



HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE

'RISICOBEEHER'

plan - do - check & act

KPS werkgroep Risicomanagement

Februari 2020



HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEBEER'

Inhoudsopgave:	pagina
1. Doel en totstandkoming handreiking	3
2. Verankering risicobeheer in de governance en bedrijfscultuur	4 - 5
3. Plan: opstellen risicobeleid	6 - 7
4. Do: Maatregelen uitvoeren	8
5. Check en act: monitoren, evalueren en bijsturen	9



Meer informatie: www.kps.nl

HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEBEER'

1. Doel en totstandkoming handreiking

a) Doel handreiking

In de praktijk wordt sinds januari 2019 uitgebreid nagedacht en gediscussieerd over de invulling van de nieuwe sleutelfunctie Risicobeheer. De wetgeving en ondersteunende informatie van DNB is relatief nieuw en geeft indicaties voor een uitwerkingsrichting. Nog niet alles rond de sleutelfuncties is uitgekristalliseerd en daarom vindt KPS het waardevol om tijdig met handreikingen te komen, zodat de praktijk zich daarop kan richten

Deze handreiking heeft tot doel aanzetten tot discussie binnen besturen van pensioenfondsen over de invulling van de sleutelfunctie, zonder daarbij volledig of voorschrijvend te willen zijn. Ieder fonds is uniek en de werkgroep heeft met deze handreiking zeker niet de intentie een 'holy grail' te bieden, maar eerder een houvast waarmee het bestuur zichzelf de juiste vragen kan stellen en de juiste discussie kan voeren over de inbedding van de risicomanagement functie binnen het pensioenfondsbestuur. Deze handreiking is 'work in progress' met de intentie deze door te ontwikkelen naarmate er meer guidance en praktijkervaringen komen.

b) Wettelijk kader Artikel 22c. Uitgangspunten sleutelfuncties

1. Een fonds stelt de houders van de risicobeheerfunctie, interne auditfunctie en actuariële functie in staat deze functies op een objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier te vervullen.
2. De risicobeheerfunctie en actuariële functie kunnen door dezelfde persoon worden uitgeoefend, met uitzondering van de situatie waarin de actuariële functie wordt vervuld door de actuaaris, bedoeld in artikel 147, vierde lid, van de Pensioenwet en artikel 142, vierde lid, van de Wet verplichte beroepspensioenregeling.
3. De risicobeheerfunctie, interne auditfunctie en actuariële functie kunnen worden uitgeoefend door personen die een soortgelijke functie tevens bij de werkgever uitoefenen, mits het fonds adequate maatregelen vastlegt die waarborgen dat eventuele belangenconflicten met de werkgever worden voorkomen of beheerst.
4. De rapportage door de houders van de risicobeheerfunctie, interne auditfunctie en actuariële functie op grond van artikel 143a, tweede lid, van de Pensioenwet dan wel artikel 138a, tweede lid, van de Wet verplichte beroepspensioenregeling gebeurt periodiek schriftelijk. Hierbij wordt tevens vermeld welke personen betrokken waren bij het uitoefenen van de risicobeheerfunctie, interne auditfunctie of actuariële functie en, indien van toepassing, aan welke derden werkzaamheden in het kader van de functie zijn uitbesteed.

c) KPS werkgroep Risicomanagement

Binnen de werkgroep is een kopgroep benoemd. De kopgroep heeft als doel strategisch meedenken, meeschrijven, meelesen en activeren van de werkgroepleden. De kopgroepleden zien toe op de integratie van alle onderdelen naar het eindresultaat.

De kopgroep bestaat uit de volgende leden:

- Erik Beckers
- Karel Bunte
- Simon Heerings
- Hans Sieraad

De volgende leden van de werkgroep hebben in samenspraak met de kopgroep gewerkt aan het eindresultaat van deze handreiking: Arno Eijgenraam, Gerard Frankema, Lodewijk van Pol, Caroline Tuin, Esmé Wiertz

d) KPS

Stichting Kring van Pensioenspecialisten (KPS) is een platform waar de leden hun pensioen kennis en -ervaring met elkaar delen en verrijken. Dit vindt o.a. plaats in studiebijeenkomsten, congressen en werkgroepen. Ook is er gelegenheid tot netwerken. KPS heeft een brede samenstelling aan leden met diverse achtergronden: pensioenfondsen, levensverzekeraars, ppi's en vermogensbeheerders. Maar ook de advieswereld is vertegenwoordigd. Alle relevante specialismen, zoals actuariaat, accountancy, advocatuur, communicatie en HR, lopen daar dwars doorheen. Bij KPS zijn ca. 300 leden aangesloten.

Disclaimer

@2020, KPS, De Wel 14-16, Hoevelaken

Nadere informatie over de uitgaven van de KPS vindt u op www.kps.nl

Alle auteursrechten en databankrechten van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij de auteurs en KPS.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen en gebruik voor interne doeleinden, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door kopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de KPS. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s) en de KPS deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEEHER'

2. Verankering risicobeheer in de governance en bedrijfscultuur

a. Hoe is de onafhankelijkheid van de sleutelfunctie risicobeheer geborgd?

1. Is de onafhankelijkheid van de sleutelfunctie opgenomen in fondsdocumentatie (statuten, reglementen, functieprofielen en/of ABTN)?
2. Wordt binnen zelfevaluaties rekening gehouden met de onafhankelijkheid van de sleutelfuncties?
3. Heeft de sleutelfunctiehouder de mogelijkheid om bij (commissie)vergaderingen aan te schuiven (als toehoorder)?
4. Zijn controle (tweede lijn) en uitvoering (eerste lijn) voldoende gescheiden?
5. Is bij ieder bestuursbesluit een onafhankelijk oordeel vanuit de tweede lijn (in de voorlegger) opgenomen?
6. Wordt de Integraal Risico Management (IRM)-rapportage direct naar bestuur of - wanneer sleutelfunctiehouder (SFH) in bestuur - ook naar het intern toezicht verstuurd?
7. Is er een escalatielijngeregeld en in de fondsstukken opgenomen naar het intern toezicht en uiteindelijk naar DNB?
8. Heeft het fonds een onafhankelijke externe bestuursvoorzitter (geen vereiste, meer algemeen)?
9. Heeft de SFH toegang tot alle fondsdocumentatie?

b. Op welke wijze wordt gewerkt aan het vergroten van de awareness van het volledige bestuur?

1. Is risicomanagement een vast agendapunt bij de bestuursvergadering (inclusief bespreking actuele zaken vanuit SFH)?
2. Wordt er een jaarlijkse Planning & Control cyclus opgesteld voor IRM?
3. Worden er maandelijks of per kwartaal IRM-rapportages opgesteld?
4. Vinden er collectieve sessies plaats over bruto/netto risico en risicobereidheid?
5. Vindt er educatie plaats over IRM?
6. Zijn er (vanuit bestuur en commissies) risico-eigenaren aangesteld?
7. Worden er awareness trainingen uitgevoerd?

c. Welke middelen heeft de sleutelfunctiehouder om zijn countervailing power in de beleids- en besluitvorming ten uitvoer te brengen en op welke wijze wordt verantwoording afgelegd?

1. Heeft de SFH de mogelijkheid om zijn bevindingen/risico-opinie bij beleidsvoorstellen toe te voegen?
2. Levert de SFH periodiek IRM-rapportages?
3. Is er een vervuller van de sleutelfunctie waar de SFH taken bij kan beleggen en mee kan sparren t.a.v. best practices?
Wordt de SFH actief geïnformeerd (mede vanuit de vervullers) en krijgt de SFH voldoende ruimte om zich in de discussie te mengen (incl. vastlegging van de discussie in notulen)?

HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEBEER'

2. Verankering risicobeheer in de governance en bedrijfscultuur

d. Wat is vastgelegd m.b.t. de vereiste kennis, relevante opleiding en competenties van de sleutelfunctiehouders en hoe is dat getoetst?

1. Zijn de vereiste kennis, relevante opleiding en competenties van de SFH beschreven in de functieprofielen?
2. Zijn er al SFH's of waarnemers tot aan de opgestelde termijnen?
3. Hoe worden de SFH's voorafgaand aan de toetsing van DNB (inschatting DNB proof) intern gekeurd (middels externen/eigen beoordeling)?
4. Vindt er jaarlijks een evaluatie van de SFH plaats?
5. Is de permanente educatie geborgd?

e. Hoe zorg je ervoor dat risico's aantoonbaar worden betrokken bij de besluitvorming?

1. Is bij ieder bestuursbesluit een onafhankelijk oordeel vanuit de tweede lijn (in de voorlegger) opgenomen?
2. Wordt besluitvorming daadwerkelijk uitgesteld indien er geen oordeel aanwezig is?
3. Wordt het onafhankelijke oordeel ook mondeling toegelicht bij de bestuursvergadering?
4. Is de SFH aanwezig bij de bestuursvergadering?
5. Toetst de SFH diverse perspectieven bij besluitvorming en discussie?
6. Wordt bij het onafhankelijk oordeel ook de analyse, onderbouwing en toelichting weergegeven?

f. Hoe borg je, dat de sleutelfunctiehouder over alle relevante ontwikkelingen geïnformeerd wordt?

1. Heeft de SFH toegang tot alle relevante stukken?
2. Is er een risicocommissie?
3. Heeft de SFH als toehoorder toegang tot alle (commissie)vergaderingen, incl. de bijbehorende stukken?
4. Wordt besluitvorming daadwerkelijk uitgesteld indien er geen oordeel aanwezig is?
5. Hoe wordt de SFH op de hoogte gehouden van alle relevante ontwikkelingen?

HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEBEER'

3. Plan: opstellen risicobeleid (bijv. doelen bepalen, risico's identificeren, classificeren en maatregelen bepalen)

<p>a. Welke belangrijke ontwikkelingen spelen er bij het fonds? Welke risico's worden daarbij verwacht?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is er voldoende zicht op de volgende ontwikkelingen: <ol style="list-style-type: none"> a. financiële positie en beleid (herstel/korten, (premie)dekkingsgraad, resultaten); b. de niet-financiële risico's; c. risico's bij uitvoering/uitbesteding; d. reputatierisico; e. operationele risico's; f. continuïteitsrisico's (toekomst en governance pensioenfonds). 2. Is er voldoende focus aangebracht voor strategische- en top risico's?
<p>b. Welke onderwerpen komen terug in het risicobeleid?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zijn de doelstellingen, risico's en risicobereidheid vastgesteld? 2. Wordt de planning en control cyclus beschreven in het IRM-beleid? 3. Is het beleid over monitoring en evaluatie van risico's vastgelegd? 4. Wordt de governance en organisatie beschreven? 5. Is de risicotaxonomie (financieel & niet-financieel) in het IRM-beleid opgenomen? 6. Zijn de beheersmaatregelen vastgelegd? 7. Wordt bij de risico's ook rekening gehouden met nieuwe op opkomende risico's (zoals veranderende wet- en regelgeving, duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid, etc.)? 8. Worden de voor het pensioenfonds specifieke (zoals bij BPF geen premie, wel aanspraak) risico's meegenomen? 9. Wordt het ERB-beleid beschreven?
<p>c. Hoe worden de risico's geïdentificeerd en ingeschat (vragenlijsten, workshop, etc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wordt de risicoassessment voorafgaand voorbereid door commissies/bestuursbureau/input vanuit uitbestedingspartijen? 2. Vinden voorafgaand workshops plaats om dieper op een aantal risico's in te gaan (bijvoorbeeld SIRA)? 3. Waar vindt toetsing van de beheersmaatregelen plaats (bestuursbureau, risicocommissie, uitbestedingspartijen)? 4. Is het bestuur voldoende bij de risico-inschatting en identificatie betrokken? 5. Is er een eenduidig raamwerk opgesteld voor classificering van kans en impact? 6. Worden er vragenlijsten voorafgaand aan de risicoassessment ingevuld? 7. Zijn er externe adviseurs meegenomen om dieper op bepaalde risico's in te gaan?
<p>d. Welk raamwerk wordt er gehanteerd (o.b.v. FIRM, een eigen)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wordt bijvoorbeeld FIRM of COSO als basis gehanteerd? 2. Vindt er daarnaast aanvulling plaats van voor het fonds belangrijke risico's? 3. Heeft het fonds een eigen integraal raamwerk (met ondersteuning vanuit adviseurs) opgesteld?

HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEBEER'

3. Plan: opstellen risicobeleid (bijv. doelen bepalen, risico's identificeren, classificeren en maatregelen bepalen)

e. Hoe wordt de risicobereidheid vastgesteld?

1. Wordt de risicobereidheid door het bestuur (eventueel aangevuld met voorstellen van commissies) vastgesteld?
2. Wordt de risicohouding voldoende in deze besluitvorming betrokken?
3. Wordt voor (niet-)financiële risico's de afweging gemaakt of verwacht rendement opweegt tegen openstaande risico / kosten?
4. Wordt de vaststelling van de risicobereidheid ondersteund middels analyses, vragenlijsten en workshops?

f. Hoe maak je de afweging of beheersmaatregelen noodzakelijk zijn?

1. Wordt het netto risico vergeleken met de risicobereidheid en de impact van de afwijking meegenomen?
2. Passen de kosten van een beheersmaatregel bij de effectiviteit?
3. Wordt de hanteerbaarheid van de beheersmaatregelen meegenomen, door bijvoorbeeld een top 3 of top 5 op te stellen?

HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEBEER'

4. Do: Maatregelen uitvoeren

a. Hoe zorg je dat een ieder verantwoordelijkheid neemt voor de beheersmaatregelen?

1. Is per risico één eigenaar aangesteld (vanuit bestuur en commissies)?
2. Wordt bij elke (commissie)vergadering een actielijst opgesteld en doorgelopen (inclusief actiehouders en deadlines)?
3. Worden de beheersmaatregelen procesmatig vastgelegd (AO/IC)?
4. Hoe wordt binnen het pensioenfonds een cultuur van voldoende risicobewustzijn doorgevoerd?

b. Hoe om te gaan met beheersmaatregelen die bij de uitbestedingspartij worden uitgevoerd?

1. Zijn de afspraken voldoende vastgelegd in SLA/ overeenkomsten?
2. Is er voor het fonds voldoende mogelijkheid om toezicht te houden op de uitvoering van de beheersmaatregelen door de uitbestedingspartij?
3. Zijn er voldoende afspraken vastgelegd over rapportages incl. frequentie en objectieve toetsing en audit bij de uitbestedingspartij?
4. Wie is binnen het pensioenfonds verantwoordelijk voor het toezicht op de uitbestedingspartij?
5. Hoe wordt door de uitbestedingspartij verantwoording afgelegd over de beheersmaatregelen?
6. Worden de juiste criteria gehanteerd bij de selectie van uitbestedingspartijen om effectief toezicht te kunnen houden op de beheersmaatregelen?
7. Is er 'alignment of interest' tussen fonds en uitvoerder bij de uitbesteding van een beheersmaatregel?

HANDREIKING invulling SLEUTELFUNCTIE 'RISICOBEBEER'

5. Check en act: monitoren, evalueren en bijsturen

<p>a. Hoe vaak monitoren/ rapporteren over de beheersmaatregelen?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wat is de zwaarte/belang van een specifieke beheersmaatregel en hoe vaak dient daarover dan gerapporteerd te worden? 2. Wordt in ieder geval jaarlijks een volledige toets uitgevoerd op de effectiviteit van alle beheersmaatregelen? 3. Is de effectiviteit van de beheersmaatregelen daadwerkelijk meetbaar (SMART)? 4. Is het bij crisissituaties mogelijk om dagelijks inzicht te krijgen in de risico's en de belangrijkste beheersmaatregelen?
<p>b. Welke onderwerpen kunnen worden afgevoerd?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zijn er risico's binnen het raamwerk die nu te gedetailleerd uitgesplitst worden?
<p>c. Hoe en hoe vaak evalueren van de opzet, het bestaan en de werking van het integraal risicobeheer?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wordt de opzet, bestaan en werking van het IRM jaarlijks geëvalueerd middels jaarplannen en beleid? 2. Vindt er op maand- of kwartaalbasis beperkte evaluatie plaats m.b.v. IRM-rapportages? 3. Wordt er op jaarbasis een volwassenheidsassessment doorlopen? 4. Vindt (minimaal eens in de drie jaar) een totale beoordeling van de effectiviteit van het IRM plaats middels een ERB? 5. Wordt het intern toezicht ook in de evaluatie meegenomen? 6. Sluiten de procedures en beheersmaatregelen aan op de praktijk?
<p>d. Wordt de IRM rapportage in het bestuur besproken?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is er voldoende bestuurlijke focus aangebracht in de IRM-rapportage? 2. Worden in de IRM-rapportage ook bevindingen en acties meegenomen? 3. Wordt de IRM-rapportage (beknopt) besproken in de bestuursvergadering?