

Integrale Governance voor Pensioenfondsen
Alle verplichtingen direct aantoonbaar en inzichtelijk

Januari 2019

Inleiding: waarom integrale governance voor pensioenfondsen?

Het unieke Nederlandse pensioenstelsel wordt over het algemeen gerekend tot een van de meest effectieve ter wereld. Toch staan pensioenfondsen anno 2019 voor een moeilijke opgave. Het draagvlak voor ons pensioenstelsel heeft ernstig te lijden gehad onder recente kortingen, en in de nabije toekomst zijn verdere kortingen niet uit te sluiten. Sinds het begin van deze eeuw is het aantal fondsen geslonken van ruim duizend naar zo'n tweehonderd nu: steeds grotere regeldruk heeft geleid tot een verzwaring van de werkzaamheden, waar vooral (ondernemings)pensioenfondsen met een relatief kleiner vermogen onder leden. De noodzaak om efficiency te verhogen teneinde de kosten beheersbaar te houden is een grote uitdaging voor deze partijen. Onzekerheid over de politieke koers op nationaal en EU-niveau, toenemende vergrijzing, nieuwe volatiliteit op de financiële markten, en aanhoudend lage rentes hebben er echter toe geleid dat de risico's voor alle pensioenfondsen zich opstapelden.

Als gevolg van deze risicovolle situatie zullen pensioenfondsen gedwongen worden om te innoveren. Dat zal niet vanzelf gaan: een recent rapport van PWC¹ (2017) zet de belangrijkste uitdagingen voor de sector uiteen. Een gebrek aan wendbaarheid en weerbaarheid, een gebrekkige focus op IT (zowel qua innovatie als dataveiligheid) en onvoldoende geïntegreerd risicomanagement worden daarin als voornaamste verbeterpunten genoemd. Weinigen zullen bestrijden dat bestuur en management bij pensioenfondsen alleen *in control* kan zijn wanneer zij toegang hebben tot accurate, tijdige en volledige informatie over de interne en externe ontwikkelingen waartoe zij zich dienen te verhouden. In de praktijk blijkt de erfenis van een oude cultuur en oude systemen moeilijk uit te roeien: compliance en risicomanagement zijn soms meer gericht op het afvinken van de checklist van toezichthouders dan op het identificeren en proactief mitigeren van strategische risico's.

Digitalisering biedt pensioenfondsen - hoogcomplexen en aan omvangrijke regulering onderhevige organisaties in een snel veranderende wereld - nieuwe kansen om zichzelf te transformeren. Dat zal niet alleen een cultuurverandering vragen bij bestuurders, (risico)management en medewerkers van pensioenfondsen en -uitvoerders; maar ook adequaat nieuw (software)gereedschap vragen dat opgewassen is tegen de groeiende complexiteit van de sector. Met het juiste gebruik van kennis en technologie kunnen fondsen hun innovativiteit, wendbaarheid en toekomstbestendigheid op dit cruciale moment verhogen.

¹ PWC (2017): *Risico's in Pensioenen 2020* (zie <https://www.pwc.nl/nl/publicaties/riscos-in-pensioenen-2020.html>)

De vier kernwaarden van pensioenfondsen

1. Efficiëntie

Aan de opbouw, indexatie, korting en uitkering van pensioenen ligt een zeer ingewikkelde systematiek ten grondslag. Daarnaast heeft ieder pensioenfonds weer eigen prioriteiten, voorwaarden, interne technische regelingen voor bijvoorbeeld partners en kinderen, en communicatieprocessen vis-a-vis pensioenuitvoerders en andere stakeholders.

In het decennium sinds de kredietcrisis van 2008 is de regelgeving vanuit DNB in rap tempo aangescherpt. Daardoor zijn de toezicht- en verantwoordingslast en technische complexiteit in de sector zodanig toegenomen dat vooral veel relatief kleine ondernemingspensioenfondsen tot liquidatie overgegaan zijn. Voor deze fondsen raakte de verhouding tussen de eigen verplichtingen en het vermogen uit balans.

De (overwegend grotere) overgebleven pensioenfondsen hebben te maken met steeds meer verplichtingen naar een relatief groter bestuur, management en een leger specialisten. Die additionele kosten hebben een drukkende werking op het vermogen en daarmee het rendement van pensioenfondsen. Efficiency wordt dan ook genoemd als een van de belangrijkste factoren voor het toekomstbestendige succes van pensioenfondsen.

Om de lasten van een topzware organisatie te verlagen, is automatisering een voor de hand liggende oplossing. Toch blijkt het stroomlijnen van pensioenfondsen makkelijker gezegd dan gedaan. Het managen van deze organisaties voltrekt zich in veel gevallen nog steeds met Microsoft Excel, Word en e-mail: gereedschap van inmiddels zo'n dertig jaar oud. Dat leidt tot een suboptimale inzet van tijd en resources: actielijsten raken diffuus verspreid over de organisatie en omdat actuele informatie niet altijd op de juiste plek en het juiste moment toegankelijk is, ontstaat er soms onduidelijkheid over welke aanbevelingen zijn opgevolgd. Een integraal digitaal informatiesysteem en bijbehorende processen die de werkzaamheden van een pensioenfonds ondersteunen, ontbreken in de meeste gevallen. Toch zou de implementatie van zo'n systematiek, mits op de juiste manier geïntroduceerd, de efficiëntie van fondsen significant kunnen verbeteren.

2. *Overzicht*

Informatie, data en technologie spelen een steeds grotere rol binnen de meeste organisaties. Immers: correcte, tijdige en volledige informatie is een van de belangrijkste randvoorwaarden om een organisatie te kunnen besturen en kansen en bedreigingen op tijd op te merken. In een omgeving waar de risico's toenemen, zoals voor pensioenfondsen het geval is, wordt risicomanagement meer datagedreven. Zo kunnen risico's en bijbehorende beheersmaatregelen nauwkeurig in kaart gebracht worden, met precisie worden gemonitord, en helder worden gecommuniceerd.

Risicomangers bij pensioenfondsen werken nu vaak met Microsoft Excel: omvangrijke spreadsheets, soms met honderden regels, zijn eerder regel dan uitzondering. Maar hoewel Excel volstaat om grote hoeveelheden informatie op papier in betrekkelijk weinig ruimte samen te vatten, bieden Exceltabellen vaak weinig toegankelijk overzicht. Het handmatig omzetten van dergelijke spreadsheets naar visueel aantrekkelijke en eenvoudig inzichtelijke rapportages kost veel werk en wordt vaak niet als prioriteit beschouwd. Dit is niet alleen nadelig voor de wendbaarheid van het bestuur van pensioenfondsen (rapportages zijn minder actueel en bieden minder inzicht), maar ook voor de communicatie naar deelnemers: met spreadsheets is het moeilijk uit te leggen welke risico's deelnemers lopen en welke keuzes of afwegingen voor hen van belang zijn.

Hoewel Excel de nodige voordelen heeft, is het geen intelligent systeem dat complexe relaties tussen verschillende documenten, checklists en afdelingen kan weergeven. Spreadsheets sturen geen automatische waarschuwingen dat een belangrijke prestatie-indicator verouderd is. Zo kan het gebeuren dat een bestuur beslissingen neemt op basis van risico-informatie die niet langer actueel is. Andere fondsen gebruiken specialistische risicomanagementsoftware. Het gevaar hiervan is dat risico's verworden tot een doel op zich, terwijl een expliciet zichtbare koppeling met de strategische doelen in de ABTN ontbreekt.

3. *Aantoonbaarheid*

Pensioenfondsen zijn onderhevig aan veeleisende en groeiende regelgeving rondom aantoonbaarheid en verantwoording. In dat opzicht zijn fondsen gaan lijken op banken en verzekeraars. Dit kan tot gevolg hebben dat het inhoudelijk managen van strategische doelen en risico's in de praktijk ondergeschikt raakt aan het geruiststellen van toezichthouders met allerlei checklists en rapportages.

Een transitie naar een integrale digitale benadering van governance kan helpen om deze balans te herstellen. Zo kunnen bijvoorbeeld de meest recente gegevens rondom resultaten en compliance continu inzichtelijk gemaakt worden, zowel intern als richting relevante toezichthouders en stakeholders. Dit verbetert

de transparantie van fondsen, wat zowel de samenwerking binnen de sector als de communicatie richting deelnemers en toezichthouders ten goede komt. Wanneer compliance-rapportages op basis van actuele informatie automatisch kunnen worden gegenereerd dankzij integrale processen en systemen, houdt het management van pensioenfondsen tijd over om zich te concentreren op innovatie en strategisch risicomanagement.

4. Integraliteit

Bij veel pensioenfondsen is sprake van een geleidelijke verschuiving naar zogeheten *integrated reporting*. Dit onderscheidt zich van traditionele (financiële) rapportages door de specifieke strategieën en ambities van het pensioenfonds te relateren aan concrete externe en interne risico's, waarbij verder gekeken wordt dan de ontwikkelingen op de financiële markten. Dergelijk strategisch risicomanagement, gekoppeld aan risico-indicatoren, leidt tot een bredere definitie van de prestaties van een fonds: reële toekomstbestendigheid is meer dan alleen het pensioenresultaat.

De eisen die bestuur, toezichthouders, pensioenuitvoerders en deelnemers stellen aan een fonds zijn veelzijdig en worden steeds complexer en veranderen voortdurend. Tegelijkertijd nemen externe risico's toe en erodeert het draagvlak voor het bestaande stelsel, waardoor de weerbaarheid en het verandervermogen van de fondsen op de proef gesteld worden. Om overzicht te houden in deze uitdagende context en te blijven voldoen aan de verwachtingen van deelnemers, zullen organisaties hun strategie, risicobeleid, en processen dan ook op een integrale manier moeten verweven. Wanneer de uitvoering van governance- en risicomanagementtaken een onlosmakelijk onderdeel wordt van de strategische executie, worden pensioenfondsen wendbaarder en weerbaarder. Meer investeringen in IT-vernieuwingen, en herziening van bijbehorende processen en governance-structuren, zijn daarvoor onontbeerlijk.

Conclusie

Om in deze tijden van toenemende risico's, groeiende regelgeving en uitvoeringskosten, en dreigende stelselwijzigingen te kunnen floreren, zullen pensioenfondsen een flinke stap in de 21e eeuw moeten zetten: met bijbehorende integrale processen, mensen die verder kijken dan hun eigen afdeling, en moderne dynamische (software) systemen kunnen fondsen complexe en evenwichtige belangenafwegingen met een scherp bewustzijn van de risico's maken en onderbouwen richting deelnemers en de maatschappij. Wanneer zo'n integrale benadering werknemers in de hele keten - van het fonds en samenwerkingspartners - in staat stelt om een bijdrage te leveren aan de beheersing van risico's en de realisatie van strategische doelstellingen, draagt

dit bij aan de betrokkenheid van medewerkers, de efficiency van het management, overzichtelijke communicatie naar deelnemers en maatschappij, aantoonbare compliance, en een toekomstbestendige sector.