

Regnskapsseminar i regi av Pensjonskasseforeningen

Internrevisjon i pensjonskassen

Adm.direktør: Mariann S. Bendriss



Agenda

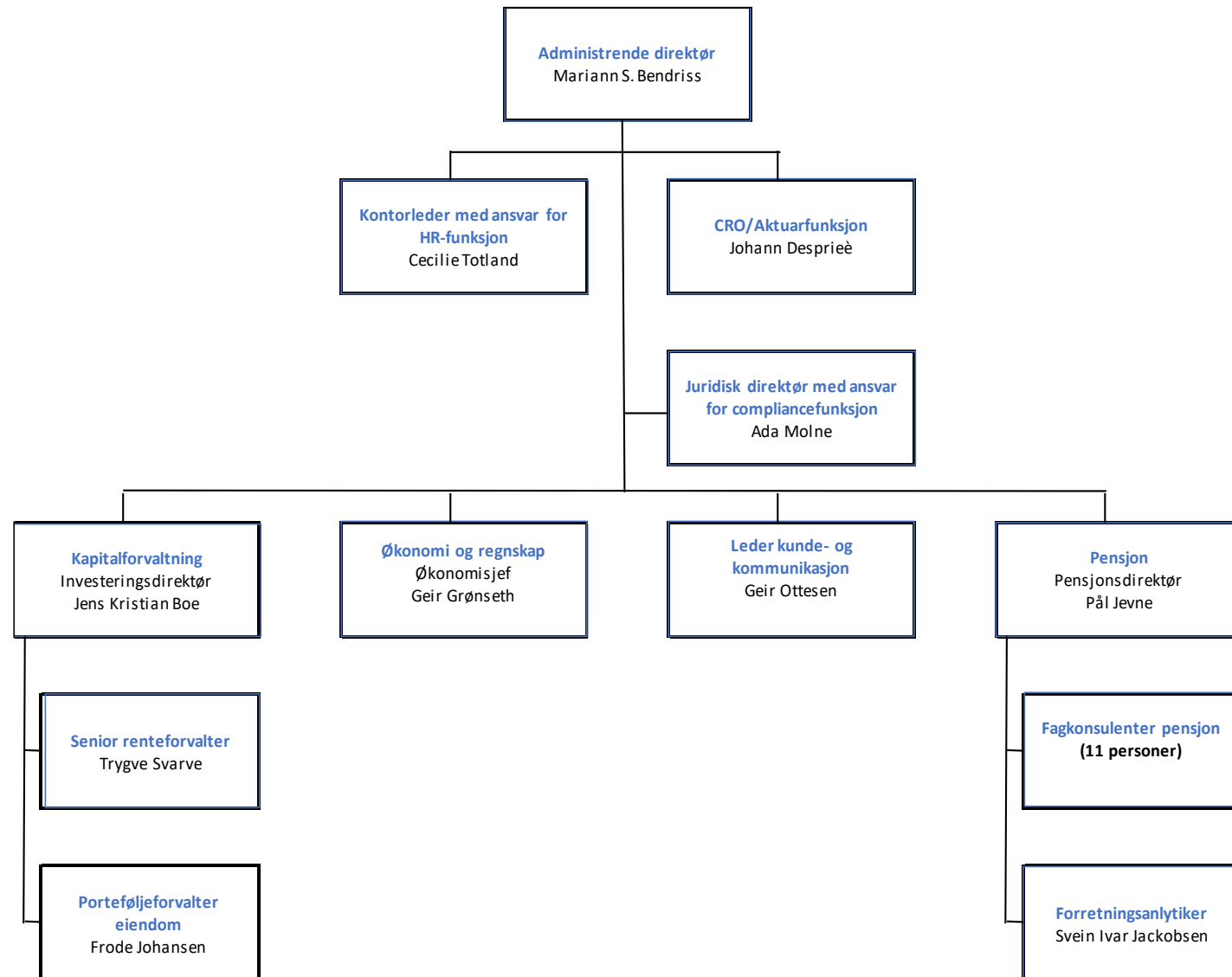
Våre tanker og erfaring med internrevisjon

- **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



Hvem er PKH

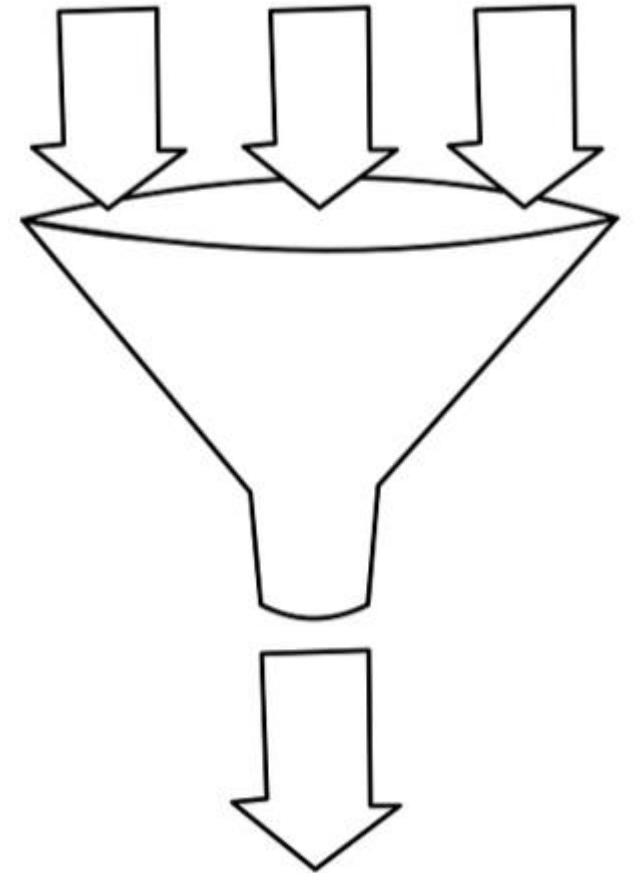
- Stiftet i 2013 med oppstart 2014. Pensjonskassen til OUS, Ahus, Vestre Viken, Sunnaas, Sykehuspartner og Helse Sør-Øst RHF
- Forvaltningskapital har vokst fra 14 MRD til ca. 37 MRD per 30.09.2021
- 31.12.2020: 85.000 medlemskap – 24.128 aktive – 11.481 pensjonister. Resten oppsatte med rett (bøtter med refusjoner)
- Antall ansatte har gått fra 6 årsverk til 22 årsverk
- Driftsmodellen har endret seg fra out-sourcing til in-sourcing
- Dagens tjenesteleverandører ift. daglig drift:
 - Internrevisjonsfunksjon: konsernrevisjonen i HSØ (EY)
 - BDO: lønn, regnskap- og myndighetsrapportering
 - Arctic Fund Management: porteføljesystem, månedsrapportering, back- og mid office handel i renter
 - Storebrand Pensjonstjenester: lisens på fagsystem, utbetalingssystem og portaler
 - Amesto/Superoffice: lisens på CRM system for saksbehandling med API mot fagsystem hos SBP
 - Gabler: «utøvende» aktuar
 - Visolit: driftstjenester på IT
 - Medon: drift av nettside



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 med samme miljø som IR
 - Er du en konsernpensjonskasse?
 - Er det føringer på at pensjonskassen skal ha samme ekstern revisor som morselskapet (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 krevene 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. Fordrer en bred kompetanse fra leverandør



Styret velger internrevisor

Hva bør pensjonskassen tenke på (mine refleksjoner):

- **Målsetting:** «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»
 - *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 kassen 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 etterlevs.*
- Eksempel på en utfordring - pensjonsprosessen: Målsetting «rett pensjon til rett tid» eller er ny offentlig tjenstepensjon implementert på en hensiktsmessig måte
 - Personlig oppfatning: Hvilken internrevisor klarer å risikovurdere alle ytelser – og mene noe om samlede kontroller er gode nok (programmerte og manuelle)?
 - IR evner å stille spørsmål rundt system for opplæring –organisering - arbeidsdeling - analyser som gjøres av beløp og bevegelser i bestand – er det tatt stikkprøver osv.
 - Men så er det gjerne litt STOPP



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



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. Dette er godt dokumentert. Gjelder også alle funksjoner....*
- *Hvilke internkontroll/kontrollstruktur har tjenesteleverandør?*
 - *Er arbeidsdelingen god (de som saksbehandler har ikke tilgang til å endre medlemsdata?)*
 - *Stikkprøver på enkelte prosesser?*
 - *Four-eyes review på hva?*
 - *Hendelsesregister?*
 - *Struktur på å fange opp endringer i lover/regelverk og struktur for opplæring av de ansatte?*
 - *En utkontraktert risikofunksjon sammenfatter de hendelsesregister fra flere tjenesteleverandører/prosesser/tjenester 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 – «dash-bord»**
 - Det bør lages en årlig leveranseplan som omfatter alle tjenesteleverandører
 - Driftsrapporter/styringsinformasjon på pensjonsområdet (nøkkeltall og utvikling)
 - Månedrapporter kapitalforvaltning
 - Risikoreporter som omfatter alle type risikoer; herunder operasjonelle med hendelsesregister
 - Kv.vise regnskaper
 - Kv.vise aktuarrapporter med analyser på bestand, risikoresultat osv
 - Årlige bekreftelser fra tjenesteleverandører på prosesser som er utkontraktert – samt evt. attestasjoner på POL og IKT. Påse kompetanse hos de som f.eks avgir attestasjoner...
- **Generelt: det kan være fornuftig å sammenfatte i et dokument pensjonskassens styringsmodell inkl. leverandørene (org.struktur, arbeidsdeling, styrings- og kontrollmekanismer, møtearenaer, rapportering) => en beskrivelse av hvordan virksomheten drives hvor tjenesteleverandørene er inkludert**



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

1. linjeforsvar

Adm. Dir.

- Kommunisere risikopolicyer
- Implementere risikostrategier
- Sikre etterlevelse og uavh. bekreftelse

Linje/Stab/Leverandører

- Identifisere
- Analysere
- Måle
- Styre og kontrollere
- Følge opp
- Reagere og forbedre
- Rapportere

2. linjeforsvar

Risikostyring/Internkontroll (Risiko- og compliance funksjon internt i PKH)

Compliance
Metoder og verktøy
Måling og aggregering
Oppfølging av risikostatus
Aggregert rapportering til ledelse og styret

3. linjeforsvar

Internrevisjonsfunksjon (Konsernrevisjonen – avtale med EY)

- Bekreftelse til styret og ledelse på risikostyring
- Uavhengig bekreftelse på kvalitet i risikostyringsprosessen
- Bekreftelse på at de kontrollprosesser som ledelse bygger på for å avdekke, hindre eller korrigere risiko fungerer som forutsatt

Styret

Godkjenne overordnet strategi, risikostrategi, retningslinjer og policyer



Formell rapportering



Instrukser, rammer og fullmakter



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? Det blir færre i antall. Vi som miljø er i hvertfall avhengig av gode leverandørmiljøer
- Leverandører vil nok forsøke å unngå besøk av x-antall internrevisorer:
 - Utarbeide ISAE 3402/3000 attestasjoner som distribueres til kunder hvor scope kan være pensjonsprosessen – kapitalforvaltning – aktuarfunksjon – risikostyringsfunksjon – POL – IKT osv? IR skal da bygge på disse i sitt arbeid.
 - Det gir kostnadsbesparelser for pensjonskassene..... MEN:



Risikostyringsfunksjon utkontraktert – hva med IR sin rolle

- **MEN:** er det attraktivt for f.eks. de store revisjonsselskapene å inneha en internrevisjonsfunksjon (med tilhørende ansvar) hvor de primært skal bygge på eksterne attestasjonsoppgaver på hele virksomheten...? Sannsynligvis NEI
- Skal tjenesteleverandør innhente tilbud på vegne av alle kassene?
- Det er styret i kassen som velger internrevisor – og hvordan få kabalen til å gå opp hvis kassen har en eier som ønsker samme ekstern revisor i kassen som hos eier?
- Et mer sentralt spørsmål er imidlertid: er det fornuftig at de som skal bli kontrollert skal holde i prosessen med hvem som skal kontrollere de igjen.....(innstille til styret)?
- Hvis kassen ikke har noen egne ansatte eller en daglig leder så bør kanskje styret engasjere seg i å styre prosessen med valg av internrevisjonsfunksjon?
- Hele IORP ideen er vel et regelverk som skal sikre uavhengighet



Styret vedtar internrevisjonens årsplan

Hvordan bør daglig leder og risikofunksjonen involveres?

- I PKH har IR møte med adm.direktør og leder for risk- og compliance funksjonen 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

Internrevisjonen søker å dekke alle kritiske områder i løpet av en tre-fem års periode. I tillegg kommer lovpålagte revisjoner. Tabellen viser også historisk internrevisjonsdekning.








Delprosess	Revisjonsdekning							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Governance	○	○	●	●	●	●	●	●
Risiko- og kapitalstyring	○	○	○	●	●	●	●	●
Compliance	○	○	●	●	○	●	●	○
Internkontroll								
<i>Kjerneprosesser</i>								
Pensjon	○	●	●	●	○	●	○	●
Kapitalforvaltning	●	●	○	○	●	○	●	○
Utlån	○	○	○	○	○	○	○	○
<i>Støtteprosesser</i>								
Aktuar	○	●	○	○	○	○	○	○
Økonomi og regnskap ¹	○	○	○	○	○	○	○	○
IT	○	●	○	○	●	○	●	○
Utkontraktering	○	●	○	○	○	○	○	○
Personal (HR)	○	○	○	○	○	○	○	○

Foreslåtte prosjekter og aktiviteter:

Internrevisjonen har som mål å dekke pensjonskassens mest kritiske prosesser over en tre-fire års syklus. De foreslåtte aktivitetene vil bygge på historisk revisjonsdekning og endringer risikobildet, både internt og eksternt. Forslag til plan de kommende år:

- ▶ Kapitalforvaltning og utkontraktering - Uavhengig vurdering av investeringsstrategien. Vi vil vurdere utøvelse, overvåking og rapportering i forhold til vedtatt strategi. Det vil fokuseres særlig på ALM /balansestyling. I tillegg vil avtaler og oppfølging av utkontrakterte tjenester vurderes.
- ▶ En ny gjennomgang av pensjonskassen etterlevelse av kravene i personvernforordningen (GDPR). Etterlevelsesrevisjonen vil gå dypere ned i kravene i GDPR, og vurdere om pensjonskassen etterlever utarbeidet rutiner og retningslinjer.
- ▶ IT dekkes delvis gjennom revisjon av kjerneprosessene. Ved behov vil IT området i tillegg bli dekket på regelmessig basis. Erfaringsmessig vet vi at pensjonskasser har ulik eksponering mot IT-risiko og derfor vil relevante prosjekter diskuteres i tett dialog med hver enkelt pensjonskasse som kjenner sitt eget risikobilde best.

Eksempler på IR-rapport- Overordnet styring og kontroll høsten 2014 – 8 mnd med drift (6 ansatte)

Tema	Vurdering	Kommentar
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 	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	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 	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 	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 	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