

## RiskTransparant, deel 3

### Wat is uw risico identiteit?

**In deze derde serie uit een reeks van zeven delen, delen wij graag onze kennis met u over risicomanagement. Dit keer staat het dossier: Uw risico identiteit centraal: bent u een integrale risicomanagement bestuurder of een ad hoc bestuurder?**

#### Inleiding

Risicomanagement voor pensioenfondsen, daar is al heel erg veel over gezegd en geschreven. Het opstellen van een risicomanagement handboek, het doen van een nulmeting risicomanagement of het opzetten van risicomanagement als antwoord op bevindingen van een on-site onderzoek door toezichthouder DNB op het gebied van vermogensbeheer of pensioenadministratie. Wat het ook is, risicomanagement loopt als een rode draad door al deze vraagstukken heen. De vraag die hierdoor zou kunnen ontstaan is: is risicomanagement weer 'iets' dat separaat moet worden opgezet óf kunt u het zodanig inrichten dat het 'niets' anders is dan de normale bedrijfsvoering van het pensioenfonds en helpt het om uw keuzes te onderbouwen in het besluitvormingsproces? In deze RiskTransparant nemen wij u mee in een mogelijk antwoord op deze vraag.

#### Wat is uw meetlat voor risicomanagement?

Risicomanagement bestaat in verschillende vormen. Steeds vaker wordt een indeling gemaakt in volwassenheidsniveaus. Een volwassenheidsniveau geeft de mate van groei weer van de beheerste en integere bedrijfsvoering van een fonds, het is een relatieve weergave van uw risicomanagementpositie. Deze relativiteit hangt ook nauw samen met uw uitvoerende organisatie en de bijbehorende aard, omvang, complexiteit en sensitiviteit. Het hebben van ambitie (de hoogte van de lat), heeft te maken met de (intrinsieke) motivatie van het bestuur. Wij noemen dit het zogenaamde *Performance motief*. Ook toezichthouder DNB kijkt naar risicomanagement vanuit het perspectief van volwassenheidsniveaus. Vanuit hun normatieve zienswijze gaat het hierbij meer om wat wij duiden als een *Conformance motief*. Het voldoen aan wet- en regelgeving vereisten. Daarbij onderscheidt DNB 4 volwassenheidsniveaus als het gaat om risicomanagement:

1. Niveau 1: Niet bestaand of ad hoc.
2. Niveau 2: Reproduceerbaar en informeel.
3. Niveau 3: Gestructureerd en geformaliseerd.
4. Niveau 4: Geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd.

Het onderscheid tussen de verschillende niveaus reflecteert de mate waarin het risicomanagement (integraal) verankerd is binnen de reguliere bestuurscyclus. Oftewel, in hoeverre is het onderdeel van een reguliere planning & control cyclus, gekoppeld aan het realiseren van de (strategische en overige) doelstellingen van het pensioenfonds. De lijn van de toezichthouder is dat er tenminste sprake moet zijn van niveau 3 (of een actieplan dat leidt tot dit niveau). Maar hoe weet u waar u staat op deze meetlat? Wij nemen u mee in de praktijk van veel voorkomende situaties die wij zien in de praktijk en beschrijven een drietal stereotypen, in dit artikel aangeduid als risico identiteit. Wat is uw huidige risico identiteit? En wat is uw ambitie gemeten naar de risico identiteit?

### **1. De 'ad hoc bestuurders'**

De identiteit die hiervan uitgaat is dat het bestuur 'niets' expliciet en navolgbaar heeft gedaan. Impliciet spelen risico afwegingen waarschijnlijk wel een rol bij overwegingen en besluitvorming, maar dit is niet zichtbaar en daarmee is het ook moeilijk vast te stellen of een volledige afweging wordt gemaakt bij: beeld-, oordeel- en besluitvorming (BOB). Wij zien ook fondsen die ooit een risicoanalyse hebben gedaan (c.q. veelal hebben laten doen). De FIRM-kapstok is hierbij vaak als vertrekpunt genomen. Uit de analyse, die vaak een aantal jaren terug is opgesteld, is een actielijst gekomen met zaken die aandacht behoeven. In sommige gevallen wordt deze actielijst nog wel eens (periodiek) besproken, maar vaststellen of de actielijst zelf nog relevant is gebeurd eigenlijk niet. Pensioenfondsen die deze kenmerken vertonen, bevinden zich wat ons betreft op niveau 0-1.

### **2. De 'systematische afstuffers'**

Wij zien ook pensioenfondsen die serieus(er) met risicomanagement aan de slag zijn gegaan en dit vertaald hebben in een jaarlijks terugkerende analyse. Jaarlijks wordt een themadag of heidag met het bestuur belegd, die in het teken staat van risicomanagement. Op systematische wijze worden risico's geïdentificeerd en worden de kans en impact van de risico's, alsmede de aanwezige beheersmaatregelen 'gescoord' en vastgelegd. Acties die hieruit voortkomen worden op de bestuurlijke agenda gezet en opgevolgd. Een jaar later wordt dit geheel geüpdate. Soms wordt tussentijds bij bestuursvergaderingen en commissievergaderingen expliciet stilgestaan bij de thema's en acties die uit een dergelijke "risicomanagement dag" voortvloeien gedurende het jaar. Deze pensioenfondsen zijn wel periodiek met het proces bezig en er is sprake van enige inbedding in de planning en control cyclus, maar op een zeer beperkte wijze en vaak staat het risicomanagement nog los van de doelstellingen van het fonds. Er is nog géén sprake van integraal risicomanagement. Deze karaktereigenschappen maakt dat wij dit typeren als de risico identiteit van: de systematische 'afstuffers'. Wat ons betreft bevinden dergelijke fondsen zich op niveau 1-2.

### **3. De 'integrale bestuurders'**

Een enkele keer zien wij pensioenfondsen die hun gehele bestuurlijke proces inrichten langs het realiseren van de strategische (en de daarvan afgeleide) doelstellingen van het fonds en het werken met een strategische agenda. Bij deze werkwijze wordt het zichtbaar makkelijker om het risicomanagement in te bedden in het reguliere bestuurlijke proces. Risico's zijn immers die mogelijke gebeurtenissen, die het realiseren van de doelstellingen in de weg staan. Risico's worden expliciet gekoppeld aan (het realiseren van) de (strategische) doelstellingen van het fonds. Zaken die volledig los staan van de doelstellingen van het fonds, zijn voor het fonds geen risico. Alles dat een relatie heeft tot het realiseren van de doelstellingen van het fonds, kan een risico zijn. Deze insteek heeft als voordeel dat alle risico's die op deze wijze geïdentificeerd en gewogen worden, "echt" zijn voor het pensioenfonds. Dat is anders dan het systematisch afwerken van risico's conform een bepaalde voorgeschreven structuur, zoals FIRM. Dat voelt vaak veel meer als een separate en papieren (tijger)exercitie. Bovendien gaat besturen vaak over het willen realiseren van de doelstellingen van het fonds onder de omstandigheden waarin het fonds zich bevindt (context gericht). Die omstandigheden veranderen continu en daarmee veranderen de risico's en de mate waarin die risico's beheerst worden ook continu. Een goede beheersing van de risico's kan bij deze aanpak niet los staan van het reguliere bestuurlijke proces met als doel het realiseren van de afgesproken doelstellingen. Risicomanagement is hier niets anders dan besturen en hiermee een belangrijk ankerpunt in de besturing van uw fonds. De fondsen die op deze wijze met besturen bezig zijn bevinden zich wat ons betreft op niveau 3 of hoger.



Voor het bereiken van volwassenheidsniveau 3 en verder is het naar onze mening essentieel om risico's te koppelen aan doelstellingen en intrinsieke aandacht te hebben voor de risicobereidheid (risk appetite) dat het bestuur hanteert bij het beoordelen van de risicobeheersing. Maar dat stelt eisen aan de mate waarin de doelstellingen door het bestuur helder en concreet zijn gedefinieerd. In de volgende paragraaf gaan wij nader in op de 'wat' en 'hoe' vraag, nu de context van het risico en de doelstellingen is besproken.

## **Wat te doen?**

### **Missie, visie en strategie**

De meeste organisaties hebben een missie, visie en strategie. Zo ook de meeste pensioenfondsen. Dit kunnen wij terugzien in jaarverslagen, fondsdocumentatie en op de meeste internetsites van fondsen. Maar hoe specifiek is dit gedefinieerd voor een individueel fonds? Wat wij vaak zien is dat gedefinieerde missies, visies en strategieën wel erg vaak op elkaar lijken, er is sprake van isomorfisme. Vraag die dan opkomt is: "hebben wij onze missie, visie, strategie en kernwaarden voldoende concreet en specifiek gemaakt zodat het een belangrijke basis is op basis waarvan wij onze (uitbestede) bedrijfsvoering (en daarmee ook het risicomangement) kunnen toetsen? Er bestaat een veelvoud aan definities en modellen t.a.v. missie, visie en strategie. Wij geven u graag een pragmatische en doelgerichte aanpak mee.

#### De missie

De missie geeft een duidelijk beeld van het waarom van het bestaan van de organisatie. Wat maakt de organisatie relevant? Wat wordt beoogd en voor wie wordt dat beoogd? Wat zijn belangrijke fondswaarden of *beliefs* die daarbij leidend zijn in alles wat u gaat doen?

#### De visie

De visie is een kwalitatieve weergave van de ambitie die de organisatie heeft naar de toekomst toe. Wanneer is de organisatie geslaagd? Welke ontwikkelingen in de markt van nu en in de toekomst zijn relevant en hoe ziet onze ideale toekomst eruit? En ook, wat wilt u te allen tijde voorkomen?

#### De strategie en strategische doelstellingen

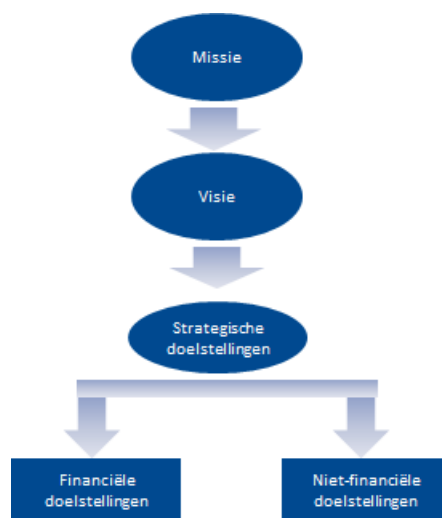
Waar de missie het langste "bestaansrecht of legitimiteit" verwoord, die zal niet elk jaar opnieuw ter discussie worden gesteld, kan de visie door ontwikkelingen van nu wat sneller veranderen. De strategie heeft (afgezien van de kortere termijn doelstellingen) de kortste doorlooptijd. Hoe willen we het realiseren van onze visie bereiken om onze missie optimaal te dienen? Deze "hoe vraag" zal zich uiten in een aantal strategische doelstellingen, die een termijn van gemiddeld een jaar kunnen beslaan. Belangrijk is dat u deze strategische doelstellingen concreet maakt en specifiek genoeg, zodat ze daadwerkelijk bijdragen aan het richting geven aan uw fonds en de (uitbestede) bedrijfsvoering. In dit kader wordt vaak de term SMART genoemd. Dit is een afkorting van begrippen als Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

### **Hulpmiddel: kernwaarden**

Om de strategische doelstellingen te realiseren, en daarmee een bijdrage te leveren aan het realiseren van de missie en de visie, kunnen kernwaarden behulpzaam zijn. Kernwaarden zijn als het ware de spelregels waar een organisatie langs wil werken. Ze zijn belangrijk voor de identiteit van de organisatie en verschaffen houvast aan het vraagstuk hoe iedereen die bijdraagt aan de bedrijfsvoering dit moet doen. De interne organisatie, maar ook de partijen waaraan is uitbesteed.

Om kernwaarden effectief te gebruiken moeten het er niet te veel zijn en iedereen dient precies te begrijpen wat ermee wordt bedoeld. Bijvoorbeeld: “wij zijn kostenbewust”. Streven wij ernaar om alles zo goedkoop mogelijk te doen? Of willen wij eerst de gewenste kwaliteit definiëren en vervolgens dit zo efficiënt mogelijk bereiken? Dat zijn verschillende benaderingen die tot verschillende uitkomsten kunnen leiden. Kortom, kernwaarden kunnen een heel effectief hulpmiddel zijn, maar dat stelt wel eisen aan de duidelijkheid en gedragenheid ervan.

Hieronder worden de stappen van missie, via visie naar strategie schematisch weergegeven. Hierbij is de indeling van strategische doelstelling bewust eenvoudig gehouden naar financiële doelstellingen en niet-financiële doelstellingen.



*Figuur: Missie, visie, strategie en strategische doelstellingen*

Nu de vier belangrijkste bouwstenen zijn weergegeven, maken wij graag de stap naar het ‘hoe’.

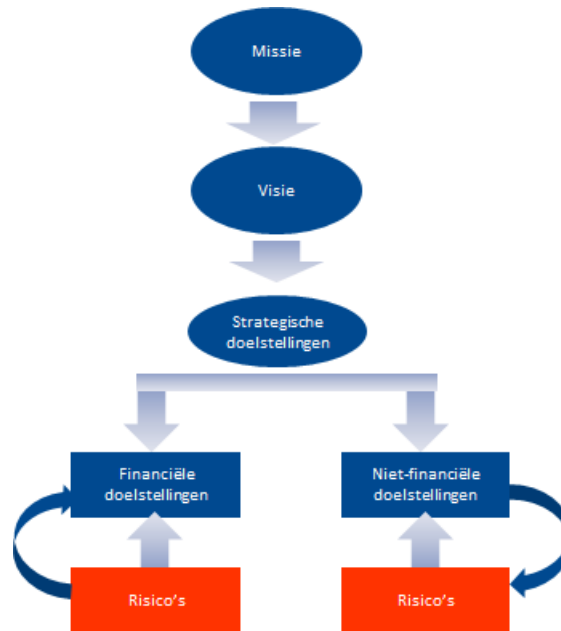
## Hoe te doen?

### De koppeling van doelstellingen aan risico's

Hoe past risicomanagement nu op de missie, visie en strategie? Eigenlijk is het antwoord op die vraag eenduidig te beantwoorden. Een risico is datgene dat kan gebeuren en vervolgens het bereiken van doelstellingen in de weg staat. Dus zonder doelstellingen...geen risico's.

Hiervoor wordt gesproken over het “wat” van een strategie en strategische doelstellingen. Om deze doelstellingen te realiseren formuleert een organisatie de meer operationele doelstellingen (wederom “SMART”) om het realiseren van de strategische doelstellingen “behapbaar” te maken voor de organisatie, haar medewerkers en haar partners in de gehele bedrijfsketen. Terug naar risicomanagement. Risico's zijn die zaken die kunnen gebeuren en vervolgens het bereiken van doelstellingen kunnen verhinderen. Tegenover de strategische doelstellingen staan strategische risico's. Tegenover de meer operationele doelstellingen staan operationele risico's. Door risico's expliciet in relatie te brengen met doelstellingen wordt het logischer (en gemakkelijker) om te identificeren welke risico's van belang zijn voor uw organisatie en welke risico's minder of niet relevant zijn. Daarmee ontstaat een belangrijk kader voor de inrichting van risicomanagement: begin met uw doelstellingen, kijk van daaruit naar uw risico's! Want zonder met die risico's om te gaan, zullen de geformuleerde doelstellingen niet gerealiseerd worden.

Zonder (beheersing van) risico's geen rendement (financieel niet financieel). In de onderstaande figuur staat dit schematisch weergegeven.



*Figuur: Koppeling van risico's aan doelstellingen*

Nu wij risico's aan doelstellingen hebben gekoppeld, maken wij de stap naar de risicobeheersing.

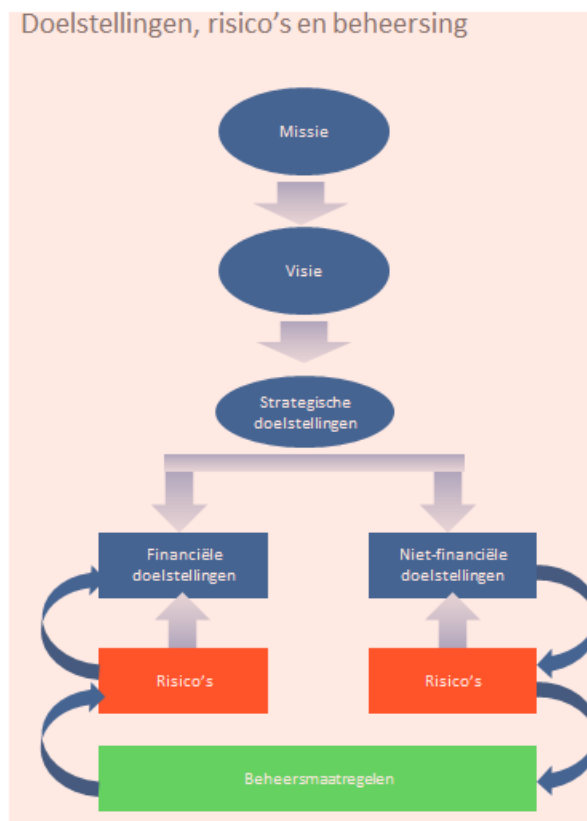
### Ongestructureerd vs. gestructureerd proces

Er zijn veel verschillende soorten risico's denkbaar. Risico's op het gebied van vermogensbeheer, administratie, maar ook bijvoorbeeld op de gebieden integriteit, belangenverstrengeling en IT. De lijst is eigenlijk oneindig. Ons advies is dan ook aan u om u vast te houden aan uw doelstellingen en kijk welke risico's voor u relevant zijn. U zult merken dat door het op deze wijze kijken naar risico's het geheel veel "logischer" wordt dan wanneer u een 'ongestructureerd' proces volgt. Het gestructureerde proces is: Wat zijn uw doelstellingen en welke risico's zijn er? U kunt voor operationele risico's de FIRM risicocategorieën hanteren als een kapstok. De volgende stap is: wat is de kans dat deze zich voordoen en wat is de impact als dat gebeurt? Indien u een ongestructureerd proces volgt, dan worden dit hele abstracte en moeilijk te beantwoorden vragen en ontstaat er naar alle waarschijnlijkheid een overzicht in een document waarmee u voor uw bedrijfsvoering weinig kunt. Oftewel, in het volwassenheidsniveau komt u op deze wijze nooit voorbij niveau 1 of 2.

### Risicobeheersing

Sommige risico's wilt u wellicht bewust opzoeken (bijvoorbeeld bepaalde beleggingsrisico's), absoluut vermijden (bijvoorbeeld reputatierisico's) of u kunt er eenvoudig genoeg niet zoveel aan doen (bijvoorbeeld het risico op zeer ingrijpende grootschalige ongewenste systeem aanpassingen). Toch is het verstandig om alle risico's zoveel mogelijk en bewust te managen en waar mogelijk te beheersen. Daarom "scoren" veel organisaties hun risico's op de kans dat de gebeurtenis zich voordoet en op de impact die, mocht het risico zich voordoen, dat risico heeft op de organisatie, oftewel, op de mate waarin missie, visie en strategische doelstellingen nog gerealiseerd kunnen worden. Om risico's te beheersen treffen organisaties beheersmaatregelen.

Beheersmaatregelen kunnen de kans dat een risico zich voordoet verminderen of kunnen de impact die er is als het risico zich voordoet verkleinen. Het treffen van beheersmaatregelen en het meten of met deze mate van beheersing het realiseren van de doelstellingen met voldoende mate van zekerheid wordt gewaarborgd, is een continu proces. Dit staat weergegeven in onderstaande figuur.



*Figuur: Missie, visie, (strategische) doelstellingen, risico's en risico beheersmaatregelen*

In het hele proces dat hierboven is beschreven (van missie tot risicobeheersing) is de borging hiervan cruciaal. Als die niet duidelijk en niet op orde is, dan werkt het proces niet. Als die borging niet goed voor elkaar is, is de kans groot dat het een nuttige, maar toch eenmalige exercitie is geweest. Zorg er daarom voor dat u in ieder geval de volgende vragen voor uw organisatie eenduidig kunt beantwoorden:

- Is voor iedereen het proces duidelijk en ziet iedereen dezelfde stappen (eenduidigheid en communicatie)?
- Is duidelijk wat in het proces van wie verwacht wordt en wanneer (de risk governance)?
- Is de juiste informatie beschikbaar om vast te stellen of verwachting en realiteit zich op de gewenste wijze tot elkaar verhouden (rapportages)?
- Beschikken wij over voldoende en de juiste middelen om dit proces adequaat en effectief uit te voeren (infrastructuur)?

## Samengevat

Eigenlijk vormen de hierboven beschreven onderdelen een terugkerend proces, wat voor een belangrijk deel het risicomanagementproces vormt maar tegelijkertijd het “normale” bestuurlijke proces is. U bent immers bezig om uw missie, visie en doelstellingen te realiseren. Hierbij een concreet stappenplan dat u kan helpen:

Processtap	Doel van deze stap	Korte toelichting
<b>1. Formuleren missie en visie</b>	<b>Creëren van helderheid over ons bestaansrecht en de daarvan afgeleide (strategische) doelstellingen.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Van het waarom van het bestaan van de organisatie.</i></li> <li>• <i>Wat maakt de organisatie relevant?</i></li> <li>• <i>Wat wordt beoogd en voor wie wordt dat beoogd?</i></li> <li>• <i>Wat zijn belangrijke kernwaarden en/of beliefs die daarbij als het ware heilig zijn in alles wat we doen?</i></li> <li>• <b><i>Kortom: Waarom zijn wij relevant, voor wie en hoe? Wat is onze legitimiteit?</i></b></li> </ul>
<b>2. Formuleren (strategische) doelstellingen</b>	<b>Specifieke, concrete doelstellingen formuleren die aansluiten op de missie en visie en echt helpen bij de bedrijfsvoering.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Welke strategische doelstellingen stellen wij concreet om onze missie en visie te realiseren?</i></li> <li>• <i>Maak doestellingen specifiek genoeg, zodat ze daadwerkelijk bijdragen aan het richting geven aan de organisatie en de bedrijfsvoering.</i></li> <li>• <i>Gebruik het hulpmiddel: zijn de doelstellingen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (SMART).</i></li> </ul>
<b>3. Risico identificatie</b>	<b>Welke risico's zien we die het realiseren van onze (strategische) doelstellingen in de weg staan?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Welke risico's zijn voor ons relevant?</i></li> <li>• <i>Hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen één keer per jaar, maar ook gedurende het jaar deze identificatie kunnen blijven doen?</i></li> <li>• <i>Gebruik hulpmiddelen als FIRM, COSO, RAVC of een andere kapstok, maar dit zijn slechts hulpmiddelen! De echte risico's houden een direct of indirect verband met de doelstellingen.</i></li> </ul>
<b>4. Risicobeheersing</b>	<b>Beheersen wij de risico's conform onze wensen (risk appetite)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wat is onze risk appetite bij de verschillende risico's?</i></li> <li>• <i>Past de mate van beheersing bij onze risk appetite?</i></li> <li>• <i>Zijn beheersmaatregelen effectief? Is het te weinig, is het teveel?</i></li> <li>•</li> </ul>
<b>5. Monitoring en bijsturing</b>	<b>Ex-post Monitoren en evalueren.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Blijf geïnformeerd: zorg voor goede rapportages en heldere verantwoordelijkheden.</i></li> <li>• <i>Blijven beheersmaatregelen effectief in de tijd? Past het nog steeds bij onze doelstellingen?</i></li> <li>• <i>Geldt niet alleen voor individuele risico's en beheersmaatregelen, maar ook voor thema's en het volgen van de effectiviteit van risk management als geheel.</i></li> <li>• <i>Doe dit voor de relevante onderwerpen, afgeleid van de (strategische) doelstellingen en risicomanagement wordt geïntegreerd in het besturen van uw fonds!</i></li> </ul>

***Kortom: in 5 concrete stappen naar een integrale beheersing van de risico's die het realiseren van uw doelstellingen mogelijk kunnen belemmeren!***



### **Meer informatie óf meer kennis delen?**

Download RiskTransparant, deel 3: Wat is uw risico identiteit? en de andere artikelen op [www.sprenkelsverschuren.nl](http://www.sprenkelsverschuren.nl) of neem contact op met uw vaste contactpersoon bij Sprenkels & Verschuren, zo ook voor:

- *RiskTransparant, deel 1: Het IT dossier is een must voor elke Bestuurder – uitgave mei 2016*
- *RiskTransparant deel 2: Welke waarde heeft een ISAE voor het bestuur: in control of een illusie van control – uitgave juni 2016*

### **Over Sprenkels & Verschuren**

Wij zijn onafhankelijke strategische adviseurs en ontwerpers van financiële en niet financiële modellen. Met ruim 50 professionals geven wij niet alleen advies maar implementeren wij ook. Wij zijn denkers en doeners die kennis graag in co-creatie ontwikkelen. Waarom? Omdat elk antwoord een vraag is geweest én geen enkele vraag hetzelfde is.