

Good  
Practice

Robuuste  
Pensioen-  
administratie

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

In deze brochure leest u voorbeelden van goed pensioenbeheer die De Nederlandsche Bank (DNB) is tegengekomen in onderzoeken naar de pensioenadministratie. DNB deelt deze voorbeelden graag met u zodat ze u kunnen helpen bij het beheer van uw pensioenadministratie.

De voorbeelden zijn soms technisch en bevatten ook terminologie die gebruikelijk is in operationele en IT omgevingen. Deze brochure is vooral bedoeld voor de bestuursleden en medewerkers bij pensioenfondsen of pensioenuitvoeringsorganisaties die zich met de administratie bezighouden. Denk hierbij aan de portefeuillehouder pensioenadministratie in het bestuur, het management van de PUO en risicomangers. Dit neemt niet weg dat de Good Practice ook bruikbaar kan zijn voor ieder ander bij het pensioenfonds.

Mocht u vragen of opmerkingen hebben over de Good Practice, neem dan contact op met uw toezichthouder of contactpersoon bij DNB.

# Inhoud

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Inleiding  | 5  |
| 2   | Uitvoering pensioenbeheer  | 7  |
| 2.1 | Betrek de uitvoerbaarheid bij het ontwerp en de acceptatie van de regeling | 7  |
| 2.2 | Beheersen van de pensioenadministratie                                     | 8  |
| 2.3 | Verdere digitalisering leidt tot nieuwe risico's                           | 14 |
| 3   | Beheersen van datakwaliteit pensioenbeheer                                 | 17 |
| 3.1 | Inrichten eigenaarschap van pensioengegevens                               | 18 |
| 3.2 | Effectieve beheersing van datakwaliteit                                    | 19 |
| 3.3 | Duurzame aandacht voor betrouwbare pensioengegevens                        | 24 |



# 1 Inleiding

## **De eisen die gesteld worden aan de administratie van pensioenfondsen veranderen**

Het is belangrijk om een pensioenadministratie te hebben die beheerst is en grote veranderingen aan kan. Deze verandering is nodig om deelnemers meer keuzemogelijkheden te bieden, verder te digitaliseren, kosten te reduceren en vereisten uit wet- en regelgeving te verwerken. Ook worden de uitbestedingsketens langer en complexer, hierdoor nemen de operationele risico's en IT-risico's toe. Voor een pensioenfonds is het van belang het pensioenbeheer zo te organiseren dat de pensioenadministratie beheerst blijft. Ook moet de pensioenadministratie voldoende aanpasbaar zijn om veranderingen te kunnen doorvoeren. Kortom: een robuuste pensioenadministratie.

## **Het belang van datakwaliteit neemt toe**

De deelnemers (voor deze Good Practice zijn dat de deelnemers, gewezen deelnemers, gepensioneerden en andere aanspraakgerechtigden) en werkgevers moeten erop kunnen vertrouwen dat de pensioenadministratie op correcte wijze wordt uitgevoerd. Deelnemers krijgen steeds meer (online en realtime) inzicht in hun pensioen en de keuzemogelijkheden die zij hebben. Om de deelnemers inzage en toegang tot regelings- en deelnemersgegevens te geven, bieden pensioenfondsen in toenemende mate de mogelijkheid om op basis van verschillende 'levensgebeurtenissen' de vertaling te maken naar hun persoonlijke pensioensituatie. Dit stelt hoge eisen aan de datakwaliteit van pensioengegevens.

## **DNB heeft diverse onderzoeken uitgevoerd naar robuuste pensioenadministraties**

DNB heeft onderzocht in hoeverre het pensioenbeheer voldoet aan (aspecten van) beheerste en integere bedrijfsvoering en aan de wettelijke regels over uitbesteding. Naast governance, uitbesteding, deskundigheid en management- en verantwoordingsinformatie heeft DNB ook de beheersing van de bedrijfs- en IT-processen, inclusief borging van de datakwaliteit, beoordeeld.

## **Uitkomsten van de onderzoeken naar robuuste pensioenadministratie**

In de onderzoeken naar robuuste pensioenadministraties heeft DNB een aantal aandachtspunten geconstateerd ten aanzien van de beheersing en aanpasbaarheid van de pensioenadministratie: pensioenregelingen zijn soms complex, IT-systemen zijn regelmatig verouderd, effectieve monitoring en evaluatie van het pensioenbeheer door het bestuur ontbreken soms en het beheersen van datakwaliteit krijgt nog onvoldoende aandacht.

- Complexiteit in regelingen kan leiden tot een verhoogde kans op fouten in de berekening van pensioenaanspraken. De complexiteit leidt vaak ook tot hogere (uitvoerings)kosten, maakt de regelingen moeilijker uitlegbaar en bij aanpassingen in de regeling zijn er grotere operationele uitdagingen en risico's.
- Uit de DNB-onderzoeken blijkt ook dat de pensioenuitvoering regelmatig plaatsvindt met verouderde IT-systemen en software-omgevingen die tegen het einde van de levenscyclus zitten. Onderhoud en ook het doorvoeren van functionele wijzigingen in de IT-systemen

6

verloopt hierdoor moeizaam. Ook is support van de leverancier (bijvoorbeeld bij het leveren van kritieke beveiligingsupdates) soms eindig.

- In de aansturing van het pensioenbeheer, en datakwaliteit in het bijzonder, ontbreken soms concrete resultaatafspraken om goed te kunnen monitoren en evalueren. Hiervoor moet het bestuur zijn eigen risicobereidheid en verwachtingen ten aanzien van de beheersing en serviceniveaus bepalen. Ook is bestuurlijke aandacht voor pensioenbeheer en het bijbehorende risicomanagement nodig.

### Good Practice

DNB heeft bij de onderzoeken ook diverse goede voorbeelden aangetroffen. DNB wil die goede voorbeelden in deze Good Practice aan de sector meegeven. Deze Good Practice is in het bijzonder geschreven voor pensioenfondsen die hun pensioenadministratie uitbesteden. Maar de Good Practice kan ook nuttig zijn voor zelfadministrerende pensioenfondsen.

In hoofdstuk 2 wordt een aantal goede voorbeelden toegelicht die DNB heeft aangetroffen op het vlak van de reductie van complexiteit, de beheersing van de pensioenadministratie en de continuïteit en aanpasbaarheid van de IT. Deze voorbeelden kunnen bijdragen aan een efficiënte en effectieve uitvoering van het pensioenbeheer en kunnen de aanpasbaarheid van de pensioenadministratie vergroten.

DNB besteedt de komende periode structureel aandacht aan de beheersing van datakwaliteit binnen pensioenadministraties. Voor het beheersen

van datakwaliteit is een aantal handreikingen opgenomen in hoofdstuk 3 van deze Good Practice.

### Relevante wet- en regelgeving

In dit document deelt DNB good practices met pensioenfondsen over hoe zij kunnen voldoen aan de wet- en regelgeving over pensioenbeheer. Dit betreft onder meer:

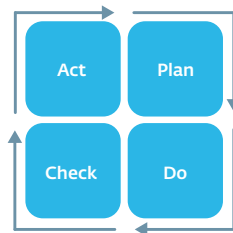
- artikel 34 Pensioenwet (Uitbesteding)
- nadere regels over uitbesteding in de artikelen 12 tot en met 14 van het Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling
- artikel 143 Pensioenwet (Beheerste en integere bedrijfsvoering)
- nadere regels in het kader van een beheerste en integere bedrijfsvoering in de artikelen 18 tot en met 21 Besluit Financieel toetsingskader pensioenfondsen
- artikel 102a Pensioenwet (Vaststellen doelstellingen en beleidsuitgangspunten van het pensioenfonds en betrekken daarvan bij onder meer de opdrachtaanvaarding en bij besluitvorming door het pensioenfonds)
- artikel 145 Pensioenwet (Actuariële en bedrijfstechnische nota)
- nadere regels over de actuariële en bedrijfstechnische nota in de artikelen 24 tot en met 28 van het Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen

Meer algemene guidance vindt u op open boek Toezicht. Hier kunt u de [Guidance: Uitbesteding door Pensioenfondsen](#) vinden en in hoofdstuk [Governance: beheersing IT risico's](#).

## 2 Uitvoering pensioenbeheer

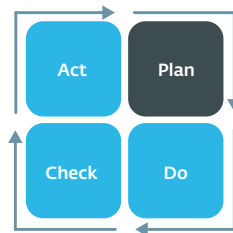
In dit hoofdstuk leest u eerst over de toets door het bestuur op de uitvoerbaarheid van een nieuwe of gewijzigde regeling. Daarna worden voorbeelden van belangrijke elementen benoemd voor het beheersen van de pensioenuitvoering. Hierbij komt ook de voorbereiding op een eventuele exit en transitie aan de orde. Tenslotte leest u over de beheersing van nieuwe risico's door verdere digitalisering van het pensioenbeheer.

Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur van een pensioenfonds om de organisatie zo in te richten dat deze een beheerste en integere bedrijfsvoering waarborgt (artikel 143 Pensioenwet). In het geval van uitbesteding dient een pensioenfonds te beschikken over beleid met betrekking tot de uitbesteding van werkzaamheden. Omdat een pensioenfonds ook bij uitbesteding altijd verantwoordelijk blijft voor de naleving van de Pensioenwet, dient het pensioenfonds te beschikken over een adequate controle op de uitbestede werkzaamheden (artikel 14 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling). Bij uitbesteding is het daarom belangrijk dat er sprake is van een beheerste uitbesteding tussen het pensioenfonds en de pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO). Het pensioenfonds hoort 'in control' te zijn. Een beheerste en integere bedrijfsvoering betekent dat een pensioenfonds niet alleen verantwoordelijk is voor het resultaat, maar ook voor het proces.



Een beheerste bedrijfsvoering omvat het hele traject van plannen, sturen, monitoren en bijsturen van doelstellingen, processen en risico's. Deze cyclus (Plan, Do, Check, Act)<sup>1</sup> is ook toepasbaar op de inrichting van het pensioenbeheer.

De voorbeelden in de volgende paragrafen zijn gerelateerd aan deze cyclus voor beheersing. Deze cyclus is weer onderdeel van de vijf fases van het uitbestedingsproces, zoals beschreven in de Guidance: uitbesteding door pensioenfondsen<sup>2</sup>.



### 2.1 Betrek de uitvoerbaarheid bij het ontwerp en de acceptatie van de regeling

De pensioenregeling is de basis voor de inrichting van de pensioenadministratie. In de pensioenadministratie worden de pensioenrechten en -aanspraken correct geregistreerd. In de praktijk kent de uit te voeren pensioenregeling vaak uitzonderingen, waardoor de pensioenregeling niet eenvoudig ingevoerd kan worden in de programmatuur. Om een (gewijzigde) regeling te implementeren heeft de PUO voldoende tijd en heldere specificaties nodig om processen en systemen aan te passen.

<sup>1</sup> Deming Cyclus

<sup>2</sup> Nadere toelichting over de uitbestedingscyclus vindt u in de Guidance: uitbesteding door pensioenfondsen; [www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-230881.pdf](http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-230881.pdf)

DNB ziet dat het pensioenfondsbestuur steeds vaker het voortouw neemt om een toets op de uitvoerbaarheid van de nieuwe of gewijzigde pensioenregeling uit te voeren en hierover vooraf in overleg te treden met de PUO. Deze toets door het pensioenfonds vindt plaats op grond van artikel 102a Pensioenwet.

Het uitwerken van criteria voor het toetsen van de pensioenregeling op uitvoerbaarheid, helpt het pensioenfonds ook om proactief bij het arbeidsvoorwaardenoverleg aan te geven wat wel en wat niet uitvoerbaar is. Dan zijn de consequenties daarvan voor iedereen duidelijk.

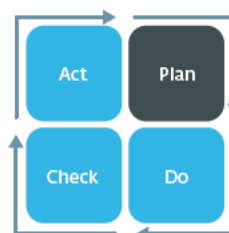
### Good practice

Een pensioenfonds toetst de uitvoerbaarheid van de regeling als onderdeel van de opdrachtaanvaarding. Het pensioenfonds heeft hiervoor diverse criteria over de uitvoerbaarheid van de regeling geformuleerd en vooraf gedeeld met de sociale partners. De door het pensioenfonds geformuleerde criteria zijn:

- Het gebruik van overgangsregelingen wordt tot een minimum beperkt.
- De regeling moet in het reguliere pensioenadministratiesysteem kunnen worden uitgevoerd. De regeling wordt hiertoe getoetst op uitvoerbaarheid door de PUO. Als deze toetsing laat zien dat er aanpassingen aan systemen of processen nodig zijn, dan wordt de analyse voorgelegd aan het pensioenfondsbestuur en de sociale partners, inclusief de hiermee gemoeide kosten.
- Het pensioenfonds en de PUO maken afspraken over het betalen van extra kosten voor de administratie van overgangsregelingen en aparte afspraken voor specifieke groepen deelnemers.
- Het doorvoeren van reglementswijzigingen is gebonden aan de tijd die de PUO nodig heeft om systemen aan te passen en te testen.
- De uitvoering van de regeling moet uitlegbaar zijn aan de deelnemers en anders stakeholders. De regeling bevat een voorstel voor de heldere en correcte communicatie over wat is vastgelegd.

## 2.2 Beheersen van de pensioenadministratie

Een pensioenfonds kan de pensioenuitvoering in eigen beheer uitvoeren of uitbesteden. In beide gevallen moet het bestuur aantoonbaar voldoen aan de eisen van beheerste en integere bedrijfsvoering (artikel 143 Pensioenwet) en – als de pensioenuitvoering is uitbesteed – ook aan de wet- en regelgeving over uitbesteding (artikel 34 Pensioenwet en de artikelen 12 tot en met 14 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling). Hieronder is een aantal aandachtspunten uitgewerkt die bijdragen aan het beheersen van de administratie.



### 2.2.1 Selecteer een uitvoerder die past bij het pensioenfonds

De beoordeling door het bestuur of er voldoende gedeelde belangen zijn tussen het pensioenfonds

en de PUO vormt de kern van de selectie van de uitvoerder. Pensioenfondsen hebben aandacht voor efficiënte en effectieve bedrijfsvoering met als doel om de kosten te beheersen. Daarnaast houden pensioenfondsen vaker rekening met het benodigde veranderbudget dat nodig is bij de PUO



om bijvoorbeeld IT-systemen op het vereiste niveau te houden, innovaties door te voeren of te voldoen aan wijzigingen in wet- en regelgeving.

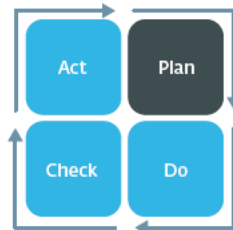
### Good practice

Het bestuur van een pensioenfonds gaat actief met de PUO in gesprek om te beoordelen of en zo ja hoe beide partijen op langere termijn baat hebben bij de relatie. Hierbij komen onderwerpen van de pensioenuitvoering aan de orde, zoals:

- het gehanteerde pensioenadministratiesysteem en de flexibiliteit daarvan om specifieke elementen van de pensioenregeling hierin op te nemen
- het verandervermogen van de PUO zoals te zien in kennis, ervaring en succesvolle afronding van projecten
- de inrichting van het risicomanagement
- de beschikbaarheid van fonds specifieke service- of klantteams.

Het pensioenfonds heeft essentiële onderwerpen vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst met de PUO.

DNB ziet in de praktijk een verdere verzakelijking tussen de klant en dienstverlener door het maken of aanpassen van bestaande afspraken waaronder tarifiering, maar ook door het verkrijgen van meer gerichte informatie over de uitvoering. De pensioenfondsen hebben hierbij niet alleen aandacht voor de huidige dienstverlening maar er worden ook steeds meer afspraken gemaakt over veranderbudgetten.



### 2.2.2 Organiseer kennis van de pensioenuitvoering

De pensioenuitvoering vergt steeds meer (specialistische) kennis. Niet alleen op het gebied van de pensioenprocessen

en -berekeningen, maar vooral ook op het gebied van de IT om de uitvoering mogelijk te maken. Dat vraagt kennis en ervaring in het pensioenfonds om de specifieke risico's te onderkennen, te sturen op de resultaatafspraken en een goede invulling te geven aan de 'countervailing power'<sup>3</sup> op de PUO om de gewenste veranderingen in gang te zetten en hierop te sturen.

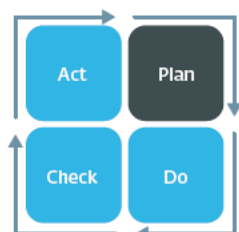
### Good practice

Het bestuur ziet de aanwezigheid van voldoende IT-kennis als cruciaal om voldoende in control te zijn van de uitbesteding van het pensioenbeheer. Hiervoor overweegt het de kennis te versterken in het bestuur of het bestuursbureau. Na afweging besluit het bestuur deze kennis in het bestuur zelf op te nemen. Hiertoe is een nieuwe bestuurder aangesteld met veel kennis en aandacht voor de goede borging van de IT-beheersing. De bestuurder bespreekt de IT-beheersing periodiek met de uitvoeringsorganisatie. In dit overleg komen naast risico's (zoals cyberthreats en datalekken) ook kansen aan de orde (zoals verdere digitalisering en meer klantgerichte communicatie). Resultaten van dit overleg komen ter besluitvorming in het bestuur.

<sup>3</sup> Zie, in het kader van uitbesteding, ook artikel 14, lid 4 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling. Dat schrijft voor dat een pensioenfonds beschikt over toereikende procedures, maatregelen, deskundigheid en informatie om de uitvoering van de uitbestede werkzaamheden te kunnen beoordelen.

10

DNB ziet dit als een good practice omdat het versterken van kennis in het pensioenfonds niet alleen bijdraagt aan de 'countervailing power' op de PUO maar ook binnen het pensioenfonds bijdraagt aan goede besluitvorming op het gebied van de pensioenuitvoering.



### 2.2.3 Concretiseer risicobereidheid en resultaat-afspraken

Voor het borgen van de betrouwbare uitvoering, is het inrichten van de

beheersingscyclus van belang. Bij het uitwerken kan het pensioenfonds aandacht besteden aan de volgende zaken:

1. AO/IC: de beschrijving van pensioenbeheerprocessen op fondsniveau, risico's en controlemaatregelen
2. Governance: het vastleggen van taken, rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van het pensioenber, inclusief overlegstructuren. Een voorbeeld van een manier om dit vast te leggen is een RACI-model<sup>4</sup>. Dit model is afgestemd met de PUO zodat naast de bestuurlijke actoren (of actoren namens bestuur) ook die van de uitvoering inzichtelijk zijn.
3. Managementinformatie: het maken van resultaatafspraken en verantwoordingsinformatie waarbij duidelijk is dat de scope en reikwijdte

aansluiten op de uitbestede processen (inclusief onderuitbestedingen) en de regelingen van het pensioenfonds

4. Monitoring: het vaststellen dat de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen en dat bij het niet nakomen van de gemaakte afspraken hierop wordt ingegrepen

Het uitwerken van de risicobereidheid op operationele aandachtsgebieden helpt het bestuur te sturen op operationele risico's. Dit geeft ook de PUO duidelijkheid over de mate waarin de pensioenadministratie beheerst moet worden.

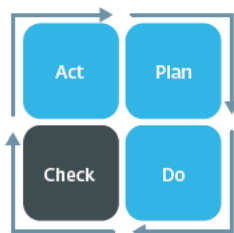
### Good practice

Een pensioenfonds heeft beleidsuitgangspunten en operationele doelstellingen vastgesteld in overleg met de verschillende fondsorganen. Vervolgens heeft het pensioenfonds de risicobereidheid op operationele risico's expliciet gemaakt. Daarbij heeft het bestuur dit naast onderdelen als naleving SLA, bedrijfscontinuïteit en vertrouwelijkheid bijvoorbeeld ook op het gebied van datakwaliteit uitgewerkt.

Het actief monitoren, evalueren en opvolgen van Key Performance Indicatoren (KPI's) en Key Risico Indicatoren (KRI's) wordt in de praktijk als uitdagend ervaren. Vaak ontbreekt bij het aangaan van afspraken over pensioenbeheer een goed beeld van

<sup>4</sup> Een **RACI-model** is een matrix waarin de rollen en verantwoordelijkheden van de personen zijn verwerkt die bij lijnwerkzaamheden of een project betrokken zijn. De taken en rollen zijn uitgewerkt naar: Responsible (verantwoordelijk), Accountable (eindverantwoordelijk), Consulted (geraadpleegd) en Informed (geïnformeerd).

de risicobereidheid van het bestuur, om uitdrukking te geven aan de getolereerde afwijkingen in de diverse processen. Ook ontbreekt vooraf vaak een duidelijke vastlegging van de gevolgen van het niet behalen van KPI's en KRI's. Dit kunnen bijvoorbeeld herstelmaatregelen, extra beheersingsmaatregelen, een review door externe partijen, boetes en als ultiem middel de beëindiging van de overeenkomst zijn.

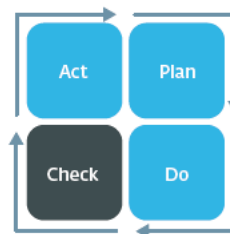


#### 2.2.4 Gedegen risico-management op pensioenbeheer

Voor het bestuur is het van belang om periodiek vast te stellen of de PUO de afspraken met het

pensioenfonds nakomt. Pensioenfondsen ontvangen op basis van de afspraken doorgaans een aantal vaste (risico-)rapportages en incidenten. Belangrijk hierbij is om de risico's en verantwoording hierover niet als statisch te zien maar deze te blijven toetsen aan de veranderingen waarmee het pensioenbeheer te maken heeft.

DNB beschouwt dit als een good practice omdat de challenge door het pensioenfonds bijdraagt aan de kwaliteit van de risicorapportages van de PUO. Door IORP II-regelgeving is een pensioenfonds verplicht over een sleutelfunctie risicobeheer en sleutelfunctie interne audit te beschikken. Als onderdeel hiervan kunnen bestuur en PUO afspreken dat de risicomangement- of afdeling van de PUO (mits onafhankelijk gepositioneerd) werkzaamheden uitvoert voor de sleutelfunctie risicobeheer en interne audit van het pensioenfonds. Vervolgens rapporteert de afdeling rechtstreeks aan de sleutelfunctiehouder van het pensioenfonds. Naast het uitvoeren van deze specifieke werkzaamheden, kan het pensioenfonds afspreken dat relevante bevindingen uit andere onderzoeken worden opgenomen in de reguliere rapportages van de PUO.



#### 2.2.5 Evalueer het pensioenbeheer en stuur bij

Evaluatie van de uitvoering van het pensioenbeheer is een belangrijk onderdeel van het borgen van de kwaliteit van de dienstverlening door

de PUO. Hierbij worden alle gemaakte afspraken geëvalueerd op aspecten als naleving van de SLA pensioenbeheer en incidenten.

Daarnaast is het aan te raden ook de continuïteit en de toekomstbestendigheid van de klantrelatie met de PUO mee te nemen. Daarbij vormen de ontwikkelingen binnen de PUO op financieel vlak, haar klantenbestand en haar strategische keuzes een essentieel onderdeel. Weet het pensioenfonds bijvoorbeeld wat er speelt bij de PUO en vice versa? Weet de PUO wat het pensioenfonds belangrijk vindt?

### Good practice

Een pensioenfonds ontvangt van de PUO een risicorapportage over het pensioenbeheer. Het pensioenfonds vergelijkt de risicorapportage met de door haar gewenste informatie over operationele risico's. Uitkomst van deze vergelijking wordt besproken met de PUO. Waar nodig past de PUO de bestaande risicorapportage voor het pensioenfonds aan, of de PUO voert hierop een themagericht onderzoek uit voor het pensioenfonds.

Kan de PUO worden bewogen om te doen wat het pensioenfonds wil?

De praktijk is echter weerbarstig door de soms beperkte onderhandelingskracht van een pensioenfonds. Op basis van de onderzoeken ziet DNB dat een combinatie van contractuele voorwaarden en het effectief inzetten van de beïnvloedingskracht en overtuigingskracht van het pensioenfonds behulpzaam is. Bepalend is dat hierbij veelal een bestuurslid betrokken is met gedegen kennis van pensioenuitvoering of bijvoorbeeld ervaring op het gebied van regie-organisaties. Ook organiseren klanten van PUO's zich tot klantengroepen om daarmee sterker te staan in onderhandelingen en gelijktijdig zoveel mogelijk gezamenlijke standpunten te ontwikkelen.

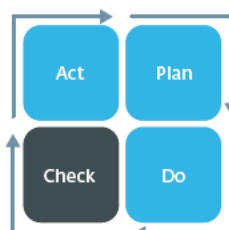
### Good practice

Een pensioenfonds zorgt voor aansluiting van haar beleidstukken met de pensioenuitvoering door ieder beleidshoofdstuk te toetsen bij de PUO met de vragen:

- kunt u dit beleid naleven?
- kunt u de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het pensioenfonds op dit thema ondersteunen met een rapportage?

De PUO vertaalt vervolgens de uitvoeringskaders naar interne richtlijnen en procedures. De evaluatie door het pensioenfonds verloopt langs de lijnen van het beleid en de daarin opgenomen uitvoeringskaders. De evaluatie is daarmee niet beperkt tot de uitvoeringsprocedures van de PUO.

DNB vindt dit een good practice omdat al bij het opstellen van het beleid de basis wordt gelegd voor een gestructureerde evaluatie.



### 2.2.6 Evalueer de IT-levenscycli

Sommige systemen voor de pensioenadministratie zijn verouderd en complex doordat over de tijd diverse applicaties en

functionaliteiten zijn toegevoegd. Het pensioenbeheer kan hierdoor kwetsbaar zijn voor bijvoorbeeld (tijdig) beschikbaar zijn van data of efficiënt doorvoeren van veranderingen (zoals verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd). Gericht investeren in processen en systemen om het pensioenbeheer op het door het pensioenfonds gewenste niveau te houden vraagt om een gedegen toekomstgericht IT-plan.

Voor een pensioenfonds is het van belang vast te stellen of een dergelijk IT-plan een analyse bevat van het gehele IT-landschap en inzicht geeft in de huidige en gewenste IT-architectuur (fit-gap-analyse). Hierbij kan aandacht worden besteed aan de levenscycli van bestaande IT-systemen en -infrastructuur en de aanpasbaarheid daarvan. Als onderdeel van een dergelijke evaluatie wordt inzicht verkregen in welke veranderingen nodig en wenselijk zijn om de continuïteit van de dienstverlening te blijven borgen. De PUO kan vervolgens maatregelen treffen om het IT-landschap te versterken en te vereenvoudigen of afspraken maken om investeringen te doen om deze te verbeteren.

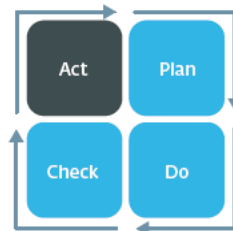
### Good practice

Een PUO heeft de levenscyclus in kaart gebracht van haar IT-landschap van pensioenbeheer. Hierbij zijn IT-applicaties en IT-infrastructuur beoordeeld om vast te stellen in hoeverre deze toekomstbestendig zijn. Daar waar mogelijk kiest de PUO ervoor de IT-omgeving te standaardiseren en waar nodig op onderdelen vervangen. Dit heeft geleid tot de volgende zaken:

- Bij één kritische applicatie is vastgesteld dat deze feitelijk het einde van haar levenscyclus heeft bereikt doordat slechts een kleine groep medewerkers over kennis beschikt die noodzakelijk is voor het onderhoud. Een andere applicatie kent slechts een klein aantal deelnemers. Mede daardoor bestaan onvoldoende mogelijkheden om deze applicaties verder te ontwikkelen om deze geschikt te maken voor DC-elementen. Om de pensioenadministratie flexibeler te maken en het systeemlandschap te vereenvoudigen, is besloten deze applicaties uit te faseren.
- De IT-infrastructuur van het pensioenbeheer is gedeeltelijk verouderd en kent daardoor grotere cyber- en continuïteitsrisico's. De PUO heeft besloten dit gedeelte van de infrastructuur te beleggen bij een externe leverancier vanwege de daar beschikbare kennis en ervaring.

De aangesloten pensioenfondsen zijn uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van de evaluatie zodat zij ook zelf een oordeel kunnen vormen.

DNB beschouwt dit als een good practice omdat door deze vereenvoudiging, het IT-landschap van meerdere pensioenfondsen makkelijker onderhoudbaar en aanpasbaar is geworden.



### 2.2.7 Vereenvoudigen regeling draagt bij aan transitie

Pensioenfondsen wisselen de laatste jaren vaker van PUO. Cruciaal bij dergelijke transitie is het beheersen

van de kwaliteit van data bij de overdracht van oude naar nieuwe PUO. Wat hierbij aandacht vraagt, is dat de data juist is en reproduceerbaar blijft. Fouten of achterstanden in data bij de overdracht kunnen voor een individuele deelnemer grote gevolgen hebben.

Als onderdeel van de overdracht van aanspraken verrichten pensioenfondsen en hun PUO's veelal uitgebreide analyses op de reglementen en de administratieve consequenties. De transitie is voor pensioenfondsen regelmatig aanleiding om bestaande regelingen minder complex te maken en bij sociale partners aan te dringen op het reduceren van overgangsregelingen.

### Good practice

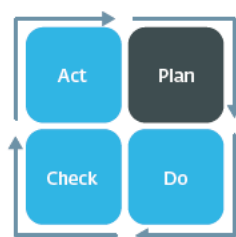
Een pensioenfonds heeft in nauw overleg met de sociale partners voorafgaand aan de overgang naar een nieuwe uitvoeringsorganisatie haar regeling geanalyseerd op complexiteit en mogelijkheden om dit te vereenvoudigen. Hierbij is complexiteit onder andere benaderd vanuit uitvoerbaarheid:

- benodigde kennis en deskundigheid van de medewerkers bij de PUO
- mate waarin de regeling geautomatiseerd kan worden verwerkt en extra kosten voor aanpassing van processen en systemen



- mogelijkheden voor gebruik van gestandaardiseerde communicatie aan deelnemers of deelnemersgroepen
- De uitkomsten van deze analyse is beoordeeld en heeft bij het pensioenfonds geleid tot acties op juridisch, organisatorisch en communicatief vlak om de regeling te vereenvoudigen.

DNB beschouwt dit als een good practice omdat door de vereenvoudiging van de pensioenregeling ook de pensioenadministratie is vereenvoudigd. Een eenvoudige pensioenadministratie draagt bij aan een robuuste pensioenuitvoering, lagere kosten, minder incidenten, minder kans op incorrecte communicatie naar deelnemers en een minder complexe transitie.



### 2.2.8 Stel operationele exit-criteria vast

Het uitbesteden van het pensioenbeheer kan beschouwd worden als een strategisch partnership.

Toch kan de conclusie zijn

dat verandering van PUO de beste keuze is voor het pensioenfonds.

De regelgeving<sup>5</sup> vereist dat in een uitbestedings-overeenkomst is vastgelegd hoe de uitbestedings-overeenkomst tussen pensioenfonds en PUO kan worden beëindigd. Ook moet zijn vastgelegd hoe kan worden gewaarborgd dat na beëindiging van de overeenkomst het pensioenfonds zelf of een andere

PUO de werkzaamheden kan uitvoeren. Het is voor de deelnemers essentieel dat het pensioenfonds in haar exit-voorwaarden al maatregelen treft om te borgen dat de deelnemers geen hinder hebben van een transitie.

### Good practice

Een pensioenfonds heeft in de uitbestedings-overeenkomst praktische bepalingen opgenomen om daarmee de operationele overdracht van de pensioenadministratie mogelijk te maken. Voorbeelden zijn: de tijdslijnen voor het opzeggen, eigendom van data en borging van de continuïteit (waaronder kennis en financiering) tijdens de overdracht. Ook zijn bepalingen opgenomen over de omgang met historische archieven en de mogelijkheden voor assurance op de overdracht.

DNB vindt dit een good practice omdat het pensioenfonds zowel organisatorische als operationele bepalingen heeft opgenomen om het pensioenbeheer tijdig en beheerst elders onder te brengen.

### 2.3 Verdere digitalisering leidt tot nieuwe risico's

Het pensioenbeheer en de communicatie met deelnemers digitaliseren steeds verder. Hiermee veranderen de eisen aan de operationele bedrijfsvoering. In diverse onderzoeken en in

<sup>5</sup> Artikel 13 Besluit uitvoering Pw en Wvb

gesprekken met de sector ziet DNB een positieve ontwikkeling in het toepassen van nieuwe technologie, methodes en innovaties die het pensioenbeheer robuuster maken. Voorbeelden zijn: centraliseren van gegevensopslag, modulaire opbouw van processen en systemen en het toepassen van cloud-oplossingen. Ook wordt steeds meer klant-specifiek gecommuniceerd door digitale technieken in te zetten. Bijvoorbeeld in het online aanbieden van pensioeninformatie via pensioenplanners.

Deze steeds verdere digitalisering biedt kansen om de kwaliteit van de pensioenadministratie te controleren. Bijvoorbeeld door transactiedata meer diepgaand te analyseren met process mining-technieken<sup>6</sup>. Op basis van deze technieken kan de uitvoering meer integraal getoetst worden. Ook lopen in de sector initiatieven met blockchaintechnologie. Door standaarden binnen de blockchain af te spreken en in te bouwen in de transacties, bestaat de mogelijkheid de kwaliteit van data te verhogen.

Deze ontwikkelingen brengen ook nieuwe risico's met zich mee, onder andere op het gebied van de vertrouwelijkheid van gegevens, de continuïteit van de dienstverlening en de betrouwbaarheid van de gegevens die het pensioenfonds communiceert aan de deelnemers.

Het is voor een bestuurder van belang om de PUO uit te dagen deze ontwikkelingen te volgen en te incorporeren als dat meerwaarde heeft, maar tegelijkertijd de risico's op dit vlak te beheersen. Een belangrijk risico is dat partijen bij gebruik van nieuwe IT-technieken of -processen over onvoldoende inhoudelijke kennis of ervaring beschikken om de operationele risico's goed te overzien en te beheersen.

### Good practice

Een pensioenfonds laat zich periodiek informeren over verbeter- en innovatieprojecten bij de PUO. Naast reguliere projectinformatie wordt hierbij uitgebreid tijd genomen om de mogelijke risico's van deze initiatieven op de huidige en toekomstige dienstverlening in kaart te brengen en te analyseren. Twee centrale vragen die het pensioenfonds hierbij stelt:

- Moet – gezien de aard van het project – het bestuur actief betrokken worden bij het project?
- Zijn door de PUO reviews georganiseerd op de uitkomsten van het project en krijgt het bestuur hier voldoende comfort bij?

DNB vindt dit een good practice omdat het bestuur door zijn betrokkenheid bij deze initiatieven ook proactief zijn aandachtspunten kan inbrengen. Gelijkzeitig laat het pensioenfonds de uitvoering – binnen het gegeven mandaat – over aan de projectorganisatie van de PUO. Ook worden (nieuwe of verhoogde) operationele en IT-risico's vroegtijdig in kaart gebracht en geadresseerd.

<sup>6</sup> Procesmining is een vorm van data-analyse waarbij de bedrijfsprocessen en de controles gevisualiseerd kunnen worden.

16

PUO's besteden onderdelen van de pensioenketen vaak weer uit, bijvoorbeeld de portals voor de deelnemers. Het blijft voor het pensioenfonds van belang wie toegang heeft tot de data en welke maatregelen zijn getroffen voor het beheersen van de vertrouwelijkheid en integriteit van de data. PUO's maken hierover specifieke afspraken met hun dienstverleners, bijvoorbeeld op het gebied van beveiligde dataverbindingen.

### Good practice

Een PUO toetst jaarlijks haar gehele keten op de effectieve beheersing van de toegang tot data. Naast interne toetsingen op maatregelen zet de PUO ook een ethical hacker in om een aanval uit te voeren op de gehele informatieketen. Doel hiervan is vast te stellen of de maatregelen om externe toegang tot data te beheersen effectief zijn. Resultaten van deze test worden onder andere in de SLA-rapportage aan het pensioenfonds gerapporteerd.

DNB beschouwt dit als een good practice omdat deze toetsing niet beperkt blijft tot de omgevingen in eigen beheer, maar ook de kritische onderdelen van de informatieketen bevat.



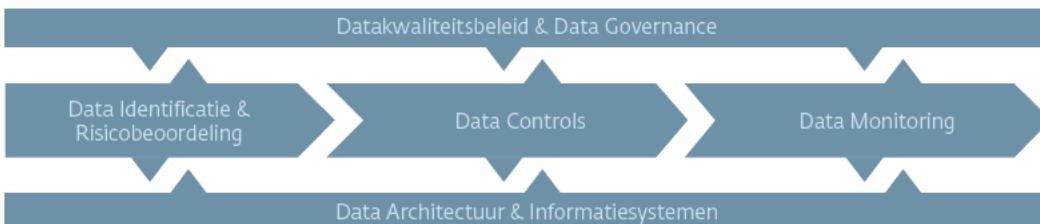
## 3 Beheersen van datakwaliteit pensioenbeheer

De kwaliteit van data van een pensioenfonds wordt bepaald door de mate waarin deze data geschikt, volledig en accuraat is. Tekortkomingen in bijvoorbeeld pensioengegevens van deelnemers kunnen ertoe leiden dat een deelnemer later niet het pensioen ontvangt waar hij recht op heeft en/of ertoe leidt dat de deelnemer onjuist wordt geïnformeerd over zijn pensioen. Ook kunnen tekortkomingen in de data leiden tot inefficiënte processen en financiële of reputatieschade voor het pensioenfonds.

Pensioenfondsen zijn als pensioenuitvoerder wettelijk verantwoordelijk voor de volledige en juiste administratie en vaststelling van de pensioenrechten en -aanspraken. Goede datakwaliteit is daarvoor een vereiste. Als de administratie is uitbesteed, is het essentieel dat een pensioenfonds hiervoor afspraken met de PUO maakt, waarbij rekening is gehouden met verdere uitbesteding door de PUO (onderuitbestedingen). Ook belangrijk is de kwaliteit

van data die bijvoorbeeld werkgevers of het UWV aan het pensioenfonds en PUO leveren.

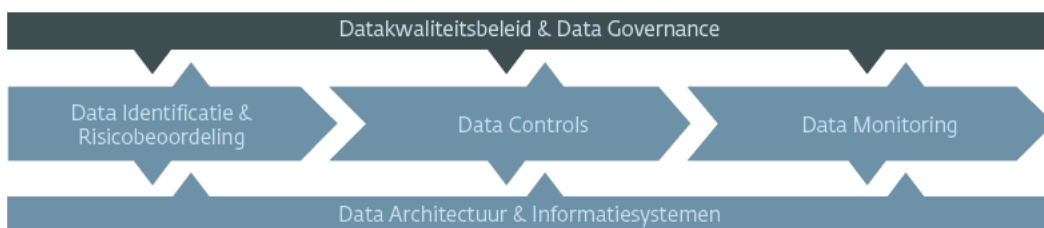
Op basis van diverse onderzoeken ziet DNB een aantal onderwerpen die actieve betrokkenheid van het pensioenfondsbestuur vergen: het eigenaarschap van data, datakwaliteitsmanagement als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en tenslotte duurzame aandacht hiervoor door het pensioenfonds en de uitbestedingsketen. Deze onderwerpen zijn in de volgende paragrafen uitgewerkt. DNB maakt tijdens haar onderzoeken waar mogelijk gebruik van de al aanwezige (data)kwaliteitsmanagementstandaarden. Voorbeelden hiervan zijn: DAMA DMBOK<sup>7</sup>, CMMI DMM<sup>8</sup> en ISO8000<sup>9</sup>. Dit heeft DNB samengevat in onderstaand raamwerk (zie afbeelding). Het doorlopen van de verschillende elementen van het datakwaliteitsmanagement-raamwerk geeft structuur aan een beheerste bedrijfsvoering in relatie tot uw datakwaliteit.



7 <http://www.dama.org> - DAMA International Guide to Data Management Body of Knowledge (DAMA DMBOK®)

8 <http://cmminstitute.com> - Data Management Maturity Model V1.0

9 <https://www.iso.org> - ISO 8000-8:2015: Data quality - Part 8: Information and data quality: Concepts and measuring



### 3.1 Inrichten eigenaarschap van pensioengegevens

In de pensioenadministratie zijn veel gegevens van de deelnemers opgenomen. Deze gegevens worden in uitvoeringsketens steeds meer gebruikt voor het maken van vergelijkingen, analyses en voorspellingen. Ook besteden PUO's regelmatig onderdelen van de pensioenketen verder uit, bijvoorbeeld de portals voor deelnemers. In deze onderdelen wordt ook data uit de deelnemersadministratie gebruikt. Het beheersen van al deze data in de keten is van belang uit oogpunt van datakwaliteit maar bijvoorbeeld ook vanwege voorwaarden vanuit de AVG<sup>10</sup>. Hierbij kunnen afspraken worden gemaakt over onder andere de volgende zaken:

- welke data wordt gebruikt, wie verwerkt deze, met welk doel en in welke processen?
- op welke wijze worden de integriteit van en toegang tot deze data geborgd?
- hoe wordt data voor alle individuele deelnemers bewaard en hoe blijft dit reproduceerbaar? Dit is belangrijk om een juiste berekening van onder meer de pensioenaanspraken uit te voeren.

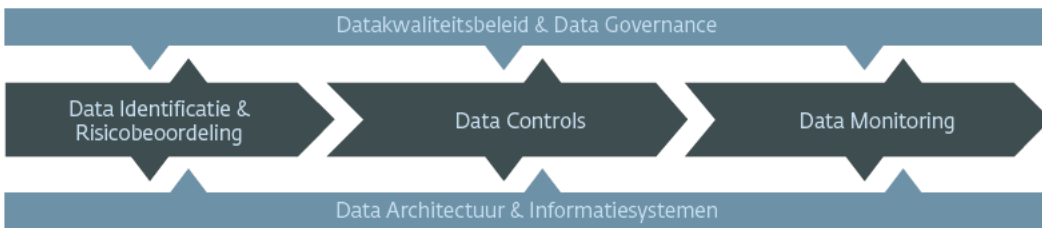
- hoe wordt data in geval van migraties tussen systemen of transities naar andere PUO's juist en volledig overgezet? Dit zodat alle 'waarheidsmomenten' (zoals levensgebeurtenissen) op basis van deze data reproduceerbaar en opnieuw te berekenen zijn.

#### Good practice

Om de verantwoordelijkheid voor data en kwaliteit van data te borgen, heeft een pensioenfonds binnen haar informatiebeleid specifiek beleid opgesteld op het gebied van 'data governance'. Dit houdt in dat de rollen en verantwoordelijkheden rondom datakwaliteitsmanagement zijn vastgesteld en eenduidig zijn belegd. De verantwoordelijkheid van het bestuur en de uitvoeringsorganisatie is hierin uitgewerkt. Het bestuur heeft het eigenaarschap van pensioengegevens vastgesteld en afgestemd met alle betrokkenen. Het pensioenfonds heeft als onderdeel van het datakwaliteitsmanagement voor de volgende zaken gezorgd:

- heldere definities van relevante begrippen
- heldere afspraken over de aanlevering van benodigde data met werkgevers
- frequente controles van data van externe bronnen (zoals UWV, belastingdienst en werkgevers)

<sup>10</sup> AVG: Algemene verordening gegevensbescherming



DNB beschouwt dit als een good practice omdat het verder uitwerken van 'data governance' naar concrete verantwoordelijkheden, maatstaven en normen het pensioenfonds en de PUO helpt om op eenduidige en gestructureerde manier aandacht hieraan te besteden.

### 3.2 Effectieve beheersing van datakwaliteit

Datakwaliteitsmanagement gaat in de kern over het structureel verankeren van datakwaliteit in de pensioenbeheerprocessen. Hierbij is nadrukkelijke aandacht voor het identificeren, rapporteren en analyseren van datakwaliteit en tekortkomingen in de datakwaliteit of incidenten van belang. Het bestuur borgt dat tekortkomingen en incidenten worden onderzocht, geprioriteerd en verholpen en dat het hierover wordt geïnformeerd. In de volgende paragrafen is een aantal voorbeelden op het gebied van datakwaliteitsmanagement benoemd.

#### 3.2.1 Borgen van de betrouwbaarheid van pensioengegevens

Voor een efficiënte en effectieve uitvoering van pensioenadministraties is het belangrijk om de kwaliteit van data te borgen. In de praktijk

betekent dit dat een pensioenfonds erop toeziet dat pensioenaanspraken juist zijn geregistreerd, alleen geautoriseerd worden gewijzigd, duidelijk worden gecommuniceerd en periodiek worden gecontroleerd. En dit in de gehele uitbestedingsketen.

Het behouden van kennis over de regelingen en de inrichting van het systeem vormt het fundament van de betrouwbare uitvoering en het goed inschatten van wijzigingen hierin.

#### Good practice

Zowel pensioenfonds als PUO vindt kennismanagement op het gebied van producten en regelingen cruciaal. Daarmee kan de inrichting van systemen goed worden uitgevoerd, wijzigingen goed worden ingeschat en de kwaliteit van de data beter worden geborgd. Het pensioenfonds en de PUO hebben daarop besloten de productmanagementfunctie, waar de PUO deze kennis heeft ondergebracht, verder te professionaliseren.

DNB vindt dit een good practice omdat hierdoor de specialistische kennis van de pensioenadministratie beter wordt verzameld en toegankelijker is voor de medewerkers onderling en derden.

Het toetsen van de data draagt bij aan het beheersen van de betrouwbaarheid. Bij veel PUO's worden regelmatig deelwaarnemingen uitgevoerd op de juiste verwerking van aanspraken waarbij de test veelal is opgenomen in een ISAE3402- of COS 3000-verklaring. Daarnaast worden deze controles steeds vaker aangevuld met data-analysetechnieken waarbij gegevensgericht fouten in de administratie kunnen worden opgespoord en gecorrigeerd. Voor een pensioenfonds is het belangrijk om voldoende, tijdige en relevante verantwoordingsinformatie van de uitbestedingspartner(s) over deze controles op de kwaliteit van data te ontvangen. Borging van de kwaliteit van aangeleverde data kan plaatsvinden door zoveel mogelijk gebruik te maken van gestandaardiseerde aanleveringen (gefaciliteerd door geautomatiseerde interfaces en overeengekomen standaarden over data-formats). De afspraken over de aanlevering van de data kunnen worden vastgelegd in data-leveringsovereenkomsten (DLO's). Deze overeenkomsten zijn steeds gebruikelijker bij rapportageprocessen van beleggingen en komen ook steeds meer voor bij pensioenuitvoeringsprocessen. In deze overeenkomsten worden naast de benodigde datavelden en definities ook afspraken gemaakt over de kwaliteit van de data en de door de dienstverlener uit te voeren controles en over de omgang met data-issues.

Om de dienstverlening te stroomlijnen, de kosten te beheersen en de fouten tot een minimum te beperken, bestaat in de pensioenuitvoering steeds meer de wens om zo veel mogelijk te automatiseren, bijvoorbeeld door straight through

processing. Hierbij wordt de processtroom in de pensioenketen zo veel mogelijk geautomatiseerd, de systemen geïntegreerd, de benodigde data direct doorgezet en data centraal opgeslagen. Belangrijk is dat data aan de hand van plausibiliteit en aansluitingscontroles geverifieerd is en dat dataverwerkingslagen per deelnemer worden vastgelegd.

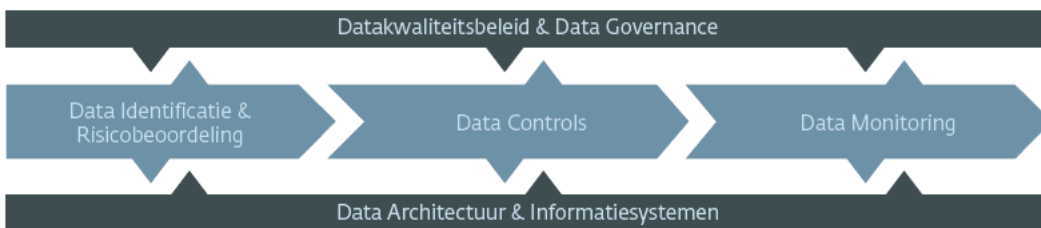
### Good practice

Data-analysetechnieken kunnen eraan bijdragen dat fouten in de administratie worden ontdekt en gecorrigeerd. Ter versterking van haar reguliere controles zoals interfacecontroles, plausibiliteitscontroles, aansluitingen en actuariële analyses zet een PUO aanvullende data-analyses in om fouten in de data op te sporen. Eén van de data-analyses betreft een controle waarbij de consistentie tussen gecommuniceerde aanspraken en rechten wordt vastgesteld met de pensioenadministratie.

DNB beschouwt het gebruik van dergelijke data-analyses als een good practice omdat dit als verrijking gebruikt kan worden op de bestaande controles. Op basis van deze aanvullende analyses op aanspraken wordt duidelijk of en hoe controles werken.

#### 3.2.2 Beschikbaar houden van pensioengegevens

De pensioenadministratie bevat de aanspraken zoals die uit het reglement voortvloeien en waarop de deelnemer of pensioengerechtigde recht heeft. Maar de administratie bevat ook gegevens om de aanspraken correct te berekenen. Van belang is dat benodigde data voor het reconstrueren van aanspraken – binnen de wettelijke termijnen -



beschikbaar blijft<sup>11</sup>. DNB stelt in haar onderzoeken vast dat pensioenfondsen veel aandacht hebben voor de beschikbaarheid van de berekende aanspraken. In het algemeen is er minder aandacht voor de data die voor die berekeningen zijn gebruikt. Vooral door systeemtransities of transitie naar een nieuwe PUO blijkt dat het reconstrueren van deze data moeizaam is.

DNB onderscheidt primaire data en afgeleide data. Primaire data zijn brongegevens die het pensioenfonds gebruikt om aanspraken correct te berekenen, maar ook om informatie aan deelnemers te geven over persoonlijke gebeurtenissen. Denk aan scheidingen, waardeoverdrachten en wijzigingen zoals parttime percentages. Als afgeleide data beschouwt DNB bijvoorbeeld de berekende en gecommuniceerde aanspraken.

De primaire data moet van goede kwaliteit zijn om de aanspraken juist en volledig vast te stellen. Vaak blijkt deze data ook van belang bij de transitie van de pensioenadministratie. Als er toch fouten in de berekende aanspraken zijn geconstateerd,

is deze primaire data nodig om wijzigingen met terugwerkende kracht juist uit te voeren. Verder wordt de primaire data naar verwachting steeds belangrijker om deelnemers ook in de toekomst goed inzicht te geven over gebeurtenissen die effect hebben op het pensioen. Hierdoor is het voor het pensioenbeheer van belang om deze gegevens beschikbaar te hebben.

### Good practice

Ter voorbereiding op een transitie van de pensioenadministratie naar een andere PUO, heeft de nieuwe PUO een uitgebreide analyse verricht op de over te nemen pensioendata. Nadrukkelijk is hierbij aandacht besteed aan de kwaliteit van de data en het beschikbaar blijven van noodzakelijke historische data. Conclusie van deze analyse was dat het niet mogelijk is om de gewenste historische data volledig over te nemen in de pensioenadministratie. Om de beschikbaarheid en integriteit van deze data te borgen maakt de nieuwe PUO gebruik van een gespecialiseerd informatiesysteem waarin de historische data is overgenomen. Het pensioenfonds heeft deze data – en assurance op de kwaliteit daarvan – onderdeel gemaakt van de bestuurlijke besluitvorming over de transitie.

<sup>11</sup> Zie ook eerdere informatie van DNB zoals naar aanleiding van de uitkomsten Quinto-P onderzoeken in 2012: <http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/nieuws-2012/dnb271270.jsp>



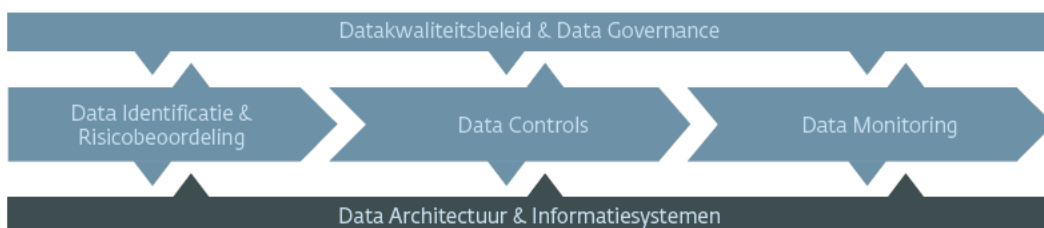
DNB beschouwt dit als een good practice omdat het pensioenfonds maatregelen heeft getroffen om de kwaliteit van historische data te borgen. Hierbij is rekening gehouden met de huidige eisen en toekomstige verwachtingen over het belang van historische data.

### 3.2.3 Minimaliseren van 'workarounds' voorkomt fouten

Bij diverse DNB-onderzoeken hebben verschillende pensioenfondsen en PUO's aangegeven dat de huidige IT-infrastructuur en –applicaties onvoldoende aanpasbaar zijn. Denk aan de pensioenadministratiesystemen. De huidige eisen rondom flexibiliteit en transparantie zijn moeilijk toe te passen in de verouderde systemen of 'legacy systemen'<sup>12</sup>. Dit leidt regelmatig tot 'end-user-computing'-oplossingen (EUC-oplossingen) waarbij gebruikers buiten de systemen om de pensioenadministratie voeren. EUC-oplossingen kennen veelal minder goede beheersmaatregelen en zijn daardoor gevoelig voor fouten.

Het is daarom voor het pensioenfondsbestuur en de PUO van belang rekening te houden met de volgende vragen:

- Op welke wijze wordt geborgd en is aantoonbaar dat alle regelingen bij een pensioenfonds in het pensioenadministratiesysteem zijn opgenomen?
- Zijn uitzonderingsituaties van toepassing waarbij maatwerk of EUC-oplossingen zijn toegepast en op welke wijze worden de juistheid en volledigheid van data hierin gecontroleerd?
- Worden de gebruikte systemen voor pensioenuitvoering ondersteund door de leverancier (periodiek onderhoud, beveiligingspatches, toevoegen nieuwe functionaliteit, et cetera) en zit hier een eindtermijn aan vast?
- Is sprake van legacy-systemen met bekende (data)kwaliteitsproblemen en op welke wijze zijn deze ondervangen? Hoe borgt het pensioenfonds samen met zijn PUO dat de pensioenbeheeromgeving voldoende aanpasbaar is in geval van legacy-systemen?



<sup>12</sup> Systemen die niet langer efficiënt of effectief onderhouden kunnen worden. Bijvoorbeeld door verouderde techniek, een tekort aan beschikbare programmeurs, onvoldoende systeemdokumentatie, et cetera.

### Good practice

Een PUO had te maken met complexiteit en grote doorlooptijd in managementrapportages. Dit kwam door een combinatie van verschillende pensioenregelingen, overgangsregelingen, een verouderd systeem en EUC-oplossingen. Naar aanleiding van analyses van de EUC's zijn door de PUO investeringen gedaan om allereerst de impactvolle EUC's door systeemoplossingen uit te faseren. Dit heeft naast het terugdringen van de doorlooptijd en foutgevoeligheid van rapportages geleid tot een efficiëntere pensioenuitvoering. Verder geeft de PUO in haar projectrapportage aan pensioenfondsen aan welke EUC's uitgefaseerd zijn en wat de planning is van volgende uitfaseringen.

DNB beschouwt dit als een good practice omdat de PUO op deze wijze structureel aandacht besteedt aan het uitfaseren van EUC's.

#### 3.2.4 Betrokkenheid van pensioenfondsbestuur bij grote systeemveranderingen en datamigraties

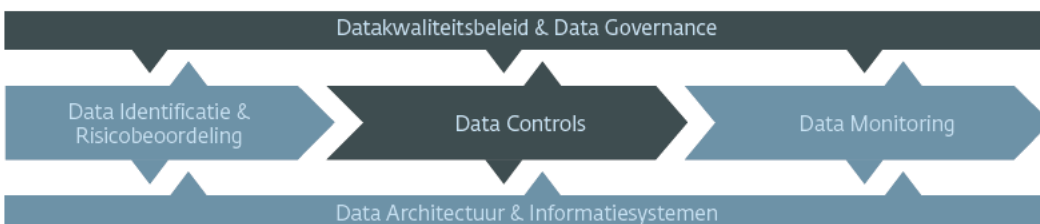
In een omgeving waarin wijzigingen in de bedrijfsprocessen en systemen moeilijk zijn door te voeren, is het toetsen van de kwaliteit van doorgevoerde wijzigingen nog uitdagender. Een gedegen changemanagementproces is het fundament voor de beheersing van veranderingen en blijvend borgen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de datakwaliteit.

Belangrijk voor het beheersen van de datakwaliteit is de interpretatie van het pensioenreglement en de omzetting hiervan in de programmatuur van de pensioenadministratie. Een brede inzet van verschillende expertises naast pensioenbeheer wordt door PUO's als belangrijk ervaren. Voorbeelden zijn expertises zoals: juridisch, actuariel en communicatie. Het pensioenfondsbestuur heeft hierbij een belangrijke rol door toe te zien op een effectief changemanagementproces en het borgen van datakwaliteit als onderdeel hiervan.

### Good practice

Het pensioenfonds is sterk betrokken bij belangrijke wijzigingen van het pensioenadministratiesysteem omdat zij dit wijzigingsproces als cruciaal ziet voor de dienstverlening. De ene wijziging wordt op afstand gevolgd (gebruikmakend van bestaande SLA-, project- en ISAE3402-rapportages). Bij andere (impactvolle) wijzigingen is een vertegenwoordiger van het bestuur (of van het bestuursbureau) lid van de stuurgroep. Wijzigingen worden vooraf getoetst op de noodzaak van betrokkenheid van het pensioenfonds op basis van de volgende criteria:

- de mogelijke impact op de risicohouding van het pensioenfonds
- de mate waarin de wijziging gaat bijdragen aan de ambities die het pensioenfonds expliciet heeft vastgelegd.



24

DNB beschouwt dit als een good practice omdat het pensioenfondsbestuur hiermee vroegtijdig inzicht heeft in de uitkomsten van deze testen en zich op dat moment een beeld kan vormen van de (blijvende) beheerste en integere uitvoering.

### 3.3 Duurzame aandacht voor betrouwbare pensioengegevens

Pensioenverplichtingen zijn langlopend, onderhevig aan veel mutaties en er is sprake van veel uitwisseling van gegevens tussen verschillende partijen. Ook neemt het gebruik van digitaal en online beschikbaar gestelde data toe en wijzigt het speelveld door bijvoorbeeld implementatie van pensioenadministratiesystemen, transities, overnames en liquidaties.

Bovendien verwachten de stakeholders steeds meer dat ze vaker en goed (gedetailleerder) geïnformeerd worden. Bij al deze elementen is het cruciaal dat de data betrouwbaar en actueel is.

Naast de beheersing van datakwaliteit in de operatie zoals beschreven in voorgaande paragrafen, is ook

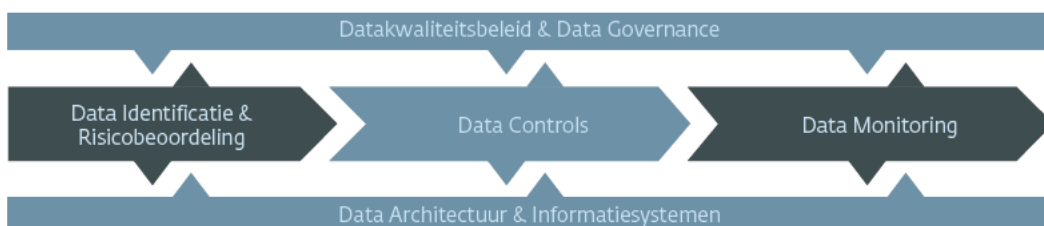
het opstellen en uitvoeren van verbeterplannen en het verantwoorden en monitoren van het proces van belang om datakwaliteit duurzaam te borgen.

#### Good practice

Gezien het belang van data voor de pensioenuitvoering geeft het pensioenfondsbestuur duurzame aandacht aan datakwaliteit. Zij zet dit frequent op de agenda van het bestuur, bespreekt dit en laat hierover verantwoording afleggen door de betrokken partijen. Onderwerpen zijn:

- periodieke update van het informatiebeleid waar datakwaliteit onderdeel van is
- reguliere data-onderzoeken (bijvoorbeeld steekproeven op deelnemersaanspraken)
- onderzoeken op datakwaliteit in opdracht van het bestuur. Deze onderzoeken stelt het bestuur in naar aanleiding van overgang van regeling A naar regeling B
- follow-up-rapportages over verwerkingsachterstanden en prioriteiten daarbij

DNB beschouwt dit als good practice omdat voldoende aandacht vanuit het pensioenfonds bijdraagt aan beheersing en verbeteren van datakwaliteit binnen het pensioenbeheer.









**DISCLAIMER**

Deze Good Practice geeft niet-verplichtende aanbevelingen voor de toepassing van wet- en regelgeving over uitbesteding en beheer van en integere bedrijfsvoering door pensioenfondsen, zoals verankerd in de Pensioenwet en lagere regelgeving. Met behulp van deze Good Practice draagt De Nederlandsche Bank N.V. haar opvattingen uit over gedragingen die zij heeft geconstateerd of die zij verwacht in de beleidspraktijk, en die naar haar oordeel een goede toepassing inhouden van de regels waarop deze Good Practice betrekking heeft.

Met deze Good Practice beoogt De Nederlandsche bank N.V. te bereiken dat pensioenfondsen het daarin gestelde, de eigen omstandigheden in aanmerking nemende, in hun afweging betrekken, zonder dat zij verplicht zijn dat te doen. De Good Practice is indicatief van aard en sluit daarmee niet uit dat voor instellingen een afwijkende, al dan niet strengere toepassing van de onderliggende regels geboden is. De afweging van de toepassing berust bij deze instellingen zelf.

**DeNederlandscheBank**

EUROSYSTEEM

De Nederlandsche Bank N.V.  
Postbus 98, 1000 AB Amsterdam  
020 524 91 11  
dnb.nl