

Wat betekent IORP 2 voor Nederlandse pensioenen

IORP 2 is meer dan een invullingoefening

Eén van de hoofdthema's van IORP2 is het versterken van de governance, risicomanagement en compliance van een pensioenfonds door wettelijke governancevereisten op te stellen.

DOOR EDSKE SMIT

Eind 2016 publiceerde het Europese parlement en de raad van de Europese Unie de IORP 2-richtlijn (IORP staat voor Institution for Occupational Retirement Provisions). Deze richtlijn borduurt voort op IORP 1. Zo is het doel van deze richtlijn enerzijds om grensoverschrijdende activiteiten van pensioenfondsen verder te bevorderen (ten behoeve van een Europese interne markt) en anderzijds om te zorgen voor verdere Europese harmonisatie inzake het organiseren en reglementeren van pensioenfondsen. De IORP 1-richtlijn is in de Nederlandse Pensioenwet geïmplementeerd in 2006 en de IORP 2-richtlijn gaat begin 2019 van kracht worden in Nederland. Eén van de hoofdthema's van de IORP 2-richtlijn is het versterken van de governance, risicomanagement en compliance van een pensioenfonds door wettelijke governancevereisten op te stellen. Governance-vereisten hebben betrekking op tot onder andere het governance-systeem (het bestuursmodel), de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur en het interne toezicht. Wettelijke vereisten rondom governance zijn niet geheel nieuw. Zo is in 2014 in Nederland de Wet versterking bestuur pensioenfondsen van kracht geworden waarmee al verdergaande wettelijke eisen waren vastgelegd rondom de governance van Nederlandse pensioenfondsen dan eerder al verankerd waren in de Pensioenwet. Ook kijkt DNB steeds meer naar integraal risicomanagement, waarbij governance van vitaal belang is. Veel Nederlandse pensioenfondsen zullen dan ook niet hoeven te schrikken van de governancevereisten om aan IORP 2 te voldoen. Het lijkt een relatief eenvoudige taak voor Nederlandse pensioenfondsen om aan de IORP 2-richtlijn en de toekomstige wetgeving te gaan voldoen. Echter, IORP 2 vergt meer dan dat.

Governance verbeteren

IORP 2 onderschrijft dat goede governance van es-

sentieel belang is voor een beheerste bedrijfsvoering en adequaat risicobeheer. Als het governance-systeem van een pensioenfonds niet volstaat dan kan dat bijvoorbeeld leiden tot zowel financiële risico's als reputatierisico's. Het probleem is echter dat het lastig is om governance te beoordelen omdat governance niet gemakkelijk te kwantificeren is zoals financiële risico's dat bijvoorbeeld wél zijn.

IORP 2 is preventief risicobeheer: versterken van de governance voordat calamiteiten zich voordoen.

de nieuwe eisen als een invul oefening gaan zien zonder zich te realiseren wat de achterliggende gedachte is: het versterken van de governance voordat er zich calamiteiten voordoen. Het is makkelijker om lessen te trekken uit situaties waarin het fout is gegaan en om vanuit die nieuwe kennis governancevereisten op te stellen, om te voorkomen dat de situatie zich zou herhalen, dan vanaf de tekenplank nieuwe vereisten op te stellen en geaccepteerd te krijgen. DNB richt haar toezicht ook steeds meer op het governance-proces. De governancevereisten in IORP 2 dienen als basis voor de invulling van een degelijk governance-systeem.

Sleutelfuncties-vereiste hint op Three Lines of Defense systeem

Een van de belangrijkste governance-vereisten vanuit IORP 2 is het aanwijzen van een drietal sleutelfuncties: een risicobeheerfunctie, een interne auditfunctie en een actuariële functie (artikel 24 t/m 27

Hierdoor kan bijvoorbeeld de gedachte ontstaan dat de huidige governance volstaat omdat het (nog) niet is fout gegaan. Die gedachte kan ertoe leiden dat pensioenfondsen



Edske Smit

Edske Smit is werkzaam als risk manager bij First Pensions. Zijn werkzaamheden omvatten het implementeren, monitoren, beoordelen en rapporteren van integraal risicobeheer (financiële en niet-financiële risico's).



van IORP 2). Een sleutelfunctie voert een essentiële governance-taak uit waarbij belangrijk is dat *'houders van sleutelfuncties in staat zijn hun taken daadwerkelijk op een objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier te vervullen'* (art.ikel 24). Met de inrichting van de sleutelfuncties hint IORP 2 dat pensioenfondsen een 'Three Lines of Defense'-organisatiestructuur (3LoD) gaan hanteren. Ook dit is niet geheel nieuw voor Nederlandse pensioenfondsen omdat DNB dit ook vaak hanteert. Zo komt het 3LoD terug als een onderdeel bij de vergunningaanvraag voor een APF en kwam deze ook terug in een themaonderzoek over risicomanagement. De 3LoD organisatiestructuur is verweven met risicomanagement en past daarom ook uitstekend binnen de IORP 2-richtlijn. Er worden namelijk drie lijnen van risicomanagement erkend. De eerste lijn is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de uitvoerende/operationele werkzaamheden zoals pensioenadministratie en vermogensbeheer. Doordat deze werkzaamheden veelal zijn uitbesteed, is het eerstelijnsrisicomanagement ook uitbesteed (immers de administrateur en de vermogensbeheerder hebben hun eigen risicomanagement). De tweede lijn biedt onafhankelijk integraal risicomanagement (dus zowel financiële als niet-financiële risico's) ten aanzien van de eerste lijn en biedt daarmee ook countervailing power richting de eerste lijn. Concreet betekent het dat de tweedelijnsrisico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen monitort, beoordeelt en hierover rapporteert aan de derde lijn en het bestuur. De tweede lijn voorkomt daarmee dus ook dat teveel geleund wordt op het risicomanagement van de eerste lijn. De derde lijn is bijvoorbeeld een audit & risk-commissie, het toezichtsorgaan of een verantwoordingsorgaan. Het bestuur kan ook de derde lijn zijn indien er sprake is van een gemengd bestuur waarbij niet-uitvoerende bestuurders intern toezicht uitoefenen. De derde lijn controleert

het functioneren van de organisatieonderdelen (bijvoorbeeld functionerenert de eerste en tweede lijn en zijn er geen blinde vlekken?). De eindverantwoordelijkheid blijft bij het bestuur.

Sleutelfuncties: onderscheid tussen werkzaamheden en verantwoordelijkheden

De sleutelfuncties risicobeheer en actuariel bevinden zich in de tweede lijn en zij rapporteren hun bevindingen naar de derde lijn (het bestuur, een verantwoordelijk bestuurslid of een verantwoordelijke commissie). Belangrijk is dat hier een onderscheid gemaakt wordt tussen degenen die de werkzaamheden van de sleutelfunctie vervullen en de houders van de verantwoordelijkheid van de sleutelfuncties. De houder van de verantwoordelijkheid van een sleutelfunctie is een leidinggevend persoon die de verantwoordelijkheid voor de uitvoering draagt. De verantwoordelijkheid kan niet uitbesteed worden omdat dit zorgt voor bezwaren met betrekking tot de verantwoordelijkheid van de beheersing en toezicht op de organisatie en processen. Hoewel de functie -als in de verantwoordelijkheid van de functie- niet uitbesteed mag worden, betekent dat niet dat ondersteunende werkzaamheden niet uitbesteed mogen worden (in lijn met art.ikel 31 van IORP 2). De werkzaamheden van de risicobeheerfunctie bedragen het monitoren en rapporteren van het risicobeheersysteem en ook hierover oordelen (in de vorm van een adviserende rol over het vormgeven van het risicobeheer). De interne auditfunctie voert audits uit gericht op de bedrijfsvoering en de actuariële functie houdt toezicht en biedt countervailing power op de berekening van de technische voorzieningen en premiestelling.

Mogelijkheid tot uitbesteding van de werkzaamheden

De werkzaamheden van de sleutelfunctie kunnen intern worden

vervuld of wordenuitbesteedworden. Bij uitbesteding is het ook van belang dat deze onafhankelijk is en dat er rekening gehouden moet worden met de continuïteit van de werkzaamheden (indien deze werkzaamheden uitbesteed worden aan een zelfstandige dan moet er een back-up zijn als deze bijvoorbeeld ziek is). De risicobeheersleutelfunctie kan worden ingevuld door een risicomangementcommissie, als deze wat betreft bezetting voldoende onafhankelijk is, of door een aparte risicomanager. De werkzaamheden van de sleutelfunctie interne audit zal de grootste vernieuwende impact hebben voor pensioenfondsen omdat deze functie veelal nog niet goed is ingericht. Er is nog onduidelijkheid over wie deze rol mag vervullen. Een mogelijkheid is de visitatiecommissie of Raad van Toezicht maar als dit niet toegestaan is wordt deze rol waarschijnlijk vervuld door een aparte auditcommissie of een externe partij. Ook audit-opdrachten kunnen worden uitbesteed maar de verantwoordelijkheid niet. Met betrekking tot de actuariële functie is de verwachting dat deze rol bij de certificerende actuaaris kan komen te liggen met een iets uitgebreider takenpakket.

Uitwerken van taken en verantwoordelijkheden

Het voordeel van een 3LoD structuur is een duidelijke invulling van het risico-eigenaarschap (beleggen van taken en verantwoordelijkheden) en intern toezicht (de tweede lijn heeft countervailing power richting de eerste lijn en de derde lijn evalueert en ziet toe op de eerste en tweede lijn). Eén van de governancevereisten van IORP 2 is in feite het concreet maken van taken en

Een risicobewuste cultuur moet zich ontwikkelen om het 3LoD succesvol te maken.

verantwoordelijkheden en waar nodig het scheiden van taken en verantwoordelijkheden. Hiermee wordt integraal risicomangement versterkt. Het implementeren van de sleutelfunctie is relatief gemakkelijk voor de pensioenfondsen die al een 3LoD structuur gebruiken. De meeste Nederlandse pensioenfondsen die geen gebruik maken van 3LoD hebben bij het opstellen van hun huidige governance-systeem wel degelijk al aandacht besteed aan het scheiden van taken en verantwoordelijkheden, alleen is het de vraag hoe expliciet dit is gemaakt en tot in welk detail. Het in detail expliciet maken van de rollen en bevoegdheden draagt bij aan de governance-transparantie en biedt een moment om kritisch te reflecteren. Een aan te bevelen exercitie is het uitwerken van een verantwoordelijkhedenmatrix, bijvoorbeeld via het RACI-model. Hierbij moet erop gelet worden dat er geen overlap of 'blinde vlekken' ontstaan. Met name bij de grotere pensioenfondsen is het scheiden van taken en verantwoordelijkheden makkelijker dan bij kleinere pensioenfondsen gezien de omvang van het pensioenfonds. Bij middelgrote en

kleinere pensioenfondsen kan het voorkomen dat bepaalde personen meerdere taken uitvoeren wat strijdig kan zijn met de invulling van de sleutelfuncties. Een oplossing voor deze pensioenfondsen kan uitbesteding zijn van de werkzaamheden van één of meerdere sleutelfuncties zijn.

Implementatie met gezond verstand

Een Nederlands pensioenfonds kan relatief makkelijk aan de IORP 2richtlijn voldoen door bestaand beleid verder uit te schrijven en de sleutelfunctie daarin expliciet te maken. Hiermee kan op papier een sterke 3LoD-structuur worden aangetoond waarmee de toezichthouder (voorlopig) tevreden zal zijn. Het is echter de vraag of wat op papier is gezet ook daadwerkelijk toegepast wordt. Zo is het 3LoD-systeem meer dan alleen een organisatiestructuur en werkt het alleen als het risicobewuste denken zich manifesteert in het gedrag en de cultuur van het pensioenfonds. Het is daarom ook verstandig terug te kijken op het doel van de governancevereisten van IORP 2, namelijk goede governance creëren voor een beheerste bedrijfsvoering en adequaat risicobeheer. Het simpelweg aanwijzen van sleutelfuncties is dus in feite niet genoeg. Om daadwerkelijk te voldoen aan integraal risicomangement moet risicomangement een interactief proces zijn zodat een zelflerende en zelfsturende organisatie ontstaat. Deze organisatie moet in staat zijn om de onderlinge samenhang van risico's te begrijpen en moet zich bewust zijn van de impact van de verschillende risico's en de beheersingsmaatregelen.

Kritische vragen die het pensioenfonds aan zich zelf moet stellen zijn onder andere: neemt het bestuur de verantwoordelijkheid voor het risicomangement, is de besluitvorming weloverwogen en wordt de onafhankelijkheid van de risicomangementfunctie bewaakt? Dit zijn ook punten die meegenomen kunnen worden in de eigen-risicobeoordeling (own risk assessment) welke ook in de richtlijn van IORP 2 terugkomt. De implementatie van de IORP 2-regelgeving is een verstandig moment om de effectiviteit van het integrale risicomangement te beoordelen. Het is aan te raden om te kijken of de structuur rondom governance, risicomangement en compliance in balans is en in lijn is met wat het pensioenfonds wil. IORP 2 richt zich met name op governance en risicomangement waardoor compliance wat onderbelicht kan raken. Omdat risicomangement en compliance overlap hebben, is de kans groot dat deze functies gecombineerd worden bij kleinere pensioenfondsen. Bij grotere pensioenfondsen kan het baten om het risicomangement aan te vullen met een compliance officer voor extra toezicht op specifieke compliance risico's zoals integriteit en juridische risico's. Het aanpassen van de organisatiestructuur kan behoorlijk wat tijd kosten en daarom luidt het advies aan pensioenfondsen om hier zo snel mogelijk mee te beginnen, erop lettend dat het doel van IORP 2 meer is dan alleen een invuloefening. ■