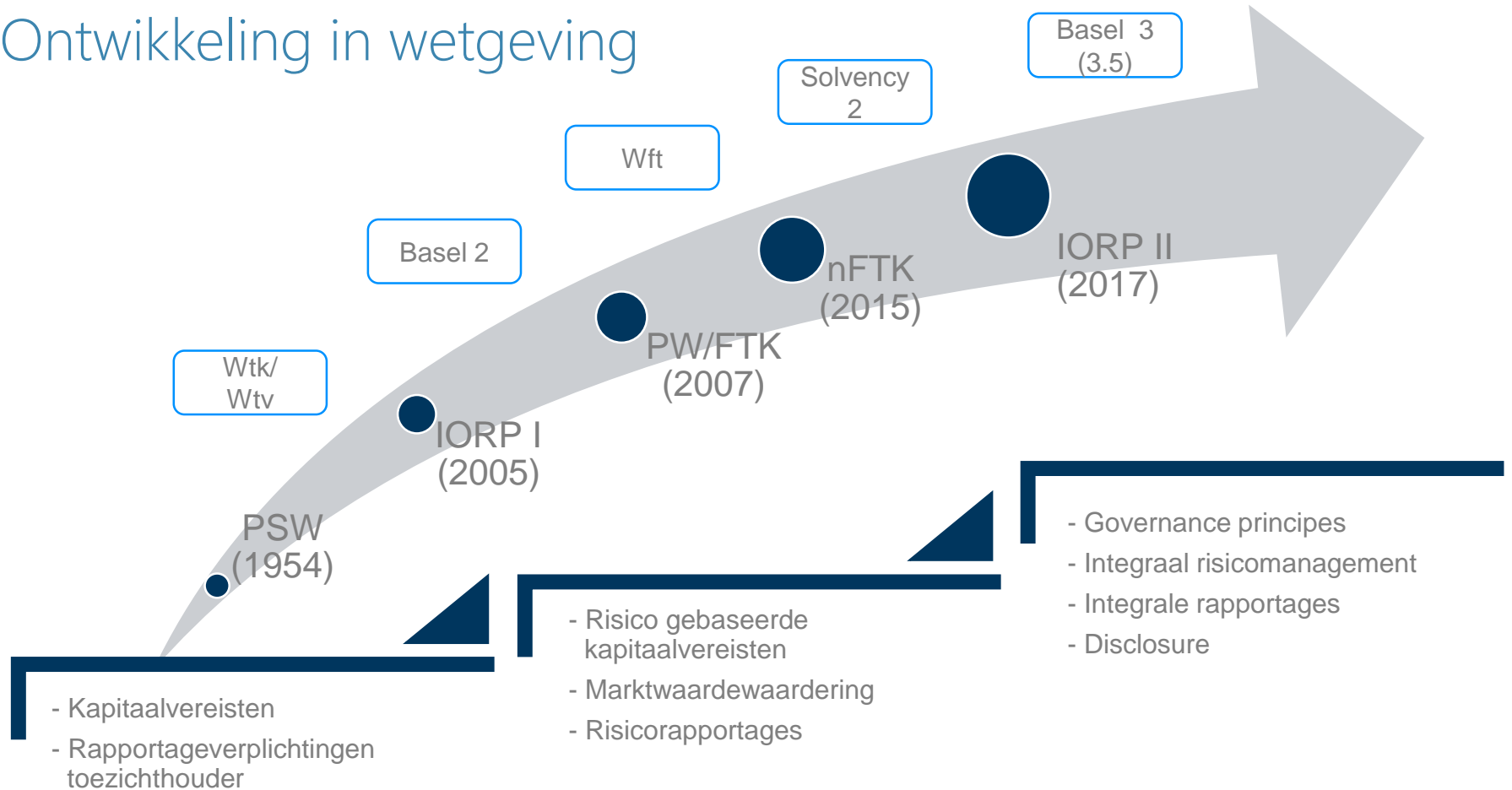




IORP II IMPLEMENTATIE – RISK GOVERNANCE

RONALD HAMAKER
27 SEPTEMBER 2018

Ontwikkeling in wetgeving



De uitdaging

Huidige Governance



- Besturingsmodel
- Beheerste bedrijfsvoering
- Commissie- of portefeuillestructuur
- Pensioenorganisatie
- Uitvoerders
- Adviseurs

IORP II Richtlijn



- Sleutelfuncties
- Integraal risicomanagement
- Interne controle systeem
- Schriftelijk beleid
- Proportioneel

Aangepaste Governance



- Inrichten sleutelfuncties
- (Her)inrichten risico-beleid en procedures
- Aanpassen verantwoordelijkheden
- Doeltreffend



Agenda

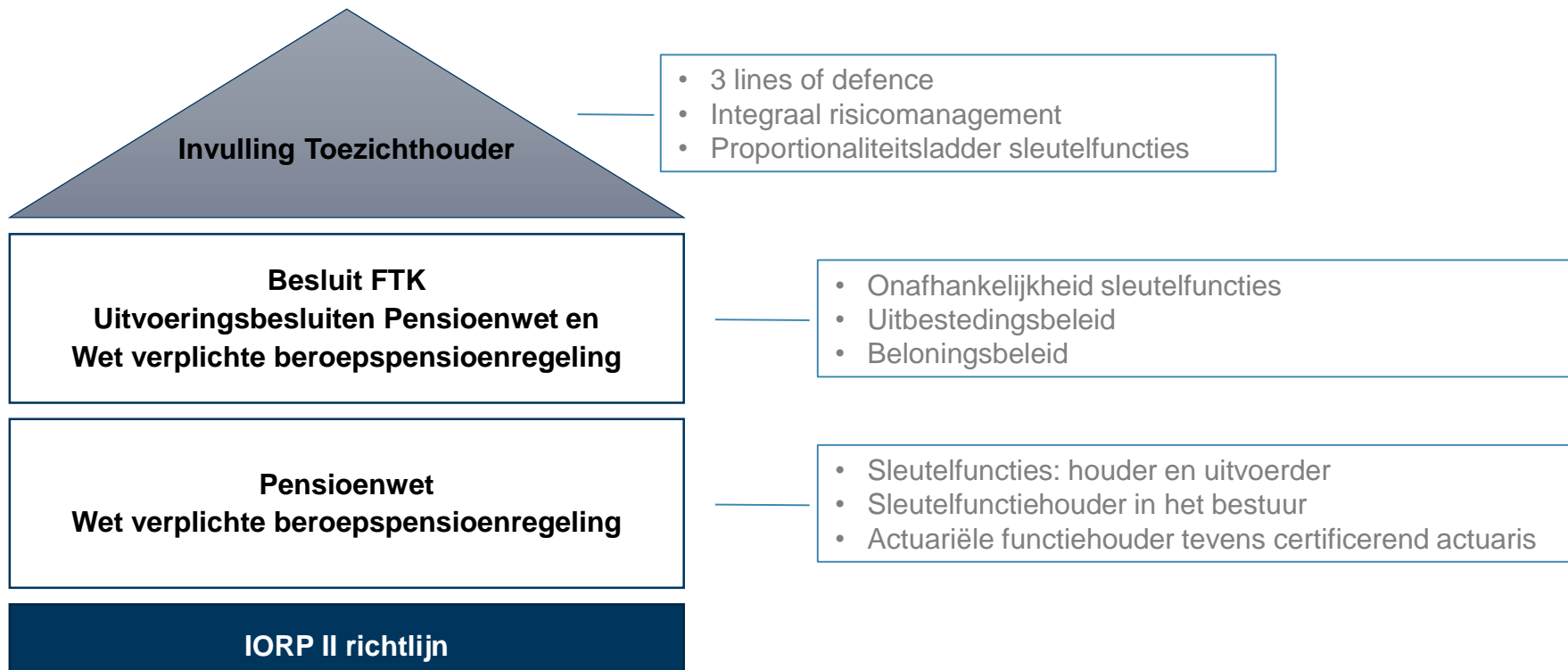
- Wettelijk - en regelgevend kader
- Inrichting sleutelfuncties
- Implementatie risk governance



Wettelijk - en regelgevend kader

Inhoud en achtergrond

Regelgevend kader Risk Governance



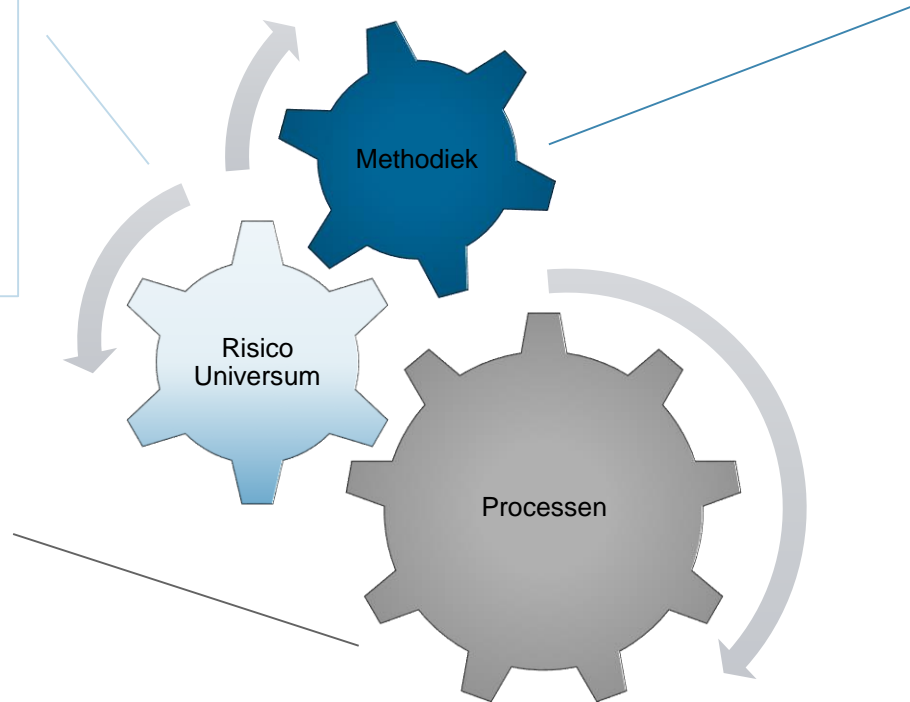
Onafhankelijkheid: 3 lines of defence

Bestuur		
1e lijn: eigenaar van processen en controles	2e lijn: beoordelen, adviseren en verbeteren	3e lijn: toetsen van de werking
<ul style="list-style-type: none">• Implementeren risicobeleid• Uitvoeren processen en controles• Nemen mitigerende maatregelen• Rapporteren over procesbeheersing ('in control'); aantonen implementatie controles	<ul style="list-style-type: none">• Inrichten risicoraamwerk• Vertalen van risico's naar controles• Bijdragen aan beleid en strategie• Beoordelen restrisico's na implementatie controles• Beoordelen effectiviteit mitigerende maatregelen conform risk appetite	<ul style="list-style-type: none">• Toetsen effectieve werking risicoraamwerk• Rapporteren externe toezichthouders• Contact externe accountant• Onafhankelijk oordeel

Integraal risicomanagement gewijzigd artikel 18 FTK

- Premie en voorzieningen
- ALM
- Beleggingen (derivaten, securitisatie, ESG)
- Liquiditeits- en concentratie risico
- Operationeel risico
- Herverzekering

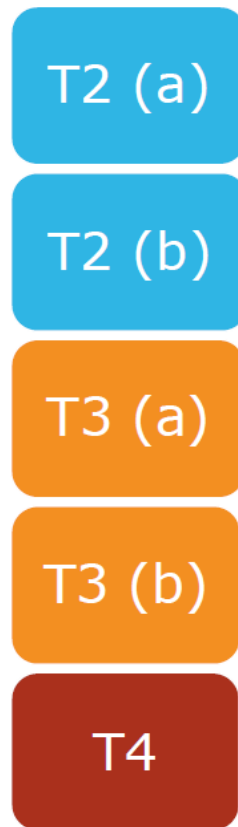
- Strategieën
- Beleid en procedures
- Rollen, taken, bevoegdheden
- Systemen en tooling



- Bepalen risicohouding
- Identificeren van risico's
- Beoordelen van risico's
- Mitigeren van risico's (actie)
- Monitoren, rapporteren en corrigeren

Proportionaliteitsladder DNB

- Sleutelfunctiehouders risk en audit zijn bestuurders (gescheiden)
- Actuariële sleutelfunctie bij certificerend actuaris
- Toepassing niet verplicht
- Wel: hoger risicoprofiel, meer countervailing power



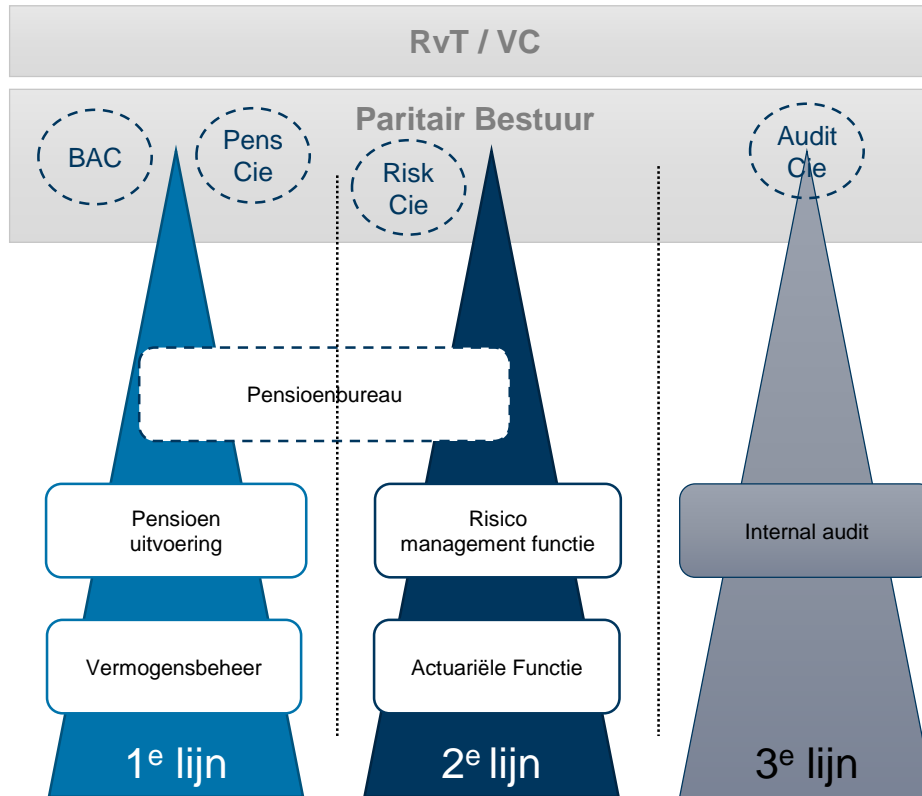
- Risk toehoorder bij commissies
- Audit en risk ondersteuning uitvoerder
- +
- Bij voorkeur aparte risico commissie
- Onafhankelijke auditondersteuning in complexe dossiers mogelijk
- +
- Er is een risico commissie en apart een audit commissie
- Onafhankelijke ad hoc risk en audit ondersteuning in complexe dossiers
- +
- Continue risk en audit ondersteuning door onafhankelijk expert
- +
- Sleutelfunctiehouder risk en audit zijn voorzitter van respectievelijke commissies.
- Eigen gespecialiseerde onafhankelijk ingerichte risk en audit afdeling



Inrichting sleutelfuncties

Besturing en organisatiestructuur

Inrichting sleutelfuncties: paritair bestuur

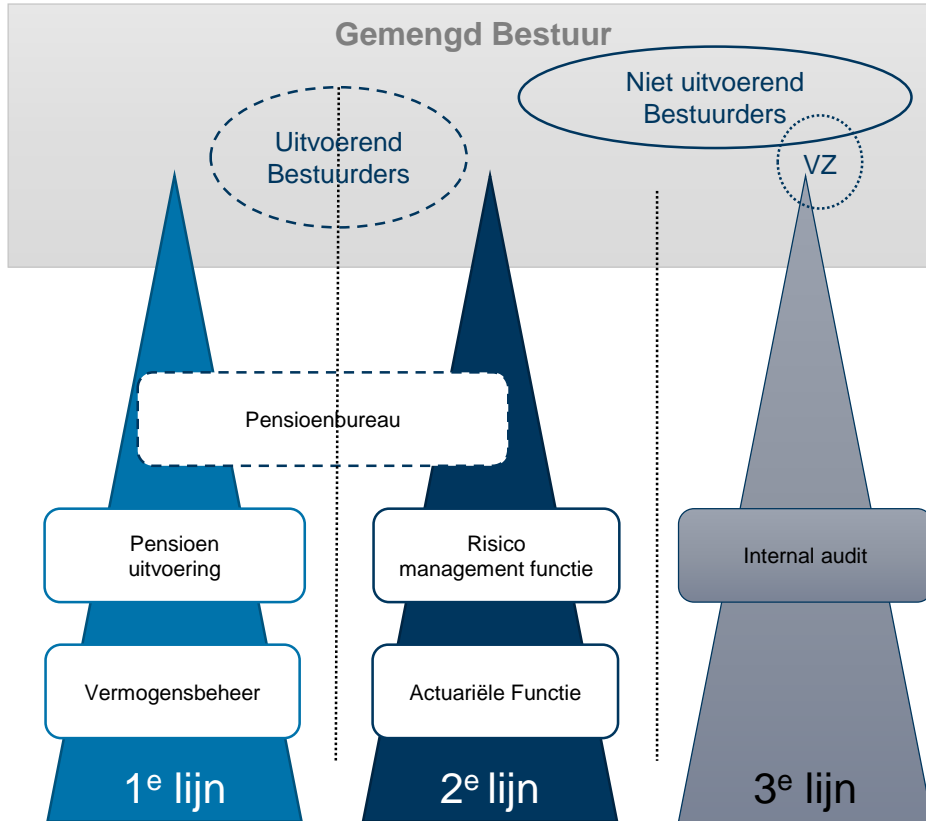


Uitvoering
uitbesteed of in
eigen beheer?
Functiescheiding
pensioenbureau?

Sleutelfunctie
houders in het
bestuur of
toch anders?

- Onafhankelijkheid
sleutelfuncties?

Inrichting sleutelfuncties: gemengd bestuur



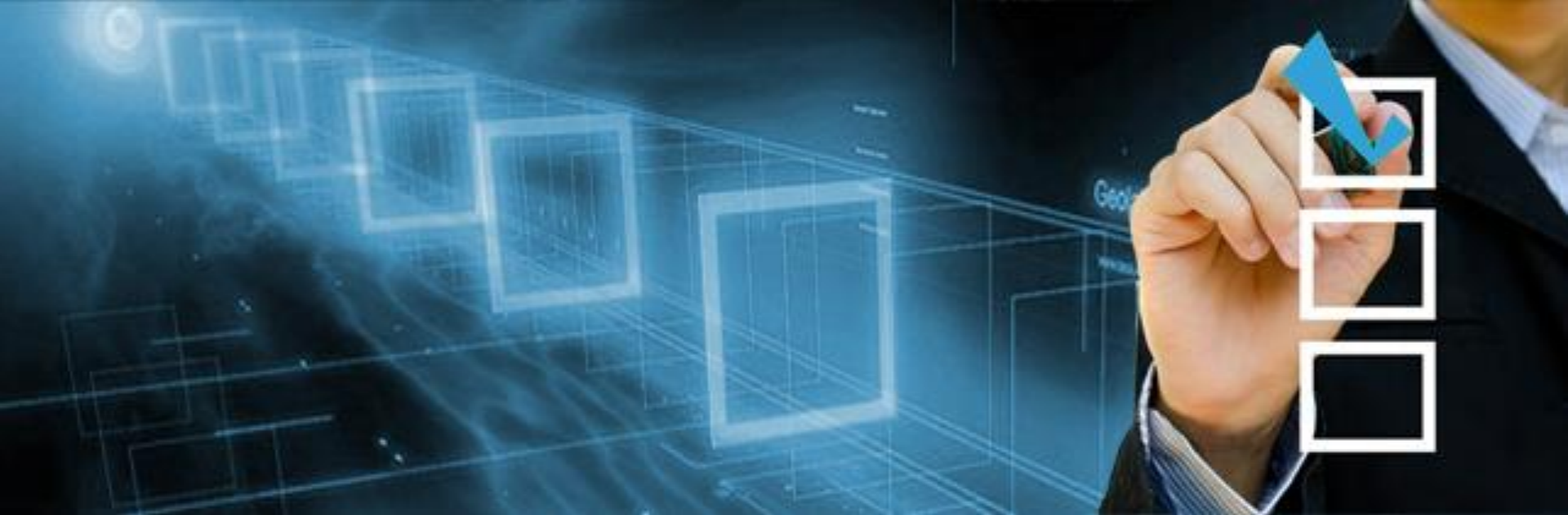
- Sleutelfunctiehouders bij uitvoerend bestuur of voorzitter
- Niet uitvoerend bestuurders zijn geen sleutelfunctiehouders

Overwegingen sleutelfunctiehouder in bestuur

Onafhankelijk/Objectief/ Countervailing power	Onafhankelijkheid SFH vs gezamenlijke verantwoordelijkheid Gevolgen voor rapportage en besluitvorming Herschikken takenpakket
Deskundig/Geschikt	Beroepskwalificaties binnen bestuur aanwezig?
Operationeel risico/ Continuïteit	Voldoende capaciteit binnen VTE bestuurder? Key (Wo)Man Risk
Status en Autoriteit	Toegang tot alle informatie wordt aanwezig verondersteld
Kosten	Is gewenste capaciteit te realiseren binnen beloningsstructuur?

Overwegingen sleutelfunctiehouder activiteiten

	Sleutelfunctie binnen pensioenbureau	Sleutelfunctie uitbested
Onafhankelijk/Objectief	Voldoende scheiding werkzaamheden mogelijk?	Geen combi met advies- en uitvoerende diensten
Deskundig/Geschikt	Kennis van alle relevante risicogebieden aanwezig?	Deskundigheid bij voorkeur bij één partij
Operationeel risico/ Continuïteit	Voldoende capaciteit? Key (Wo)Man Risk	Geen onnodige toename van operationeel risico en ondermijning continuïteit
Kosten	Is gewenste capaciteit te realiseren binnen beloningsstructuur?	Is uitbesteding te realiseren tegen acceptabele kosten?



Implementatie Risk Governance

Praktische uitwerking

Praktische uitvoering

- Analyse
- Plan van aanpak
- Risk governance
 - Bestuurlijke processen
 - Uitbestede processen



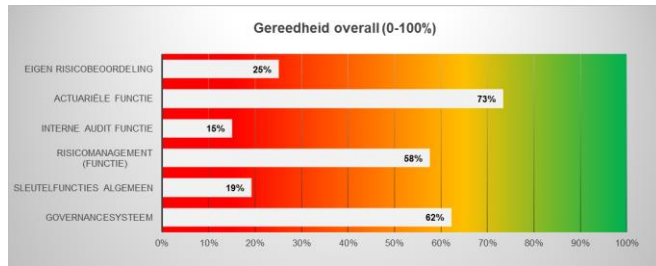
Analyse

Governancestelsel		<afnaam>	mate van gereedheid				
Ref	Onderdeel	Vereiste	niet of zeer beperkt 0-30%	Beperkt 30 - 50%	In redelijke mate 50 - 80%	Grotendeels of geheel 80 -100%	Weet niet
GS1	Governancestructuur	De organisatorische en operationele structuur is gericht op het ondersteunen van strategische doelstellingen en activiteiten.				X	
GS2		Er is een risicohouding en integraal risicoprofiel vastgelegd. Het governancestelsel is aantoonbaar in lijn met deze risicohouding en risicoprofiel.			X		
GS3		Het governancestelsel wordt periodiek expliciet geëvalueerd en aangepast indien wijzigingen zich voordoen.			X		
GS4	Beleid	De beleidslijnen zijn schriftelijk vastgelegd en zowel onderling consistent als in lijn met de strategie. Elke beleidslijn geeft een duidelijke omschrijving van ten minste: a) de met de beleidslijnen nagestreefde doelstellingen; b) de taken die moeten worden uitgevoerd en de persoon of functie die daarvoor verantwoordelijk is; c) de processen en rapportageprocedures die moeten worden toegepast.		X			
GS5		De beleidslijnen worden goedgekeurd door het bestuur of (interne) afdeling waaraan ten minste om de drie jaar geëvalueerd en worden aangepast of wijzigingen in het governancestelsel of aandachtsgebied.				X	
GS6	Uitbesteding	Indien het fonds kernactiviteiten uitbesteed, beschikt het fonds over een beleidslijn waarin de volgende onderwerpen aan de orde worden gesteld: a) De doelstellingen die het fonds heeft ten aanzien van uitbesteding (reden), b) Een expliciete uiteenzetting van wat wordt uitbesteed en wat niet (scope), c) Aan wie wordt uitbesteed, de voorwaarden of selectiecriteria voor de uitvoerder, d) Hoe en wanneer het fonds de prestaties van de uitvoerder, aan de hand van vooraf vastgestelde indicatoren en rapportages, monitort, e) Hoe en wanneer het fonds de uitbestedingsrelatie en het uitbestedingsbeleid in zijn beheer evalueert.			X		

- Vaststellen eigen specifieke situatie

- Deels nieuwe vereisten, deels aanscherping bestaande vereisten

- Resulteert in gedragen beeld en vormt basis voor plan van aanpak



Voorbeeld Plan van Aanpak

Inrichting Risk Governance

- Governance herijken in lijn met het three lines of defence model (besluitvorming)
- Opzetten sleutelfuncties (charter, beleid, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)
- Opstellen functieprofielen, besluit over invulling (intern/uitbesteden)
- Inbedding sleutelfuncties in bestuurlijke organisatie (beleid, procedures, RACI aanpassen)
- Aanpassen beloningsbeleid

Risicomanagement

- Risicomanagementprocedures aanpassen
- Opstellen beleid, procedures en governance eigen risicobeoordeling
- Scenario analyse raamwerk opzetten
- Werven en selecteren persoon / organisatie risicomanager
- ESG beleid en procedures inbedden in risicomanagement

Interne audit functie

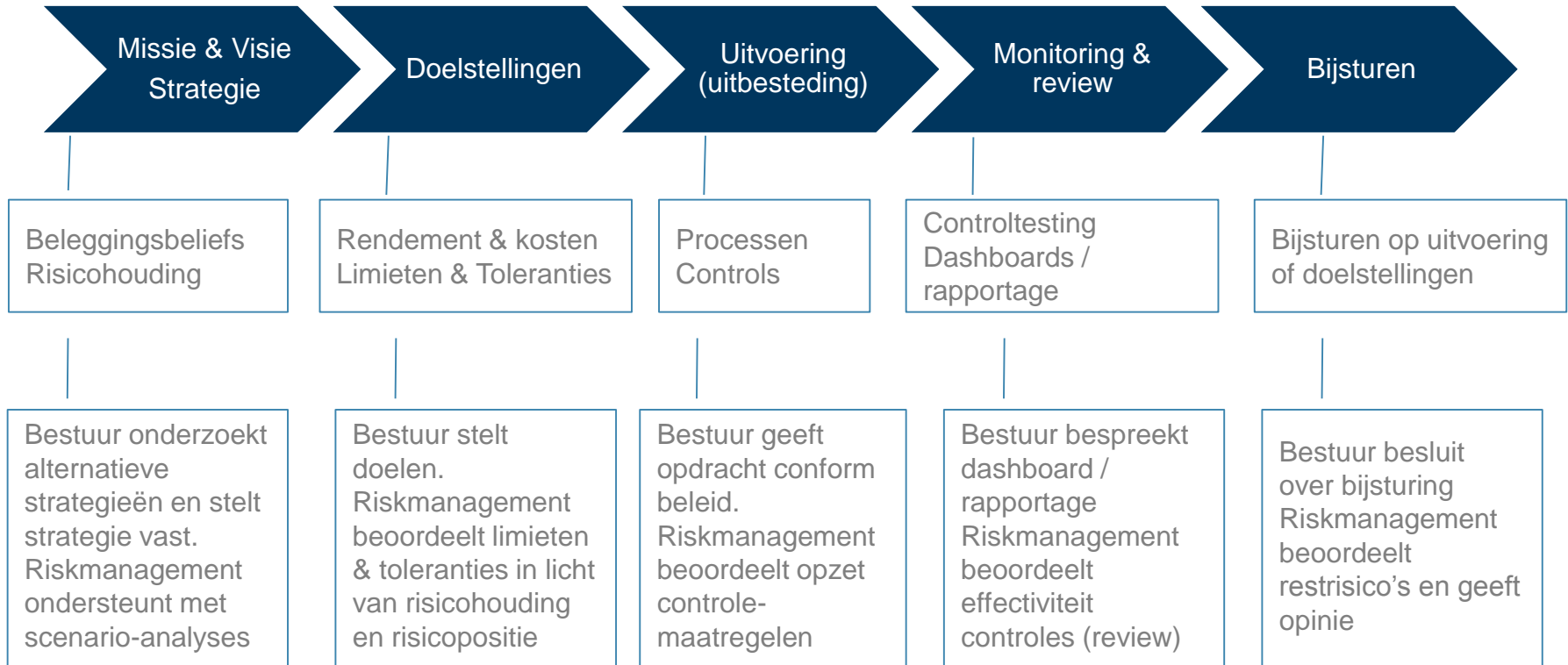
- Werven en selecteren persoon / organisatie interne audit
- Auditplan en procedures opstellen ism externe accountant

Actuariële Functie

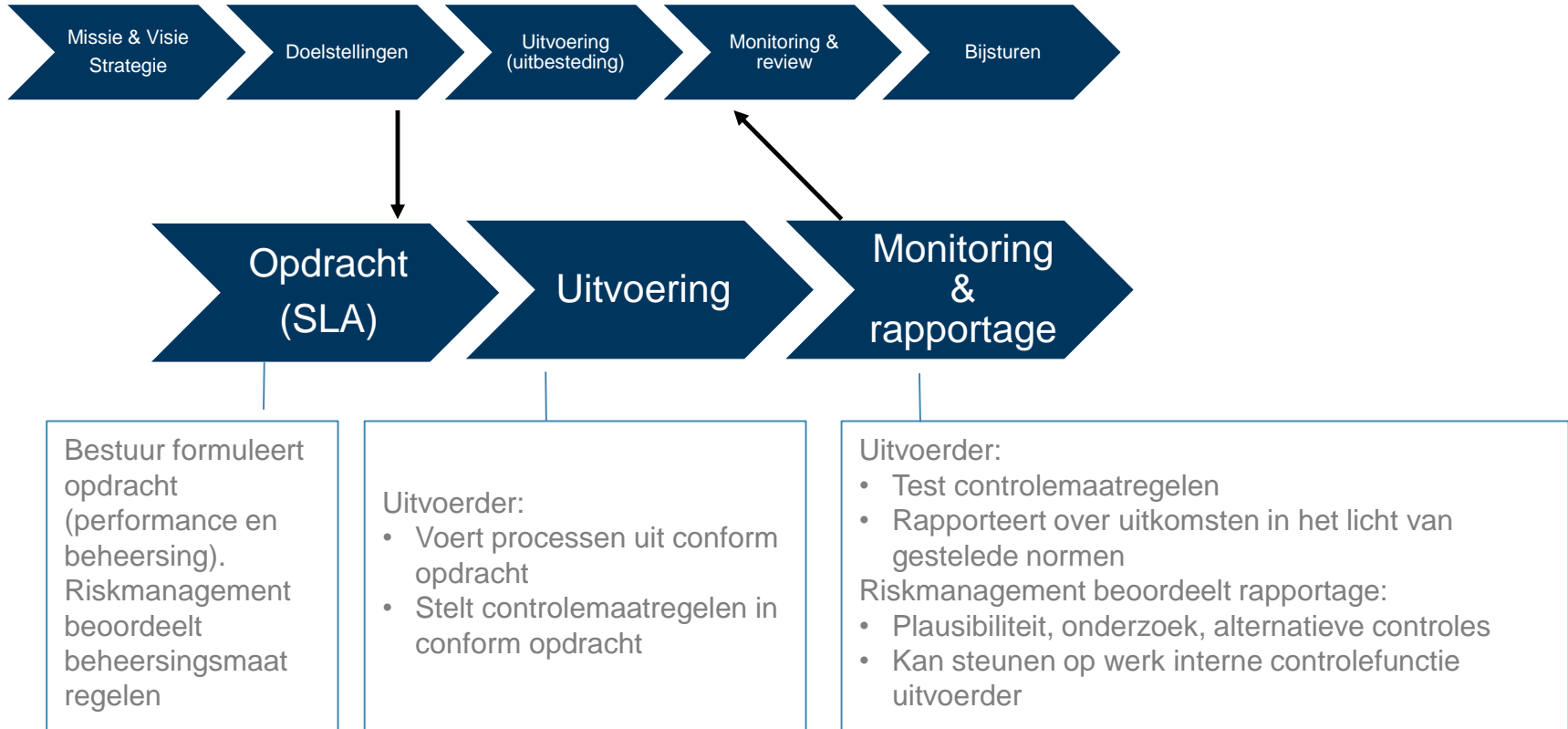
- Procedures opstellen voor actuariële functie
- Functiescheiding uitvoerend actuaariaat en Actuariële Functie



Risk Governance: bestuurlijke processen



Risk Governance: uitbestede processen



Tot slot

- **Wetgeving nog niet definitief**
 - Geen inhoudelijke wijziging voor risk governance te verwachten
 - Misschien uitstel (politieke onvoorspelbaarheid)
- **Ga uit van eigen situatie en aanpak**
 - Blauwdruk niet altijd beste oplossing voor lange termijn
 - Zeg wat je doet en doe wat je zegt!



Ronald Hamaker

Senior Risk & Strategy Consultant

020 – 707 3640

ronald.hamaker@aaa-riskfinance.nl

