

Om virksomhetsstyring

Pensjonskasseforeningen

18. juni 2019



Om EY

- ▶ Lang erfaring med risikostyring og internkontroll i finansbransjen
- ▶ Kjenner de norske pensjonskassene godt



Kristin Bekkeseth

Partner, EY Financial Services Organization
Arbeidet med norske pensjonskasser siden 2006



350 + Nordiske og
12 000 + Europeiske fagpersoner innen
finans, inkludert risikostyring og aktuar



Om IORP II – Utvidede krav til forsvarlig virksomhetsstyring

Pensjonsforetaket skal organiseres og drives på en forsvarlig måte*

1. Klar organisasjonsstruktur og ansvarsdeling. Krav om uavhengige kontrollfunksjoner med ansvar for risikostyring, aktuar** og internrevisjon
2. God styring og kontroll inkl. krav til godtgjørelse. Presisering av ansvar knyttet til utkontraktering***
3. Tydelige krav til risikostyring og egenvurdering av risiko. Tydeligere krav til kontinuitet og beredskapsplaner
4. Krav til internkontroll inkludert daglig leders årlige bekreftelse til styret videreføres

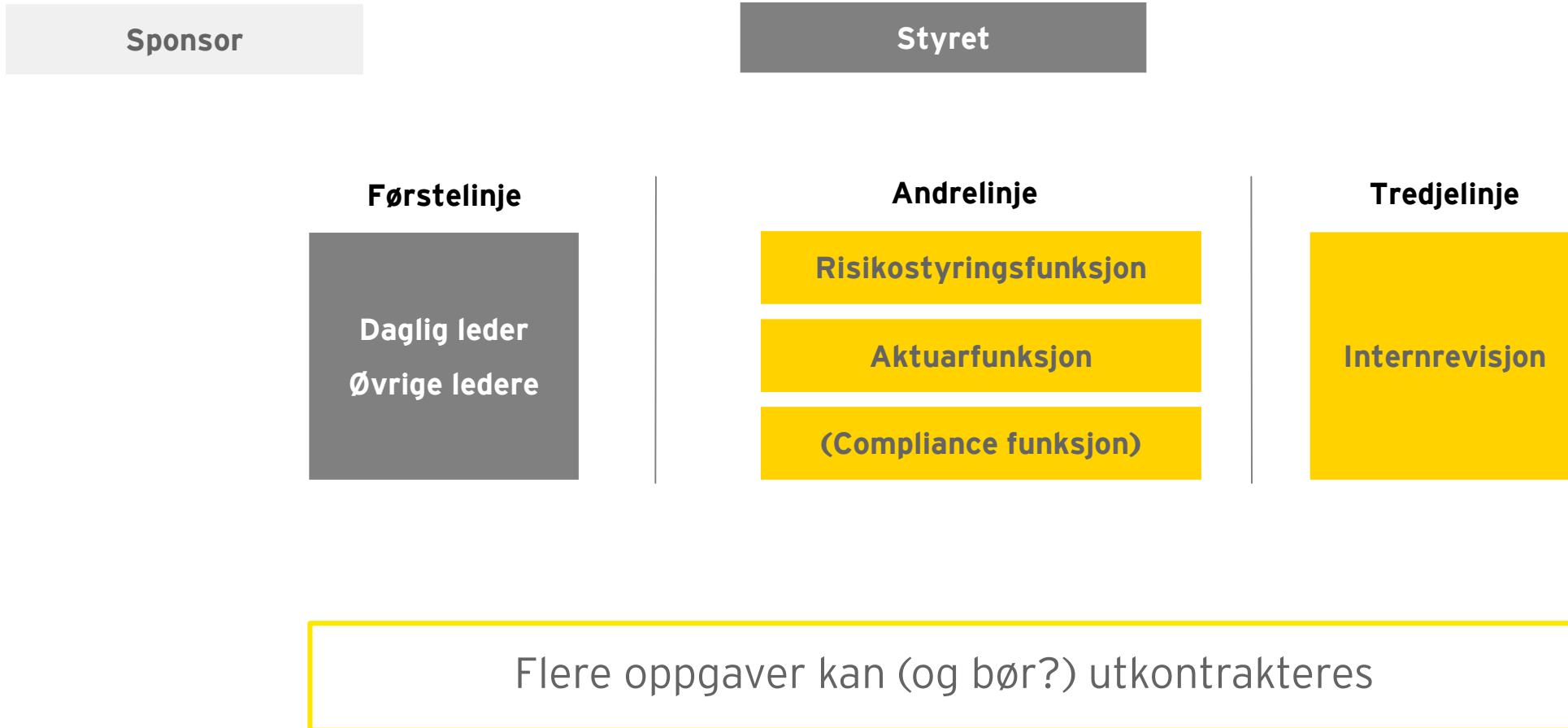
Styringssystemet skal stå i et passende forhold til virksomhetens art, omfang og kompleksitet

* Risikostyringsforskriften avvikes. I stedet gis det utfyllende regler om risikostyring og internkontroll i forskrift om pensjonsforetak. Se spesielt Finansforetaksloven §13-5 og §13-6, samt Forskrift om Pensjonsforetak, § 17, §20, §21, ny §22 og §23

** aktuarfunksjon er krav til kasser med biometriske risikoer eller avkastningsgaranti

*** Se spesielt Finansforetaksloven § 13-4 og Forskrift om Pensjonsforetak § 29

1. Klar organisasjonsstruktur og ansvarsdeling



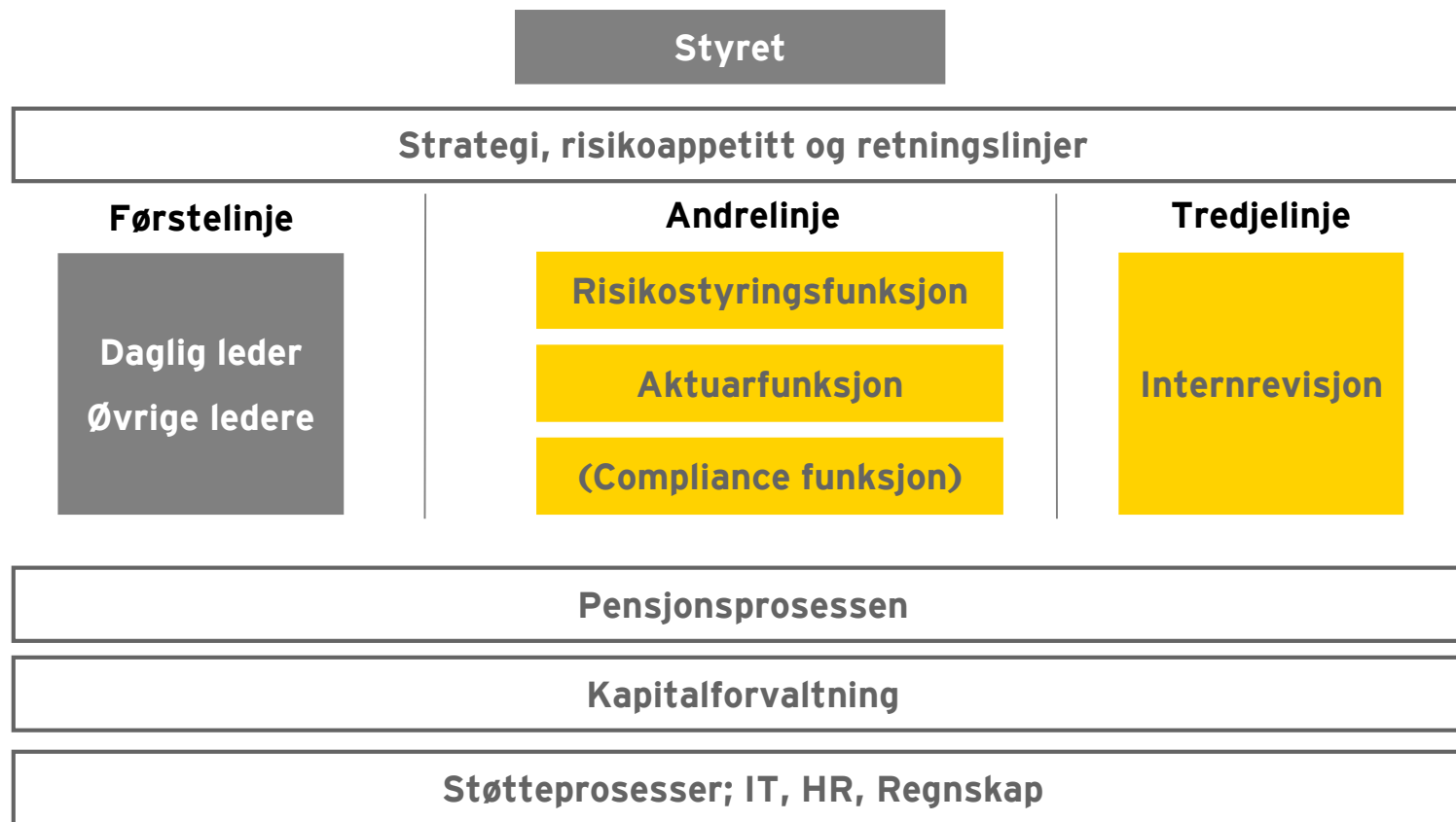
2. God styring og kontroll

Styringssystemet skal være tilpasset målbildet. Det er strategien som gir utgangspunktet for å beskrive risikoappetitten. Det er den som ligger til grunn for retningslinjene, og også det som gir føringer for løpende rapportering og overvåking.

Eksempel på mål i pensjonskasser:

1. Leverer rett pensjon til rett tid, god service
2. Oppnå god avkastning på forvaltet kapital, innenfor etiske retningslinjer og risikobærende evne
3. Sørge for lave kostnader
4. Bistå sponsor med pensjonsfaglige spørsmål
5. Være sponsors foretrukne pensjonsleverandør

2. God styring og kontroll – om utkontraktering



Selv om enkelte oppgaver er utkontraktert, ligger ansvaret på foretaket. Det er foretaket som er kravstiller, som må følge opp, og som står til ansvar.

2. God styring og kontroll – styringssystem og retningslinjer

Eksempel på retningslinjer fra styret og øvrig dokumentasjon av risikostyringssystemet og rammeverket.



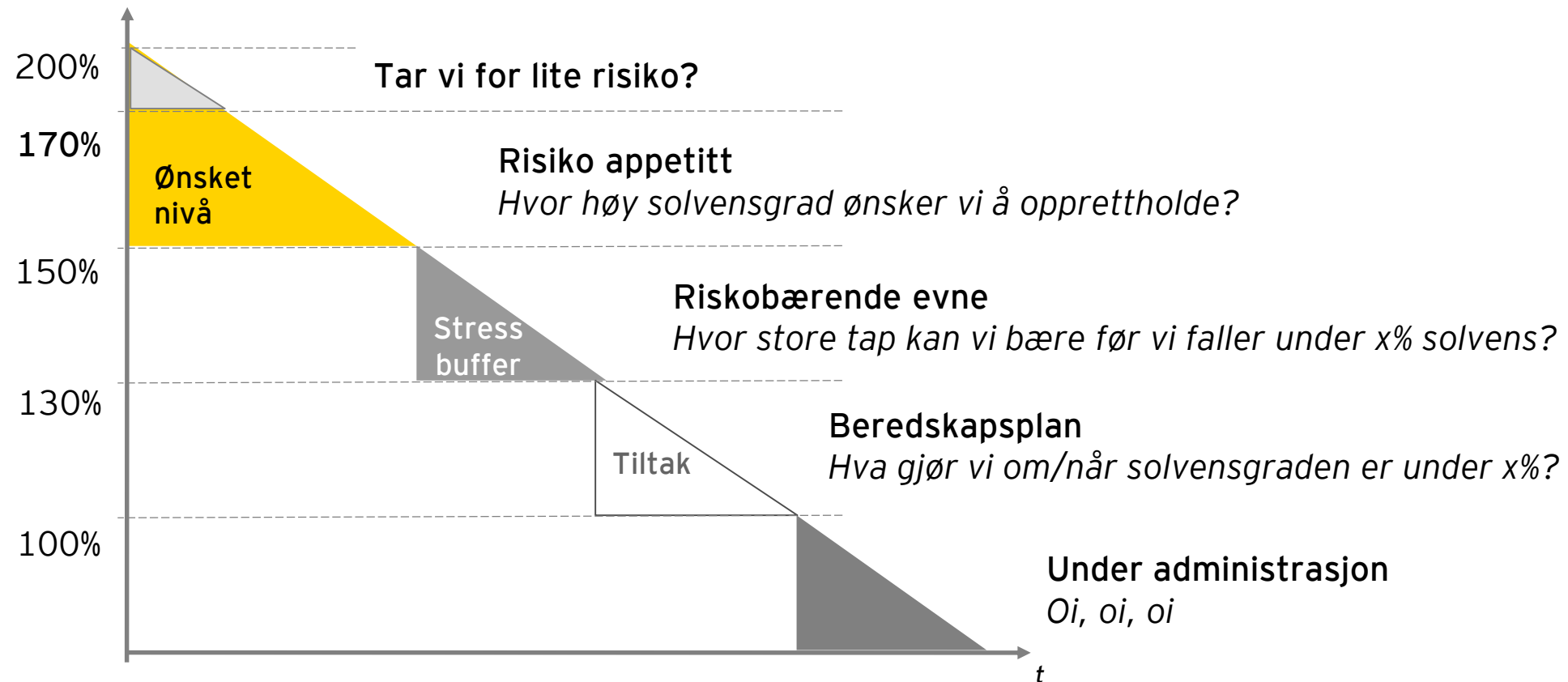
3. Krav til risikostyring – hva er risikoappetitt?

Eksempel på spørsmål pensjonskasser kan stille for å definere risikoappetitten:

- ▶ **Solvens og markedsrisiko**
 - ▶ I hvilken grad/når aksepterer vi å måtte gå til sponsor og be om mer kapital?
- ▶ **Rennomme**
 - ▶ (Når) er det akseptabelt å få førstesideoppslag i VG?
- ▶ **Etikk og samfunnsansvar i kapitalforvaltningen**
 - ▶ Skal vi lede eller følge de store?
 - ▶ Er det akseptabelt å investere i miljø eller helseskadelige bransjer?
 - ▶ I hvilken grad kan vi ta risikoen for at vi investerer i selskap som benytter seg av barnearbeid?
- ▶ **Forsikringsrisiko**
 - ▶ I hvilken grad kan og ønsker vi å tilby utvidede forsikringsdekninger?
- ▶ **Operasjonell risiko**
 - ▶ Hvor lang tid mener vi en pensjonist kan vente på pensjonsutbetalingen?
 - ▶ I hvilken grad er vi villige til å akseptere en bot for brudd på regelverk (f.eks. GDPR)?

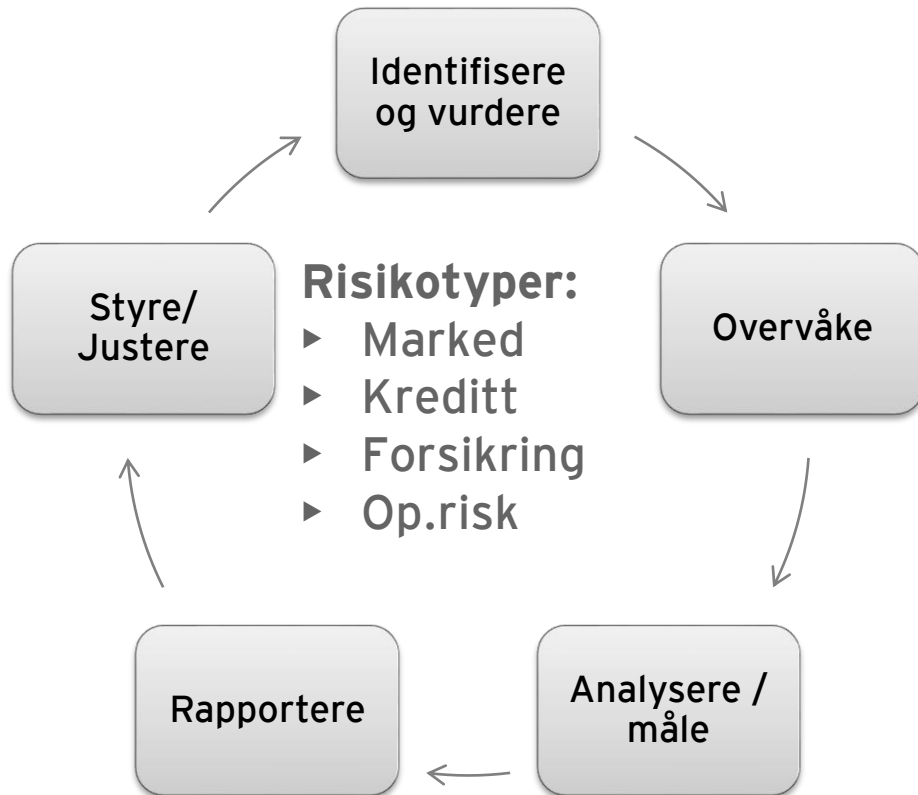
3. Risikostyring - litt om beredskapsplaner

Solvensgrad



4. Internkontroll - sammenheng med risikostyringsprosessen

Egenvurdering av risiko (og solvens)



Internkontrollvurdering

Kjerne-prosesser	Iboende risiko	Intern-kontroll	Kommentar	Tiltak
<i>Pensjon</i>				
Medlemsdata	Høy	Medium	Kjente svakheter	Ryddeprosjekt pågår
Premie-beregning	Høy	God	Ingen avvik	
Utbetaling	Medium	Medium	Feil utbet til xx medlemmer i 2018	Fullautomatisert prosess for å unngå manuelle feil
Reservering	Høy	God	Ingen hendelser	
Innmelding/ Flytting	Lav	NA	Ingen flytting i år	
<i>Kapital-forvaltning</i>				
	Høy	God	Ingen	
<i>IT</i>	Høy	Medium	Pishing angrep førte til 500.000 overført til svindler	Opplæring blant ansatte

5. Dokumentasjon, rapportering og proporsjonalitet

Styringsdokumentene sikrer enighet om beslutninger og føringer som er fattet. Løpende rapportering til styret skal bidra til at styret holder seg informert om utviklingen, og det legger grunnlag for å iverksette tiltak ved behov.

Et enkelt eksempel på styrets årshjul illustrerer hva som må dokumenteres og rapporteres:

	Q1	Q2	Q3	Q4
Strategi, mål, risikoappetitt, budsjett			Diskusjon	Vedtak
Styrende dokumenter		Diskusjon	Vedtak	
Daglig leders rapport, inkl status i pensjonsprosessen og i kapital-forvaltningen	Orientering	Orientering	Orientering	Orientering
Regnskap	Årsregnskap	Kvartal	Kvartal	Kvartal
Risiko (og compliance) rapport	Kort rapport. Fokus på rammer/ hendelser			Egenvurdering
Rapport fra aktuarfunksjonen	Årsrapport			
Rapport fra internrevisjonsfunksjonen				Årsrapport
Godtgjørelse	Rapport			Policy

5. Rapportering - tips

Formålet med rapportering er:

1. Bekrefte at vi er på rett vei og holder oss innenfor mandater og rammer
2. Informere om endringer
3. Invitere til en diskusjon om tiltak og justeringer fordi vi ikke evner å holde oss innenfor strategi, rammer eller mandater

Mål: orientering eller beslutning	
Nødvendig (må vite)	Kort og konsis
Relevant	Korrekt og oppdatert
Nytt perspektiv	Fremoverskuende

Hva nå?

Mange kasser er godt styrt allerede. Ta utgangspunkt i det som finnes!

Typiske gap

- ▶ Retningslinjer - noen mangler
- ▶ Risikoappetitt - noe presisering
- ▶ Nøkkelfunksjoner - noen har erfaring i kassen allerede men må formalisere rollen. Andre må ansette eller kjøpe tjenestene
- ▶ Risikoanalyser og -rapportering - bygg strukturen og lag det mer sofistikert etterhvert



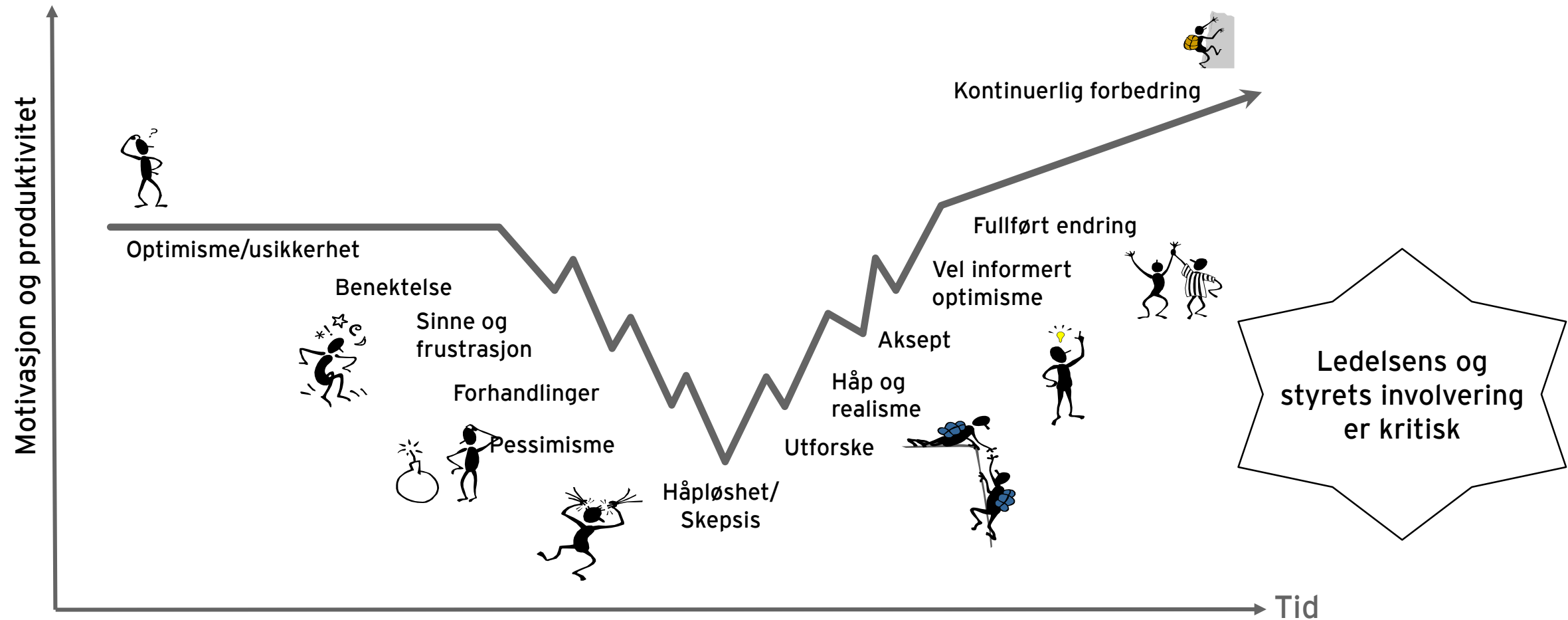
Hva er god virksomhetsstyring?

Modenhetsvurdering

Område	Ikke tilfredsstillende			Ledende		
Strategi og visjon	Det er vesentlige mangler knyttet til sentrale strategi og styringsdokumenter for prosessen. Det mangler konkrete mål.	•	•	•	Det er utarbeidet gode og konkrete overordnede styringsdokumenter (strategi, policy). Styringsdokumentene gjennomgås og ajourføres årlig, og er tydelig kommunisert og forstått av medarbeiderne.	
Retningslinjer	Det er i liten/ingen grad etablert retningslinjer for håndtering av sentrale risikoer.	•	•	•	Det er fastsatt klare retningslinjer for risiko som gjennomgås og ajourføres årlig. Disse henger sammen med den overordnede strategien og er tydelig kommunisert og forstått av medarbeiderne.	
Organisering	Ansvarsforhold og rapporteringslinjer er uoversiktlige. Manglende arbeidsdeling og uavhengighet knyttet til kritiske områder.	•	•	•	Det er etablert en hensiktsmessig organisering med klar rolle og ansvarsfordeling, samt god uavhengighet og arbeidsdeling. Denne er klart dokumentert, samt kommunisert og forstått i organisasjonen.	
Prosesser	Vesentlige svakheter identifisert. Det er ikke utarbeidet rutiner og retningslinjer som beskriver prosessen.	•	•	•	Det foreligger gode og oversiktlig prosess- og rutinebeskrivelser. Det er etablert skriftlige rutinebeskrivelser, og rutinene har en tydelig eier som sikrer løpende ajourføring og oppdatering.	
Systemer	Det er mangelfull eller ikke etablert tilstrekkelig systemstøtte.	•	•	•	Det er etablert en god og hensiktsmessig systemstøtte som sikrer en effektiv prosess. Det er også utarbeidet hjelpeverktøy og maler som er lett tilgjengelige og ansatte har fått god opplæring.	
Overvåkning og rapportering	Mangelfull etterlevelse av strategi og policy. Enkelte sentrale kontrolltiltak er ikke etablert	•	•	•	Overordnede strategier og policyer etterleves på en god måte. Strategier og policy er førende for de beslutninger som tas på alle nivåer i organisasjonen. Alle sentrale risikoer er håndtert på en tilfredsstillende måte.	
Dokumentasjon	Det foreligger ikke tilfredsstillende styringsinformasjon og dokumentasjon.	•	•	•	Interne rutiner og retningslinjer etterleves og det er god kvalitet i gjennomføring og dokumentasjon.	

Forbedret
Styring og
kontroll

Det tar typisk 2-3 år å få et velfungerende styringssystem



A person wearing a green jacket and a red backpack stands on the peak of a large, dark rock. They are looking out over a vast, hazy mountain range under a clear blue sky. The scene is captured in a cinematic style with soft lighting.

Takk for meg!

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Om EY

EY er en ledende global aktør innen revisjon, skatt, avgift, forretningsjus, transaksjoner og rådgivning. Med 250 000 ansatte i 152 land bidrar vi gjennom våre tjenester og vår kunnskap til å bygge tillit og skape bærekraftig vekst. Hver dag sørger vi for at privat og offentlig virksomhet og arbeidsliv fungerer bedre - for våre ansatte, våre kunder og samfunnet vi opererer i. www.ey.no

Navnet EY kan representere den globale organisasjonen eller et eller flere av medlemsfirmaene i Ernst & Young Global Limited, som hver er atskilte juridiske enheter. Ernst & Young Global Limited, et britisk selskap med begrenset ansvar, yter ingen tjenester til kunder. www.ey.com

© 2019 EYGM Limited
All rights reserved