



# RISK MANAGEMENT

## Hoe risicomangement structuur biedt aan de beheersing van het groeiende aantal rapportages

Beheerste en integere bedrijfsvoering is inmiddels voor iedereen een begrip. Bestuurders van pensioenfondsen worden geconfronteerd met toenemende rapportagewerkzaamheden. Enerzijds ontvangen zij steeds meer informatie van hun uitbestedingspartijen en van functionarissen uit de tweede en derde lijn. Anderzijds leggen de toezichthouders meer rapportageverplichtingen op. Het is voor pensioenfondsen een uitdaging, ook qua tijdsbesteding, om de monitoring van alle processen in goede banen te leiden. In dit artikel beschrijf ik enkele ervaringen uit de praktijk. Tevens doe ik suggesties over de wijze waarop het risicomangement het bestuur kan ondersteunen om *in control* te blijven en regie te houden op de almaar uitdijende rapportagewerkzaamheden.

### DE IMPACT VAN TOENEMENDE WETGEVING OP RAPPORTAGES EN VERANTWOORDING

Pensioenfondsen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de pensioenregeling met als doel de deelnemers te kunnen voorzien van een pensioenuitkering zoveel als mogelijk in lijn met de ambitie van de regeling.

De onderliggende uitvoeringsprocessen moeten op beheerste en integere wijze worden uitgevoerd. Pensioenfondsbesturen leggen verantwoording af over de uitkomsten van alle uiteenlopende facetten van het gevoerde beleid. Deze verantwoording is in eerste instantie gericht aan de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden maar ook aan andere stakeholders zoals de interne en externe toezichtsorganen (DNB, AFM en Autoriteit Persoonsgegevens). Bij het vaststellen van de uitkomsten van het gevoerde beleid steunen bestuurders veelal op de rapportages die hen worden aangereikt door de aangestelde uitbestedingspartijen.

In een ver verleden kon een pensioenfonds volstaan met verantwoording over de ontwikkeling van de beleggingsportefeuille, de voorziening pensioenverplichtingen en de daaruit voortvloeiende dekkingsgraad en het feit of dat wel of geen toeslag had opgeleverd voor de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden.

Vanuit wetgeving en het toezichtskader is meer nadruk gelegd op de monitoring van de onderliggende uitvoeringsprocessen. Dit geldt zowel voor processen die worden uitgevoerd door het pensioenfonds zelf, als voor de uitbestede processen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in de omgeving, de operatie, de uitbesteding, de IT, cyber-crime, de integriteit en de juridische aard van dergelijke processen.

De monitoring kan vanuit strategisch en operationeel perspectief worden benaderd. Idealiter is de monitoring risicogedreven op basis van het risicocontrolframework van het pensioenfonds.

Uitbestedingspartijen anticiperen op de toenemende vraag vanuit pensioenfondsen en hebben hun bestaande rapportages uitgebreid met additionele assurancerapportages en niet-financiële rapportages, onder andere over onderwerpen zoals:

- de beleggingsportefeuille (zogenoemde gedetailleerde doorkijk)
- maatschappelijk verantwoord ondernemen
- correcte en tijdige uitvoering van het pensioenbeheer
- maatregelen inzake integer handelen en preventie van witwassen en terrorismefinanciering
- het borgen van datakwaliteit en privacy
- inzicht in de procesketen qua (onder)uitbesteding
- inzicht in de procesketen vanuit IT-perspectief
- beheersing van cybersecurity
- (verdere) specificatie van kosten

M. Doelman is senior consultant Sprenkels & Verschuren.



### WAT GEBEURT ER IN DE PRAKTIJK?

In de praktijk zien wij dat pensioenfondsen met het volgende worden geconfronteerd:

- *Nieuwe wetgeving stelt nieuwe eisen aan verantwoording.* De pensioenfondsen en hun uitbestedingspartijen moeten anticiperen op indicatoren die bijdragen aan de verantwoording. Het vergt enige tijd om dat te implementeren en verder te verfijnen. Dit is onder andere zichtbaar bij het meten en zichtbaar maken van de prestaties van ESG-beleid binnen een beleggingsmandaat, maar geldt ook voor de beheersing van IT en cybercrime.
- *De reikwijdte van de verantwoording door uitbestedingspartijen sluit niet aan bij de behoefte van de pensioenfondsen.* Deze constatering kent uiteenlopende verschijningsvormen:
  - Buitenlandse uitbestedingspartijen zijn minder snel bereid om te voldoen aan alle rapportageverplichtingen, bijvoorbeeld omdat de Nederlandse pensioenfondsen een klein aandeel vormen in hun klantenportefeuille. Het Nederlandse toezichtskader is voor deze uitbestedingspartijen soms letterlijk 'ver van het bed'.
  - Uitbestedingspartijen beschikken over beleid en een intern rapportagekader maar zijn niet bereid dit inhoudelijk te delen met hun opdrachtgevers. Dit zien wij wederom het meeste bij buitenlandse partijen waarbij beleid op concernniveau wordt opgesteld en van toepassing is voor alle dochterondernemingen.
  - De wijze van rapporteren is te algemeen van aard en derhalve is door het ontvangende pensioenfonds de impact op de bestaande processen of borging van de bestaande kwaliteit van dienstverlening niet te duiden. Dit zien wij bijvoorbeeld bij ontwikkelingen van strategische aard zoals de overname of verkoop van bedrijfsonderdelen of omvangrijke projecten die intern worden doorgevoerd.
  - Er wordt gerapporteerd over de werkzaamheden die de uitbestedingspartij zelf uitvoert maar niet over de processen die worden uitgevoerd door aangestelde onderuitbestedingspartijen. Deze uitsluitingen worden een carve-out genoemd. Dit gebeurt met men name in assurancerapportages. De controlerend accountant steunt op assurancerapportages om de zekerheid van de cijfers in de jaarrekening mede te bepalen. Voorbeelden van dergelijke carve-outs door onderuitbesteding zijn:
    - het bruto-netto proces van de maandelijkse pensioenbetalingen;
    - de inning van de opgelegde premiefacturen (met name bij bedrijfstakpensioenfondsen).
- *De beoordeling van rapportages vergt (te) veel tijd van het bestuursbureau en het bestuur.* Het monitoren van de beheerste en integere bedrijfsvoering vergt inmiddels een substantieel deel van de beschikbare capaciteit van een bestuursbureau en het bestuur. Digitalisering van processen

en het langer worden van de uitbestedingsketen door onderuitbesteding zijn hier mede debet aan. Pensioenfondsen worden vaker geïnformeerd over wijzigingen in onderuitbestedingspartijen of vervanging van substantiële systemen in de keten waarvan de impact op de uitvoering nader beoordeeld moet worden. Het risico dreigt dat het pensioenfonds verzandt in details en de impact op de strategische doelstellingen uit het oog verliest.

- *Het bestuur heeft te weinig aandacht voor de beoordeling van processen.* Het bestuur is onvoldoende doordrongen van het belang van de monitoring van de processen waardoor gesignaleerde knelpunten niet bestuurlijk worden behandeld en benodigde actie uitblijft.

### DE KRACHT VAN RISICOMANAGEMENT

Het risicomangementbeleid kan bijdragen aan de effectieve beoordeling van rapportages. Een integrale rapportage over de opzet, bestaan en werking van het risicomangementbeleid is onderdeel van het risicomangementproces. Een dergelijke rapportage is in opzet afgestemd op het risicocontrolframework van het fonds en geeft aan in hoeverre de beheersmaatregelen werken, voldoen aan de kwaliteitseisen en of de uitkomsten passen binnen de risicohouding van het bestuur. De reikwijdte van het risicocontrolframework bestrijkt alle risicogebieden zowel op strategisch als operationeel niveau.

Het vervaardigen van een risicorapportage is maatwerk en daarbij wordt onder andere geput uit de rapportages die het pensioenfonds van de uitbestedingspartijen ontvangt. De toegevoegde waarde van een fondsspecifieke risicorapportage zijn legio.

Het draagvlak voor en betrokkenheid bij een specifieke risicorapportage binnen het fonds is groot. Het is immers de rapportage over de mate waarin de doelstellingen wel of niet worden gerealiseerd met een toelichting van de onderliggende oorzaken. Een voorwaarde is wel dat deze risicorapportage binnen de governance goed wordt verankerd bijvoorbeeld met een werkgroep bestaande uit medewerkers van het bestuursbureau en enkele bestuursleden. Deze werkgroep bereidt de concept risicorapportage voor, voordat deze wordt gepresenteerd aan het bestuur. Een herkenbare risicorapportage draagt bij aan de bestuurlijke behandeling en het adresseren van passende acties door het bestuur.

De risicorapportage biedt informatie waarmee het bestuur beschikt over *countervailing power* om richting uitbestedingspartijen concreet hun eisen en voorwaarden aan de dienstverlening duidelijk te maken plus de onderliggende afweging. Dit kan ook uitmonden in verantwoording van uitbestedingspartijen in een andere vorm zoals een periodiek overleg waarin specifieke thema's worden geagendeerd. Overleg tussen de sleutelfunctiehouder risicobeheer, de risicomanager en de tweede lijn van uitbestedingspartijen kan eveneens waardevolle achtergrondinformatie opleveren. Kortom, het bestuur houdt op deze wijze regie op de uitvoering en zorgt er actief voor dat het *in control* is en blijft. ■