



IORP II: Versterking van risicomangement

Risk Governance en Risk Profile zijn twee kernbegrippen in IORP II

De invoering van de aanpassing van de Institutions for Occupational Retirement Provision Directive, IORP II, komt snel dichterbij. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft in april een wetsvoorstel gepubliceerd en De Nederlandsche Bank (DNB) heeft aangekondigd dat zij dit jaar de voorbereidingen bij pensioenfondsen gaat monitoren. Ons inziens is de impact van de nieuwe eisen op het gebied van Risk Governance en Risk Profile niet te onderschatten. In deze bijdrage bespreken wij de aanpassing en geven wij handvatten hoe pensioenfondsen zich kunnen voorbereiden op deze nieuwe wetgeving.

De nieuwe IORP II regelgeving uit Europa moet uiterlijk 13 januari 2019 zijn geïmplementeerd in de Nederlandse wet- en regelgeving en dan moeten pensioenfondsen er aan voldoen. De regelgeving stelt dat er onafhankelijke functies moeten worden ingericht voor risicomanagement, interne audit en actuariaat. Dit zijn de zogeheten 'sleutelfuncties'. Veel van de werkzaamheden van deze functies vinden nu al plaats, maar de nodige taken zullen nader moeten worden geformaliseerd en aangepast in reglementen, processen, beleid en functionele invulling. Een nieuwe verplichting is dat er elke drie jaar een eigen-risicobeoordeling (ERB) dient te worden uitgevoerd en ingediend bij DNB. De ERB is een belangrijk instrument bij de strategische besluitvorming en het bepalen van het risicoprofiel van het fonds. Ten slotte zijn er aangescherpte eisen op het gebied van ESG-beleid en beloningsbeleid.

WIJ SPREKEN BIJ VOORKEUR OVER DE 'SIX LINES OF DEFENCE'

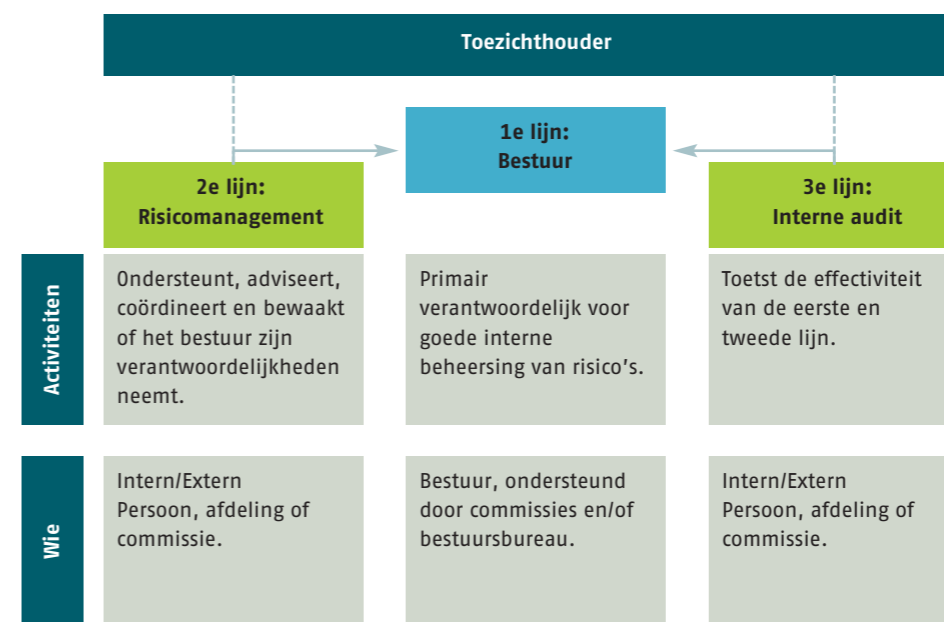
RISK GOVERNANCE

Naar onze mening kan de introductie van onafhankelijke sleutelfuncties gezien worden als de introductie van het zogenaamde 'three lines of defence' model. Het model wordt weliswaar niet expliciet genoemd door de wetgever, maar het is een manier om de beoogde functiescheiding te realiseren, de onafhankelijkheid te waarborgen en de bestuurlijke besluitvorming verder te professionaliseren. Bij geregeerde financiële instellingen is de risicomanagementfunctie de tweede lijn en de interne audit functie de derde lijn. De eerste lijn is 'de business' met aan het hoofd het management. Het management is verantwoordelijk voor de operationele beheersing van risico's en de besluitvorming. Bij pensioenfondsen vervult het bestuur de taak van het management.

Als wij de hele keten van assurance rollen zouden meenemen, spreken wij bij voorkeur over de 'six lines of defence'. De vierde, vijfde en zesde lijn vallen buiten de verantwoordelijkheid van het bestuur, maar vervullen wel een rol bij de bescherming van de deelnemers en pensioengerechtigden. De 'six lines of defence' zijn als volgt:

Lines of Defence	
Eerste lijn	Bestuur
Tweede lijn	Risicomanagement & compliance- en actuariële functie
Derde lijn	Interne audit functie
Vierde lijn	Raad van Toezicht
Vijfde lijn	Externe accountant en certifierend actuaaris
Zesde lijn	Externe toezichthouders (DNB/AFM/AP)

In overeenstemming met de IORP II regelgeving, focussen wij op de eerste drie lijnen; in de vierde, vijfde en zesde lijn leidt de nieuwe regelgeving ook niet tot wijzigingen. In onze visie zouden de 'three lines of defence' als volgt ingericht kunnen worden:



Eerste lijn – Bestuur

Het bestuur vervult de functie van de eerste lijn. Hier worden de besluiten genomen die het risicoprofiel van het fonds bepalen. Ook in de commissies vindt veelal eerstelijns risicomanagement plaats. Bijvoorbeeld, in de beleggingscommissie wordt namens het bestuur gemonitord dat de risico's binnen de afgesproken grenzen blijven, of dat bij een belegging in een nieuwe categorie is stilgestaan bij alle risico's.

Tweede lijn – Risicomanagementfunctie

Op dit moment is de invulling van een onafhankelijke risicomanagementfunctie alleen voor beleggingsrisico's verplicht (artikel 18 FTK). Onder IORP II wordt de scope van het risicomanagement breder getrokken, namelijk naar alle relevante risico's voor het pensioenfonds, dus inclusief operationele en niet-financiële risico's. De functie zal moeten zorgen voor een onafhankelijk oordeel bij besluitvorming van de eerste lijn (het bestuur), moeten kunnen escaleren naar DNB en andere toezichthouders indien het bestuur risico's veronachtzaamt, alsmede de eerste lijn 'challengen' bij de identificatie en mitigering van risico's.

Wij zien verschillende mogelijkheden voor een praktische invulling van de risicomanagementfunctie. Twee voorbeelden:

1. Het bestuurslid met risicomanagement in zijn 'portefeuille' is functiehouder van de risicomanagementfunctie en de invulling van de functie wordt uitbesteed;
2. De functiehouder is een onafhankelijke risicomanager in dienst van het pensioenfonds. De invulling van de functie wordt uitbesteed, of uitgevoerd door medewerkers van het pensioenfonds als deze

beschikbaar zijn en voldoende kennis hebben. De regelgeving lijkt niet uit te sluiten dat de functiehouder tevens de functie kan vervullen.

Proportionaliteit

De sleutelfuncties mogen proportioneel worden ingevuld en mogen niet tot teveel extra lasten leiden voor het pensioenfonds. 'Proportioneel' wil zeggen dat de governance stringenter dient te worden doorgevoerd (lees: striktere onafhankelijkheden) naarmate het pensioenfonds groter en/of complexer is. Het is op dit moment nog niet duidelijk hoe DNB daar in de praktijk mee zal omgaan.

Operationeel risicomanagement

Het 'beheer van het operationele risico' is formeel nieuw in de scope van de risicomanagementfunctie. Dit is een breed gebied; denk hierbij aan integriteitsrisico's, IT- & cyberrisico's en omgevingsrisico's. Deze uitbreiding van de scope van de risicomanagement functie zal daarom de nodige (extra) kennis vereisen van degene die de risicomanagementfunctie vervult. Op dit moment hanteren veel pensioenfondsen de FIRM-methode voor de identificatie en evaluatie van risico's. De operationele risico's zullen daarom veelal al 'in beeld' zijn. Echter, het beheersen van het risico en het 'challengen' van het bestuur op dit gebied zal voor veel risicomangers nieuw zijn. Als het bestuur bijvoorbeeld voornemens is de pensioenadministratie te gaan uitbesteden, zal de rol van de risicomanagementfunctie bestaan uit het goed reviewen of aan alle hiermee gepaard gaande operationele risico's is gedacht en het bewaken dat deze adequaat worden beheerd. Er is daartoe onder meer een goed inzicht nodig in de IT-risico's van de uitbesteding en van de processen rondom de uitbesteding.

Dr. V. Gangadin MBA CRO (links) is Partner en Boardroom Advisor bij het strategisch adviesbureau Sprenkels & Verschuren. Hij is thought leader op het snijvlak van strategische en risicomanagement vraagstukken en gepromoveerd op het onderwerp Risk Management – Risk Appetite. Hij is associate professor aan diverse (internationale) Business Scholen en motivational speaker op (inter)nationale congressen.

Drs. J. van Alphen FRM RBA MBA, is Senior Consultant bij het strategisch adviesbureau Sprenkels & Verschuren. Hij is expert op de IORP II en Solvency II wetgeving en heeft diverse advies- en managementfuncties vervuld bij onder meer DNB en Delta Lloyd.



Tweede lijn – Actuariële functie

Ook de actuariële functie is een tweedelijns sleutelfunctie in IORP II. De rol van de actuariële functie zoals beschreven in de Europese Richtlijn is zowel coördinerend, beoordelend als adviserend. Deze is niet gelijk aan de huidige rol van de externe certificerende actuaaris; zijn rol is immers alleen controlerend/beoordelend. Ook op de inhoud zijn er verschillen tussen de actuariële functie en de certificerende actuaaris: de actuariële functie gaat over de verplichtingen, terwijl de certificerende actuaaris bijvoorbeeld ook zijn oordeel moet geven over het vereiste eigen vermogen en het prudent person beginsel. Toch is de Nederlandse wetgever, om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de praktijk, voornemens de mogelijkheid te bieden dat de certificerende actuaaris de actuariële functie mag vervullen. Hier is echter nog discussie over. Vanwege het controlerende karakter van de functie van de certificerende actuaaris, wijzigt de huidige rol van de adviserende actuaaris niet.

Derde lijn: Interne audit functie

De taak van de interne audit functie is het evalueren van de effectiviteit van de eerste en de tweede lijn. De term 'audit' refereert hierbij dus niet aan werkzaamheden rond het jaarwerkproces. Voor de audit functie verwachten wij de grootste impact omdat deze veelal niet is ingericht, althans niet volledig onafhankelijk van het bestuur en het risicomanagement. Een eventueel aanwezige auditcommissie (die in principe verplicht is voor pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuursmodel) zal deze functie wellicht niet kunnen vervullen vanwege de personele overlap met het bestuur. Een werkbare invulling kan wellicht zijn dat de auditcommissie maar één bestuurslid telt, en opdracht geeft aan voldoende onafhankelijke partijen (bijvoorbeeld een externe accountant, auditor of audit afdeling van de sponsor in geval van een ondernemingspensioenfonds) om audits uit te voeren.

RISICOPROFIEL – RISK PROFILE

Volledig nieuw voor Nederlandse pensioenfondsen wordt de formele eigen-risicobeoordeling (ERB). Deze dient minimaal eens in de drie jaar te worden uitgevoerd, of zoveel eerder als een significante wijziging van het risicoprofiel of pensioenregeling dat vereist. De ERB dient aan DNB te worden verstrekt. Tevens dient de ERB betrokken te worden bij strategische besluitvorming door het bestuur. Met andere woorden, het bestuur moet zich rekenschap geven van de risico's bij strategische besluiten. De risicomanagementfunctie heeft hierbij een essentiële taak. Het impliceert ook dat de strategische risico's (bijvoorbeeld het risico dat het fonds niet zelfstandig kan voortbestaan, of het risico dat het op termijn niet kan indexeren) door het pensioenfonds zijn onderkend, beschreven en worden geëvalueerd in de ERB. De ERB noemt de 'strategische risico's' niet expliciet. Echter, voor een volledig risicoprofiel van het fonds is een goede identificatie van deze risico's onontbeerlijk. Pas als de ERB het volledige risicoprofiel omvat, kan de ERB bij strategische besluitvorming goed tot zijn recht komen.

De ERB is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Hoewel het nog niet bekend is of er richtlijnen worden opgesteld voor de wijze waarop de kwantitatieve evaluaties moeten worden uitgevoerd, naar verwachting zal het niet sterk gaan afwijken van ALM-studies en haalbaarheidstoetsen. De ERB noemt niet expliciet een evaluatie van de solvabiliteit, maar vanwege de evaluatie van de financieringsbehoefte en de impact van maatregelen als indexatie en kortingen, wordt in wezen een evaluatie van het balansmanagement en de financiële opzet gevraagd. In die zin lijkt de ERB op de zogenaamde Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) uit Solvency II voor verzekeraars en de Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) uit Basel III voor banken. Met dien verstande dat de ORSA jaarlijks uitgevoerd wordt of, net als de ERB, bij grote veranderingen van het risicoprofiel.

Scenariodenken

Hoewel niet verplicht in het kader van de ERB, kunnen scenario-analyses ons inziens nuttig zijn bij het nadenken over en in kaart brengen van het risicoprofiel. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Een stijging van de levensverwachting, met gevolgen voor de voorzieningen en dus solvabiliteit;
- Een operationeel risico: cyber risico, waarbij gegevens van deelnemers zijn ontvreemd. Wat is de impact op de organisatie? Welke controls hebben niet gewerkt/zijn er niet? Is er een financiële- en of reputationele impact?
- Reverse stresstest: welke rentedaling moet er optreden om terug te vallen naar een dekingsgraad van 105%?

Veel pensioenfondsen beschikken over projectiemodellen (ALM, haalbaarheidstoetsen), zodat het doorrekenen van scenario's relatief goed werkbaar is. De grootste toegevoegde waarde van een ERB is naar onze mening een verbeterd inzicht in het risicoprofiel van het fonds en hoe het pensioenfonds is voorbereid op de risico's. Met betrekking tot operationele risico's kan de ERB ertoe leiden dat er additionele, risico-mitigerende maatregelen moeten worden genomen.

TOT SLOT

Voor pensioenfondsen is het nu zaak om op de bestuurlijke agenda ruimte te maken voor IORP II en geen besluiten te nemen die tegenstrijdig zijn met IORP II. Met name de concrete invulling en bemensing van de sleutelfuncties (Risk Governance) en de exacte invulling van het Risk Profile, kan nog de nodige voorbereidingstijd vergen. ■