

Governance en tijdslijnen



Edward Mulder

De transitie stelt de pensioensector voor governance-vraagstukken. NPC is een fundamentele verandering en heeft directe impact op de rechten van alle pensioendeelnemers. De transitie is langdurig en complex en vraagt betrokkenheid van alle stakeholders. Het risico van falen is groot. De lat ligt hoog voor de inrichting en effectieve werking van governance en risicobeheer van het transitieproject.

DRS. EDWARD MULDER RA RO, SPECIALIST PENSIOENSECTOR BIJ MAZARS
EN SLEUTELFUNCTIEHOUDER INTERNE AUDIT BIJ PENSIOENFONDSEN

Het is wenselijk om de transitie te monitoren vanuit een projectorganisatie. Deze wordt (grotendeels) ingevuld door de fondsgovernance-organen. Het is belangrijk de transitie als afzonderlijk traject te zien, omdat het karakter wezenlijk anders is. Het is gericht op nieuwe pensioenrichting ten opzichte van reguliere fondsactiviteitenbeheersing. Een metafoor: vergelijk het met een onderneming die een winkel open heeft en gelijktijdig een nieuwe winkel aan het opzetten is waarin de bestaande activiteiten zullen worden overgebracht, waarna de bestaande winkel gesloten wordt.

Twee (hoofd)fasen transitieproces

1. *Opdrachtaanvaarding – overleg met sociale partners met als doel een uitvoerbare overeenkomst.*

Om als bestuur(der) de opdracht te kunnen aanvaarden is het van belang om:

- Het overleg tussen de sociale partners te faciliteren door hen te voorzien van uitleg inzake de keuzemogelijkheden en de technische (on)mogelijkheden van bepaalde keuzes.
- De goedkeuring van de RvT en *tijdig* het advies van het VO te verkrijgen.

Verbinding
met stake-
holders

De onderstaande stakeholders en verantwoordelijkheden zijn relevant:

Stakeholder	Verantwoordelijkheid binnen NPC-transitie	Kader
Sociale partners	<ul style="list-style-type: none"> • NPC-(pensioen)afspraken maken binnen wettelijke kaders en loonambitie. • Kiezen uit het nieuwe pensioencontract of de verbeterde premieregeling. 	Sociaal akkoord
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen of NPC-afspraken passen binnen de doelstellingen en risicohouding van het fonds (in samenspraak met VO en RvT)¹, hierna opdrachtaanvaarding. • Evenwichtig belangen afwegen. • Beheerst en integer uitvoeren van de afspraken. 	Pw102a.3 Pw25.1h Pw143
Verantwoordingsorgaan (VO)	<ul style="list-style-type: none"> • Advies bij NPC-afspraken op een tijdstip dat het van invloed is op de besluiten. • Oordeel over bestuurs-handelen (in het bestuursverslag). 	Pw115a
Raad van Toezicht (RvT)	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuring en raadgeving bestuur t.a.v. NPC-afspraken (via de uitvoeringsovereenkomst). • Toezicht beleid, gang van zaken, risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging. 	Pw104
Sleutelfunctiehouder Actuariel (SFH-A)	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren inzake de keuzeoptyes t.a.v. de NPC-afspraken. • Beoordelen van de gedragslijn voor het aangaan van pensioenverplichtingen. • Bijdragen aan doeltreffende toepassing risicobeheer. • Faciliteren van de strategische risico-identificatie t.a.v. NPC. 	IORPII.27
Sleutelfunctiehouder Risicobeheer (SFH-RB)	<ul style="list-style-type: none"> • Initiëren en adviseren bij het vormgeven van het risicobeheer t.a.v. NPC. • Zorgdragen voor een goed risicobeheersysteem door beoordeling, monitoring en rapportage. 	IORPII.25
Sleutelfunctiehouder Interne Audit (SFH-IA)	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueren of de governance, risicobeheer en interne beheersmaatregelen ter waarborging van beheerste en integere transitie naar NPC adequaat en doeltreffend zijn. 	IORPII.26
Uitvoeringsorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Managen van de transitie naar en uitvoering van NPC-afspraken o.b.v. overeenkomst tot uitbesteding met pensioenfonds. • Voldoen aan wet- en regelgeving. 	BU Pw H4



2. Implementatie NPC – afstemming mensen, middelen en systemen.

De transitie naar en de uitvoering van NPC zijn beide complex. Het afschaffen van de doorsnee-premiesystematiek, (gedeeltelijk) opbouwen van individuele pensioenvermogens en het invaren van bestaande rechten in NPC vraagt aanpassing van pensioenadministratiesystemen. Duidelijkheid over de effecten van de NPC-afspraken op de pensioenuitvoering is belangrijk, al in de opdracht-aanvaardingsfase.

Het advies aan besturen is om aan de uitvoeringstechnische kant tijdig het comfort te verkrijgen dat de pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO, intern of uitbesteed) tijdig voldoende middelen heeft vrijgemaakt en de juiste kennis en kunde (mensen) in huis heeft gehaald (of gaat halen) om de aanpassingen door te voeren in de administratiesystemen.

Inrichting projectorganisatie

De inrichting van de projectorganisatie is afhankelijk van de bestaande governance-inrichting van het fonds. Onderstaand is een mogelijke inrichtingsvariant uitgewerkt¹:

Het advies aan besturen is om, gelet op het bijzondere/specifieke karakter van de transitie (1) *tijdig* de juiste deskundigheid te betrekken in de projectorganisatie en (2) om een projectleider aan te stellen.

Sleutelfunctiehouders

De sleutelfunctiehouders bieden bestuurders ondersteuning. De SFH-A biedt dit rondom de nieuwe regeling en de actuariële effecten van de verandering en de SFH-RB op de effectiviteit van

het risicobeheer van de transitie. IORP II heeft (in 2019) interne audit als laatste puzzelstukje aan de governance toegevoegd. De transitie naar NPC is hét moment dat de SFH-IA de toegevoegde waarde van IA *voor het bestuur (en de Raad van Toezicht)* kan aantonen. De SFH-IA beoordeelt o.a. of:

- De projectorganisatie-inrichting passend is, gegeven het fondsspecifieke bestuursmodel en de wettelijke verantwoordelijkheden van de stakeholders.
- De projecttijdlijnen aansluiten op de verplichting om in 2026 NPC geïmplementeerd te hebben.
- Het projectrisicobeheer effectief is en daarmee de onderkende projectrisico's volledig zijn.
- Op uitvoeringsniveau de juiste stappen gezet worden. Zo proportioneel mogelijk gebruik makend van de interne auditfunctie van de PUO (right to examine), waar nodig ook inzet van het right to audit.
- De projectorganisatie functioneert en de stakeholders aangesloten zijn.
- De tijdslijnen van de tussenfasen beheerst worden.

De oproep aan alle stakeholders is om tijdig de verbinding met elkaar te zoeken, kennis en inzichten met elkaar op fondsniveau en sectorniveau te delen om vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid de NPC-transitie in het belang van alle pensioendeelnemers goed te laten verlopen. ←

¹ Dit artikel is geschreven o.b.v. het paritaire bestuursmodel en het verantwoordingsorgaan. De analyse is te vertalen naar andere modellen, al dan niet met een belanghebbendenorgaan.

Complex
transitie-
proces

Stuurgroep	Richten	Voorzitter bestuur + commissievoorzitters Ondersteuning door SFH-A, SFH-RB en SFH-IA (hierboven nader toegelicht)		
Projectgroep	Inrichten	Pensioencommissie (PC) • Inregelen verplichtingen. • Validatie haalbaarheid NPC-pensioendeel.	Beleggingsadviescommissie (BAC) • Inregelen individuele en collectieve beleggingen. • Validatie haalbaarheid NPC-beleggingsdeel.	Dagelijks bestuur (DB) • Coördinatie afstemming met stakeholders. • Bewaken communicatie en tijdslijnen.
Werkgroep	Verrichten	Werkgroep pensioenen • Lid/leden van PC. • Medewerkers PUO. • Actuariële ondersteuning. • IT-deskundigen. • Optioneel RvT-lid deskundigheid pensioenen als toehoorder.	Werkgroep beleggingen • Lid/leden van BAC. • Medewerkers VB. • Beleggingsadviseur(s). • Ondersteuning riskmanagement. • Optioneel RvT-lid deskundigheid beleggingen als toehoorder.	Werkgroep voortgang en communicatie • Lid/leden van DB. • Communicatieadviseur. • Jurist. • Optioneel RvT-lid deskundigheid communicatie als toehoorder.
Backoffice	Faciliteren	Bestuursbureau		