

Integraal Risicomanagement

voor

Pensioenfondsen

*Discussiemateriaal voor: BoH Consult Tom Bottinga
door: Ralph van't Hoff.
14 maart 2017*

VAN 'T
HOFF
Management Consulting

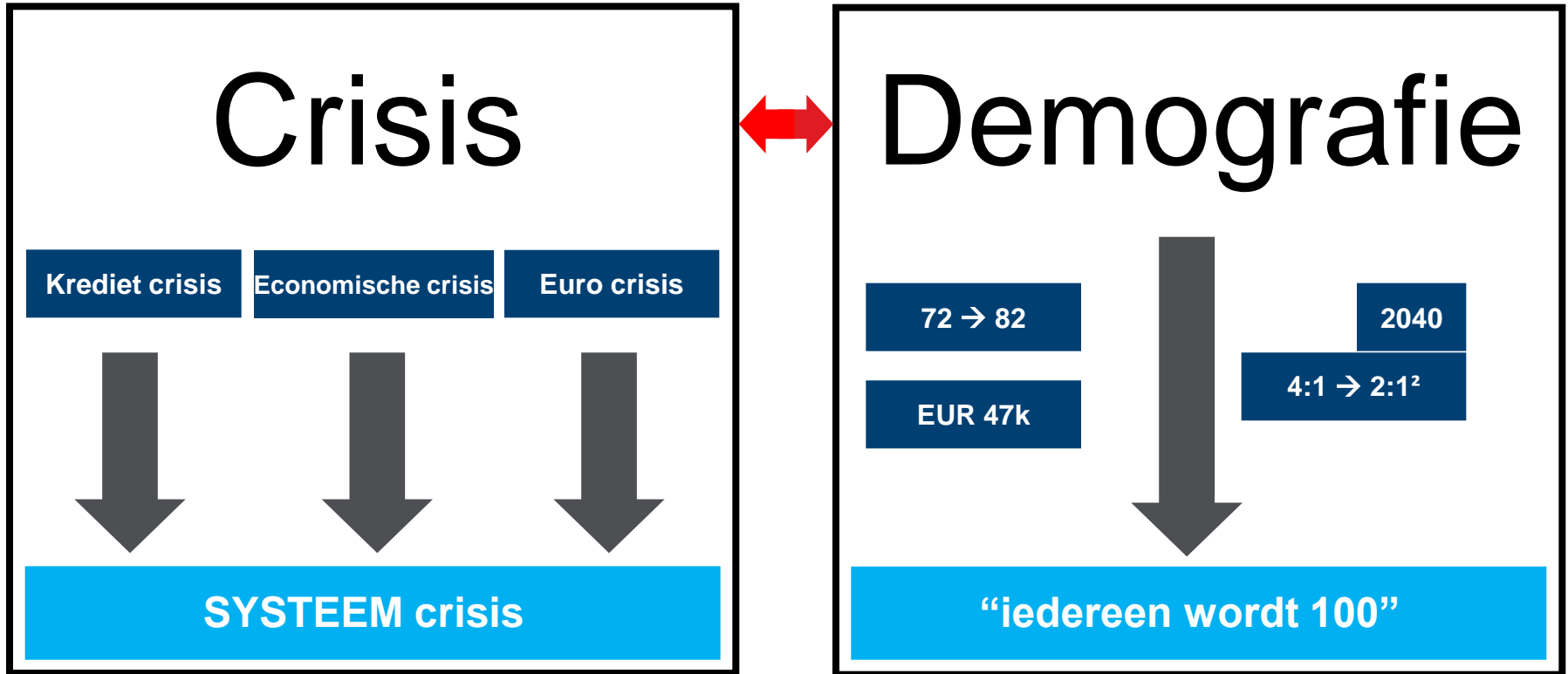


Inhoudsopgave

- I. Aanleiding voor het onderwerp
- II. Wetenschappelijk basis
- III. Risicofilosofie
- IV. Risicopropositie
- V. Juridische basis
- VI. Beheerst en Integer Transitieproces

Ontwikkelingen

Vertrouwen van deelnemers in het pensioenstelsel aangetast¹



¹Slager, A (2012), *Wie redt de pensioenbestuurder*, Oratie, Universiteit van Tilburg.

50% van de deelnemers heeft weinig tot geen vertrouwen in het

Pensioenfonds. Dit staat in schril contrast met de toegenomen deskundigheid, verzakelijking en aansturing van pensioenfondsen.

Juist deze ontwikkelingen zetten vertrouwen van de deelnemer in de pensioenopbouw onder druk.

²<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/04/29/pensioenleeftijd-naar-66-jaar-in-2020.html>

Lessen uit de Crisis

Aandacht voor samenhang Operational Risk Management & Financial Risk Management

The London Whale, 2012¹

- ◆ Eén trader van JPMorgan Chase & Co. verliest USD 6,2 miljard
- ◆ Belangrijkste oorzaken: interne beheersingprocessen onvoldoende, met name complexe handelspraktijken, tekortkoming interne procedures, gebrekkige controle
- ◆ Conclusie: procesmatige risico's opnemen in operationeel risicomanagement

Slager, 2013³

- ◆ Pensioenfonds: aansturen als financiële ipv sociale instelling
- ◆ Bank: gedisciplineerd door klanten in hoever ze met risico kunnen omgaan (bankrun)
- ◆ Pensioenfonds: vroeger geen op druk van deelnemers, nu druk op lange termijn EN op korte termijn ivm slechte prestaties
- ◆ 50% van de Nederlanders: geen vertrouwen meer in pensioenfonds

DNB, 2017²

- ◆ Vertrouwen van deelnemers aangetast door onduidelijke informatie over verwachtingen van financiële opzet van het fonds
- ◆ Pensioenfondsen moeten voldoende zijn toegerust om pensioenadmin op beheerste wijze uit te voeren
- ◆ Verouderde systemen en vraag naar nieuwe technologie van deelnemers zorgen voor verhoogde IT-risico's (cybercriminaliteit, ID-fraude) en operationele risico's

Folpmers, 2012³

- ◆ 'Handreiking IRM Pensioenfederatie' mist operational risk diepgang

¹ Bloomberg (2012), www.bloomberg.com/quicktake/the-london-whale/ .

² Folpmers (2012), *Toepassen van FRM theorie op actuele thema's: Risicoraamwerk pensioenfederatie: tijdsloos, maar daardoor ook gedateerd*, <https://folpmers.wordpress.com/2012/06/21/>

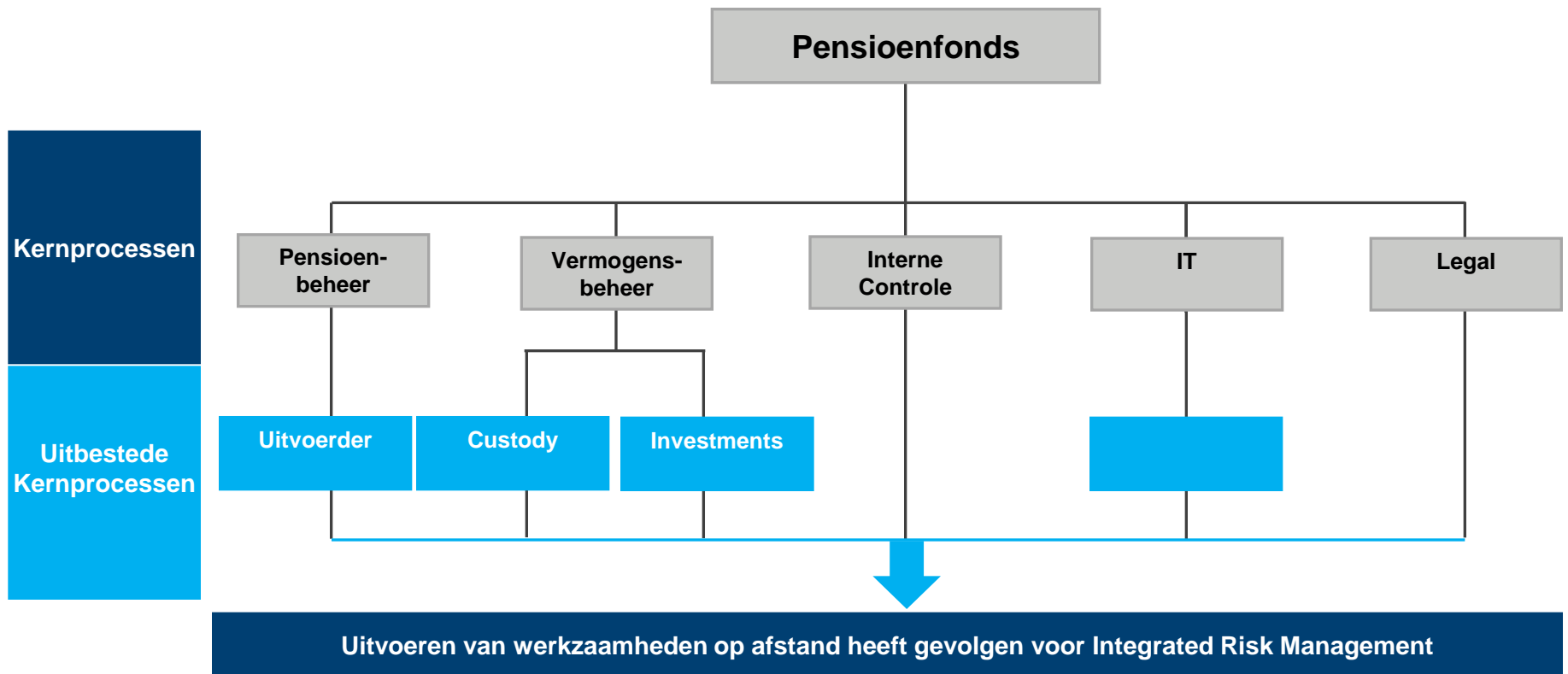
³ DNB (2017), *Toezicht Vooruitblik 2017*. Beheerst verwijst naar art. 143 Pw (beheerste en integere bedrijfsvoering)

³ Slager, A (2013), *Wie redt de pensioenfondsbestuurder*, Oratie , Universiteit van Tilburg.

³ De Greef en Weller (2013): Trend is ingezet om dat via Pensioenwet steeds meer aansluiting wordt gezocht bij Wft (Verzekeraars, banken, PPI's, en beleggingsinstellingen zijn vergunningsplichtig onder Wft)

Pensioenfondsen in de Praktijk

Groot deel kernprocessen uitbesteed aan externe partijen



- ◆ Kernprocessen – keuze: zelf doen of uitbesteden; aan welke gespecialiseerde partij?
- ◆ Indien uitbesteed: risicomanagement aanpassen¹!
- ◆ PF verantwoordelijk voor sluitend risicoraamwerk binnen het pensioenfonds EN binnen de uitvoerder (ex. art. 34 PW jo. art. 12,13,14 Bup jo. art 19 Besluit FTK)
- ◆ *...” Integraal Risicomanagement (IRM) is een interactief proces. Integraal benadrukt dat het gaat om het management van alle verschillende risicogebieden (FRM & ORM) in onderlinge samenhang”...*

¹ Greef, de, R., Kleijne, P., and Schoonhoven., A. (2014), Integraal Risicomanagement bij Uitbesteding, *Tijdschrift voor Pensioenvraagstukken*, No. 26

Theoretische basis voor Integraal Risicomanagement

Agency Theory: leidende wetenschappelijke theorie voor het analyseren en begrijpen van belangen binnen organisaties

Agency Theory¹

Kern: Delegeren van besluitvorming

- ◆ Principaal - Agent relatie: relatie tussen eigenaren en bestuur van beursgenoteerde firma's
- ◆ Theorie behandelt het probleem waarin de agent handelt in opdracht van principaal
- ◆ Met het delegeren van besluitvorming kan de agent beslissingen nemen die niet van optimaal belang zijn voor de principaal

Probleem: Belangenconflict

- ◆ Het probleem ontstaat wanneer de belangen van beide partijen van elkaar verschillen en het moeilijk is voor de principaal om de agent te controleren.

Doel: Goed Rentmeesterschap

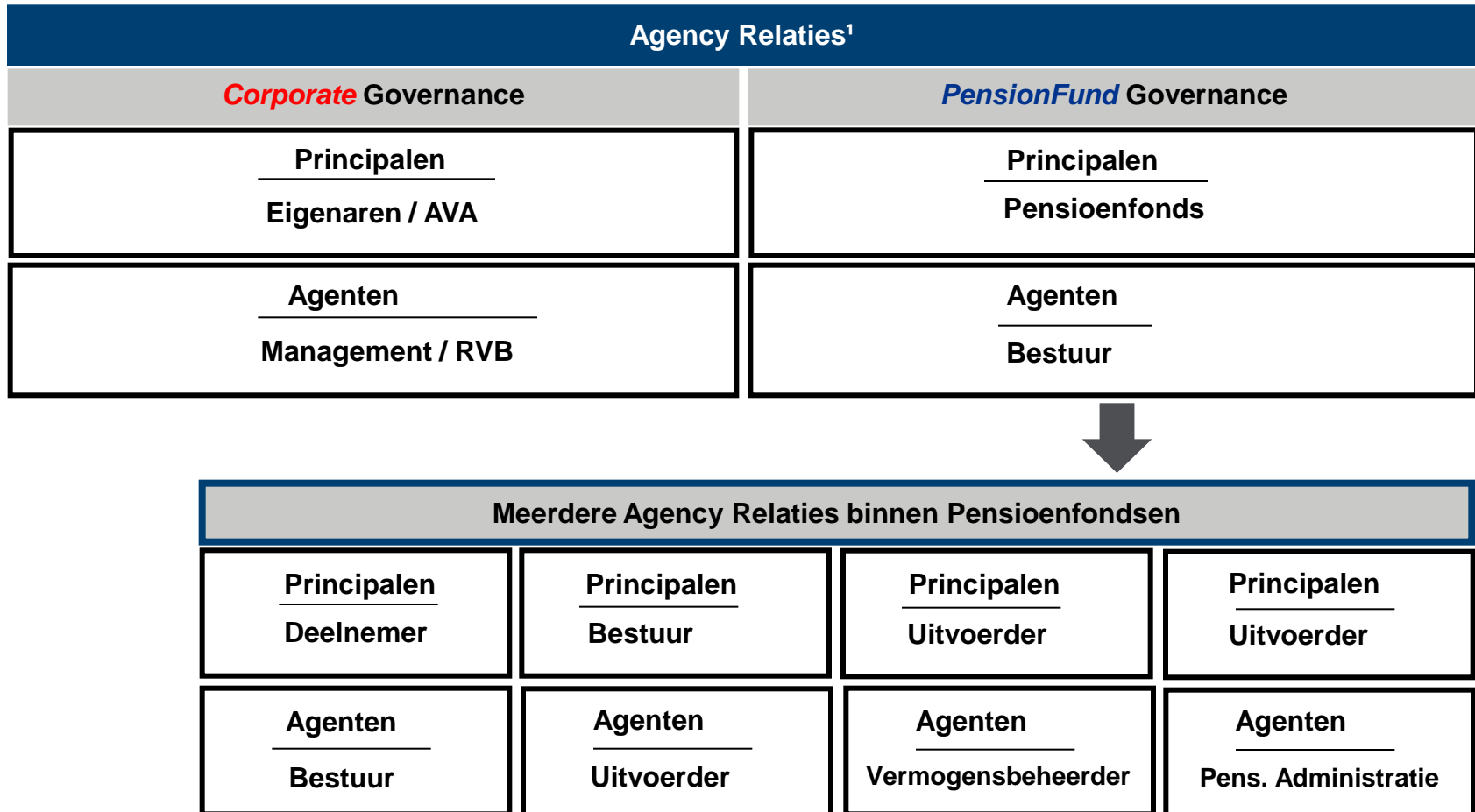
- ◆ Beperken van ondoelmatig gedrag van de agent door controle van de principaal
- ◆ (...) *"is to get the principals' agents, the administrators of the principals' assets, to do what the principals themselves would do if they were in charge from day-to-day"*.

¹ Berle, A. and Means, G. (1932), *The modern corporation and private property*, New York: McMillan.

² McCallum, J.S. (2003), Governing the investment of pension fund assets, *Ivey Business Journal*, Vol. 67, No. 3, pp. 1-4.

Agency Relaties

Pensioenfondsen in een complexe opeenstapeling van meerdere agency relaties



Problemen & Oplossingen bij Agency Relaties

Integraal Risicomanagement van levensbelang

Fundamenteel Probleem:

Hoe weet het bestuur of alle uitvoerders het beste voorhebben met het pensioenfonds?

- ◆ Problemen in elke agency relatie:

Informatieassymetrie³

Kennisachterstand; uitvoerders weten meer van de activiteiten die zij uitvoeren dan PF bestuur (verlies van de regie? countervailing power?)

- ◆ Tenzij het pensioenfondsbestuur perfect toezicht uitoefent of een compleet contract afsluit, kan de commerciële partner zijn eigen belang nastreven en ten koste van het PF extra inkomen voor zichzelf genereren¹.
- ◆ Er zijn situaties denkbaar waarbij de uitvoerder tegen het belang van het pensioenfonds zal handelen²

Oplossing:

Beheersmaatregelen nemen om uitvoerders te stimuleren belangen van pensioenfonds te blijven behartigen

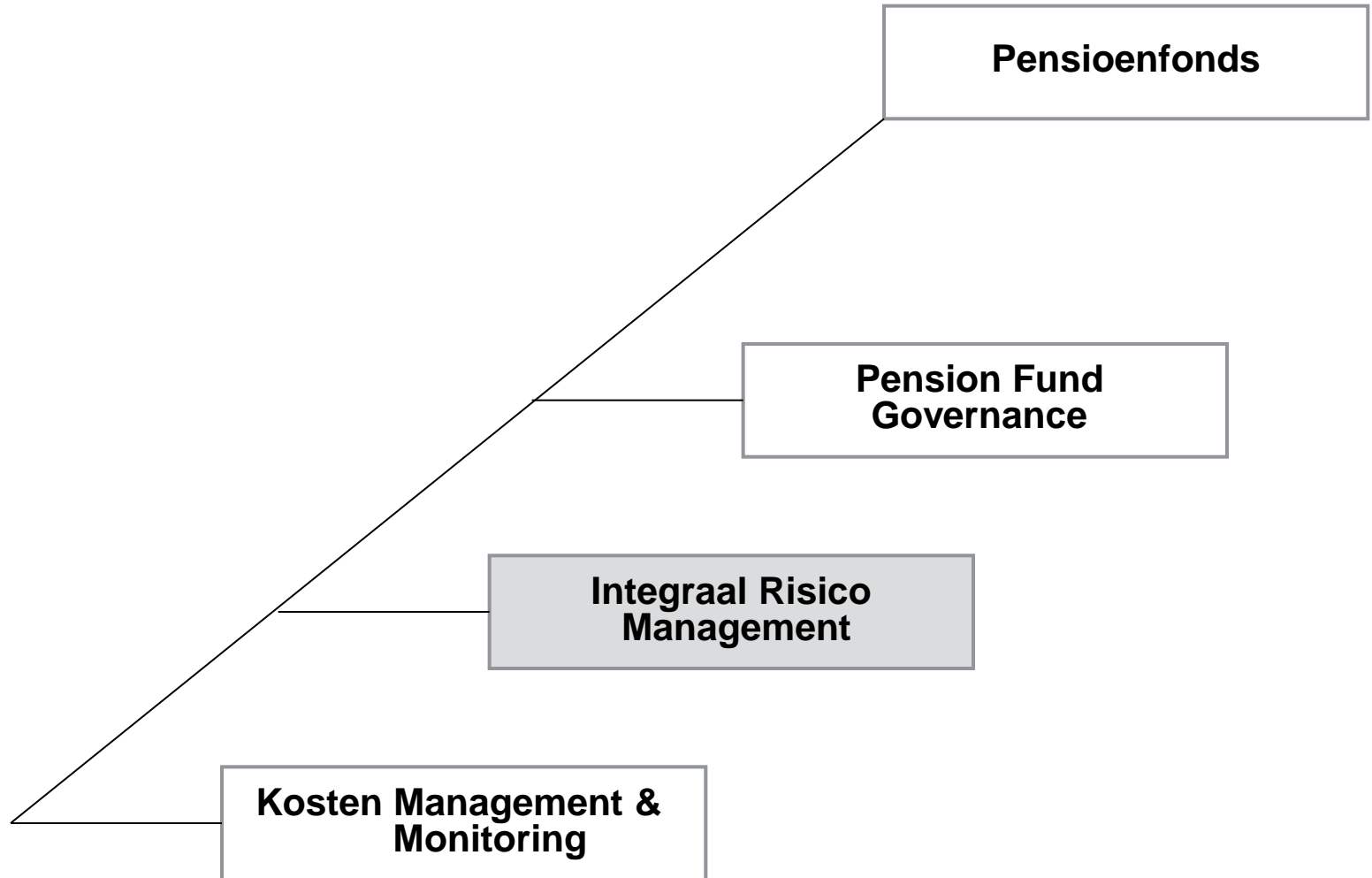
- I. Monitoring Costs: controle van de uitvoerders door onafhankelijke deskundigen
- II. Bondings Costs: beloning voor uitvoerders voor het bereiken van een bepaald resultaat
- III. Residual Loss: alle overige kosten

¹ Davis, E.P., and Steil, B. (2004), *Institutional Investors*, Columbia: MIT Press

² Greef, de, R., Kleijne, P., and Schoonhoven., A. (2014), Integraal Risicomanagement bij Uitbesteding, *Tijdschrift voor Pensioenvraagstukken*, No. 26

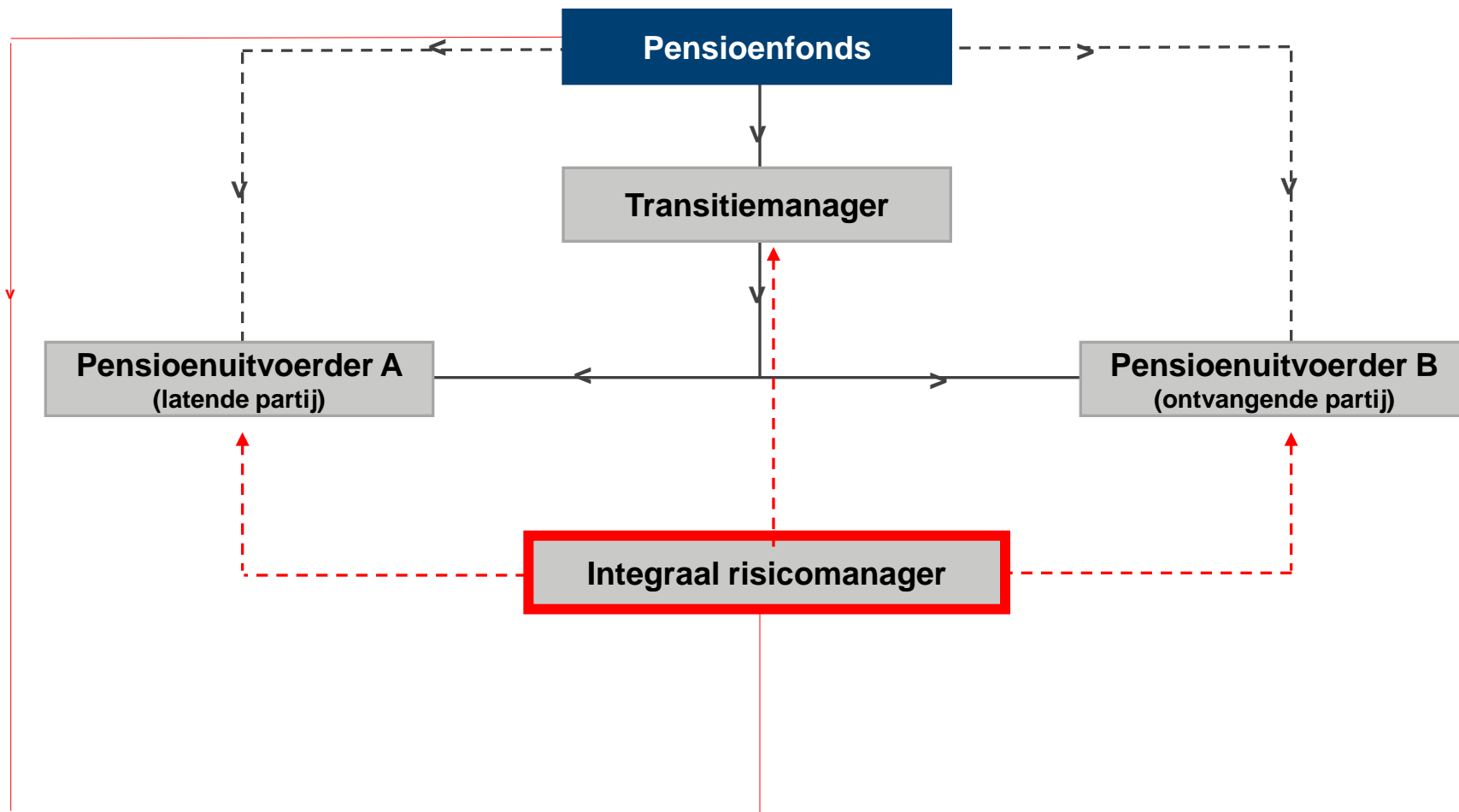
³ Akerlof, G.,A. (1970) The Market for "Lemons": Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, p. 488-500).

Toepassing Agency Theory

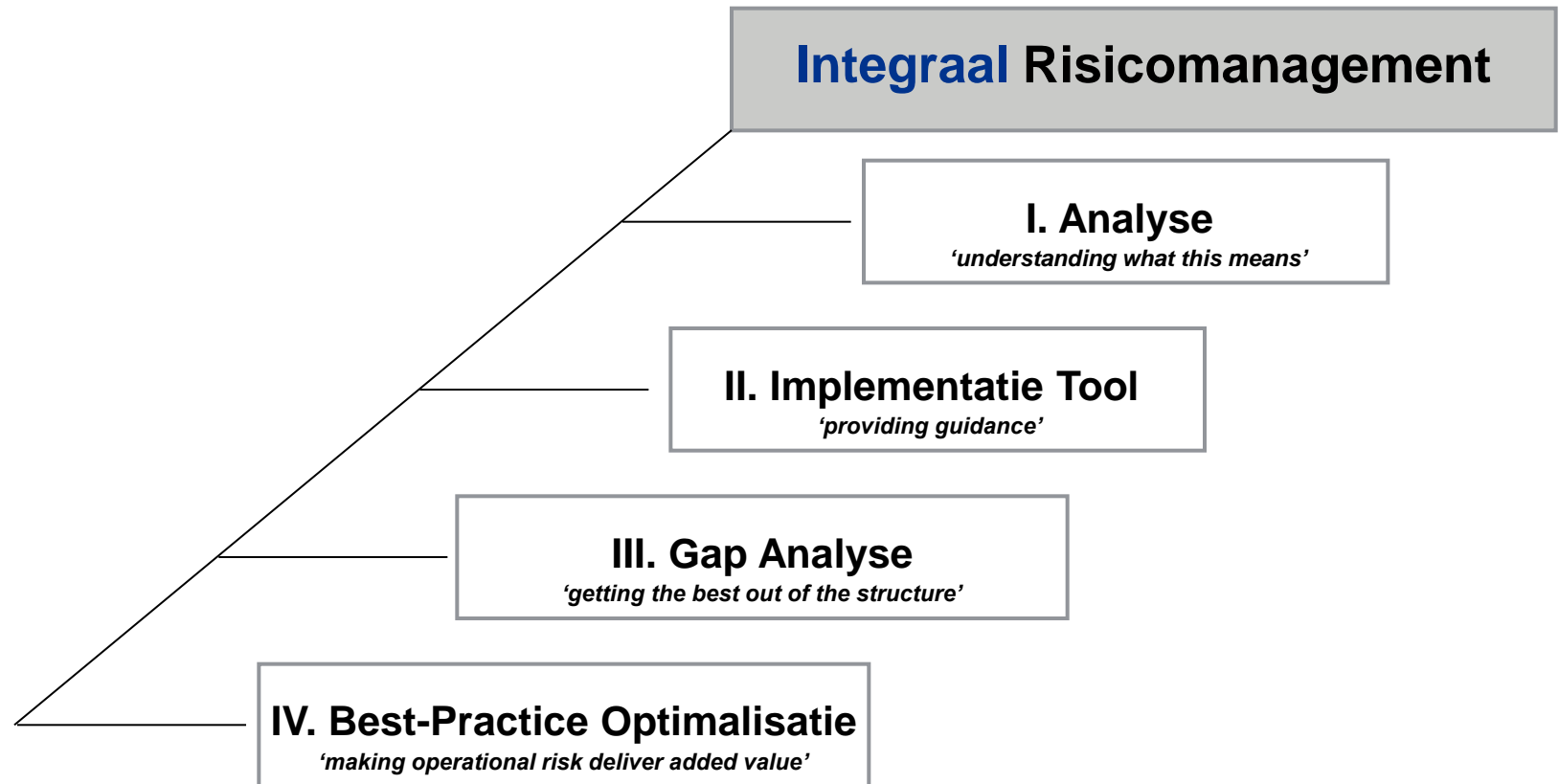


Integraal Risicomanagement bij Transitieproces

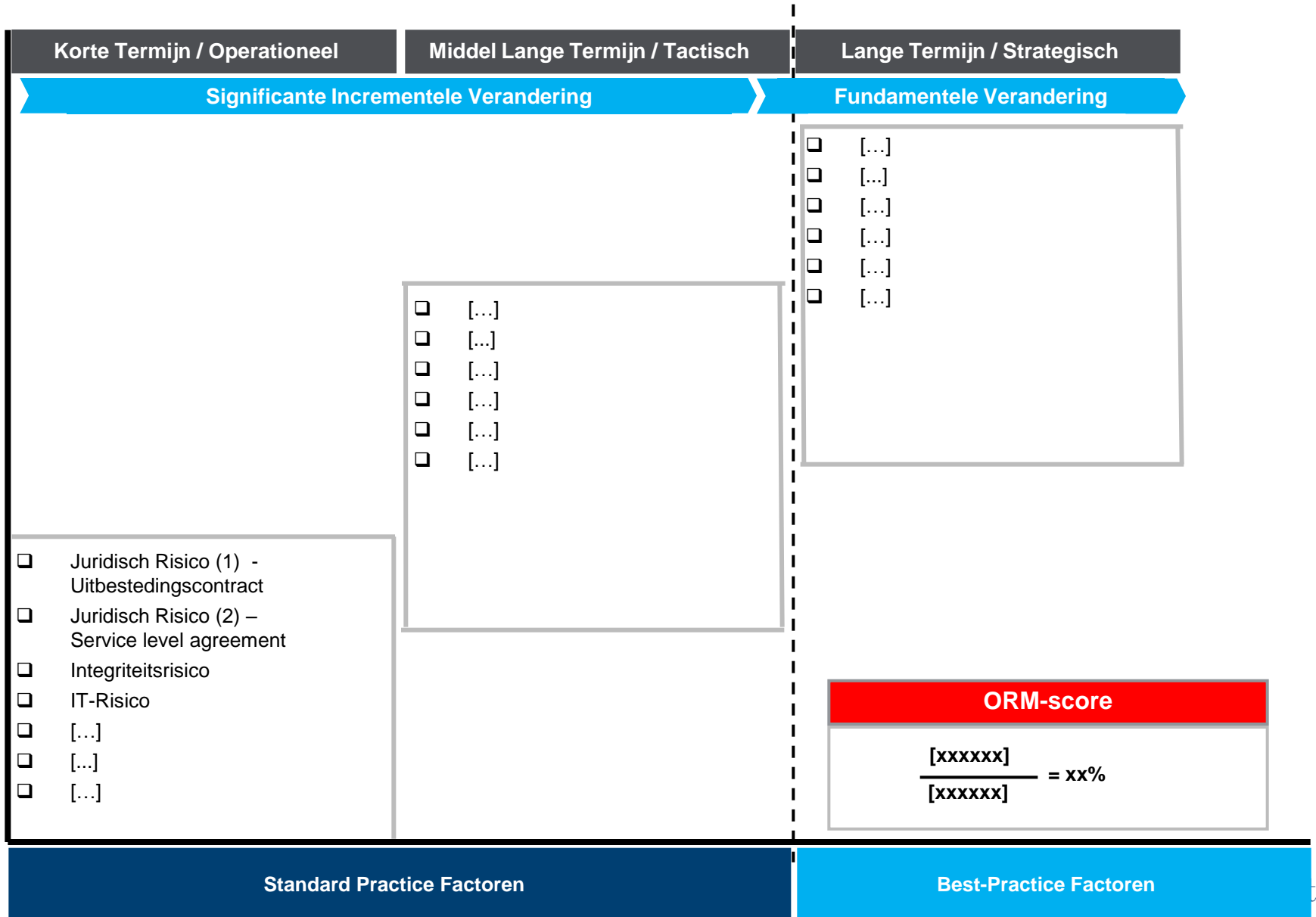
Verbetering van regiefunctie van het pensioenfonds door extra lifeline¹



Risicopropositie

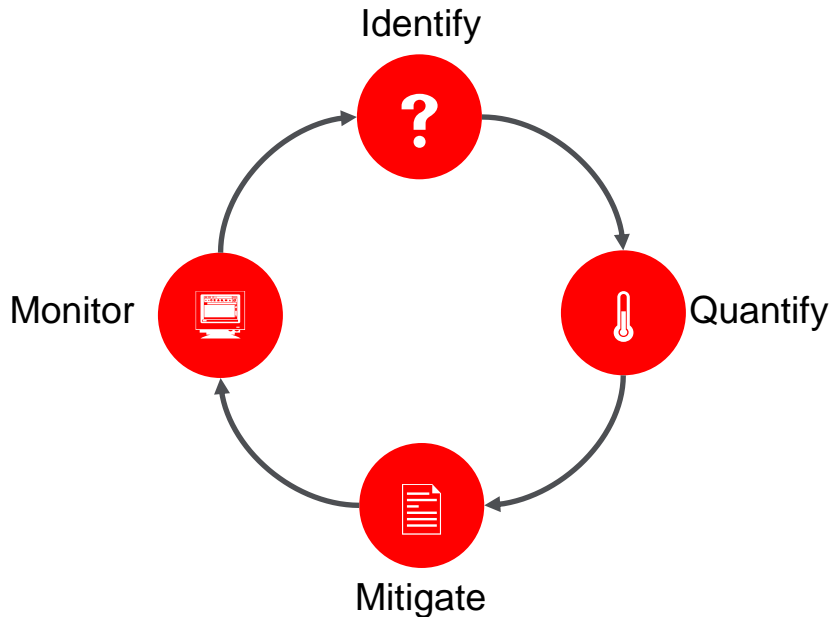


Agenda voor Best-Practice (T5) ORM



Risicofilosofie

IQMM - Dynamische Risicocyclus



Definitie Integraal Risicomanagement

- ◆ *...”Behalve de identificatie van alle risico’s en de mate van beheersing ervan, is het ook een proces dat vraagt om continue beoordeling en bijsturing. Een goede beheersing van deze cyclus vraagt om een heldere structurering en inzet van mensen en middelen”...*
- ◆ *...” Integraal Risicomanagement (IRM) is een interactief proces. Integraal benadrukt dat het gaat om het management van alle verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang”...*

Dynamisch Continue Cyclus van 4 fases

1. **Identificeren** (wat zijn de risico’s en doelstellingen?)
2. **Kwantificeren** (hoe groot zijn de risico’s?)
3. **Implementeren** (hoe risico’s behouden, beperken, verwijderen?)
4. **Monitoren** (hoe risico’s herwaarderen en herzien?)

- **Dynamiek van de Risicocyclus: hoe groter de impact van het probleem, hoe intensiever het proces¹**
- **Monitoring door een cyclus biedt waarborgen voor beheerste uitbesteding³**

¹ DNB (2014) FOCUS! De vernieuwende toezichtsaanpak van DNB p.5. Het toezicht is sterker gericht op mogelijke bronnen van latere problemen.

² Pensioenfederatie (2012) Integraal Risicomanagement voor pensioenfondsen, p.11

³ Greef, de, R., Kleijne, P., and Schoonhoven., A. (2014), Integraal Risicomanagement bij Uitbesteding, *Tijdschrift voor Pensioenvraagstukken*, p.4

Juridische Basis voor Integraal Risicomanagement

...“Geen beleid bij uitbesteding bij 40% van de pensioenfondsen¹, ondanks wettelijke verplichting”...

Gesloten Normen

Artikel 143 Pw geeft wettelijk kader voor integraal risicomanagement en valt onder het FTK

Art. 143, lid 2 sub c sub 1 Pw noemt met name (naast financiële risico's):

“...het beheersen van andere risico's die de soliditeit van het pensioenfonds kunnen aantasten”...

Art. 143 Pw is verder uitgewerkt in art. 18-22 Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen (Besluit Ftk)

- ◆art. 12 Besluit Ftk: PF: beheerst duurzaam risico's
- ◆art. 18 Besluit Ftk: PF: beschikt over duidelijke organisatiestructuur en heldere rapportagelijnen
- ◆art. 19 Besluit Ftk: PF: draagt zorg voor beheersing van het integriteitsrisico
- ◆art. 20 Besluit Ftk: PF: treft procedures en maatregelen die belangenverstremgeling tegengaan
- ◆bij uitbesteding: art. 14 Besluit Besluit Pw, jo. ex. art. 4.11 Wft: PF: beheerst samenhangende risico's

Open Norm

Artikel 4.11 Wft is een open norm

- ◆Dit betekent dat bestuur in compliance met (ongeschreven) regels behoort te handelen.
- ◆Het 'ongeschreven recht' is een onontbeerlijk onderdeel van compliance cultuur.
- ◆Gedrag, cultuur en risico krijgen meer aandacht van DNB.

¹ Greef, de, R., Kleijne, P., en Schoonhoven., A. (2014), Integraal Risicomanagement bij Uitbesteding, *Tijdschrift voor Pensioenvraagstukken*, No. 26

² Greef, de, R., en Weller., E (2013), Compliance bij pensioenfondsen: een risk-based approach, *Tijdschrift voor Compliance*, december 2013 No. 3

Beheerst en Integer Transitieproces (1)

Juridisch risico in aanvulling op bestaande wetgeving (ex art. 13, 14 Bup)

Uitbestedingsrisico (1)

uitbestedings/transitiecontract

- Lex Generali -

- **Wederzijdse verantwoordelijkheid:**
 - duidelijke takenverdeling tussen bestuursbureau en transitiepartner?
- **Governance Transitiepartner ook op orde?**
- **Reikwijdte van de uitbesteding**
- **Looptijd**
- **Aansprakelijkheid:**
 - vergaande inperking van aansprakelijkheid uitvoerder?
 - aansprakelijkheid niet teveel beperkt door maximaal te vergoeden bedrag op te nemen? jaarfee of uitkering van afhankelijk oordeel expert? Verhouding tot te lijden schade?
- **Exit clauses**
 - welke werkzaamheden worden nog uitgevoerd tot welk moment en wie betaalt kosten?
 - vrijwaring? ...”bij beëindiging nadere afspraken maken”.. Voldoende zekerheid?
- **Toezicht DNB/AFM**
 - uitvoerders staan niet rechtstreeks onder toezicht
 - clause opgenomen dat uitvoerder toegang verleent? (ex art. 13 lid 2 sub f Bup)

Uitbestedingsrisico (2)

service level agreement

- Lex Specialis -

- **Toegang tot data**
 - wie heeft toegang tot welke data?
- **Autorisatie transacties**
 - wie is geautoriseerd om welke handelingen of transacties uit te voeren?
- **Incidentenmanagement**
 - wanneer moeten problemen of incidenten gemeld worden aan het pensioenfonds
- **Monitoren van prestatie-eisen:**
 - kwantitatieve normen: tijdigheid, compleetheid, mate van beschikbaarheid
 - kwalitatieve normen: kwaliteit van dienstverlening vastleggen: tevredenheid, inzichtelijkheid, transparantie

Beheerst en Integer Transitieproces (2)

IT-risico: hoog op de agenda van DNB

IT-risico	Cybercrimine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cybercrime <ul style="list-style-type: none"> - digitalisering pensioengegevens vormt IT-risico - persoonsgegevens deelnemers interessant - voorbereiding op cyberincident bij pensioenfondsen tijdens transitieproces? - uitvoerder cyber resilience-maatregelen ook op orde? - cyberverzekering afgesloten?
	Beveiligingsrisico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitval van systemen ▪ Toegang door onbevoegden ▪ Fouten in de informatie
	Toezichtsrisico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DNB richt zich 'meer en indringend' op governance van IT, met name bij uitbesteding ▪ DNB introduceert in 2017 een raamwerk waarmee een cyberaanval kan worden gesimuleerd¹
Integriteitsrisico	Belangenverstengeling	interne en externe fraude
	Geheimhouding	(Onder)uitbesteding
	Incidentenmanagement	Voorwetenschap
	Maatschappelijk onbetamelijk gedrag	Reputatie ²

¹ DNB (2017), *Toezicht vooruitblik 2017*

² Lewellyn, D., (2005) Trust and Confidence in Financial Services: A Strategic Challenge. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 13, pp 333-346

Nederlands Haaiendeskundige...



