



RiskTransparant, deel 11

Eigen Risicobeoordeling

uitgave 1 van 3

9 juli 2019

Dit is de eerste uitgave van een reeks van drie over de Eigen Risicobeoordeling (hierna: ERB). In deze reeks van publicaties geven wij onze visie op de ERB. In deze eerste uitgave gaan wij aan de hand van vier concrete vragen in op de ERB en bieden wij enkele praktische handvatten om invulling te geven aan uw ERB.

Inhoudsopgave

1.	Managementsamenvatting	3
2.	Inleiding en achtergrond van de ERB	5
3.	Waar bestaat de ERB uit?	6
4.	Wanneer is een ERB relevant?	11
5.	Wie is 'eigenaar' van de ERB?	12
6.	Hoe nu verder?	13

In de volgende twee uitgaven bespreken wij een verdieping op de ERB.

In uitgave 2 gaan wij in op het begrip scenario-denken en bespreken wij stap voor stap de methodiek, van de definitie van het basis-scenario tot het vaststellen van stress-scenario's vanuit trends, onzekerheden en risico's op basis van bredere externe en interne thema's.

In uitgave 3 werken wij een voorbeeld-rapportage van een fictieve ERB voor u uit aan de hand van een concrete en relevante 'trigger'. De ERB-rapportage vormt een middel om de doelmatigheid van het risicomanagement aantoonbaar te maken en vormt daarmee een belangrijke uiting in de risicocommunicatie vanuit het fonds.

1. Managementsamenvatting

De Eigen Risicobeoordeling (ERB) is nieuw onder IORP II. De Nederlandsche Bank (DNB) geeft *principle based* richting aan de wet. De guidance ten aanzien van de vorm, inhoud en het proces is open gelaten, waardoor fondsen zelf moeten aangeven wat hun visie is voor de invulling van de ERB. In deze elfde editie van onze RiskTransparant zetten wij onze visie op de ERB in drie uitgaves uiteen. In deze eerste uitgave gaan wij in op de belangrijkste 'bouwstenen' van de ERB met als doel om bij te dragen aan uw begrip over de ERB zodat u vervolgens met behulp van een aantal praktische handvatten proportioneel invulling kunt geven aan uw ERB.

De ERB heeft als doel inzicht te geven in de samenhang tussen de strategie en de materiële risico's van het fonds om zo een belangrijk proces te vormen bij de strategische besluitvorming. In onze visie bestaat de ERB daarom uit vier essentiële 'bouwstenen':

- 1: strategische beleidscyclus;
- 2: scenario-denken;
- 3: impactanalyse en
- 4: beoordeling.

In de onderstaande tabel hebben wij samengevat wat elke bouwsteen in het kader van de ERB inhoudt en hoe hier invulling aan kan worden gegeven.

Nr.	Wat?	Hoe?
1	Strategische beleidscyclus	Vaststellen van missie, visie, strategie en doelstellingen. Doorlopen van de strategische risicomanagementcyclus waarin het risicoprofiel, bestaande uit de risicohouding, risicobereidheid, risicotoleranties en materiële risico's die de doelstellingen van het fonds bedreigen, wordt vastgesteld. Vaststellen van triggers op basis van interne en externe factoren die significante impact op het risicoprofiel en daarmee de strategie van het fonds kunnen hebben.
2	Scenario-denken	Vaststellen van het zogenaamde basis-scenario én stress-scenario's. Het basis-scenario betreft een uitwerking van het strategische beleid naar de toekomst toe. Stress-scenario's gaan in op risico's die het basis-scenario kunnen treffen.
3	Impactanalyse	Analyse van de impact van de stress-scenario's ten opzichte van het basis-scenario. Voor de impactanalyse zijn verschillende (bestaande) instrumenten relevant om zowel financiële als niet-financiële impact integraal te kunnen analyseren.
4	Beoordeling	Beoordeling door het bestuur van de impact van de stress-scenario's ten opzichte van het basis-scenario op het risicoprofiel van het fonds en vaststelling van eventuele beheersmaatregelen, aanpassing van de strategie en/of het risicoprofiel. Opnemen van het risicoprofiel en de ERB-triggers in de monitoring om sturing te kunnen geven aan het realiseren van de doelmatigheid van het risicobeheer.



ERB als onderdeel van integraal management: strategisch-, financieel-, compliance-, performance- en risicomanagement

In onze visie is de ERB een essentieel onderdeel voor de verdere ontwikkeling van integraal risicomanagement binnen pensioenfondsen en brengt het de domeinen van strategie, financiën, compliance, performance en risicomanagement samen. Het betrekken van de ERB bij strategische besluitvorming zorgt voor borging van de samenhang tussen de *eigen* missie, visie, strategie en het risicoprofiel van het pensioenfonds. De ERB helpt om periodiek (of op basis van een trigger) te beoordelen, te monitoren en aantoonbaar te maken of en zo ja, op welke wijze, de strategie en/of het risicoprofiel aanpassing behoeft.

ERB proces versterkt het risicobewustzijn van bestuurders

De ERB is in onze visie echter geen statisch geheel maar kan door het stapsgewijs doorlopen van de bouwstenen, zorgen voor risicobewustzijn en een versterking van het zelflerend vermogen van het fonds met als doel het vergroten van de doelmatigheid van het risicomanagement van het fonds.





2. Inleiding en achtergrond van de ERB

Een klein half jaar later dan de exacte invoeringsdatum van IORP II¹, zien wij dat fondsbestuurders de nieuwe IORP II-begrippen herkennen en stappen aan het zetten zijn om IORP II proportioneel in te voeren. Nieuw is dat pensioenfondsen verplicht zijn om een Eigen Risicobeoordeling (hierna: ERB) uit te voeren.

In deze elfde RiskTransparant² geven wij u graag onze visie op wat de ERB is en wanneer u de ERB moet opnemen in uw besluitvormingsproces. Dit om een doelmatig risicomanagement te kunnen realiseren, zodat het waarde creëert voor uw fonds.

Wat is het beoogde doel van de ERB?

In de toelichting bij de wijziging Besluit FTK³ is vastgelegd dat de ERB als doel heeft om een pensioenfonds inzicht te geven in de samenhang tussen de strategie van het fonds, de materiële risico's die het fonds kunnen bedreigen en de mogelijke consequenties hiervan voor de financiële positie van het fonds en de rechten van pensioengerechtigden en van (gewezen) deelnemers. Het bestuur dient in de ERB ook een beoordeling van de doelmatigheid van het risicobeheer van het fonds te geven. De ERB is een proces dat uitmondt in een zelfstandig leesbaar document, met eventueel gerichte verwijzingen naar andere (beleids)documenten die door een pensioenfonds worden opgesteld.

Performance boven Conformance

De Nederlandsche Bank (DNB) heeft daaropvolgend guidance⁴ uitgebracht over het te doorlopen proces én de inhoud van de ERB. DNB is hierbij in onze ogen dichtbij de wettekst gebleven en legt hiermee het initiatief bij de sector neer om de ERB nader uit te werken. De 'E' van *Eigen* wordt hiermee aangesproken door de toezichthouder. Wat is uw visie? Wij noemen dit het performance motief, waarbij het conformance motief (voldoen aan wetgeving) volgend is. U bestuurt en hiermee bepaalt u.

Hoe geeft u invulling aan de ERB?

In onze visie is de ERB een essentieel onderdeel voor de verdere ontwikkeling van integraal risicomanagement (IRM) binnen pensioenfondsen. Het betrekken van de ERB bij strategische besluitvorming zorgt voor borging van de samenhang tussen de *eigen* missie, visie, strategie en het risicoprofiel van het pensioenfonds. Het risicoprofiel bestaat uit uw risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties tezamen met de materiële risico's die de doelstellingen van het fonds bedreigen. Hiermee bepaalt u hoe risico's worden beoordeeld en welke acties en beheersmaatregelen gewenst zijn. De ERB helpt om periodiek (of op basis van een trigger) te beoordelen, te monitoren en aantoonbaar te maken of en zo ja, op welke wijze, de strategie en/of het risicoprofiel aanpassing behoeft.

De ERB lijkt op het eerste gezicht overeenkomsten te hebben met de ORSA bij verzekeraars en de ICAAP bij banken. Belangrijk verschil met de ORSA is dat de ORSA een wettelijke 'koppeling' heeft met de kapitaalsvereisten van een verzekeraar. Bij pensioenfondsen is dit niet expliciet het geval. Niettemin zijn de methoden en technieken vanuit de ORSA wel goed toepasbaar bij het uitvoeren van de ERB. Onze ervaring in de praktijk met de ORSA hebben wij daarom integraal in onze visie op de ERB verwerkt.

¹ Artikel 18b Besluit FTK; zie bijlage.

² Voor de andere tien edities, bezoek dan de kennisbibliotheek op onze site.

³ <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2018-516.html>

⁴ <https://www.toezicht.dnb.nl/2/50-237562.jsp>
<https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-237566.jsp>



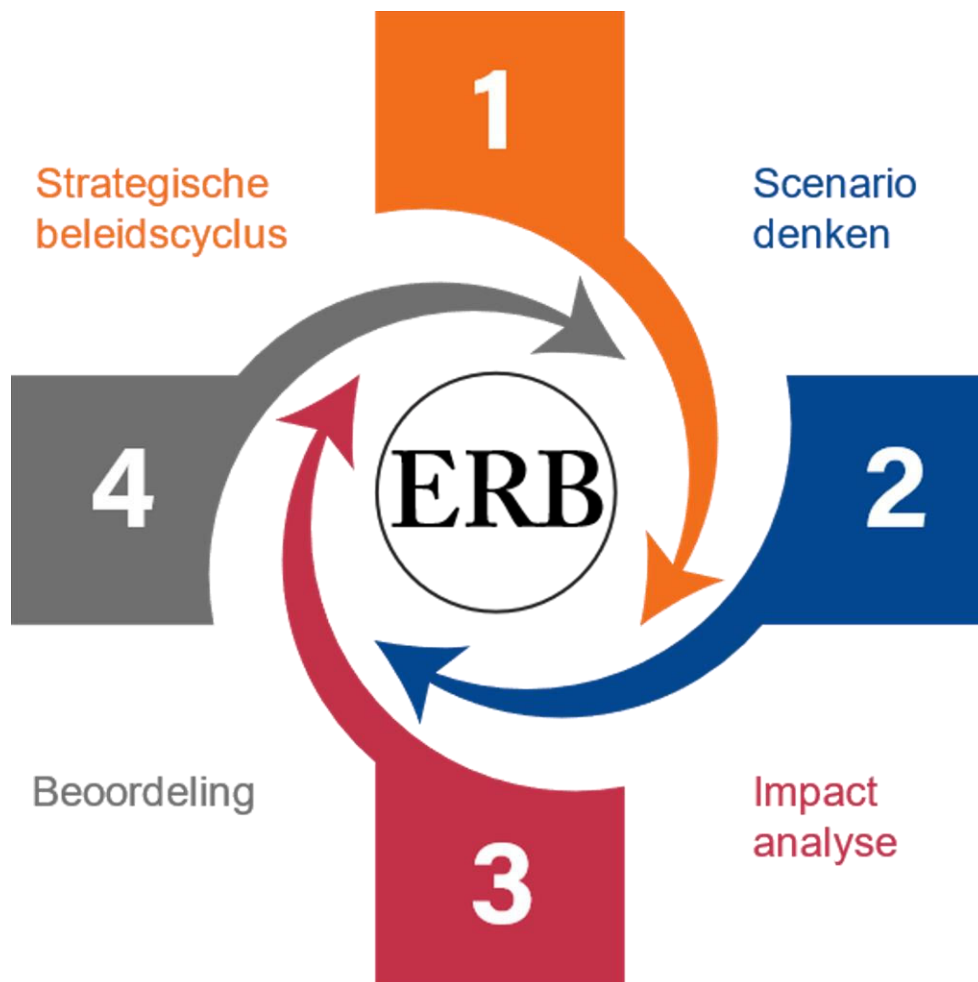
Drie jaar of toch eerder?

De ERB kent (wettelijk) een cyclus waarin minimaal eenmaal per drie jaar een reguliere ERB wordt uitgevoerd. Wel kan er nu al sprake zijn van een, door het bestuur gedefinieerde, ‘trigger’ op basis waarvan pensioenfondsen een tussentijdse ERB dienen uit te voeren. Wij adviseren u daarom al op korte termijn in het bestuur een dialoog over eventuele ‘triggers’ te voeren.

In het vervolg van deze publicatie lichten wij onze visie op de ERB nader toe, te beginnen met de belangrijkste ‘bouwstenen’ waar de ERB uit bestaat.

3. Waar bestaat de ERB uit?

De ERB bestaat in onze visie uit vier bouwstenen: strategische beleidscyclus, scenario-denken, impactanalyse en beoordeling.



Figuur 1: ERB langs vier bouwstenen

Door de ERB vanuit deze bouwstenen op te bouwen, kan het bestuur sturing geven aan het risicoprofiel⁵ van het fonds en ervoor zorgen dat de realisatie van de doelmatigheid van het risicomangement in dienst staat van de eigen missie, visie en strategie. De ERB geeft inzicht in de samenhang tussen de strategie en de materiële risico's van het fonds om zo een belangrijk proces te vormen bij de strategische besluitvorming.

De vier bouwstenen nader toegelicht.

1 **Strategische beleidscyclus**

De strategische beleidscyclus is de cyclus waarin het bestuur het strategisch beleid vaststelt. Het gaat hier om het domein strategisch management. In deze cyclus stelt het bestuur onder andere de missie, visie, strategie en de doelstellingen vast.

Onderdeel van de strategische beleidscyclus is de strategische risicomangement cyclus. De strategische risicomangement cyclus bestaat uit de cyclus waarin het bestuur het risicoprofiel van het fonds vaststelt, bestaande uit:

1. *Risicohouding*
Grondhouding van het bestuur ten aanzien van risico's op verschillende financiële- en niet-financiële domeinen.
2. *Risicobereidheid*
Risicobereidheidsprincipes (zogenaamde 'stoepranden'⁶) die het bestuur hanteert op de verschillende domeinen als uitwerking van de risicohouding van het fonds.
3. *Risicotoleranties*
De streefwaarden en grenzen ('hoogte en dikte stoepranden') die het bestuur concreet als signaalgrenzen hanteert.
4. *Materiële risico's*⁷
Risico's (inclusief eventuele beheersmaatregelen) die de doelstellingen van het fonds bedreigen.

De risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties vormen als geheel het normenkader van het fonds bij de ERB en het risicomangement in het algemeen.

Strategische beleidscyclus is het vertrekpunt van de ERB

De strategische beleidscyclus vormt voor het fonds het vertrekpunt van de ERB. Het uitvoeren van de ERB vanuit de strategische beleidscyclus van het fonds zorgt ervoor dat de ERB betrokken wordt bij strategische besluitvorming, dat de ERB ook daadwerkelijk een *eigen* risicobeoordeling is vanuit de eigen normenkaders van het fonds en het bestuur de focus heeft op de voor het fonds materiële risico's. Immers, risicomangement staat in relatie tot de missie, visie, strategie en doelstellingen van het fonds.

Interne en externe factoren kunnen aanleiding zijn voor wijzigingen in de strategische beleidscyclus en het risicoprofiel van het fonds. Van belang is om van te voren stil te staan bij factoren ofwel 'triggers' die aanleiding kunnen vormen voor een significante wijziging van het risicoprofiel. In hoofdstuk vier gaan wij nader in op de vraag wanneer de ERB relevant is en bespreken wij tevens het onderwerp triggers.

⁵ Het risicoprofiel bestaat uit de risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties en de exposure van het fonds naar materiële risico's die de doelstellingen van het fonds bedreigen, afgezet tegen het eigen normenkader (risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties) van het fonds. Zie hiervoor ook COSO-ERM en/of RAVC denk- en werkmodel.

⁶ Zie hiervoor het RAVC-denken en werkmodel

⁷ Onder materiële risico's verstaan wij risico's met impact op de doelstellingen van het fonds. Materiële risico's zijn veelal strategisch van aard maar kunnen ook bestaan uit een cumulatie van operationele risico's.

In onze visie van strategisch risicomanagement identificeert en evalueert het bestuur vervolgens (bestaande, nieuwe en opkomende) risico's die impact kunnen hebben op de doelstellingen van het fonds. Het doel hiervan is om robuustheid in de strategische beleidscyclus te creëren. Door middel van scenario-denken geeft het bestuur hier invulling aan.

2 **Scenario-denken**

In de strategische risicomanagement cyclus worden de belangrijkste materiële risico's onderkend. Scenario-denken is een manier om risico's uit te werken en het vormt tevens een belangrijk instrument om nieuwe en opkomende risico's (binnen het fonds, in de sector en buiten de sector) te identificeren, uit te werken en te evalueren. De dialoog bij het opstellen van scenario's draagt bij aan het risicobewustzijn binnen het bestuur en de identificatie van die risico's die er echt toe doen. Scenario-denken zorgt daarbij voor een toekomstige blik op risico's, daar waar bij meer 'traditionele' identificatie-methodes het gevaar bestaat dat met name naar de huidige situatie wordt gekeken.

Scenario-denken bestaat op hoofdlijnen uit de volgende opeenvolgende stappen:

Bepaal eerst uw basis-scenario

Scenario-denken begint met het vaststellen van het 'basis-scenario'. Het basis-scenario is een uitwerking van de keuzes van het bestuur in de strategische beleidscyclus naar de toekomst toe. Het basis-scenario vormt de consensus binnen het bestuur voor het 'going concern' verloop van het fonds naar de toekomst. Het werken vanuit het basis-scenario van het fonds zorgt voor de koppeling van de ERB met de strategische beleidscyclus.

Vervolgens worden verschillende stress-scenario's gedefinieerd die afwijken van het basis-scenario en die de belangrijkste risico's uitwerken die het basis-scenario bedreigen. De oorsprong van een scenario is divers van aard en kan ingaan op allerlei (macro) economische⁸ (systeem) risico's, maar ook op andere interne en externe risico's. Denk daarbij aan scenario's ten aanzien van de financiering, governance, wet- en regelgeving, beheersmaatregelen, CWO/fusies van fondsen, het deelnemersbestand, de sponsor en sectorontwikkelingen. Maar ook nieuwe en opkomende risico's zoals ESG- en specifiek klimaatrisico's en gevolgen van technologische veranderingen op de maatschappij (denk dan bijvoorbeeld aan artificial intelligence, langer leven door betere gezondheidszorg, etc.) kunnen hier onderdeel van zijn. In onze volgende editie van deze reeks over de ERB gaan wij nader in op scenario-denken en werken wij het begrip en de methodiek van het vaststellen van het basis-scenario en de stress-scenario's nader uit.

Wij merken op dat het werken met scenario's in de ERB géén expliciete eis is vanuit de wet- en regelgeving. Ook andere bestaande risico-identificatiemethodes kunnen bij de ERB worden gebruikt. Echter, in onze visie is het scenario-denken een noodzakelijke stap in het proces om te komen tot een ERB die echt toegevoegde waarde heeft voor het pensioenfonds. Bij verzekeraars blijkt dat het hanteren van scenario-denken een waardevolle bijdrage levert aan het ORSA proces.

Na het doorlopen van de strategische beleidscyclus en het bepalen van scenario's is de vervolgstap in de ERB om de impact van scenario's te bepalen.

⁸ Denk daarbij aan de in de praktijk veel gebruikte deterministische scenario's als 'Goldilocks', 'Stagflatie' en 'Japan'.

3 Impactanalyse

In de impactanalyse wordt de impact van scenario's op het risicoprofiel van het fonds bepaald. Het basis-scenario geldt hierbij als uitgangspunt. (Bestaande) financiële, niet-financiële, kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten en analyses kunnen bij de impactanalyse worden gebruikt. Hierbij geldt dat het fonds kan kijken naar bestaande instrumenten, echter dan in samenhang en niet als een op zichzelf staand instrument. Pensioenfondsen dienen minimaal inzicht te verkrijgen op de ERB-onderdelen die expliciet in de wet zijn vastgelegd. In tabel 1 zijn deze wettelijk verplichte inhoudelijke onderdelen⁹ van de ERB opgenomen. Vanuit de aard van een thema (financieel of niet-financieel) kan een bijpassend instrument worden gekozen. Per thema kan de keuze van een instrument daarom verschillen. In de impactanalyse wordt de impact op het fonds integraal bekeken waardoor ook een combinatie van instrumenten voor de hand ligt om een integraal beeld te vormen van de totale impact op het fonds.

Wettelijk onderdeel ERB ¹⁰	In beginsel meer financieel van aard	In beginsel meer niet-financieel van aard	Belangrijke instrumenten voor impactanalyse
1 <i>Beoordeling totale financieringsbehoeften</i>	✓		ALM-studie, Herstelplan, Haalbaarheidstoets.
2 <i>Beoordeling van de risico's met betrekking tot indexering en korting</i>	✓		ALM-studie, Herstelplan, Haalbaarheidstoets.
3 <i>Beoordeling nieuwe en opkomende risico inclusief klimaatrisico's, sociale risico's en risico's in verband met de waardevermindering van activa als gevolg van veranderde regelgeving</i>	✓	✓	Divers, afhankelijk van de risico's
4 <i>Kwalitatieve beoordeling operationele risico's</i>		✓	Onder andere: <ul style="list-style-type: none"> • Operationele risico-management cyclus • Incidentenrapportages • ISAE-rapportages, • SLA (KPI)-rapportages, • Risico (KRI)-rapportages
5 <i>Beoordeling herverzekeringen (indien van toepassing)</i>	✓		ALM-studie, Herstelplan, Haalbaarheidstoets.
6 <i>Beoordeling belangenconflicten sleutelfuncties (indien uitbesteed aan bijdragende onderneming).</i>		✓	SIRA
7 <i>Beoordeling doelmatigheid risicobeheer</i>	✓	✓	DNB assessment ¹¹ IRM. Risk Appetite Statement vs. In Control Statement, in samenhang met het eigen normenkader en Risico Controle Raamwerk (Risk Control Framework).

Tabel 1: Keuze instrument per wettelijk onderdeel ERB.

⁹ Artikel 18b Besluit FTK: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0020871/2019-01-13>

¹⁰ Artikel 18b Besluit FTK, exclusief de onderdelen gerelateerd aan de vastlegging van het proces en de methodiek van de ERB.

¹¹ <https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-223998.jsp>

Voor een aantal financiële onderwerpen is de ALM-studie een voor de hand liggend instrument. Dit appelleert in onze visie al voor een groot deel aan de gestelde eisen en best practice voor wat fondsen al gewend zijn. Het is herkenbaar. Het vaststellen van de cyclus voor de ERB aan de hand van de planning voor de ALM-studie van uw fonds kan voor een doelmatige en herkenbare uitvoering van de impactanalyse van de ERB leiden. In hoofdstuk vijf gaan wij hier nader op in.

Al veel beschikbaar?

Conclusie is dat een aantal belangrijke instrumenten voor de impactanalyse in de ERB reeds bij pensioenfondsen beschikbaar is. De ERB vormt een deelverzameling van instrumenten, waarbij in de ERB de koppeling met het risicoprofiel van het fonds wordt gemaakt. Van silo naar integraal. Hiermee worden (meer dan nu het geval is) financieel en niet-financieel risicomanagement in samenhang bekeken in relatie tot besluitvorming over het risicoprofiel.

4 **Beoordeling**

De laatste stap van de ERB is de beoordeling door het bestuur van de impact van de stress-scenario's ten opzichte van het basis-scenario. Het kader voor de beoordeling van de impact is het normenkader van het fonds dat is vastgesteld in de strategische risicomanagement cyclus. Risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties van het bestuur zijn hier het uitgangspunt. Het bestuur beoordeelt vanuit dit normenkader of de impact aanleiding is om additionele beheersmaatregelen te treffen of dat een wijziging van de strategie en/of het risicoprofiel wordt doorgevoerd. De koppeling met de strategische beleidscyclus van het fonds is cruciaal om te kunnen spreken van een *eigen* risicobeoordeling.

Het proces en de inhoud van de ERB als geheel vormen vervolgens input voor de beoordeling van het bestuur over de doelmatigheid van het risicomanagement van het fonds.

1 **2** **3** **4** = **Dynamisch doelmatigheidssysteem**

In onze visie vormen de voornoemde vier bouwstenen de basis voor de ERB. De ERB (en IRM in het algemeen) is echter geen statisch geheel. De 'bouwstenen' van de ERB zijn onderdeel van een continu proces waarmee het bestuur het lerend vermogen van de organisatie stimuleert. Door het risicoprofiel en de triggers van de ERB op te nemen in de risicorapportage van het fonds, kan het risicoprofiel worden bewaakt en kan het bestuur waar nodig sturing geven aan het risicoprofiel. Het risicomanagement wordt zo geoptimaliseerd en de besluitvorming nog meer versterkt.

Stap voor stap opbouwen én niet wachten tot het laatste jaar

Wij adviseren om de reguliere ERB stap voor stap op te bouwen over de driejaarlijkse cyclus. Een stapsgewijze opbouw is efficiënt en zorgt voor een verdere vergroting van het lerend vermogen van het bestuur en het fonds als geheel. In hoofdstuk vier gaan wij hier nader op in.

Proportionaliteit

Wij merken op dat er per onderdeel van de ERB rekening mag worden gehouden met proportionaliteit. Het bestuur bepaalt aan de hand van de aard, omvang, complexiteit en sensitiviteit van het fonds hoe de ERB per onderdeel wordt ingevuld, uitgaande van de wettelijke criteria als minimale vereisten, en legt dit vast in het ERB-beleid van het fonds. Het ERB-beleid moet in onze visie in samenhang staan met het IRM-beleid of daar onderdeel van uitmaken.

4. Wanneer is een ERB relevant?

Reguliere ERB en tussentijdse ERB op basis van triggers.

Wij zien de ERB zoals gezegd niet als een set van statische bouwstenen maar als een continu proces waarmee het bestuur zelflerend vermogen kan aanspreken en de doelmatigheid van het integraal risicomanagement kan bevorderen. Wettelijk¹² zijn er twee specifieke situaties benoemd waarin fondsen een ERB moeten uitvoeren:

1. Een pensioenfonds voert ten minste driejaarlijks een reguliere ERB uit.

Bij de uitvoering van de ERB houdt het pensioenfonds rekening met de omvang, aard, schaal en complexiteit van de werkzaamheden, maar voert ten minste driejaarlijks een reguliere ERB uit. In de praktijk betekent dit dat fondsen uiterlijk in 2021 een reguliere ERB moeten hebben uitgevoerd. De driejaarlijkse cyclus past bij de strategische beleidscyclus die fondsen hanteren, waarmee de ERB opgenomen wordt in de strategische beleidscyclus van het fonds.

Wij adviseren fondsen om een ERB-roadmap op te stellen voor de reguliere driejaarlijkse cyclus om de verschillende onderdelen uit de reguliere ERB stapsgewijs te doorlopen. In het vervolg van deze publicatie (hoofdstuk vijf) gaan wij hier nader op in.

2. Naast de reguliere periodieke ERB kan ook een tussentijdse ERB noodzakelijk zijn.

Een pensioenfonds is verplicht¹³ zo spoedig mogelijk een tussentijdse (actualisatie van de) ERB uit te voeren in de volgende twee situaties:

- In de eerste plaats zijn pensioenfondsen verplicht een nieuwe ERB uit te voeren in geval van een 'significante wijziging in het risicoprofiel'. Zie hiervoor hoofdstuk drie, hierboven.
- In de tweede plaats kan er sprake zijn van een strategisch besluit met een materiële impact op het risicoprofiel.

Relevantie

DNB verwacht dat pensioenfondsen zelf vastleggen wanneer een ERB zal worden uitgevoerd ('trigger'). Om een handvat mee te geven wanneer aan een ERB moet worden gedacht, geven wij, mede op basis van de guidance¹⁴ van DNB, voorbeelden van situaties waarbij een ERB relevant zou kunnen zijn:

- Significante wijziging in de strategie van het fonds,
- Significante wijziging producten/regelingen,
- Significante wijziging in de risicohouding of andere beleidsuitgangspunten,
- Significante wijziging deelnemersbestand/verplichtstelling/sponsor,
- Significante bevindingen intern/extern toezicht,
- Nieuwe wet- en regelgeving met significante impact¹⁵,
- Significante incidenten/beheersmaatregelen niet effectief,
- Significante beleidswijzigingen,
- Significante wijzigingen in de besturing/governance,
- Significante wijziging in de uitbesteding.

¹² Artikel 18b Besluit FTK.

¹³ Guidance DNB <https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-237566.jsp>

¹⁴ <https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-237566.jsp>

¹⁵ Denk daarbij concreet aan Pensioenakkoord en Commissie Parameters. *Zijn dat voor het bestuur triggers voor de ERB?*



Wij benadrukken dat het bestuur zelf bepaalt wat een trigger voor een tussentijdse ERB is. Mogelijk zijn andere specifieke triggers relevant voor uw fonds. Ons advies is om al in 2019 de triggers te definiëren en vast te leggen in het ERB-beleid. Dit betekent ook dat de kwalificatie ‘significant’ bij de trigger dient te worden vastgelegd. Een doelmatige en herkenbare manier om de relevante triggers voor het pensioenfonds te monitoren, is deze op te nemen in de reguliere risicorapportage van het bestuur. Daarbij adviseren wij tevens om bij bestuursbesluiten op strategisch niveau vast te leggen waarom er wel maar ook waarom er géén actualisatie van de ERB wordt uitgevoerd bij een bestuursbesluit. Hierbij is de onderbouwing waarom het bestuur vindt dat iets wel of geen significante impact heeft op het risicoprofiel uiteraard van belang.

Voorafgaand

In het geval van een strategisch besluit is het van belang om *voorafgaand* aan de besluitvorming inzicht te hebben in de impact op het risicoprofiel. Nadat het besluit is genomen dient de ERB zelf te worden geactualiseerd. In de guidance¹⁶ van DNB is het volgende opgenomen: “Indien dat besluit leidt tot een wijziging van de ERB, is de formele actualisatie van de ERB een gevolg van het strategisch besluit.” Deze werkwijze geeft invulling aan de wettelijke eis dat de ERB gebruikt moet worden bij strategische besluitvorming. In deze guidance stelt DNB verder dat de actualisatie van de ERB beperkt kan blijven tot die onderdelen die betrekking hebben op het strategisch besluit.

Risicogovernance

Naast het borgen van het proces en de triggers van de ERB in het ERB-beleid is het daarnaast van belang om het ‘eigenaarschap’ en de taak- en rolverdeling (risicogovernance) ten aanzien van de ERB vast te stellen. Een RACI kan helpen bij het vastleggen van de verantwoordelijkheden binnen het ERB-proces. In hoofdstuk vijf gaan we hier nader op in.

5. Wie is ‘eigenaar’ van de ERB?

Een duidelijke rolverdeling tussen bestuur, commissies en sleutelfuncties.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de gehele bedrijfsvoering van het fonds, inclusief de ERB. In de praktijk zijn er binnen het fonds naast het bestuur veelal andere organen en (sleutel)functies betrokken bij de ERB. Bestuurscommissies kunnen een belangrijke rol vervullen in de voorbereiding van de ERB en adviseren op de deelgebieden die de commissies ‘in scope’ hebben.

Het samenspel aan de bestuurstafel en de rol van sleutelfuncties

Naast de ‘eerstelijns’ commissies spelen de ‘tweedelijns’ sleutelfunctiehouders een rol bij de ERB:

- De sleutelfunctiehouder risicobeheer heeft bij de ERB (zoals bij alle materiële besluiten) een ‘challengende’ rol en kan tevens zorgen voor ‘regie’. De sleutelfunctiehouder risicobeheer kijkt kritisch mee bij de ERB en wijst met een integrale blik op belangrijke risico’s. Ook bij het definiëren van triggers en de onderbouwing waarom het bestuur wel of geen ERB uitvoert, speelt de sleutelfunctiehouder risicobeheer een rol. Het bestuur is echter eindverantwoordelijk voor de ERB.

¹⁶ Guidance DNB <https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-237566.jsp>





- De sleutelfunctiehouder actuaariaat beoordeelt de voorzieningen en de (actuariële) rekenregels die in de ERB worden gehanteerd.
- De sleutelfunctiehouder audit beoordeelt of het proces doorlopen wordt zoals vastgelegd in het ERB- en IRM-beleid van het fonds.

De Raad van Toezicht of niet-uitvoerend bestuurders voeren het intern toezicht uit en zien in het kader van de ERB toe op de inhoud en het volledige proces, van het bestuur (incl. commissies) en sleutelfuncties.

RACI

De operationele uitvoering dient in de praktijk te worden afgestemd op de taak- en rolverdeling binnen het fonds. Bij het uitwerken van scenario's en het voorbereiden en/of uitvoeren van de impactanalyse kunnen commissies een rol spelen. Een RACI kan helpen bij het vastleggen van de verantwoordelijkheden binnen het ERB-proces. Wij benadrukken dat de rol- en taakverdeling dient te passen bij uw fonds (proportionaliteit) en tegelijkertijd de verschillende (eerste-/tweede-/derdelijns) verantwoordelijkheden dient te respecteren.

Uw uitkomsten binnen twee weken naar DNB

Na vaststelling van de ERB door het bestuur, dient de ERB binnen twee weken toegestuurd te worden aan DNB. De ERB wordt vastgelegd in een zelfstandig leesbaar document met gerichte verwijzingen naar andere brondocumenten. De ERB-rapportage dient te voldoen aan de wettelijke criteria¹⁷ en dient daarom (naast de inhoud van beoordelingen) bijvoorbeeld inzicht te bieden in het ERB-proces. De ERB-rapportage is een middel om de doelmatigheid van het risicobeheer aantoonbaar te maken en speelt daarmee een belangrijke rol in de risicocommunicatie van het fonds.

6. Hoe nu verder?

Opstellen van een 'roadmap' voor de ERB.

De ERB kent zowel een reguliere als een tussentijdse variant. Ondanks dat de reguliere ERB formeel 'pas' in 2021 dient te worden opgesteld, adviseren wij zoals gezegd om het onderwerp ERB al in 2019 te bespreken in het bestuur. Door de ERB reeds nu al op de agenda te zetten kan de ERB op een doelmatige en herkenbare wijze worden opgepakt en kan het zelflerend vermogen van het bestuur en het fonds worden bevorderd.

Zoals eerder benoemd, is de ALM-studie een belangrijk instrument bij de impactanalyse van de ERB. Wij adviseren daarom om de reguliere ERB qua tijdsplanning in te plannen aan de hand van de ALM-cyclus. In tabel 2 hebben wij als voorbeeld drie varianten uitgewerkt van een planning of 'roadmap' die afhankelijk is van het moment dat u uw ALM-studie heeft ingepland (in 2019, in 2020 of in 2021).

Wij merken op dat wij in de getoonde 'roadmap' er vanuit zijn gegaan dat u reeds eerder uw volledige strategische beleidscyclus, inclusief de strategische risicomanagement cyclus, heeft doorlopen. De elementen uit de strategische beleidscyclus vormen namelijk het vertrekpunt voor het uitvoeren van de ERB en dienen van tevoren te worden vastgesteld om de rest van de ERB te kunnen doorlopen.

¹⁷ Artikel 18b Besluit FTK.



Voorbeeld ERB Roadmap	Als ALM- studie in 2019	Als ALM- studie in 2020	Als ALM- studie in 2021	Onderdeel van 'bouwsteen' ERB:
ERB-actie	Dan ERB-actie op roadmap in jaar:			
Evaluatie strategische beleidscyclus	2019	2019	2019	1
Benoemen triggers ERB	2019	2019	2019	1
RACI opstellen ERB proces	2019	2019	2019	1
ERB beleidsdocument opstellen	2019	2019	2019	1
Scenario's definiëren	2019	2019/2020	2019/2020	2
Impactanalyse en beoordeling financiële risico's (ALM-studie)	2019	2020	2021	3
Impactanalyse en beoordeling niet- financiële risico's	2020	2020/2021	2020	3
Integrale beoordeling en vastlegging in reguliere ERB rapportage	2020	2020/2021	2021	4
Opnemen van de monitoring van het risicoprofiel en de ERB triggers in de risicorapportage van het fonds	2020	2020/2021	2021	1, 2, 3, 4

Tabel 2: Voorbeeld ERB roadmap 2019 - 2021

In de volgende twee edities zullen wij stilstaan bij een nadere verdieping op de ERB.

**Meer weten over de ERB?
Neem dan contact op met uw vaste contactpersoon.**

De andere tien edities van onze RiskTransparant zijn te lezen in de kennisbibliotheek op onze website.

Onze specialismen



Investment Consulting



Legal



Compliance



Actuarial



Data-oplossingen



Risicomanagement



Transitiemanagement



Pensioenadvies