

Pensjonskassekonferansen 14. mai 2019

Nytt Pensjonskassedirektiv - Internrevisjonsfunksjonen

Adm.direktør: Mariann S. Bendriss



Agenda

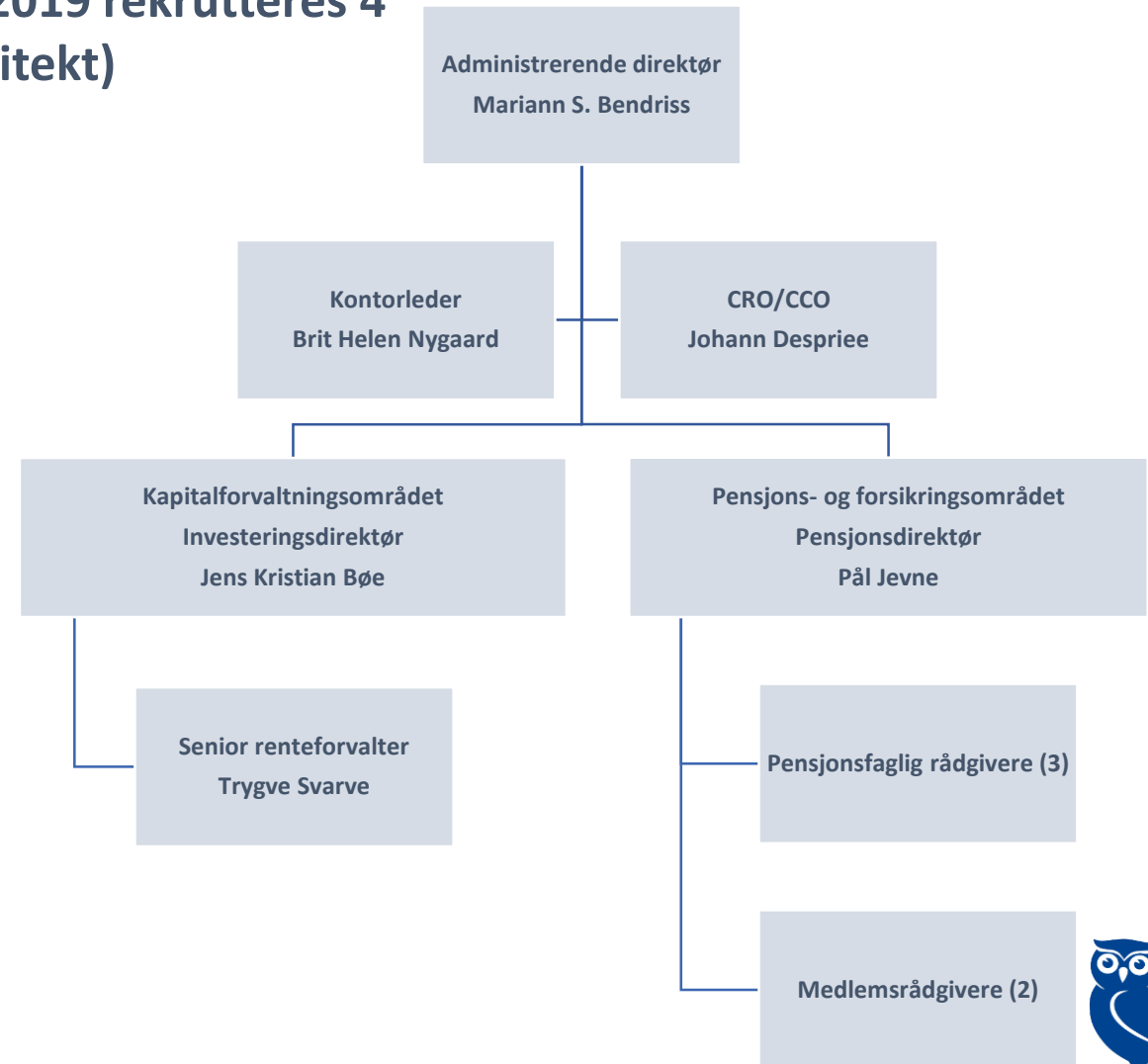
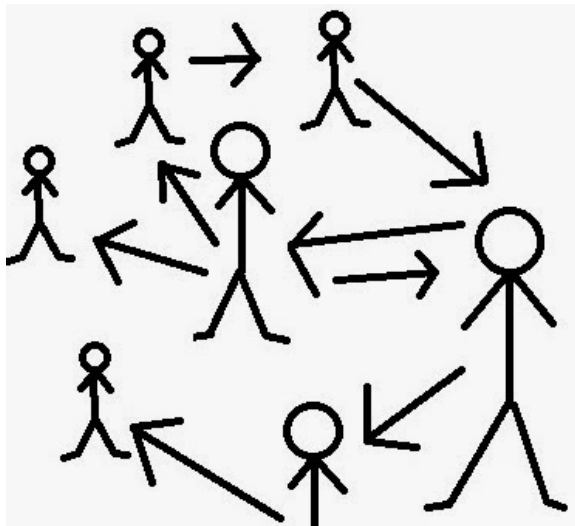
Våre tanker og erfaring med internrevisjon

- **Styret velger internrevisor**
 - Hva bør pensjonskassen tenke på
 - IR innebærer en kostnad – blir det kvalitet
- **Utkontrakterte partnere – daglig leder sitt «påse ansvar»**
 - Hva bør man følge opp
 - Hvordan kan man følge opp
- **Risikostyringsfunksjon utkontraktert – hva med IR sin rolle?**
 - Innkjøpsfellesskap?
- **Styret vedtar internrevisjonens årsplan**
 - Hvordan bør daglig leder og risikofunksjonen involveres?
 - Eksempler på intern revisjonsprosjekter i PKH siste fem år



PKHs organisering

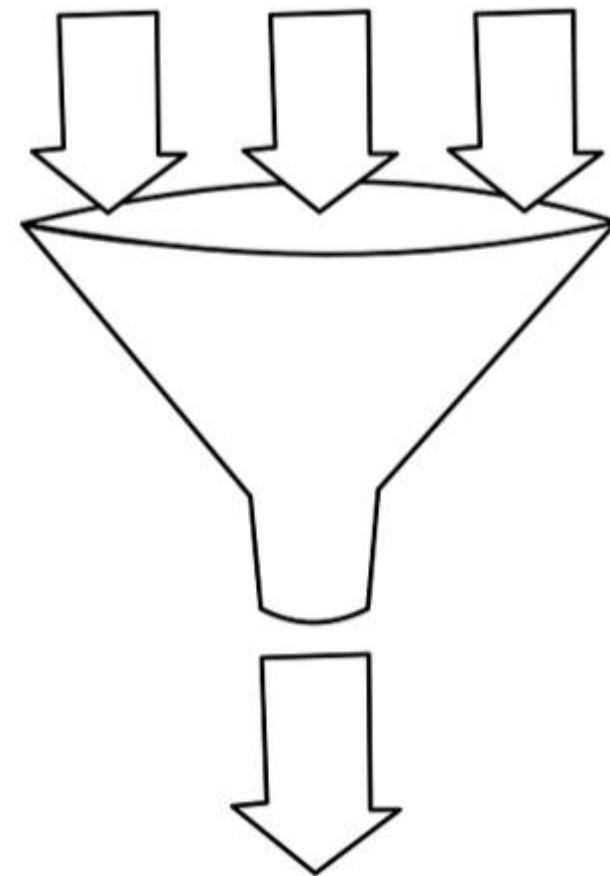
- Vi er 11 ansatte og blir 17 i løpet av året (i 2019 rekrutteres 4 saksbehandlere – økonomisjef – systemarkitekt)
- Ca. 27 mrd i forvaltningskapital
- Ca. 72.000 medlemskap
- 6 kunder – to ordninger



Styret velger internrevisor

Hva bør pensjonskassen tenke på (mine refleksjoner):

- Du kan ikke ha samme revisjonsselskap som ekstern revisor i pensjonskassen
- Dersom pensjonskassen kjøper mye rådgivning fra en leverandør kan det by på utfordringer ift uavhengighet
 - Er du en konsernpensjonskasse?
 - Er det føringer på at pensjonskassen skal ha samme ekstern revisor som morselskap (selv om det ikke konsolideres)?
 - Er det ønske om at pensjonskassen skal bruke konsernrevisjonen som intern revisor? Har de relevant kompetanse? De deltar på alle styremøter i PKH
- Glem aldri: det er menneskene man «kjøper» – kompetansen til et team!!
 - Vi er i en bransje som er meget smal – og krevende ift både regelverk og type transaksjoner (finansielle instrumenter og pensjon)
 - Internrevisjonen skal evne å kartlegge alle type risikoer ift vårt regelverk og våre kjerneprosesser
 - En internrevisor som er god på det aktuarielle – er ikke like god på GDPR – eller kapitalforvaltning osv



Styret velger internrevisor

Hva bør pensjonskassen tenke på (mine refleksjoner):

- Det koster å ha internrevisor – sørg for å få kvalitet!!
- Ikke tenk: nå kommer internrevisor på besøk igjen...!
- Sørg for at anbefalinger er relevante – samt konkrete. Unngå rapporter med:
 - «det kan synes som at risikoen er osv..» Her skal man ikke synse!!!
 - eller anbefalinger som det ikke er mulig og/eller fornuftig å implementere
- En innrømmelse: Jeg har av og til følt - «*nå skal Mariann gjøre noe hun ikke kan*»....Lang erfaring og analytisk tenkning gir ikke alltid gode resultater i enhver type rapportering til styret



Styret velger internrevisor

Hva bør pensjonskassen tenke på (mine refleksjoner):

- *Output: «Din internrevisjonsfunksjon skal evne å kontrollere at din pensjonskasse er organisert og drives på en forsvarlig måte og i samsvar med gjeldende krav til virksomheten»*
- Eksempel på en utfordring - Pensjonsprosessen: Målsetting rett pensjon til rett tid
 - Personlig oppfatning: Hvilken internrevisor klarer å risikovurdere alle ytelser – og mene noe om kontroller samlet er gode nok (programmerte og manuelle)
 - IR evner å stille spørsmål rundt system for opplæring – analyser som gjøres av beløp og bevegelser i bestand – er det tatt stikkprøver
 - Men så er det gjerne litt STOPP



Utkontrakterte partnere –daglig leder sitt «påse ansvar»

Hva bør man følge opp?

- *Når internrevisjonen kommer på besøk så bør daglig leder kunne dokumentere at man har påsett god risikostyring innenfor alle prosesser samt ivaretagelse av regelverk:*
- *Pensjonskassens styringsdokumenter er kommunisert og forstått av tjenesteleverandører*
- *Pensjonskassen har påsett at tjenesteleverandør har relevante retningslinjer, rutiner, metodeverktøy, risikovurderinger osv. Det er godt dokumentert*
- *Hvilke internkontroll/kontrollstruktur har tjenesteleverandør?*
 - *Stikkprøver på enkelte prosesser?*
 - *Four-eyes review på hva?*
 - *Kv.vis hendelsesregister?*
 - *Struktur på å fange opp endringer i lover/regelverk?*
 - *En utkontraktert risikofunksjon sammenfatter de hendelsesregister fra flere tjenesteleverandører/prosesser som inngår i risikorapporteringen?*
 - *Er alt godt dokumentert?*



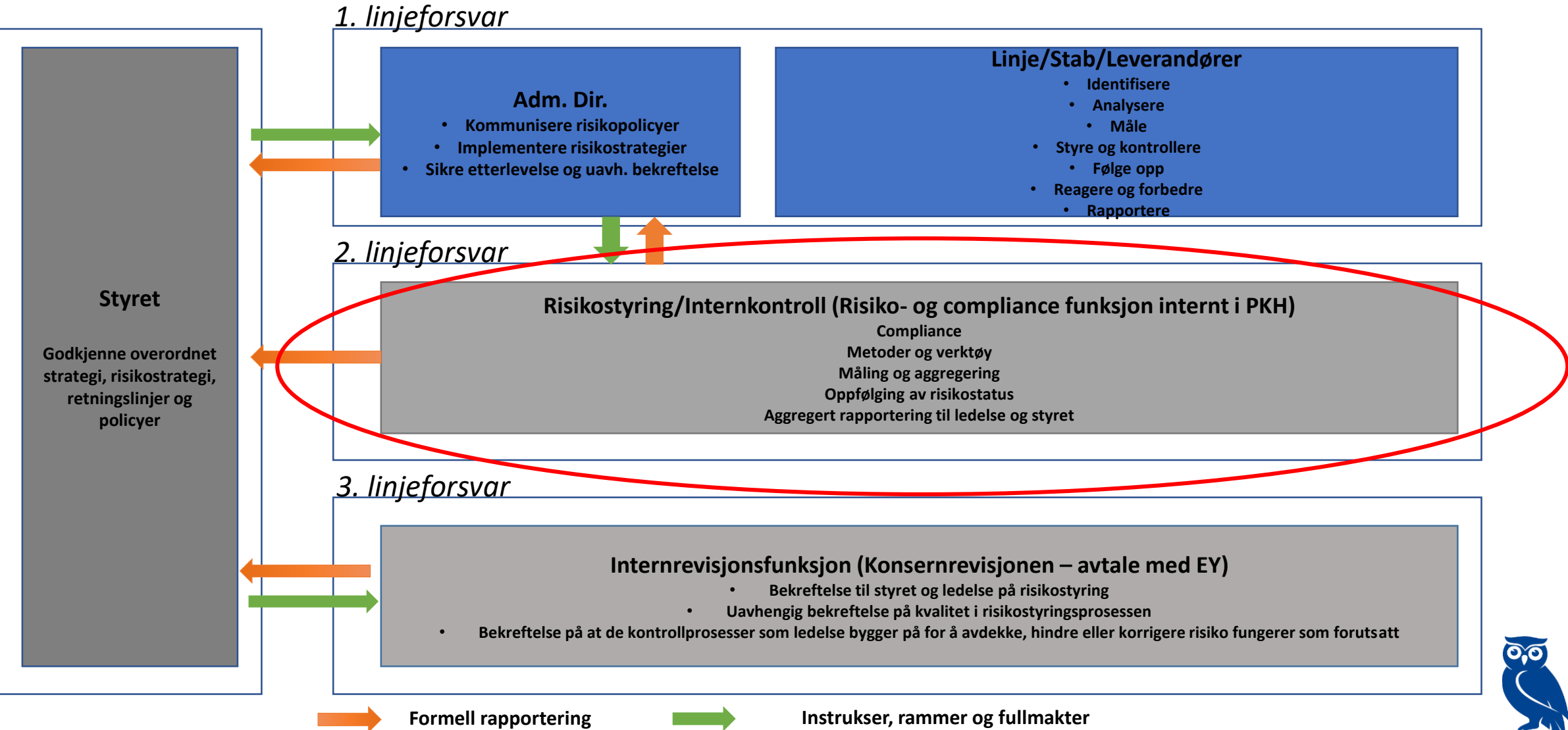
Utkontrakterte partnere –daglig leder sitt «påse ansvar»

Hva bør man følge opp?

- **Daglig leder bør innhente styringsinformasjon**
 - *Det bør lages en årlig leveranseplan som omfatter alle tjenesteleverandører*
 - *Driftsrapporter på pensjonsområdet (nøkkeltall og utvikling)*
 - *Månedsrappporter kapitalforvaltning*
 - *Risikorapporter*
 - *Kv.vise regnskaper*
 - *Kv.vise aktuarrapporter med analyser på bestand, risikoresultat osv*
 - *Årlige bekreftelser fra tjenesteleverandører på prosesser som er utkontraktert – samt POL og IKT. Påse kompetanse hos de som f.eks avgir attestasjoner...*
- **Generelt: det kan være fornuftig å sammenfatte i et dokument pensjonskassens styringsmodell (org.struktur, arbeidsdeling, styrings- og kontrollmekanismer)**



Risikostyringsfunksjon utkontraktert – «særskilt kontrollfunksjon med ansvar for risikostyring» - hva med IR sin rolle?



Risikostyringsfunksjon utkontraktert – hva med IR sin rolle?

- Nøkkelferdige pensjonskasser er det mange av. Noen refleksjoner:
 - One stop shopping: en leverandør/et konsern leverer alle kjerne- og støtteprosesser samt har rolle som daglig leder, utøvende aktuar, aktuarfunksjon og risikostyringsfunksjon. Er det optimalt?
 - Hva hvis det er rot i bestandsdata – mangelfulle kontroller osv.....
 - Har en ansatt (daglig leder) kapasitet og kompetanse til å følge opp alt med god kvalitet?
 - Bør man vurdere noe mer i kostnader for å sikre kvalitet og service?
 - Kan økte krav til risiko og compliance gi samme resultat som for små banker?
- Leverandører vil nok forsøke å unngå besøk av x-antall internrevisorer:
 - Utarbeider ISAE 3402/3000 attestasjoner som distribueres til kunder hvor scope kan være pensjonsprosessen – kapitalforvaltning – aktuarfunksjon – risikostyringsfunksjon – POL – IKT osv?
 - Det gir kostnadsbesparelser for pensjonskassene



Risikostyringsfunksjon utkontraktert – hva med IR sin rolle

- **MEN:** er det attraktivt for feks. de store revisjonsselskapene å inneha en internrevisjonsfunksjon (med tilhørende ansvar) hvor de primært skal bygge på eksterne attestasjonsoppgaver på hele virksomheten...?
- *Internrevisjonen skal holde seg oppdatert på risikobildet og hovedaktiviteter for å identifisere og håndtere risiko i virksomheten. Internrevisjonen har rett til å delta som observatør i alle møter eller fora i PKH der dette anses hensiktsmessig for å holde seg orientert om risikobildet for virksomheten.*
- *Internrevisjonen skal på de områder som revideres, kartlegge og vurdere om det er etablert god intern styring og kontroll som gir rimelig sikkerhet for at fastsatte målsettinger for virksomheten oppnås, rapportering av styringsinformasjon er pålitelig og lov- og regelverk etterleves.*



Antall pensjonskasser med internrevisjonsfunksjon

- Alle må ha aktuarfunksjon – risikostyringsfunksjon – internrevisjonsfunksjon (aktuarfunksjonen løser gjerne dagens aktuar)
 - Høringsnotat foreslår unntak for de med færre enn 100 medlemmer ift internrevisjonsfunksjon
- Høringsnotat fra Finanstilsynet – forholdsmessighetsprinsippet:
 - «De nye kravene bør ikke være for byrdefulle og funksjonene kan tilpasses virksomhetens art, omfang og kompleksitet»
 - Hva betyr det? Jeg håper en veiledning kan være konkret på hvordan det kan operasjonaliseres utover at en person kan inneha ansvaret for aktuar- og risikostyringsfunksjon

Kapital til forvaltning:

Antall pensjonskasser (2017):	0 - 1 mrd	1 - 5 mrd	5 - 10 mrd	10 - 20 mrd	Over 20 mrd
Private pensjonskasser	25	16	3	3	1
Offentlige pensjonskasser	8	22	4	2	1
Totalt	33	38	7	5	2



Styret vedtar internrevisjonens årsplan

Hvordan bør daglig leder og risikofunksjonen involveres?

- I PKH har IR møte med adm.direktør og leder for risk- og compliancefunksjonen for å diskutere risikoer og forslag til revisjonsprosjekter
- Deretter har IR møte med adm.direktør og styreleder før årsplanen legges frem for styret
- Husk: det er IR som skal definere scope på revisjonene. MEN – det er fornuftig å utfordre dersom man ser at risikoer som er beskrevet ikke treffer så godt....
- Det er også viktig at forslag til forbedringer er diskutert med adm.direktør



Eksempler på internrevisjonsprosjekter i PKH siste fem år

Delprosess	Revisjonsdekning							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Governance	●	●	●	●	●	●	●	●
Risiko- og kapitalstyring	●	●	●	●	●	●	●	●
Compliance (GDPR)	●	●	●	●	●	●	●	●
Internkontroll								
<i>Kjerneprosesser</i>								
Pensjon	●	●	●	●	●	●	●	●
Kapitalforvaltning	●	●	●	●	●	●	●	●
Utlån	●	●	●	●	●	●	●	●
<i>Støtteprosesser</i>								
Aktuar	●	●	●	●	●	●	●	●
Økonomi og regnskap ¹	●	●	●	●	●	●	●	●
IT	●	●	●	●	●	●	●	●
Utkontraktering	●	●	●	●	●	●	●	●
Personal (HR)	●	●	●	●	●	●	●	●

¹ Dekkes i hovedsak av finansiell revisor



Governance og internkontroll – Omleggingen av modellen for håndtering av pensjonsberegninger og medlemsbetjening utgjør den største endringen for pensjonskassen i 2019. Internrevisjonen vil følge dette arbeidet tett gjennom året for å sikre at endringene planlegges og implementeres på en god måte.

Governance, risiko- og kapitalstyring og compliance – Ledelsen må i 2019 gjøre flere tilpasninger for etterleve kravene i **nytt pensjonskassedirektiv** (IORP II). **Nye pilar 2-krav** medfører at det må foretas en gjennomgang av pensjonskassens styringsstrukturer, kontrollfunksjoner og rapporteringskrav.

Innføringen av krav til **egenvurdering av pensjonskassens risiko** er nytt og vil kreve betydelig ressursinnsats. Internrevisjonen vil påse at ledelsens arbeid med å tilpasse seg nye pilar 2-krav er av tilfredsstillende kvalitet og komme med innspill til forbedringer og veiledning underveis i prosessen. En endelig rapport vil avlegges i løpet av høsten.



Ny offentlig tjenestepensjon trer i kraft fra 2020. Dette medfører nye regler for beregning av pensjon for pensjonskassens medlemmer. Internrevisjonen foreslår en gjennomgang av pensjonskassens tilpasninger til nytt regelverk i 2020.

Pensjonskassen henter i 2019 tilbake oppgave knyttet til medlemshåndtering og beregning av pensjon. En etterlevelserevisjon foreslås i 2021. Kapitalforvaltningen ble sist gjennomgått i 2017. Siden den gang har pensjonskassen hentet tilbake forvaltningen av norske rentepapirer. Det forutsetter at det etableres gode rutiner og effektive prosesser.

Kapitalforvaltningen utgjør en av pensjonskassens største risikoer og området foreslås dekket gjennom et eget prosjekt i 2020. Pensjonskassen har utkontraktert store deler av sin IT-drift. Fokuset på IT-sikkerheten er høyt, men risikobildet er i sterk utvikling. En grundigere gjennomgang av området bør foretas i løpet av de neste to årene.



Eksempler på IR-rapport- Overordnet styring og kontroll 2014 (6 ansatte)

Tema		Vurdering	Kommentar
Strategi og visjon	1 Strategi og visjon 	3	Overordnet strategi er under utarbeidelse. Vesentlige prosesser er på plass. Vurderingen er knyttet opp mot at den overordnede strategien ikke er ferdig utarbeidet eller styrevedtatt.
Retningslinjer	2 Retningslinjer 	4	Retningslinjene er av god kvalitet. Det bør avstemmes om risikoappetitt som beskrevet i policydokumenter på lavere nivå er i tråd med føringer som gis i strategien når denne endelig vedtas.
Organisering	3 Organisering 	3	Interne rutiner og retningslinjer definerer og klargjør oppgavedeling. PKH bør tydeliggjøre grensesnittet for ulike ansvarsområder og kontrollfunksjoner ytterligere både internt og ovenfor eksterne parter. Vi anbefaler å visualisere dette ved et prosesskart.
Prosesser	4 Prosesser 	3	Enkelte overordnede policydokumenter, en felles rutinehåndbok og enkelte avtaler er under arbeid. Bruk av prosesskart/swimlane vil gi et klarere grensesnitt mellom PKH og tjenesteleverandør for utkontrakterte kjerneprosesser.
Systemer	5 Systemer 	4	PKH har utkontraktert prosesser med stor systemavhengighet og PKH bør i større grad involveres og informeres om underleverandørers beredskapsplaner og resultater av sikkerhetsøvelser.
Overvåkning og Rapportering	6 Overvåkning & rapportering 	4	Overvåkning og rapportering er tilfredsstillende. PKH bør etterspørre flere detaljer fra enkelte av underleverandører for å få enda bedre oversikt og kontroll.
System for virksomhetsstyring		4	Det er vår vurdering av pensjonskassen imøtekommer alle anbefalinger som følger av EIOPAS' "Consultation Paper on the Proposal for Guidelines on the System of Governance". Et unntak er ORSA, som det er bestemt at PKH ikke skal utarbeide p.t.

Eksempel på IR rapport – Alternative investeringer 2017

Hovedobservasjoner

Rammeverk

- ▶ Det er samlet sett god styring og kontroll med pensjonskassens alternative investeringer. Roller og ansvar er tydelig definert og ansettelsen av ny investeringsdirektør har økt kompetansen på området.
- ▶ Rammene for alternative investeringer er vide og legger få føringer for sammensetningen innenfor aktivaklassen, dette til tross for at ulike typer alternative investeringer (Private Equity, hegdefond, infrastruktur mv.) har ulike egenskaper og ulik risikoprofil.

Analyser og internkontroll

- ▶ Metodikken som ligger til grunn for identifisering, beslutning og oppfølging av de alternative investeringene samsvarer med god praksis på området..
- ▶ De kvalitative analysene som legges frem for styret i forkant av investeringer er av god kvalitet. De kvantitative sidene ved investeringenes effekter på totalporteføljen kan komme tydeligere frem.

Måling og overvåkning

- ▶ Pensjonskassens prosess for overvåkning og rapportering av de alternative investeringene er godt tilpasset omfanget av investeringene og styrets behov.
- ▶ Rapporteringen går i dag igjennom administrerende direktør. Ved ansettelse av ny CRO/CCO vil det være naturlig at rapporteringen formelt skjer gjennom denne funksjonen.

Anbefalinger

Styrende dokumenter

- ▶ Det bør etableres tydeligere rammer for de alternative investeringene. Dette kan gjøres ved å sette egne allokeringsrammer for ulike typer alternative investeringer.
- ▶ Rutinen for kapitalforvaltningen bør stille tydeligere krav hvilke vurderinger og analyser som skal gjøres. Dette skyldes at alternative investeringer har en annen risikoprofil enn mer likvide investeringer.

Analyser og risikovurderinger

- ▶ Analyser som gjennomføres i forkant av innstilling av investering bør dokumenteres bedre. Dette gjelder spesielt kvantitative forhold

Måling og overvåkning

- ▶ Så snart ny CRO/CCO er ansatt, anbefales det at eierskapet til rapporteringen fra Mercer formelt legges til annenlinjefunksjonen. Dette er i samsvar med krav til uavhengighet mellom personell med utøvende funksjoner og personell med ansvar for overvåkning.



Takk for oppmerksomheten!



Telefon:

22 42 50 00

Adresse:

Karenslyst allé 2, 0278 Oslo

E-post aktive medlemmer:

pkh@pkh.no

E-post pensjonister:

pensjon@pkh.no