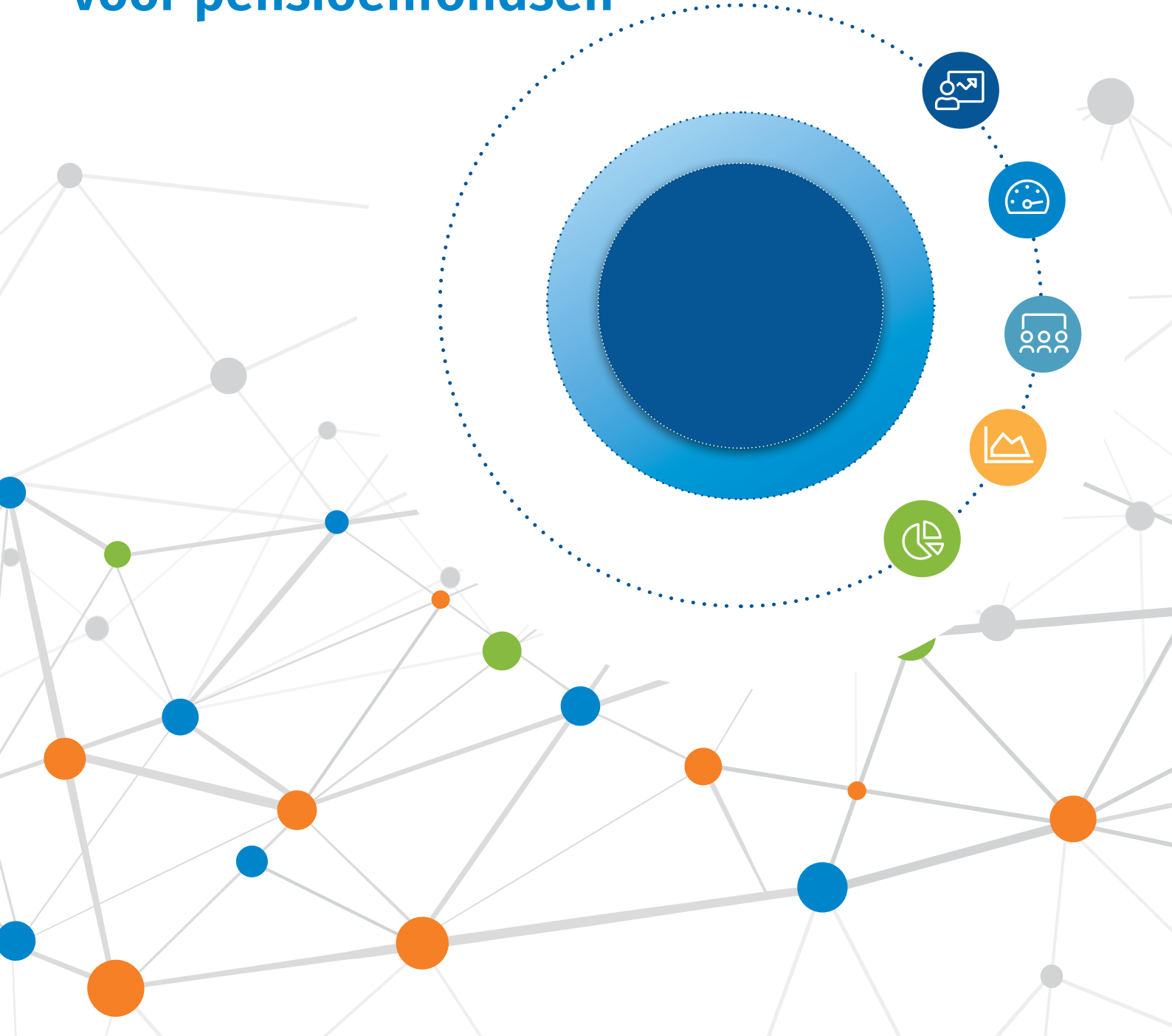


Ortec Finance
**Risicomanagement
voor pensioenfondsen**





Inhoudsopgave

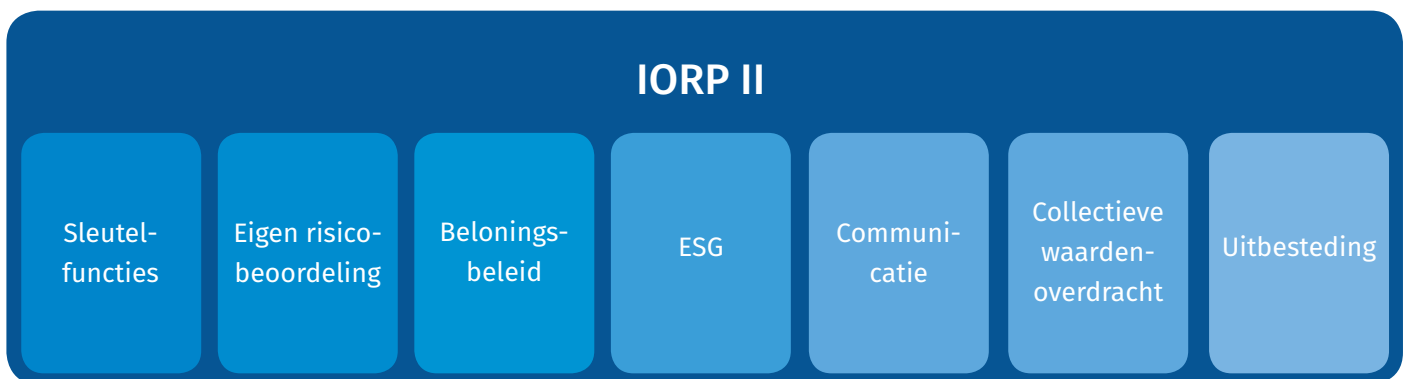
Integraal risicomanagement voor pensioenfondsen	3
Risicomanagementorganisatie	4
Risicomanagementcyclus	5
1. Risicomanagementorganisatie & cultuur	
2. Strategie & doelstelling	
3. Risicoraamwerk	
4. Evaluatie & bijsturing	
5. Monitoring & communicatie	
Sleutelfunctie risicomanagement	10
Basisbeginselen organisatie risicomanagement	11
Ondersteuning risicomanagement	12

Hoe zorg ik ervoor dat integraal risicomanagement bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van het pensioenfonds?

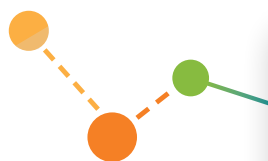
Het belang van integraal risicomanagement voor Europese pensioenfondsen krijgt steeds meer aandacht en is verder geformaliseerd en expliciet gemaakt bij de introductie van de Europese IORP II richtlijn begin 2019. Voor het risicomanagement essentiële onderdelen daarbinnen zijn de sleutelfunctie risicobeheer en de verplichte Eigenrisicobeoordeling.

Voor Nederland heeft de IORP II - richtlijn vooral gevolgen voor de governance (met name het inrichten van de sleutelfuncties risicobeheer, actuarieel en interne audit), ESG en communicatie van pensioenfondsen richting hun deelnemers.

IORP II bevat bepalingen ten aanzien van een verscheidenheid aan onderwerpen:



Pensioenfondsen dienen aan deze bepalingen te voldoen. Hierdoor is er veelal sprake van een verdere uitbouw van de bestaande organisatie en een intensivering van activiteiten binnen de pensioenfondsen.



“IORP II leidt tot een intensivering van de risicomanagementactiviteiten”

Risicomanagementorganisatie

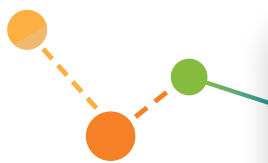
Een van de kernbepalingen binnen IORP II is het inrichten van een risicomanagementorganisatie, hetgeen past in het streven om de kwetsbaarheid van het Europese financiële systeem meer onder controle te krijgen. In Nederland is DNB belast met het toezicht op de introductie en naleving van IORP II en daarmee ook de vereisten ten aanzien van het integrale risicomanagement. DNB schaaft pensioenfondsen qua governancevereisten steeds meer op richting de vereisten die gesteld worden aan de banken en verzekeraars. Met andere woorden: pensioenfondsen worden gezien als professionele organisaties en dienen daarom ook als zodanig georganiseerd te worden. Professioneel integraal risicomanagement is hierbij een essentieel onderdeel en dit wordt verder vormgegeven via de geïntroduceerde sleutelfunctie risicobeheer.

Sleutelfunctie risicobeheer

Met de sleutelfunctie risicobeheer wordt het risicomanagement binnen het pensioenfonds meer geformaliseerd en naar een hoger niveau getild. Er wordt daarbij in Nederland onderscheid gemaakt tussen 'houder van een sleutelfunctie' en 'de persoon die de sleutelfunctie vervult'. De invulling van de sleutelfunctie risicobeheer is niet altijd makkelijk intern op te lossen. Daarom is voor veel pensioenfondsen uitbesteding van de uitvoering van deze functie een nadrukkelijke overweging.

Structuur

Het is essentieel dat er sprake is van een gestructureerde aanpak ten aanzien van het risicomanagement bij pensioenfondsen. Integraal risicomanagement bij pensioenfondsen komt naar voren binnen alle onderdelen van de beleidscyclus en beslaat zowel financiële als niet-financiële risico's. De financiële risico's komen daarbij vooral naar voren bij de beleggingscyclus. Omdat een goede structuur naar de mening van Ortec Finance centraal staat voor het in kunnen richten van een robuust integraal risicomanagement, hanteren wij een risicomanagementcyclus.

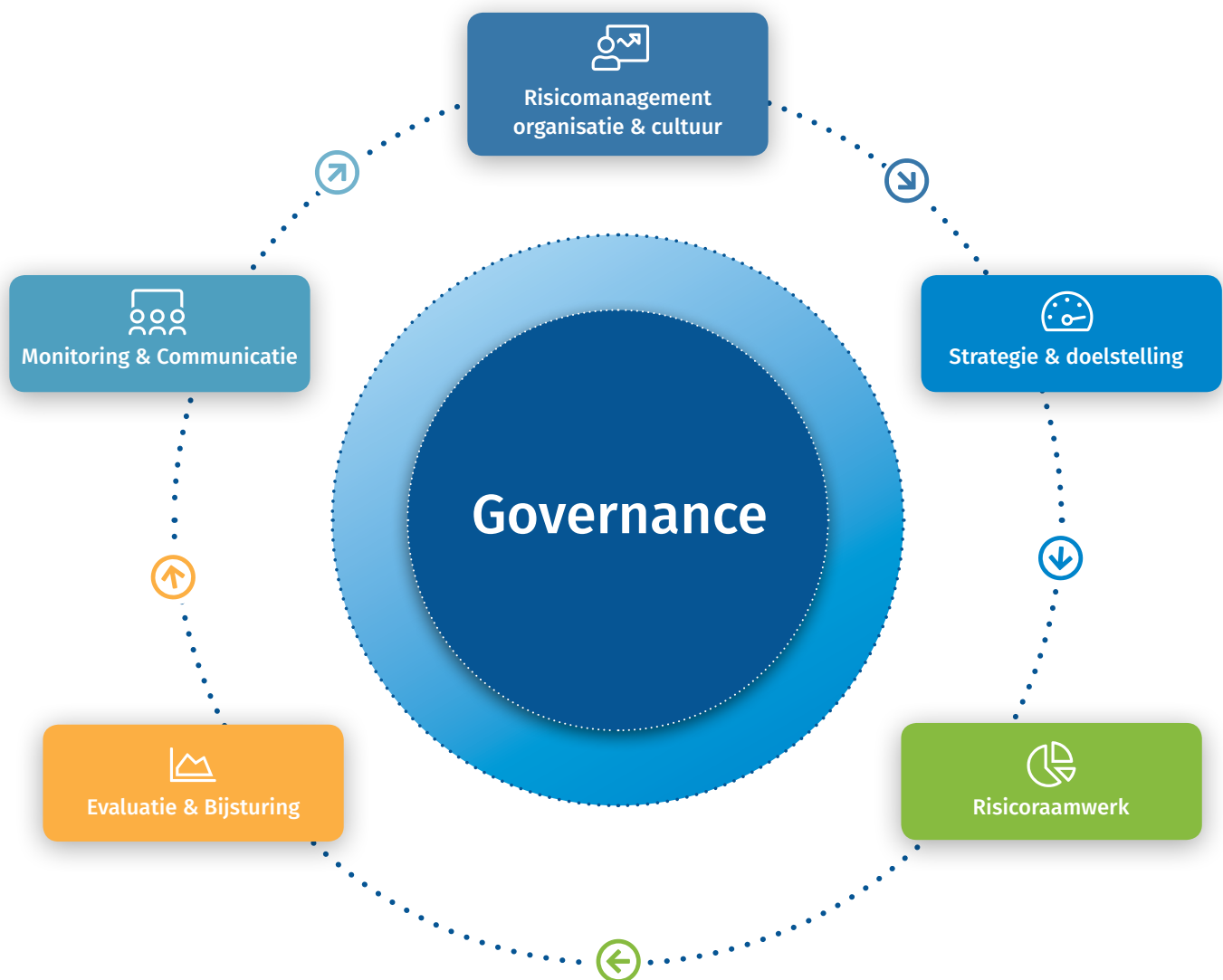


"If you don't invest in risk management, it doesn't matter what business you're in, it's a risky business."
-Gary Cohn

Risicomanagementcyclus

Een vaste risicomanagementcyclus zorgt voor de benodigde structuur en logica ten aanzien van de risicomanagementprocessen. De risicomanagementcyclus kan worden gebaseerd op het “Enterprise Risk Management” – model van **COSO**. ERM is het proces rondom het plannen, organiseren, sturen en controleren van de activiteiten van een organisatie, om de kans te minimaliseren dat zich risico’s voordoen die de doelstelling van de organisatie kunnen schaden. Deze risico’s slaan bij pensioenfondsen met name neer op de hoogte van de dekkingsgraad, maar kunnen zich ook doorvertalen naar de pensioenen van deelnemers of de reputatie van het pensioenfonds.

De risicomanagementcyclus voor een pensioenfonds is dan als volgt:



Binnen de risicomangementcyclus speelt de governance een centrale rol. De opzet en inrichting van de risico-organisatie is essentieel voor het succes van het integrale risicomangement. Met de governance-opzet als uitgangspunt, kunnen binnen de risicomangementcyclus vijf stappen worden onderscheiden. Deze stappen volgen een logisch proces dat herhaalbaar is en structuur geeft ten aanzien van de verschillende noodzakelijke onderdelen van het integrale risicomangement. Dit vormt daarmee ook een houvast voor diegenen die verantwoordelijk zijn voor het risicomangement.

1. Risicomangementorganisatie & cultuur

Het is van groot belang om een heldere risicomangementorganisatie in te richten met duidelijke verantwoordelijkheden en taakverdelingen. Daarbij dient er sprake te zijn van een cultuur van risicobewustzijn binnen alle geledingen van het pensioenfonds, en ook bij de uitbestedingspartners. Niet alleen is dat een vereiste vanuit DNB, maar elk pensioenfondsbestuur zou niet anders moeten willen: de (financiële) belangen zijn immers veel te groot. De risicohouding vanuit het bestuur van het pensioenfonds, in combinatie met de risicocultuur binnen het pensioenfonds, bepaalt in hoeverre risicomangement een vast en centraal onderdeel is binnen de integrale besluitvorming.

2. Strategie & doelstelling

Het integrale beleid van het pensioenfonds wordt gevormd door de missie, visie en de strategie. Voordat er wordt overgegaan op het toetsen/opnieuw vaststellen van dit integrale beleid voor het pensioenfonds, zullen de geïdentificeerde (financiële en niet-financiële) risico's meegewogen dienen te worden in de te maken keuzes. Nader vaststellen en vastleggen van de risicohouding staat hierbij centraal en vormt uiteindelijk de basis van de risk-appetite die het pensioenfonds wil en kan innemen. In deze fase wordt de kwalitatieve risicohouding, binnen de kaders van de ingerichte risicomangementorganisatie (risk governance), doorvertaald naar strategische kaders die worden vastgelegd in een risicoraamwerk.

3. Risicoraamwerk

Het risicoraamwerk is een weerspiegeling van de door het bestuur geïdentificeerde financiële en niet-financiële risico's. In dit raamwerk worden deze risico's vastgelegd, waarbij per risico de (potentiële) impact wordt bepaald. Voor elk risico wordt een risk appetite vastgelegd die weergeeft in hoeverre het bestuur bereid is om dit risico te lopen. Er ontstaat daarmee een prioritering van deze risico's. Het risicoraamwerk is daarbij niet statisch: risico's kunnen over tijd veranderen qua impact en nieuwe risico's kunnen ontstaan.

Er dient duidelijk vastgelegd te worden welke beheersmaatregelen van toepassing zijn om deze risico's te kunnen controleren en te kunnen monitoren. Voor sommige risico's is het van belang om deze te reduceren, voor andere risico's is het nuttig om deze (binnen gestelde tolerantiegrenzen) juist aan te gaan. Met name bij financiële risico's is het beleid niet enkel gericht op vermindering, hetgeen bij niet-financiële risico in beginsel wel het uitgangspunt is. De vastlegging van het risicoraamwerk, inclusief alle beheersmaatregelen, komt veelal naar voren in een risicohandboek.

4. Evaluatie & bijsturing

Met de beheersmaatregelen heeft het bestuur de bruto en netto kans en impact per risico bepaald, dus zowel voor als na beheersmaatregelen. Daarbij stelt zij vast in hoeverre het resterende risico acceptabel is en/of er aanvullende beheersmaatregelen gewenst zijn. Daarmee is het risicomanagement een dynamisch geheel: doorlopend dient beoordeeld te worden in hoeverre de onderdelen van het risicomanagement nog aansluiten bij de praktijk en in hoeverre de werking voldoende passend is. Centraal staat continu de vraag: “In hoeverre worden de risico’s efficiënt gemanaged en welke beheersaanpassingen zijn er nodig?” Het risicomanagement-raamwerk zelf wordt hierbij ook geëvalueerd.

5. Monitoring & communicatie

Het bestuur dient ervoor te zorgen dat er een gestructureerd proces is van informeren en rapporteren over het risicomanagement. Er is veelal sprake van meerdere partijen die betrokken zijn bij het pensioenfonds en daarmee zijn er ook verschillende rapportagestromen binnen en naar het pensioenfonds. Een goede coördinatie is daarbij onontbeerlijk: overzicht via heldere informatiestromen via vooraf afgestemde **rapportage-formats** is noodzakelijk om echt controle te behouden over de risicomanagementprocessen. Communicatie daarbij is niet enkel intern gericht, maar ook naar alle stakeholders die bij het pensioenfonds betrokken zijn.



“There is always risk, so learn to manage risk instead of avoiding it.”
– Robert T. Kiyosaki

Sleutelfunctie risicomanagement

Met IORP II is ook de sleutelfunctie risicobeheer geïntroduceerd. De sleutelfunctie kent een tweedelige opzet:

A. Houder van de sleutelfunctie

B. Vervuller van de sleutelfunctie

De rol van de houder en de vervuller van de risicobeheerfunctie dient duidelijk vastgelegd te worden zodat daar geen verwarring over kan (gaan) ontstaan. Daarbij mag er rekening gehouden worden met de omvang en de interne organisatie, de aard, de schaal en de complexiteit van het pensioenfonds. Dit wordt gevat onder de noemer 'proportionaliteit' en is bedoeld om te voorkomen dat het inrichten van de sleutelfuncties tot al te belastende vereisten voor een pensioenfonds leidt.

Houder van de sleutelfunctie

Van belang is dat de houder van de sleutelfunctie risicobeheer voldoende status en autoriteit heeft voor een effectieve uitoefening van de functie. Daarnaast vereist het houderschap afdoende operationele onafhankelijkheid. Het ligt daarom, ook volgens DNB, voor de hand dat een bestuurder het houderschap van de risicobeheerfunctie op zich neemt. De houder van de risicobeheerfunctie kan overigens geen (stemgerechtigd) lid van de beleggingsadviescommissie zijn. Wel kan de sleutelfunctiehouder deelnemen aan vergaderingen vanuit deze rol.

Invuller van de sleutelfunctie

In lijn met de rol van de houder van de risicobeheerfunctie, kan de vervuller van de risicobeheerfunctie ook geen (stemgerechtigd) lid van de beleggingsadviescommissie zijn. Wel kan de vervuller deelnemen aan vergaderingen vanuit deze rol. De rol van vervuller van de risicobeheerfunctie kan uitbesteed worden, wat in de praktijk ook vaak het geval is. Daarbij is een onafhankelijke uitvoering en een goede samenwerking met de houder van de risicobeheerfunctie een belangrijke randvoorwaarde.

Basisbeginselen organisatie risicomanagement

Het is van belang om een duidelijk kader te definiëren waarlangs het risicomanagement wordt georganiseerd. Het "three lines of defence"-model is daarbij het meest gebruikt, maar dat is niet noodzakelijk. Ortec Finance hanteert als uitgangspunt dat de organisatie van het risicomanagement voldoende onafhankelijkheid waarborgt en geen onnodige complexiteit toevoegt. Vanuit onze langjarige ervaring met integraal risicomanagement hebben wij geleerd dat er vooral gestreefd dient te worden naar een praktisch werkbaar structuur die past binnen de organisatie en opzet van het pensioenfonds. Belangrijk voor pensioenfondsen is dat er voldoende aandacht is voor de werkzaamheden die zijn uitbesteed.

Uitgangspunt is dat de stappen en werkzaamheden, zoals deze naar voren komen binnen de risicomanagementcyclus, op gedegen en gestructureerde wijze worden ondervangen.



Ondersteuning risicomanagement: waarom Ortec Finance?

Ortec Finance is reeds langjarig een toonaangevende leverancier van technologie en oplossingen voor risk and returnmanagement in Nederland, maar ook daarbuiten. Ortec Finance ontwikkelt, bouwt en levert softwaremodellen die direct of indirect zijn gerelateerd aan risicomanagement. Het modellen denken, in combinatie met scenario's die wij (door)ontwikkelen, heeft ervoor gezorgd dat wij altijd al meedenken vanuit risico-oogpunt: scenario's worden namelijk opgesteld om een beeld te krijgen van mogelijke risico's op basis waarvan bijgestuurd kan worden.

Synchroon aan de continue doorontwikkeling van onze modellen hebben wij ook voortdurend gebouwd aan onze kennis en ervaring op het gebied van risicomanagement zelf: de meer kwalitatieve kant. Al voor de introductie van IORP II, waarin het risicomanagement expliciete aandacht krijgt, was Ortec Finance bij veel van haar klanten reeds (doorlopend) betrokken bij de invulling of ondersteuning van de risicomanagementorganisatie. De rol van vervuller van de risicomanagementfunctie, zoals IORP II deze verplicht stelt voor pensioenfondsen, sluit daarom naadloos aan bij de dienstverlening die wij al jarenlang verstrekken.

Ortec Finance is een volledig onafhankelijke organisatie, onze medewerkers zijn de enige aandeelhouders. We hebben daarom een echt pure klantfocus: het klantbelang is ook direct ons eigen belang. We streven dan ook naar lange termijn relaties en we investeren in onze klanten.

Binnen onze risicomanagement-activiteiten stellen wij een aantal benaderingen centraal:

Samenwerking:

Wij gaan uit van de bestaande organisatie, identiteit en cultuur van de opdrachtgever en nemen dit als basis voor de verdere invulling van het totale risicoraamwerk. We zien onszelf niet als een externe factor, maar als (onafhankelijk) onderdeel van de organisatie van het pensioenfonds.

Kennisdeling:

We zijn gericht op het inbrengen van de benodigde kennis en we streven naar versterking van de interne deskundigheid. We willen afhankelijkheid vermijden en complexiteit zoveel mogelijk beperken.

Versterking continuïteit:

Ortec Finance heeft een heel team dat zich bezighoudt met het vervullen van de risicomanagementfunctie, waardoor er geen afhankelijkheid is van één specialist, maar van een geheel team hetgeen ook de continuïteit waarborgt.

Praktische invulling:

We denken vanuit onderbouwde kaders en maken gebruik van kennis die zowel binnen als buiten onze organisatie beschikbaar is. Daarbij willen we alles wel zo praktisch en concreet mogelijk houden.

Overzichtelijkheid:

We hanteren een heldere en begrijpelijke structuur, vanuit de strategische risicomanagementcyclus. Daarmee blijft het helder waar de verschillende onderdelen van het integrale risicomanagement thuishoren, wat de logica daarvan is en hoe deze met elkaar samenhangen.

De beweging binnen het Nederlandse pensioenlandschap richting intensiever risicomanagement op een geïntegreerde schaal is duidelijk en zal de komende jaren verder vorm gaan krijgen, mede als gevolg van handhaving door DNB. De wereld is steeds complexer, veranderingen gaan sneller en stakeholders worden almaar meer betrokken, bewuster en kritischer. Ortec Finance is al jarenlang intensief betrokken bij deze processen en wij willen onze kennis en ervaring op dit gebied graag inzetten voor pensioenfondsen.

Meer informatie?

Voor meer informatie over de dienstverlening van Ortec Finance ten aanzien van Integraal Risicomanagement, neem contact op met: Loranne van Lieshout of René Goris.



Loranne van Lieshout

+31 10 700 5656

Loranne.vanLieshout@ortec-finance.com



René Goris

+31 10 700 5331

Rene.Goris@ortec-finance.com

Rotterdam

Boompjes 40
3011 XB Rotterdam
The Netherlands
Tel. +31 10 700 50 00

Amsterdam

Naritaweg 51
1043 BP Amsterdam
The Netherlands
Tel. +31 20 700 97 00

London

Bridge House
181 Queen Victoria Street
London EC4V 4EG
United Kingdom
Tel. +44 20 3770 5780

Zurich

Poststrasse 4
8808 Pfäffikon SZ
Switzerland
Tel. +41 55 410 38 38

Toronto

250 University Avenue #200
Toronto, ON M5H 3E5
Canada
Tel. +1 416 736 4955

Hong Kong

Unit 211, Building 12W
Phase 3 Hong Kong
Science Park
Shatin, Hong Kong
Tel. +852 2477 9288

contact@ortecfinance.com
www.ortecfinance.com