

## Rol van de 2e en 3e lijn bij de transitie

DATUM: 1 december 2021

---

### Inleiding

Dit document beschrijft de mogelijke rol van de 2e- en 3e-lijnsfuncties van het pensioenfonds tijdens de transitie in het kader van het pensioenakkoord. De rollen van de 2e- en 3e-lijnsfuncties blijven ongewijzigd, maar in dit document wordt nader toegelicht wat die rol is ten aanzien van de transitie.

Om aan te sluiten bij de meest gebruikte termen gaan we in dit document uit van het three lines model, en spreken we daarom over de 2e- en 3e-lijnsfuncties. Te weten:

- 2e lijn:
  - o Actuariële functie
  - o Compliancefunctie
  - o Risicobeheerfunctie
- 3e lijn:
  - o Interne auditfunctie

De functies lichten we verderop in dit document verder toe.

De transitie wordt in de transitiehandleiding onderverdeeld in zes fasen. Naarmate de transitie vordert zal de transitiehandleiding uitgebreid en bijgewerkt worden. Wij zullen per fase beoordelen of dit document over de 2e- en 3e-lijnsfuncties dan bijgewerkt moet worden met nieuwe inzichten.

Er is veel heterogeniteit tussen de pensioenfondsen; qua organisatie (incl. inrichting van de sleutelfuncties), complexiteit, regelingen, achterban, etc. Dat houdt ook in dat er verschillende aanpakken en oplossingen bedacht zullen worden. Ieder specifiek voor het betreffende pensioenfonds. En er is niet één beste oplossing. Daarom geven wij in dit document geen vaste/voorgeschreven oplossingen.

### Doel en doelgroep

Wij beschrijven in dit document enkele overwegingen hoe de 2e- en 3e-lijnsfuncties bij het transitietraject betrokken kunnen zijn. Verder benoemen we een aantal aandachtspunten waarvan wij van mening zijn dat deze extra van belang zijn tijdens

het traject en daarom ook meer voor de hand liggen om de 2e- en 3e-lijnsfuncties een rol in te geven.

Het document is bedoeld voor:

- de vier genoemde 2e- en 3e-lijnsfuncties: welke rol kun je vervullen, wat zijn aandachtsgebieden waar je je op kunt richten?
- bestuur: welke plaats kunnen de 2e- en 3e-lijnsfuncties hebben binnen het transitietraject? Waarom zou je ze erbij betrekken, en wat gaan ze dan doen?

## **Begripsbepaling**

### **Toelichting van de vier functies**

Hieronder geven wij een korte toelichting van de vier functies om duidelijk te maken vanuit welke definities dit document is beschreven.

### **Algemeen**

We beschrijven in dit document de rol van de vier betreffende functies. De functie is niet beperkt tot enkel de sleutelfunctiehouder of de compliance officer. Het gaat om de gehele functie ten behoeve van het pensioenfonds. Dat betekent dat de functie ‘breder’ kan zijn dan de organisatiegrenzen van het pensioenfonds. De (uitvoering) van een functie kan bijvoorbeeld belegd zijn bij de pensioenuitvoeringsorganisatie, ingevuld worden door functionarissen bij andere uitbestedingspartijen of ingehuurd worden. Het geheel door de keten dat ten behoeve van het pensioenfonds werkt, wordt als ‘de functie’ beschouwd.

### **Actuariële functie**

Actuariële sleutelfunctie zoals die naar aanleiding van IORP II in de Pensioenwet is opgenomen. Deze functie is belast met de volgende actuariële activiteiten:

- het houden van toezicht op de berekening van de technische voorzieningen;
- het beoordelen van de betrouwbaarheid en adequaatheid van de berekening van de technische voorzieningen, waaronder in ieder geval wordt verstaan:
  - o het beoordelen of de bij de berekening van de technische voorzieningen gehanteerde methodieken, onderliggende modellen en aannamen passend zijn;
  - o het beoordelen of er voldoende gegevens worden gebruikt bij de berekening van de technische voorzieningen en het beoordelen van de kwaliteit van die gegevens; en

- het toetsen van de bij de berekening van de technische voorzieningen gehanteerde aannames aan de praktijk;
- het beoordelen van de algehele gedragslijn voor het aangaan van pensioenverplichtingen;
- het beoordelen van de adequaatheid van de verzekeringsregelingen ingeval het pensioenfonds dergelijke verzekeringsregelingen heeft; en
- het ertoe bijdragen dat het risicobeheer doeltreffend wordt toegepast.

Afhankelijk van de inrichting van de sleutelfuncties zijn er pensioenfondsden waar de certificerend actuaaris de rol van sleutelhouder vervult. In het vervolg gaat het uitsluitend om de actuariële functie in de zin van IORP II en niet om de (wettelijk) functie en verantwoordelijkheden van de certificerend actuaaris.

### **Compliancefunctie**

De compliancefunctie ziet toe op, en adviseert over de cultuur van compliance waaronder (maar niet beperkt tot) gedrag, belangenverstremgeling, naleving van externe wet- en regelgeving en de interne complianceregele en -procedures die hiervan zijn afgeleid. De compliancefunctie monitort en is betrokken bij (aspecten van) de procesgang die leidt tot een integere en beheerste bedrijfsvoering.

Bij pensioenfondsden is er een grote verscheidenheid bij de invulling van deze functie. De functie kan bijvoorbeeld (voor een deel) ingevuld worden door een compliance officer of risicomanager.

### **Risicobeheerfunctie**

Sleutelfunctie risicobeheer zoals die naar aanleiding van IORP II in de Pensioenwet is opgenomen.

Faciliteert en bewaakt de implementatie van effectief risicobeheer door de 1e lijn en helpt risico-eigenaren bij het bepalen van de beoogde risicoblootstelling en het rapporteren van adequate (risicogerelateerde) informatie. Hiervoor ondersteunt de risicobeheerfunctie bij het opstellen van het risicomanagementbeleid, toetst of de geïdentificeerde beheersmaatregelen effectief werken en monitort de opvolging van actiepunten/bevindingen. Daarnaast ondersteunt de functie de 1e lijn daar waar nodig bij het identificeren van risico's en de beoordeling daarvan.

### **Interne auditfunctie**

Sleutelfunctie interne audit zoals die naar aanleiding van IORP II in de Pensioenwet is opgenomen.

Deze functie evalueert onder meer of de interne controlemechanismen en andere onderdelen van het vastgelegde governancesysteem (waaronder procedures en maatregelen) ter waarborging van de integere en beheerste bedrijfsvoering, in voorkomend geval met inbegrip van de uitbestede werkzaamheden adequaat en doeltreffend zijn. Het betreft een evaluatie van de gehele bedrijfsvoering van het pensioenfonds waarbij interne audit risico gebaseerde afwegingen in de aanpak kan gebruiken, zodat aanvullende zekerheid, inzicht en aanbevelingen gegeven kan worden.

### **Regelgeving**

Pensioenfondsen hebben te maken met verschillende wetgeving en interne en externe regelgeving. In dit document gebruiken wij de term 'interne en externe regelgeving', waaronder in ieder geval het volgende valt:

- wetgeving (nationaal of internationaal)
- externe regelgeving, waaronder beleidsregels en toezichtskaders van toezichthouders
- interne regels zoals: statuten, pensioenregeling, uitvoeringsovereenkomst of -reglement, beleid en gedragscode

### **Rolverdeling en doel van 2e- en 3e-lijnsbetrokkenheid**

In algemene zin – en conform het three lines model – is binnen het pensioenfonds het bestuur in de lead voor de transitie. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het project. De mate van betrokkenheid van het bestuur bij de uitvoering van het project kan verschillen per bestuursmodel en de voorkeur van het bestuur. De 1e lijn voert het project uit en maakt de relevante keuzes.

De 2e-lijnsfuncties zijn er om de 1e lijn te challengen (hebben zij overal aan gedacht, zijn keuzes wel objectief genoeg, etc.) en om specifieke expertise in te brengen. De 3e-lijnsfunctie (interne audit) geeft aanvullende zekerheid, inzicht en aanbevelingen over de opzet en de werking.

Deze functies helpen het pensioenfonds de kwaliteit te behouden of verbeteren. Het is daarom verstandig om deze functies vroegtijdig bij het traject te betrekken, om zo de

juiste toegevoegde waarde van deze functies te krijgen. Laat je ze in een vroeg stadium meedenken, dan krijg je waardevolle input die je bij het project kunt gebruiken. Bijvoorbeeld over onderdelen die nog onderbelicht blijken te zijn, of activiteiten die anders/effectiever uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast heeft de transitie impact op de toekomstige bedrijfsvoering en risicobereidheid van het pensioenfonds, waardoor vroegtijdige afstemming met de sleutelfuncties extra van belang is. Laat je ze enkel achteraf meekijken, dan krijg je (mogelijk) te laat zaken die anders gedaan konden of moesten worden. Maar gezien de timing is het óf daar te laat voor, óf moet er extra tijd en kosten in gestoken worden om het alsnog te repareren.

En dat geldt niet alleen voor de 2e-lijnsfuncties. Het is ook verstandig om interne audit al vroeg in het proces te betrekken. Zodoende kan de auditfunctie dan vroeg in het traject aangeven wat aandachtspunten zijn waar de auditfunctie op gaat letten. Zo kan daar bij het project rekening mee gehouden worden. Tot slot kan interne audit ook tussentijds beoordelingen uitvoeren, waardoor niet pas aan het eind van het project aanbevelingen worden gedaan, maar juist tijdens het project al feedback van de auditfunctie komt. Die aanbevelingen kunnen dan direct in het project meegenomen worden.

Kort samengevat zijn dit de rollen van de 2e en 3e lijn:

- 2e lijn: vroegtijdig challengen, inbreng van specifieke expertise en helpen de juiste risico's te identificeren en mitigeren.
- 3e lijn: toetsen/beoordelen van de opzet, bestaan en de werking over de hele keten (inclusief hoe risico's beheerst zijn), doen van aanbevelingen ter verbetering.

Wie wanneer precies op welke wijze een rol binnen het traject gaat spelen kan per fonds verschillen. Het is vooral zaak om daarover samen met elkaar te spreken. Maak daar duidelijke afspraken over zodat ieder vooraf weet wat er wanneer wordt verwacht.

## **Planning**

De 1e lijn, het bestuur daarbij inbegrepen, gaat over de planning van het traject. Zoals in de vorige sectie beschreven is het raadzaam om de 2e en 3e lijn vroegtijdig te betrekken en duidelijke afspraken te maken wie op welk moment in het traject een rol speelt.

Dat is echter geen statisch geheel. In ieder (groot) project zal af en toe de planning geactualiseerd moeten worden. En zeker bij deze transitie zal aan het begin van het

traject nog geen volledige planning voor het hele traject gemaakt kunnen worden. Daarvoor is simpelweg nog te veel onduidelijk. In het begin zal deze eerste fase gepland kunnen worden, maar voor de daaropvolgende fasen zal de planning meer op hoofdlijnen plaatsvinden. Gaandeweg zal de planning verder geactualiseerd en gespecificeerd worden naar mate er meer duidelijk wordt welke stappen er precies genomen gaan worden.

Betrek als 1e lijn de 2e- en 3e-lijnsfuncties bij het aanpassen van de planning. Gezamenlijk kun je dan afspraken maken wat de wijziging in het project betekent voor de rol die iedere functie speelt en wanneer die gewenst is.

### **Aandachtspunten**

De aandachtsgebieden waarnaar gekeken zal worden, zullen verschillen per fase en per pensioenfonds. Hieronder geven wij een aantal specifieke aandachtsgebieden mee die relevant zijn tijdens de transitie en waar de vier functies expliciet aandacht aan kunnen besteden. Wij noemen deze onderwerpen met daarbij telkens een korte toelichting waarom het van belang kan zijn dat de 2e en/of 3e lijn daarbij betrokken is en welke rollen de 2e en 3e lijn bij dat onderwerp kunnen spelen.

De rollen/activiteiten zijn per onderwerp benoemd, maar in sommige gevallen ligt het voor de hand dat de activiteiten samen worden genomen. Bijvoorbeeld om voorafgaand aan bestuurlijke besluitvorming te beoordelen welke risico's geïdentificeerd zijn, welke alternatieven zijn overwogen en hoe deze zijn afgewogen, hoe de vastlegging is, etc. Dit hoeven niet ieder separate stappen te zijn.

### **Risicoanalyse**

#### **Waarom?**

Bij zo'n omvangrijk en complex traject, met zo veel impact op alle aspecten van het pensioenfonds is het zaak dat er (voorafgaand) een gedegen risicoanalyse wordt gemaakt. En gaandeweg zal de risicoanalyse geactualiseerd en gemonitord moeten worden. Komen er nieuwe risico's bij? Veranderen eerder geïdentificeerde risico's? Is de juiste beheersing geïmplementeerd? Is de beheersing effectief genoeg?

Omdat aan het begin van het traject nog niet alles duidelijk is wat er moet gebeuren, welke keuzes gemaakt gaan worden en wat daarvan de impact zal zijn, zal een initiële risicoanalyse een ander karakter hebben dan de analyse (of update daarvan) in de

tweede of derde fase van de transitie wanneer er al concrete keuzes voor de deur staan of al zijn genomen.

Een goede risicoanalyse kan ook bijdragen om in kaart te brengen op welke aspecten de expertise van, dan wel de toetsing door één of meerdere van de 2e- en 3e-lijnsfuncties gewenst is.

### **Rollen**

- Risicobeheer: faciliteren, ondersteunen en challengen overall proces van de risicoanalyses. Monitoren opvolging van de analyses en tijdige actualisatie.
- Compliance en actuarieel: bijdragen bij risico-inventarisatie met specifieke expertise en beoordelen van daaraan gerelateerde (voorgestelde) beheersing. Een voorbeeld hiervan is de SIRA.
- Audit: toetsen proces van risicoanalyse, opvolging en monitoring.

### **Uitbesteding**

#### **Waarom?**

Pensioenfondsen hebben de activiteiten in verschillende mate uitbesteed; van zelfadministrerende pensioenfondsen die nog veel in huis hebben, tot pensioenfondsen waarbij het bestuur alle activiteiten bij een (of meerdere) pensioenuitvoeringsorganisatie(s) heeft belegd.

Maar feit blijft dat er vaak veel is uitbesteed. Tijdens de transitie zullen de verschillende uitbestedingspartijen ook een rol spelen in het realiseren van de transitie. Bijvoorbeeld doordat het administratiesysteem de nieuwe regeling moet kunnen uitvoeren, omdat de beleggingsportefeuille aangepast moet worden (bijvoorbeeld voor nieuwe risicoprofielen) of omdat er nadruk komt te liggen op extra en begrijpelijke communicatie.

Voor de 2e- en 3e-lijnsfuncties is het zaak erop toe te zien dat het pensioenfonds deze partijen goed en tijdig aanstuurt. Tijdens de transitie kunnen de afspraken en de samenwerking met de uitbestedingspartijen wijzigen. Ook kunnen nieuwe partijen aangesteld worden – hetzij tijdelijk, hetzij permanent – en wordt wellicht afscheid genomen van bestaande relaties. Alles moet in deze periode betrouwbaar (meer specifiek integer en beheerst) blijven functioneren.

### **Rollen**

- Risicobeheer: adviseren over en monitoren welke risico's er worden gelopen, geïdentificeerd en hoe deze worden beheerst.
- Compliance en actuariel: adviseren over en monitoren hoe het pensioenfonds, ondanks de hectische omstandigheden, toch aan de interne en externe regels/afspraken blijft voldoen en de integriteit en beheerste bedrijfsvoering waarborgt.
- Audit: toetsen of de uitbestedingsrelaties voldoende beheerst zijn (in opzet, bestaan en werking), en wat er met de input en bevindingen van risicobeheer, actuariel en compliance is gedaan.

### **Projectbeheersing**

#### **Waarom?**

De transitie is te beschouwen als een groot veranderingsproject, of programma. Het is een project met veel complexiteit en impact, dat uitgevoerd moet worden naast de reguliere werkzaamheden. De komende jaren blijven de reguliere werkzaamheden van het pensioenfonds voor de bestaande regeling(en) immers gewoon doorlopen.

Een project van dergelijke omvang en complexiteit zal niet iets zijn dat een pensioenfonds regelmatig uitvoert. Het vraagt een specifieke organisatie, aanpak en methode.

#### **Rollen**

- Risicobeheer: (ondersteunen bij) het identificeren van projectrisico's (bijv. ten aanzien van governance, proces en inhoud).
- Compliance: adviseren en monitoren in hoeverre het project én de reguliere werkzaamheden blijven voldoen aan de interne en externe regels.
- Actuariel en compliance: bijdragen aan project en (daarbij horende) risicoanalyses met specifieke expertise.
- Audit: (periodiek) toetsen van projectbeheersing, inclusief de betrokkenheid van de 2e-lijnsfuncties en de opvolging van aandachtspunten/bevindingen uit de 2e en 3e lijn.



## **Voldoende zicht op wijzigingen?**

### **Waarom?**

Er moeten besluiten genomen worden met vergaande effecten. Denk hierbij aan wijzigingen in:

- Regeling(en)
- Communiceren (meer en anders)
- Beleggingsportefeuilles en de manier waarop die aangestuurd en gemonitord worden
- Administratiesysteem
- Portal
- Overgangsregelingen
- Etc.

Is het voldoende inzichtelijk welke (bekende) consequenties een besluit precies heeft voor het pensioenfonds in brede zin? Welke terreinen worden mogelijk ook geraakt waar de impact nog onbekend van is? Zijn de besluiten die genomen worden ook uitvoerbaar?

### **Rollen?**

- 2e-lijnsfuncties algemeen: ondersteunen bij, en challenges van de geïdentificeerde risico's en het proces om de risico's te identificeren.
- Compliance: adviseren over wat besluiten voor consequenties kunnen hebben t.a.v. a) het voldoen aan de wet- en interne en externe regelgeving en b) interne regels die moeten of gaan wijzigen. Signaleren welke risico's er door de (voorgenomen) besluiten kunnen ontstaan t.a.v. de cultuur van compliance.

## **(Organiseren van) countervailing power**

### **Waarom?**

In een complex traject zoals deze transitie komt er veel tegelijk op het bestuur af, en gezien de wijzigingen wordt (vrijwel) ieder deel van het pensioenfonds erdoor geraakt, én moeten er ook inhoudelijk ingewikkelde beslissingen genomen worden. Het is daarom nu nog meer van belang om voldoende aandacht te besteden aan de vraag of het pensioenfonds, of het bestuur, voldoende countervailing power heeft. Ten opzichte van bijvoorbeeld uitbestedingspartijen, sociale partners en de eigen organisatie. Daarbij is het onder meer zaak voor de 1e lijn om er zorg voor te dragen dat er voldoende voorstellen/keuzes zijn welke afgewogen kunnen worden (zie verderop

‘Proces van afwegen verschillende alternatieven’) om zo een duidelijk antwoord te hebben indien van buitenaf bepaalde voorstellen worden gedaan.

### **Rollen**

Risicobeheer en compliance: beoordelen of voldoende countervailing power beschikbaar is dan wel welke risico’s er gelopen worden door een eventueel gebrek daaraan, waaronder het risico op belangenverstremming. Hier gaat het niet enkel om ‘harde’ maatregelen zoals functiescheiding, maar vaker over soft controls zoals aanspreekbaarheid, bespreekbaarheid en voorbeeldgedrag.

## **Communicatie met stakeholders**

### **Waarom?**

De wijze van communiceren naar de stakeholders van het pensioenfonds is van groot belang. Stakeholders zijn onder andere de interne organen, sociale partners, maar ook een vereniging van gepensioneerden / slapers en toezichthouders. Pensioenfondsen dienen er op te letten dat er niet enkel wordt geïnformeerd maar dat er daadwerkelijk discussie plaatsvindt op de tafels waar dat nodig is. Hierbij dient rekening te worden gehouden met verschil in kennis tussen de verschillende gremia (kennisasymmetrie).

Sociale partners bepalen uiteindelijk de inhoud van de regeling maar die moet voor het pensioenfonds wel uitvoerbaar zijn. Het pensioenfonds faciliteert sociale partners bij de te maken keuzes en moet ook toetsen op uitlegbaarheid en uitvoerbaarheid van de gemaakte afspraken. In de praktijk zal zichtbaar worden dat het pensioenfonds naarmate de fasen vorderen steeds meer het voortouw zal gaan nemen. Hierin moet bij de communicatie rekening worden gehouden.

### **Rollen**

- Risicobeheer: challenges van de stakeholderanalyse en (risico’s bij de) communicatiestrategie.
- Compliance: adviseren over en monitoren van voldoen aan wet- en regelgeving en de mate waarin bij de communicatie rekening wordt gehouden met de deelnemers.
- Interne audit: toetsen opzet, bestaan en werking van de communicatiestrategie.

## **Evenwichtige belangenafweging**

### **Waarom?**

Evenwichtige belangenafweging is in het huidige stelsel een belangrijk aandachtspunt voor een pensioenfonds(bestuur). Tijdens de transitie wordt dit een nog groter aandachtspunt. De rechten en de risicoverdeling gaan veranderen en er worden vergaande beslissingen voor de toekomst genomen die iedereen raken. Het bestuur dient zich hierbij de volgende vragen te stellen:

- Om welke belangen gaat het? Dit is per fonds verschillend.
- Wat is evenwichtigheid?
- Hoe gaan we hier als pensioenfonds mee om?
- Hoe vindt de zorgvuldige en evenwichtige besluitvorming plaats?

Naast de belangen van de verschillende stakeholders moet het bestuur zich er ook van vergewissen dat besluiten die genomen worden in lijn zijn met de strategie en doelstellingen van het pensioenfonds.

### **Rollen**

- Compliance of risicobeheer: monitoren van evenwichtige belangenafweging (proces en uitkomsten), eventueel met input van de actuariële functie daar waar het gaat om de effecten van beslissingen voor bepaalde doelgroepen. Signaleren van aandachtspunten waar de evenwichtige belangenafweging (extra) aandacht behoeft of in het geding kan komen.
- Interne audit: beoordelen van de opzet, het bestaan en de toepassing van (besluitvormingskader voor) evenwichtige belangenafweging en de opvolging van eventuele aanbevelingen vanuit de 2e lijn.

## **Vastlegging**

### **Waarom?**

Er zullen tijdens het traject moeilijke beslissingen genomen moeten worden. Dat doe je als bestuur naar beste eer en geweten binnen de (correcte) governance en besluitvormingsprocessen. Maar gaandeweg kan het zijn dat er nieuwe of andere informatie beschikbaar komt of er andere omstandigheden zijn waardoor een eerder genomen besluit in eerste instantie wellicht niet meer zo logisch lijkt.

Het is daarom noodzakelijk om de besluitvorming goed te documenteren. Zo blijft het altijd inzichtelijk waarom welke besluiten zijn genomen. En het blijft aantoonbaar dat –

op het moment dat het besluit werd genomen – bijvoorbeeld wel degelijk alle belangen goed waren afgewogen.

Dit geldt ook voor afspraken die gemaakt worden met stakeholders. Bijvoorbeeld met de sociale partners maar ook met uitbestedingspartijen. Zo kan in een later stadium altijd teruggegrepen worden naar de afspraken die waren gemaakt, en waarom deze waren gemaakt.

### **Rollen**

- Risicobeheer en compliance: in het voortraject adviseren over wat er aan vastlegging wordt verwacht in het kader van ‘aantoonbaar in control’ zijn.
- Interne audit: toetsen van beschikbaarheid van informatie en globale helderheid van de vastlegging. Juist een functie die wat meer op afstand staat zoals de interne audit kan dit goed beoordelen, omdat die niet de hele context van de gevoerde discussies zelf in het hoofd heeft. Die kan daarom goed kijken naar de feitelijke vastlegging van het besluit en de onderbouwing daarvan.

### **Betrokkenheid van diverse gremia**

#### **Waarom?**

Er zijn verschillende gremia waarmee het bestuur te maken heeft of kan hebben wanneer besluiten genomen moeten worden. Denk aan het VO/BO, het intern toezicht, e.d. In sommige gevallen is het bij wet bepaald wie welke rol heeft. In andere gevallen is dat bijvoorbeeld in de statuten of beleidsdocumenten vastgelegd. En verder kan het los van de formele verplichtingen in sommige gevallen waardevol zijn om bepaalde gremia bij het proces te betrekken. Bijvoorbeeld omdat zij over specifieke expertise beschikken, of omdat zij een goed beeld hebben van wat er bij de deelnemers speelt.

Het is daarom verstandig om een analyse te maken welke gremia en stakeholders er zijn, welke rol zij wanneer moeten spelen conform regelgeving en welke rol mogelijk waardevol zou zijn (qua input of voor relatiemanagement) om deze gremia te laten vervullen.

#### **Rollen?**

- Risicobeheer: ondersteunen bij en/of challengen van stakeholderanalyse t.a.v. wie waar in het proces betrokken moet worden.

- Compliance: adviseren over en monitoren van functioneren van maatregelen dat alle gremia en stakeholders hun rol goed (kunnen) vervullen en toegevoegde waarde kunnen hebben.
- Interne audit: toetsen of alle relevante gremia en stakeholders zijn betrokken en de opvolging van de input van deze gremia.

## **Belangenverstrengeling**

### **Waarom?**

Met betrekking tot het pensioen zijn er verschillende belangen in het spel. En bij een pensioenfonds bestaat dan ook de kans op belangenverstrengeling. En zeker tijdens de transitie komen veel belangen bij elkaar en vanwege de impact die de wijzigingen hebben zijn de belangen groot. Daarom is het van belang om aandacht te besteden of besluiten op de juiste tafel liggen (sociale partners, pensioenfonds, pensioenuitvoeringsorganisatie, VO's, BO's) en of daar sprake is van "rolzuiverheid".

Daarbij is ook van belang specifiek aandacht te besteden aan de nevenfuncties van de personen in de verschillende gremia, specifiek gericht op de context en het stadium van het transitieproces waarin het pensioenfonds zich bevindt. Enkele voorbeelden van mogelijk conflicterende belangen:

- Privébelang dat een bestuurslid heeft als deelnemer aan de pensioenregeling.
- Een rol die vervuld wordt bij bijvoorbeeld een advieskantoor dat een opdracht gegund krijgt.
- Een conflicterende rol dat een bestuurslid heeft bij de werkgever dan wel vereniging van gepensioneerden (bijv. een rol in de onderhandeling van sociale partners).
- Zuiverheid in de rollen binnen de governance zoals bestuurder en sleutelfunctiehouder, of bestuurder en intern toezichthouder (bij niet-uitvoerende bestuursleden).

### **Rollen**

- Compliance: in vroeg stadium beoordelen waar risico's liggen voor mogelijke belangenverstrengeling en adviseren over mogelijke mitigerende maatregelen.
- Interne audit: toetsen in hoeverre mogelijke belangenverstrengeling in kaart is gebracht, is besproken en welke maatregelen zijn genomen.

## **Proces van afwegen verschillende alternatieven**

### **Waarom?**

Bij de transitie komen op verschillende momenten keuzemomenten voorbij. Daarbij zijn er telkens verschillende alternatieven waaruit gekozen kan worden. En dan gaat het niet alleen over de keuze van sociale partners welke regeling, maar ook de bestuurlijke vraagstukken waar en hoe een regeling in een administratiesysteem wordt verwerkt, welk systeem wordt gekozen, willen (of moeten) veranderen van pensioenuitvoeringsorganisatie, welke opties er zijn t.a.v. een gewijzigde beleggingsportefeuille, of het nog logisch is om dat bij de huidige vermogensbeheerder(s) te doen, etc.

Welke keuze gemaakt wordt kan grote impact hebben op bijvoorbeeld de tevredenheid van de deelnemer, de kosten van de uitvoering en de flexibiliteit van het pensioenfonds naar de toekomst toe.

Een goede keuze in uitvoeringsvraagstukken kun je alleen maken als je zicht hebt op wat de alternatieven echt zijn. Staar je niet te veel blind op een voorkeur die door één of meerdere stakeholders wordt geopperd. En let op dat je niet te veel redeneert vanuit wat het dichtst bij het bekende ligt. Werk goed uit welke alternatieven er zijn, meer dan alleen op hoofdlijnen. En vooral ook: wat zijn de implicaties van de beschikbare alternatieven? Zijn ze ook werkelijk uitvoerbaar, binnen de vereiste tijd en tegen aanvaardbare kosten?

### **Rollen**

- Risicobeheer: challenge of alternatieven goed zijn onderzocht, en ondersteunen bij risicoanalyses bij de alternatieven en voorgestelde keuzes.
- Compliance: procesgang bekijken en daar vanuit integriteitsoogpunt adviezen over geven (denk aan betrokken partijen voor uitwerking en uitvoering).
- Interne audit: toetsen of een goede analyse is gemaakt van de beschikbare alternatieven.

## **Tijdens het traject blijven voldoen aan interne en externe regelgeving**

### **Waarom?**

Pensioenfondsen zijn gewend dat zij te maken hebben met veel wet- en regelgeving. Zowel interne als externe regels. De reguliere bedrijfsprocessen zijn erop ingericht om aan alle regels te voldoen.

De transitie is een groot project dat naast de reguliere werkzaamheden moet worden uitgevoerd. Het wijkt af van de reguliere processen. En vanwege de complexiteit en de vele nog open einden is de aandacht in eerste aanleg en vooraf vooral op de inhoud van de oplossing gericht, en wellicht minder op het feit dat ook nog voldaan moet worden aan alle regels. Zowel de reguliere werkzaamheden, als de transitie, en de uiteindelijke oplossing/implementatie moeten continu blijven voldoen aan de regels. Zo moet bijvoorbeeld ook tijdens het traject aan de diverse Nederlandse wet- en regelgeving en bestaande rapportagevereisten voldaan worden en komt er ook steeds meer EU-wetgeving (waaronder SFDR en AVG) die extra druk op de organisatie leggen. Tijdens het traject gelden regels over mogelijke belangenverstremming nog steeds. En tijdens het traject en voor de uiteindelijke situatie moet voldaan worden aan het uitbestedingsbeleid.

### **Rollen**

- Compliance: ondersteunen bij in kaart brengen van relevante van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Monitoren of de juiste maatregelen zijn genomen om aan de regels te blijven voldoen.
- Interne audit: toetsen welke maatregelen zijn genomen, de betrokkenheid van compliance bij het traject en welke opvolging is gegeven aan aanbevelingen van compliance.

### **Governance tijdens en na de transitie**

#### **Waarom?**

Er zijn veel verschillende rollen tijdens de transitie en ook verschillende belangen. Om de transitie goed aan te kunnen sturen is het van belang dat er een adequate en duidelijke project governance is. En dan hebben we het over wie heeft welke rol binnen het project. Zonder de juiste governance (of duidelijkheid over wat de governance is) ontstaat er mogelijk verwarring, zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden onduidelijk, worden verkeerde beslissingen genomen en worden deadlines niet gehaald. Hierbij speelt ook een rol welke gremia, wanneer bij de transitie betrokken worden en wat hun rol is (zie eerder 'Betrokkenheid van diverse gremia').

Maar de transitie is een project. Het is tijdelijk. De project governance daarvoor zal ook tijdelijk zijn. De nieuwe werkelijkheid na de transitie zal mogelijk een andere bestuurlijke governance vereisen dan de huidige. Een van de resultaten van het project zou dus ook een nieuwe bestuurlijke pensioenfonds governance kunnen zijn.

### **Rollen**

- Risicobeheer: challenge efficiëntie en effectiviteit van de project- en bestuurlijke governance zowel tijdens het project als voor de nieuwe situatie.
- Compliance: beoordelen of de governancestructuren die tijdens en na de transitie worden gebruikt voldoen aan interne en externe regels en de gewenste integere en beheerste bedrijfsvoering waarborgen/ondersteunen.
- Audit: beoordelen opzet, bestaan en werking van governance tijdens en na de transitie.