

Gewijzigde bedrijfsmodellen

De ontwikkelingen in pensioenland gaan snel en een consolidatieslag is al een aantal jaren gaande. Aan besturen en bestuursleden worden steeds verdergaande geschiktheidseisen gesteld en zijn ontwikkelingen als integraal risicomangement een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Dit leidt ertoe dat de traditionele bedrijfsmodellen van pensioenfondsen ook onder druk zijn komen te staan en dat leidt tot nieuwe samenwerkingsverbanden, andere bedrijfsmodellen en bestuursmodellen.

NICOLETTE OPDAM, PARTNER PENSIOENRECHT EN FINANCIËEL RECHT HVG LAW
HARMEN PULLEN, ADVOCaat PENSIOENRECHT EN FINANCIËEL RECHT HVG LAW

In dit artikel wordt een toelichting op deze ontwikkelingen gegeven en een vooruitblik op wat er nog kan gaan komen. Het bedrijfsmodel van pensioenfondsen komt door allerlei ontwikkelingen steeds meer onder druk te staan. Inmiddels zijn er nog maar 272 pensioenfondsen (stand 30 juni 2017) in Nederland over. Een verdere consolidatieslag ligt in de lijn der verwachting. Hierna worden enkele ontwikkelingen nader toegelicht.

Kleinere professionele besturen

Vanuit de toezichthouder DNB is de afgelopen jaren steeds meer de nadruk gelegd op de geschiktheid van (kandidaat) bestuursleden en andere beleidsbepalers. Mede door deze geschiktheidseisen zien wij dat dat de afgelopen jaren andere bestuursmodellen dan het paritaire model vaker worden toegepast. Externe deskundigen treden dan veelal toe tot de besturen. Ook bij one-tier modellen die langzamerhand vaker worden ingevoerd zien we een onafhankelijk voorzitter. Dit heeft gevolgen voor het bedrijfsmodel van het pensioenfonds, aangezien de governance daardoor wijzigt.

Door de vele aanpassingen in wet en -regelgeving en interne processen is een slagvaardig en veelal fulltime beschikbaar bestuur nodig. Een kleiner bestuur is daarbij de oplossing. Dit is vaak ook kostenefficiënter en bovendien wordt hiermee tegemoet gekomen aan de moeilijkheid om geschikte bestuursleden te vinden. Bij algemeen pensioenfondsen (APF'en), die sinds kort op de pensioenmarkt actief zijn is een bestuur van 3 tot 5 personen gebruikelijk, met per collectiviteitkring een belanghebbendenorgaan waarin de stakeholders vertegenwoordigd zijn.



Nicolette Opdam

Vraag naar andere kennis

De niet-financiële risico's bij pensioenfondsen zijn steeds belangrijker geworden. Zowel vanuit de belanghebbenden bij het pensioenfonds als bij de toezichthouders groeit de noodzaak om aandacht te besteden aan gedrag en cultuur en een goede vertaalslag daarvan in de governance van het fonds. Denk in dit kader aan onderwerpen als 'het voorkomen van maatschappelijk onbetamelijke activiteiten'



Harmen Pullen

en 'screeningen bij integriteitsgevoelige functies'. Dergelijke onderwerpen en de soft controls die hierbij komen kijken vergen voor besturen van pensioenfondsen een andere kennis, die zij zich nog meester zullen moeten maken.

Verder is het van belang dat pensioenfondsen zich bewust zijn van de kritieke bedrijfsactiviteiten binnen hun pensioenfondsen. De drie activiteiten waar wij vanuit onze praktijk de grootste potentiële risico's zien zijn:

- ICT
- Pensioenadministraties
- Vermogensbeheer

De recente voorbeelden van cyberaanvallen en onderwerpen als dataprivacy spreken voor zich. Als deze activiteiten zijn uitbesteed dan is het van groot belang dat de taken en rollen van alle partijen in de uitbestedingsketen (zoals het bestuur, het pensioenbureau, de uitbestedingspartij en eventuele onder-uitbestedingspartijen) helder zijn vastgesteld en vastgelegd. Voor ICT en pensioenadministraties geldt meer specifiek dat bij pensioenfondsen over het algemeen systemen niet up-to-date zijn. Soms zijn wel tien of twintig jaar oude systemen aan elkaar gekoppeld. Daarmee is de kwaliteit van de gegevens niet goed en zijn ze niet goed beschermd tegen bijvoorbeeld hackers. DNB noemt de hiervoor genoemde drie activiteiten ook als kritieke bedrijfsactiviteiten. In mei van dit jaar heeft DNB in dit kader een inventariserend onderzoek aangekondigd naar uitbestedingen en de beheersing van het uitbestedingsrisico door pensioenfondsen. Eind 2017 volgt een sectorbrede terugkoppeling aan alle pensioenfondsen.

Risicobeheer wettelijk voorgeschreven

Op 24 november 2016 is de herziening van de IORP II-richtlijn door het Europees Parlement aangenomen. Deze richtlijn moet uiterlijk op 13 januari 2019 in de Nederlandse wetgeving geïmplementeerd zijn. In relatie tot compliance zijn een aantal minimumeisen opgenomen in de richtlijn, waaraan pensioenfondsen moeten voldoen op governancegebied. Op grond van deze richtlijn dienen de volgende sleutelfuncties te worden verankerd binnen pensioenfondsen:

1. *Risicobeheersingsfunctie*

Een pensioenfonds moet een doeltreffend risico-beheersingssysteem hebben waarmee voortdurend alle risico's gedetecteerd, bewaakt, beheerd en gerapporteerd worden.

2. *Interne audit functie*

Geëvalueerd moet worden of de interne controlesystemen en andere onderdelen van het governance-systeem, inclusief de uitbestede werkzaamheden adequaat en doeltreffend zijn.

3. *Interne controlemechanismen*

Controle op juiste administratieve en accountingprocedures en vaststellen van verslagleggingsprocedures.

Het verankeren van deze sleutelfuncties binnen het pensioenfonds leidt tot een wijziging in het bedrijfsmodel van pensioenfondsen. Het zal voor een groot aantal pensioenfondsen een flinke uitdaging worden om deze functies op een passende wijze te verankeren binnen het pensioenfonds.

Voorts dient een pensioenfonds minimaal eens in de drie jaar een risicobeoordeling uit te voeren. Pensioenfondsen zijn hier de afgelopen jaren al mee bezig geweest. Dit ging over specifieke onderwerpen, zoals de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA), operationele en IT-risico's. Pensioenfondsen dienen in het kader van integraal

**ICT, pensioenadministraties
en vermogensbeheer potentiële
uitbestedingsrisico's**

risicomanagement de financiële en niet-financiële risico's op systematische wijze te monitoren. En waar nodig te vertalen in aanvullende beheersmaatregelen, zodat geen risico's worden genomen die buiten de risicohouding van het fonds vallen. DNB onderzoekt in hoeverre de pensioenfondsen hun zaken goed op orde hebben en de betreffende risico's in voldoende mate hebben onderkend en beheersen.

Stichtingenrecht voor pensioenfondsen

In het kader van het wetsvoorstel Wet bestuur en toezicht rechtspersonen wordt onder meer voorgesteld dat stichtingen, net als bij NV's en BV's, een raad van



commissarissen kunnen instellen. Voor pensioenfondsen zijn echter al specifieke taken vastgelegd voor de raad van toezicht. Verder wordt een aantal wetwijzigingen voor stichtingen geïntroduceerd die voor pensioenfondsen ook van belang zijn. Zo wordt onder meer het volgende in het stichtingenrecht vastgelegd:

- Het wordt statutair toegestaan dat bepaalde bestuursleden meer dan één stem krijgen toegewezen (gewogen stemverhouding).
- Wettelijke verankering dat een bestuurslid niet deelneemt aan de beraadslaging en besluitvorming als hij daarbij een (in)direct persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is met het belang van de stichting.
- De statuten van een stichting dienen bepalingen te bevatten omtrent de wijze waarop in de uitoefening van taken en bevoegdheden voorlopig wordt voorzien in geval van ontstentenis of belet van elk van de bestuursleden.
- Hoofdelijke aansprakelijkheid voor bestuursleden is het uitgangspunt bij onbehoorlijk bestuur.

Van sociaal instituut naar toekomstbestendig pensioenbedrijf

Voorgaande wijzigingen zullen leiden tot veranderingen in de statuten van pensioenfondsen en in interne processen en procedures.

(Nieuwe) samenwerkingsverbanden

Wij zien een aantal nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan die zijn ingegeven door de ontwikkelingen die in de vorige paragraaf zijn genoemd. Wij gaan hierna meer specifiek in op het APF, fusies tussen pensioenfondsen en 'pooling' van activiteiten door pensioenfondsen.

Sinds vorig jaar is het Algemeen Pensioenfonds een nieuwe uitvoeringsvorm op grond van de Pensioenwet. Pensioenfondsen die zelfstandig niet meer in staat zijn om het hoofd boven water te houden kunnen ervoor kiezen om de opgebouwde pensioenen onder te brengen in een (separate kring bij een) APF.

Ook overgangen en fusies tussen andere pensioenfondsen hebben de afgelopen jaren plaatsgevonden om tot een betere schaalgrootte en (kosten)efficiëntie te komen. We noemen in dit kader als voorbeeld de fusie tussen het

Notarieel Pensioenfonds en het Bedrijfspensioenfonds voor medewerkers in het Notariaat en de overgang van Bpf textielverzorging naar Bpf MITT. In dit kader worden de bedrijfsprocessen van beide pensioenfondsen samengevoegd tot één geheel waarbij uiteraard een goede overgang naar de verkrijgende organisatie en de uitbestede partijen dient plaats te vinden. Daarbij is het van groot belang dat eventuele risico's vooraf zijn onderkend en ondervangen, zodat de fusie of overgang geen extra risico's meebrengt voor de (kritieke) bedrijfsprocessen van het fonds na het samengaan. Goede due diligence en juridische afdekking van eventuele risico's zijn in dit kader van cruciaal belang. Speerpunt bij dergelijke projecten is hoe de inrichting van de governance en de uitvoeringsorganisatie wordt na het samengaan. Er ontstaat een nieuw groter pensioenfonds dat qua profiel en risicohouding anders wordt. Het is van belang om dan opnieuw naar de organisatie te kijken en te beoordelen of risico's nog steeds adequaat worden beheerst en wat een passende wijze van uitbesteding is.

Pensioenfondsen kijken ook naar mogelijke vormen van samenwerking zonder dat de eigen identiteit los wordt gelaten. In dit kader kan gedacht worden aan het werken met een gezamenlijk pensioenbureau door verschillende pensioenfondsen, het poolen van de beleggingen of gebruikmaken van een gezamenlijk administratiesysteem. Onze ervaring is dat dergelijke ideeën in de praktijk lastiger uitvoerbaar zijn dan dit in eerste instantie lijkt, omdat de verschillen tussen pensioenfondsen vaak groter zijn dan ingeschat. Bovendien brengt een transitie naar een gezamenlijke uitbestedingspartij veel investeringen in tijd en geld met zich mee.

Conclusie

Voor pensioenfondsen is het belangrijk om de vertaalslag te maken naar een professioneel pensioenbedrijf. Dit wordt mede ingegeven door de ontwikkelingen die door ons in dit artikel zijn benoemd. Dit zijn samenvattend:

- De noodzaak van kleinere professionele besturen, mede ingegeven door de druk vanuit DNB, de opkomst van one-tier board modellen en het APF.
- De specifieke kennis die benodigd is voor niet-financiële risico's en kritieke bedrijfsprocessen.
- De aankomende wettelijke verankering van risicobeheer.
- Het wijzigende stichtingenrecht.

Wij zien in de praktijk al een verschuiving naar meer professionele pensioenbedrijven bij samenwerkingsverbanden die tussen pensioenfondsen ontstaan. Daar is een dergelijke professionaliseringslag al gaande. ←