

Integraal risicomanagement bij uitbesteding

TPV 2014/26

Ieder pensioenfonds doet aan risicomanagement. Het is onderdeel van de dagelijkse praktijk van de pensioenfondsbestuurder. Het langlevensrisico, marktrisico, strategisch beleggingsbeleid en de selectie van dienstverleners. Het heeft allemaal met risicomanagement te maken. Maar dat betekent niet dat risicomanagement al een geïntegreerd onderdeel is van de dagelijkse aansturing. Het blijven vaak nog aparte processen, per thema georganiseerd in verschillende bestuurscommissies.

Wat kan er mis gaan? – Lessen uit de crisis

Een recent voorbeeld van zulke risico's en het belang van de integrale aanpak van risicomanagement, is de zaak van de *London Whale* uit 2012. Hier waren de interne beheersingsprocessen van investeringsbank JPMorgan Chase & Co. onvoldoende om te voorkomen dat één handelaar ongeoorloofde transacties deed die uiteindelijk hebben geleid tot een verlies van 6,2 miljard dollar. Complexe handelspraktijken, tekortkoming in de interne procedures en gebrekkige interne controle worden als de belangrijkste oorzaken genoemd.⁴ Er bleek meer aandacht voor de winstgevendheid van de acties van Bruno Iksil op de korte termijn, en dus voor het financieel risicomanagement, dan voor de tekortkomingen in het proces. Deze procesmatige risico's moeten ook, als onderdeel van het operationeel risicomanagement, in samenhang met de financiële risico's als krediet-, markt- en renterisico's beheerst worden.

Pensioenfonds hebben in veel gevallen een groot deel van hun kernprocessen uitbesteed aan externe partijen. Van essentieel belang hierbij is dat er van tevoren goed nagedacht moet worden wat precies wordt uitbesteed en welke activiteiten juist prima door het pensioenfonds zelf uitgevoerd kunnen worden en aan welke partij wordt uitbesteed. Doorgaans zullen verschillende soorten activiteiten van het pensioenfonds aan verschillende gespecialiseerde partijen uitbesteed worden, voor zover het betreffende pensioenfonds deze activiteit niet of minder goed zelf kan uitvoeren. Uiteraard speelt niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening aan het pensioenfonds een rol, maar eveneens de schaalvoordelen die mogelijk behaald kunnen worden door taken uit te besteden aan gespecialiseerde partijen. Met name het beheren van het vermogen en de pensioenadministratie worden overgelaten aan gespecialiseerde partijen (hierna: uitvoerder).

Een voordeel hiervan kan zijn dat een partij die de pensioenadministratie voor meerdere pensioenfonds uitvoert zich kan specialiseren en zo wellicht een hogere kwaliteit van dienstverlening kan bieden tegen een lager kostenniveau, dan wanneer dit proces door het pensioenfonds zelf uitgevoerd zou worden.

In het geval van bijvoorbeeld uitbesteding van vermogensbeheer moet onderscheid gemaakt worden tussen diverse aspecten die daarmee samenhangen. Zo moet de custody-functie als een aparte activiteit worden beschouwd, die door een van de vermogensbeheerder losstaande partij kan worden uitgevoerd.⁵ Custodian en vermogensbeheerder zullen echter wel met elkaar moeten samenwerken. Daar zal het pensioenfonds ook op toe moeten zien. Afhankelijk van de mate van uitbesteding zal de in de organisatie van het pensioenfonds en zijn bestuursbureau (indien aanwezig) en in de uitvoeringsorganisatie zelf aanwezige kennis en ervaring op elkaar afgestemd moeten worden.

Het laten uitvoeren van werkzaamheden *op afstand* heeft gevolgen voor het Integraal Risico Management. Niet alleen het inbedden van het risicomanagement binnen de interne aansturing is in deze situatie van essentieel belang, maar ook het hebben van een sluitend risicoraamwerk van risico's binnen het fonds en binnen de uitvoerder is cruciaal voor een beheerste bedrijfsvoering.⁶

Wanneer bedrijfsprocessen zijn uitbesteed is een andere vorm van risicomanagement nodig dan wanneer alle werkzaamheden in de eigen organisatie worden uitgevoerd. Dit risico wordt het best geïllustreerd door het zogenaamde *principal-agent*-probleem.⁷ Wanneer een pensioenfonds aan een uitvoerder opdracht geeft tot het uitvoeren van de pensioenadministratie wordt de activiteit van het administreren van de pensioenen en hun deelnemers op afstand van het pensioenfonds geplaatst. De uitvoerder heeft niet alleen tot taak het belang van het pensioenfonds na te streven, maar ook haar eigen belang in zicht te houden. Een uitvoerder is immers meestal een commerciële organisatie die rekening moet houden met de belangen van haar aandeelhouders, haar medewerkers en met de belangen van andere klanten. Wanneer deze belangen en de belangen van het fonds met elkaar conflicteren, ontstaat er een probleem. De uitvoerder zal de verschillende belangen die zij dient moeten wegen en een keuze moeten maken. Er ontstaat een spagaat waarbij het niet gezegd is dat de uitvoerder het belang van het pensioenfonds het zwaarst zal laten wegen. Met andere

1 Mr. dr. R.M.J.M. de Greef is advocaat in de pensioensector bij Houthoff Buruma, tevens fiscalist en redacteur van TPV.

2 P. Kleijne is werkzaam bij DNB.

3 Mw. A. Schoonhoven is werkzaam bij DNB.

4 Zie ook de bespreking van deze casus op Bloomberg.com (www.bloomberg.com/quicktake/the-london-whale/).

5 Er zal dus ook een aparte custody-uitbestedingsovereenkomst voor gesloten moeten worden.

6 Voorschriften in dit kader zijn met name te vinden in art. 34 PW en art. 12, 13 en 14 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroeps-pensioenregeling en art. 19 Besluit Ftk.

7 Zie ook het artikel 'Agency Theory: An Assessment and Review' van Kathleen M. Eisenhardt (*The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1 (jan. 1989), p. 57-74).

woorden: er zijn situaties denkbaar waarbij de uitvoerder tegen het belang van het pensioenfonds zal handelen.

In ieder geval moet geconstateerd worden dat het pensioenfonds door de uitbesteding van werkzaamheden tot op zekere hoogte de regie over deze werkzaamheden kwijtraakt, dat daarmee het risico ontstaat dat de belangen van de deelnemer niet altijd (optimaal) behartigd worden én dat goed integraal risicomanagement daarbij van levensbelang is. Het is niet voor niets dat het onderwerp *uitbesteding* een van de zeven gebieden van geschiktheid/deskundigheid van beleidsbepalers is die in de Beleidsregel geschiktheid 2012 worden genoemd.⁸

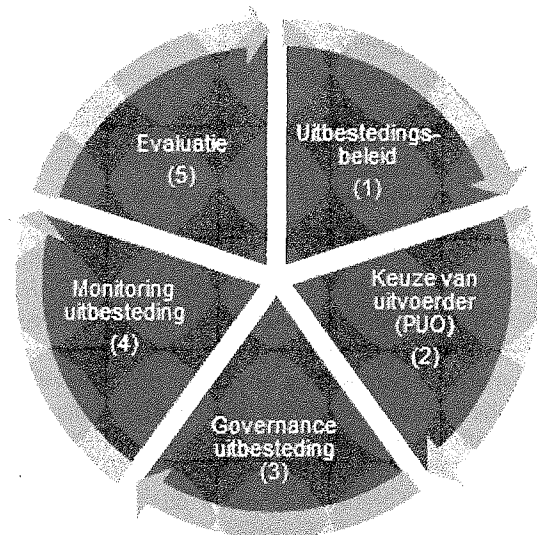
Hoe moet het wel? – Beheerst uitbesteden

Om na te gaan of de belangen van het pensioenfonds en dus van de deelnemers, slapers, gepensioneerden en werkgevers, zo goed mogelijk worden nagestreefd (met andere woorden: dat de uitbestede werkzaamheden zo goed mogelijk worden uitgevoerd) moet het fonds sluitende afspraken maken met de uitvoerder. Hier komt het juridische aspect aan de orde, voorafgaande aan de feitelijke uitbesteding. Wij komen daar verderop in deze bijdrage op terug. Vervolgens zal het fonds informatie moeten verzamelen over de uitgevoerde werkzaamheden. Echter, het fonds heeft deze informatie niet direct tot haar beschikking. Er ontstaat dus *informatie asymmetrie*.⁹ De uitvoerder heeft een informatievoordeel omdat de werkzaamheden in haar *huis* worden uitgevoerd en dus voor haar direct controlebaar zijn. Het bestuur is deze directe controlebaarheid kwijt.

Om deze achterstand in informatie van het fonds ten opzichte van de uitvoerder te kunnen opvangen, is het monitoren van uitbestede werkzaamheden een essentieel onderdeel geworden van het takenpakket van de pensioenfondsbestuurder. De verantwoordelijkheid voor werkzaamheden blijft bij uitbesteding namelijk onverminderd bij het bestuur van het pensioenfonds liggen, daarom mogen bepaalde werkzaamheden niet worden uitbesteed.¹⁰

In dit artikel zullen we bespreken wat er nodig is om tot een beheerste en integere uitbestedingsrelatie, zoals voorgeschreven in art. 143 PW, met de uitvoerder te komen. Dit doen we aan de hand van een *good practice*: de

uitbestedingscyclus (zie figuur 1). Daarnaast zullen we ook aan de hand van voorbeelden uit de toezichtpraktijk van DNB bekijken hoe het mis kan lopen en hoe Integraal Risico Management een sleutel kan zijn om dergelijke situaties te voorkomen.



Figuur 1: De uitbestedingscyclus

De kernboodschappen in dit artikel zijn:

- het doorlopen van de uitbestedingscyclus biedt waarborgen voor de opzet van een beheerste uitbesteding;
- integraal Risico Management binnen de keten van fonds en uitvoerder biedt inzicht in de risico's en beheersmaatregelen die nodig zijn voor een uitbestedingsrelatie die *in control* is;
- goede governance vergroot de regie van het bestuur en stimuleert een open en evenwichtige uitbestedingsrelatie.

Good practice: de uitbestedingscyclus

Bij uitbesteding van werkzaamheden zijn processen die anders onder de volledige controle van het pensioenfonds worden uitgevoerd op afstand geplaatst. Door het doorlopen van de stappen in een uitbestedingscyclus kan het fondsbestuur de beheersing van de uitbestedingsrelatie systematisch aanpakken waardoor men er zeker van is dat alle benodigde stappen in de juiste volgorde doorlopen worden.

Het proces van beheerst uitbesteden begint idealiter vóórdat het definitieve besluit tot uitbesteding is genomen. Het fondsbestuur heeft aan de hand van een risicoanalyse in beeld welke risico's het fonds loopt en wat haar *risk appetite* is, op basis waarvan beleid wordt opgesteld ten aanzien van de uitbesteding (stap 1). Vervolgens wordt bepaald welke uitvoerder het best aansluit bij de doelstellingen en beleidsuitgangspunten van het pensioenfonds (stap 2). Daarna worden de governance ingericht en het monitoringproces opgesteld en daar wordt,

8 Stcrt. 2012, 13546. De Beleidsregel geschiktheid 2012, bedoeld ter verduidelijking wat door DNB en AFM wordt verstaan onder *geschiktheid*. De Beleidsregel geschiktheid 2012 verwijst o.a. naar art. 105 PW en art. 30 Besluit uitvoering pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling.

9 Informatie asymmetrie is een term uit de contracttheorie en economische wetenschap die zich bezighoudt met de beslissingen die actoren nemen in situaties waarbij de ene partij over meer informatie beschikt dan de andere. Een goede illustratie van dit probleem wordt gegeven in het artikel 'The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism' door George A. Akerlof (*The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3 (aug., 1970), p. 488-500).

10 Art. 34 lid 2 PW jo. art. 12 Besluit uitvoering pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling. Zie ook E. Lutjens, *Pensioenwet – Analyse en Commentaar*, Deventer: Kluwer 2013, p. 191 en 834.

conform de eerder genomen besluiten, uitvoering aan geven (stappen 3 en 4). Tot slot vindt er periodiek een evaluatie van de uitbestedingsrelatie plaats (stap 5). Na de laatste stap begint de cyclus in iets gewijzigde vorm weer bij stap 1, waar dit keer op basis van de uitkomsten van de evaluatie of naar aanleiding van een nieuwe risicoanalyse aanpassingen gedaan kunnen worden aan het uitbestedingsbeleid. Of de huidige uitbestedingsrelatie wordt voortgezet is ook een uitkomst van de evaluatie en bij het voortzetten van de bestaande relatie kan stap 2 aangegrepen worden om wijzigingen aan te brengen in de relatie. Enzovoorts.

1. **Uitbestedingsbeleid**

Het uitbestedingsbeleid heeft als basis de doelstellingen van het fonds en de uitkomsten van een risicoanalyse. De activiteiten van het fonds moeten er namelijk op gericht zijn om de doelstellingen van het fonds te realiseren. De risicoanalyse is van belang omdat bij de activiteiten die het fonds ontplooit om de doelstellingen te realiseren onherroepelijk risico's ontstaan, die weer van invloed zijn op het behalen van deze doelstellingen. Deze risicoanalyse is overigens breder dan alleen de uitbestede werkzaamheden. Een goede risicoanalyse is integraal van opzet en kijkt dus naar alle mogelijke risico's waarmee het fonds te maken kan krijgen.¹¹

Uit onderzoek van DNB¹² blijkt dat ruim 40% van de pensioenfondsen geen beleid heeft vastgelegd specifiek ten aanzien van uitbesteding. Dat is opmerkelijk, aangezien een goed gedefinieerd beleid een noodzakelijke voorwaarde¹³ is voor sturing en een bestuurder enorm kan helpen grip te houden op de uitbesteding. Door het vaststellen van beleid kunnen pensioenfondsen helder maken wat zij verwachten en kunnen zij de uitbestedingsrelatie dus ook kritisch evalueren. Er wordt namelijk vastgelegd wat precies de uitgangspunten zijn van de uitbesteding. Welke eisen stellen we? Welke randvoorwaarden hanteren we en welke kwaliteit verwachten we? Voldoet de uitvoerder niet dan wordt dat voor de uitvoerder ook snel duidelijk en kan direct actie worden ondernomen. Beleid moet dus niet beschouwd worden als een papieren tijger, maar als een hulpmiddel bij het stabiele en voorspelbaar besturen van een pensioenfonds. Daarnaast is het vaststellen van beleid simpelweg een wettelijke eis.¹⁴

2. **Keuze van uitvoerder**

Wanneer de doelstellingen zijn geformuleerd, risico's in beeld zijn en beleidsuitgangspunten zijn vastgesteld, kan een pensioenfonds gaan bepalen waaraan een kandidaat-uitvoerder moet voldoen. Op basis van deze rand-

voorwaarden kan een pensioenfonds potentiële uitvoerders vragen om informatie aan te leveren (vaak in een voorgeschreven vorm) zodat een eerste selectie gemaakt kan worden. Dit wordt de *request for information* genoemd. Vervolgens wordt de zogenaamde *request for proposal* gedaan waarbij aan een aantal geselecteerde uitvoerders gevraagd wordt om de technische en inhoudelijke specificaties en uiteraard de prijsstelling van hun voorstel uit te werken en te presenteren. Hieruit zal een voorkeur voor een uitvoerder naar voren komen, waarmee men verder kan onderhandelen tot er overeenstemming wordt bereikt. Wat daarbij misschien wel net zo belangrijk is als prijs, is de positie die het pensioenfondsbestuur in kan nemen ten opzichte van het bestuur van de uitvoeringsorganisatie. Is het bestuur bij machte om *countervailing power* te leveren tegen een grote uitvoeringsorganisatie?¹⁵

3. **Governance van de uitbesteding**

Zoals gezegd betekent het uitbesteden van werkzaamheden niet dat een pensioenfondsbestuur verminderd verantwoordelijk is voor deze werkzaamheden.¹⁶ Het pensioenfonds blijft te allen tijde volledig verantwoordelijk.¹⁷ Dat werkzaamheden tijdig en correct worden uitgevoerd en dat de pensioendeelnemer krijgt wat hij of zij mag verwachten is en blijft primair de verantwoordelijkheid van het bestuur. Wel komt er een grotere nadruk voor het pensioenfondsbestuur te liggen op de regiefunctie.

De governance ziet kortgezegd op de bestuurlijke en (intern)toezichthoudende inrichting van het fonds. In het geval van een uitbestedings situatie is het voor het fonds ook van belang dat de partij waaraan de uitbesteding van werkzaamheden plaatsvindt, haar governance positie op orde heeft. In het verlengde daarvan is relevant dat er sluitende afspraken worden gemaakt over de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden. Het accent met betrekking tot de governance van het pensioenfonds ligt in het geval van uitbesteding minder op de pensioenfondsenorganisatie zelf, maar meer op de governance van de taakstelling en de resultaten daarvan. Met name speelt de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen het bestuursbureau van het fonds (indien aanwezig) en de uitvoerder, in de praktijk van uitbesteding een belangrijke rol. In dat kader is het uitbestedingcontract en de daarbij behorende *service level agreement* (SLA) van essentieel belang. De uitbestedingsovereenkomst (het contract) en de service level agreement moeten deze verantwoordelijkheidsverdeling erkennen en ondersteunen en verder vormgeven. Door invoering van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen¹⁸ is er overigens alle aanleiding om de uitbestedingsrelatie, en met name de uitbe-

11 Zie ook *Handreiking Integraal Risicomanagement voor Pensioenfondsen van de Pensioenfederatie*.

12 Deze bevinding is afkomstig uit onderzoek van DNB naar de risicobeheersing van pensioenfondsen bij uitbesteding. Over dit onderzoek wordt bericht in de *Nieuwsbrief Pensioenen* van 3 december 2013 (www.dnb.nl/publicatie/publicaties-dnb/nieuwsbrieven/nieuwsbrief-pensioenen/nieuwsbrief-pensioenen-december-2013/dnb300458.jsp).

13 Zie ook hier: *Handreiking Integraal Risicomanagement voor Pensioenfondsen van de Pensioenfederatie* (met name 3.1).

14 Conform art. 143 PW.

15 Dit hangt af van de kwaliteit — de geschiktheid — van het bestuur, de competenties en de deskundigheid (art. 105 PW).

16 Art. 34 lid 2 PW jo. art. 12 Besluit uitvoering pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling. Zie ook E. Lutjens, *Pensioenwet – Analyse en Commentaar*, Deventer: Kluwer 2013, p. 191 en 834.

17 Met uitzondering van met name onrechtmatig handelen door de partij waaraan is uitbesteed. Tenzij in de uitbestedingsovereenkomst anders is overeengekomen, voor zover mogelijk.

18 *Stb.* 2013, 302.

stedingsovereenkomst en de SLA, opnieuw onder de loep te nemen. Immers, deze wet kan van invloed zijn op de samenstelling en professionaliteit van het bestuur als zodanig. Als gekozen wordt voor een ander bestuursmodel kan dit van invloed zijn op de (verdeling van de) geschiktheid/deskundigheid van het bestuur en zal opnieuw bezien moeten worden of de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen pensioenfondsbestuur, (eventueel) bestuursbureau en uitvoerder moet worden herzien. Het contract geeft de afspraken tussen het pensioenfonds en uitvoerder op hoofdlijnen weer. Hierin worden zaken als wederzijdse verantwoordelijkheden, de reikwijdte van de uitbesteding, eigendom van gegevens vastgelegd, naast gebruikelijke contractuele elementen als aansprakelijkheid, looptijd en exit clausules. In een service level agreement worden meer gedetailleerde werkafspraken gemaakt. Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de werkzaamheden (wie, wat, hoe en wanneer) vastgelegd en er worden specifieke restricties gesteld aan de uitvoering van de werkzaamheden. Hierbij moet vooral gedacht worden aan een beschrijving van wie toegang heeft tot welke data, wie geautoriseerd is om welke handelingen of transacties uit te voeren en wanneer problemen of incidenten gemeld moeten worden aan het pensioenfonds.

Het bestuur van het fonds zou moeten bepalen welke eisen het stelt aan alle werkzaamheden en aan de restricties die in de service level agreement beschreven staan. Om deze prestatie-eisen periodiek te kunnen evalueren worden ze vertaald naar een meetbare indicator en een norm. Zo is bij het monitoren van de uitbestedingsrelatie eenvoudiger te bepalen of aan de eisen wordt voldaan. We zien nu vaak dat met deze indicatoren en normen alleen *kwantitatieve* prestaties gevangen worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de tijdigheid, compleetheid of mate van beschikbaarheid die gemeten wordt. Het is echter ook aan te raden om meer *kwantitatieve* normen vast te leggen in de service level agreement. Op die manier wordt de kwaliteit van de dienstverlening van de pensioenuitvoerder niet alleen vastgelegd in gemakkelijk meetbare elementen, maar wordt de waarde van zaken als tevredenheid, inzichtelijkheid en transparantie — die essentieel zijn voor het goed functioneren van een pensioenfonds — bevestigd. Een goed voorbeeld van een kwalitatieve norm kan de tevredenheid van de deelnemer zijn, die gemeten wordt door een jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek of een kort klanttevredenheidsonderzoek na elk contactmoment van de deelnemer met de uitvoerder.

Hoewel het pensioenfondsbestuur eindverantwoordelijk is en blijft, ook al worden werkzaamheden uitbesteed, heeft ook de uitvoerder een duidelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van de pensioenfondsen die hij bedient. Dat heeft — naast een contractuele — ook een wettelijke grondslag: via art. 34 PW en in het vervolg daarvan: art. 13 lid 2 onder e Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling heeft de uitvoerder een verplichting om ervoor zorg te dragen dat zijn cliënten in staat worden gesteld zich aan de toepasselijke (pensioen)wet- en regelgeving te kunnen houden, waar-

onder de beheerste en integere bedrijfsvoering (art. 143 PW). Daarnaast zal de uitvoerder in zijn contractuele rol van adviseur ook verantwoordelijkheid dragen voor adequaat advies.

Naast de algemene voorschriften die betrekking hebben op de minimaal in een uitbestedingcontract op te nemen onderwerpen (art. 13 Besluit Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling), ligt het ons inziens voor de hand dat de algemene voorschriften die gelden met betrekking tot de beheersing van de uitbestedingsrisico's (met name art. 14 Besluit Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling), met zich brengen dat het uitbestedingcontract zich kan meten met de norm die in de markt gebruikelijk is, in elk geval niet minder gunstig is voor het pensioenfonds dan die norm.¹⁹ Voor een minder gunstig contract dan de marktnorm zal het pensioenfondsbestuur moeten kunnen uitleggen wat de redenen daarvan zijn.

In dit kader is met name de inperking van de aansprakelijkheid van belang. Soms blijkt er sprake te zijn van een vergaande inperking van de aansprakelijkheid door de uitvoerder in de uitbestedingsovereenkomst. Het uitsluiten van alle aansprakelijkheid (met uitzondering van opzet of grove schuld) is niet van deze tijd.²⁰ Verder moet het fonds opletten of de aansprakelijkheid niet teveel beperkt wordt door het opnemen van een maximaal te vergoeden bedrag in het geval van aansprakelijkheid van de uitvoerder. Vaak wordt aangesloten bij de uitkering op grond van een aansprakelijkheidsverzekering of bij maximaal eenmaal de jaarfee. In het eerste geval wordt de uitkering bij aansprakelijkheid afhankelijk gesteld van het oordeel van de aansprakelijkheidsverzekeraar en van de hoogte van de uitkering uit die verzekering. Dat lijkt ons onwenselijk. In het tweede geval zal de jaarfee vaak in geen verhouding staan tot de in potentie te lijden schade.

Een ander essentieel thema waar wij met name de aandacht op willen vestigen en dat goed geregeld moet worden in de uitbestedingsovereenkomst, betreft het opzeggen van de overeenkomst. Typische vraagstukken daarbij zijn: welke werkzaamheden worden nog uitgevoerd en tot welk moment en wie betaalt de kosten daarvan? Denk bijvoorbeeld aan jaarwerk, UPO's en waardeoverdracht. Hoe zit het met de vrijwaring? Onvoldoende is naar onze mening om in de uitbestedingsovereenkomst te volstaan met een bepaling waar slechts wordt gesteld dat bij beëindiging nadere afspraken zullen worden gemaakt. In elk geval moet de uitvoerder via de uitbestedingsovereenkomst ervoor zorg dragen dat zijn cliënten aan de wet kunnen blijven voldoen.²¹

19 Zie *Gids voor uitbesteding* (PBM Dossierreeks, nr. 6), 2011 en *Handreiking integraal risicomanagement voor pensioenfondsen*, uitgave uit 2012 van de Pensioenfederatie, p. 71.

20 Dit geldt zowel voor uitbesteding van administratie als voor uitbesteding van vermogensbeheer en custody.

21 Art. 34 PW jo. art. 13 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling.

Het toezicht door DNB en AFM is niet rechtstreeks van toepassing op de uitvoerder. Wel is het zo dat in de uitbestedingsovereenkomst in elk geval moet zijn opgenomen dat de uitvoerder toegang verleent aan toezichthouders om onderzoek ter plaatse bij de uitvoerder te doen (art. 13 lid 2 onder f Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling in verband met art. 34 lid 2 PW).

Vanuit het oogpunt van risicomanagement is het van belang dat het fonds zich vooral focust op cruciale momenten die van invloed kunnen zijn op de uitbestedingsovereenkomst. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de invoering van nieuwe wet- en regelgeving, wijzigingen in bestaande wet- en regelgeving en het niet nakomen van wet- en regelgeving. Maar ook de toe- of uittreding van werkgevers bij het fonds of — zelfs — de toe- of uittreding van andere pensioenfondsen bij de uitvoerder kunnen van invloed zijn op het risicoprofiel van het fonds.

4. **Monitoring van de uitbesteding**

In de service level agreement is vastgelegd waaraan de pensioenuitvoerder in zijn dagelijkse werkzaamheden allemaal moet voldoen, maar het pensioenfondsbestuur heeft wel informatie nodig om te kunnen nagaan of deze afspraken worden nageleefd. Daarvoor is het nodig dat het bestuur rapportages ontvangt. De rapportages moeten het bestuur in staat stellen tijdig bij te sturen en niet *after the fact* geconfronteerd te worden met zaken die anders zijn aangepakt of uitgekapt dan mocht worden verwacht. Het is dus van belang om goed te realiseren hoe de timing en regelmaat van de rapportages van invloed kunnen zijn op het nut van de beoordeling ervan.

Rapportages geven pensioenfondsen informatie en het is dus van belang dat fondsbesturen op basis van deze informatie hun uitvoerende en controlerende rol vormgeven. Rapportages moeten besproken worden in het bestuur, maar ook met de uitvoerder. Als sprake is van een actieve houding van het bestuur richting de uitvoerder, zal een uitvoerder zich meer bewust zijn van de verwachtingen. De managementinformatie uit de rapportages is de basis voor het bijsturen van de uitvoerder door het bestuur van het pensioenfonds en zodoende de verwachtingen te concretiseren.

5. **Evaluatie van de uitbesteding**

Wanneer de keuze voor een uitvoerder eenmaal is gemaakt bestaat het gevaar dat het voortzetten van de relatie bij de evaluatie van de uitbestedingsrelatie als uitgangspunt wordt genomen. Het uitgangspunt van het pensioenfonds zou echter moeten zijn dat de evaluatie een zuivere analyse is. Er moet zonder vooringenomenheid gekeken worden of de doelstellingen die het fonds heeft geformuleerd ten aanzien van het uitbesteden van werkzaamheden behaald worden met de huidige uitbestedingsrelatie. Daarbij moet ook gekeken worden in welke mate de uitvoerder de eisen die het pensioenfonds

stelt aan de uitbesteding²² ook is nagekomen. Daarnaast is een onderzoek naar de tevredenheid van alle stakeholders van de uitbestede werkzaamheden een goede manier om de relatie te evalueren. Mochten de uitkomsten van de evaluatie daar aanleiding toe geven, dan zou zowel het beëindigen van de relatie met huidige uitvoerder als het re-zaffen van de uitbestede werkzaamheden tot de conclusies moeten behoren.

De vraag is nu: wat gebeurt er als een pensioenfondsbestuur géén uitbestedingsbeleid heeft, de governance niet op orde heeft en de monitoring van de prestaties van de uitvoerder slechts bijzaak is in het dagelijks werk van de bestuurder? Met andere woorden: wat gebeurt er als het bestuur niet *in control* is?

Wat kan er mis gaan? – Lessen uit de pensioenpraktijk

Een voorbeeld van de mogelijke gevolgen van onvoldoende grip van bestuurders is het volgende scenario. Het is een voorbeeld dat DNB in haar toezichtpraktijk is tegengekomen.

Pensioenfonds X heeft de volledige pensioenadministratie en het bestuursbureau uitbesteed aan uitvoerder Y. Uitvoerder Y heeft geen andere klanten op pensioengebied. Wel heeft uitvoerder Y nog enkele andere activiteiten. Wanneer uitvoerder Y in financiële problemen raakt en een faillissement aanstaande lijkt, blijkt dat de werknemers van uitvoerder Y de enigen zijn die gevolmachtigd zijn om transacties uit te voeren op de betaalrekeningen van het pensioenfonds. Geen van de bestuursleden heeft dus toegang tot de betaalrekeningen van het fonds. Na overleg met de betrokken banken blijkt dat deze tot tien werkdagen nodig hebben om nieuwe volmachten (dit keer inclusief bestuursleden) goed te keuren en in te regelen. Dat betekende dus dat in een crisissituatie (mogelijk faillissement van de uitvoerder) het bestuur gedurende tien werkdagen op geen enkele manier toegang kon krijgen tot de middelen van het fonds.

Het werd duidelijk dat het bestuur geen beeld had van de risico's die het fonds loopt met de uitbesteding. Ook werd duidelijk dat het bestuur van mening was dat de uitbestede werkzaamheden *in goede handen* waren bij de uitvoerder. Daardoor ontstond een situatie waarin het bestuur zich eigenlijk nauwelijks bezighield met de dagelijkse gang van zaken bij de uitvoerder en dus geen enkel zicht had op het ontstaan van mogelijke problemen. Het fondsbestuur had niet kunnen voorkomen dat de uitvoeringsorganisatie failliet ging, dat ligt buiten haar macht. Echter, als er vooraf nagedacht was over een procedure voor het geven van volmachten aan de uitvoerder, was ook duidelijk geworden dat te allen tijde meerdere bestuursleden toegang moeten hebben tot de betaalrekeningen van het fonds. Daarnaast had het bestuur door systematische risicoanalyse de risico's beter in beeld kunnen hebben, waar-

²² Zie stap 1 en stap 4 van de uitbestedingscyclus.

door mogelijk de financiële problemen van de uitvoerder eerder aan het licht waren gekomen.

Hoe moet het wel? – Integraal risicomanagement en countervailing power

Een ander praktijkvoorbeeld is van een pensioenfonds dat een zeer professionele houding heeft ten opzichte van de uitbestedingsrelatie. De doelstellingen die dit fonds heeft specifiek ten aanzien van de uitbestedingsrelatie zijn zeer concreet en vastgelegd in de Actuariële en Bedrijfstechnische Nota (ABTN). Zaken rondom risicoanalyse, uitbestedingsbeleid en monitoring worden uitvoerig besproken. Opvallend bij dit pensioenfonds vonden wij dat het bestuur expliciet (vastgelegd in de ABTN) haar eindverantwoordelijkheid en ultieme aansprakelijkheid voor de uitbestede werkzaamheden erkent en ingaat op de manier waarop het bestuur deze verantwoordelijkheid kan nemen. Daarbij wordt met name ingegaan op het belang van de countervailing power die het bestuur moet hebben ten opzichte van de uitvoerder en hoe omgegaan wordt met rapportages en informatie vanuit de uitvoerder. Daarbij wordt ook expliciet gemaakt dat het mogelijk moet zijn om onafhankelijke informatie over de kwaliteit van de uitvoering te verzamelen. Met andere woorden: het inschakelen van externe auditors.

Conclusie

Door het uitbesteden van een deel van de werkzaamheden kan een pensioenfonds door schaalvoordelen en specialisatie, kostenvoordelen en een hoge kwaliteit bij de uitvoering realiseren. Het pensioenfondsbestuur blijft echter eindverantwoordelijk voor de correcte en tijdige uitvoering van de uitbestede werkzaamheden. Dit vereist een professionele houding ten opzichte van de uitbestedingsrelatie. Er moet nagedacht zijn over de doelstellingen van de uitbesteding, de randvoorwaarden van en eisen aan de uitbesteding en het bestuur moet, met de managementinformatie die zij ontvangt, een sturende rol op zich nemen richting de uitvoerder.

In dit artikel hebben we geprobeerd aan te tonen dat:

- het doorlopen van de uitbestedingscyclus waarborgen biedt voor de opzet van een beheerste uitbesteding;
- Integraal Risico Management binnen de keten van fonds en uitvoerder inzicht geeft in de risico's en beheersmaatregelen die nodig zijn voor een uitbestedingsrelatie die *in control* is;
- goede governance de regie van het bestuur vergroot en een open en evenwichtige uitbestedingsrelatie stimuleert.