

Beheerste uitbesteding

Pensioenfondsbesturen die uitbesteden blijven altijd verantwoordelijk. Begin 2018 werden de Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen en het onderzoek van De Nederlandsche Bank over uitbesteding gepubliceerd. In diezelfde tijd werd de Evaluatie Wet versterking bestuur pensioenfondsen (Ewvbp) en het wetsvoorstel in verband met de implementatie van de IORP II richtlijn in de Pensioenwet aan de Tweede Kamer gestuurd. Dit is een mooi moment om stil te staan bij governance en uitbesteding.

MR. MONICA SWALEF, SENIOR PENSIOENJURIST, OPLEIDER, ARBITER EN INTERN TOEZICHTHOUDER MET MEDEWERKING VAN THAMAR SIKKES, JURIDISCH MEDEWERKER BIJ SWALEF

Een pensioenfonds richt zijn organisatie krachtens artikel 33 Pensioenwet zo in dat een goed bestuur is gewaarborgd. Indien een pensioenfonds de Code Pensioenfondsen niet zou naleven of voornemens is dit in het lopende en daarop volgende boekjaar te doen, doet het daarvan in het bestuursverslag gemotiveerd opgave.

Regie over alle werkzaamheden

Norm 1 van de Code Pensioenfondsen vermeldt dat het bestuur altijd de eindverantwoordelijkheid en de regie heeft over alle werkzaamheden van het fonds. Als het bestuur de uitvoering geheel of deels heeft uitbesteed, zorgt het ervoor dat het de volledige bestuursverantwoordelijkheid voor de uitvoering kan waarmaken. Daartoe maakt het bestuur effectieve afspraken over wat namens het bestuur bij de uitvoerder plaatsvindt. Het bestuur beoordeelt periodiek de eventuele continuering ervan.

Uitbesteding en wetgeving

Pensioenfondsbestuurders kunnen voor de uitbesteding houvast ontleen aan wet- en regelgeving. Zo definieert artikel 1 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling uitbesteding als: *Het door een uitvoerder verlenen van een opdracht aan een derde tot het ten behoeve van die uitvoerder verrichten van werkzaamheden die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van het bedrijf, of de wezenlijke bedrijfsprocessen ter ondersteuning daarvan.* En vermeldt datzelfde besluit welke werkzaamheden niet mogen worden uitbesteed, de regels met betrekking tot het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving, de eis van

schriftelijke vastlegging in een overeenkomst en de beheersing van risico's.

Artikel 14 van het Besluit bepaalt dat het pensioenfonds zorg draagt voor een systematische analyse van de risico's en deze vastlegt, een adequaat beleid voert en beschikt over procedures en maatregelen als onderdeel van een beheerste en integere bedrijfsvoering. Het fonds moet ook een adequate selectieprocedure hanteren voor derden aan wie wordt uitbesteed en legt daarbij de afwegingen vast. Het pensioenfonds moet daarnaast beschikken over toereikende procedures, maatregelen, deskundigheid en informatie om de uitvoering van de uitbestede werkzaamheden te kunnen beoordelen. Ook heeft het fonds zicht op- en betreft het fonds het beloningsbeleid van de derde en maakt zijn beleid hierover openbaar.

Dit alles om te kunnen voldoen aan artikel 34 Pensioenwet, dat bepaalt dat de pensioen-uitvoerder ervoor zorgt dat de derde de Pensioenwet naleeft. De IORP II-richtlijn (uiterlijk 13 januari 2019 in de Pensioenwet geïmplementeerd) leidt overigens tot wijziging van de uitbestedingsvoorschriften.

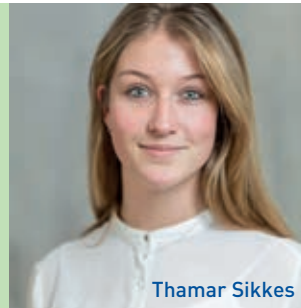
IORP II

Deze voorschriften hebben onder andere betrekking op zicht op het beloningsbeleid van de (beoogde) dienstverlener. Daarnaast moeten de beleidslijnen voor risicobeheer, interne audit, actuariële en uitbestede activiteiten schriftelijk worden vastgelegd, worden goedgekeurd door het bestuur en om de drie jaar worden geëvalueerd (artikel 21 lid 3 IORP-richtlijn). Verder dient te



Monica Swalef

Er is een stevig vertrouwen in het bestuur



Thamar Sikkes

Professioneel
gedrag is
cruciaal om
een pensioen-
fonds goed
te besturen

worden vastgelegd dat DNB op de hoogte wordt gebracht van de uitbestede taken en latere belangrijke ontwikkelingen met betrekking tot uitbestede activiteiten (artikel 31 lid 6 IORP-richtlijn).

Met bovenstaande wet- en regelgeving in gedachten is het interessant om te weten wat de drie in de inleiding genoemde onderzoeken vermelden over uitbesteding in relatie tot governance.

Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen over uitbesteding

In deze rapportage is aan pensioenfondsbestuurders gevraagd welke onderwerpen van uitbesteding in de bestuursvergadering tot een inhoudelijke bespreking hebben geleid.

Respondenten¹ bespreken in ruime mate in de bestuursvergadering:

De mate van de kwaliteit van de uitvoering (93% van de respondenten), de gemaakte kosten (90% van de respondenten), de vaststelling van de vereisten waaraan het moet voldoen (79% van de respondenten), de taak- en rolverdeling tussen bestuur en uitvoering (78% van de respondenten), het zicht op de keten van uitbesteding (63% van de respondenten) evenals maatregelen bij niet goed presteren van de dienstverlener (67% van de respondenten).

Daarentegen bespreekt 66,3% van de respondenten niet of in beperkte mate het beloningsbeleid van partijen aan wie taken worden uitbesteed.

Evaluatie Wet versterking bestuur pensioenfondsen over uitbesteding

Ook in de rapportage Ewvbp is de uitbesteding meegenomen. De enquêtes onder bestuur, toezicht en VO/BO laten zien dat er een stevig vertrouwen in het bestuur bestaat. Meer dan 90% van elk van de drie groepen is het (zeer) eens met de stelling dat het bestuur in staat is voldoende countervailing power te bieden aan externe vermogensbeheerders, uitbestedingspartijen en adviseurs².

Onvoldoende beheersing risico's uitbesteding

De bevindingen uit de Ewvbp lijken, in ieder geval deels, in tegenspraak met het nieuwsbericht

van DNB van 28 februari 2018. Daaruit blijkt dat de risico's van uitbestedingen op onderdelen onvoldoende worden beheerst. En dat instellingen beter zicht en grip moeten hebben op de (onder) uitbestedingen om uitbestedingsrisico's te kunnen beheersen. Verder is gebleken dat de risico's die aan uitbesteden zijn verbonden (zoals continuïteit bedrijfsvoering, kwaliteit (service), gegevensbescherming en compliance), bij een groot deel van de respondenten, niet voldoende worden beheerst. In april 2018 worden de resultaten van het onderzoek teruggekoppeld in een sectorbrief van DNB.

De diverse evaluaties en onderzoeken lijken er toch op te duiden dat de governance rondom uitbesteding nog meer aandacht behoeft. Dat kan door het verder verstevigen van het proces, het gedrag en de vakbekwaamheid in de bestuurskamer.

Verstevigen van het proces

Pensioenfondsbesturen kunnen voor een gestructureerde aanpak de Guidance van DNB van juni 2014 gebruiken met daarin vijf fasen van uitbesteding. Tevens zal het bestuurlijke proces hieromheen gestructureerd en procesmatig moeten zijn ingericht met een adequaat besluitvormingsmodel. Dat bereik je, zo is althans onze ervaring, met het BOB-model.

Het BOB-model (beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming) vergroot de kwaliteit van de besluitvorming en het draagvlak. Door het consequent en altijd toepassen ervan doorloopt een bestuur automatisch de juiste processtappen, wordt eventuele emotie geweerd, kunnen bestuurders elkaar voldoende uitdagen waarbij het soms best wat mag 'schuren', en wordt er vooraf voldoende per individuele bestuurder en als collectief nagedacht.

Bij gebruik van het BOB-model raden we ook het PIP-model aan. Dit model geeft mogelijkheden om de interactie tijdens een overleg te verhogen en te interveniëren als het besluitvormingsproces vastloopt. PIP staat voor procedureniveau, inhoudsniveau en procesniveau.

Het goed voorzitten van de vergadering met behulp van de vicevoorzitter is hierbij een absolute must. De voorzitter bewaakt beide modellen continu. Mocht hij of zij een

inhoudelijk standpunt willen delen, neemt de vicevoorzitter het voorzitterschap over. Met de modellen wordt bovendien het juiste gedrag aan de bestuurstaafel gestimuleerd.

Professioneel en integer gedrag

Professioneel gedrag is cruciaal om een pensioenfonds goed te besturen en daarmee de uitbesteding goed in te richten, te monitoren, controleren en evalueren. Integriteit vormt de sleutel hiervoor. Een integer persoon is betrouwbaar, eerlijk, respectvol, open minded en gedraagt zich consistent.

Om de governance rond uitbesteding strakker te trekken en om voldoende countervailing power te bieden aan uitbestedingspartijen kunnen pensioenfondsbesturen ook houvast ontleen aan de geschiktheidseisen³ en meer specifiek aan de nieuwe term 'vakbekwame bestuurder', geïntroduceerd in de Handreiking Geschikt Pensioenfondsbestuur 2017 voor het nieuwe niveau B-plus. De bestuurder wordt hiermee geacht goed gefundeerd op besluiten te kunnen sturen en over voldoende tegenmacht in het contact met professionele beleggingsadviseurs en experts te beschikken⁴.

Niveau B-plus is alleen toegevoegd voor de bestuurder met vermogensbeheer in zijn portefeuille. Naar onze stellige overtuiging zijn vakbekwame bestuurders op ieder deskundigheidsgebied nodig, dus ook ten aanzien van uitbesteding. Dit geldt voor bestuurders ongeacht het besturingsmodel. Hebben besturen gekozen voor het paritaire model, dan zullen zij zelf per deskundigheidsgebied moeten voldoen aan het B-plusniveau om vakbekwaam te kunnen zijn en te kunnen werken aan vertrouwen. Dat is wat deelnemers en andere belanghebbenden uiteindelijk van het pensioenfondsbestuur verwachten. ←

¹ Zie pagina 104 van het onderzoeksrapport van de Erasmus Universiteit over de Code Pensioenfondsen.

² Samenvatting hoofdstuk 4.11 Evaluatie Wet versterking bestuur pensioenfondsen 8 maart 2018.

³ Zie ook artikel Monica Swalef 'Wie is geschikt als pensioenfondsbestuurder of (mede)beleidsbepaler' van maart 2018 in Pensioen Magazine'.

⁴ Handreiking 2017, pag. 5.

Pensioen Bestuur & Management



PBM voor elke professional die pensioen serieus neemt



Onder redactie van Jean Frijns, Carel Petersen en Benne van Popta

Unieke aanbieding voor kennismakingsabonnement op PBM

1° jaar 50% korting op abonnementsprijs & het nieuwste deel uit de PBM Dossierreeks Pensioen Topics t.w.v. € 75,- cadeau*

Uw investering voor het kennismakingsabonnement plus de Dossierreeks bedraagt € 83,75 (excl. btw).

* Zo lang de voorraad strekt.

Wilt u gebruikmaken van deze speciale aanbieding? Ga dan naar www.pensioenbestuurenmanagement.nl/abbonnementen