



S&V Reflector

“....op basis van een gestructureerde aanpak komen tot een doelmatig en uitlegbaar integraal risicomanagement bij pensioenfondsen....”

Praktische handvatten voor borging van risicomanagement binnen uw fonds

November 2016

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. De basis: uw strategische doelstellingen	6
3. De kaders: uw risicohouding en risicobereidheid	8
4. De herkenning: aansluiting bij uw fonds	10
5. De uitdaging: balans in risk & reward	15
6. Tot slot	18
7. Bijlagen	19

Disclaimer en intellectueel eigendom:

Indien in deze S&V Reflector wordt verwezen naar een mannelijke vorm, kan het net zo goed een vrouwelijke verwijzing zijn. S&V accepteert geen aansprakelijkheid voor eventuele vergissingen of omissies, indien u hierdoor enige vorm van schade ondervindt. In dit document worden de termen fonds en organisatie inwisselbaar gebruikt. Niets uit deze S&V Reflector mag zonder akkoord van de schrijver worden gebruikt, gedeeld of gekopieerd voor andere doeleinden. Er zijn in dit document geen bronnen vermeld, hiervoor verwijzen wij u naar onze whitepaper in het vakblad De Actuaris, september uitgave.

1. Inleiding

Pensioenfondsbesturen zijn de afgelopen jaren geconfronteerd met grote veranderingen. Veranderingen op het gebied van toekomst, wet- en regelgeving, toezichtsintensivering, verwachtingen vanuit de deelnemers en het maatschappelijke gedachtegoed over solidariteit. Gezien het huidige maatschappelijke en politieke debat is de verwachting dat ook in de komende jaren het pensioenlandschap nog volop in beweging zal zijn.

In deze veranderende wereld is de kerntaak van iedere pensioenfondsbestuurder het beheerst en integer uitvoeren van de strategische doelstellingen van het pensioenfonds, op een begrijpelijke, transparante en toekomstgerichte wijze. Dit met als doel het best haalbare resultaat voor de deelnemers te bereiken binnen de (wettelijk) geldende kaders. In de praktijk zien wij dat de pensioensector te maken heeft met een relatief versnelde invoering (ten opzichte van andere financiële instellingen) van vereisten rondom beheerste en integere bedrijfsvoering, de aanverwante risico en compliance thema's en de hierbij behorende inrichting (governance). Al deze thema's vragen om een ander kennisniveau van bestuurders van pensioenfondsen naar de toekomst. Het doet een beroep op het verandervermogen van bestuurders.

2011 – 2015: vijf jaar van voortdurend stapelen

Wij zien dat er de afgelopen jaren als gevolg van de versnelde invoering van vereisten rondom beheerste en integere bedrijfsvoering, aanverwante risico en compliance thema's sprake is geweest van een zogenaamde 'stapeling' van risicomanagementmodellen. Het onderstaande schema dient ter illustratie en is niet limitatief. Deze stapeling is met name veroorzaakt door de ontwikkeling van het vakgebied risicomanagement, aanbevelingen door de toezichthouder en de zoektocht van bestuurders naar een antwoord op de vraag: ben ik in control?

DNB Toezicht	Impact	Pensioen (wettelijk) kader	Impact	Financieel (wettelijk) kader	Impact
FIRM	10 risico categorieën	Artikel 102a PW (risicohouding) en artikel 1 Besluit Uitvoering PW	Risicohouding	RJ 400 jaarverslag RJ 610 pensioen fondsen	Voornaamste risico's en Risk Appetite
FOCUS	Cultuur & Gedrag	Norm 19, 23 en 24 Code Pensioenfondsen (o.g.v. artikel 33 PW en artikel 11 Besluit Uitvoering PW)	Risicobewustzijn	BW: 2:393 lid 4	Betrouwbaarheid en continuïteit van geautomatiseerde gegevensverwerking
COSO - ERM	Strategische koppeling met doelstellingen	Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen	Governance checks & balances	BW: 2:391 lid 1	Voornaamste risico's en onzekerheden opnemen in jaarverslag
CoBiT	IT risico's en beheersing	Artikel 143 PW (beheerste en integere bedrijfsvoering) en artikel 14 Besluit Uitvoering PW, FTK	Beheerste en integere bedrijfsvoering	BW 2:391 lid 3 RJ 610. 402	Financiële instrumenten en beleid risicobeheer
ISO 27001/2	Informatie beveiliging en Cyber risico's	Hoofdstuk 5 PW pensioenfondsbestuur	ABTN en eigenaarschap aan de bestuurstafel	En zo verder...	
Risk Based & Prove me		Comply or Explain		Financiële stabiliteit & Continuïteit	

Deze stapeling heeft ook tot gevolg dat het governancestelsel complex(er) is geworden en het risicomanagement raamwerk bij veel pensioenfondsen een optelsom is geworden van de individuele delen. Het gevaar dat hierin schuilt, is dat de koppeling aan de strategische doelstellingen van het pensioenfonds uit het oog wordt verloren en dat het inzicht in de samenhang tussen de verschillende risico's verdwijnt. Deze zogenaamde 'silo' aanpak zou kunnen leiden tot het verliezen van het overzicht en het twijfelen aan het nut en de noodzaak van (integraal) risicomanagement, het inefficiënt verdelen van beschikbare (vergader)tijd over de risicocategorieën, het uitdijen van risicomanagementrapportages en -handboeken en tot het ontstaan van gedeeld of onduidelijk eigenaarschap met betrekking tot de risico's. Kortom tot een situatie waarin het paard eerder achter de wagen dan voor de wagen wordt gespannen. Waar staat uw bestuur?

2016 – 2020: vijf jaar van “ontstapelen”

Dit jaar en de komende jaren, zouden ons inziens gericht moeten zijn op het vereenvoudigen en begrijpelijk maken van het integraal risicomanagement binnen pensioenfondsen, zodanig dat op basis van de kernthema's: doelmatigheid en betrokkenheid, duidelijkheid wordt verkregen over:

- Wat de strategische doelstellingen (toekomstbestendigheid) van het pensioenfonds zijn;
- Welke zaken deze strategische doelstellingen bedreigen én welke zaken kansen bieden met betrekking tot deze strategische doelstellingen;
- Hoe dit zijn weerslag vindt in de beleidsvorming en besluitvorming;
- De aansluiting van integraal risicomanagement op het strategische proces;
- In welke mate én op welke wijze de operationele, reputatie, compliance, financiële, IT en strategische risico's worden beheerst en opgevolgd;
- Hoe hierover verantwoording wordt afgelegd aan alle belanghebbenden;
- Het creëren van een lerende organisatie door evaluatie en (persoonlijke) reflectie.

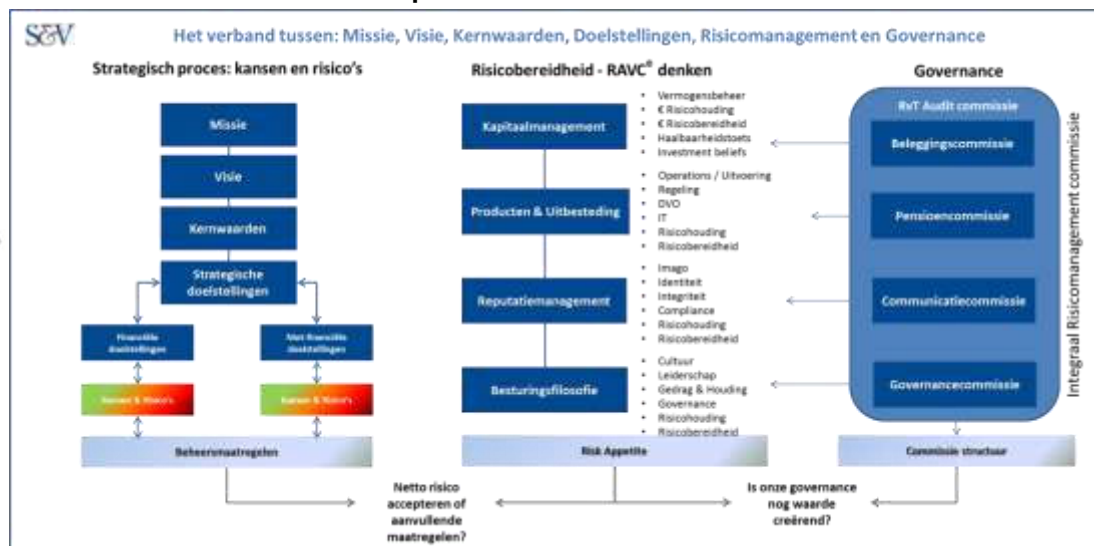
Om dit te bewerkstelligen is het te overwegen om een risicomanagementkapstok (holistisch model) te gebruiken. Een holistisch model (h)erkent dat er in een complexe realiteit samenhang en interactie bestaat tussen elementen die relevant zijn voor een organisatie. Het maakt de samenhang en interactie inzichtelijk. Bovendien worden verschillende elementen in het holistisch model expliciet aan elkaar gekoppeld. Dit voorkomt een ééndimensionale kijk op risico's en creëert eenduidigheid in de manier waarop binnen het bestuur, het bestuursbureau en uitbestedingsrelaties naar de (pensioenfonds)risico's gekeken wordt. Aan deze kapstok kunnen alle individuele risico's worden opgehangen en op basis hiervan kan het eigenaarschap worden ingericht. Het doel moet zijn om risicomanagement integraal onderdeel te laten zijn van het besturen van het fonds in plaats van een extra hoofdstuk op de bestuurlijke agenda.

Het hanteren van een schaalbaar en toekomstbestendig integraal risicomanagement model borgt een gecontroleerde uitvoering van de activiteiten, zorgt voor focus en zorgt ervoor dat het bestuur kan sturen vanuit de doelstellingen van het pensioenfonds, wat wij het *performance motief* noemen, in plaats van (reactief) vanuit het voldoen aan wet- en regelgeving of het invullen van DNB en AFM vragenlijsten of (on-site)onderzoeken, wat wij het *conformance motief* noemen.

Een goede samenhang tussen performance en conformance is de basis voor een reflectieve cultuur waarin countervailing power wordt gefaciliteerd, de uitvoering van de pensioenregeling in lijn is met de risicohouding en de risicobereidheid van het pensioenfonds en het pensioenfondsbestuur in staat gesteld wordt effectief te sturen op een beheerste uitvoering van kernprocessen en activiteiten.

Goed en effectief risicomanagement is een ankerpunt van governance en besturing. Het is de basis voor de legitimiteit van fondsen. In deze reflector wordt het onderstaande, goed werkbare holistisch model ('risicomanagementkapstok') beschreven. Dit model vormt de basis voor een schaalbaar en toekomstbestendig integraal risicomanagement binnen uw fonds.

Visualisatie van Holistische aanpak:



In de bijlage is deze visualisatie vergroot. Voor nadere duiding van het RAVC –denkmodel zie hoofdstuk 4.

In de definitie van DNB is integraal risicomanagement het interactieve proces van:

1. Het opstellen van de strategie en hieraan gekoppeld het risicoprofiel en de risicobereidheid;
2. Het identificeren van risico's;
3. Het opstellen en implementeren van het beleid voor risicobeheersing;
4. De uitvoering, monitoring en terugkoppeling over risico's en beheersmaatregelen.

Dit proces wordt continu doorlopen, zodat op het gebied van risicomanagement een zelflerende en zelfsturende organisatie ontstaat, die zich bewust is van de impact van de verschillende risico's en de onderlinge samenhang, alsook van de opties voor beheersing en de verschillende consequenties hiervan. Integraal benadrukt dat het gaat om het management van alle verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang. Uiteraard kan er focus zijn op één risicogebied.

Integraal risicomanagement gaat dus over het behalen van de fondsdoelstellingen, die daarbij zoveel mogelijk in hun onderlinge samenhang worden beschouwd. Als voorbeeld: wanneer een nieuwe beleggingscategorie wordt overwogen, wordt vooraf niet alleen een analyse gemaakt van het verwachte rendement en de gerelateerde financiële risico's. Ook de operationele, juridische, IT, reputationele en overige gevolgen worden in termen van risico's geanalyseerd. Pas nadat die integrale afweging is gemaakt, wordt een besluit genomen.

Leeswijzer

Na deze inleiding staan wij in het volgende hoofdstuk stil bij de beantwoording van de vraag hoe risicomanagement gerelateerd is aan strategie en legitimatie van pensioenfondsen. Om vervolgens in hoofdstuk drie in te gaan op de twee van de drie kern elementen van holistisch risicomanagement, namelijk risicohouding en risicobereidheid. Deze twee begrippen worden in de praktijk inwisselbaar gebruikt terwijl het toch andere grootheden zijn. In hoofdstuk vier tonen wij u het holistische denk- en werkmodel waarmee u deze grootheden kunt concretiseren en implementeren. Implementatie vraagt ook om meetinstrumenten. Dit is het onderwerp van hoofdstuk vijf, gevolgd met ons slotwoord in hoofdstuk zes.

2. De basis: uw strategische doelstellingen

In de kern is een pensioenfonds een arbeidsvoorwaardelijke financiële instelling, verbonden aan een sector of onderneming in het maatschappelijke verkeer. Tot voor kort was deze verbondenheid het bestaansrecht van het fonds en was er voor het bestuur hiermee geen echte noodzaak om na te denken over de strategische koers van het fonds. Echter door met name nieuwe en verwachte wet- en regelgeving, het krimpen van een aantal sectoren (beroepen die niet meer groeien in aantallen of versneld afnemen), normatieve toezichtsintensivering, de toenemende bestuurlijke druk (en aansprakelijkheid) en kosten voor pensioenuitvoering, is er een verhoogde attentie bij bestuurders van pensioenfondsen om na te denken over hun eigen rol, het bestaansrecht van het pensioenfonds én relevantie voor de sector of de werkgever waar het fonds de arbeidsvoorwaardelijke financiële instelling voor is. Hierbij komt de verder gaande maatschappelijke ontwikkeling van individualisering, in combinatie met (verwachte) wettelijke wijzigingen, die het creëren van beschikbare premiereregelingen met collectieve elementen mogelijk maken. Met de komst van Algemene Pensioenfondsen zijn nieuwe pensioenuitvoerders ontstaan en mogelijk zal de Wet Verbeterde Premiereregeling het karakter van Premiepensioeninstellingen wijzigen. Daarnaast is het de vraag wat het mogelijk ontkoppelen van de verplichtstelling van pensioenregeling en pensioenuitvoerder voor gevolgen zal hebben. Deze ontwikkelingen zullen hun weerslag hebben op het pensioendomein en op de financiële keten van organisaties, vakbonden, uitbestedingsorganisaties en deelnemers. Bent u met uw bestuur klaar om de nieuwe toekomst te ontwerpen?

Risicomanagement is het managen van risico's die het behalen van uw doelstellingen als pensioenfonds in de weg kunnen staan. Integraal risicomanagement begint dan ook met het formuleren van een duidelijke missie en visie en het vastleggen van heldere doelstellingen. De cyclus van strategische vorming kent een aantal cruciale elementen:

1	Wat is uw fondslegitimiteit in termen van geloofwaardigheid en continuïteit?	<i>Voor wie bestaat u en waarom?</i>
2	Wat is de toegevoegde waarde die uw fonds heeft voor uw deelnemers?	<i>Begrijpt u wat de behoefte van uw deelnemer is en is deze duurzaam?</i>
3	Wat zijn hierbij de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden voor langere en kortere termijn?	<i>Aan welke afspraken met sociale partners geeft u uitvoering?</i>
4	Wat is uw risicohouding en risicobereidheid om deze doelstellingen te realiseren?	<i>Wat zijn uw strategische, financiële en niet financiële risicobereidheidsprincipes? In hoeverre zijn deze in lijn met die van het verantwoordingsorgaan, sociale partners en deelnemers?</i>
5	Welke governance past daarbij?	<i>Welke besturing reflecteert uw ambitie? Welke sturingsinformatie heeft u nodig? Is er sprake van waardecreatie door (risk)governance?</i>

Het vakgebied risicomanagement gaat in onze visie uit van de gedachte dat het bijdraagt aan de legitimiteit van het pensioenfonds en is hiermee een strategisch onderwerp dat voortdurend op de bestuursagenda hoort.

Hiermee bedoelen wij dat het bestaansrecht, de legitimiteit, van een pensioenfonds rust op twee pijlers: geloofwaardigheid en continuïteit. Dit creëert draagvlak waardoor deelnemers en andere belanghebbenden bij het fonds betrokken willen zijn en blijven.

Geloofwaardigheid en continuïteit spelen derhalve een grote rol bij het opstellen van de missie, visie en strategie van het fonds. De missie, visie en strategie zijn op hun beurt weer leidend in de risicobereidheid, de besturing en het leiderschap van uw fonds. Het gaat hierbij niet alleen over het voldoen aan wet- en regelgeving (conformance), maar ook over de eigenheid van uw fonds: over de waarde die u vanuit uw visie en principes wilt toevoegen (performance).

S&V *Kort samengevat: is er samenhang tussen strategie en
risicomanagement binnen uw fonds?*

3. De kaders: uw risicohouding en risicobereidheid

Risicomanagement helpt organisaties niet op drift te geraken, door het doorlopen van een gestructureerd proces, dat start bij de (strategische) doelstelling en het verbinden van kansen én risico's. Het (proberen te) begrijpen van deze kansen en risico's en deze te aanvaarden dan wel te beheersen, vraagt om een consistent en gestructureerd proces. Een proces waarbij het geen automatisme mag zijn om risicoanalyses uit het verleden af te stoffen of niets te doen.

Dat de oude risicoanalyses niet (meer) een reflectie zijn van het heden, komt mede door de afhankelijkheden van de verschillende dossiers door de jaren heen. Deze afhankelijkheden zijn alleen maar intensiever geworden. De kennis die is opgedaan in het verleden is helaas niet (altijd) meer representatief voor de toekomst. Inzicht hebben in deze verbondenheid is cruciaal voor een bestuurder en de basis voor gedegen integraal risicomanagement. Risicomanagement toont daarmee verder eens te meer aan een vakgebied te zijn wat volop in beweging is.

Veel pensioenfondsen gebruiken het FIRM en FOCUS model van DNB om risico's te analyseren. De FIRM-risicocategorieën zijn in onze visie met name operationele risicocategorieën, die op zichzelf staand worden gezien. FIRM geeft een goede basis voor operationeel risicomanagement, maar biedt geen zicht op de samenhang van risico's en de menskant van risicomanagement. Het is eveneens minder goed toepasbaar voor strategisch risicomanagement: het samenspel van risico's die een strategische impact kunnen hebben op de doelstelling van een fonds, zowel van buiten naar binnen denkend en van binnen naar buiten denkend (outside-in en inside-out). Daarnaast biedt FIRM, door zijn stand-alone analyse van de risico's, weinig handvatten voor de vaststelling van risicohouding en risicobereidheid. De toezichthouder heeft door de introductie van FOCUS in 2012 de menskant van risicomanagement willen accentueren.

Door de normatieve druk van DNB zien we dat fondsen, al dan niet door thema of on-site-onderzoeken zich beter bewust worden van de samenhang tussen risico's en de impact van hun besluitvormingsprocessen in de uitvoeringsketen. Om deze bewustwording te versterken is het essentieel dat fondsbesturen een expliciete risicohouding en risicobereidheid formuleren én uitdragen.

Risicobereidheid gaat in onze visie over het vooraf (ex-ante) vaststellen van financiële en niet financiële strategische principes (*beliefs*) door het bestuur. Veel pensioenfondsen kennen al investment beliefs (beleggingsbeginselen). De risicobereidheidsprincipes beslaan een breder gebied en zouden alle essentiële onderdelen bij elkaar moeten brengen: financiële en niet financiële elementen, de menskant, de robuustheid van het fonds, de afspraken met sociale partners, de financiële positie en de reputatie van het fonds. Risicobereidheid gaat over principes van het bestuur, de zogenaamde 'stoepanden waartussen gereden' moet worden. Ex-ante risicobereidheid gaat daarom niet over een inschatting naar kans * impact, maar over pensioenfondswaarden. In het onderstaand kader is een aantal voorbeelden opgenomen van risicobereidheidsprincipes.

Voorbeelden op basis van de vier domeinen van risicobereidheid – RAVC denkmodel

Kapitaalmanagement

- Als bestuur beleggen wij alleen in producten die wij begrijpen en kunnen uitleggen
- Wij willen niet korten op uitkeringen

Regeling en (IT) uitvoering

- De pensioenregeling, fondsdocumenten en uitvoering zijn compliant met wet- en regelgeving
- De data integriteit is geborgd in processen en systemen

Reputatie

- Ons beloningsbeleid is te allen tijde uitlegbaar aan stakeholders
- Het bestuur is transparant over het (beleggings)beleid en de kosten van het fonds

Besturing

- Besluiten binnen het bestuur worden gerespecteerd en er wordt naar gehandeld
- Binnen het bestuur gaat het belang van het fonds boven het belang van het individuele bestuurslid

We zien dat fondsen de termen risicobereidheid en risicohouding inwisselbaar gebruiken. Het zijn toch echt twee verschillende grootheden. Risicohouding is de attitude van een persoon of groep van personen jegens een bepaalde onzekerheid of risico. Het is een weergave die beïnvloed wordt door de context van de persoon en het te beoordelen risico object.

Voorbeeld risicohouding, wordt geclassificeerd naar vijf risicohoudingsschalen

Voorbeeld 1

De risicohouding op het gebied van kapitaalmanagement is gebalanceerd. Risico's worden door het bestuur afgewogen tegen het verwacht overrendement ten opzichte van de risicovrije rente.

Voorbeeld 2

Het bestuur accepteert geen risico, hiermee nul, op het gebied van reputatie. Een goede reputatie is de basis voor draagvlak onder de deelnemers en andere stakeholders.



Kort samengevat: risicohouding en risicobereidheid zijn geen inwisselbare begrippen. Het zijn twee aparte grootheden die cruciaal zijn om de menskant en (technische) robuustheid van risicomangement te realiseren in pensioenfondswaarden – beliefs

4. De herkenning: aansluiting bij uw fonds

Een goed ingericht risicomanagementproces geeft inzicht in de relatie tussen de doelstellingen van het fonds, de risicohouding, de risicobereidheid met betrekking tot deze doelstellingen en het eigenaarschap. Een holistische risicomanagement benadering die aansluit bij de organisatie van het fonds, in combinatie met risicomanagementinformatie die u helpt risico's te managen (in plaats van waar te nemen) zorgt ervoor dat het bestuur weloverwogen kan handelen indien er onzekere voorvallen plaatsvinden.

De Risk Appetite Value Chain - RAVC[®]-methode integreert het risicomanagement binnen uw pensioenfonds en verbindt risicohouding en risicobereidheid aan uw strategische doelstellingen. Dit (wetenschappelijk) onderbouwd model geeft praktische handvatten om de risicohouding en risicobereidheid tastbaar en meetbaar te maken en te implementeren.

Risicohouding

Om uw risicohouding te concretiseren hanteren wij een gestructureerd denk- en werkmodel, zijnde het RAVC[®]-model. Het concretiseren gebeurt langs vier domeinen die naar inzicht van het bestuur geprioriteerd kunnen worden, te weten:

1	Besturingsfilosofie	Gedrag, Leiderschap & Cultuur
2	Kapitaalmanagement	Solvabiliteit, Liquiditeit & Rentabiliteit
3	Reputatiemanagement	Imago, Identiteit & Integriteit
4	Product, Markt, Klant & (IT-)Organisatie	Producten & (IT en uitbesteding) Processen

Voor deze vier domeinen kan op een 5-puntsschaal aangegeven worden wat de risicohouding is. Conceptueel kan dit als volgt worden beschreven:

- *Nul (1)*: In dit geval wordt de risicohouding gekenmerkt door de wens dat er geen risico's worden genomen, vanuit de visie dat gewenste *rewards* niet vereisen dat een minimaal niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;
- *Kritisch (2)*: Deze risicohouding wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief laag te houden, vanuit de visie dat gewenste *rewards* vereisen dat een relatief laag niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;
- *Gebalanceerd (3)*: Deze risicohouding wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's te balanceren, vanuit de visie dat gewenste *rewards* vereisen dat een gebalanceerd niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;
- *Opportunistisch (4)*: Deze risicohouding wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief hoog te houden, vanuit de visie dat gewenste *rewards* vereisen dat een relatief hoog niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd;

- *Gemaximeerd (5)*: In dit geval is de risicohouding gekenmerkt door de wens dat de blootstelling aan risico's maximaal is, vanuit de visie dat de gewenste *rewards* vereisen dat een maximale blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd.

Het gemiddelde van de onderscheiden risicohoudingen per domein levert ook een algemene risicohouding van het fonds op. Er dient te allen tijde een relatie gelegd te worden tussen de risicohouding, de risicobereidheid en de strategische risico's.

Risicobereidheid (ook wel Risk Appetite genoemd)

Het geheel van de principes van het bestuur, de risicobereidheid, is kaderstellend voor de inrichting en besturing van de interne organisatie en voor de uitvoerders. Het bepaalt de organisatie inrichting die noodzakelijk is voor een integere en beheerste realisatie van strategische doelen.

De definitie die wij hanteren is volgens de aangehaalde RAVC[®]-methode: “de risicobereidheid is de kern van holistisch risicomanagement, van waaruit het fonds zijn risicomanagementproces en risk governance inricht. Het draagt bij aan de legitimatie van het fonds doordat het bestuur zijn principes (beliefs, financieel en niet financieel) transparant en expliciet uitdraagt. Deze principes worden verankerd in beleid (normenkader) en deze weer in de verschillende Service Level Agreements (SLA's) en/of meetindicatoren. De principes worden hierdoor geborgd in zowel de strategie als in de operatie”.

De RAVC[®]-methode kent twee essentiële processtappen.

1: proces- en structuurstap: langs een gestructureerd proces alle stakeholders meenemen in het proces van opzet, bestaan en werking (verankering) van de risicobereidheid (goed stakeholder management);

2: cultuurstap: door de te voeren dialoog aan alle tafels (in de governance keten, van toezicht tot uitvoerders én alle commissies bij het fonds) ontstaat er een bewustwording en gemeenschappelijke taal c.q. begrip van waarom welke uitgangspunten zijn genomen door het bestuur. Dit creëert een lerende organisatie.

Het concretiseren van de risicobereidheid gebeurt volgens de RAVC[®]-methode aan de hand van vier domeinen. Door deze vier domeinen te hanteren kunt u risicohouding en risicobereidheid verankeren aan de bestuurstafel. Welk domein u als eerste hanteert is des bestuur en kan afhangen van de prioriteiten aan de bestuurstafel.

Risicobereidheidsdomeinen van het RAVC®-model:

1	Besturingsfilosofie <i>Gedrag, Leiderschap & Cultuur</i>	De kern betreft hier: besturingsfilosofie. Dit gaat over de besturing van het fonds, waarbij gedrag, leiderschap, houding, cultuur en governance, belangrijke ingrediënten zijn.
2	Kapitaalmanagement <i>Solvabiliteit, Liquiditeit & Rentabiliteit</i>	De kern van dit domein betreft de financiële huishouding van het fonds. Hierbij valt te denken aan (niet limitatief): dekkingsgraad, vermogensbeheer, balansmanagement, liquiditeit, kosten e.d. Vanuit het nFTK ligt hier al een brede basis bij pensioenfondsen. Denk hierbij ook aan de investment beliefs en de ABTN.
3	Reputatiemanagement <i>Imago, Identiteit & Integriteit</i>	De kern betreft hier reputatie. Dit valt uiteen in o.a. compliance, integriteit, imago en identiteit. Het is hiermee één van de drie niet financiële Risk Appetite Domeinen in het RAVC denken.
4	Product, Markt, Klant & (IT-)Organisatie (PMCO) <i>Producten & (IT en uitbesteding)</i> <i>Organisatieprocessen</i>	De kern betreft hier de volgende onderdelen: Producten, Markt, Klant en (IT) Operationele uitvoering (PMCO). Hierbij valt te denken aan de pensioenregeling, de verschillende groepen deelnemers en de wijze waarop de uitvoering (operations) via bijvoorbeeld processen en ICT in de gehele keten van het fonds wordt vormgegeven.

Ten behoeve van een gestructureerde en meetbare risicomanagementaanpak worden de verschillende onderdelen per risicobereidheidsdomein zoveel mogelijk gekwantificeerd in *hard controls* en gekwalificeerd in *soft controls*.

Risicohouding

Voor de bovengenoemde vier domeinen kan op een 5-puntsschaal aangegeven worden wat de risicohouding is. Ter illustratie de volgende concretisering:

- *Nul (1)*: In dit geval wordt de risicohouding gekenmerkt door de wens dat er geen risico's worden genomen, vanuit de visie dat gewenste opbrengsten niet vereisen dat een minimaal niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd. In de praktijk zien we bijvoorbeeld dat men bij het domein Reputatie denkt aan een risicohouding van 'nul'. Bestuurders willen geen reputatierisico lopen. Of dat men bij het domein Producten & Regeling, 'nul' wenst te hebben. In de uitvoering mag geen risico gelopen worden. Dit betekent dan ook dat de principes strikter zullen zijn en dat er meer 'strengere' controles zullen zijn in de beheersings- en control cyclus. Dit is de samenhang in het gehele proces.
- *Kritisch (2)*: Deze risicohouding wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief laag te houden, vanuit de visie dat gewenste opbrengsten vereisen dat een relatief laag niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd. Een voorbeeld vanuit het domein Reputatie is dat een bestuur aangeeft dat een 'kritische' risicohouding wenselijk is, omdat in de ogen van dit bestuur 'nul' niet mogelijk is of dat men voor het domein Besturingsfilosofie een kritische risicohouding wenst, gezien de ontwikkelingen aan de bestuurstafel.
- *Gebalanceerd (3)*: Deze risicohouding wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's te balanceren, vanuit de visie dat gewenste opbrengsten vereisen dat een gebalanceerd niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd. Wij zien in de praktijk vaak een gebalanceerde risicohouding voor het domein Kapitaalmanagement. Men wil een 'gebalanceerde' risicohouding, omdat het bestuur besluiten wil nemen waarbij er een afweging plaatsvindt tussen risico en rendement.
- *Opportunistisch (4)*: Deze risicohouding wordt gekenmerkt door de wens de mate van blootstelling aan risico's relatief hoog te houden, vanuit de visie dat gewenste opbrengsten vereisen dat een relatief hoog niveau van blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd. Er zijn ook besturen die een 'opportunistische' risicohouding hebben en meer risico willen lopen, omdat men dan een hoger rendement denkt te behalen.
- *Gemaximeerd (5)*: In dit geval wordt de risicohouding gekenmerkt door de wens dat de blootstelling aan risico's maximaal is, vanuit de visie dat de gewenste opbrengsten vereisen dat een maximale blootstelling aan risico's wordt geaccepteerd. In de praktijk zien wij bij pensioenfondsen (nog) geen risicohouding die 'gemaximeerd' is.

Het gemiddelde van de onderscheiden risicohoudingen per domein levert ook een algemene risicohouding van het fonds op. Er dient te allen tijde een relatie gelegd te worden tussen de risicohouding, de risicobereidheid, de risico's en de beheersmaatregelen.

Door de risicohouding en risicobereidheid (in samenhang) expliciet te communiceren in een hoofdstuk in de ABTN, wordt de zogenaamde Risk Appetite Statement geborgd. Dit is een verklaring van het bestuur over risicohouding en risicobereidheid naar alle betrokkenen.

Borgen in ABTN

Het Risk Appetite Statement hoofdstuk in de ABTN bevat de volgende onderdelen:

1. Kwalitatieve beschrijving van de risicohouding (op basis van gesprekken met bestuursleden).
2. Overtuigingen (beliefs) voor de niet-financiële risico's ("wat wil het fonds niet meemaken").
3. Overtuigingen (beliefs) voor de financiële risico's ("wat wil het fonds niet meemaken").
4. Tolerantiegrenzen (kwantificering van de risicobereidheid, de zogenaamde 'stoepranden' van het beleid).

In de bijlage is het hierboven beschreven model gevisualiseerd.

Integraal Risicomanagement zou als volgt verankerd kunnen worden bij fondsen:

1. Dialoog aan de bestuurstafel over de financiële en niet financiële beliefs van het bestuur (uw risicobereidheid);
2. Hoofdstuk in uw strategisch beleidsplan (en ABTN): ambitie en risico's (trade off risk & reward);
3. Risicomanagement als onderdeel in Jaarverslag 2016 e.v. (hoofdstuk risicomanagement ook in relatie tot de Richtlijnen voor de Jaarrekening, RJ 400);
4. Beleidsstukken van uw fonds (de vertaling van de 'stoepranden' (risicobereidheidsprincipes naar normen in beleid), inclusief een instructie op te volgen door uw uitvoerders (*comply or explain* principe door uitvoerders);
5. Jaarplannen van de commissies (commissiedoelstelling in relatie tot beheersing en realisatie van doelen, samenhang tussen strategie en operatie);
6. Gesprek over interne beheersing: Bestuur, Raad van Toezicht, Verantwoordingsorgaan, externe accountant, certificerend actuaaris, DNB en uitvoerders (countervailing power van bestuur naar uitvoerders en interne countervailing power tussen verschillende gremia);
7. Governance documenten (vastlegging in reglementen, mandaten, statuten et cetera).

Borging en beheersing: de hierboven genoemde punten dienen te leiden tot een levend risicomanagementproces binnen fondsen, waarbij door een multidisciplinaire aanpak een integere en beheerste bedrijfsvoering wordt gerealiseerd. Deze processtappen leiden tot integraal risicomanagement in de cyclus van opzet, bestaan en werking.

S&V Kort samengevat: *expliciteer uw Risicohouding en Risicobereidheid in een Risk Appetite Statement in de ABTN*

5. De uitdaging: balans in risk & reward

Nadat u het risicomanagementbeleid en proces heeft ingebed in uw organisatie is het van belang om meetindicatoren te gaan definiëren in de planning & control cyclus. De samenhang van performance en risico indicatoren is essentieel om het fonds goed te kunnen sturen. Hierbij geldt dat men 'slimme' indicatoren moet vaststellen. Dit betekent dat er een samenhang moet zijn in wat u wenst te meten en op welke vraag u een antwoord wenst te hebben met deze indicator. Het willekeurig benoemen van indicatoren of alleen maar afgaan op de management informatie van uw uitvoerder zal niet leiden tot het gewenste resultaat. De 'slimme' indicator komt voort uit uw risicobereidheidsprincipes en de tolerantiegrenzen die deze principes meetbaar maken. Ze zijn input voor uw normenkader. Dit normenkader is weer input om uw contract, ISAE en SLA met uw uitvoerder in te regelen.

Indien u niet op voorhand weet wat u wenst te beheersen en de koppeling mist met het 'waarom' van de beheersing, dan wordt het risico gelopen dat er sprake is van een ad hoc proces of van steeds meer of dikkere risicomanagementrapportages. Dit zal leiden tot een niet samenhangend en onoverzichtelijk geheel, waardoor u niet effectief de risico's van uw fonds kunt managen. U zult nog te vaak geconfronteerd worden met wat u een verrassing noemt.

Heeft u goed voor ogen welke meetinstrumenten en meetindicatoren u wenst om (tijdig) input te geven voor (bijsturing van) uw beleid en om inzicht te geven in de context waarin uw fonds opereert? Het samenbrengen van zogenaamde performance indicatoren met risico indicatoren zal u hierbij helpen. Door goed na te denken over deze 'slimme' indicatoren voorkomt u het stapelen van managementinformatie, creëert u een goed kompas en realiseert u een zogenaamde *trade off* tussen *risk* en *reward*.

Naast het implementeren van meetinstrumenten, kent het borgen van risicomanagement een extra voorwaarde, namelijk een goede risk governance. Het gaat hierbij om het expliciet maken van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende commissies, bestuur, verantwoordingsorgaan en Raad van Toezicht. Wie heeft welk mandaat? Hieronder een leidraad, waarbij de essentie moet worden gezocht in de grote lijnen en die per fonds en situatie kan verschillen.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een risicomandaat

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen, uitvoeren, monitoren en waar nodig bijstellen van het risicobereidheidsbeleid van het fonds. De risicomanagementfunctie c.q. commissie ondersteunt het bestuur bij het behalen van de strategische en operationele bedrijfsdoelstellingen door onder andere haar werkzaamheden te richten op het faciliteren van het risicobereidheidsproces. De Raad van Toezicht houdt toezicht op dit proces en dient minimaal één keer per jaar een toets te doen, zonder hierbij op de stoel van het bestuur te gaan zitten.

De risicomangementfunctie c.q. commissie heeft in dit kader de volgende taken:

- a) Het bijstaan van het bestuur en de Raad van Toezicht en andere functies in de effectieve werking en vastlegging van het risicobereidheidsproces;
- b) De monitoring van het risicobereidheidsproces;
- c) Het toetsen van de risicobereidheid in relatie tot het algemene risicoprofiel van het fonds;
- d) Het opstellen van een gedetailleerde rapportage over de risicoblootstelling in relatie tot de risicobereidheid van het fonds;
- e) De vertaling van de risicobereidheid in beleid en kaders;
- f) Het adviseren van het bestuur en de Raad van Toezicht aangaande de implicaties van materiële en strategische beslissingen in relatie tot de risicobereidheid van het fonds, zoals strategiewijzigingen of grote projecten;
- g) Faciliteren bij het vaststellen en beoordelen van nieuwe risico's in relatie tot de risicobereidheid van het fonds.

Een fonds heeft vaak meerdere commissies. Vanuit integraal risicomangement bezien, dienen alle actoren in het speelveld van risicomangement samen te komen in één risicomangement commissie. De verschillende commissies hebben én houden hun focus op deelgebieden van risicomangement, bijvoorbeeld beleggingen en communicatie. Door het samenbrengen ontstaat juist de integraliteit, waarbij de risicomangementfunctie gevraagd en ongevraagd advies kan geven aan het dagelijks bestuur van het fonds. Deze adviesactiviteiten zijn gericht op het verbeteren van het risicomangement, de controle en beheersingsprocessen voor het totale fonds. Deze samenhang is ook gevisualiseerd in de bijlage.

Een van de belangrijkste (strategische) toetsingen door de risicomangement commissie is die op de risicohouding, risicobereidheid, strategische en operationele risico's. Het volledige risicomangementproces wordt op voorstel van het bestuur ten minste jaarlijks ter beoordeling aan de Raad van Toezicht voorgelegd. Tussentijdse materiële wijzigingen van de risicobereidheid worden eveneens ter beoordeling aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

De Raad van Toezicht geeft ten minste jaarlijks, of bij belangrijke wijzigingen, haar beoordeling over de door het bestuur voorgestelde risicobereidheid. Periodiek beoordeelt de Raad van Toezicht op strategisch niveau of de fondsactiviteiten in algemene zin passen binnen de risicobereidheid.

In haar rol als toezichthouder kan DNB (on-site) onderzoek doen naar de opzet, bestaan en werking van het risicomangementproces (risicohouding, risicobereidheid, strategische risico's en operationele risico's, inclusief de planning & control cyclus).

De rollen en verantwoordelijkheden kunnen als volgt verdeeld zijn in het risicomanagementproces:

R = Responsible (verantwoordelijk)

A = Accountable (toerekenbaar)

C = Consulted (raadplegen)

I = Informed (informereren)

Tabel: RACI Risicomanagementproces

Processtap	Raad van Toezicht Audit Comité Bestuur	Risicomanagement functie	Compliance Functie	Commissies	Uitvoerders	VO	DNB	Externe accountant
1. Vaststellen risicohouding	C	A	R	R	C	I	I	I
2. Vaststellen risicobereidheidsprincipes (beliefs), Ex-Ante	C	A	R	R	C	I	I	I
3. Vaststellen risicolimieten en -toleranties voor de risicobereidheidsprincipes	C	A	R	R	C	C/I	I	I
4. Vaststellen Strategische en Operationele risico's	C	A	R	R	C	C/I	I	I
5. Vaststellen Strategische en Operationele beheersmaatregelen	C	A	R	R	C	C/I	I	I
6. Valideren netto risico's ten opzichte van de risicobereidheid, Ex-Post	C	A	R	R	C	I	I	I
7. Monitoring en rapporteringscyclus inrichten	C	A	R	R	C	C/I	I	I



Kort samengevat: heeft u 'slimme' indicatoren in het proces van Risk & Reward gedefinieerd, die ook voor uw uitbestedingspartners van toepassing zijn? Draagt uw Risk Governance bij aan waardecreatie?

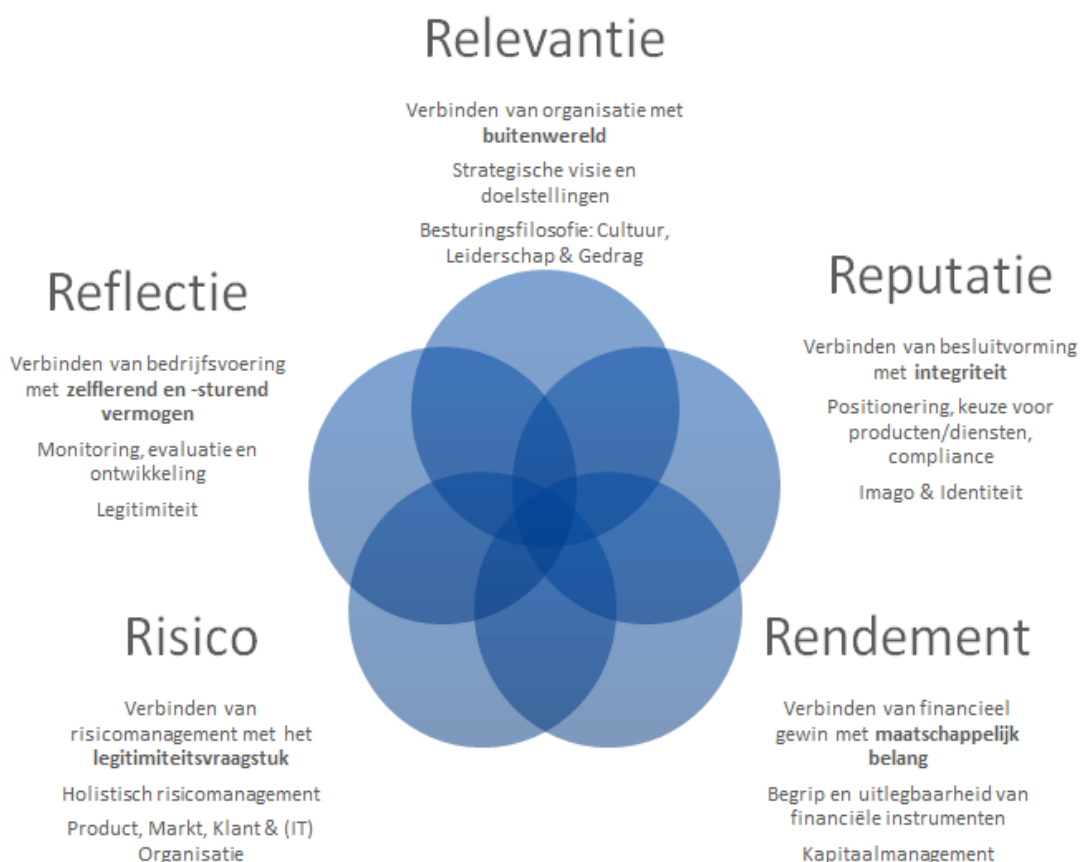
6. Tot slot

Integraal Risicomanagement is mede het antwoord op de vraag hoe fondslegitimiteit vorm gegeven moet worden. Het is een effectieve manier om naar organisaties te kijken vanuit rationele interventie logica voor organisatie inrichting. Deze reflector heeft u inzicht en handvatten gegeven op de vraag, hoe deze legitimiteit inhoud te geven aan de hand van risicomanagement. In de kern gaat de vraag over legitimiteit: *Continuïteit* en *Geloofwaardigheid*.

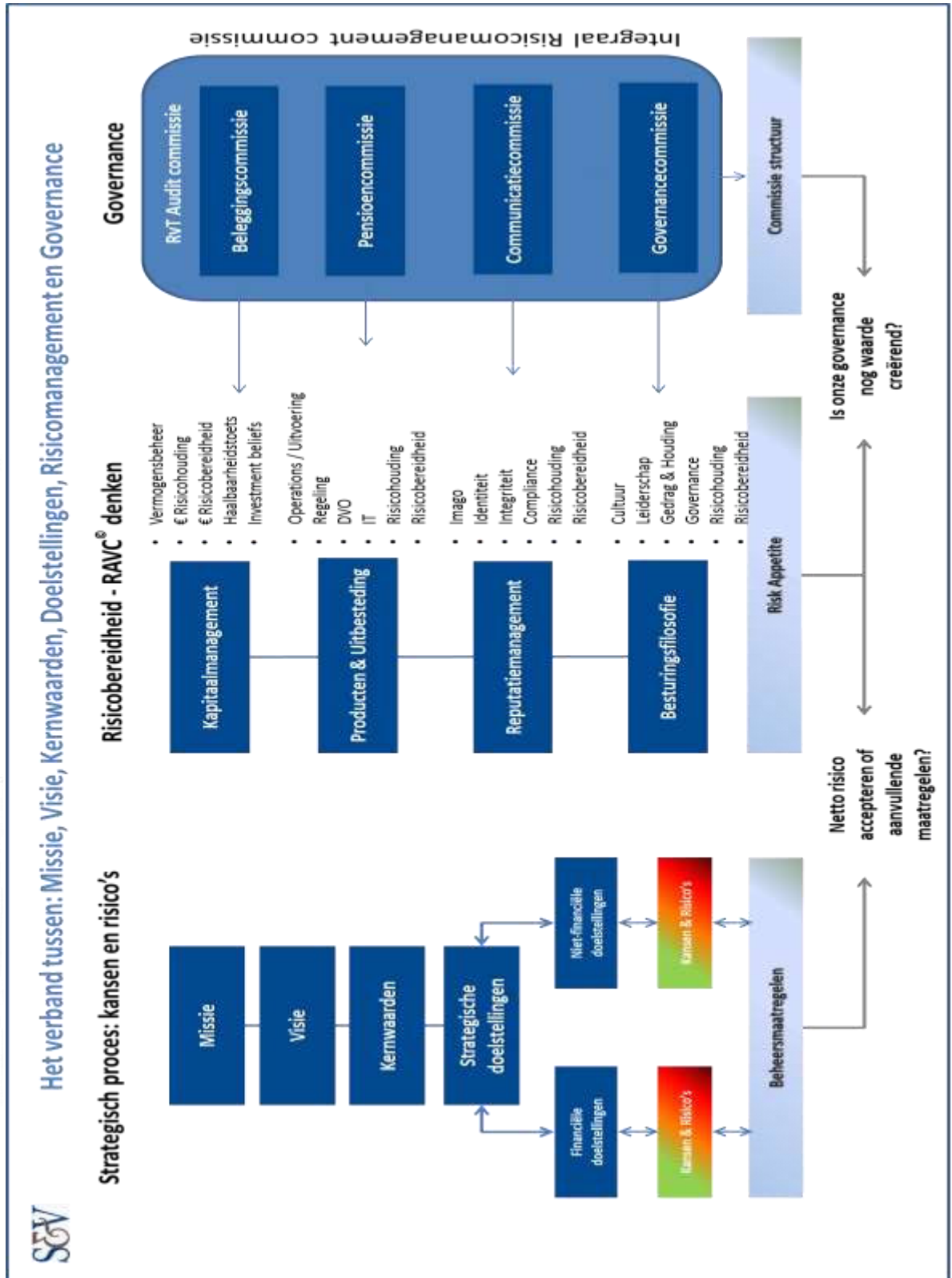
Integraal Risicomanagement zorgt ervoor dat organisaties niet op drift kunnen raken en kunnen bijdragen aan hun (maatschappelijke) rol in de (zakelijke) samenleving. Een risico staat namelijk niet op zichzelf, omdat het is ingekapseld in een bestuurlijke context. Deze omhelzing vraagt om meer aandacht voor de relatieve context van de risicotrigger en het risico object en niet voor de georganiseerde paranoia door ongestructureerde risico inschattingen, door $Kans * Impact$.

Een goed opgezet en ingebed Integraal Risicomanagement kan worden gezien als een *license to operate* en zal bijdragen tot een betere begripsvorming rondom de 5 R's: Relevantie, Reputatie, Rendement, Risico en Reflectie.

Vijfeenheid: de 5 R's die onlosmakelijk verbonden zijn



7. Bijlagen



Eerdere uitgaven over Risicomanagement:

- 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
- RiskTransparant deel 3: Wat is uw risico identiteit? Bent u al een integrale bestuurder? uitgave september 2016
- RiskTransparant deel 4: Wat is uw risicohouding en risicobereidheid op het gebied van beleggingsbeleid? uitgave oktober 2016
- De Actuaris: Relevantie, Reputatie, Rendement, Risico en Reflectie, Vijfeenheid: de 5 R's die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, uitgave mei 2016
- De Actuaris: Holistisch Risicomanagement, Risk & Reward Management voor een nieuw governance tijdperk, uitgave september 2016

Deze publicaties kunt u downloaden op onze website: www.sprenkelsenverschuren.nl

Meer informatie?

Wenst u meer informatie over dit onderwerp of andere onderwerpen op uw bestuurlijke agenda? Neem dan contact op met uw vaste contactpersoon bij Sprenkels & Verschuren.

Alle rechten voorbehouden aan de schrijver en zijn organisatie ©

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.