

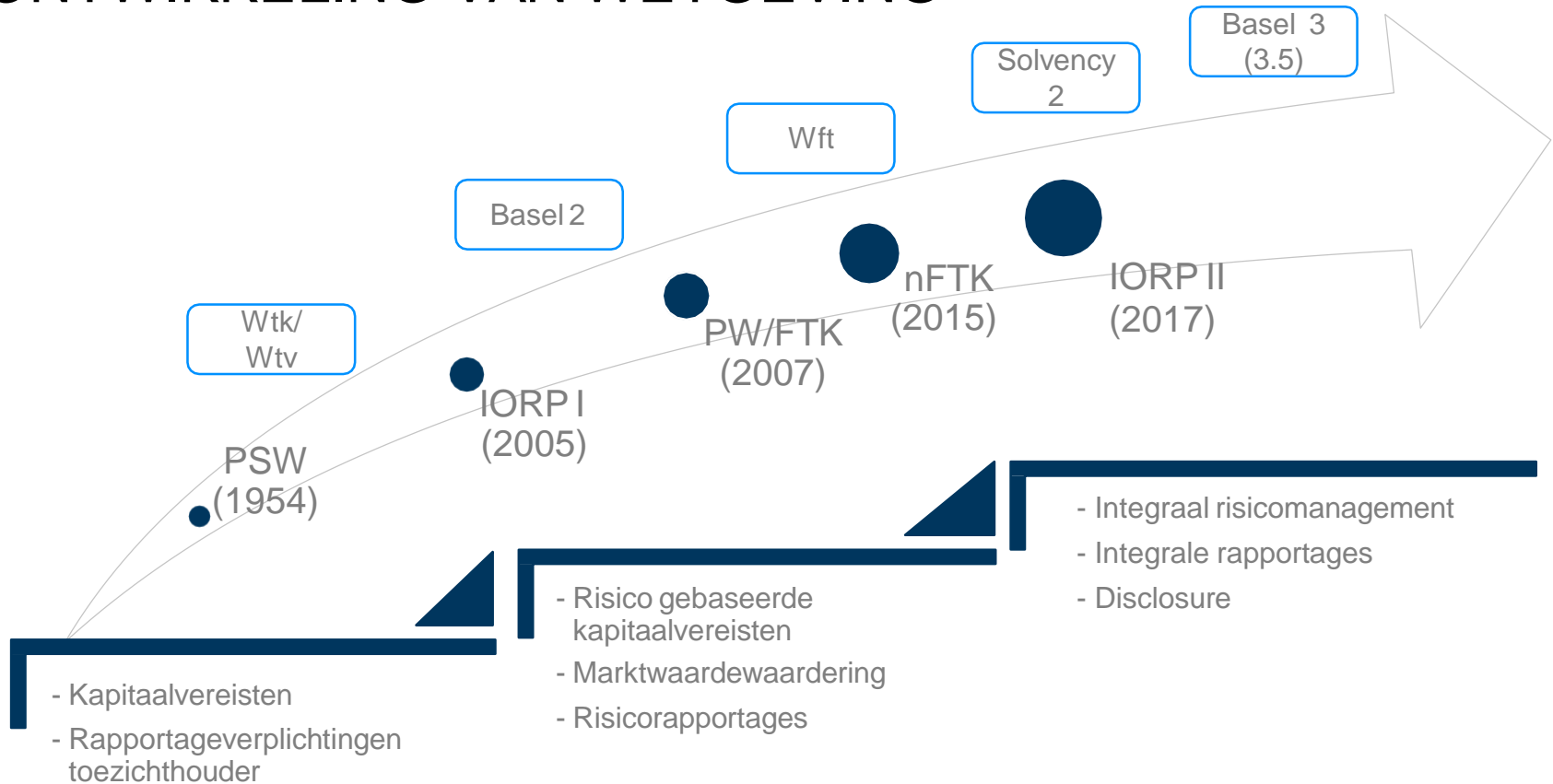


IORP II

Risk Governance voor pensioenfondsen



ONTWIKKELING VAN WETGEVING





INHOUD

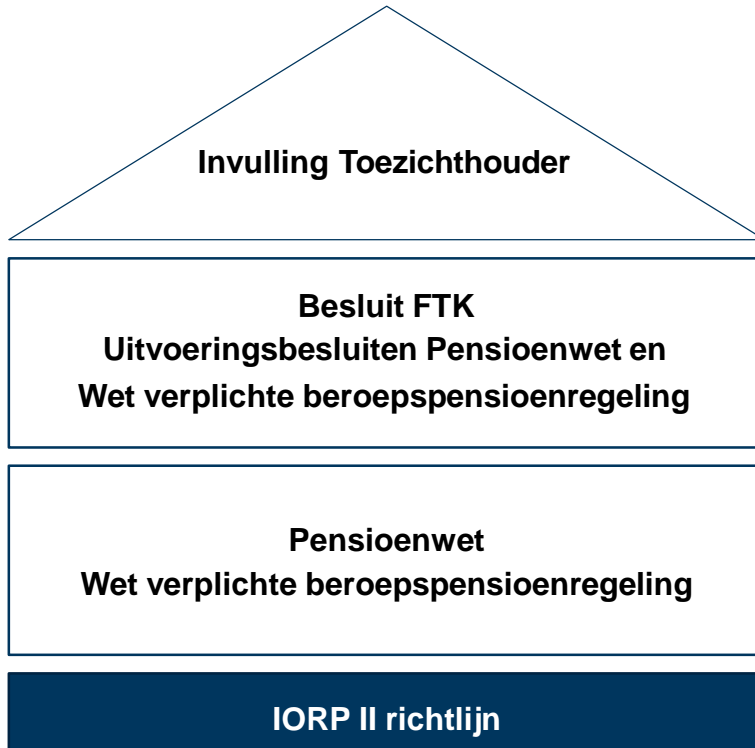
1. Governance
2. Integraal risicomanagement
3. Eigen risicobeoordeling



GOVERNANCE

Besturing en organisatiestructuur

REGELGEVEND KADER RISK GOVERNANCE



- 3 lines of defence
- Integraal risicomanagement
- Proportionaliteitsladder sleutelfuncties

- Onafhankelijkheid sleutelfuncties
- Uitbestedingsbeleid
- Beloningsbeleid

- Sleutelfuncties: houder en uitvoerder
- Sleutelfunctiehouder in het bestuur
- Actuariële functiehouder tevens certificerend actuaris

DE GOVERNANCE UITDAGING

Huidige Governance



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

IORP II Richtlijn



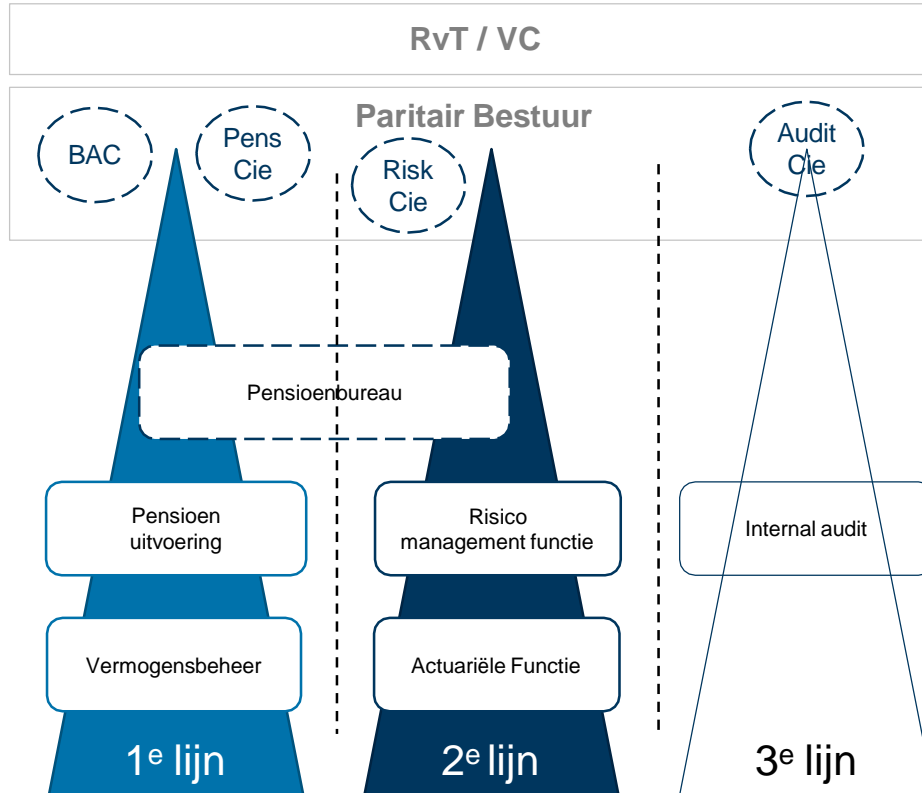
- Sleutelfuncties
- Integraal risicomanagement
- Interne controle systeem
- Schriftelijk beleid
- Proportioneel

Aangepaste Governance



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

INRICHTING SLEUTELFUNCTIES: PARITAIR BESTUUR



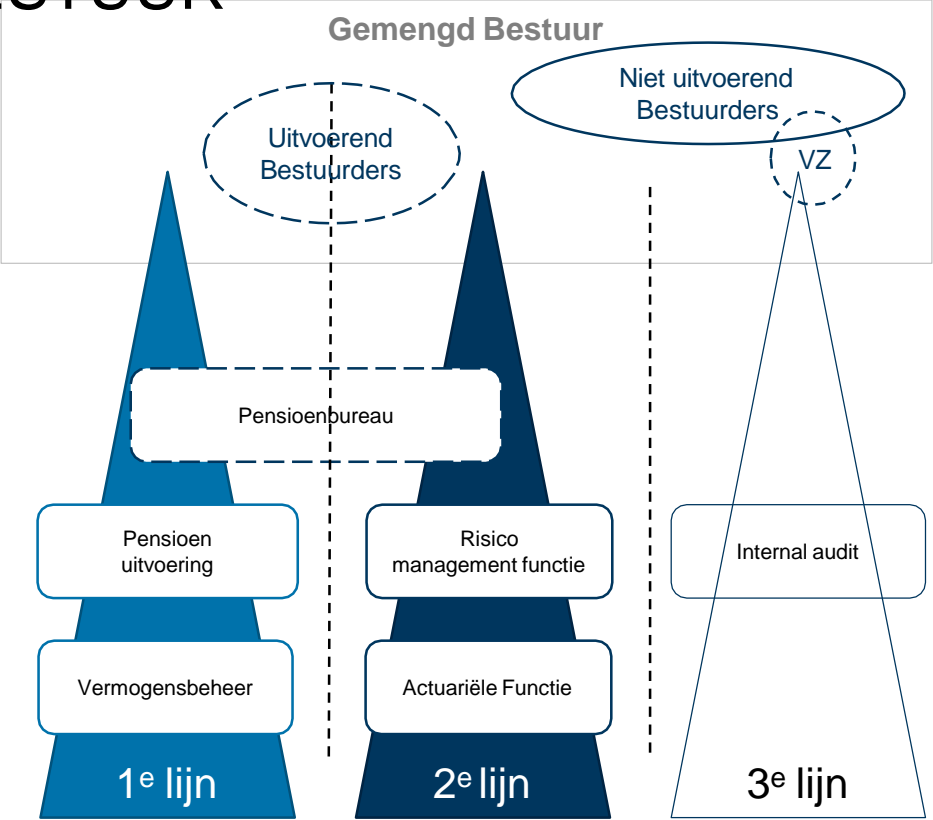
Uitvoering
uitbesteed of in
eigen beheer?
Functiescheiding
pensioenbureau?

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?

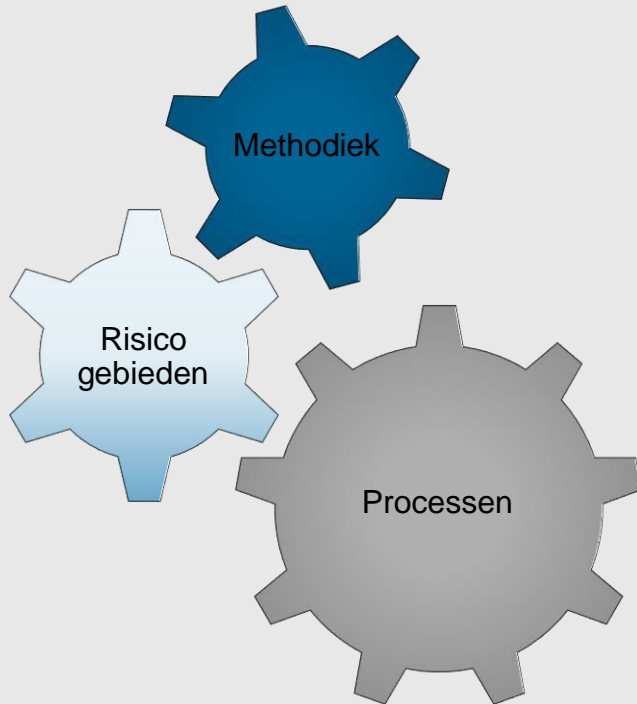
Overwegingen sleutelfunctiehouder activiteiten

	Sleutelfunctie binnen pensioenbureau	Sleutelfunctie uitbesteed
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?



INTEGRAAL RISICOMANAGEMENT

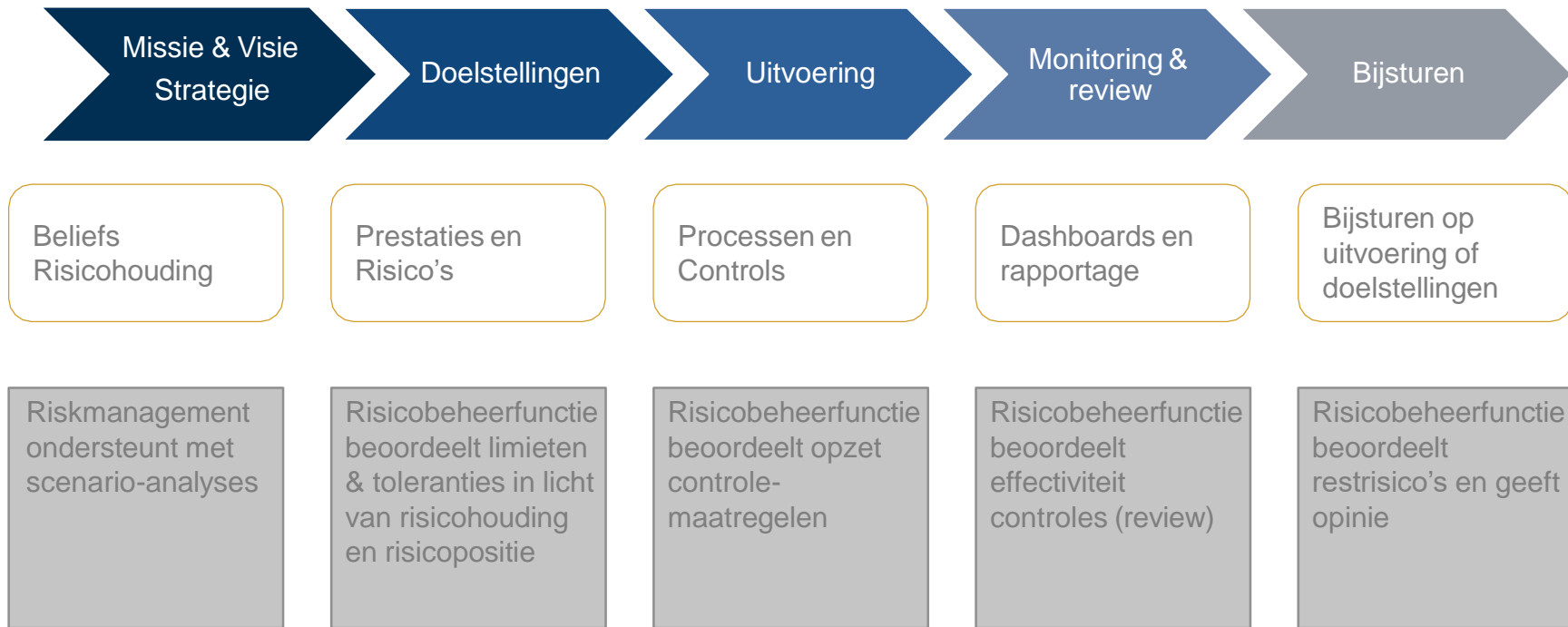




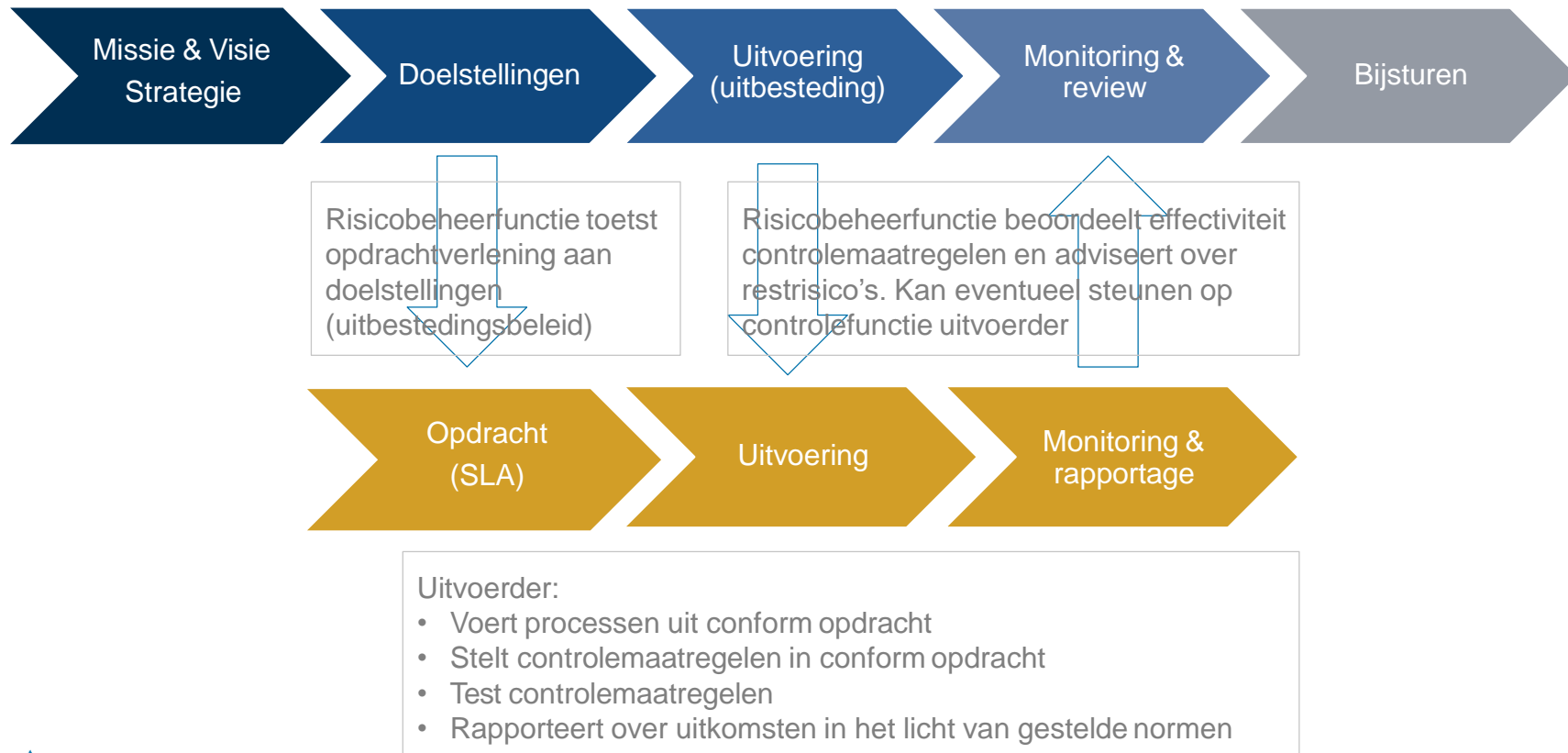
RISICOBEBHEERFUNCTIE

- Methodiek
 - Strategieën
 - Beleid en procedures
 - Rollen, taken, bevoegdheden
 - Systemen en tooling
- Processen
 - Bepalen risicohouding
 - Identificeren van risico's
 - Beoordelen van risico's
 - Mitigeren van risico's (actie)
 - Monitoren, rapporteren en corrigeren
- Risicogebieden
 - Premie en voorzieningen
 - ALM
 - Beleggingen (derivaten, securitisatie, ESG)
 - Liquiditeits- en concentratie risico
 - Operationeel risico
 - Herverzekering

Risicobeheerfunctie: bestuurlijke processen



Risicobeheerfunctie: uitbestede processen





EIGEN RISICOBEOORDELING

Wat is de ERB?

- Eigen Risico Beoordeling (ERB)
- Artikel 28 van IORP II Richtlijn 2016/2341
- Pensioenfondsen variant op ICAAP (banken) en ORSA (verzekeraars)

Internal Capital Adequacy Assessment Process

Own Risk & Solvency Assessment

CPB waarschuwt voor lage en te snel stijgende rente

29 mei 2018 09:34

Voorzorgsmaatregelen voor Brexit

Nieuwsbericht

Datum 27 juni 2018

3 nov 2017

Levensverwachting 2023 drie maanden lager

Pensioen 1684 0

DNB waarschuwt financiële sector voor risico's klimaatverandering

Frank Elderson Directielid DNB

De financiële sector zal werk moeten maken van klimaatverandering, stelt De Nederlandsche Bank. Nu al is de schade voelbaar.

WAAROM EEN ERB?

- Voorkomen onvoorbereid op crisis situaties
- Overlap met crisisplan, echter:
 - Focus op risico's en (toekomstige) impact op fonds
 - Inzicht in voorbereidende maatregelen
- ERB derhalve aanvullend op crisisplan

BELANGRIJKSTE VEREISTEN AAN EEN ERB

Proces en geschreven rapportage

- Ten minste eens per 3 jaar en bij significante wijzigingen
- Proportioneel

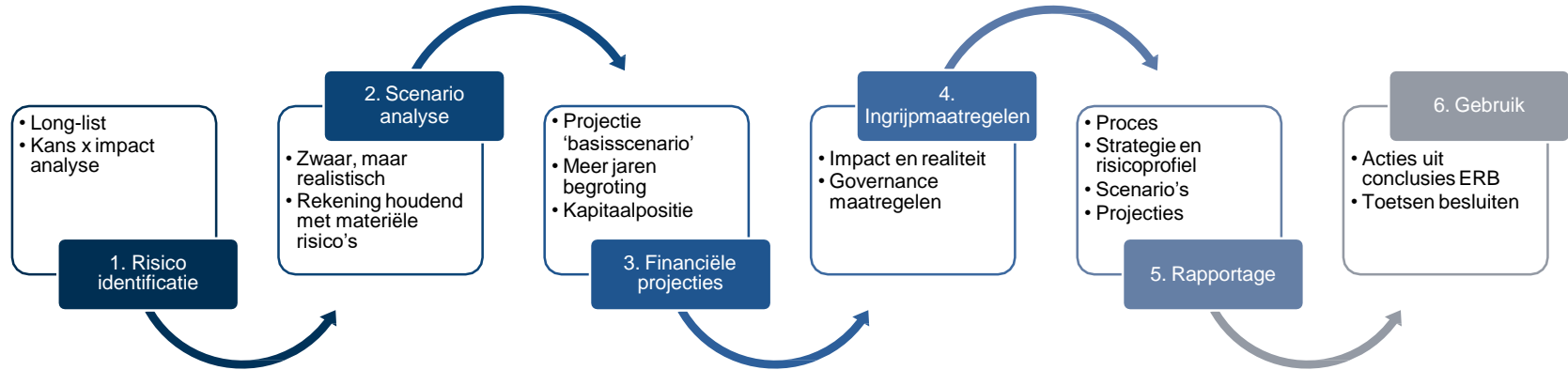
Gericht op identificeren en beheersen van risico's

- Beoordeling van financieringsbehoefte
- Beoordeling van risico's voor uitkeringen van de deelnemers
- Beoordeling van risicobeheersing en beschermingsmechanismen

In aanmerking genomen bij strategische besluitvorming

- Aantoonbaar en geïntegreerd

STAPPENPLAN VOOR EEN ERB

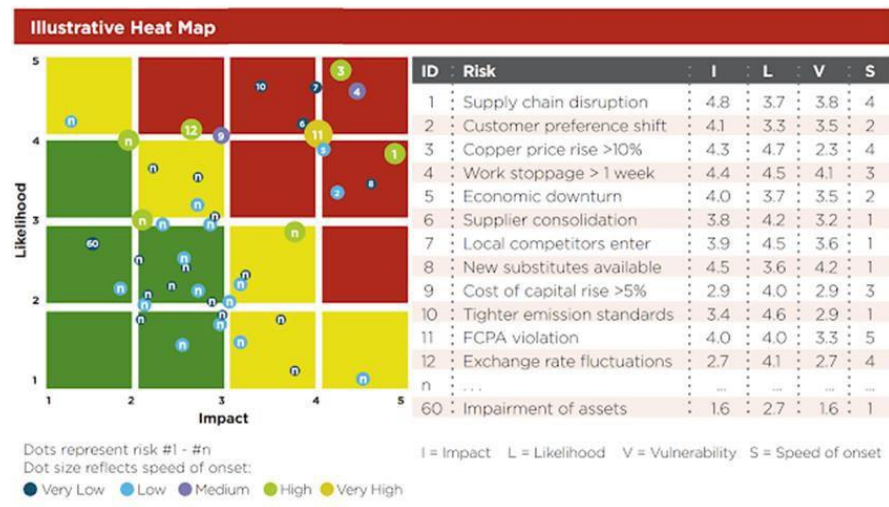


RISICO IDENTIFICATIE

- Long-list
- Kans x impact analyse

1. Risico identificatie

- Vaststellen eigen specifieke risicoprofiel
- risico = bedreiging van behalen doel
- Gegeven reeds aanwezige 'controls'
- Interne afstemming (bestuur, commissies, uitvoerder, RvT, VO, etc.)
- Resulteert in gedragen long-list en short-list in 'heatmap'



- Zwaar, maar realistisch
- Rekening houdend met materiële risico's

SCENARIO ANALYSE

- Vaststellen meest relevante scenario's gegeven risico's

Zwaar, maar reëel

Niet: 10-jaars rente naar -10%
Wel: financiële crisis vgl 2008

Specifiek voor eigen fonds

Niet: scenario van groot fonds overnemen
Wel: specifiek scenario IT risico's eigen systemen

Bevat materiële risico's

Niet: scenario vastgoedcrisis bij beperkte allocatie
Wel: combi zware operationele en financiële risico's

Relevant voor deelnemers

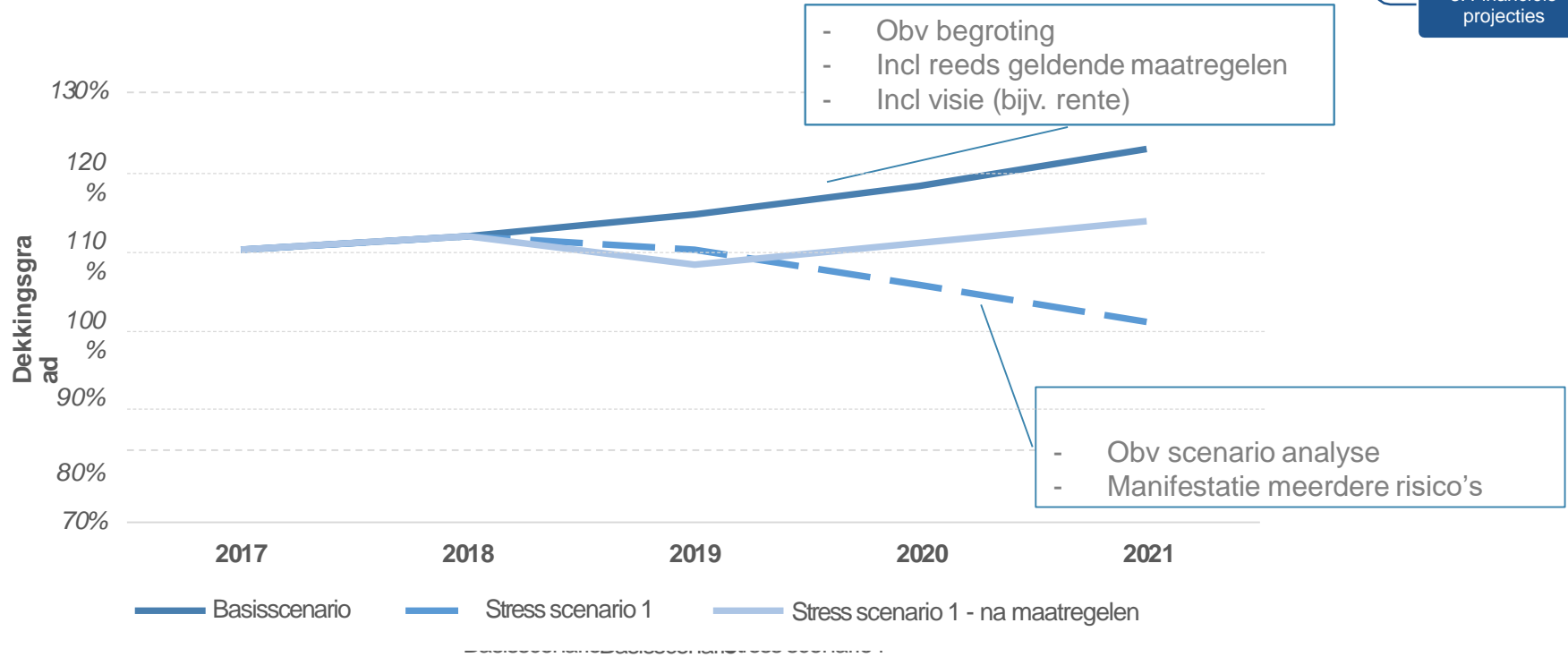
Niet: relevantie scenario obv impact na korten
Wel: korten als ingrijpmaatregel in scenario

- Ongeacht kans! Centraal staat 'wat als'

FINANCIËLE PROJECTIES

- Projectie 'basisscenario'
- Meerjaars begroting
- Kapitaalpositie

3. Financiële projecties



- Impact en realiteit
- Governance maatregelen

INGRIJPMaatregelen

- Koppeling met voorbereidend crisisplan
- Ingrijpmaatregelen vooraf gedefinieerd en geanalyseerd

Impact risicoprofiel

Hoe vermindert dit het risicoprofiel en vereist vermogen?

Impact kapitaal

In welke mate versterkt dit het aanwezig vermogen?

Snelheid

Hoe snel is actie mogelijk? wanneer is impact gerealiseerd?

Haalbaarheid

Is dit mogelijk in het scenario? welke prijs? neveneffecten?

INGRIJPMAATREGELEN – VOORBEELD

- Impact en realiteit
- Governance maatregelen

		Mogelijke 'Management Actions'	Snelheid	Impact risicoprofiel	Impact vermogen	Impact kosten
> Risk appetite	Gewenst Niveau	Aanpassen beleggingsmix				
		Wijzigen operationele processen / uitvoering				
		Verscherpte monitoring				
> norm	Buffer	Aanpassen indexatie				
		Herverzekering en hedging				
		Kostenreductie				
< norm	Tekort	Bijstorten kapitaal sponsor				
		Korten op uitkeringen (indien toegestaan)				
		M&A				

RAPPORTAGE

- Proces
- Strategie en risicoprofiel
- Scenario's
- Projecties

5. Rapportage

- Statisch en dynamisch deel rapportage
 - **Statisch:** beschrijving ERB-proces, RM proces en inrichting governance
 - **Dynamisch:** actueel beeld risicoprofiel en scenario's
- Review en vaststelling proces
 - Review door relevante functies (bijv. actuariële functie)
 - Vaststelling obv eigen governance (iig waarmerking door bestuur)
 - Informeren van relevante organen (bijv. RvT en VO)

- Acties uit conclusies ERB
- Toetsen besluiten

GEBRUIK

- ERB geïntegreerd in management proces en besluitvorming

Strategie

Welke risico's bij welke strategie? Analyse M&A?

Planning & begroting

Hoe raakt het MTP het risicoprofiel en de kapitaalpositie?

Processen

Welke risico's bij wijzigingen systemen en processen?

Transacties

Impact van beleggingen, hedging en herverzekering?

- Overlap met en gebruik van: ALM, crisisplan, herstelplan, etc.

TOT SLOT

- Vereisten nog niet definitief en mogelijk aan verandering onderhevig
 - Wetgeving nog vast te stellen
 - Naar verwachting nog onderliggende guidelines, good practices, Q&A's, etc.
- Ga uit van eigen situatie en aanpak
 - Blauwdruk niet altijd beste oplossing voor lange termijn
 - Zeg wat je doet en doe wat je zegt!

TRIPLE A – RISK FINANCE



Visie en uitvoering

Strategisch advies van het hoogste niveau én implementatie. Met heldere resultaat-afspraken bij ieder traject bewijzen wij dat het werkt.



Multidisciplinair

U vindt bij ons actuarissen, risk professionals en data scientists. Onze multidisciplinaire teams vertalen complexiteit naar een zakelijke visie en uitvoering.



Flexibel

Uw vraagstuk staat centraal in onze dienstverlening. Wij leveren consultancy, interim management, maatwerk en tooling. Precies wat uw organisatie nodig heeft.

BEDANKT VOOR UW AANDACHT

Ronald Hamaker

ronald.hamaker@aaa-riskfinance.nl

+31 6 83 52 59 95

Hoogoorddreef 54

1101 BE Amsterdam Zuidoost

www.aaa-riskfinance.nl