

Integraal RisicoManagement voor pensioenfondsen: Aantoonbaar in control?

November 2017



Bij integraal risicomangement gaat het bij een pensioenfonds om twee vragen: is het fondsbestuur daadwerkelijk in control, en kan het bestuur dat aantonen?

Inleiding

Recentelijk heeft een select maar divers gezelschap van bestuursleden van pensioenfondsen op Roundtable bijeenkomsten, georganiseerd door Milliman, van gedachten gewisseld over de opzet van het risicomangement. De eerste constatering daarbij was dat, ondanks de consolidatieslag die heeft plaatsgevonden, de pensioenfondsen in Nederland nog steeds zeer uiteenlopend van aard en omvang zijn, en ook dat die pensioenfondsen heel verschillend omgaan met risicomangement. De manier waarop wordt omgegaan met financiële risico's kan momenteel vrijwel altijd als voldoende volwassen omschreven worden. Bij niet-financiële risico's is dat onduidelijker.

In dit artikel geven wij aan hoe een pensioenfonds op een pragmatische manier de organisatie van het integraal risicomangement kan verbeteren: Hoe deze, met behoud van datgene wat al is opgetuigd, waar nodig aangescherpt kan worden om op een efficiënte manier te borgen dat elk risico de daarbij passende aandacht krijgt van het bestuur.

Wij gaan daarbij vooralsnog niet in op de rolverdeling of optimale scheiding van taken van het risicomangement, of van de 'risicocultuur' van het pensioenfonds en van de uitbestedingspartijen. Daarop zullen wij binnenkort in een tweede artikel op terugkomen.

Containerbegrip

Vooraf moet worden vastgesteld dat – hoewel gaandeweg steeds duidelijker – 'risicomangement' een containerbegrip is, met het gevaar dat men langs elkaar heen praat. In de sector is behoefte aan een duidelijke definitie. DNB spreekt bij pensioenfondsen van integraal risicomangement (IRM) en hanteert op haar website de volgende omschrijving.

IRM

Integraal RisicoManagement (IRM) is het interactief en continu herhalend proces van het opstellen van de strategie en hieraan gekoppeld het risicoprofiel en de risicobereidheid; het identificeren van risico's, kwalitatief en kwantitatief; het opstellen en implementeren van het beleid voor risicobeheersing, de uitvoering, monitoring en terugkoppeling over risico's en beheersmaatregelen.

Het proces van IRM wordt continu doorlopen zodat op het gebied van risicomangement een zelflerende en zelfsturende organisatie bestaat, die zich bewust is van de impact van de verschillende risico's en de onderlinge samenhang, alsook van de opties voor beheersing en de verschillende consequenties hiervan. Integraal benadrukt dat het gaat om het management van alle verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang.

Binnen IRM wordt – vanwege de aard van de risico's en de wijze van beheersing daarvan – onderscheid gemaakt tussen financiële en niet-financiële risico's. Bij **financiële risico's** denken we vooral aan beleggingsrisico's en renterisico. Op dat terrein hebben pensioenfondsen over het algemeen een goede cyclus gedefinieerd van identificatie, beheersmaatregelen vaststellen, implementeren, monitoring en evaluatie. De 'lessons learned' en veranderende marktomstandigheden leiden in de praktijk ook al vaak tot aanscherping van de risicobeheersing van pensioenfondsen. Wat ons betreft toont dat de toegevoegde waarde van IRM aan.

Bij **niet-financiële risico's** moeten we onder andere denken aan integriteits-, operationele-, uitbestedings- en IT-risico's. Momenteel is er veel aandacht voor datakwaliteit en dataveiligheid, die ook onder de niet-financiële risico's vallen. Als een

pensioenfondsen IRM agendeert gaat het veelal om de organisatie of governance van het risicomanagement. Het is goed om als vertrekpunt te nemen dat deze organisatie van aard kan verschillen bij financiële en niet-financiële risico's.

Toezicht en historische ontwikkeling

Zo ongeveer vanaf 2011 is DNB de systematische manier van het omgaan met risico's door pensioenfondsen gaan beoordelen. Alle pensioenfondsen ervaren dat DNB in steeds toenemende mate aandacht vraagt voor IRM. DNB deed de laatste uitvraag in juni 2017 en kondigde daarbij aan deze uitvraag jaarlijks te herhalen.

Ook het interne toezicht – de visitatiecommissie of Raad van Toezicht van het pensioenfonds – vraagt in toenemende mate dóór over IRM. Daarmee kunnen we zeggen dat de druk van de toezichthouders wordt opgevoerd. Meer en meer wordt van besturen gevraagd hoe zij het IRM organiseren en hoe zij borgen dat er geen zaken aan de aandacht ontsnappen. Er is vanuit de wet- en regelgeving niet voorgeschreven hoe het IRM vorm gegeven moet worden. Er is geen goed of fout, wel zijn er 'best practices' aangegeven door DNB, door de pensioenfederatie, door consultants en experts.

Soms lijkt het of de aandacht voor risicomanagement voortvloeit uit het toezichtsregime van DNB. Dat is jammer want behoefte aan een adequaat risicomanagement zou moeten voortvloeien uit de behoefte van bestuurders om 'in control' te zijn. Risicomanagement zou gezien moeten worden als een logisch voortvloeisel van de missie om een betrouwbare partij te zijn in de pensioensector.

Aanvankelijk werd door DNB van grotere of complexe pensioenfondsen een grotere mate van volwassenheid, cq. een snellere ontwikkeling verwacht dan van kleinere, eenvoudig georganiseerde pensioenfondsen. De verwachting is dat dit niet zo blijft en dat van alle pensioenfondsen een professionele benadering en uitvoering van het IRM wordt verwacht.

Aantoonbaar in control

IRM wordt beschreven als een continu te doorlopen proces, een cyclus van:

- strategie opzetten,
- identificeren,
- implementeren van beheersingsmaatregelen,
- uitvoering,
- monitoring en
- evalueren.

Bij het beoordelen van het IRM beleid wordt bekeken hoe deze cyclus is geformuleerd: **Wat niet is vastgelegd kan niet worden aangetoond.**

We horen van sommige bestuursleden dat zij vinden dat zij in control zijn (en altijd zijn geweest), maar moeite (hebben) moeten doen om dat aan te tonen.

Aan de andere kant: **Het papier is geduldig.** Als alles netjes is vastgelegd, wil dat niet zeggen dat het in de praktijk ook werkt. Er zijn ook bestuursleden die aangeven dat er overmatig veel aandacht gaat naar 'goed vastleggen', maar zij houden het gevoel dat er zaken uit het zicht kunnen blijven. SLA-monitoring- en ISAE-rapportages bijvoorbeeld beslaan vaak honderden pagina's, maar het is een kunst om scherp de essentiële aandachtspunten er uit te filteren.

Het gaat dus om twee zaken:

1. is het fondsbestuur daadwerkelijk in control?
2. kan het bestuur dat aantonen?

De juiste hoeveelheid aandacht

Voor kleinere pensioenfondsen is het op een efficiënte - niet te dure - manier opzetten van IRM lastig. Er is **geen voorgeschreven standaard** en het onderwerp is te veelomvattend om in één 'heisessie' af te doen. Zoals eerder aangegeven zijn het dan vaak de niet-financiële risico's die te weinig aandacht krijgen, die worden 'aan het einde van de dag afgeraafd'.

Uit ons Roundtable-overleg kwam een aantal pragmatische ideeën naar voren, zoals onder andere:

1. Stel vast dat de prioriteit terecht ligt bij financiële risico's. Agendeer deze dus frequent op de bestuursvergadering en niet-financiële risico's minder frequent.
2. Stel voor iedere maand een 'risico van de maand' vast. Het idee om meer focus te krijgen door elke bestuursvergadering één risico te met de nodige diepgang te behandelen werd omarmd door menig deelnemer aan onze Roundtable-bijeenkomsten.
3. Houdt systematisch bij welke risicomanagement-onderwerpen zijn geagendeerd, almede de status hiervan. Geef daarbij voldoende aandacht aan onderdelen, die de neiging lijken te hebben om steeds te worden doorgeschoven.

Een doordachte **risicojaarkalender** is wat ons betreft dan ook een essentieel onderdeel van een goede IRM-organisatie. Milliman kan daarvan een voorbeeld leveren. Het doel daarvan is te borgen

dat elk risico eens in de zoveel tijd de volle aandacht van het bestuur krijgt.

Toetsing van het IRM beleid

Een pensioenfonds kan - op eigen initiatief of daartoe aangezet door de toezichthouders - een self assessment van het IRM beleid uitvoeren. Een andere oplossing is dat een externe partij het ontwikkelde en geïmplementeerde risicomanagementmodel valideert. Milliman kan op een pragmatische manier helpen door te toetsen of aan alle onderdelen de juiste aandacht gegeven wordt. Zonder daarbij een eigen, geheel nieuw model te implementeren kunnen wij, op basis van de beleidsdocumentatie, jaarkalender, monitoring-rapportages, notulen, etc. als onafhankelijke partij beoordelen of het Integraal Risicomanagement-beleid compleet is en van een adequate diepgang. De ervaring leert dat daarbij veelal bruikbare adviezen tot aanscherping gegeven worden. Daarnaast kan het bestuur met een onafhankelijke toets aantonen in control te zijn. Daarmee is het bestuur beter voorbereid op kritische vragen van DNB en kan het zich ook verantwoorden naar alle belanghebbenden.

Conclusie

Wij constateren dat risicomanagement een prominente plaats heeft gevonden op de bestuursagenda, maar ook dat het pensioenfonds besturen zicht er van bewust zijn dat risicomanagement nooit af is. Enerzijds omdat de wereld dagelijks verandert en anderzijds omdat bij het rondren van de cyclus elke evaluatie tot aanpassingen kan leiden en het IRM op een hoger plan kan brengen. Focus op de juiste momenten op de juiste risico's is belangrijk, maar tegelijkertijd ook aandacht voor de risico's in hun onderlinge samenhang (integraal). Met een **own risk self assesment (ORSA)** voor pensioenfondsen kan een pensioenfonds vaststellen in welke mate het in control is. Hulp van een onafhankelijke expert kan uiteindelijk zeer waardevol zijn voor de mate waarin het bestuur 'in control' is en de mate waarin het dat ook daadwerkelijk kan aantonen.

Binnenkort

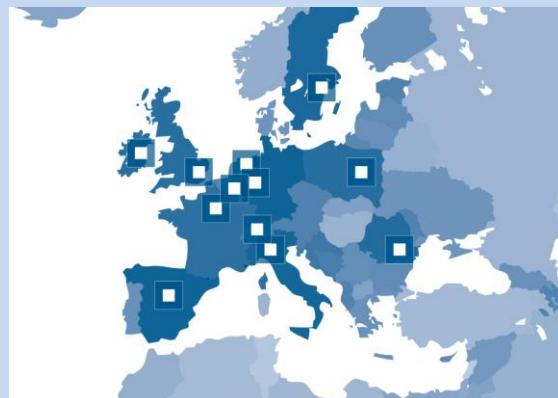
Binnenkort verschijnt van Milliman een tweede artikel over IRM. Daarin zullen wij nader ingaan op de rolverdeling of optimale scheiding van taken van het risicomanagement, en op de 'risicocultuur' van het pensioenfonds en van de uitbestedingspartijen.

milliman.com

MILLIMAN IN EUROPA

Milliman heeft een sterke vertegenwoordiging in Europa met momenteel meer dan 250 consultants die onze klanten bedienen vanuit kantoren in Amsterdam, Boekarest, Brussel, Dublin, London, Madrid, Milaan, München, Parijs, Warschau en Zürich.

milliman.com



Indien u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding van dit artikel, neemt u dan contact op met een van onderstaande consultants of uw Milliman contactpersoon.

Rajish Sagoenie

rajish.sagoenie@milliman.com

Martin Wouda

martin.wouda@milliman.com

Tel: +31 (0)20 7601 888