijze zij toezicht hebben gehouden op de belangenafweging door het bestuur.
- **Verenigingen van gepensioneerden.** De vereniging van gepensioneerden en gewezen deelnemers heeft een hoorrecht. Dat betekent dat bij besluiten die hun belangen raken zij de mogelijkheid krijgen om hun standpunten kenbaar te maken. Zij moeten op die manier betrokken worden bij de besluitvorming. Informeer deze vereniging dus tijdig en neem hun input expliciet mee in de besluitvorming.
- **De organisatie die de administratie uitvoert.** De externe pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO) of de eigen administratieorganisatie speelt ook een sleutelrol. Zij zorgen voor een beheerste overgang van de pensioenverplichtingen naar de verzekeraar. Hierna noemen we alleen de PUO, maar uiteraard gelden dezelfde onderwerpen voor een pensioenfonds met een eigen administratieorganisatie. Een van de eerste stappen in de samenwerking met de PUO is het waarborgen van de datakwaliteit. De PUO moet ervoor zorgen dat alle gegevens over de deelnemers en hun pensioenaanspraken volledig, accuraat en up-to-date zijn. Daarnaast moet de data eenvoudig exporteerbaar en eenvoudig te interpreteren zijn voor de verzekeraar.

Criteria bij het kiezen van een verzekeraar

Bij het kiezen van een verzekeraar zijn verschillende criteria belangrijk. Het ligt voor de hand een verzekeraar te kiezen die financieel stabiel is. Daarnaast is het belangrijk dat de verzekeraar ervaring en expertise heeft met het administreren en beheren van pensioenverplichtingen die overkomen vanuit een pensioenfonds. Daarnaast zijn er ook wat 'zachtere' criteria zoals bijvoorbeeld cultuur binnen de verzekeraar of maatschappelijke betrokkenheid.

Door al deze criteria zorgvuldig uit te werken en te prioriteren stelt het pensioenfonds voor zichzelf een kader op waarmee zij beargumenteerd en weloverwogen een verzekeraar voor de buy-out kan selecteren.

Beoordeel of een verzekeraar financieel stabiel is

De verzekeraar moet uiteraard financieel solide zijn en een goede kapitaalspositie hebben. Dit is belangrijk omdat de verzekeraar in staat moet zijn de pensioenverplichtingen op lange termijn na te komen.

De belangrijkste maatstaf is de Solvency II-ratio. Echter, daarbinnen is de zogenaamde tiering van het eigen vermogen van belang. Dit geeft aan hoe het eigen vermogen is ingedeeld in verschillende niveaus gebaseerd op hun kwaliteit en beschikbaarheid om verliezen op te vangen. Deze niveaus zijn Tier 1, Tier 2 en Tier 3:

- Tier 1 vertegenwoordigt het eigen vermogen van de hoogste kwaliteit en moet minstens 50% van de Solvency Capital Requirement (SCR, oftewel de buffer voor risico's) uitmaken. Voorbeelden hiervan zijn aandelenkapitaal en ingehouden winsten.
- Tier 2 omvat eigen vermogen van iets mindere kwaliteit, zoals achtergestelde leningen, en mag samen met Tier 3 niet meer dan 50% van de SCR uitmaken.
- Tier 3 bevat het eigen vermogen van de laagste kwaliteit en mag niet meer dan 15% van de SCR uitmaken, zoals bepaalde uitgestelde belastingvorderingen.

Naast de Solvency II-ratio, kan het ook nuttig zijn om te kijken naar de kredietwaardigheid van de verzekeraar bij kredietbeoordelaars.

Ervaring met buy-outs

De verzekeraar moet ervaring hebben met buy-outs en over de nodige expertise beschikken. Dit helpt bij het soepele verloop van het buy-out-proces soepel en dat de pensioenverplichtingen goed worden overgenomen.

Het buy-out-moment is 'het laatste moment' waarop het bestuur van het pensioenfonds kan besluiten én vastleggen wat er voor haar deelnemers moet gebeuren. Details zijn enorm belangrijk, dus inhoudelijke kennis en goede persoonlijke samenwerking tussen pensioenfonds en verzekeraar zijn hier cruciaal. Vraag dus gerust naar een track record van de verzekeraar en naar referenties van andere pensioenfondsen.

Service

De verzekeraar moet goede service bieden en duidelijk communiceren met het pensioenfonds en de deelnemers. Dit helpt om eventuele zorgen of vragen snel te voorkomen. Deelnemers moeten goed geïnformeerd worden over de veranderingen die een buy-out met zich meebrengt. Het is ook belangrijk om te kijken naar de beschikbaarheid van klantondersteuning en de kwaliteit van de communicatiekanalen. Zeker net vóór, óp en direct na het moment van de overgang naar de verzekeraar. Vraag dus voorbeelden op van eerdere buy-outs.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen is het ook goed om verder te kijken dan de beleggingsportefeuille. Een fonds dat waarde hecht aan maatschappelijke impact, wil misschien niet alleen dat het beleggingsbeleid van de verzekeraar verantwoord is. De governance moet ook aansluiten bij de wensen van het pensioenfonds en de deelnemers.
Hoe verantwoord is bijvoorbeeld de bedrijfsvoering van de partij waar je de pensioenen van je deelnemers gaat onderbrengen? Hoe gaat de verzekeraar om met alle maatschappelijk stakeholders. Of wat is het bonusbeleid van de verzekeraar?

Welk maatwerk is wenselijk?

Partijen in de financiële sector streven over het algemeen naar standaardisatie. Maar de verzekeraar moet bij een buy-out ook in staat zijn om maatwerkoplossingen te bieden die aansluiten bij de behoeften van het pensioenfonds en de deelnemers. Dit betekent dat je afspraken moet maken over de manier waarop de pensioenverplichtingen worden beheerd en welke garanties de verzekeraar biedt. Hoe flexibel stelt de verzekeraar zich op als de regeling aangepast moet worden aan veranderende omstandigheden. Hiertegenover staat dat er gezamenlijk ook toegewerkt wordt naar een uitvoering van de afspraken die zo geautomatiseerd en gecontroleerd mogelijk verloopt. Daarmee is complexiteit gedurende het dealproces om tot oplossingen te komen vaak te prefereren boven het laten bestaan van complexiteit in de uitvoering.

Hoe zit het met de kosten?

De kostenstructuur van de verzekeraar moet transparant en redelijk zijn. Het is belangrijk om te begrijpen welke kosten in rekening worden gebracht voor het beheer van de pensioenverplichtingen en hoe deze kosten doorwerken in de (indexatie van de) uiteindelijke pensioenuitkeringen.

Het is ook belangrijk om te kijken naar eventuele onduidelijke kosten en om ervoor te zorgen dat de kostenstructuur in lijn is met de verwachtingen van het pensioenfonds tijdens het gehele dealproces.

Overname van personeel?

Vaak heeft een pensioenfonds haar pensioenadministratie uitbesteed. Maar in sommige gevallen heeft het pensioenfonds mensen in dienst en voert het zelf de administratie uit. Daarnaast is er ook vaak een bestuursbureau dat het bestuur ondersteunt en de uitbestedingen monitort. Soms kan een pensioenfonds afspraken maken met een verzekeraar om deze medewerkers over te nemen. In het bijzonder in de situaties dat er wellicht geen sprake is van het ‘mens volgt werk’-principe. Op die manier zorgt de buy-out niet alleen voor een goede oplossing voor de deelnemers. Maar zorgt het fondsbestuur ook voor de medewerkers die zich altijd hebben ingezet voor die deelnemers.



De toezichthouder

DNB speelt als toezichthouder een cruciale rol. Omdat er pensioenverplichtingen worden overgedragen aan een verzekeraar, vereist dat zorgvuldige planning en naleving van de wet. DNB heeft de bevoegdheid om de waardeoverdracht te verbieden als niet aan de wettelijke vereisten wordt voldaan of als de belangen van de deelnemers niet voldoende zijn gewaarborgd.

Een goede relatie met de toezichthouder en het aanleveren van duidelijke informatie zijn hierbij essentieel. Verdiep je daarom in de criteria de toezichthouder hanteert bij het beoordelen van een buy-out. Dit helpt bij het aanleveren van de benodigde informatie en documentatie. Stem het buy-outproces ook goed af met de verzekeraar en de toezichthouder, zodat er geen onnodige vertragingen hoeven te ontstaan.

Neem dus tijdig contact op met de toezichthouder. Houdt hen op de hoogte van de plannen en de voortgang van het buy-out-proces. Dit helpt om eventuele knelpunten vroegtijdig in beeld te krijgen en op te lossen. Lever alle benodigde documentatie en informatie tijdig aan, zodat het wachten op akkoord van de toezichthouder geen knelpunt wordt.

Communiceer ten alle tijden open en transparant met de toezichthouder. Dit helpt bij het opbouwen van een goede relatie en zorgt dat eventuele zorgen of vragen snel worden beantwoord. Geef regelmatig updates over de voortgang van het buy-out-proces en geef aan als er eventuele wijzigingen in de plannen zijn. Zo is de toezichthouder goed geïnformeerd en ontstaan er geen verrassingen tijdens het goedkeuringsproces. Deel dus gerust voorlopige versies van overeenkomsten en denkrichtingen. Hierdoor krijg je al in een vroeg stadium de eerste feedback op je plannen.

Meldingsplicht en aan te leveren informatie

Bij een buy-out heft een pensioenfonds zich zelf op en draagt het de pensioenaanspraken en -rechten via een CWO over aan een pensioenverzekeraar. Elke CWO moet ten minste drie maanden voor de beoogde overdrachtsdatum aan DNB worden gemeld. Dit is verplicht op grond van artikel 84 van de Pensioenwet (PW). Dit geeft DNB de gelegenheid om de voorgenomen CWO te beoordelen en eventueel een verbod tot waardeoverdracht op te leggen.

Het pensioenfonds dient een gedetailleerd plan van aanpak in. Daarin staan de stappen en tijdlijnen van het buy-out proces beschreven. Je deelt de financiële analyse, een risicobeoordeling en de communicatieplannen met deelnemers en andere stakeholders. Ook geef je als pensioenfonds informatie over de datakwaliteit en de beleggingsportefeuille, evenals de voorwaarden en garanties die de pensioenverzekeraar biedt. Dit helpt DNB om een volledig beeld te krijgen van de impact van de buy-out op de deelnemers.

Ook deel je met DNB de overeenkomst waarin de CWO is vastgelegd.

Waar let DNB op?

Bij DNB staan de belangen van de deelnemers centraal. Daarom beoordeelt DNB of het pensioenfonds een evenwichtige belangenafweging heeft gemaakt om tot een buy-out over te gaan. Je moet dus kunnen aantonen dat je de belangen van alle deelnemers - inclusief gepensioneerden en slapers - zorgvuldig hebt afgewogen. DNB kijkt ook naar de uitkomsten van het RPO om te beoordelen of de buy-out aansluit bij de risicovoorkeuren van de deelnemers.

- **Financiële stabiliteit.** DNB evalueert de financiële stabiliteit van zowel het pensioenfonds als de verzekeraar. Ze kijken naar de dekkingsgraad, de kwaliteit van de beleggingen en de risicobeheersingsmaatregelen die zijn genomen. DNB let ook op de eventuele herverzekering van langlevenrisico's en andere relevante risico's die kunnen optreden tijdens en na de buy-out.
- **Communicatie met de deelnemers.** DNB hecht veel waarde aan transparantie en duidelijke communicatie met de deelnemers. Het pensioenfonds moet dus aantonen dat het de deelnemers juist, tijdig en volledig heeft geïnformeerd over de buy-out en de gevolgen daarvan. DNB beoordeelt ook de communicatieplannen en de betrokkenheid van werkgevers en sociale partners, bij het buy-out-proces
- **Klopt het juridisch en administratief.** DNB controleert of het pensioenfonds voldoet aan alle juridische en administratieve vereisten voor de buy-out. Dit omvat het opstellen van de benodigde documenten, het verkrijgen van goedkeuringen en het waarborgen van de datakwaliteit.

Door deze aspecten zorgvuldig te beoordelen, zorgt DNB ervoor dat buy-outs op een verantwoorde en transparante manier worden uitgevoerd.



Voorbereiding en no-regret moves

Een grondige voorbereiding maakt de kans op een succesvolle buy-out groter. De onderstaande stappen voegen altijd waarde toe. Bovendien helpen ze om een buy-out effectief te laten verlopen.

Zorg voor hoogwaardige, beschikbare data

Verzekeraars zullen gedetailleerde informatie nodig hebben over de pensioenverplichtingen en de deelnemers. Daarom moet de data volledig, accuraat en up-to-date zijn. Dit betekent dat er mogelijk een dataschoning moet worden uitgevoerd om eventuele fouten of inconsistenties in de data te corrigeren. Deze stap is ook bij het invaren cruciaal. De vragen vanuit verzekeraars kunnen mogelijk leiden tot nuttige informatie, ook als er uiteindelijk niet voor een buy-out gekozen wordt.

Breng de ervaringssterfte in kaart

Voor een goed aanbod hebben verzekeraars vaak veel informatie nodig over de ervaringssterfte binnen een pensioenfonds. Verzekeraars willen alle overlijdensgevallen van de afgelopen jaren weten van actieven, slapers, gepensioneerden en nabestaanden. Maar ook gegevens van het totale pensioenfondsbestand uit die jaren. Op die manier kunnen verzekeraars een goede inschatting maken van de overlijdenskansen en daarmee een passende prijs bieden.

Uiteraard hebben verzekeraars eigen cijfers op het gebied van sterfte voor bepaalde inkomensklassen, opleidingsniveaus, woonplaats e.d., maar hoe specifieker de fondsspecifieke sterfte bepaald kan worden, des te zuiverder verzekeraars de prijs kunnen bepalen. Bovendien hoeft er dan minder buffer aangehouden te worden voor onduidelijkheden of ontbrekende informatie.

Maak een gedegen overgangsplan

Wanneer een pensioenfonds serieus nadenkt over een buy-out, wordt het tijd om een gedegen overgangsplan op te stellen. Dit plan moet alle stappen en tijdlijnen van het buy-out-proces in detail beschrijven. Het omvat onder andere:

- Financiële analyse
- Risicobeoordeling
- Selectieproces van de verzekeraar
- Communicatieplannen met deelnemers en andere stakeholders

Ook moeten er keuzes worden gemaakt over de (gewenste) timing van:

- Het ondertekenen van de definitieve offerte
- De aanpassing van de beleggingen t.a.v. de gekozen richting
- Het overnemen van de administratie door de verzekeraar
- Het moment waarop de uitkeringen overgaan
- Hoe deze timing zich verhoudt tot het moment waarop DNB aangeeft geen bezwaar te hebben tegen de waardeoverdracht

Al deze verschillende momenten, bepalen in hoge mate het traject dat het pensioenfonds en de geselecteerde verzekeraar samen met al haar stakeholders gaat doorlopen.

Het overgangsplan moet de blauwdruk worden voor het gehele proces. Het is een houvast voor de finale besluitvorming van het pensioenfonds en alle betrokken stakeholders.

Na het definitieve besluit geeft het plan ook de benodigde informatie om de voortgang te monitoren, stakeholders te informeren en knelpunten tijdig aan te pakken. Het helpt om de beoogde resultaten ook daadwerkelijk te behalen.

Monitor de voortgang

Tijdens de implementatiefase is het belangrijk om regelmatig de voortgang te monitoren en eventuele problemen snel aan te pakken. Focus daarbij niet alleen op het managen van de beleggingen, maar ook op de datakwaliteit en het onderhouden van de communicatie met alle betrokken partijen

Het is aan te raden een duidelijke communicatiestructuur op te zetten tussen het pensioenfonds, de PUO (of eigen administratieorganisatie) en de verzekeraar. De partijen moeten nauw samenwerken om alle administratieve processen, zoals de overdracht van gegevens en de uitbetaling van pensioenuitkeringen, soepel te laten verlopen.



Tot slot: enkele tips

Reserveer voldoende capaciteit
Het overwegen en organiseren van een buy-out vraagt om een flinke investering in tijd en aandacht van het pensioenfonds. Vaak is een fonds er een jaar tot anderhalf jaar mee bezig. Gelukkig staat in de gehele aanloop en in alle voorbereidende stappen naar de buy-out eigenlijk maar een vraag centraal: zijn onze deelnemers gebaat bij deze oplossing?

Zorg voor een goede adviserende partij
Al met al is een buy-out een complex proces dat pensioenfonds en verzekeraar samen zeer zorgvuldig moeten doorlopen. Een onafhankelijk adviseur met ervaring in buy-outs kan het fonds bijstaan bij het vlot en zuiver doorlopen van dit proces. In Nederland is het aantal adviseurs dat daadwerkelijk ervaring heeft met het begeleiden van pensioenfondsen bij een buy-out echter vrij beperkt. Vraag daarom altijd om referenties.

Wil je weten welke adviserende partijen ervaring hebben?
Wij kunnen je een lijstje geven met onafhankelijk adviseurs waarvan wij weten dat zij eerder pensioenfondsen hebben begeleid. Mail naar: pieter.van.helvert@asr.nl

Stel ons je vraag, zoals: wat levert de buy-out ons op?
Heb je na het lezen van dit whitepaper een concrete vraag? Over processtappen bijvoorbeeld. Of over het mitigeren van beleggingsrisico's. Of wil je gewoon (op basis van wat ruwe data van je pensioenfonds) een vrijblijvend inzicht krijgen wat een buy-out zou kunnen opleveren voor je deelnemers? Mail je vraag naar: pieter.van.helvert@asr.nl

Het buy-out team van a.s.r.

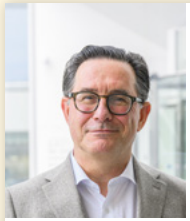
Elke buy-out heeft een eigen verhaal. Dat vraagt om persoonlijke aandacht. Daarom hebben we bij a.s.r. een compleet expertise team voor je klaar staan. Dit team heeft al ruim 20 jaar (complexe) buy-outs van pensioenfondsen begeleidt. Samen kunnen we alle mogelijke vragen van fondsbesturen en hun adviseurs beantwoorden:



Pieter van Helvert
senior sales consultant

"Voor pensioenfondsen ben ik het 1e aanspreekpunt bij vragen of offerteverzoeken. Zo zorg ik dat alle vragen van het fonds juist en tijdig worden beantwoord. Daarnaast zorg ik dat het gehele traject - van kop tot staart - vlekkeloos verloopt en het bestuur van het fonds zoveel mogelijk wordt ontzorgd"

Neem contact op:
pieter.van.helvert@asr.nl
+31 6 11336161



Antoine Broeders
senior accountmanager

"Tijdens het buy-outtraject – en ook na de overdracht - ben ik de linking pin tussen het pensioenfonds en a.s.r. Ik zorg dat alle zaken die met een transitie te maken hebben in beeld zijn en dat de verschillende partijen tijdig de juiste onderlinge afstemming hebben."



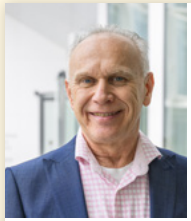
Irene Heeres
senior adviseur pensioencommunicatie

"Ik help het pensioenfonds met de communicatie naar deelnemers en andere stakeholders. Door complexe pensioenmaterie te vertalen naar heldere, toegankelijke én actiegerichte boodschappen versoepel ik het buy-outproces."



Serge Mans
executive director

"Ik help pensioenfondsen met de voorbereiding en overdracht van de vermogensbeheerportefeuille. Daarbij zorg ik voor een beheerst proces met oog voor een duurzame overdracht."



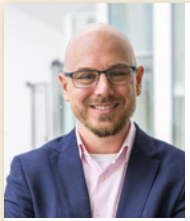
Edo de Wit
actuarieel consultant

"Als gesprekspartner van het bestuur en de adviseur voor pricing en techniek zorg ik ervoor dat ze onze buy-out propositie begrijpen en er vertrouwen in hebben. Ook als het ingewikkeld wordt, ben ik degene die creatieve maatwerkoplossingen voor het fonds bedenkt en uitwerkt."



Jaap Groen
business manager

"Door de financiële consequenties van de buy-out goed inzichtelijk te maken zorg ik dat a.s.r. een goed gefundeerd bod kan doen voor de indexatie van de pensioenen. Ik help fondsen ook hun financiële risico's te beperken rondom de overdracht van de pensioenaanspraken."



Dirk Korbee
directeur financial management

"Ik zorg dat we pensioenfondsen helpen om hun strategie te realiseren. Daarbij let ik vooral op het bieden van zekerheid en het reduceren van complexiteit. Op die manier ben ik verantwoordelijk voor alle buy-outs van a.s.r."

a.s.r.
Archimedeslaan 10
3584 BA Utrecht
www.asr.nl

ASR Levensverzekering N.V., KVK 30000847 Utrecht

58371_0625