

“Van gedoe naar gedaan”

Een onderzoek naar integraal risicomanagement bij pensioenfondsen

MONTAE

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Edwin Wouters
19 juni 2013

‘Van gedoe naar gedaan’

Een onderzoek naar integraal risicomanagement bij pensioenfondsen



Door : Edwin Wouters
Studentnummer : 09062785
Datum : 19 Juni 2013
Instelling : De Haagse Hogeschool
Studie : Bedrijfseconomie
Docent-begeleider : dhr. drs. F.P. Schneider
Opdrachtgever : Montae te Rijswijk. Adviesbureau op het gebied van collectieve pensioenen

Vrijgave door bedrijfsbegeleider

Naam : Dhr. G. Bergsma MA RBA

Handtekening :

Datum :

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn onderzoek naar integraal risicomanagement binnen pensioenfondsen. Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de opleiding Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool.

De scriptie is tot stand gekomen dankzij de hulp van vele mensen. Allereerst wil ik Montae bedanken voor de fijne afstudeerplek die ze mij geboden heeft. Veel mensen binnen Montae hebben tijd vrij gemaakt om met mij de dialoog aan te gaan over dit boeiende onderwerp. Door Montae heb ik ook de mogelijkheid gekregen om een interessante discussie met 'pensioencoryfeeën' Kees Goudswaard en Dick de Beus, over risicomanagement, bij te wonen.

In het bijzonder wil ik mijn beide scriptiebegeleiders Gerard Bergsma (Montae) en Frits Schneider (Haagse Hogeschool) bedanken voor de bereidheid om mee te denken en mijn stukken kritisch door te lezen. Ook mijn ouders en familie wil ik bedanken voor hun steun en de gegeven mogelijkheid om te studeren.

Tot slot wil ik mijn dank uiten aan alle personen die ik heb mogen interviewen voor dit onderzoek, zonder hen was er geen onderzoek geweest.

Bedankt allemaal!

Edwin Wouters
Rijswijk, Juni 2013

Samenvatting

Naar aanleiding van de financiële crisis is risicomanagement momenteel een 'hot item' binnen pensioenfondsen. Ondanks het bestaan van diverse modellen waarmee risicomanagement organisatiebreed geïmplementeerd kan worden, blijven veel pensioenfondsen worstelen met de vraag hoe zij dit concreet kunnen aanpakken. De centrale probleemstelling is dan ook: *'Op welke wijze kan integraal risicomanagement succesvol in pensioenfondsen worden ingericht?'*

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is allereerst de beschikbare literatuur onderzocht. De praktische toets van risicomanagement bij pensioenfondsen wordt gevormd door interviews met bestuursleden van een zestal pensioenfondsen (waaronder het ABP en PMT). In totaal vertegenwoordigen de geïnterviewde fondsen ongeveer 4,2 miljoen deelnemers. Daarnaast zijn ook de jaarstukken van de fondsen geanalyseerd.

Een pensioenfonds is een organisatie die zich ten doel stelt om na pensionering uitkeringen (pensioen) te doen aan deelnemers van het fonds. De deelnemers hebben daartoe, gedurende hun werkzame leven, premies betaald. Er zijn ongeveer 5,7 miljoen actieve deelnemers die samen met werkgevers jaarlijks bijna 30,7 miljard euro aan pensioenpremies betalen¹. De taak van een pensioenfonds is om die premies op een zodanige wijze te beleggen, dat het rendement zo hoog mogelijk is, of voldoende om de doelstelling te realiseren. Er is altijd veel aandacht besteedt aan het rendement en minder aan de bijbehorende risico's, terwijl deze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

De kern van integraal risicomanagement wordt gevormd door de doelstellingen van het pensioenfonds. Bij deze doelstellingen (het verhogen van de dekkingsgraad, het halen van beleggingsrendementen), komen bepaalde risico's kijken. Bij succesvol risicomanagement heeft men inzicht in deze risico's en is er transparantie over het beleid ten aanzien van deze risico's. Daarnaast is een verbeterde interne communicatie en een grotere betrokkenheid van medewerkers een veelgenoemde toegevoegde waarde. "Bij integraal risicomanagement is er sprake van verhoogd risicobewustzijn en een betere koppeling tussen beleid en bedrijfsvoering." ² Dit risicobewustzijn is al enigszins verhoogd door strenger toezicht op het risicomanagement van financiële instellingen, door de Nederlandsche Bank (DNB).

Toch beseffen pensioenfondsen nog te weinig dat risicomanagement noodzakelijk is voor het behalen van doelstellingen. Veel fondsen zijn vooral bezig met het voldoen aan de eisen van de toezichthouder, in plaats van het doen aan risicomanagement om de hierboven genoemde redenen. De volgende inschatting van het niveau van risicomanagement bij de geïnterviewde pensioenfondsen is gedaan:

	Niveau 1 (ZWAK) Niet bestaand of Ad hoc	Niveau 2 (ONVOLDOENDE) Reproduceerbaar en informeel	Niveau 3 (VOLDOENDE) Gestructureerd en geformaliseerd	Niveau 4 (STERK) Geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd
Risicocultuur/Go vernance			←→	
Risicostrategie en Beleid		←→		
Risicomanageme ntprocessen		←→		

Figuur 1: Niveaus volwassenheid risicomanagement(www.dnb.nl)

¹Cijfers over 2011 door het CBS.

² Dubbeldeman, R. en Heinen, A. en Reijmerink, R. en Kuijck, F. van en Vugt, R. van. (2009). *Risicomanagement meer dan de som der delen*.

Op basis van het onderzoek zijn de volgende conclusies getrokken:

- *Risico's en doelstellingen worden bij de helft van de fondsen niet gekoppeld.*
Dit toont aan dat een belangrijke slag gemist is bij deze fondsen. Ze hebben niet het besef dat risicomanagement bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen, maar ervaren het als een 'moeten' van DNB.
- *Bij 3 van de 6 fondsen wordt FOCUS! als leidraad voor het risicomanagement aangehouden. Dit is niet afdoende en toont een afvinkmentaliteit van deze pensioenfondsen aan.*
Deze fondsen zijn bezig met het afvinken van de eisen van DNB, en zijn niet bezig met 'succesvol' integraal risicomanagement.
- *Er is door pensioenfondsen geen duidelijke volgorde aangehouden bij het invoeren van risicomanagement. Hierdoor ontstaat een brei van onsamenvangende stukken.*
Door het afvinkgedrag van een aantal fondsen wordt er niet vanuit de kern (doelstellingen) gewerkt, maar direct allerlei analyses en beheersmaatregelen opgesteld. Deze maatregelen zijn echter pas te nemen nadat nagedacht is over de strategie en de risicohouding.
- *Er is een groep 'Gezond boeren verstand' en een groep 'afvinkers' te onderscheiden bij pensioenfondsen.*
Bij de eerste groep is de kern van het risicomanagement aanwezig. Er is vanuit de doelstellingen nagedacht over de risico's en het is helder hoe deze risico's moeten worden gemanaged. Het schort bij deze groep aan de schriftelijke vastlegging. De groep 'afvinkers' volgen de FOCUS! methode en zijn vooral bezig met het voldoen aan de eisen van de toezichthouder. Het bestuur voldoet misschien 'op papier' aan een aantal richtlijnen, maar heeft geen goed inzicht in de risico's.
- *Er vindt te weinig overleg plaats tussen besturen en de verantwoordelijken voor de uitvoering van het risicomanagement.*
Nu is dit bij de helft van de fondsen slechts halfjaarlijks of per kwartaal. Dit zou door middel van bijvoorbeeld risicorapportages maandelijks moeten zijn.
- *Een combinatie van risicocultuur ('gezond boeren verstand') en schriftelijke vastlegging ('afvinken'), dat is afgestemd op elkaar, is de beste. Deze combinatie is bij 1 van de 6 fondsen echt aanwezig.*

In deze scriptie zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. *De kern van risicomanagement wordt gevormd door de doelstellingen van het fonds. Van daaruit moet worden nagedacht over de risico's en de risicohouding.*
2. *Het bestuur is de kritieke schakel voor een succesvolle implementatie en moet overtuigd zijn van de noodzaak van het risicomanagement en deze kunnen uitdragen (een risicocultuur kweken).*
3. *Hou het risicomanagement simpel en toegankelijk voor iedereen binnen het bestuur.*
4. *Maak iemand verantwoordelijk voor de implementatie van risicomanagement.*
5. *Maandelijks overleg tussen besturen en andere verantwoordelijken voor risicomanagement.*
6. *Gebruik de FOCUS! methode van DNB niet als leidraad voor risicomanagement, maar als handvat bij de toetsing van het risicomanagement.*

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Doelstellingen van het onderzoek	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Onderzoeksvragen.....	9
1.5 Opzet onderzoek.....	10
1.6 Opbouw scriptie.....	10
2. Het pensioenfonds.....	11
2.1 Introductie.....	11
2.2 Werknemerspensioen	13
2.3 Pensioenuitvoerders.....	14
2.3.1 Ondernemingspensioenfondsen	14
2.3.2 Bedrijfstakpensioenfondsen	14
2.3.3 Beroepspensioenfondsen.....	14
2.4 Pensioenfondsen	15
2.4.1 Organisatie.....	16
2.4.2 Bestuur van een bedrijfstakpensioenfonds.....	16
2.4.3 Bestuur van een ondernemingspensioenfonds.....	17
2.4.4 Taken van het bestuur (ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen).....	17
2.4.5 Partijen binnen pensioenfondsen	17
2.5 Pensioenfondsen en risicomanagement	18
2.5.1 Wetgeving omtrent risicomanagement.....	18
2.5.2 Specifieke kenmerken ten aanzien van risicomanagement.....	20
3. Risicomanagement.....	22
3.1 Risico	22
3.1.1 Definitie van Risico	22
3.1.2 Typen risico's.....	23
3.1.3 Het inschatten en inschalen van risico's	26
3.1.4 Reactie op risico's.....	28
3.2 Risicomanagement	29
3.2.1 Wat is risicomanagement?	29

3.2.2 Integraal risicomanagement (ERM)	30
4. Risicomanagement modellen	32
4.1 Modellen voor risicomanagement.....	32
4.1.1 COSO ERM Model	32
4.1.2 ISO 31000	33
4.1.3 FIRM/FOCUS!-methode	35
4.2 Het ‘best bruikbare’ model voor pensioenfondsen.....	36
4.3 Toegevoegde waarde en gevaren van integraal risicomanagement.....	36
5. Case studies.....	39
5.1 Huidige situatie pensioenfondsen	39
5.1.1 Uitkomst interviews.....	39
5.1.2 De grootste ‘struikelblokken’	44
5.2 Succesvolle inbedding van integraal risicomanagement.....	45
5.2.1 Succesvol integraal risicomanagement.....	45
5.2.2 Te nemen stappen.....	46
6. Conclusies & aanbevelingen	48
Literatuurlijst	51
Bijlage 1 Richtlijnen Integraal Risicomanagement DNB.....	55
Bijlage 2 definities risicocategorieën.....	58
Bijlage 3 COSO-ERM.....	62
Bijlage 4 ISO 31000	63
Bijlage 5 Geïnterviewde fondsen	66
Bijlage 6 Vragenlijst aan pensioenfondsen.....	67
Bijlage 7 Uitwerking interviews	69

1. Inleiding

Steeds meer organisaties gaan het belang van integraal risicomanagement³ inzien. Binnen de pensioensector zijn diverse ontwikkelingen, met name door de financiële crisis. Er is sprake van veel onzekerheid, en meer behoefte aan inzicht en controle. Op dat vlak kan integraal risicomanagement een grote, zo niet essentiële, rol spelen. Binnen het vakgebied pensioenen is implementatie van integraal risicomanagement zeker nog niet overal (voldoende) gebeurd. Een pensioenfonds heeft te maken met een groot aantal partijen, elk met hun eigen belangen. Ook worden door De Nederlandsche Bank (DNB) steeds strakkere eisen gesteld aan pensioenfondsen. Onder andere door de verschillende partijen, vele communicatielijnen en strengere eisen wordt het voor pensioenfondsen moeilijker om 'in control' te blijven. Om als organisatie 'in control' te kunnen zijn is gebruik van integraal risicomanagement een must. Gelukkig wordt dat laatste steeds meer duidelijk.

1.1 Aanleiding

De persoonlijke belangstelling voor het vakgebied integraal risicomanagement is gewekt tijdens de minor Risicomanagement van de studie Bedrijfseconomie. Tijdens deze minor is duidelijk geworden dat er ontzettend veel aspecten aan integraal risicomanagement zitten terwijl het doel simpel is, namelijk het behalen van doelstellingen door beheersing van risico's. De link met pensioenfondsen is snel gelegd wanneer men het nieuws rondom deze branche volgt. Er is momenteel erg veel gaande bij pensioenfondsen, die allemaal merken dat hun 'potje' sneller leegloopt dan de bedoeling is. Het pensioen consultancybureau Montae adviseert pensioenfondsen bij het strategisch beleid en helpt bij andere complexe pensioen-vraagstukken. Montae merkt dat er binnen pensioenfondsen behoefte is aan een meer praktische benadering van integraal risicomanagement. Montae wil graag meer informatie over hoe integraal risicomanagement bij pensioenfondsen toegepast zou kunnen worden. Dat is de aanleiding geweest om deze scriptie te wijden aan dit onderwerp.

1.2 Doelstellingen van het onderzoek

Over risicomanagement is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar. Doel van dit onderzoek is niet het 'opnieuw uitvinden' van het vakgebied integraal risicomanagement, maar om tot een goede toepassing hiervan bij pensioenfondsen te komen. De focus ligt hierbij op het praktische aspect van integraal risicomanagement. Om de huidige situatie bij pensioenfondsen te peilen, worden interviews met besturen van pensioenfondsen gehouden. Daarnaast zullen de jaarverslagen en actuariële bedrijfstechnische nota's van enkele pensioenfondsen geanalyseerd worden. Het doel is om uiteindelijk tot een advies te komen over hoe pensioenfondsen integraal risicomanagement succesvol kunnen inrichten.

1.3 Probleemstelling

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan integraal risicomanagement succesvol in pensioenfondsen worden ingericht?

De resultaten van dit onderzoek geven inzicht in de opzet en de uitvoering van integraal risicomanagement bij pensioenfondsen.

³ Het systematisch en regelmatig onderzoeken van risico's voor de ondernemingsdoelstellingen, en een formulering van het beleid waarmee deze risico's in de hele organisatie wordt 'gemanaged'.

1.4 Onderzoeksvragen

Voor het beantwoorden van de probleemstelling zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe ziet de organisatie, en het wettelijk kader omtrent risicomanagement, van een pensioenfonds eruit?
2. Welke typen risico's onderkent men bij pensioenfondsen?
3. Hoe worden risico's ingeschat door pensioenfondsen en worden alle risico's hetzelfde ingeschaald?
4. Welke risicomanagementsystemen zijn er?
5. Welk risicomanagementsysteem is het beste toepasbaar voor pensioenfondsen?
6. Wat is de toegevoegde waarde van integraal risicomanagement en wat zijn de gevaren?
7. Hoe wordt risicomanagement op dit moment gebruikt bij pensioenfondsen?
8. Op welke wijze zou integraal risicomanagement succesvol kunnen worden ingebed in pensioenfondsen?
9. Welke stappen kunnen worden genomen om integraal risicomanagement te implementeren bij pensioenfondsen?

Deelvraag	Hoofdstuk
1. Hoe ziet de organisatie, en het wettelijk kader omtrent risicomanagement, van een pensioenfonds eruit?	Hoofdstuk 2: Het pensioenfonds
2. Welke typen risico's onderkent men bij pensioenfondsen?	Hoofdstuk 3: Risicomanagement
3. Hoe worden risico's ingeschat door pensioenfondsen en worden alle risico's hetzelfde ingeschaald?	Hoofdstuk 3: Risicomanagement
4. Welke risicomanagementsystemen zijn er?	Hoofdstuk 4: Risicomanagement modellen
5. Welk risicomanagementsysteem past het beste bij pensioenfondsen?	Hoofdstuk 4: Risicomanagement modellen
6. Wat is de toegevoegde waarde van integraal risicomanagement en wat zijn de gevaren?	Hoofdstuk 4: Risicomanagement modellen
7. Hoe wordt risicomanagement op dit moment gebruikt bij pensioenfondsen?	Hoofdstuk 5: Case studies
8. Op welke wijze zou integraal risicomanagement succesvol kunnen worden ingebed in pensioenfondsen?	Hoofdstuk 5: Case studies
9. Welke stappen kunnen worden genomen om integraal risicomanagement te implementeren bij pensioenfondsen?	Hoofdstuk 5: Case studies

1.5 Opzet onderzoek

De antwoorden op bovenstaande vragen zullen eerst worden gezocht aan de hand van beschikbare literatuur. Vanuit de theorie wordt een model voor risicomanagement gekozen, toe te passen voor pensioenfondsen. De praktische toets van risicomanagement bij pensioenfondsen wordt gevormd door middel van literatuurstudie en interviews met bestuursleden van pensioenfondsen.

De interviews worden afgenomen bij fondsen waar Montae ingangen heeft. Deze fondsen zijn onderling verschillend qua omvang en bestuur, waardoor er een goede afspiegeling van de totale groep fondsen is. Door analyse van de jaarverslagen en het houden van interviews is het mogelijk een vergelijking te maken van de werkelijke situatie en het integraal risicomanagement beschreven in het theoretisch kader. Naar aanleiding van die vergelijking worden conclusies en aanbevelingen gedaan, om mogelijke verbeteringen in gang te zetten. Er is een aantal onderdelen te onderscheiden in het onderzoek:

1. Literatuurstudie.
2. Interviews met deskundigen.
3. Documentenonderzoek Pensioenfondsen.
4. Analyse van de onderzoeksresultaten.
5. Interviews met bestuursleden van pensioenfondsen

1.6 Opbouw scriptie

Deze scriptie is verdeeld in hoofdstukken. Na dit inleidende hoofdstuk zal in hoofdstuk 2 worden ingezoomd op wat pensioenen en pensioenfondsen zijn. Daarnaast zullen enkele specifieke kenmerken van pensioenfondsen en relevante wetgeving met betrekking tot risicomanagement in dit hoofdstuk aan de orde komen. Hoofdstuk 3 geeft een theoretische onderbouwing van de begrippen risico en risicomanagement. De belangrijkste risico's voor pensioenfondsen en methoden om deze in te schalen worden besproken. In hoofdstuk 4 worden er modellen voor risicomanagement beschreven en er wordt een keuze voor een model voor pensioenfondsen gemaakt. Tot slot komt de toegevoegde waarde en gevaren van integraal risicomanagement aan de orde. Dit hoofdstuk vormt het slot van het theoretische kader van deze scriptie. Hoofdstuk 5 bevat de resultaten van het onderzoek met aandacht voor:

- De analyse van de jaarverslagen en actuariële bedrijfstechnische nota.
- Interview resultaten
- Succesvol integraal risicomanagement.

Met de resultaten wordt getoetst aan welk niveau van volwassenheid van risicomanagement de pensioenfondsen voldoen. Na de praktische 'toets' is een vergelijking mogelijk met het in het theoretisch kader beschreven integraal risicomanagement. Naar aanleiding van die vergelijking worden een aantal te zetten stappen geformuleerd voor pensioenfondsen met betrekking tot integraal risicomanagement. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 een antwoord gegeven op de laatste deelvragen. Daarmee kan een antwoord worden gegeven op de centrale probleemstelling. Ook worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Op deze manier sluit de indeling van de scriptie aan met de opzet van het onderzoek.

2. Het pensioenfonds

In dit hoofdstuk wordt in de introductie beschreven wat pensioen is en hoe het pensioenstelsel werkt. Daarna komt de organisatie en functie van pensioenfondsen aan de orde. Er wordt gekeken naar de verschillende partijen en belanghebbenden die binnen een pensioenfonds aanwezig kunnen zijn. Ook is de relevante wetgeving omtrent risicomanagement waar pensioenfondsen mee te maken hebben, behandeld. Tot slot worden enkele specifieke kenmerken benoemd waar rekening mee gehouden moet worden bij het inzetten van integraal risicomanagement.

2.1 Introductie

Pensioen is kort gezegd een inkomen voor de tijd dat men niet meer werkt op latere leeftijd, of niet meer kan werken wegens arbeidsongeschiktheid. Vaak is er ook een uitkering voor nabestaanden en wezen vastgelegd in een pensioenregeling. We onderscheiden in hoofdlijnen drie pensioensoorten⁴:

Ouderdomspensioen

Komt toe aan de werknemer zelf als hij de pensioengerechtigde leeftijd⁵ bereikt.

Arbeidsongeschiktheidspensioen

Dit is voor de werknemer zelf als hij arbeidsongeschikt wordt. Het gaat dan om een uitkering na de eerste 104 weken van ziekte omdat in die eerste 104 weken de werkgever nog verplicht is om het loon door te betalen. Naast het arbeidsongeschiktheidspensioen is ook in veel pensioenovereenkomsten bepaald dat er geen pensioenpremies meer verschuldigd zijn als de werknemer arbeidsongeschikt wordt. Dit is een premievrijstelling bij arbeidsongeschiktheid.

Nabestaandenpensioen

Komt toe aan de partner en de kinderen van de werknemer als de werknemer overlijdt. Onder de partner kan zowel de echtgenoot worden verstaan als de partner met wie de werknemer niet gehuwd is, maar wel samenwoont. De pensioenuitkering die toekomt aan de partner, noemen we ook wel partnerpensioen. Het nabestaandenpensioen dat toekomt aan de kinderen, heet wezenpensioen. Wezenpensioen is bestemd voor de kinderen van de werknemer tot maximaal 30 jaar. De pensioenovereenkomst kan bepalen dat adoptiekinderen of pleegkinderen ook recht hebben op een wezenpensioen. De eindleeftijd van het wezenpensioen kan per pensioenovereenkomst verschillen. In de praktijk veel voorkomende leeftijden voor wezenpensioen zijn 18 of 21 jaar en studerende kinderen tot 27 jaar.

In Nederland wordt het pensioenstelsel gedragen door drie pijlers. De eerste pijler die we onderscheiden is die van het overheidspensioen. Het overheidspensioen wordt geregeld via de Algemene Ouderdomswet oftewel de AOW. De AOW dient een belangrijk sociaal doel, namelijk het garanderen van een minimumloon voor iedereen vanaf 65⁶ jaar. Bij invoering van de AOW in 1956 is gekozen voor een omslagstelsel. Dit wil zeggen dat er geen fondsvorming plaatsvindt. De pensioenen worden dan betaald uit lopende premieontvangsten, oftewel de werkenden betalen. Behalve AOW vallen ook nog de Algemene Nabestaandenwet (Anw) en de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) onder de eerste pijler. Werknemerspensioenen vormen in dit stelsel de tweede pijler. Deze tweede pijler wordt in het stelsel verzorgd door pensioenfondsen en

⁴ In wet Loonbelasting artikel 18 en verder zijn onder andere deze pensioensoorten vastgelegd.

⁵ Vanaf 1-1-2014 is de pensioengerechtigde leeftijd 67 jaar.

⁶ Vanaf 1-1-2013 is de AOW leeftijd met 1 maand omhoog gegaan. (De 'Wet verhoging van de AOW leeftijd en de pensioenrichtleeftijd').

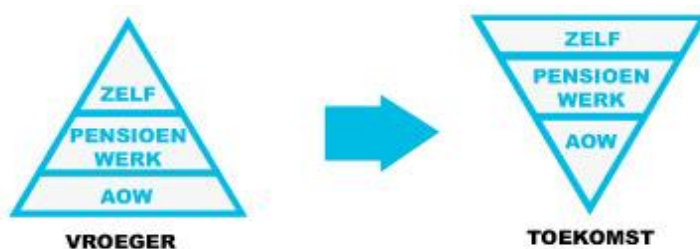
verzekeringsmaatschappijen. Werknemerspensioen is het pensioen dat wordt opgebouwd via de werkgever(s). Dit is een aanvulling op wat je krijgt van de overheid.

De derde en laatste pijler in het stelsel wordt gevormd door individuele regelingen. In de meeste gevallen zijn dit lijfrenten, sparen of beleggen in aandelen. Deze laatste pijler is vooral bedoeld als aanvulling op de oudedagsvoorziening en wordt uitgevoerd door verzekeringsmaatschappijen en banken. De tweede en derde pijler werken via het kapitaaldekkingstelsel. Dit houdt in dat er sprake is van reservering voor het eigen pensioen.



Figuur 2:drie pijlers pensioenstelsel⁷

In het bovenstaande stelsel wordt dus gewerkt met zowel een omslagstelsel (de eerste pijler) als een kapitaaldekkingstelsel (tweede en derde pijler). Het gevaar van een omslagstelsel is dat wanneer er vergrijzing⁸ plaatsvindt, er meer mensen recht hebben op AOW, terwijl er steeds minder mensen voor de premie betalen. Het wordt dus moeilijker om de pensioenen financieren. Dit stelsel een teken van de solidariteit van onze samenleving en zorgt ervoor dat iedereen op een basispensioen kan rekenen. Bij een kapitaaldekkingstelsel spaart men voor het eigen pensioen. Er vindt daadwerkelijke reservering plaats. De algemene mening is dat een pensioenstelsel zowel uit een omslagstelsel als uit een kapitaaldekkingstelsel moet bestaan. Op deze manier doet men aan risicoverkleining bij problemen als vergrijzing. In toekomst zal het misschien meer aankomen op de 'zelf opgebouwde voorziening' en minder op de basis vanuit de staat.



Figuur 3:Mogelijke ontwikkeling pensioenstelsel?⁹

⁷ Bron: www.pensioenfondscn.com

⁸ Er is op dit moment in Nederland absoluut sprake van vergrijzing. (Zie de 'Wet verhoging van de AOW leeftijd en de pensioenrichtleeftijd').

⁹ Bron: www.online-pensioen-advies.nl

Voor dit onderzoek is het van belang gericht te zijn op de tweede pijler. Hierna zal worden ingegaan op diverse typen pensioenuitvoerders en worden toegelicht hoe pensioenfondsen werken.

2.2 Werknemerspensioen

Dat een werknemer een werknemerspensioen kan opbouwen via zijn werkgever is over het algemeen bij iedereen bekend. Maar wat is een werknemerspensioen nu precies? Veelal komen mensen tot een omschrijving die gaat over een voorziening voor de oude dag. Zoals in de vorige paragraaf al is aangegeven voorziet een pensioenregeling daarnaast vaak ook in een inkomen na overlijden of arbeidsongeschiktheid van een werknemer.

Het overgrote merendeel van de werkgevers biedt zijn werknemers een pensioenregeling aan. Dit kan of een middelloonregeling¹⁰, of een eindloonregeling¹¹ zijn. Pensioen is een erg belangrijk onderdeel van het totale arbeidsvoorwaardenpakket geworden. Binnen drie maanden nadat de werkgever met de werknemers een pensioenovereenkomst heeft gesloten, moet de pensioenuitvoerder rechtstreeks aan de deelnemers een startbrief verstrekken. Dit is het eerste informatiecontact tussen pensioenuitvoerder en deelnemers. In figuur 4 is te zien in welke documenten de relatie tussen werkgever, werknemer en pensioenuitvoerder wordt vastgelegd.

De werkgever betaalt een pensioenpremie aan een pensioenuitvoerder. Vaak betaalt de werknemer een deel mee aan deze premie. Dit houdt de werkgever dan in op het salaris van de werknemer. Hierdoor ontstaat er een belastingvoordeel op doordat er geen loonbelasting over het ingehouden bedrag betaald hoeft te worden. De pensioenuitvoerder houdt de pensioengelden in beheer totdat deze worden uitbetaald. Over de pensioenuitkering is weer loonbelasting verschuldigd¹². De pensioenuitkering geeft vaak een aanvulling op een uitkering uit de sociale zekerheid. Zo geeft een pensioen voor de oude dag een aanvulling op de AOW. Een pensioengerechtigde is een persoon die een pensioenuitkering ontvangt. Dit is dus altijd een ex-werknemer, zijn partner of zijn nabestaanden. Een ex-werknemer noemen we ook wel een gewezen of slapende deelnemer. Zij betalen geen premie meer omdat ze niet meer werkzaam zijn bij het bedrijf dat is aangesloten bij het desbetreffende fonds. Ze kunnen ervoor kiezen om het opgebouwde pensioen 'mee te nemen' naar een ander fonds, maar kunnen het ook laten staan bij het oude fonds. Als ze het pensioen niet meenemen groeien hun pensioenrechten bij het fonds dikwijls als gevolg van indexatie¹³.



¹⁰ Het middelloon systeem is een pensioenregeling waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon.

¹¹ Het eindloonsysteem is een vorm van een vaste uitkeringsregeling waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het laatst verdiende loon.

¹² Dit volgt uit de Wet Loonbelasting artikel 10 en 11.

¹³ Indexatie ofwel het aanpassen van het pensioen aan de prijs en loonontwikkelingen, bron: CBS (2011) *Dekkingsgraden pensioenfondsen nader bekeken*.

¹⁴ Bron: www.asr.nl

Behalve de gewezen of slapende deelnemer worden nog twee groepen deelnemers onderscheiden. De actieve deelnemers bouwen pensioenrechten op, en gepensioneerde deelnemers ontvangen pensioenuitkeringen. Het saldo van de in- en uitgaande kasstroom van een pensioenuitvoerder is sterk afhankelijk van de verhouding van de verschillende deelnemers, de zogenoemde rijpingsgraad van een pensioenuitvoerder. Een rijp fonds zal minder premie-inkomsten hebben dan het aan pensioen uitbetaald. De driehoeksverhouding tussen werkgever, werknemer en pensioenuitvoerder is in bovenstaande figuur te zien.

2.3 Pensioenuitvoerders

We onderscheiden de volgende typen pensioenregelingen¹⁵:

- + Salarisdiensttijdregeling (of Defined benefit)¹⁶
- + Beschikbare premieregelingen (of Defined contribution)¹⁷

In de wet¹⁸ is aangegeven wie als uitvoerders van deze regelingen mogen optreden:

- + Pensioenfondsen, onder te verdelen in: ondernemingspensioenfondsen, bedrijfstakpensioenfondsen en beroepspensioenfondsen.
- + Verzekeraars en premiepensioeninstellingen (PPI's).

In het vervolg van dit onderzoek wordt ingegaan op pensioenfondsen als pensioenuitvoerders. De verzekeraars en PPI's worden buiten beschouwing gelaten.

2.3.1 Ondernemingspensioenfondsen

Een onderneming of in concernverband werkende groep brengt de pensioengelden van de werknemers onder in een ondernemingspensioenfonds. Voorbeelden van ondernemingen met een eigen pensioenfonds zijn grote ondernemingen, zoals KLM, Philips en Shell. Ook middelgrote en kleine ondernemingen kunnen hun eigen ondernemingspensioenfonds oprichten. De kleinere fondsen werken meestal met een herverzekering via een levensverzekeraar om bijvoorbeeld het langlevens risico af te dekken.

2.3.2 Bedrijfstakpensioenfondsen

Binnen een bedrijfstakpensioenfonds brengen alle bedrijven in een specifieke bedrijfstak de pensioengelden samen. De oprichting van een dergelijk pensioenfonds is vaak een onderdeel van de cao-afspraken tussen werknemers en werkgevers in een bepaalde bedrijfstak. De pensioenovereenkomst van een werknemer bij een bedrijfspensioenfonds varieert van goed tot zeer slecht. Werknemers met hogere salarissen hebben vaak een gemaximeerde toezegging omdat de opbouw geregeld is beperkt tot een maximaal salarisbedrag. Voorbeelden van beroepspensioenfondsen zijn: het Bedrijfspensioenfonds voor de Bouwnijverheid, het Bedrijfspensioenfonds voor de Metaalnijverheid en het Bedrijfspensioenfonds voor de Grafische bedrijven.

2.3.3 Beroepspensioenfondsen

Een beroepspensioenfonds voert de pensioenen uit voor bepaalde groepen beroepsbeoefenaren. De Wet verplichte beroepsregeling (Wvb) verplicht bepaalde beroepsbeoefenaren deel te nemen aan een beroepspensioenregeling. Voorbeelden van beroepsbeoefenaren waarvoor er beroepspensioenfondsen zijn, zijn: medische specialisten, notarissen, advocaten, huisartsen en dierenartsen. Het gaat dan om specialisten, notarissen en dergelijke in loondienst, maar ook om de eigenaar van het bedrijf zelf. Bij een

¹⁵ In de wet Loonbelasting artikel 18 en verder.

¹⁶ Een pensioenregeling waarbij de pensioenuitkering van te voren vastligt. Ook wel salarisdiensttijd regeling genoemd.

¹⁷ De premie ligt vast, maar de pensioenuitkering ligt niet vast. Ook wel premieregeling genoemd.

¹⁸ In de wet Loonbelasting artikel 19a.

beroepspensioenfonds is dus zowel personeel als eigenaar van het bedrijf deelnemer in het fonds. Dit is een belangrijke uitzondering op de regel dat pensioen alleen geldt voor de werknemers van het bedrijf en niet voor de eigenaar/ werkgever.

2.4 Pensioenfondsen

Een pensioenfonds is een organisatie die zich ten doel stelt om na pensionering uitkeringen (pensioen) te doen aan deelnemers aan het fonds. Bij overlijden kan dit al voor pensionering het geval zijn. Die deelnemers hebben daartoe, gedurende hun werkzame leven, premies betaald. Er zijn ongeveer 5,7 miljoen actieve deelnemers die jaarlijks bijna 30,7 miljard euro aan pensioenpremies betalen¹⁹. De taak van een pensioenfonds is om die premies op een zodanige wijze te beleggen, dat het rendement zo hoog mogelijk is, of voldoende om de doelstelling te realiseren. De uiteindelijke pensioenuitkering bestaat voor ongeveer 30% uit premies, de overige 70% bestaat uit het behaalde rendement. Bij een gewenst rendement of een gewenst niveau van de dekkingsgraad hoort een bepaald risico. Er wordt dus een keuze gemaakt over de beleggingstrategie om de doelstelling te realiseren. Dit wordt bij voorkeur gedaan bij een dusdanig risico, dat er een zo groot mogelijke kans is dat gedane toezeggingen omtrent het pensioen ook inderdaad kunnen worden nagekomen. Hierbij zijn zeer lange perioden betrokken: dat pensioen loopt door tot het overlijden van een deelnemer en, in veel gevallen, tot het overlijden van diens partner.

De pensioenfondsen hebben het vermogen als gevolg van de kredietcrisis flink zien dalen. De crisis heeft een drietal invloeden gehad: “de waarde van het belegd vermogen is gedaald door de lage rentestand, als gevolg daarvan is de contante waarde van de verplichtingen gestegen en nemen de verplichtingen ook toe.”²⁰ Deze factoren samen met het gegeven dat steeds meer deelnemers met pensioen gaan, en ook nog eens langer leven, spelen een rol bij de groeiende twijfel of pensioenfondsen wel aan verplichtingen kunnen voldoen. De gezamenlijke fondsen beheren 981 miljard²¹ euro aan opgebouwd pensioen van Nederlanders. Toch gaat het niet goed binnen pensioenfondsen. Een belangrijk meetinstrument hiervoor is de dekkingsgraad. De dekkingsgraad geeft aan of een pensioenfonds aan de verplichtingen die zij heeft kan voldoen in de toekomst. Het drukt kort gezegd de verhouding uit tussen het aanwezige vermogen van een pensioenfonds en de waarde van alle opgebouwde pensioenen.

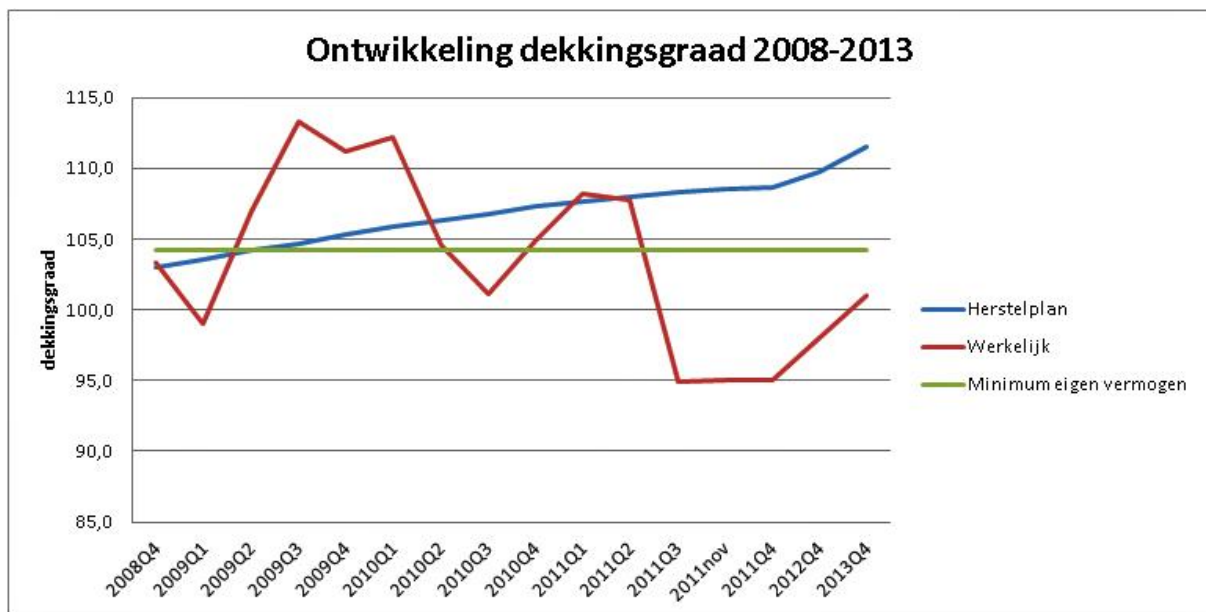
Een dekkingsgraad van 100% geeft aan dat het fonds precies genoeg vermogen heeft om de verplichtingen na te komen. De Nederlandsche Bank (DNB) eist echter een buffer waardoor de pensioenfondsen een dekkingsgraad van minimaal 105% moeten hebben. De vereiste dekkingsgraad moet nog een stuk hoger liggen (rond de 130%). Deze vereiste dekkingsgraad is afhankelijk van het beleggingsbeleid van het pensioenfonds, en nodig om de solvabiliteit in verband met deze beleggingen te garanderen. Tot slot is er nog een gewenste dekkingsgraad (rond de 140% of 150%) om de pensioenen volledig mee te laten groeien met de jaarlijkse loon- en prijsstijging (de eerder genoemde indexatie).

¹⁹ Cijfers over 2011 door het CBS. Bron:

[http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=37179pfd&D1=0,2-4,9&D2=a&D3=\(I-6\)-I&HDR=G2&STB=T,G1&VW=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=37179pfd&D1=0,2-4,9&D2=a&D3=(I-6)-I&HDR=G2&STB=T,G1&VW=T)

²⁰ CBS (2011) *Dekkingsgraden pensioenfondsen nader bekeken*.

²¹ Activa pensioenfondsen ultimo 3^e kwartaal 2012 (Bron: <http://www.statistics.dnb.nl/financieele-instellingen/pensioenfondsen/macro-economische-statistiek-pensioenfondsen/index.jsp>)



Figuur 5: Ontwikkeling dekkingsgraad Pensioenfondsen²²

Bovenstaande geeft al aan dat er het nodige aan de hand is binnen de markt van pensioenfondsen. Er wordt hard gewerkt aan het herstel van de dekkingsgraden. Verder is de rekenrente²³ verhoogd door DNB waardoor de dekkingsgraden wat hoger uitvallen. Ook stoppen de meeste pensioenfondsen met indexatie, ofwel de verhoging van pensioenen aan de hand van de gemiddelde loonstijging in de sector. Deze maatregelen worden genomen om de dekkingsgraden van pensioenfondsen omhoog te krijgen. Verder is het aan de pensioenfondsen zelf om aan hun verplichtingen te blijven voldoen. Het bestuur van pensioenfondsen is hier verantwoordelijk voor. Daarom wordt nu eerst een omschrijving gegeven van het bestuur en de organisatie van pensioenfondsen.

2.4.1 Organisatie

De drie typen pensioenfondsen zijn al eerder aan de orde gekomen. Bij alle drie de fondsen is het bestuur verantwoordelijk voor de uitvoering van de pensioenregeling. Het bestuur moet deskundig zijn en is wettelijk verplicht met de belangen van iedereen rekening te houden. De samenstelling van het bestuur van een pensioenfonds is verschillend voor een bedrijfstakpensioenfonds en voor een ondernemingspensioenfonds. Verder gelden voor het bestuur dezelfde eisen. Op het bestuur van een beroepspensioenfonds wordt in deze scriptie niet ingegaan omdat deze soort maar zeer beperkt voorkomt.

2.4.2 Bestuur van een bedrijfstakpensioenfonds

Bij een bedrijfstakpensioenfonds bestaat het bestuur uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. De bestuursleden worden aangewezen door de werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties. Zij hebben allebei precies evenveel zetels. Als binnen het bedrijfstakpensioenfonds geregeld is dat ook anderen (bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van gepensioneerden) lid kunnen zijn van het bestuur, dan bezetten die leden werknemerszetels in het bestuur. Er mogen geen leeftijdsgrenzen worden opgenomen voor het lidmaatschap van het bestuur.

Ieder bestuurslid heeft stemrecht. Het bestuur kan uit zijn midden een voorzitter kiezen die ook stemrecht heeft. Men kan echter ook kiezen voor een onafhankelijke voorzitter. Die heeft dan geen stemrecht.

²² Bron: <http://www.pensioen-wk.nl/spwk/page106.php>

²³ Er hoeft voor een deel gerekend te worden met de marktrente, waardoor de rekenrente nu minder gevoelig is voor schommelingen op de financiële markten. Hierdoor valt de dekkingsgraad wat hoger uit.

2.4.3 Bestuur van een ondernemingspensioenfonds

Bij een ondernemingspensioenfonds bestaat het bestuur uit werkgeversvertegenwoordigers en werknemersvertegenwoordigers. In de wet ligt vast hoe de verkiezing van werknemersvertegenwoordigers in het bestuur van het ondernemingspensioenfonds kan plaatsvinden. Ook kunnen gepensioneerden lid zijn van het bestuur. Als dat het geval is, bezetten zij werknemerszetels. Binnen het bestuur moeten de werknemersvertegenwoordigers en de vertegenwoordigers van pensioengerechtigden samen ten minste evenveel zetels hebben als de werkgeversvertegenwoordigers. In de statuten mag echter bepaald zijn dat er meer werknemerszetels zijn dan werkgeverszetels.

Ook bij een ondernemingspensioenfonds mogen geen leeftijdsgrenzen worden opgenomen voor het lidmaatschap van het bestuur. De procedure voor het kiezen van een voorzitter gaat op dezelfde wijze als bij bedrijfstakpensioenfondsen. Een onafhankelijke voorzitter heeft eveneens geen stemrecht.

2.4.4 Taken van het bestuur (ondernemings- en bedrijfstakpensioenfondsen)

Het bestuur van een pensioenfonds is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de pensioenregeling. Het bestuur mag wel taken uitbesteden maar alleen als het bestuur er goed zicht op heeft dat het uitbestede werk dan ook naar behoren wordt uitgevoerd. Het bestuur moet op een transparante manier besturen. Dat wil zeggen dat het bestuur inzicht moet geven in de manier waarop besluiten tot stand komen. Bij de uitvoering van zijn taken moet het bestuur zich onafhankelijk opstellen en op een zorgvuldige en evenwichtige manier omgaan met de belangen van iedereen die bij het fonds betrokken is. Het bestuur moet er bovendien voor zorgen dat:

- + er medezeggenschap is georganiseerd
- + er een interne klachten- en geschillenprocedure is
- + het functioneren van het bestuur als geheel en de individuele bestuursleden periodiek wordt geëvalueerd
- + er een verantwoordingsorgaan wordt ingesteld
- + er intern toezicht is georganiseerd.

Veel van de taken van het bestuur liggen vast in de Pensioenwet²⁴ of zijn opgenomen in de Principes voor Goed Pensioenfondsbestuur²⁵. De principes zijn erop gericht de kwaliteit, de zorgvuldigheid en de openheid van pensioenfondsbesturen te vergroten.

2.4.5 Partijen binnen pensioenfondsen

Behalve het bestuur bestaat een pensioenfonds uit een aantal andere organen. Vaak zijn dat de volgende organen:

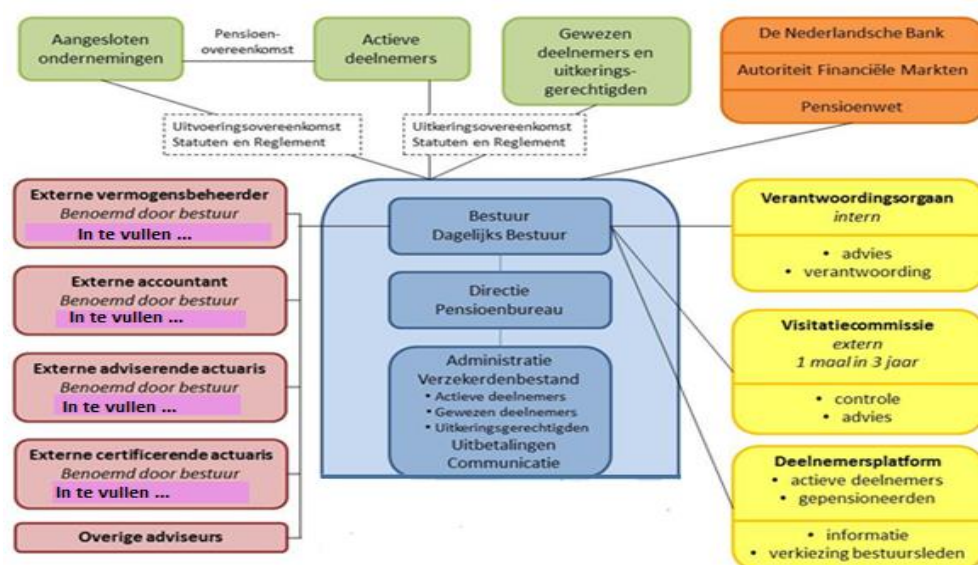
- + Een deelnemersraad, die het bestuur van het fonds adviseert over aangelegenheden die het fonds aangaan.
- + Raad van toezicht, heeft de verantwoordelijkheid toezicht te houden op het bestuur. De raad ziet toe op de besluitvormingsprocessen van het bestuur en de wijze waarop goed bestuur wordt gewaarborgd.
- + Een verantwoordingsorgaan, waar het bestuur jaarlijks verantwoording aan aflegt over het beleid.
- + Commissie intern toezicht of visitatiecommissie, die jaarlijks (of minder periodiek) verslag uitbrengt over het functioneren van het bestuur.
- + Beleggingsadviescommissie, die het bestuur adviseert over het beleggingsbeleid en de risicobeheersing met betrekking tot de beleggingen.
- + Bestuursbureau, wat bestaat uit onafhankelijke deskundige functionarissen die het bestuur en de bestuurlijke commissies ondersteunen.

²⁴ <http://www.wetboek-online.nl/wet/Pensioenwet.html>

²⁵ Pensioenfederatie (2006). *Handleiding bij de principes van goed pensioenfondsbestuur*.

Daarnaast komt het vaak voor dat taken als administratie en vermogensbeheer worden uitbesteed aan andere partijen. Ook zijn er regelmatig een aantal gespecialiseerde adviseurs gekoppeld aan het fonds. Toch blijft het bestuur te allen tijde eindverantwoordelijk, ook in gevallen van uitbesteding. “DNB wil geborgd zien dat het vermogensbeheer aan de hand van het pensioenfonds loopt en niet aan die van de vermogensbeheerder”²⁶, aldus de huidige divisiedirecteur Olaf Sleijpen van DNB.

Behalve de hiervoor genoemde organen heeft een pensioenfonds ook te maken met ‘externe’ partijen. De Nederlandsche Bank (DNB) is prudentieel, dus voornamelijk financieel, toezichthouder van pensioenfondsen. Naast het financiële toezicht, wordt door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) gelet op het gedrag van pensioenuitvoerders. Daarbij wordt vooral gekeken naar de naleving van informatieverplichtingen aan deelnemers. Samengevat ziet de organisatie van een pensioenbestuur er ongeveer uit als weergegeven in figuur 6. Er zijn natuurlijk altijd een aantal andere partijen of benamingen (bestuurbureau in plaats van pensioenbureau) bij de verschillende pensioenfondsen. Toch geeft het figuur goed weer hoe de organisatie van een pensioenfonds er uitziet.



Figuur 6: organisatiestructuur pensioenfonds²⁷

2.5 Pensioenfondsen en risicomanagement

Uit de bovenstaande paragrafen blijkt al dat pensioenfondsen interessante en complexe organisaties zijn. In de onderstaande paragrafen wordt de relevante wetgeving omtrent risicomanagement voor pensioenfondsen besproken. Daarna zijn een aantal specifieke kenmerken van pensioenfondsen, waar rekening mee gehouden moet worden bij risicomanagement, beschreven.

2.5.1 Wetgeving omtrent risicomanagement

Op het gebied van wetgeving bestaat voor ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen de pensioenwet. Voor beroepspensioenfondsen bestaat de Wet verplichte beroepspensioenregeling. Over het algemeen zijn die wettelijke eisen in de delen in twee gebieden, namelijk de prudentiële en materiële eisen. Hierbij kan men bij prudentiële eisen vooral denken aan de volgende gebieden:

- ✚ Betrouwbaarheid en deskundigheid van de beleidsbepalers.
- ✚ Integere en beheerste bedrijfsvoering.
- ✚ De uitbesteding van werkzaamheden.
- ✚ Het minimaal vereist eigen vermogen.

²⁶ Deloitte (2011). *Hoe raak ik in control over de belegging? Risicomanagement voor pensioenfondsen*.

²⁷ Bron: <http://www.poseidonpensioen.nl/pages/organogram.php>

En bij materiële eisen, voornamelijk relatie tussen fonds, werknemer en werkgever:

- + De inhoud van de uitvoeringsovereenkomst.
- + De inhoud van het pensioenreglement.
- + De samenstelling van het pensioenfondsbestuur.
- + Gelijke behandeling (bv van man en vrouw)

De wet- en regelgeving over de besturing, de communicatie en de risicobeheersing van pensioenfondsen zijn verscherpt. “De pensioensector heeft een toegenomen risicobesef, een grotere behoefte aan transparantie en een professioneler governance-model”²⁸. Op het gebied van risicomanagement is voor pensioenfondsen vooral Artikel 143 van de Pensioenwet van belang.

Artikel 143 van de Pensioenwet schrijft voor dat een beheerste en integere bedrijfsvoering plaatsvindt bij pensioenfondsen:

1. Een pensioenfonds richt zijn organisatie zodanig in dat deze een beheerste en integere bedrijfsvoering waarborgt.
2. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur worden regels gesteld met betrekking tot het eerste lid. De regels hebben in ieder geval betrekking op:
 - A. het beheersen van bedrijfsprocessen en bedrijfsrisico's;
 - B. integriteit;
 - C. de soliditeit van het pensioenfonds, waaronder wordt verstaan:
 - het beheersen van financiële risico's; en
 - het beheersen van andere risico's die de soliditeit van het pensioenfonds kunnen aantasten;
 - D. het beheersen van de financiële positie over de lange termijn door periodiek een continuïteitsanalyse te maken.

Deze voorschriften tonen aan dat een zekere mate van risicomanagement al verplicht is binnen pensioenfondsen.

Ter aanvulling op Artikel 143 van de pensioenwetgeving heeft DNB richtlijnen Kader Integraal Risicomanagement gepubliceerd. Deze richtlijnen worden gebruikt om te toetsen op welk volwassenheidsniveau de fondsen zitten. De eis van DNB is dat elk fonds daarbij minimaal aan niveau 3 moet voldoen.

Volwassenheidsniveau			
Niveau 1 - Niet bestaand of Ad hoc	Niveau 2 - Reproduceerbaar en informeel	Niveau 3 - Gestructureerd en geformaliseerd	Niveau 4 - Geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd
ZWAK	ONVOLDOENDE	VOLDOENDE	STERK
Niet bestaand of incidenteel = het niveau waarop problemen pas worden opgelost als ze zich voordoen.	Partieel en informeel = het niveau waarbij de organisatie zover geprofessionaliseerd is dat gebruik wordt gemaakt van kennis die eerder is opgedaan. Beslissingen worden genomen op basis van ervaring, maar zijn partieel en veelal informeel.	Geformaliseerd en gestructureerd = het niveau waarbij de belangrijkste processen/maatregelen zijn gestandaardiseerd en geformaliseerd	Geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd = het niveau waarbij de kwaliteit van het ontwikkelproces wordt gemeten zodat het kan worden bijgestuurd

Figuur 7: Kader Integraal Risicomanagement DNB²⁹

²⁸ PWC (2012). *Integraal Risicomanagement*.

²⁹ Bron: www.dnb.nl

De richtlijnen en volwassenheidsniveaus zijn ook opgenomen in bijlage 1. Door middel van Artikel 143 in de pensioenwetgeving en toezichthouder DNB wordt dus nadrukkelijk gewezen op een goede inrichting van risicomanagement binnen pensioenfondsen. Tot slot is er sinds december 2011 ook een 'Beleidsregel financieel crisisplan pensioenfondsen'³⁰ van kracht. Dit plan dient sinds 1 mei 2012 onderdeel uit te maken van de zogenoemde Actuariële en Bedrijfstechnische Nota (ABTN). De DNB heeft de laatste jaren vooral de wetgeving ten aanzien van risicomanagement aangescherpt. Dit geeft aan dat een hoop pensioenfondsen met dit onderwerp bezig zijn en midden in een interessante ontwikkelingsfase zitten.

2.5.2 Specifieke kenmerken ten aanzien van risicomanagement

Pensioenfondsen hebben een aantal specifieke kenmerken waar rekening mee gehouden moet worden bij risicomanagement. Bij het maken van een risicoanalyse wordt ook in kaart gebracht wie de belanghebbenden zijn. Bij pensioenfondsen zijn er veel verschillende partijen en belanghebbenden, misschien wel meer dan bij organisaties in de private sector. In principe willen alle belanghebbenden dat aan hun wensen en eisen tegemoet gekomen wordt. Er zijn veel verschillende meningen en belevingswerelden over het beleid van een fonds. Waar DNB bijvoorbeeld op dit moment voornamelijk hamert op het invoeren van risicomanagement, wil de visitatiecommissie van een fonds dat ook hun (andere) aanbevelingen, als het verhogen van de continuïteit van het bestuur, ingevoerd gaan worden. Uiteindelijk moet het bestuur de koers van het fonds bepalen. De verschillende betrokkenen kunnen een vertragende factor zijn bij de besluitvorming van het bestuur en dus ook bij het invoeren van projecten als integraal risicomanagement.

"Er is een sterker risicomijdend gedrag door pensioenfondsen en een wens om meer inzicht te verkrijgen in de beleggingen van deelnemers."³¹ Deze trend is in 2009 al gesignaleerd en nog steeds gaande. Door de huidige ontwikkelingen in de markt durven pensioenfondsen steeds minder risico te nemen. Dit gedrag of deze cultuur binnen pensioenfondsen bepaalt hoe ze tegenover het nemen van risico's staan. Deze houding is belangrijk bij het implementeren van integraal risicomanagement in een latere fase van het onderzoek.

Daarnaast dragen pensioenfondsen over het algemeen een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid dan andere organisaties. Ze beheren een enorm vermogen van een groot aantal mensen. Met dit vermogen moeten pensioenfondsen heel transparant en integer omgaan. Wanneer pensioenfondsen het moeilijk krijgen (lage dekkingsgraad), gaat dit ten laste van de deelnemers. Als er minder geld is, wordt er minder uitgekeerd. De fondsen kunnen eigenlijk niet failliet gaan, in een uiterst geval besluiten ze te gaan korten op het pensioen. De rekening komt dan dus altijd bij de deelnemers te liggen. Juist vanwege dit feit is de verantwoordelijkheid die pensioenfondsen dragen enorm groot. Pensioenfondsen moeten dan ook heel transparant en open zijn over hun gevoerde beleid. Ze moeten zich verantwoorden aan zowel externe als interne verantwoordingsorganen. Deze openheid vraagt van het bestuur een helder beleid en goede verslaggeving over de genomen beslissingen. Waar bij organisaties in de private sector risico's dus af en toe verborgen kunnen blijven, is dit bij pensioenfondsen niet mogelijk.

De hiervoor genoemde eis van openheid van het bestuur over het gevoerde beleid is voor veel besturen lastig. Pensioenfondsen hebben beleggingsdoelstellingen op de lange termijn, maar de rapportageverplichtingen zijn op korte termijn. Toch moet deze lange termijn volgens Twan Kilkens (2011) "geen excuus zijn om de risico's op korte termijn te managen."³² Dus ook bij een lange termijn belegging kunnen/moeten op korte termijn risico's en ontwikkelingen geïdentificeerd en gerapporteerd worden.

³⁰ Pensioenfederatie (2012). *Hulpdocument Crisisplan*.

³¹ Atos Consulting Trends Institute (2009). *Onderzoek naar de toekomst van de Nederlandse pensioenmarkt*.

³² Partner Deloitte Financial Risk Management in Deloitte (2011). *Hoe raak ik in control over beleggingen? Risicomanagement voor pensioenfondsen*.

Er zijn pensioenfondsen met veel jonge of oude deelnemers. De verhouding tussen deze deelnemers bepaald het niveau van rijpheid van het fonds. De rijpheid van een pensioenfonds geeft aan in welke fase van de levenscyclus een pensioenfonds zich bevindt. Een nieuw opgericht pensioenfonds heeft alleen maar actieve, premiebetalende deelnemers. Hoe langer een fonds bestaat, hoe meer slapers er zullen zijn. Langzamerhand zal het aantal gepensioneerden ook groeien. Wanneer 'instroom' van nieuwe deelnemers ontbreekt, kan het fonds eindigen als een fonds dat alleen nog maar uitkeringen doet aan pensioentrekkers en als het ware 'leegloopt'.

$$\text{Rijpheid Pensioenfonds} = \frac{(\text{aantal actieve deelnemers} + \text{aantal slapers})}{\text{aantal gepensioneerden}}$$

Deze rijpheid zal invloed hebben op de risicohouding van een fonds. Een fonds met een groter aantal gepensioneerde deelnemers zal zich minder risico's kunnen permitteren dan een fonds dat nog 30 jaar lang kan beleggen voordat ze moet uitkeren.

Tot slot moet een pensioenfonds om goed te kunnen functioneren vertrouwen van 'het publiek' hebben. Om dit vertrouwen in stand te houden moet er sprake zijn van integriteit binnen pensioenfondsen. De DNB is van mening dat: "naast de integere bedrijfsvoering is betrouwbaarheid van bestuurders en andere beleidsbepalers van groot belang voor de integriteit van een pensioenfonds"³³.

In dit hoofdstuk is een inleiding gegeven met betrekking tot de pensioenmarkt. De werking van het pensioenstelsel is aan de orde gekomen en er is ingegaan op de organisatie van een pensioenfonds. Daarmee is deelvraag 1 ('Hoe ziet de organisatie, en het wettelijk kader omtrent risicomanagement, van een pensioenfonds eruit?') beantwoordt. De soorten fondsen en de bijbehorende besturen, inclusief taken, zijn besproken. Vervolgens is een aantal specifieke kenmerken van pensioenfondsen beschreven. Deze kenmerken zijn van belang bij het invoeren van integraal risicomanagement. Hier wordt in deze scriptie op teruggekomen in hoofdstuk vier. Tot slot is relevante wet- en regelgeving voor pensioenfondsen met betrekking tot risicomanagement aan de orde gekomen. Daarmee is in dit hoofdstuk een algemeen beeld gegeven van pensioenfondsen en zijn al enkele verbanden met risicomanagement getrokken.

³³ DNB (2007), *integriteit voor pensioenfondsen*.

3. Risicomanagement

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen: risico en risicomanagement. In het eerste deel wordt uitgelegd wat risico is. Er wordt een definitie van risico gegeven en uitgelegd wat risico is. Daarna is uitgewerkt welke verschillende typen risico's pensioenfondsen kunnen onderkennen en methoden om deze risico's in te schatten en in te schalen. Hierbij wordt onder inschatten, het identificeren en analyseren van de risico's verstaan. Met inschalen wordt de prioritering/weging van de risico's ten opzichte van elkaar bedoeld. Na deze inleiding op risico en de soorten risico's komt in het tweede deel het begrip risicomanagement aan de orde. Wat wordt onder risicomanagement verstaan en wanneer spreekt men van integraal risicomanagement? Er wordt dus een theoretische inleiding gegeven op de begrippen risicomanagement en integraal risicomanagement. In het vervolg van deze scriptie wordt met het begrip Enterprise Resource Management (ERM) hetzelfde bedoeld als integraal risicomanagement.

3.1 Risico

Risico is een belangrijk maar breed begrip. Daarom is het in dit onderzoek van belang eerst tot een goede definitie van risico te komen. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk welke risico's pensioenfondsen lopen en hoe deze in te delen zijn in categorieën. Tot slot is het relevant voor dit onderzoek om te beschrijven hoe men met risico omgaat. Welke houding of risico attitude heeft men ten aanzien van risico? Hoe kunnen risico's worden ingeschat en ingeschaald door pensioenfondsen? Een beschrijving over de mogelijke risicoreacties en risicobereidheid vormt het einde van het eerste deel van dit hoofdstuk.

3.1.1 Definitie van Risico

De meeste mensen associëren risico met gevaar of schade, voornamelijk negatief dus. Het woordenboek Van Dale hedendaags Nederlands omschrijft risico als: "gevaar voor schade of verlies".³⁴ Hieruit blijkt dat risico als negatief gezien wordt. Mensen nemen echter risico's om doelen te bereiken. In de literatuur over risicomanagement wordt door COSO ERM³⁵ de volgende definitie van risico gegeven: "de mogelijkheid dat een situatie zich voordoet en een tegengesteld effect heeft op het bereiken van de doelstellingen." In deze definitie wordt al wel de koppeling met het bereiken van doelstellingen gemaakt, maar wordt risico nog steeds als een negatief begrip benaderd.

Belangrijk is om in te zien dat risico onlosmakelijk verbonden is aan het bereiken van doelstellingen. Zonder het nemen van risico's bestaat er geen basis voor waardecreatie of het bereiken van doelstellingen. Risico kan daardoor ook gekoppeld zijn aan positieve zaken: risico's zijn kansen. Dit is natuurlijk ook herkenbaar in het dagelijkse leven. Mensen nemen het risico dat ze het geld betaald voor een staatslot verliezen om een kans te maken op de jackpot. Duidelijk wordt dus dat risico ook verband houdt met onzekerheid. Als je deelneemt aan de staatsloterij is er een kans om te winnen en een kans om te verliezen. Voor pensioenfondsen geldt ook: om doelstellingen te behalen moet risico genomen worden.



Figuur 8 t/m 10: Risico's nemen om doelen te behalen.

³⁴ Van Dale Hedendaags Nederlands

³⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

In dit afstudeeronderzoek wordt het begrip risico gedefinieerd als: “een gebeurtenis die een negatief of positief effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.”³⁶ Deze definitie is de juiste, omdat het risico koppelt aan het bereiken van doelstellingen en tevens aantoont dat risico zowel positief als negatief kan zijn.

Toch blijft voor veel mensen het beeld hangen dat risico louter iets negatiefs is. “Volgens een onderzoek van de Vereniging van de Bedrijfstakpensioenfondsen (VB) van januari 2010 vindt de helft van de Nederlanders dat pensioenfondsen zich niet moeten inlaten met beleggingen. Was dit geld echter in plaats van belegd op een spaarrekening gezet, dan was de dekkinggraad gemiddeld 40 procent lager geweest.”³⁷ Zonder de genomen risico's was het beheerd vermogen van de Nederlanders vele malen minder waard. Door de genomen risico's zijn er kansen benut die hebben geleid tot een beter resultaat.



Figuur 11: Andere kijk op risico

3.1.2 Typen risico's

Met de gegeven definitie voor risico in de vorige paragraaf kan nu gekeken worden naar de verschillende typen risico's bij pensioenfondsen. Om verderop in deze scriptie de stap te kunnen maken naar risicomanagement is het van belang inzicht te hebben op de belangrijkste risico's van pensioenfondsen. De pensioenfederatie³⁸ en DNB hebben al uitgebreid onderzoek gedaan naar de soorten risico's bij pensioenfondsen. Hieronder worden de belangrijkste risico's die pensioenfondsen onderkennen weergegeven in een logische indeling.

Er is een groot aantal risico's te onderscheiden voor pensioenfondsen. Elk fonds is vrij in het benoemen en indelen van de waargenomen risico's. Daardoor zijn er veel verschillende soorten van vastleggingen van risico's. Iedereen heeft een andere manier van risicobeschrijving. Hier schuilt echter ook het gevaar in. Hoe kun je de belangrijkste risico's beschrijven als er geen eenduidige norm bestaat voor het beschrijven ervan?

Het bedrijfstakpensioenfonds voor de bouw (bpf bouw) heeft in hun risicoparagraaf in het jaarverslag 2011 het matchingrisico beschreven: “Er is sprake van nadelige *mismatching* (of ongelijkwaardigheid) als de waarde van de beleggingen niet evenredig meestijgt met de waarde van de pensioenverplichtingen. Het matchingrisico vloeit vooral voort uit de verschillen die bestaan tussen de looptijd van de pensioenverplichtingen en van de beleggingen van het fonds.”³⁹ Onder dit matchingrisico vallen volgens hen ook het rente-, inflatie- en valutarisico. In tegenstelling tot bpf bouw ziet de pensioenfederatie het matchingrisico en het renterisico in hun model als twee specifieke en op zichzelf staande risico's. Hieruit blijkt al direct dat er verschillende opvattingen zijn over risico's. Er is geen goede of foute manier van het beschrijven of indelen van risico's, maar doel van dit

³⁶ Claassen, U (2009). *Handboek Risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*.

³⁷ Bosch, F. (2010). *Risico als obsessie: Het beleggingsbeleid van pensioenfondsen*.

³⁸ De pensioenfederatie behartigt de belangen van de pensioenfondsen in Nederland en bevordert de ontwikkeling van het pensioenstelsel. www.pensioenfederatie.nl

³⁹ Bpf Bouw (2011). *Jaarverslag 2011*. <http://www.bpfbouw.nl/downloads/Documents/Jaarverslagen/03-07-2012-bpfBOUW-jaarverslag-2011--webversie.pdf>

hoofdstuk is tot een zo logisch mogelijk model komen met de belangrijkste risico's. Hiervoor zijn de onderzoeken van DNB en de pensioenfederatie gebruikt.

Het meest grove onderscheid in risico's dat gemaakt kan worden is in financiële en niet-financiële risico's. Dit onderscheid houdt DNB aan in hun onderzoek⁴⁰. De DNB heeft voor financiële instellingen, dus niet expliciet voor pensioenfondsen, een model met belangrijke risico's ontwikkeld. De onder deze categorieën hangende risico's zijn weergegeven in figuur 12 hieronder. De definities van alle risico's zijn opgenomen in bijlage 2.

De door DNB waargenomen risico's zijn absoluut ook relevant voor pensioenfondsen, maar de onderverdeling is erg globaal. Om tot een beter inzicht in de risico's van pensioenfondsen te komen moet er een gedetailleerder onderscheid gemaakt worden. Vaak worden de volgende categorieën risico's al gebruikt:

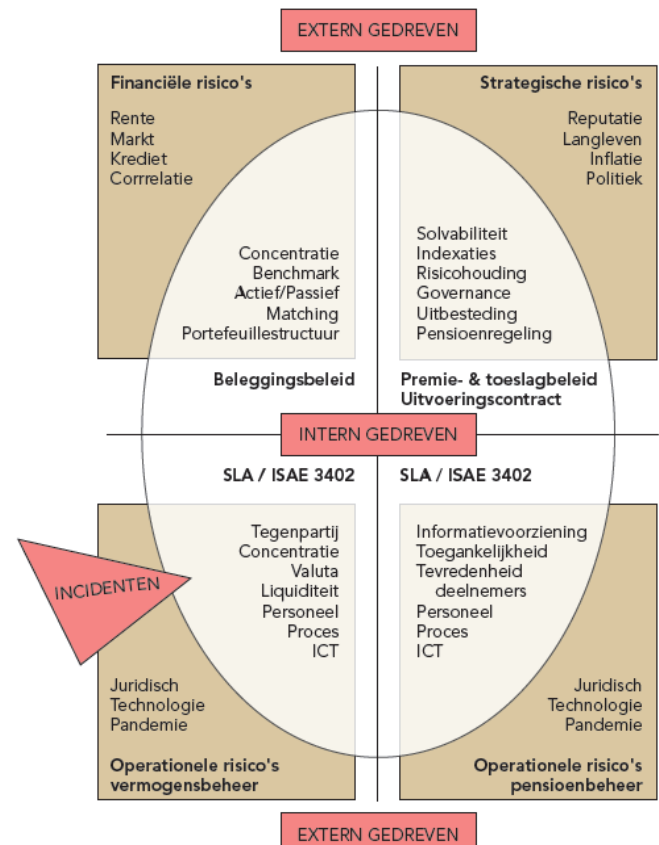
- ✚ Strategische risico's
- ✚ Financiële risico's
- ✚ Operationele risico's

Financiële risico's	Niet-financiële risico's
Matching/renterisico	Omgevingsrisico
Marktrisico	Operationeel risico
Kredietrisico	Uitbestedingsrisico
Verzekeringstechnisch risico	IT-risico
Liquiditeitsrisico	Integriteitsrisico
	Juridisch risico

Figuur 12: Risico's geïdentificeerd door DNB

Daarbij wordt in dit onderzoek verstaan onder strategische risico's, de risico's die samenhangen met de keuzes die een pensioenfonds op het hoogste niveau maakt. Hierbij spelen vragen als: Waar willen we naartoe, dus welke doelstellingen hebben we voor ogen? Hoe willen we deze doelstellingen bereiken? Bij financiële risico's gaat het om risico's die het vermogen van het pensioenfonds kunnen aantasten. Renteveranderingen op de markt die impact hebben op de beleggingen van een fonds zijn voorbeelden van financiële risico's. De laatste categorie bevat risico's die een bedrijf loopt in de operationele processen, ofwel operationele risico's. Houdt iedereen zich goed aan de afgesproken protocollen? Zijn belangrijke computerprogramma's afdoende beveiligd? Deze risico's ontstaan meestal door fouten of tekortschieten van interne processen, menselijk handelen of beveiligingsinstrumenten, zoals softwarebeveiliging.

De genoemde indeling naar strategische, financiële en operationele risico's is een goede weergave doordat alle risico's direct worden gekoppeld aan de doelstellingen op elk niveau. De strategie bepaalt de koers van het pensioenfonds. Vervolgens worden financiële rendementsdoelstellingen opgesteld. Het operationele proces moet het op hoger niveau vastgestelde beleid uitvoeren. Door deze processen binnen een pensioenfonds als risicocategorieën te gebruiken is de link tussen risico's en doelstellingen meer helder. De pensioenfederatie heeft in 2012 een handreiking



Figuur 13: Risico's geïdentificeerd door de pensioenfederatie

⁴⁰ De Nederlandsche Bank (2005). *Handboek FIRM*.

integraal risicomanagement voor pensioenfondsen uitgebracht. In deze handreiking (zie figuur 13), maken zij al onderscheid in meerdere risicocategorieën. Ook worden risico's ingedeeld naar externe en interne categorieën. Daarbij zijn de externe risico's in de regel minder beïnvloedbaar en beheersbaar door een pensioenfondsbestuur dan interne risico's.

De genoemde risico's in figuur 13 worden gedefinieerd in bijlage 2. In dit model is de categorie operationeel onderverdeeld in vermogensbeheer en pensioenbeheer als twee aparte onderdelen. Vermogensbeheer bestaat uit het beheren en besturen van het ingelegde vermogen in het pensioenfonds. Hierbij moet men denken aan beleggingsbeleid en monitoring van de het vermogen van het fonds. Pensioenbeheer kan gezien worden als het beheren van de pensioencontracten van deelnemers en de administratieve handelingen die daarmee gemoeid gaan. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het opnemen van een nieuwe deelnemer in de administratie.

Het model dat de pensioenfederatie schetst is al gedetailleerder dan het model van DNB. De enige 'soort' risico's die niet benoemd wordt is compliance risico. Dit is een specifieke vorm van een financieel risico dat samenhangt met het niet naleven van wet- en regelgeving of het niet voldoen aan standaarden of gedragscodes. De gevolgen hiervan kunnen groot zijn, niet alleen door boetes maar ook door aantasting van het imago van het pensioenfonds.

Volgens Bleker- van Eyk (2010) betekent compliance: "Compliance betekent in de meest letterlijke zin 'naleven', of het naleven van wetten en regels."⁴¹ Compliance heeft niet alleen betrekking op externe wet- en regelgeving maar ook op interne regels en standaarden. De 'normale' gedragingen binnen de bedrijfscultuur en de verwachte integriteit vallen ook onder compliance. Compliance loopt dus eigenlijk door alle processen in een bedrijfsvoering heen en is niet direct te koppelen aan één categorie in het model van de pensioenfederatie. Daarom zou het goed zijn om binnen elke categorie een 'component' compliance op te nemen. Deze component omvat dan de juridische risico's en risico's met betrekking tot interne regelgeving. Zie bijlage 2 voor de definities van deze risico's. In modelvorm zouden de belangrijkste risico's die pensioenfondsen onderkennen er dan uitzien als figuur 14.

Categorie	Extern gedreven		Compliance	Intern gedreven		Compliance
Financieel	Rente	Markt		Concentratie	Matching	
	Krediet	Correlatie		Actief/Passief	Portefeuillestructuur	
			Juridisch	Benchmark		Integriteit
Strategisch	Reputatie	Inflatie		Solvabiliteit	Governance	
	Langleven	Politiek		Risicohouding	Pensioenregeling	
			Juridisch	Indexaties	Uitbesteding	Integriteit
Operationeel vermogensbeheer	Pandemie	Technologisch		Tegenpartij	Valuta	
				Liquiditeit	Concentratie	
			Juridisch	Personeel	ICT	Integriteit
Operationeel pensioenbeheer	Pandemie	Technologisch		Informatievoorziening	Tevredenheid	
				Toegankelijkheid	deelnemers	
			Juridisch	ICT		
				Personeel	Proces	Integriteit

Figuur 14: Risico's onderkend bij pensioenfondsen

⁴¹ Dr.Sylvie c. Bleker-van Eyk (2010). *Compliance&Integriteit*.

3.1.3 Het inschatten en inschalen van risico's

“Het probleem met de toekomst is dat er meer dingen kunnen gebeuren dan er zullen gebeuren”, aldus Plato⁴². Deze uitspraak is ook van toepassing bij het identificeren van risico's. Uit de vorige paragraaf blijkt dat er heel veel risico's te identificeren zijn bij pensioenfondsen. De risico's moeten ingeschat en ingeschaald worden om te beoordelen welke relevant zijn. Met inschatten van risico's wordt de identificatie en analyse, dus het bepalen van de waarschijnlijkheid en omvang van een risico bedoelt. Vervolgens worden de risico's ten opzichte van elkaar ingeschaald/ gewogen. Waarschijnlijkheid of kans is de verwachting dat het risico of de kans negatieve dan wel positieve gevolgen heeft voor de onderneming. De definitie van risico luidt “een gebeurtenis die een negatief of positief effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen”. De omvang of impact van een risico drukt de grootte van het effect op een organisatiedoelstelling uit.

De waarschijnlijkheid en omvang van een risico kan worden uitgedrukt op een kwalitatieve wijze of op kwantitatieve wijze. Bij het uitdrukken in kwalitatieve wijze zal dit leiden tot uitspraken zoals het risico is groot, middelgroot of klein. Als een kwantitatieve wijze wordt gebruikt zal de omvang van het risico worden uitgedrukt in een eenheid. Deze eenheid is zelf te bepalen en kan een munteenheid, een percentage of een aantal mensen zijn. Het inschalen van risico's kan gedaan worden door risicomapping. “Risicomapping is een veel toegepaste techniek om de importantie van risico's(en kansen) te identificeren en prioriteren.”⁴³ Ook bij risicomapping gaat men uit van de twee aspecten, waarschijnlijkheid en omvang, waarop risico's worden beoordeeld. Het product van de waarschijnlijkheid en omvang bepaalt uiteindelijk de ‘belangrijkheid’ of importantie van het risico. Importantie risico = Waarschijnlijkheid x omvang of Kans x Impact. Je doet een schatting van de ‘grootte’ van het risico en vermenigvuldigd dit met de ingeschatte waarschijnlijkheid of kans dat de gebeurtenis plaatsvindt.

De omvang heeft betrekking op de impact van de negatieve of positieve gevolgen als de gebeurtenis zich daadwerkelijk voordoet. Om de impact te kunnen bepalen moet criteria worden vastgesteld waarmee de omvang kan worden gemeten. De betrokkenen moeten deze criteria goed begrijpen en accepteren. Meestal zijn de criteria voor de omvang van financiële aard, zoals toename van omzet en winst of de gevolgen van devaluatie van valuta. Voor pensioenfondsen kunnen de criteria in onderstaande figuur werkbaar zijn voor het risico met betrekking tot de dekkinggraad.

Score impact>	1. Beperkt	2.Matig	3.Belangrijk	4.Ernstig	5.Hevig
Context Dekkingsgraad	Naar < 160% nominaal of Daling < 3%	Naar < 120% nominaal of Daling 3%-5%	Naar < 105% nominaal of Daling 5% - 10%	Naar < 100% nominaal of Daling 10%-15%	Naar < 80% nominaal of Daling > 15%

Figuur 15: Criteria impact score dekkinggraden ⁴⁴

Er wordt dus een aantal criteria opgesteld en deze criteria worden gekoppeld aan scores. Voor dekkinggraden zijn dit zoals te zien in figuur 15 helder af te bakenen criteria. Het inschatten van de gevolgen van bijvoorbeeld imagoschade kan wat ingewikkelder zijn. Naast eenduidige en geaccepteerde beoordelingscriteria vormt de gehanteerde tijdshorizon een belangrijke factor in het bepalen van de omvang. Wat zijn de gevolgen van imagoschade op de korte, middellange of lange termijn? De nauwkeurigheid van het inschatten van de

⁴² Grieks filosoof en schrijver omstreeks 347 v.Chr.

⁴³ Claassen.U(2009). *Handboek Risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM.*

⁴⁴ Bron: Montae

omvang van gevolgen van gebeurtenissen hangt samen met ervaring. Ervaren en deskundige betrokkenen die het 'inschattingsteam' vormen dragen zorg voor een grotere nauwkeurigheid. Het bepalen van de omvang met absolute zekerheid is bijna onmogelijk en moet ook niet het doel zijn. Volgens Claassen (2009) is het bewust worden en zijn van mogelijke risico's en kansen, de impact daarvan en de relativiteit het belangrijkste.

Bij het inschatten van waarschijnlijkheid is de kwaliteit en eenduidigheid van de beoordeling uiteraard een belangrijk aspect. Een veel gebruikte wijze van inschatten van de waarschijnlijkheid is door statistische methoden en data-analyse. Er kan op grond van bestaande data een voorspelling over de toekomst worden gemaakt. Zie figuur 16 voor een voorbeeld van een weergave met betrekking tot scores voor waarschijnlijkheid. Echter, soms zal data ontbreken vanwege nieuw ontstane risico's of slechts sporadisch voorkomende risico's. In dat geval zal de inschatting afhangen van de ervaring en het inzicht van betrokkenen en eventueel historisch vergelijkingsmateriaal. Ook hier is weer van belang dat alle betrokkenen een tijdshorizon hanteren bij inschatting.

Kans	Score	Omschrijving
Zeer waarschijnlijk	5	
>90%		• Heeft zich de afgelopen zes maanden meerdere keren voorgedaan • Zeer duidelijke indicatoren die wijzen op het spoedig optreden van het risico • Heeft de potentie om meerdere keren op te treden binnen het komende jaar
Waarschijnlijk	4	
>50%		• Heeft zich in de afgelopen jaar een enkele keer voorgedaan • Duidelijke indicatoren die wijzen op het optreden van het risico • Heeft de potentie om op te treden het komend jaar
Heel goed mogelijk	3	
>20%		• Heeft zich in de afgelopen drie jaar vaker voorgedaan • Zou geen verrassing zijn als het zich voordoet • Heeft de potentie om op te treden de komende drie jaar
Onwaarschijnlijk	2	
>1%		• Kan gebeuren maar het zou verbazen als het gebeurt • Zou verrassend zijn als het zich voordoet op middellange termijn (niet binnen drie jaar) • Heeft zich in de afgelopen drie jaar één keer eerder voorgedaan binnen de sector • Heeft zich nooit eerder voorgedaan bij ons pensioenfonds
Vrijwel onmogelijk	1	
<1%		• Zeldzaam/erg onwaarschijnlijk • Heeft zich nooit eerder voorgedaan binnen de sector • Zou verrassend zijn als het zich voordoet, zelfs op een termijn van langer dan 15 jaar

Figuur 16: Criteria kansscore⁴⁵

Samengevat kunnen de verschillende risico's volgens Ammeraal (2010)⁴⁶ als volgt geanalyseerd worden:

- Historisch materiaal: statistieken, incidentregistratie, gegevens van derden.
- Observatie en onderzoek: inspectierondes, interviews, vergelijkend onderzoek bij andere bedrijven.
- Scenarioanalyse: simulaties, waarneming van trends, het gebruik van het eigen voorstellingsvermogen.

De inschatting van zowel de omvang als de waarschijnlijkheid van risico's en kansen kunnen gepresenteerd worden in een risicomap. Dit is een scoringsmodel waar aan risico's en kansen door middel van een kwantitatieve score een prioriteit wordt toegekend. In een risicomap wordt door middel van kleurstellingen aangegeven of het zeer waarschijnlijk is dat het risico of de kans zich voordoet en dat de daarmee gepaard gaande consequenties zeer groot dan wel beperkt zijn. Bij risico's wordt een rode kleurscore toegepast wanneer de omvang en waarschijnlijkheid groot zijn. Het is aan de organisatie zelf om de grens vast te

⁴⁵ Bron: Montae

⁴⁶ Ammeraal, T (2010). *De financiële functie Risicobeheer*.

stellen waar voor hen het rode of groene gebied ligt. In figuur 17 wordt een risico map voor risico's uitgebeeld.



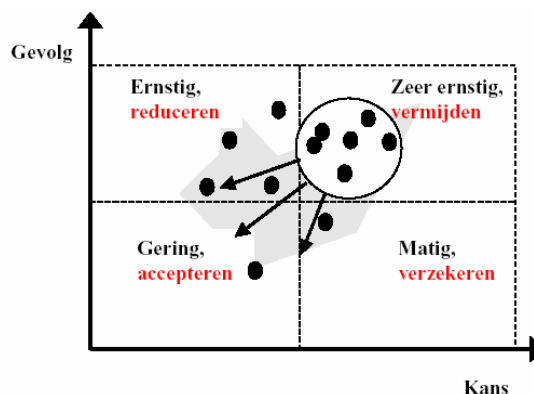
Figuur 17: Raamwerk risicomapping⁴⁷

Figuren 15 en 16 tonen aan hoe de impact en waarschijnlijkheid van een risico ingeschat of 'gewogen' kan worden. Aan de hand van deze twee scores worden een risico ingeschaald in een risicomap zoals in figuur 17. Deze methode is vooral kwantitatief en houdt geen rekening met de risicohouding van het pensioenfonds. Een pensioenfonds kan een relatief kleiner risico voor de dekkingsgraad belangrijker vinden dan een juridisch risico dat 'hoger scoort'. Om de risico's te prioriteren is dus behalve impact en waarschijnlijkheid ook een eigen wegingsfactor van belang. De formule ziet er dan als volgt uit: $\text{Risico} = \text{waarschijnlijkheid} \times \text{impact} \times \text{wegingsfactor}$. Je zou dan kunnen zeggen dat je aan het risico dekkingsgraad een wegingsfactor van 5 hangt en het juridisch risico een wegingsfactor van 3. Deze derde wegingsfactor is afhankelijk van de positie en de risicohouding van het pensioenfonds. Niet alle risico's worden hetzelfde ingeschaald. Het ene risico is voor een organisatie belangrijker dan de ander. Wel is door risk mapping goed te onderbouwen hoe de risico's geprioriteerd worden. Door het inschatten van de risico's kan ook bepaald worden hoe gereageerd moet worden op het risico. Deze risicoreactie wordt in de volgende paragraaf beschreven.

3.1.4 Reactie op risico's

Na het inschatten en inschalen van de risico's moet er worden nagedacht over een reactie op de risico's. Hoe gaan we als organisatie met risico's om? Dit hangt samen met de risicohouding van de organisatie. Er moet vanuit het pensioenfonds een visie met betrekking tot risico ontwikkeld worden. Vanuit deze visie kan dan vervolgens een risicostrategie of beleid ontwikkeld worden. Dit beleid geeft aan welke reacties op de risico's zijn gewenst. Bij het beschrijven van risicomanagement modellen in hoofdstuk vier wordt uitgebreid aandacht besteedt aan de risicohouding. Er zijn vier mogelijke reacties op risico's onderscheiden, waarbij in dit stuk wordt uitgegaan van de theorie van Ammeraal (2010). De vier mogelijke reacties op risico's zijn:

- ✚ Accepteren
- ✚ Vermijden
- ✚ Reduceren
- ✚ Delen



Figuur 18: Reacties op risico's

⁴⁷ Bron: Claassen (2009). *Handboek risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*.

Het accepteren van risico's is aan de orde wanneer hetzij het risico gering is, hetzij de kosten of gemiste opbrengsten van andere reacties te hoog zijn. Bij sommige risico's met relatief lage schade is het heel goed mogelijk om in eigen beheer te verzekeren. De onderneming treft dan een voorziening waaraan periodiek een bedrag gedoteerd wordt. Deze dotaties zijn te vergelijken met de premies die anders aan een verzekeringsmaatschappij zouden moeten worden betaald. Er wordt dus een bewuste keuze gemaakt om bepaalde risico's te accepteren.

Het vermijden van risico's is een reactie die aan de orde is wanneer de mogelijke baten van het aangaan van het risico niet opwegen tegen de mogelijke schade, dan wel tegen de kosten van het reduceren van het risico. De betreffende activiteit wordt dan niet of op een andere manier uitgevoerd. Wanneer een pensioenfonds de risico's voor bepaalde beleggingen te hoog acht, wordt besloten deze beleggingen niet te doen.

Het reduceren van risico's door het nemen van allerlei preventieve maatregelen is de meest voor de hand liggende strategie bij risico's waarbij dit technisch of organisatorisch mogelijk is. Door een goede administratieve organisatie wordt het risico van fraude sterk verminderd. Door het nemen van allerlei bouwkundige en veiligheidsmaatregelen kan het risico van brand, schade en letsel drastisch worden teruggebracht. Ook bij financiële risico's is er vaak sprake van risicoreductie: door beleggingsstrategieën van pensioenfondsen kan het risico op rentestijging gereduceerd worden. Hier wordt later in deze scriptie verder op ingegaan.

Het delen van risico's kan plaatsvinden door middel van verzekeren van de risico's. De verzekerden betalen periodiek of eenmalig een premie. Uit de reserve die zo door de verzekeringsmaatschappij wordt gevormd, kunnen schades worden betaald. In feite wordt het risico dan overgedragen op de verzekeringsmaatschappij. Ook het gebruik van derivaten, zoals opties is een vorm van overdracht van risico.

3.2 Risicomanagement

Er zijn risico's bij alles wat je doet, maar grotere risico's als je niets doet."⁴⁸ Uit deze uitspraak blijkt dat een zekere mate van 'controle' over risico's nodig is. Wel wordt risico in deze zin als negatief benaderd. Controle of beheersing van risico's is ook nodig om de kansen te benutten en doelstellingen te behalen. De controle en beheersing van risico's kan worden bewerkstelligd door risicomanagement. In onderstaande paragrafen wordt verder ingegaan op risicomanagement. De stap naar enterprise risk management (integraal risicomanagement) wordt toegelicht, evenals de voor- en nadelen ervan.

3.2.1 Wat is risicomanagement?

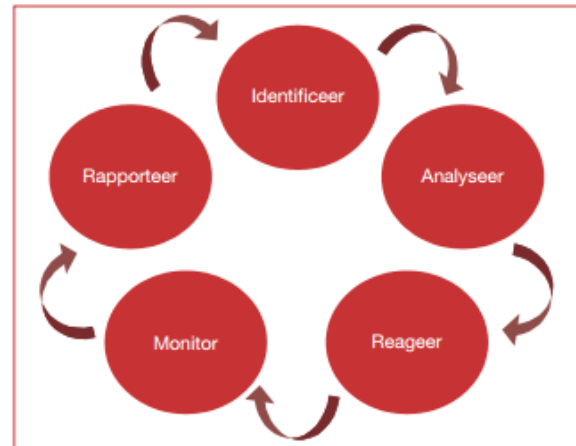
"Risicomanagement is een term die niet meer weg te denken is uit de pensioenwereld. De financiële crisis heeft het risicomanagement van pensioenfondsen flink op de proef gesteld. Uit verschillende onderzoeken van onder meer De Nederlandsche Bank (DNB), de commissie Frijns en Deloitte komt naar voren dat de sector een aantal goede stappen heeft gezet met hun risicomanagement."⁴⁹ Uit deze onderzoeken blijkt ook dat er nog wel ruimte voor verbetering is. De belangrijkste reden voor gebruik van risicomanagement is om het doel te bereiken. Veelal bestaat het beeld dat het invoeren van risicomanagement een zware, extra, belasting vormt voor de organisatie. Echter door risicomanagement goed in te voeren, is de kans groter dat uiteindelijk de doelstellingen worden bereikt. Het woordenboek Van Dale hedendaags Nederlands omschrijft risicomanagement (risicobeheer in het Nederlands) als: "inventarisatie en beheersing van mogelijke risico's"⁵⁰.

⁴⁸ Shirley Williams, senator van het Britse House of Lords

⁴⁹ Deloitte (2011). *Hoe raak ik in control over de beleggingen? Risicomanagement voor Pensioenfondsen*.

⁵⁰ Van Dale Hedendaags Nederlands

COSO houdt de volgende definitie van risicomanagement aan: “Risicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te beheeren zodat deze binnen de risicotolerantie valt, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.”⁵¹ Risicomanagement bestaat dus vooral uit een aantal hiervoor besproken processtappen. Het identificeren van risico's en vervolgens het inschatten en inschalen ervan. Daarna moet nagedacht worden over de reactie op risico's. Hierbij is het van belang om een beleid ten aanzien van risico's te hebben, met daarin de risicohouding/tolerantie, monitoring en belangrijke beheersmaatregelen. Risicomanagement is een continu proces en moet bijgesteld blijven worden. Op de specifieke volgorde en de inhoud van de stappen bij risicomanagement wordt in hoofdstuk vier bij het omschrijven van risicomanagement modellen ingegaan. In figuur 19 wordt een model van risicomanagement weergegeven.



Figuur 19: Risicomanagement proces⁵²

Vaak zie je dat binnen de organisatie al sprake is van een bepaalde vorm van risicomanagement. Pensioenfondsen worden ‘gedwongen’ tot nieuwe risicoprocessen door wet- en regelgeving. Risicomanagement moet echter verder gaan dan alleen voldoen aan wet en regelgeving. Zo niet dan blijft het risicomanagement vaak bij het afvinken van de regels. Er zijn in het algemeen bij veel organisaties vanuit verschillende afdelingen wel wat risicomanagement activiteiten, maar de samenhang tussen deze activiteiten ontbreekt. Deze samenhang kan door gebruik van integraal risicomanagement worden gevonden.

3.2.2 Integraal risicomanagement (ERM)

“Binnen een integrale toepassing van risicomanagement wordt het risicomanagement proces organisatiebreed toegepast. Variërend van de hoofddirectie, het tactisch management binnen divisies en afdelingen, risicomanagers en interne auditafdelingen. Om het risicomanagement proces op een consistente wijze uit te voeren is het van cruciaal belang dat (top)managers en proceseigenaren een uniform raamwerk hanteren voor het risicomanagement proces. Het gebruik van een standaardproces draagt bij aan het gedisciplineerd uitvoeren van risicomanagement.”⁵³

De kern van ERM wordt samengevat in een onderzoek van PWC en de Rijksuniversiteit Groningen: “de kern van ERM bestaat uit een organisatiebreed en gestructureerd proces van het identificeren, analyseren, beheersen en monitoren van mogelijke gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het behalen van de doelstellingen van een organisatie.”⁵⁴ Uit datzelfde

⁵¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Risicomanagement van de onderneming, Geïntegreerd raamwerk*.

⁵² Bron: http://www.vrisico.nl/pwc_RM_survey.pdf

⁵³ Claassen.U(2009). *Handboek Risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*.

⁵⁴ PriceWaterhouseCoopers en de Rijksuniversiteit Groningen (2006). *Risicomanagement, de praktijk in Nederland*.

onderzoek zijn ook vier essentiële punten waarop ERM verschilt van 'traditioneel' risicomanagement te halen.

- ✚ Enterprise Risk Management brengt de aard en omvang van risico's expliciet in beeld, waar traditionele vormen van risicomanagement vaak vorm hebben gekregen op basis van een impliciete risico-inschatting.
- ✚ Waar traditionele vormen van risicomanagement veelal op organische wijze tot stand zijn gekomen zonder bewust een optimale aanpak te ontwikkelen, is bij Enterprise Risk Management sprake van een weloverwogen en gestructureerd proces voor het identificeren, analyseren, managen, monitoren en rapporteren van risico's.
- ✚ Enterprise Risk Management kiest een integrale benadering van alle typen risico's. Dit terwijl risico's voorheen afzonderlijk in beschouwing werden genomen in de verschillende silo's (afdelingen/divisies) van traditioneel risicomanagement.
- ✚ Waar de aanpak van risico's en risicomanagement voorheen veelal verschilde per organisatieonderdeel kiest men bij Enterprise Risk Management voor een uniforme benadering voor de gehele organisatie. Dit maakt de communicatie over risico's eenduidiger en vereenvoudigt vergelijking en consolidatie van risicoprofielen van verschillende organisatieonderdelen.

Integraal risicomanagement gaat dus verder dan alleen het in kaart brengen van de risico's. Het is een proces, in lijn met de visie en doelstellingen van de organisatie, en gedragen door de gehele organisatie op elk niveau en in elke functie. Integraal risicomanagement kan alleen succesvol zijn als dit door alle medewerkers van de organisatie wordt gedragen. Er is een aantal modellen die organisaties kunnen gebruiken, voor het invoeren van integraal risicomanagement. Bij het beschrijven van deze modellen in hoofdstuk vier wordt ook dieper ingegaan op de te nemen stappen om integraal risicomanagement te implementeren.

Deelgebied	Traditioneel risicomanagement	Enterprise Risk Management
De organisatie van risicomanagement	<i>Gefragmenteerd</i> ; Risicomanagement is ondergebracht bij een specifiek hiervoor aangewezen afdeling	Geïntegreerd; risicomanagement is volledig geïntegreerd binnen de reguliere operationele bedrijfsvoering
	<i>Functioneel georiënteerd</i> ; de identificatie en beheersing van risico's is sterk gekoppeld aan functies of afdelingen	<i>Procesgeoriënteerd</i> ; de identificatie en beheersing van risico's is afdelingsoverstijgend en gekoppeld aan het proces
	<i>Schade</i> ; geïdentificeerde risico's gericht op het verlies van waarde	<i>Waardecreatie</i> ; geïdentificeerde risico's gerelateerd aan de 'value drivers' van de organisatie
De uitvoering van het risicomanagement-proces	<i>Reactief</i> ; het identificeren en beheersen van risico's wordt gestart na het voordoen van één of meer 'incidenten'	<i>Proactief</i> ; Het identificeren en beheersen van risico's wordt proactief ingezet ter voorkoming van incidenten
	<i>Ad hoc</i> ; risicomanagement vindt op adhocbasis plaats	<i>Continu</i> ; risicomanagement wordt op een gestructureerde wijze uitgevoerd met hantering van voorgedefinieerde
Reikwijdte van risicomanagement	<i>Smalle reikwijdte</i> ; risicomanagement gefocust op de beheersing van financiële risico's.	<i>Brede reikwijdte</i> ; risicomanagement betreft bedrijfsrisico's en bedrijfskansen. Correlatie en relaties tussen risico's wordt meegenomen

Figuur 20: Ontwikkelingen Risicomanagement⁵⁵

Hiermee is in het eerste deel van dit hoofdstuk een inleiding gegeven op het begrip risico. De typen risico's en een manier om risico's in te schatten en in te schalen zijn beschreven. Het model van DNB blijkt hiervoor te globaal en is niet specifiek genoeg. Daarmee zijn deelvraag 2 ('Welke typen risico's onderkend men bij pensioenfondsen?') en deelvraag 3 ('Hoe kunnen risico's worden ingeschat en worden alle risico's hetzelfde ingeschaald?') beantwoordt. De reacties op risico's stond centraal in de laatste paragraaf van dit deel. In het tweede deel van dit hoofdstuk vormen een beschrijving van de begrippen risicomanagement en integraal risicomanagement een inleiding op hoofdstuk vier.

⁵⁵ Bron: Claassen (2009). *Handboek Risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*.

4. Risicomanagement modellen

Het begrip (integraal) risicomanagement is in het vorige hoofdstuk aan de orde gekomen. De noodzaak ervan is duidelijk gemaakt. De implementatie van integraal risicomanagement kan op verschillende manieren gedaan worden aan de hand van een risicomanagement model. In dit hoofdstuk zullen drie risicomanagement modellen/methoden toegelicht worden. Er wordt een keuze gemaakt voor het beste model voor pensioenfondsen. Tot slot wordt een beschrijving gegeven van de toegevoegde waarde en de gevaren van integraal risicomanagement. Daarmee vormt dit hoofdstuk de afronding van het theoretisch kader in dit onderzoek.

4.1 Modellen voor risicomanagement

Er zijn modellen die specifiek voor ERM⁵⁶ zijn ontwikkeld. Het meest bekende model is COSO ERM. Ook ISO31000 is een steeds meer gebruikt model dat specifiek ontwikkeld is voor toepassing van ERM. Behalve deze twee modellen wordt in dit onderzoek als derde FOCUS! beschreven. Deze methode wordt gehanteerd door DNB ter controle van het risicomanagement bij financiële instellingen. Door deze drie onderling verschillende modellen/theorieën te analyseren en te vergelijken, kan een keuze gemaakt worden voor het 'best bruikbare model, of de beste combinatie van modellen.

4.1.1 COSO ERM Model

Geschiedenis

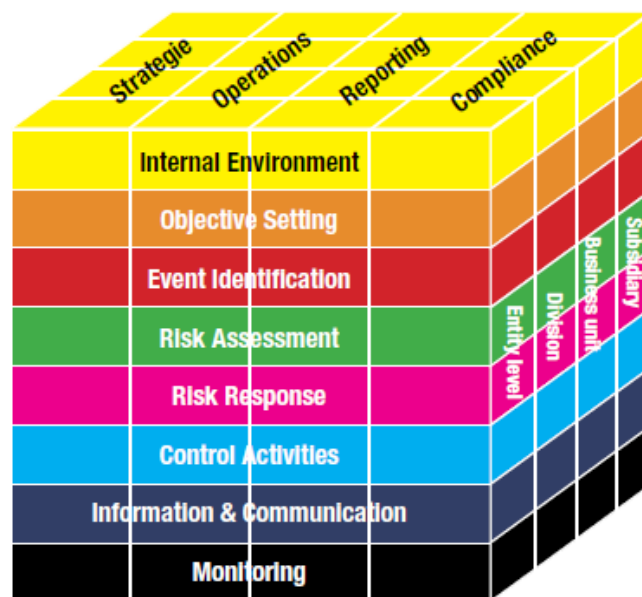
COSO is een Amerikaanse organisatie, voluit 'the Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission'. Hierin zitten vertegenwoordigers vanuit de belangrijkste financiële beroepsgroepen. "COSO werd in 1985 opgericht om onderzoek te doen naar de oorzaken van fraudes in de financiële verslaggeving. In 1992 publiceerde COSO het COSO 1 ter ondersteuning van het bedrijfsleven en andere organisaties om hun 'internal control systems' te helpen verbeteren."⁵⁷ Door verdere ontwikkeling van dit model is COSO ERM ontworpen, en in 2004 gepubliceerd.

Uitleg Model

De kerngedachte van dit model is dat als een organisatie haar doelstellingen wil bereiken, ze met risico's moet leren omgaan en deze moet beheersen. COSO beschrijft en definieert in dit kader de elementen van een intern beheersingssysteem. Het model geeft in de COSO-kubus de directe relatie weer tussen 3 dimensies:

-  doelstellingen (bovenvlak)
-  componenten (voorvlak)
-  organisatorische dimensie (zijvlak).

De componenten zijn de stappen van een risicoanalyse en de organisatorische dimensie omvat de eenheden/activiteiten waarvoor de interne controle benodigd is. De 3 dimensies en hun definities worden toegelicht in bijlage 3.



Figuur 21: COSO ERM-model

De figuur weerspiegelt de mogelijkheid om te focussen op het risicomanagement van de onderneming in totaliteit of per categorie doelstellingen, per component, per bedrijfsonderdeel of een deel hiervan. Het is een uitgebreid model dat organisaties in staat

⁵⁶ Enterprise Risk Management of Integraal Risicomanagement

⁵⁷ Uiterlinden, R. (2011). 'In Control' theorie en praktijk.

stelt vast te kunnen stellen wat er verwacht wordt ten aanzien van risicomanagement. De uitgebreidheid en presentatie van dit COSO model brengt een risico met zich mee. Door de uitgebreidheid van het model kan men zich bij toepassing van het model teveel richten op de details, waardoor de hoofdlijnen niet meer worden overzien. Dit terwijl het model is gemaakt om de link te kunnen leggen tussen risicomanagement en strategie.

Het model moet niet gezien worden als een geheel nieuw concept. In het model worden veel managementtechnieken gepresenteerd die duidelijke raakvlakken hebben met het algemenere 'control-management'. "COSO ERM is niet meer dan een verbijzonderde variant daarvan gericht op specifiek risicobeheersing."⁵⁸ Het is een aanscherping van het risicomanagement dat al in de organisatie aanwezig is. "Het COSO ERM-model is een theoretisch raamwerk om ondernemingsrisicomanagement te evalueren en te verbeteren."⁵⁹

"Het voordeel van een COSO-aanpak is dat het een internationaal geaccepteerde standaard is, die in Nederland met name door de beursgenoteerde bedrijven gebruikt wordt. Het feit dat in de governancecodes (Sarbanes-Oxley⁶⁰ en Tabaksblat⁶¹) expliciet naar COSO wordt verwezen, maakt het model algemeen en, ook door accountants, geaccepteerd. Door aan te haken bij COSO geeft een organisatie een helder signaal dat zij risicomanagement serieus neemt."⁶²

De grootste kritiek op het model is de praktische bruikbaarheid. Claassen omschrijft dit probleem als volgt: "Voor het implementeren van risicomanagement is een eenduidig en concreet stappenplan van wezenlijk belang. COSO ERM voorziet niet in een dergelijk stappenplan."

Conclusie

Het COSO ERM raamwerk is toonaangevend en omvat alle belangrijke aspecten van risicomanagement. Het stelt de organisaties in staat om hun interne beheersingssysteem in te richten volgens een uniform raamwerk, dat wereldwijd geaccepteerd is. Het model is opgesteld is erg gedetailleerd. Hierdoor ontstaat het gevaar dat men de hoofdlijnen niet meer overziet. De grootste kritiek is de praktische bruikbaarheid van dit model. Een stappenplan voor implementatie van het model is niet uitgegeven door COSO. Het COSO ERM-model geeft gestructureerd inzicht in alle verbanden en theorieën van risicomanagement.

4.1.2 ISO 31000

Geschiedenis

In 2005 hebben Australië en Japan een voorstel gedaan om een algemene ISO richtlijn te ontwikkelen voor risicomanagement. Aan de ontwikkeling van deze wereldwijde standaard hebben experts uit 28 landen gedurende vier jaar gewerkt. Uiteindelijk werd de ISO-norm (ISO 31000 genaamd), samen met de ISO guide 73 Vocabulary, in november 2009 gepubliceerd.

Uitleg Model

Net als het COSO model koppelt ISO 31000 risico's aan doelstellingen. Ook qua theorie komen de modellen grotendeels overeen. Het ISO 31000 model bestaat uit drie onderdelen:

-  Principes voor risicomanagement.
-  Raamwerk/kader voor risicomanagement.
-  Risicomanagementproces.

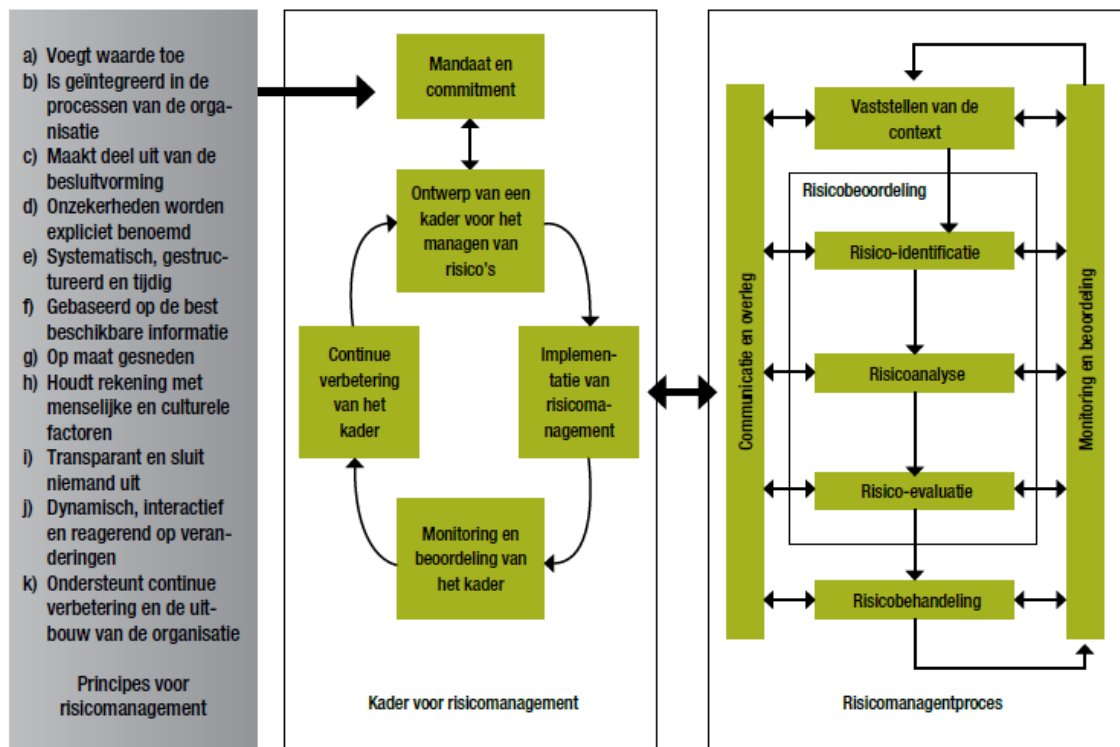
⁵⁸ Uiterlinden, R. (2011). *'In Control' theorie en praktijk*.

⁵⁹ Claassen, U. (2009). *Handboek Risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*.

⁶⁰ Sarbanes-Oxley wet (2002). Amerikaanse wet waarmee wordt getracht deugdelijk ondernemingsbestuur af te dwingen en nieuwe schandalen te voorkomen.

⁶¹ Code-Tabaksblat (2004) is een Nederlandse gedragscode voor beursgenoteerde ondernemingen.

⁶² Robert, H. (2010). *Een positieve blik op modellen voor risicomanagement*.



Figuur 22: ISO 31000⁶³

“Daarbij vormen de principes het fundament waarop risicomanagement gebaseerd moet zijn. Het raamwerk vormt het kader voor aansturing van alle risicomanagement processen in de organisatie. Het onderdeel risicomanagementproces vormt de te volgen stappen voor implementatie.”⁶⁴ Op de verschillende onderdelen en de begrippen wordt in bijlage 4 dieper ingegaan. ISO 31000 onderscheidt zich van andere risicomanagement modellen door de praktische insteek. Bij het COSO model ligt de nadruk op rapporteren en verantwoorden van verschillende typen risico's naar organisatieniveau en proces. “Zo wordt al snel voorbijgegaan aan cultuur en omgeving, wat juist minimale randvoorwaarden zijn voor de start van een daadwerkelijke implementatie.”⁶⁵ Wat ISO 31000 onderscheidt, is het apart uitwerken van de stap implementatie in het risicomanagementproces. In dit risicomanagementproces is het element implementatie uit het kader voor risicomanagement, stapsgewijs uitgewerkt. Dit zorgt voor een beter inzicht en maakt de stap tot implementatie eenvoudiger voor organisaties (dus ook pensioenfondsen).

Volgens van Marle en Haisma (2009) is het apart benoemen van de stappen een sterk punt van ISO 31000: “Onderscheid is een belangrijk voordeel, omdat dit het eenvoudiger maakt om risicomanagement gefragmenteerd in te voeren. Door het proces eerst in een deel van de organisatie uit te proberen en van de resultaten te leren, doorloopt een organisatie een ontwikkelproces. Dat draagt uiteindelijk bij aan een hogere kwaliteit van de implementatie en een betere verankering van risicomanagement. De mogelijkheid tot het gefragmenteerd invoeren van risicomanagement komt ook de noodzakelijke cultuurverandering ten goede. Een olifant eet men in stukjes: cultuur is daar een goed voorbeeld van.”

⁶³ Bron: www.risicomanagement.nl

⁶⁴ Robert, H 't.(2010). *Een positieve blik op modellen voor risicomanagement*.

⁶⁵ Marle, E. van en Haisma, G. (2009). *ISO 31000 stimuleert integraal risicomanagement*.

Conclusie

Het is een beknopt model met een heldere structuur waarin de belangrijke onderdelen van integraal risicomanagement op een begrijpelijke manier worden weergegeven. ISO 31000 zit over het algemeen qua stappen en gedachten op een lijn met het COSO ERM model. Wat het model onderscheid van COSO ERM, is het apart benoemen van de stap implementatie in het risicomanagementproces. Deze stap geeft inzicht in het proces van implementatie en is daardoor meer praktisch. Behalve dat zijn de gedachten over risicomanagement niet vernieuwend. Dit model is de praktische aanscherping van het COSO ERM model.

4.1.3 FIRM/FOCUS!-methode

Geschiedenis

DNB heeft in 2005 voor financiële instellingen een handboek over de methodiek van risicoanalyse samengesteld en gepubliceerd: FIRM. FIRM is ontwikkeld als interne risicoanalysesystematiek voor het toezicht op financiële instellingen. De Nederlandsche Bank (DNB) werkt met ingang van 2012 met FOCUS!, een vernieuwde toezichtaanpak. "FOCUS! bouwt voort op FIRM, maar is verbeterd in hun risicomethodologie."⁶⁶

Uitleg Model

De vorige twee modellen kunnen door organisaties worden gebruikt voor het inrichten van het risicomanagement. De DNB stelt eisen aan het niveau van risicomanagement en heeft, voor de toetsing hiervan, FOCUS! opgesteld. Financiële instellingen, waaronder pensioenfondsen, zijn verplicht aan deze eisen te voldoen. Waar organisaties kunnen kiezen voor het gebruik van het COSO ERM- of ISO 31000 model, is er bij FOCUS! geen sprake van een keuze. De hoofdlijnen van deze toezichtaanpak zijn volgens DNB als volgt:

1. Voorafgaand aan de cyclus van risicoanalyse en risicomitigatie worden alle instellingen- individueel of als groep- ingedeeld in één van vijf toezichtklassen. Iedere toezichtklasse kent een eigen intensiteit van risicoanalyse.
2. De risicoanalyse begint bij de beoordeling van de zogenoemde risk drivers: ontwikkelingen in de externe omgeving, bedrijfsmodel & strategie, gedrag, cultuur & governance, en infrastructuur & IT. Deze beoordeling geeft richting aan de keuze welke risico's, uit het geheel van prudentiële risico's (zoals marktrisico en renterisico) en integriteitrisico, prioriteit krijgen.
3. De relevante prudentiële en integriteitrisico's worden beoordeeld, gevolgd door een analyse van het kapitaal en de liquiditeit van de instelling. Het totaal aan beoordelingen wordt samengevat in een risico profiel voor de instelling. Op basis van dit profiel wordt voor de instelling het toepasselijke toezichtregime bepaald. Dit toezichtregime is, in samenhang met de toezichtklasse van de instelling, sturend voor de aanpak van de risicomitigatie.
4. Bij de risicomitigatie ligt het accent op het vaststellen en tijdig realiseren van het beoogde effect. De nieuwe afdeling Interventie en Handhaving speelt hierin een belangrijke rol. Om ervoor te zorgen dat het beeld van de onder toezicht staande instellingen adequaat is, zullen de risicobeoordelingen telkens worden geactualiseerd.



Figuur 23: Toezichtcyclus

⁶⁶ De Nederlandsche Bank (2012). *FOCUS! De vernieuwde toezichtaanpak van DNB*.

Conclusie

Bovenstaande stappen zijn vooral gefocust op de soorten risico's en de mitigatie (beheersing ervan). Het zijn erg globale stappen, puur om een inzicht te krijgen hoever organisaties zijn. "FIRM is ontwikkeld als interne risicoanalysesystematiek voor het toezicht op financiële instellingen en niet met het oog op toepassing door pensioenfondsen."⁶⁷ De methode kan wel als referentiepunt kunnen dienen, maar is niet geschikt als 'model' voor pensioenfondsen. De methode kan als handvat gebruikt worden door pensioenfondsen, om te toetsen of ze aan de eisen voldoen.

4.2 Het 'best bruikbare' model voor pensioenfondsen

Voor een keuze tussen het COSO ERM- en ISO 31000 model, moet goed gekeken worden naar de voor- en nadelen, en de toepasbaarheid door pensioenfondsen. Het meest gebruikte en geaccepteerde systeem is COSO ERM. Het model geeft op een gestructureerde wijze inzicht en kan ingezet worden om het risicomanagement dat al gebruikt wordt, binnen een organisatie, aan te scherpen. De theorie van COSO ERM is een belangrijke grondlegger op het gebied van risicomanagement. De praktische bruikbaarheid van het model is het belangrijkste nadeel. Een vergelijking met ISO 31000 is in onderstaande figuur gegeven.

Te onderscheiden fasen COSO ERM	Te onderscheiden fasen ISO 31000
1. Doelstellingen/Strategie	1. Principes/doelstellingen/strategie
2. Componenten/ stappen	2. Raamwerk of kader/stappen met daarin apart het proces opgenomen
3. Niveau's waarop invoering kan	3. De 'stap' implementatie wordt uitgewerkt

Figuur 24: Vergelijking 'fasen' COSO ERM en ISO 31000

In de figuur is te zien dat COSO ERM tot de theorie beperkt blijft, waar ISO 31000 een aparte fase aan de praktische toepassing gewijd heeft. De twee modellen wijken qua gedachtegoed niet significant van elkaar af. ISO 31000 heeft de vertaalslag naar de praktijk gemaakt. Wat ISO 31000 onderscheidt, is het apart uitwerken van de stap implementatie in het risicomanagementproces. De FOCUS! methode is niet zo zeer een model voor risicomanagement, maar een methode van DNB om het niveau van risicomanagement te toetsen. Aan de voorwaarden van DNB moeten pensioenfondsen wel voldoen, dus de FOCUS! methode kan door fondsen gebruikt worden voor de toetsing van het risicomanagement. De FOCUS! methode is echter niet afdoende om als model voor risicomanagement te gebruiken.

Vanuit de theorieën en de richtlijnen van DNB is ISO 31000 qua structuur het best bruikbare model voor pensioenfondsen. Het apart benoemen van het de stap implementatie in een risicomanagementproces maakt het model voor implementatie in de praktijk beter te gebruiken dan COSO ERM. Wanneer er echter al sprake is van risicomanagement in een pensioenfonds, maakt het niet uit welke van de twee modellen gehanteerd wordt, qua gedachtegoed wijken beide niet sterk van elkaar af. Pensioenfondsen zouden de FOCUS! methode als handvat moeten gebruiken voor de toetsing van hun risicomanagement.

4.3 Toegevoegde waarde en gevaren van integraal risicomanagement

De toegevoegde waarde van ERM lijkt bijzonder groot. Een organisatie die zijn doelstellingen wil behalen kan niet zonder risicomanagement. COSO⁶⁸ gaat zelfs zo ver door te pretenderen dat ERM een redelijke zekerheid biedt ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen. Emanuels en De Munnik nuanceren dit enigszins: "Het feit dat een organisatie beschikt over een risicobeheersingsstelsel betekent niet dat de organisatiedoelstellingen daadwerkelijk worden gerealiseerd, maar dat transparant wordt

⁶⁷ Frijns, J en Nijssen, J en Scholtens, L. (2010). *Pensioen: "Onzekere zekerheid"*.

⁶⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Risicomanagement van de onderneming, Geïntegreerd raamwerk*.

gemaakt welke risico's met de doelstellingen samenhangen en welke beheersingsmaatregelen getroffen worden.”⁶⁹

In het onderzoek '*Risicomanagement: De praktijk in Nederland.*', wordt de toegevoegde waarde van integraal risicomanagement als volgt beschreven: “In het algemeen kan echter worden gesteld dat organisaties die Enterprise Risk Management goed hebben geborgd in de gehele organisatie beter dan andere organisaties in staat zijn om:

- + Opbrengsten te verhogen – indien risico's goed beheerst worden kan de organisatie meer risico's nemen, hetgeen doorgaans ook hogere opbrengsten met zich meebrengt.
 - + Kansen te benutten – toekomstige ontwikkelingen worden eerder gesignaleerd, er wordt eerder op gereageerd en zo worden concurrentievoordelen behaald.
 - + De inzet van middelen te rationaliseren – er ontstaat beter inzicht in wat de belangrijkste risico's zijn en waar dus de beschikbare middelen (bijv. geld, tijd) het beste aan kunnen worden besteed. Managementkeuzes worden op deze wijze bewuster en explicieter gemaakt.
 - + Operationele verliezen en verrassingen te voorkomen – knelpunten en zwakke plekken in de operationele processen worden eerder gedetecteerd.
 - + Aan eisen van wet- en regelgeving te voldoen – de organisatie voldoet aan de eisen inzake risicomanagement als onderdeel van corporate governance wet- en regelgeving.
- Uiteindelijk zullen de genoemde voordelen er toe leiden dat de organisatie beter in staat is om haar doelstellingen te behalen en zodoende waarde te creëren voor haar 'stakeholders'.”⁷⁰

Daarnaast is verbeterde interne communicatie en een grotere betrokkenheid van medewerkers een veelgenoemde toegevoegde waarde. “Bij integraal risicomanagement is er sprake van verhoogd risicobewustzijn en een betere koppeling tussen beleid en bedrijfsvoering.”⁷¹ Dit risicobewustzijn is al enigszins verhoogd door strenger toezicht op het risicomanagement van financiële instellingen, waaronder pensioenfondsen, door DNB.

Een gevaar van de verhoogde aandacht voor risicomanagement is toegenomen aandacht of angst voor reputatieschade bij pensioenfondsen. Het is mogelijk dat bestuurders van pensioenfondsen integraal risicomanagement niet invoeren om beter te kunnen beslissen, maar om te voorkomen dat zij aangesproken worden wegens het niet uitvoeren van risicomanagement. Ze doen dan dus aan risicomanagement, maar niet omdat ze de noodzaak zelf ervaren, maar puur om sancties van toezichthouders te voorkomen. Het middel risicomanagement wordt dan het doel op zich. Dit wordt door Power⁷² het risico van risicomanagement genoemd. Risicomanagement wordt dan het afvinken van de 'verplichte' lijstjes. Het besef dat risicomanagement nodig is voor het behalen van de doelstellingen ontbreekt dan.

Een ander gevaar van integraal risicomanagement is terug te vinden in de theorie van Uiterlinden (2011): “Veel risicomanagement modellen en methoden zijn erg accounting en internal control-georiënteerd. Er moet dus gewaakt om een al te auditachtige benadering te kiezen waarin het vooral belangrijk wordt gevonden dat controleprogramma's volledig worden afgewerkt. Dan wordt COSO ERM het dichtvinken van checklijsten en dat is niet de

⁶⁹ Emanuels, J.A. en Munnik, W.G. de (2006). *Enterprise Risk Management. Een risicobeheersingssysteem voor organisaties.*

⁷⁰ PriceWaterhouseCoopers en de Rijksuniversiteit Groningen (2006). *Risicomanagement, de praktijk in Nederland.*

⁷¹ Dubbeldeman, R. en Heinen, A. en Reijmerink, R. en Kuijck, F. van en Vugt, R. van. (2009). *Risicomanagement meer dan de som der delen.*

⁷² Power, M (2004). *The Risk Management of Everything.*

bedoeling ('rule based' versus 'risk based'). Ook de werkvloer zal dan te veel belast kunnen worden terwijl de echte risico-issues meer op het besluitvormend niveau liggen." De focus moet dus niet op alle details liggen, anders overziet men de hoofdlijnen niet meer. Wanneer de hoofdlijnen niet helder zijn, zal de besluitvorming hierdoor ook verkeerd zijn.

Dit hoofdstuk vormt de afronding van het theoretisch kader in deze scriptie. In de eerste paragraaf zijn een aantal modellen voor risicomanagement beschreven, waarna een keuze voor het beste model in de tweede paragraaf wordt toegelicht. Hiermee zijn deelvraag 4 ('Welke risicomanagementsystemen zijn er?') en deelvraag 5 ('Welk risicomanagementsysteem is het beste toepasbaar voor pensioenfondsen?'). Als laatste is deelvraag 6 ('Wat is de toegevoegde waarde van integraal risicomanagement en wat zijn de gevaren?') beantwoordt in de bovenstaande paragraaf. In de voorgaande hoofdstukken zijn dus allereerst pensioenfondsen als organisaties besproken. De begrippen risico en risicomanagement zijn gedefinieerd, met daarbij de soorten risico die pensioenfondsen onderkennen. Daarna is ingegaan op integraal risicomanagement en modellen daarvoor. Het best toepasbare model voor pensioenfondsen en de toegevoegde waarde en gevaren van integraal risicomanagement vormen het slot.

5. Case studies

Voor dit onderzoek zijn de bestuursleden van een zestal pensioenfondsen geïnterviewd, waaronder grote fondsen als ABP en PMT. In totaal vertegenwoordigen de geïnterviewde fondsen ongeveer 4,2 miljoen deelnemers. De inhoud van de gesprekken is geanonimiseerd en er worden geen citaten uit de interviews gegeven. De lijst met geïnterviewde fondsen, de vragenlijst en de (geanonimiseerde) uitwerking van de interviews zijn opgenomen in de bijlagen 5 t/m 7. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews weergegeven. De huidige situatie en de grootste 'struikelblokken' die bij risicomanagement ervaren worden zijn toegelicht in de twee eerste paragrafen. Daarna wordt in het laatste deel van dit hoofdstuk een antwoord gegeven op de laatste deelvragen (8. *"Op welke wijze zou integraal risicomanagement succesvol kunnen worden ingebed in pensioenfondsen?"* 9. *"Welke stappen kunnen worden genomen om integraal risicomanagement te implementeren bij pensioenfondsen?"*)

5.1 Huidige situatie pensioenfondsen

De 'geïnterviewde' fondsen zijn onderling verschillend qua structuur en omvang, en vormen mede daardoor een goede afspiegeling van de totale groep pensioenfondsen in Nederland. Daarnaast zijn er ook verschillen op de wijze waarop risicomanagement door de pensioenfondsen wordt toegepast. In de paragraaf hieronder, worden deze verschillen al zichtbaar.

De interviews hebben zich over het algemeen ontwikkeld tot zeer transparante gesprekken. De bestuursleden schroomden niet om uitgebreid en kritisch over het risicomanagement van hun eigen fonds te oordelen. Hierdoor heb ik een reëel beeld van de huidige situatie ontstaan.

5.1.1 Uitkomst interviews

In deze paragraaf wordt uit de zes interviews een beeld geschetst van de huidige situatie van het risicomanagement bij de fondsen. Dit wordt gedaan aan de hand van een viertal onderwerpen. Achtereenvolgens zijn dit:

1. Verantwoordelijkheid
2. Model
3. Praktische uitvoering
4. Niveau van volwassenheid

Verantwoordelijkheid

In de eerder genoemde Pensioenwet⁷³ en de Principes voor Goed Pensioenfondsbestuur⁷⁴ liggen de verantwoordelijkheden van een pensioenfondsbestuur vast. Het bestuur mag wel taken uitbesteden maar alleen als het bestuur er goed zicht op heeft dat het uitbestede werk dan ook naar behoren wordt uitgevoerd. Het risicomanagement van een pensioenfonds mag dus uitbesteed worden, maar het bestuur is eindverantwoordelijk. Toch is in het verleden teveel uitgegaan van het risicomanagementbeleid van de vermogensbeheerder (wat slechts een onderdeel is). Het bestuur van pensioenfondsen bestaat niet altijd uit deskundigen op het gebied van risicomanagement, waardoor de keuze tot uitbesteding waarschijnlijk sneller wordt gemaakt. Door met name DNB is de laatste jaren het belang voor pensioenfondsen om zelf 'in control' te zijn meer benadrukt. Dit blijkt ook uit de woorden van Olaf Sleijpen, divisiedirecteur van DNB: "Het bestuur mag niet volledig afgaan op het risicomanagement binnen de vermogensbeheerder. Het moet zijn eigen onafhankelijke risicomanagement organiseren"⁷⁵

⁷³ <http://www.wetboek-online.nl/wet/Pensioenwet.html>

⁷⁴ Pensioenfederatie (2006). *Handleiding bij de principes van goed pensioenfondsbestuur*.

⁷⁵ Deloitte (2011). *Hoe raak ik in control over de beleggingen? Risicomanagement voor Pensioenfondsen*.

Uit de interviews blijkt dat alle fondsen bezig zijn met een 'eigen' risicomanagement. Dit blijkt uit het feit dat er verantwoordelijken zijn aangesteld voor invoering van het risicomanagement. Bij vijf van zes fondsen mensen periodiek bezig met het uitvoeren ervan. De verantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt formeel bij het bestuur. Elk fonds bevindt zich op een ander niveau met betrekking tot de richtlijnen integraal risicomanagement (zie bijlage 1). Op de verschillende niveaus wordt aan het eind van deze paragraaf verder ingegaan. Vier besturen kiezen ervoor om commissies of werkgroepen in te richten voor het opzetten en monitoren van het risicomanagement. Bij twee van de zes fondsen wordt bewust gekozen deze commissies juist niet op te richten. De gedachte hierbij is dat iedereen met risico's te maken krijgt en dat dus ook iedereen verantwoordelijk is voor het risicomanagement. Het bestuur is daar zelf bezig met de invoering en monitoring van het risicomanagement. Hierbij zijn wel externe deskundigen betrokken.

Bij vijf van de zes fondsen neemt het bestuur verantwoordelijkheid voor het risicomanagement. Dit uit zich in regelmatig overleg met eventuele werkgroepen en deskundigen en discussies over het te voeren risicomanagement. Een van de zes fondsen heeft een bestuur waar nog verdeeldheid is over het invoeren van risicomanagement. Sinds kort is men bij dit fonds in samenwerking met een adviesbureau bezig met het opzetten van risicomanagement. Dit adviesbureau helpt bij het zetten van de eerste stappen. Dit houdt het identificeren van risico's en het beschrijven van de risicohouding in. Er zijn nog geen andere of eerdere stappen gezet door het bestuur. Dit fonds vormt echter de uitzondering op de regel, want over het algemeen neemt het bestuur de eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement en de risico's van het fonds.

De beweegredenen voor het 'nemen' van de verantwoordelijkheid zijn verschillend bij de fondsen. Twee fondsen zijn door organisatorische veranderingen in een eerder stadium 'gedwongen' de processen opnieuw in te richten. Deze fondsen hebben in die tijd ook het risicomanagement opgepakt. Hierdoor zijn zij in staat geweest enkele risico's af te dekken voordat de crisis echt toesloeg, met een relatieve hoge dekkingsgraad als gevolg. De overige fondsen zijn vooral door de crisis en de recente druk van DNB 'genooddaakt' geweest, de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement te nemen.

Risicomanagement commissies, risicomangers en externe deskundigen, dragen vaak een meer 'feitelijke' verantwoordelijkheid voor de risico's en het risicomanagement. Zij zijn bezig met de uitvoering van het risicomanagement (identificatie, monitoring en rapportage van de risico's), en moeten verantwoording afleggen aan het bestuur. Dus waar het bestuur altijd eindverantwoordelijk is, ligt in de praktijk de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement bij de risicocommissies en functionarissen. Door regelmatig contact met het bestuur wordt deze verantwoordelijkheid 'gedeeld'.

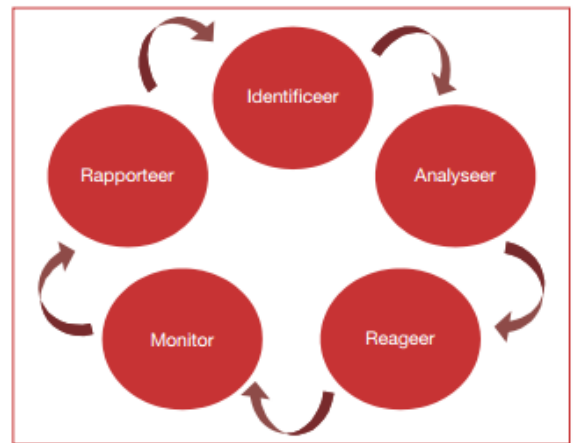
Conclusies:

- *De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt altijd bij het bestuur. Ondanks de verschillende beweegredenen is deze verantwoordelijkheid nu door alle besturen genomen.*
- *Bij 4 van de 6 fondsen zijn risicomangers/ commissies en werkgroepen Risk management aangesteld, voor de feitelijke uitvoering van het risicomanagement.*

Model

Het meest voorkomende (bij 3 van de 6) 'model' dat als leidraad voor het risicomanagement wordt aangehouden is FOCUS!. Dit is begrijpelijk, doordat pensioenfondsen moeten voldoen aan de richtlijnen van DNB, en FOCUS! de aanpak is die DNB bij de toetsing hiervan gebruikt. In het vorige hoofdstuk is al beschreven dat FOCUS! als handvat gebruikt kan worden, maar geen model voor invoering van risicomanagement is. Het is geen goed teken dat pensioenfondsen vooral kijken naar FOCUS!, doordat ze op die manier alleen bezig zijn met het afvinken van een checklist. Ze zijn bezig met het voldoen aan de eisen van de

toezichthouder, in plaats van het voeren van risicomanagement om de doelstellingen te behalen. Een van de fondsen gebruikt het COSO ERM model voor het risicomanagement. Verder wordt er door de overige pensioenfondsen geen gebruik gemaakt van modellen als COSO of ISO 31000. Ze volgen FOCUS! en stappen die geadviseerd worden door de externe adviseurs, of gebruiken de kennis die mogelijk binnen het bestuur zelf aanwezig is. Het volgen van advies in plaats van een bepaald model is niet fout, maar de belangrijkste processen (zie figuur 25) moeten wel altijd terugkomen.



Figuur 25: Risicomanagement proces

Conclusie:

- Bij 3 van de 6 fondsen wordt FOCUS! als leidraad voor het risicomanagement aangehouden. Dit is niet afdoende en toont een afvinkmentaliteit van deze pensioenfondsen aan.

Praktijk

Uit de interviews blijkt dat de pensioenfondsen bezig zijn met het invoeren en verder ontwikkelen van het risicomanagement. Dit is terug te zien in het feit dat de risicowerkgroepen en risicomanagers zijn aangesteld en dat planningen met nog te zetten stappen of 'verbeterpunten' voor het risicomanagement zijn opgesteld.

Er is in de uitvoering van risicomanagement een belangrijk verschil bij de pensioenfondsen te zien. Er is een groep 'gezond boeren verstand' en een groep 'afvinkers'. Hieronder wordt een toelichting gegeven.

"Gezond boeren verstand"

2 van 6 gesproken fondsen zijn in te delen in deze 'groep'. Wat opvalt is dat deze fondsen niks hebben met termen als risicomanagement en modellen. Deze fondsen identificeren de termen met de negatieve beeldvorming van risicomanagement (namelijk dat het een 'gedoe' is). Toch is er een sterke mate van 'denken' over risicomanagement aanwezig. Dit blijkt uit het feit dat de fondsen uitgaan van de doelstellingen die als fonds behaald moeten worden. Bij het nadenken over de doelstellingen komen ook de bijbehorende risico's in beeld (Bij een gewenst beleggingsrendement komt risico kijken). Er wordt vervolgens nagedacht over hoe met deze risico's moet worden omgegaan. Deze simpele insteek vormt de kern van risicomanagement.

Een van de twee fondsen voldoet hiermee al langere tijd aan de richtlijnen voor risicomanagement van DNB. Dit fonds werkt met een dashboard waarin alle resultaten en ontwikkelingen periodiek worden gepresenteerd. Verder vinden er niet specifiek risicorapportages plaats maar wordt in de normale rapportage wel ingegaan op de belangrijkste risico's. Ook zijn de belangrijkste risico's en hun beheersmaatregelen in kaart gebracht, en eigenlijk vinden alle belangrijke stappen van risicomanagement plaats in dit fonds, zonder het specifiek risicomanagement te noemen. Het is onderdeel van de normale gang van zaken en het niveau van risicomanagement is voldoende volgens DNB. Bij deze groep fondsen is 'op papier' niet direct aan risicomanagement gedaan, maar is het bestuur heel goed op de hoogte van de risico's en hoe deze te managen. Belangrijk is dat er bij deze groep van nature een risicocultuur (denken over risico's), en een koppeling van risico's aan de doelstellingen, aanwezig is.

"Afvinkers"

Deze 'groep' wordt door 3 van de 6 fondsen gevormd. Deze groep gebruikt FOCUS! als leidraad voor het risicomanagement. Er is veel meer schriftelijke vastlegging van risicomanagement dan in de vorige groep. Er zijn uitgebreide risicoanalyses uitgevoerd, welke daarna 'in de la' blijven liggen. In de jaarverslagen van de fondsen zijn uitgebreide

risicoparagrafen te zien. Daarin zijn de belangrijkste risico's en de maatregelen uitgewerkt. De risicohouding is ook vaak beschreven in het jaarverslag of de ABTN (Actuariële Bedrijfstechnische Nota). Een koppeling van deze risico's met de doelstellingen ontbreekt. Dit is kwalijk omdat de doelstellingen juist de kern van risicomanagement vormen. Het feit dat de risico's niet met de doelstellingen gekoppeld worden toont aan dat er een belangrijke slag gemist is in het risicomanagement van de pensioenfondsen. Verder zijn er veel rapporten en beleidsstukken opgesteld. Doordat er wordt afgevinkt met FOCUS! hebben de fondsen moeite met het koppelen van het beleid en de strategie met de eerder uitgevoerde risicoanalyses en opgestelde beheersmaatregelen. Er wordt niet volgens een model of plan gewerkt, maar geprobeerd aan elke eis te voldoen. Er is bij deze groep te weinig overleg en communicatie over risicomanagement (slechts halfjaarlijks, soms per kwartaal). Mede door die gebrekkige communicatie en afvinkmentaliteit ontstaat een brei van aparte stukken die niet goed op elkaar aansluiten en onoverzichtelijk zijn. Het bestuur voldoet misschien 'op papier' aan een aantal richtlijnen, maar heeft geen goed inzicht in de risico's.

1 van de 6 fondsen is niet in deze groepen in te delen. Dit fonds heeft het hoogste niveau van risicomanagement door een combinatie van een aanwezige risicocultuur bij het gehele bestuur, en een afgestemde schriftelijke vastlegging van het risicomanagement op de risicocultuur. Wanneer alleen een risicocultuur aanwezig is en geen vastlegging, loop je kans dat je (nieuwe) risico's en belangrijke ontwikkelingen over het hoofd ziet. Het spreekt voor zich dat bij alleen vastlegging van risico's, zonder na te denken over doelstellingen en een risicohouding, ook de plank wordt misgeslagen.

Het fonds dat een combinatie van de groepen is, heeft een aantal functionarissen in het bestuursbureau verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering van het risicomanagement (analyses, rapportages en monitoring). Door regelmatig overleg blijft het bestuur betrokken bij het proces. Het bestuur weigert commissies of werkgroepen op te richten, door de overtuiging dat zij zelf verantwoordelijk is. De verantwoordelijken voor de uitvoering hebben maandelijks overleg met het bestuur en half jaarlijks komt het bestuur bijeen om over de belangrijkste (nieuwe) risico's te praten.

DNB houdt contact met elk fonds en controleert periodiek of elk fonds de noodzakelijke stappen in het risicomanagement heeft gezet. Hoe regelmatig de DNB controleert hangt af van de toezichtsklasse waarin een pensioenfonds zit. Op basis van de grootte (aantal deelnemers) van het fonds, wordt elk fonds ingedeeld in een bepaalde klasse.

Conclusies:

- *Risico's en doelstellingen worden bij de helft van de fondsen niet gekoppeld.*
- *Er is een groep 'Gezond boeren verstand' en een groep 'afvinkers' te onderscheiden bij pensioenfondsen.*
- *Een combinatie van risicocultuur ('gezond boeren verstand') en schriftelijke vastlegging ('afvinken'), dat is afgestemd op elkaar, is het beste. Deze combinatie is bij 1 van de 6 fondsen echt aanwezig.*
- *Er vindt te weinig overleg plaats tussen besturen en de verantwoordelijken voor de uitvoering van het risicomanagement.*
- *Er is geen duidelijke volgorde aangehouden bij het invoeren van risicomanagement. Hierdoor ontstaat een brei van onsamenvhangende stukken.*

Volwassenheidsniveau richtlijnen integraal risicomanagement van DNB

Doordat elk fonds afwijkt in haar niveau van risicomanagement, is er sprake van een algemene indruk in figuur 25 (bladzijde 43). Hierbij is gekeken naar drie aspecten waarop door DNB getoetst wordt. De hieronder genoemde aspecten en criteria worden uitgebreider gedefinieerd in bijlage 1.

Risicocultuur/Governance

Hierbij wordt getoetst wat de houding van het bestuur ten aanzien van risicomanagement is. Dit wordt ook wel de 'tone at the top' genoemd. Deze 'tone at the top' moet goed zijn, wil het risicomanagement goed geregeld worden binnen een pensioenfonds. Het bestuur moet dus het belang van risicomanagement inzien, en dit uitstralen naar de rest. Risicomanagement moet ook een vast agendapunt zijn binnen vergaderingen. Governance gaat over hoe de organisatie is ingericht op risicomanagement. Hiermee wordt onder andere de inrichting van een risicomanagement functie bedoeld.

Over het algemeen is de 'tone at the top' goed binnen pensioenfondsen. Het bestuur beseft het belang van risicomanagement en steunt de verdere ontwikkeling ervan. Slechts een van de zes besturen is hierover verdeeld, maar over het algemeen is niveau 3 bereikt. De aanwezigheid van de eerder genoemde risico commissies en risicomangers zijn indicatoren van een governance die ingericht is op risicomanagement. Het risicomanagement is bij de meeste een standaard agendapunt. Vijf van de zes fondsen hebben niveau 3 behaald.

Risicostrategie en beleid

Er wordt getoetst of het fonds een heldere en passende risicostrategie heeft. Ook wordt gekeken naar de samenhang tussen de risicostrategie en de doelstellingen van het fonds. Het risicobeleid vastgesteld door het bestuur wordt getoetst op volledigheid. Is de risk-appetite (risicotolerantie) gedefinieerd, en sluit dit aan bij de strategie.

De strategie is over het algemeen beschreven bij de fondsen. Nog niet bij ieder fonds is het risicobeleid helder op schrift gesteld en/of goedgekeurd door het bestuur. Het wordt als moeilijk ervaren het beleid te koppelen aan de strategie en de doelstellingen van het fonds. Dit komt doordat soms eerst is nagedacht over het uitschrijven van een strategie, voordat de doelstellingen betrokken zijn bij het proces. Het risicobeleid omschrijft ook nog niet altijd de risicobereidheid bij elke risicocategorie. Over het algemeen ligt het niveau van de fondsen tussen de 2 en 3 bij dit aspect. 3 van de 6 hebben niveau 3 behaald. De overige fondsen liggen dicht tegen niveau 3 aan.

Risicomanagementprocessen

Hierbij wordt gekeken naar de processen bij risicomanagement. Is er een eigenaar van de processen, en worden de processen periodiek getoetst door het bestuur, zijn enkele criteria voor de toetsing. De betrokkenheid van het bestuur bij het proces van identificatie en inschatting van risico's wordt bekeken. Tot slot wordt een oordeel gegeven over het niveau van de risicorapportages.

Over het algemeen zijn de risicomanagementprocessen allemaal beschreven en zijn de verantwoordelijken voor deze processen benoemd. Bij de meeste fondsen is het bestuur eindverantwoordelijk voor de risico identificatie, wel spelen adviseurs bij vijf van de zes fondsen een belangrijke rol. De risicorapportages zijn vaak aanwezig, maar er wordt niet bij elk fonds periodiek overlegd over het risicomanagement op basis van de rapportage. Het niveau van de risicomanagementprocessen ligt tussen de 2 en 3 van de richtlijnen risicomanagement van DNB. Bij 2 van de 6 fondsen is niveau drie ruim behaald. Een fonds is er scoort onvoldoende, de overige fondsen zitten tegen niveau 3 aan.

Conclusie:

Uit de interviews en analyse van de jaarstukken is op te maken, dat 2 van de 6 fondsen bezig zijn met de laatste stappen naar niveau 4. Een ander tweetal fondsen schommelt op

de drie onderdelen rond niveau 3. De overige 2 fondsen hebben niveau 3 nog niet (op elk onderdeel) behaald.

	Niveau 1 (ZWAK) Niet bestaand of Ad hoc	Niveau 2 (ONVOLDOENDE) Reproduceerbaar en informeel	Niveau 3 (VOLDOENDE) Gestructureerd en geformaliseerd	Niveau 4 (STERK) Geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd
Risicocultuur/Governance			←→	
Risicostrategie en Beleid		←→		
Risicomanagementprocessen		←→		

Figuur 26: Niveaus volwassenheid risicomanagement⁷⁶

In de bovenstaande figuur is een gemiddelde inschatting gemaakt van het niveau van risicomanagement bij de pensioenfondsen die zijn geïnterviewd, en waarvan de jaarverslagen zijn bekeken. Deze inschatting is gemaakt op basis van de richtlijnen integraal risicomanagement⁷⁷, zoals de Nederlandsche Bank deze heeft opgesteld.

5.1.2 De grootste 'struikelblokken'

Er is een aantal 'struikelblokken' bij pensioenfondsen te onderscheiden, die inrichting van goed risicomanagement belemmeren. Deze struikelblokken komen uit de interviews met de pensioenfondsen. De belangrijkste punten zijn:

'We doen het omdat het moet'/ men ervaart geen noodzaak.

Wanneer risicomanagement wordt gezien als iets waaraan voldaan moet worden omdat bijvoorbeeld toezichthouders of wetgevers dit eisen, dan zal het niet veel verder komen dan een verplicht nummer dat met de minste inspanning dient te worden uitgevoerd. Alleen gaat men dan voorbij aan de achterliggende doelstelling van risicomanagement en dat is helpen de organisatie te ondersteunen om succesvol te zijn. Door de crisis is er een bewustzijn gecreëerd dat een meer structurele aanpak noodzakelijk is. Toch blijft (een onderdeel van) risicomanagement voor alle fondsen beperkt tot: 'het moeten voldoen aan eisen'.

Het is daarom van belang om bij de invoering van risicomanagement veel aandacht te besteden aan opleiding, communicatie en motivatie. Vooral leidinggevend (het bestuur) zijn degenen die er uiteindelijk voor staan om risicomanagement in te voeren. Deze functionarissen moeten dus voorzien worden van kennis en ondersteuning om deze uit- en over te kunnen dragen.

De 'top' draagt het project niet

Risicomanagement kan alleen succesvol in organisaties worden in gevoerd als het geïnitieerd wordt vanuit de top (het bestuur van het pensioenfonds). Het bestuur moet er van overtuigd zijn dat risicomanagement toegevoegde waarde gaat leveren. Risicomanagement bottom-up invoeren lukt niet. Uit de interviews blijkt dat dit besef bij een fonds nog niet in het hele bestuur aanwezig is. Bij de andere fondsen is het besef er wel. Toch is het bestuur bij de helft van de fondsen niet genoeg betrokken bij het risicomanagement. Er vinden halfjaarlijks of een keer per kwartaal overleggen plaats tussen werkgroepen/commissies en het bestuur. Dit zou regelmatig moeten plaatsvinden, zodat het bestuur beter op de hoogte is van wat er 'gebeurd' binnen het risicomanagement. Risicomanagement kan nooit goed

⁷⁶ Bron: www.dnb.nl

⁷⁷ <http://www.toezicht.dnb.nl/3/50-223998.jsp>

ingericht worden als het bestuur niet het belang ervan inziet, en niet op een lijn zit. Dit struikelblok hangt uiteraard samen met het niet ervaren van de noodzaak ervan.

Te veel jargon

De terminologie van risicomanagement wordt soms als ingewikkeld ervaren. De beschrijvingen en termen als in bijvoorbeeld het COSO ERM model (zie hoofdstuk 4) kunnen afschrikken. Wanneer besturen niet of weinig kennis van risicomanagement hebben, kan het jargon wellicht een drempel vormen.

Het is dus belangrijk om de drempel voor pensioenfondsen te verlagen en communicatie simpel te houden. Het aspect 'gezond boeren verstand' is een belangrijke hierbij. Risicomanagement is onderdeel van de dagelijkse 'bedrijfsvoering' en er is weinig reden om daar ingewikkeld over te doen. Belangrijk is dat degene die betrokken zijn bij de invoering van risicomanagement, kunnen uitleggen waarom bepaalde zaken worden ingevoerd en wat het doel van de maatregelen is. Het is een belangrijke taak van 'specialisten' om de drempel te verlagen in plaats van te verlangen dat het pensioenfondsbestuur de stap naar het kennisniveau van de specialist gaat maken.

Risico's jaarlijks reviewen

Risicomanagement is meer dan het doen van een jaarlijkse review waarbij de bekende risico's tegen het licht worden gehouden. Sommige pensioenfondsen benaderen het op deze manier. Men kijkt eenmaal per jaar/ of halfjaarlijks en stelt vast of men geen hiaten in de beheersing denkt te hebben. Vervolgens maakt men een actielijst en bewaakt deze de rest van het jaar. De kans is hierbij groot dat men essentiële zaken over het hoofd ziet.

Het over het hoofd zien van belangrijke zaken kan worden voorkomen door middel van maandelijkse risicorapportages. Binnen pensioenfondsen werkt men al met maandelijkse managementrapportages, en het toevoegen van een risicorapportage is dus relatief eenvoudig. In de risicorapportage worden de belangrijkste risico's in kaart gebracht. Ook de werking van de beheersmaatregelen moeten daarin beschreven worden, zodat bijsturing daarvan sneller mogelijk is. Op deze manier krijgt het bestuur beter inzicht in de risico's, en kan sneller gereageerd worden op eventuele nieuwe risico's. Deze rapportages kunnen opgesteld worden door eventuele risicowerkgroepen, of andere verantwoordelijken voor de uitvoering van het risicomanagement.

5.2 Succesvolle inbedding van integraal risicomanagement

In de onderstaande paragraaf wordt een toelichting gegeven op het begrip 'succesvol risicomanagement'. Vervolgens is de wijze waarop integraal risicomanagement succesvol ingebed zou kunnen worden en de te nemen stappen voor implementatie van integraal risicomanagement beschreven.

5.2.1 Succesvol integraal risicomanagement

In de interviews met bestuursleden van pensioenfondsen is gevraagd een definitie te geven van succesvol integraal risicomanagement. Deze zijn terug te vinden in de uitwerking van de interviews in bijlage 7. Zoals eerder gezegd zijn pensioenfondsen in te delen in een groep 'gezond boeren verstand' en een groep 'afvinkers'. Bij de ene groep is een sterke mate van risicocultuur aanwezig en bij de andere is er veel geregeld op het gebied van schriftelijke vastlegging van risicomanagement (risicorapportages, escalatieschema's edg). Dit verschil en de verkregen definities voor succesvol integraal risicomanagement laten twee belangrijke elementen zien, namelijk: cultuur en (effectieve) implementatie.

Cultuur

Voorwaarde voor een succesvolle implementatie van risicomanagement is een risicocultuur. Belangrijk hiervoor is een algeheel besef van het belang van risicomanagement voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Bij het nadenken over de doelstellingen

komen ook de bijbehorende risico's voor deze doelstellingen in beeld. Daarmee wordt de noodzaak voor het managen van deze risico's duidelijk. Er worden hierdoor twee veranderingen in de perceptie met betrekking tot risicomanagement aangebracht:

- ✚ Risicomanagement wordt geen 'moeten' van DNB, maar is noodzakelijk voor het fonds.

- ✚ Risicomanagement heeft een positief effect op het behalen van doelstellingen.

De risicocultuur is onder andere te meten door te kijken hoe vaak risicomanagement onderwerp is in vergaderingen en in hoeverre risicomanagement wordt meegewogen in de besluitvorming. Vooral het bestuur van het pensioenfonds moet gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met risicomanagement. Zij moeten het belang ervan kunnen over- en uitdragen naar de bestuursbureaus en andere partijen. "De kritieke schakel is de actieve en kritische opstelling van een betrokken en ter zake kundig bestuur"⁷⁸.

Implementatie

Er moet goed worden nagedacht over de richting en visie met betrekking tot risico's en de doelstellingen erbij. Dit kost tijd en veel overleg tussen verschillende afdelingen of functionarissen. Voor een goede implementatie is betrokkenheid van iedereen nodig. Een moeilijkheid hierbij is dat deze medewerkers van verschillende disciplines of afdelingen er een andere 'taal' op na houden. "Het met elkaar uitwisselen van de verschillende definities van begrippen en deze gezamenlijk onder één noemer brengen is het startpunt voor een verdere samenwerking"⁷⁹.

Voor inbedding van het risicomanagement binnen het pensioenfonds is het van belang iemand eindverantwoordelijk te maken voor implementatie van het risicomanagement. Bij voorkeur is dit iemand binnen het bestuur, of een risicomanager met korte lijnen naar het bestuur. Op die manier is snelle communicatie in het bestuur mogelijk. Een extern specialist verantwoordelijk maken voor de implementatie is ook mogelijk, maar opnieuw is hierbij regelmatig contact met het bestuur noodzakelijk. Een goed geïmplementeerd risicomanagement bevat de volgende elementen:

- ✚ Er is nagedacht over de risicostrategie en het doel van risicomanagement.
- ✚ Er moet een goed inzicht gegeven worden in de risico's, en de beheersmaatregelen hiervoor zijn vervolgens toegelicht.
- ✚ De regelmatige rapportages geven inzicht in de ontwikkeling en beheersing van de (nieuwe) risico's.
- ✚ De reactie op risico's is in overeenstemming met de risicostrategie en risicohouding.
- ✚ Periodiek vindt monitoring van het risicomanagement plaats.

Succesvol integraal risicomanagement

Volgens het bestuur van een pensioenfonds is er sprake van succesvol integraal risicomanagement, als:

1. Het bestuur rustig kan slapen, 'want we staan gezamenlijk achter de opzet en hebben het maximale gedaan'.
 2. Interactie op bestuurlijk niveau, om de verantwoordelijkheid gemeenschappelijk te dragen.
- Voor succesvol integraal risicomanagement is zowel goede implementatie als een algemeen gedragen risicocultuur noodzakelijk. Behalve deze twee aspecten is het verantwoordelijk maken van een functionaris van belang voor het inbedden van succesvol integraal risicomanagement.

5.2.2 Te nemen stappen

In deze paragraaf is een aantal simpele stappen geformuleerd die genomen kunnen worden voor implementatie van risicomanagement. Uit de gesprekken met de pensioenfondsen blijkt

⁷⁸ Deloitte (2011). *Hoe raak ik in control over de beleggingen? Risicomanagement voor Pensioenfondsen*.

⁷⁹ Uiterlinden, R. (2011). *'In Control' theorie en praktijk*.

dat deze geen eenduidige volgorde aanhouden bij implementatie. Er zijn fondsen die eerst een risicoanalyse hebben laten uitvoeren en op basis daarvan beheersmaatregelen hebben opgesteld. Deze fondsen hebben nu moeite met het beschrijven van de risicostrategie en de communicatie hiervan. Andere fondsen hebben wel een goed uitgeschreven strategie en risicohouding, maar nog geen regelmatige monitoring van de risico's. Ondanks dat iedereen vrij is in het kiezen van zijn stappen, is het beter vooraf besluitvorming te nemen over de volgorde van de te zetten stappen. Anders ontstaat het probleem dat er geen samenhang is tussen de verschillende onderdelen van het risicomanagement.

Stappen voor implementatie

- + Denk na over de risicostrategie en de risicohouding van het fonds.
- + Ga uit van de doelstellingen van het fonds, en identificeer de daar bijkomende risico's. Op deze manier ervaart men gelijk de noodzaak van risicomanagement. Dit bewustzijn moet het gehele bestuur hebben en uitdragen.
- + Communiceer deze strategie en houding binnen de gehele organisatie. Zorg dat iedereen begrijpt waarom risicomanagement belangrijk is, en wat men met risicomanagement wil bereiken.
- + Vaststellen van taken, rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement.
- + Toewijzen van middelen. Denk hierbij aan kennis en vaardigheden van het personeel, methoden en technieken voor risicomanagement en informatie- en kennissystemen.
- + Het vaststellen van communicatiemechanismen en rapportagemiddelen. Deze middelen en mechanismen moeten zowel de interne organisatie als de externe omgeving tijdig, juist en volledig informeren inzake het risicomanagement van de organisatie.

Randvoorwaarden

Er is wel een aantal randvoorwaarden voor implementatie van risicomanagement. Het bestuur moet achter het risicomanagementbeleid staan, en dit kunnen uitleggen aan de belanghebbenden (zowel extern als intern). Zolang zij niet overtuigd zijn van het belang, kan een implementatie niet effectief plaatsvinden.

Daarnaast is betrokkenheid van iedereen nodig bij het proces. Het verantwoordelijk stellen van functionarissen voor het risicomanagement betekent niet dat de andere functionarissen geen rol meer spelen in het implementatieproces. Het verantwoordelijk maken zorgt er voor dat er daadwerkelijk actie ondernomen wordt. De verantwoordelijke persoon, extern of intern, is de specialist op het gebied van risicomanagement. Om draagvlak te creëren, zal hij/zij het simpel en begrijpelijk moeten houden voor iedereen binnen het pensioenfonds. Met de genoemde stappen en de gegeven randvoorwaarden is een implementatie van het risicomanagement mogelijk.

In dit hoofdstuk zijn de interviews, die zijn afgenomen met bestuursleden van pensioenfondsen, uitgewerkt. Er is in beeld geschetst van de manier waarop nu wordt omgegaan met risicomanagement en welke 'struikelpunten' pensioenfondsen hierbij tegenkomen. Het begrip succesvol risicomanagement wordt beschreven en er is een aantal stappen voor implementatie van risicomanagement genoemd. Hiermee zijn deelvraag 7 (*"Hoe wordt risicomanagement op dit moment gebruikt bij pensioenfondsen?"*), deelvraag 8 (*"Op welke wijze zou integraal risicomanagement succesvol kunnen worden ingebed in pensioenfondsen?"*) en deelvraag 9 (*"Welke stappen kunnen worden genomen om integraal risicomanagement te implementeren bij pensioenfondsen?"*) beantwoordt. Met de beantwoording van alle deelvragen is hierdoor ook de probleemstelling van deze scriptie beantwoordt (*"Op welke wijze kan integraal risicomanagement succesvol in pensioenfondsen worden ingericht?"*). Het volgende hoofdstuk 'Conclusies & aanbevelingen' vormt het slot van deze scriptie, waarin het antwoord op de probleemstelling wordt uitgewerkt.

6. Conclusies & aanbevelingen

Pas sinds de laatste jaren zijn door veel pensioenfondsen grotere stappen gezet op het gebied van risicomanagement. Aanleiding hiervoor is de financiële crisis. De dekkinggraden staan onder druk en “er is een sterker risicomijdend gedrag door pensioenfondsen en een wens om meer inzicht te verkrijgen in de beleggingen van deelnemers.”⁸⁰ Veel pensioenfondsen hebben moeite met de terminologie van risicomanagement. Daarnaast blijft (een onderdeel van) risicomanagement voor de fondsen beperkt tot: ‘het moeten voldoen aan eisen van de toezichthouder’. Deze negatieve lading staat integratie van risicomanagement in de weg.

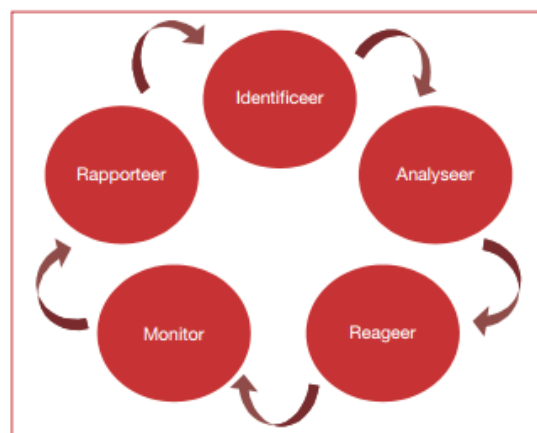
- *Risico's en doelstellingen worden bij de helft van de fondsen niet gekoppeld.*

De kern van risicomanagement wordt gevormd door het koppelen van het risicomanagement aan de doelstellingen van het fonds. Deze koppeling ontbreekt bij de helft van de geïnterviewde pensioenfondsen. Bij het nadenken over de doelstellingen komen de bijbehorende risico's voor het fonds in beeld. Daarmee wordt de noodzaak voor het managen van deze risico's duidelijk. Door deze manier van benadering is het ook beter zichtbaar dat risicomanagement voor het fonds belangrijk is om de doelstellingen te behalen. Er worden hierdoor twee veranderingen in de perceptie met betrekking tot risicomanagement aangebracht:

- + Risicomanagement wordt geen ‘moeten’ van DNB, maar is noodzakelijk en in het belang van het fonds.
- + Risicomanagement heeft een positief effect op het behalen van doelstellingen.

- *Bij 3 van de 6 fondsen wordt FOCUS! als leidraad voor het risicomanagement aangehouden. Dit is niet afdoende en toont een afvinkmentaliteit van deze pensioenfondsen aan.*
- *Er is door pensioenfondsen geen duidelijke volgorde aangehouden bij het invoeren van risicomanagement. Hierdoor ontstaat een brei van onsamenvangende stukken.*

Als model voor implementatie van risicomanagement is ISO 31000 het beste bruikbaar. De gedachtegoed over risicomanagement komt overeen met COSO ERM, maar ISO 31000 onderscheidt zich door het apart uitwerken van de stap implementatie. Daarbij zouden pensioenfondsen de FOCUS! methode van DNB als handvat moeten gebruiken voor de toetsing van het risicomanagement. Op dit moment wordt door de pensioenfondsen veelal gebruikt gemaakt van de FOCUS! methode voor het risicomanagement. Deze methode is echter niet afdoende en is te beperkt voor het invoeren van integraal risicomanagement. Wanneer alleen FOCUS! gebruikt wordt, zijn fondsen vooral bezig met het afvinken van de eisen van DNB. Uiteindelijk bevat elk risicomanagementproces de stappen⁸¹ uit figuur 27.



Figuur 27: Risicomanagement proces

- *Er is een groep ‘Gezond boeren verstand’ en een groep ‘afvinkers’ te onderscheiden bij pensioenfondsen.*

Bij de groep ‘gezond boeren verstand’ is de kern van het risicomanagement aanwezig. Er is vanuit de doelstellingen nagedacht over de risico's en het is helder hoe deze risico's moeten worden gemanaged. Het schort bij deze groep aan de schriftelijke vastlegging, maar het bestuur is goed op de hoogte van de risico's en hoe deze te managen. De groep ‘afvinkers’

⁸⁰ Atos Consulting Trends Institute (2009). *Onderzoek naar de toekomst van de Nederlandse pensioenmarkt*.

⁸¹ Bron: http://www.vrisico.nl/pwc_RM_survey.pdf

volgen de FOCUS! methode en zijn vooral bezig met het voldoen aan de eisen van de toezichthouder. Er worden allerlei stukken opgesteld, maar vaak niet met een bepaalde strategie. Deze groep heeft de koppeling met de doelstellingen niet gemaakt en ook de stap van het uitschrijven van een risicobeleid afgestemd op de risicohouding gemist. Mede door die gebrekkige communicatie en afvinkmentaliteit ontstaat een brei van aparte stukken die niet goed op elkaar aansluiten en onoverzichtelijk zijn. Het bestuur voldoet misschien 'op papier' aan een aantal richtlijnen, maar heeft geen goed inzicht in de risico's.

- *Er vindt te weinig overleg plaats tussen besturen en de verantwoordelijken voor de uitvoering van het risicomanagement.*

Bij de helft van de fondsen vindt slechts halfjaarlijks of een keer per kwartaal overleg plaats tussen het bestuur en de verantwoordelijken voor de uitvoerders van het risicomanagement. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement en zou dit ook moeten meewegen in hun besluitvorming. Daarom is het van belang dat er minimaal een keer per maand communicatie plaatsvindt over het risicomanagement. Het opstellen van een interne risicorapportage is hiervoor een goede mogelijkheid. Dit is bij de fondsen veelal al wel gedaan maar deze risicorapportage is vaak niet volledig, of wordt slechts halfjaarlijks afgeleverd.

- *Een combinatie van risicocultuur ('gezond boeren verstand') en schriftelijke vastlegging ('afvinken'), dat is afgestemd op elkaar, is het beste. Deze combinatie is bij 1 van de 6 fondsen echt aanwezig.*

Over het algemeen bevinden de geïnterviewde pensioenfondsen zich rond het vereist niveau van DNB in hun richtlijnen integraal risicomanagement (zie bijlage 1). Om het integraal risicomanagement succesvol in te voeren zijn de elementen cultuur en effectieve implementatie belangrijk. Hiervoor ligt een belangrijke taak bij het bestuur van een pensioenfonds. "De kritieke schakel is de actieve en kritische opstelling van een betrokken en ter zake kundig bestuur"⁸². Het bestuur moet, door het koppelen van het risicomanagement aan de doelstellingen, de noodzaak van risicomanagement inzien en uitdragen naar de andere functionarissen. Deze risicocultuur moet vervolgens gecombineerd worden met een effectieve implementatie, zodat het niet alleen 'in het hoofd' zit, maar ook schriftelijk verantwoord is.

De in hoofdstuk 5 geformuleerde stappen maken implementatie mogelijk, mits een actieve en stimulerende houding van het bestuur aanwezig is. Daarnaast is het belangrijk een persoon met ervaring in het vakgebied verantwoordelijk te maken voor de implementatie van het risicomanagement. Deze specialist (intern of extern) moet het hele bestuur betrokken houden bij het proces. Belangrijk is dat deze specialist aan het bestuur kan uitleggen waarom bepaalde zaken worden ingeregeld en wat het doel van de maatregelen is. Hiervoor is het noodzakelijk dat de specialist niet vervalt in teveel jargon. Het jargon en de terminologie van risicomanagement vormen veelal een 'drempel' voor besturen van pensioenfondsen.

Aanbevelingen

Samenvattend kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden:

1. *De kern van risicomanagement wordt gevormd door de doelstellingen van het fonds. Van daaruit moet worden nagedacht over de risico's en de risicohouding.*

Het bestuur moet in overleg de doelstellingen formuleren, en vervolgens het risicomanagement daaromheen bouwen. Op deze manier wordt het fundament van risicomanagement gelegd.

⁸² Deloitte (2011). *Hoe raak ik in control over de beleggingen? Risicomanagement voor Pensioenfondsen*.

2. *Het bestuur is de kritieke schakel voor een succesvolle implementatie en moet overtuigd zijn van de noodzaak van het risicomanagement en deze kunnen uitdragen (een risicocultuur kweken).*

Door uit te gaan van de doelstellingen wordt voor het bestuur duidelijk dat de risico's gemanaged 'moeten' worden, dus de overtuiging voor de noodzaak is daardoor aanwezig. Vervolgens is het noodzakelijk dit te communiceren naar de overige medewerkers/ belanghebbenden, door middel van een vergadering, 'workshop' of brief.

3. *Hou het risicomanagement simpel en toegankelijk voor het iedereen binnen het bestuur.* Er is een algemene allergie voor de terminologie van risicomanagement bij veel pensioenfondsen. De groep 'gezond boeren verstand' laat zien dat er niet heel veel jargon voor nodig is, om wel aan risicomanagement te doen.

4. *Maak iemand verantwoordelijk voor de implementatie van risicomanagement.* De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt altijd bij het bestuur, maar om daadwerkelijk implementatie in gang te zetten, kan het verantwoordelijk maken van een functionaris hiervoor belangrijk zijn.

5. *Maandelijks overleg tussen besturen en andere verantwoordelijken voor risicomanagement.*

Dit kan in de vorm van een risicorapportage die maandelijks wordt afgegeven aan het bestuur. In de risicorapportage worden de belangrijkste risico's in kaart gebracht. Ook de werking van de beheersmaatregelen moeten daarin beschreven worden, zodat bijsturing daarvan sneller mogelijk is. Op deze manier krijgt het bestuur beter inzicht in de risico's, en kan sneller gereageerd worden op eventuele nieuwe risico's.

6. *Gebruik de FOCUS! methode van DNB niet als leidraad voor risicomanagement, maar als handvat bij de toetsing van het risicomanagement.*

Ga zelf aan de gang met risicomanagement en ontwikkel een risicostrategie in lijn met de risicohouding. Hiervoor kan gebruikt gemaakt worden van modellen als ISO 31000 of COSO ERM, of adviseurs op het gebied van risicomanagement. Pas daarna is de FOCUS! methode een goed handvat als toetsing van het risicomanagement.

Hiermee is een antwoord gegeven op de centrale probleemstelling van deze scriptie: "Op welke wijze kan integraal risicomanagement succesvol in pensioenfondsen worden ingericht?"

Literatuurlijst

Boeken

Wijk, J. van (2010). *Succesvol afstuderen: praktijkgericht onderzoek in het HBO*. Groningen: Noordhoff.

Hulshof M. (2011). *Leren interviewen*. Groningen: Noordhoff.

Uiterlinden, R. (2011). *'In Control' theorie en praktijk*. 's-Hertogenbosch: Tutein Nolthenius.

Ammeraal, T. (2010). *De financiële functie Risicobeheer*. Groningen: Noordhoff.

Leeuwen, O. van en Bergsma, J. (2012). *Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief*. Groningen: Noordhoff.

Claassen, U. (2009). *Handboek risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*. Deventer: Kluwer.

Bosch, F. (2010). *Risico als obsessie: Het beleggingsbeleid van pensioenfondsen*. Amsterdam: Pearson Education.

Hoogland, W. en Dik, R (2010). *Rapport over rapporteren*. Groningen: Noordhoff.

Tijdschriftartikelen

Onafhankelijk informatiemedium voor de pensioensector: Pensioen Bestuur & Management. (2012) Thema: Leidraad bij onderdekking, 9^e jaargang (nr. 2), p. 18.

Onafhankelijk informatiemedium voor de pensioensector: Pensioen Bestuur & Management. (2012) Thema: Innovatie, 9^e jaargang (nr. 3), p. 30.

Artikelen

Otten, J. (2009). *Risicomanagement: een geïntrigeerde benadering*. Bron: <http://www.acs.nl/wp-content/uploads/Risicomanagement-een-ge%C3%AFntegreerde-benadering.-pdf.pdf>. Opgehaald op 12-2-2013

Pensioenfederatie (2010). *Het Nederlandse pensioensysteem. Een overzicht van de belangrijkste aspecten*. Bron: http://www.pensioenfederatie.nl/Document/Publicaties/Uitgaven/Nederlandse_pensioensysteem_Nederlandstalige_versie.pdf Opgehaald op 12-2-2013

Pensioenfederatie (2012). *Handreiking integraal risicomanagement voor pensioenfondsen*. Bron: http://www.pensioenfederatie.nl/Document/Publicaties/Service-documenten/Risicomanagement_DEF.pdf Opgehaald op 13-2-2012.

Towers Watson (2013). *Van zogenaamd risicoloos naar echt risicobewustzijn*. Bron: <http://www.towerswatson.com/nl-NL/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2013/Van-zogenaamd-risicoloos-naar-echt-risicobewustzijn>

Malaihollo, H en Vlijmen, P. van (2011). *Integraal risicomanagement. De zin en onzin ervan...*. Bron: <http://www.primonederland.eu/files/2011/09/Integraal-Risicomanagement.pdf> Opgehaald op 13-2-2012.

Paape, L. en Swagerman, D. en Prinsenbergh, M. en Scheffe, J. en Star, J. en Brecher, M. (2009). *Risicomanagement in tijden van crisis (en voor en na)*. Bron:

http://www.accountant.nl/readfile.aspx?ContentID=60387&ObjectID=606805&Type=1&File=0000026884_Risicomanagement_in_tijden_van_crisis_web_20091125.pdf Opgehaald op 12-2-2013

Glas, P. (2011). *Risicomanagement, kan het concreter?*.

Bron: <http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MSRE/11/Glas.pdf> Opgehaald op 11-2-2013.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004).

Risicomanagement van de onderneming, Geïntegreerd raamwerk. Bron:

http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecSummary_Dutch-rev-juni06.pdf Opgehaald 14-2-2013.

Kwaliteits Kring Twente (2009). *Van K naar KAM en de rol van risicomanagement*. Bron:

<http://www.kwaliteitskringtwente.nl/wp-content/uploads/2012/03/KktThema2009.pdf> Opgehaald op 13-2-2012.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2009). *Effective Enterprise Risk Oversight, The Role of the Board of Directors*. Bron:

<http://www.coso.org/documents/COSOBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409.pdf> Opgehaald op 13-2-2012.

Dubbeldeman, R. en Heinen, A. en Reijmerink, R. en Kuijck, F. van en Vugt, R. van. (2009).

Risicomanagement meer dan de som der delen. Bron: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Diensten/Risicomanagement/nl_nl_Gemeente_Governance_Handboek_Risicomanagement_0909.pdf Opgehaald op 14-2-2013.

Deloitte (2011). *Hoe raak ik in control over de beleggingen? Risicomanagement voor Pensioenfondsen*. Bron:

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/FSI/nl_nl_fsi_risicomanagement_pensioenfondsen.PDF Opgehaald op 13-2-2012.

Verheij, G. (2008). *Het Nederlandse pensioenstelsel: weerbaar en wendbaar*. Bron:

<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=81464> Opgehaald op 13-2-2013

Haas, M. de (2004). *Pensioenfondsen in zwaar weer*. Bron:

http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=G3O8ibtXd_sC&oi=fnd&pg=PR5&dq=pensioenfondsen+scriptie&ots=KnHly9NZJX&sig=9vsHW-JMy-inaQMxR_iFXMJycu8#v=onepage&q&f=false Opgehaald op 15-2-2013

PriceWaterhouseCoopers en de Rijksuniversiteit Groningen (2006). *Risicomanagement, de praktijk in Nederland*. Bron:

http://www.vrisico.nl/pwc_RM_survey.pdf Opgehaald 18-2-2013

Pensioenfederatie (2006). *Handleiding bij de principes van goed pensioenfondsbestuur*. Bron:

http://www.pensioenfederatie.nl/Document/Publicaties/ServiceDocumenten/Handleiding_bij_de_Principes_voor_goed_pensioenfondsbestuur.pdf Opgehaald op 12-2-2013.

Gastelaars, L en Westra, M. (2012). *Het kwantificeren van operationeel risico bij pensioenfondsen*. Bron:

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/FSI/FSI%20value/nl_nl_fsi_value_westra_pensioenrisico.pdf Opgehaald op 18-2-2013.

Frijns, J en Nijssen, J en Scholtens, L. (2010). *Pensioen: "Onzekere zekerheid"*. Bron:

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/01/19/rapport-commissie-frijns.html> 19-2-2013

Marle, E. van en Haisma, G. (2009). *ISO 31000 stimuleer integraal risicomanagement*. Bron:

<http://www.gvrm.nl/assets/publicaties/ISO%2031000%20stimuleert%20integraal%20risicomanagement.pdf> Opgehaald op 27-2-2013.

De Nederlandsche Bank (2012). *FOCUS! De vernieuwde toezichtaanpak van DNB*. Bron: http://www.dnb.nl/binaries/Focus_tcm46-271614.pdf Opgehaald op 13-2-2013.

De Nederlandsche Bank (2006). *Advies inzake onderbouwing parameters ftk*. Bron: http://www.dnb.nl/binaries/Advies%20DNB%20inzake%20onderbouwing%20parameters%20FTK_tcm46-145437.pdf Opgehaald op 20-2-2013.

De Nederlandsche Bank (2005). *Handboek FIRM*. Bron: <http://www.edmondhalley.nl/resources/images/Handboek%20FIRM.pdf> Opgehaald op 19-2-2013.

Schmitz, C en Pol, E. van de en Eenkhoorn, E en Mateboer, M. (2011). *Dekkingsgraden pensioenfondsen nader bekeken*. Bron: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/CE7B8559-7D71-4548-B94C-0634C1A29FDA/0/2011dekkingsgradenpensioenfondsenart.pdf> Opgehaald op 20-2-2013.

Meijden, F. van der (2006). *Onzekerheden uit het verleden, een garantie voor de toekomst?*. Universiteit Twente. Bron: <http://essay.utwente.nl/57471/> . Opgehaald op 21-2-2013

Pensioenfederatie (2012). *Hulpdocument Crisisplan*. Bron: http://www.pensioenfederatie.nl/services/publicaties/Pages/Hulpdocument_Financieel_crisisplan_46.aspx?source=/services/publicaties/servicedocumenten/pages/default.aspx Opgehaald op 22-2-2013.

Dr.Sylvie c. Bleker-van Eyk. December 2010. *Compliance&Integriteit*. Opgehaald op 27 februari 2013, van, <http://www.squarewise.com/downloads/publicaties/Dokters-en-management-VU-Magazine.pdf>

Emanuel, J.A. en Munnik, W.G. de (2006). *Enterprise Risk Management. Een risicobeheersingssysteem voor organisaties*. Maandblad van Accountancy en Bedrijfseconomie juni 2006, p294-299. Opgehaald op 6-3-2013 van http://www.mab-online.nl/pdf/496/MAB6_Emanuel%20Munnink.pdf

Power, M (2004). *The Risk Management of Everything*. Opgehaald op 12-3-2013 van <http://www.icaew.com/-/media/Files/Technical/Research-and-academics/publications-and-projects/financial-reporting-publications/briefing-the-risk-management-of-everything.pdf>

Robert, H 't.(2010). *Een positieve blik op modellen voor risicomanagement*. Opgehaald op 14-3-2013 van <http://www.risicomanagement.nl/advies/assets/files/bestanden/Overig/Een%20postieve%20blik%20op%20modellen%20voor%20risicomanagement.%20t%20Hart.%202010.pdf>

Websites:

<http://www.bpfbouw.nl/downloads/Documents/Jaarverslagen/03-07-2012-bpfBOUW-jaarverslag-2011-webversie.pdf>

https://www.kpnpensioen.nl/system/files/content/Jaarverslagen/BPF_KPN_2011_def.pdf

<http://www.mijnheinzpensioen.nl/Jaarverslag%202011%20getekend.pdf>

<https://www.huisartsenpensioen.nl/Overig/Zoeken.aspx>

<http://pensioenfondsasscott.nl/images/abbott/Jaarverslag%202011.pdf>

<http://www.dnb.nl/home/>

www.pensioenfederatie.nl

<http://www.wetboek-online.nl/wet/Pensioenwet.html>

<http://www.apg.nl/apgsite/pages/diensten/vermogensbeheer/pensioenvermogensbeheer/risicomanagement.asp>

<http://www.genootschapvoorrisicomanagement.nl/>

<http://www.abp.nl/>

<http://zanders.eu/en/publications/article/in-control-met-onafhankelijk-risicomanagement/>

<http://www.hanselman.nl/risicomanagement/integraal-risicomanagement>

<http://www.pwc.nl/nl/pensioensector/risicomanagement-voor-pensioenfondsen.jhtml>
<http://www.homefinance.nl/>
http://www.watsonwyatt.com/europe/netherlands/news/review/2008_03/06.asp
<http://www.slideshare.net/bramvandervaart/introductie-in-risicomanagement-5317630>
<http://www.accountant.nl/Accountant/Nieuws/Risicomanagement+grotere+bedrijven+en+instellingen>
<http://www.mavim.nl/financiele-instellingen-risicoanalyse-methode-firm>
<http://www.edmondhalley.nl/resources/images/Handboek%20FIRM.pdf>
<http://www.edmondhalley.nl/resources/images/Risicomanagement%20%20Audit%20Navigator.pdf>
[http://www.npn-online.com/Stakeholders/\(offset\)/20](http://www.npn-online.com/Stakeholders/(offset)/20)
www.afm.nl
www.pensioen kijker.nl
www.kijkoppensioenen.nl
<http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/zoek?keys=pensioenfondsen&op=zoek>
<http://www.poseidonpensioen.nl/pages/organogram.php>
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Kennistheorie>
<http://www.sei.cmu.edu/>
<http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/prive/index.html>
http://www.bvpp.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=397: pensioenfondsbestuur-stelt-jaarverslag-2011-vast-&catid=34:tnt&Itemid=82
<http://www.jxradvies.nl/Risicomanagement.html>
<http://www.mercer.nl/articles/informatie-voor-publieke-sector>
<http://www.wetboek-online.nl/wet/Pensioenwet/143.html>
<http://www.apg.nl/apgsite/pages/pensioenkennis/pensioenstelsel/kennisbank/holistische-balans.asp>
<http://www.slideshare.net/slinnenb/de-pensioenmarkt-in-2020-balanceren-op-het-snijvlak-van-individualisering-en-overheidsingrijpen>
http://www.pensioenfederatie.nl/services/themas/Pages/Financieel_Toetsingskader_FTK_31.aspx
www.vandale.nl

Bijlage 1 Richtlijnen Integraal Risicomanagement DNB

Onderwerpen		Volwassenheidsniveau			
	Hoofdvragen en subvragen	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
1.	Risicocultuur/Governance				
1.1	Neemt het bestuur verantwoordelijkheid voor en is het bestuur geëngageerd aan risicomanagement?				
1.1.1	Wat is de 'tone at the top' met betrekking tot risicomanagement? [Uitleg: De risicocultuur is de som van alle individuele en bedrijfswaarden, houdingen en gedragspatronen die bepalen of en hoe het pensioenfonds is geëngageerd aan integraal risicomanagement en het eigen beleid dat hiertoe is opgesteld. "Tone at the top" is hierbij een bepalende factor. Het bestuur moet in woord en daad het belang van risicomanagement uitdragen. Vervolgens moet dit op alle niveaus geïntegreerd worden in de (dagelijkse) werkzaamheden.	'tone at the top' mbt risico's ontbreekt RM functie is niet beschreven en/of ingericht	RM- functie wel benoemd, niet belegd	RM-functie (AO) is op hoofdlijnen ingericht en schriftelijk vastgelegd. En wordt aangestuurd door het bestuur	RM-functie (AO) is ingericht en schriftelijk vastgelegd. RM-functie is ingericht en wordt aantoonbaar aangestuurd door het verantwoordelijke bestuurslid
1.2	Vindt weloverwogen besluitvorming plaats?				
1.2.1	Is RM een standaard agendapunt tijdens bestuursvergaderingen?	Geen agendapunt en geen vastlegging bestuursoverwegingen en besluiten mbt risico's	Informeel besluitvorming over RM.	Standaard agendapunt. Vastlegging besluiten, maar geen vastlegging van overwegingen	Vast agendapunt. Vastlegging besluiten en bestuursoverwegingen mbt RM
1.2.2	Worden de gesignaleerde risico's aantoonbaar en serieus betrokken in de afwegingen bij de besluitvorming? Laat het bestuur RM meewegen in de besluitvorming? Wordt bij afwijking van het advies van de RM-functie gemotiveerd vastgelegd waarom is afgeweken?				
1.2.3	Worden risico's gemanaged in overeenstemming met de strategie, risicoprofiel en risicobereidheid?				
1.2.4	Begrijpt het bestuur de samenhang tussen verschillende risico's? Blijkt uit de risicoanalyse op welke wijze de verschillende risico's t.o.v. elkaar worden gewogen?				
1.3	Bewaakt het bestuur de onafhankelijkheid en deskundigheid van de RM functie?				
1.3.1	Toetst het bestuur de specifieke deskundigheid en onafhankelijkheid van commerciële - en operationele activiteiten van de RM functie?				
1.3.2	Is de rol van risicomanagement voor de organisatie helder en eenduidig? Is deze rol in het beleid vastgelegd? Zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RM-functie ingericht en schriftelijk vastgelegd?				
1.3.3	Wordt de RM-functie aangestuurd door 1 persoon hoog in de organisatie?				
1.3.4	Is het bestuur voldoende deskundig m.b.t. risicomanagement?				
1.4	Wordt in geval van uitbesteding extra aandacht aan het risicomanagement besteed?				
1.4.1	Is het bestuur zich bewust van de risico's van uitbesteding? Weet het bestuur hoe de risico's van uitbesteding met elkaar en met de andere risico's die het fonds loopt samenhangen?				
1.4.2	Neemt het bestuur specifieke acties om de risico's van uitbesteding te identificeren en te beheren?				
1.4.3	Is het bestuur 'in control' (in staat om verantwoordelijkheid te nemen) inzake het risicomanagement van uitbestede activiteiten. Kan het bestuur voldoende tegenwicht (bijvoorbeeld door deskundigheid, gewicht, status) bieden op het vlak van RM t.o.v. de PUO (pensioenuitvoeringsorganisatie)?				
1.4.4	Zijn de personen die het RM bij de PUO voor het pensioenfonds uitvoeren aantoonbaar onafhankelijk van commerciële en operationele activiteiten binnen de PUO? Zijn andere externe adviseurs eveneens aantoonbaar onafhankelijk (belangenversterving wordt aantoonbaar tegengegaan of voorkomen)?				
2.	Risicostrategie en -beleid				
2.1	Beschrijft de risicostrategie de doelstelling(-en) van risicobeleid, rekening houdend met het risicoprofiel van de organisatie (hangt ondermeer af van de				
2.1.1	Heeft het fonds een heldere en passende risicostrategie die is afgeleid van de (generieke) missie?	Geen integrale risicostrategie aanwezig. Geen betrokkenheid bestuur. Risicobereidheid is niet benoemd en er vindt geen communicatie plaats met stakeholders	Algemene strategie is eenmalig opgesteld en niet toegespitst op fonds. Het beleid is niet helder op schrift gesteld en/of goedgekeurd door het bestuur. Invulling risicobereidheid alleen overkoepelend en niet geformaliseerd.	RM-Strategie op hoofdlijnen toegespitst op fonds. Invulling risicobereidheid is per categorie gedaan. Het beleid is goedgekeurd door het bestuur, wordt ad hoc geactualiseerd en gecommuniceerd met stakeholders.	Afgeleid van (generieke) missie/strategie fonds. Het beleid is autonoom door het bestuur opgesteld (maatwerk/onafhankelijk van adviseurs). Invulling risicobereidheid per categorie en integraal gedaan. Het beleid is op schrift gesteld en door het
2.1.2	Is het risicobeleid per risicogebied beschreven en bezien op samenhang met alle andere risicogebieden?				
2.1.3	Is het risicobeleid vastgesteld door het bestuur en formeel bekrachtigd?				
2.1.4	Is de risicobereidheid of risikopetite gedefinieerd? Sluiten het risicoprofiel en -bereidheid/appetite aan bij de strategie?				
2.1.5	Vindt adequate actualisering plaats (criteria en beleid opgesteld, revisiedata vastgesteld) en wordt periodiek gecommuniceerd over risicostrategie en -beleid met stakeholders?				

3.	Risicomanagementprocessen					
3.1	Beschikt het fonds over kwalitatief hoogwaardige risicomanagementprocessen?					
	Kwaliteitsborging					
	3.1.1	Zijn de risicomanagementprocessen beschreven en worden deze periodiek herzien?				
	3.1.2	Is het eigenaarschap van primaire processen (incl. risicobeheersing binnen deze processen) expliciet toegewezen?				
	3.1.3	Worden de opzet en werking van de risicomanagementprocessen periodiek getoetst door het bestuur en leidt dit tot effectieve bijsturing waar nodig?				
3.2	Heeft het fonds de processen adequaat opgezet, past het fonds een holistische benadering en integrale beheersing toe?					
A.	Risico identificatie					
	3.2.1	Worden alle relevante risico's op gestructureerde (systematische) wijze geïdentificeerd?				
	3.2.2	Heeft het fonds een totaaloverzicht van alle risico's en begrijpt het fonds de samenhang tussen deze risico's?				
	3.2.3	Worden de risico's en kansen teruggeleid naar de strategie?				
	3.2.4	Is risico-identificatie de verantwoordelijkheid van het bestuur (adviseurs en RM-functie zijn in geval van uitbesteding onafhankelijk)?	Bestuur niet betrokken en adviseurs afhankelijk	Adviseurs zijn dominant en/of afhankelijk	Bestuur is eindverantwoordelijk, maar adviseurs spelen op onderdelen een grote rol	Bestuur in de driver seat. Bij gebruik adviseurs zijn die aantoonbaar onafhankelijk
B.	Risico inschatting					
	3.2.5	Wordt voor alle geïdentificeerde risico's een inschatting gemaakt van kans en impact?				
	3.2.6	Blijkt uit de risicoanalyse op welke wijze de verschillende risico's t.o.v. elkaar worden gewogen?				
	3.2.7	Is risico-inschatting de verantwoordelijkheid van het bestuur (adviseurs en RM-functie zijn in geval van uitbesteding onafhankelijk)?				
3.	Risicomanagementprocessen					
C.	Bepalen van beheersmaatregelen					
	3.2.8	Worden voor alle significante risico's afwegingen gemaakt of beheersingsmaatregelen noodzakelijk zijn?				
	3.2.9	Bepaalt het bestuur n.a.v. beheersmaatregelen per risico het restrisico in samenhang?				
	3.2.10	Worden risicomitigerende maatregelen door het bestuur in samenhang (integraal) geprioriteerd?				
D.	Uitvoeren van beheersmaatregelen					
	3.2.11	Wordt een verantwoordelijke voor de uitvoering van de beheersmaatregelen benoemd die deze maatregel uitvoert en rapporteert over de voortgang?				
	3.2.12	Bewaakt de RM-functie de voortgang en beoordeelt de RM-functie de werking/effecten van de beheersmaatregelen?				
E.	Monitoren en evalueren					
	3.2.13	Beschikt het bestuur over geschikte, tijdige, actuele, accurate en toegankelijke RM-informatie? Zorgt de RM-functie hiervoor?				
	3.2.14	Worden risicorapportages periodiek op serieuze wijze besproken door het bestuur en met andere stakeholders?	Geen rapportage en monitoring mbt risicomanagement.	Geen structurele risicorapportage en bestuur bespreekt risico's obv gebeurtenissen	Obv risicorapportage wordt risicomanagement periodiek in het bestuur besproken	Risicorapportage wordt periodiek en aantoonbaar besproken in het bestuur en met de stakeholders
	3.2.15	Is besluitvorming door het bestuur aantoonbaar gebaseerd op risicorapportages (risicorapportages leiden tot onderzoek en maatregelen)?				
	3.2.16	Heeft de RM-functie een actieve onafhankelijke inbreng bij het bespreken van de risicorapportages?				
	3.2.15	Wordt periodiek getoetst of de risicobeheersing in lijn is met de risicobereidheid? Leidt evaluatie tot de start van een nieuwe cyclus (RM proces)?				

Volwassenheidsniveau			
Niveau 1 - Niet bestaand of Ad hoc	Niveau 2 - Reproduceerbaar en informeel	Niveau 3 - Gestructureerd en geformaliseerd	Niveau 4 - Geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd
ZWAK	ONVOLDOENDE	VOLDOENDE	STERK
Niet bestaand of incidenteel = het niveau waarop problemen pas worden opgelost als ze zich voordoen.	Partieel en informeel = het niveau waarbij de organisatie zover geprofessionaliseerd is dat gebruik wordt gemaakt van kennis die eerder is opgedaan. Beslissingen worden genomen op basis van ervaring, maar zijn partieel en veelal informeel.	Geformaliseerd en gestructureerd = het niveau waarbij de belangrijkste processen/maatregelen zijn gestandaardiseerd en geformaliseerd	Geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd = het niveau waarbij de kwaliteit van het ontwikkelproces wordt gemeten zodat het kan worden bijgestuurd

Bijlage 2 definities risicocategorieën

Financiële risico's	Niet-financiële risico's
Matching/renterisico	Omgevingsrisico
Marktrisico	Operationeel risico
Kredietrisico	Uitbestedingsrisico
Verzekeringstechnisch risico	IT-risico
Liquiditeitsrisico	Integriteitsrisico
	Juridisch risico

Figuur 27: Risico's geïdentificeerd door DNB

De definities behorende bij de risico's in dit model zijn afkomstig van zowel De Nederlandsche Bank als Montae.

Renterisico: Renterisico is het risico dat de marktwaarde van de nominale pensioenverplichtingen sneller stijgt dan de marktwaarde van de totale beleggingen als gevolg van een daling van de rente waarmee de pensioenverplichtingen worden gewaardeerd.

Marktrisico: Het risico als gevolg van het blootstaan aan wijzigingen in marktprijzen van handelbare financiële instrumenten binnen een (handels-) portefeuille.

Kredietrisico: Het risico dat een tegenpartij contractuele of andere overeengekomen verplichtingen (waaronder verstrekte kredieten, leningen, vorderingen, ontvangen garanties) niet nakomt al dan niet als gevolg van het aan restricties onderhevig zijn van buitenlandse betalingen.

Verzekeringstechnisch risico: Het risico dat uitkeringen (nu dan wel in de toekomst) niet gefinancierd kunnen worden vanuit premie- en/of beleggingsinkomsten als gevolg van onjuiste en/of onvolledige (technische) aannames en grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product en berekening voorziening

Liquiditeitsrisico: Het risico dat beleggingen niet voldoende snel liquide gemaakt kunnen worden.

Omgevingsrisico: Het risico als gevolg van veranderingen op het gebied van belanghebbenden, reputatie, ondernemingsklimaat (politiek en economie) en concurrentieverhoudingen.

Operationeel risico: Betreft het risico dat ontstaat als gevolg van het falen of tekortschieten van interne processen, menselijke en technische tekortkomingen, en onverwachte externe gebeurtenissen.

Uitbestedingsrisico: Het risico dat de continuïteit, integriteit en/of kwaliteit van de aan derden uitbestede werkzaamheden dan wel door deze derden ter beschikking gestelde apparatuur en personeel wordt geschaad.

IT-risico: Het risico dat bedrijfsprocessen en informatievoorziening onvoldoende integer, niet continue of onvoldoende beveiligd worden ondersteund door IT.

Integriteitrisico: Het gevaar voor aantasting van de reputatie of bestaande of toekomstige bedreiging van vermogen of resultaat van een financiële onderneming als gevolg van een ontoereikende naleving van hetgeen bij of krachtens enig wettelijk voorschrift is voorgeschreven.

Juridisch risico: Het risico samenhangend met (veranderingen in en naleving van) wet- en regelgeving, het mogelijk bedreigd worden van haar rechtspositie, met inbegrip van de mogelijkheid dat contractuele bepalingen niet afdwingbaar of niet correct gedocumenteerd zijn.

Categorie	Extern gedreven		Intern gedreven	
Financieel	Rente	Markt	Concentratie	Matching
	Krediet	Correlatie	Actief/Passief	Portefeuillestructuur
			Benchmark	
Strategisch	Reputatie	Inflatie	Solvabiliteit	Governance
	Langleven	Politiek	Risicohouding	Pensioenregeling
			Indexaties	uitbesteding
Operationeel	Juridisch	Technologisch	Tegenpartij	Valuta
Vermogensbeheer			Liquiditeit	Concentratie
			Personeel	ICT
	Pandemie			Proces
Operationeel	Juridisch	Technologisch	Informatievoorziening	Tevredenheid
Pensioenbeheer			Toegankelijkheid	deelnemers
			ICT	
	Pandemie		Personeel	Proces

Figuur 28: Risico's fondsen geïdentificeerd door de Pensioenfederatie

Een aantal definities zijn hierboven al gegeven. De overige volgen hieronder en zijn, opnieuw, afkomstig van De Nederlandsche Bank en Montae.

Correlatie: Het risico van te hoge en/of toenemende samenhang tussen beleggingscategorieën waardoor het diversificatie effect afneemt.

Reputatie: Het risico dat de reputatie van het (vroeg-)pensioenfonds wordt geschaad.

Langleven: Het risico dat door lang leven meer en langer pensioen moet worden uitgekeerd.

Inflatierisico: Het risico dat uitkeringen aan waarde verliezen door inflatie.

Politiek risico: Het risico dat een fonds schade lijdt door politieke onrust en/ of veranderingen in de politiek.

Technologisch risico: Het risico dat technologische ontwikkelingen plaatsvinden die invloed hebben op de wijze waarop de uitvoerder hier mee omgaat en de mate waarin dit uiteindelijk effect heeft op het fonds (bijv. Cloud-technologie).

Pandemie risico: Het uitbreken van een pandemie waardoor er onvoldoende tot geen personen zijn om de beleggingsportefeuille naar behoren te beheren, danwel de beleggingsadministratie naar behoren te voeren.

Concentratie risico: Het risico op onvoldoende spreiding binnen de beleggingsportefeuille over bijvoorbeeld categorieën, landen, regio's en sectoren

Actief/Passief risico: Hiermee wordt bedoeld of de vermogensbeheerder een actieve of passieve beleggingstrategie heeft.

- Actief risico: risico dat de vermogensbeheerder buiten de grenzen van het actieve risicobudget opereert, waardoor risico op financieel verlies ontstaat dat groter is dan voorzien
- Passief risico: risico dat het rendement van het fonds (voor kosten) afwijkt van het rendement van de benchmark.

Benchmark: Het risico dat je door afwijkende beleggingstrategieën afwijkt van de benchmark en een lager rendement behaalt.

Matchingrisico: Het risico als gevolg van het niet gematcht zijn van activa en passiva (inclusief off-balanceposten) dan wel inkomsten en uitgaven in termen van rentevoet, rentetypische looptijden, basisvaluta, liquiditeit typische looptijden en gevoeligheid voor ontwikkeling in prijspeil.

Portefeuillestructuur risico: Het risico dat de inrichting van de beleggingsportefeuille niet of onvoldoende aansluit bij de omvang, governance en de doelstelling van het fonds.

Solvabiliteit: Het risico dat als gevolg van een dalend eigen vermogen, de solvabiliteit van het fonds onder druk komt te staan.

Risicohouding: Het risico dat het beleid van het fonds niet of niet voldoende is afgestemd op de doelstelling van het fonds.

Indexaties: Het risico dat er niet of niet volledig geïndexeerd kan worden/ risico van koopkrachtverlies

Governance: Het risico dat de governance van het fonds niet of niet voldoende is afgestemd op de risicostrategie, het beleid en de doelstelling van het fonds (waaronder deskundigheid, continuïteit en aansprakelijkheid).

Pensioenregeling: Het risico dat door de complexiteit van de pensioenregeling deze moeilijk uitvoerbaar is.

Tegenpartij: Het risico dat een tegenpartij contractuele of andere overeengekomen verplichtingen (waaronder verstrekte kredieten, leningen, vorderingen, ontvangen garanties) niet nakomt al dan niet als gevolg van het aan restricties onderhevig zijn van buitenlandse betalingen

Personeel: Het risico dat de integriteit van de instelling dan wel het financiële stelsel wordt beïnvloed als gevolg van niet integere, onethische gedragingen van de organisatie, medewerkers dan wel van de leiding in het kader van wet- en regelgeving en maatschappelijke en door de instelling opgestelde normen

Valuta: Het risico dat als gevolg van veranderende valutakoersen, de beleggingen in vreemde valuta na verloop van tijd in waarde dalen.

Concentratie: Het risico dat het fonds afhankelijk is van één of een beperkt aantal vermogensbeheerders

Proces: Het risico samenhangend met ondoelmatige of onvoldoende doeltreffende procesinrichting dan wel procesuitvoering

Informatievoorziening: Het risico dat informatie richting deelnemers (bijv. UPO) niet juist, tijdig en volledig wordt verstuurd

Toegankelijkheid: Het risico dat ongeautoriseerde personen bij informatie kunnen, doordat de toegankelijkheid niet geborgd gehouden wordt door informatiebeveiliging.

Tevredenheid deelnemers: Het risico dat de deelnemer niet tevreden is over de dienstverlening van de uitvoerder

Bijlage 3 COSO-ERM

De doelstellingen worden in het model onderverdeeld in vier soorten:

- ✚ Strategisch: Dit betreft de globale doelen en is afgestemd op de visie en missie.
- ✚ Operationeel: betreft het effectief en efficiënt gebruik van de middelen.
- ✚ Rapportage: Betreft de betrouwbaarheid van interne en externe financiële en niet-financiële verslaggeving.
- ✚ Toezicht: Betreft naleving van wet- en regelgeving.

De acht samenhangende componenten worden in het boek van Claassen⁸³ als volgt toegelicht:

Interne omgeving: de interne omgeving omvat de toon van een organisatie en stelt de basis voor hoe risico's worden beschouwd en geadresseerd door de mensen van een onderneming, inclusief risicomanagementbeleid en risicoacceptatiegraad, integriteit, ethische normen en waarden en de omgeving waarin zij opereren.

Formuleren van doelstellingen: doelstellingen moeten bestaan voordat het management potentiële gebeurtenissen die invloed hebben op het behalen van deze doelen kan erkennen. Ondernemingsrisicomanagement bewerkstelligt dat het management een proces heeft dat doelstellingen vastlegt, dat gekozen doelstellingen afgestemd zijn op de missie, deze ondersteunen en consistent zijn met de risico acceptatiegraad.

Identificeren van gebeurtenissen: interne en externe gebeurtenissen die invloed hebben op het behalen van de doelstellingen van de ondernemingen moeten worden geïdentificeerd, daarbij onderscheid makend tussen risico's en kansen. Kansen worden teruggekoppeld naar het strategie- en/ of doelstellingen-formuleringsproces.

Risicobeoordeling: risico's worden geanalyseerd, in overweging nemend de waarschijnlijkheid en de impact, als basis voor het vaststellen hoe deze zouden moeten worden gemanaged. De inherente en restryrisico's worden ingeschat.

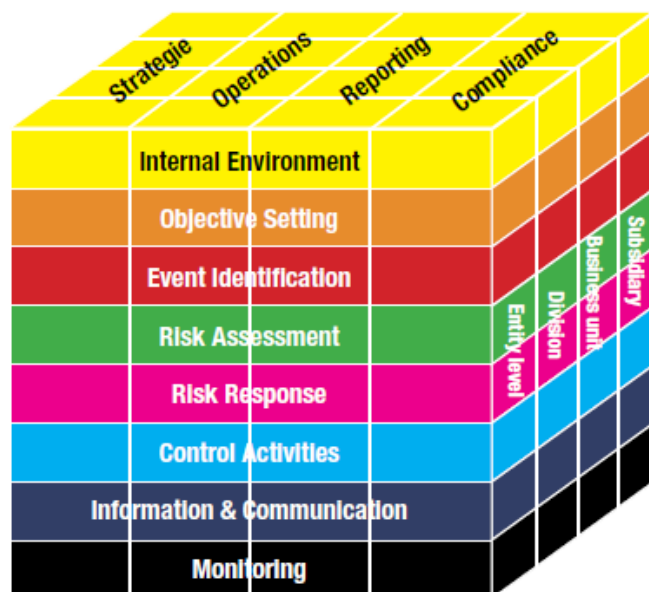
Reactie op risico: management selecteert de reacties op risico's – vermijden, accepteren, reduceren of delen van risico – waarbij een set acties wordt ontwikkeld om risico's af te stemmen op de risicotolerantie en risicoacceptatiegraad.

Beheersingsactiviteiten: richtlijnen en procedures worden geformuleerd en geïmplementeerd om te waarborgen dat de reacties op risico effectief worden uitgevoerd.

Informatie en communicatie: relevantie informatie wordt geïdentificeerd, verzameld en gecommuniceerd in een vorm die en tijdsbestek dat mensen mogelijk hun verantwoordelijkheden te kunnen uitvoeren. Effectieve communicatie vindt ook in ruimer zin, horizontaal, verticaal en bilateraal, plaats binnen een onderneming.

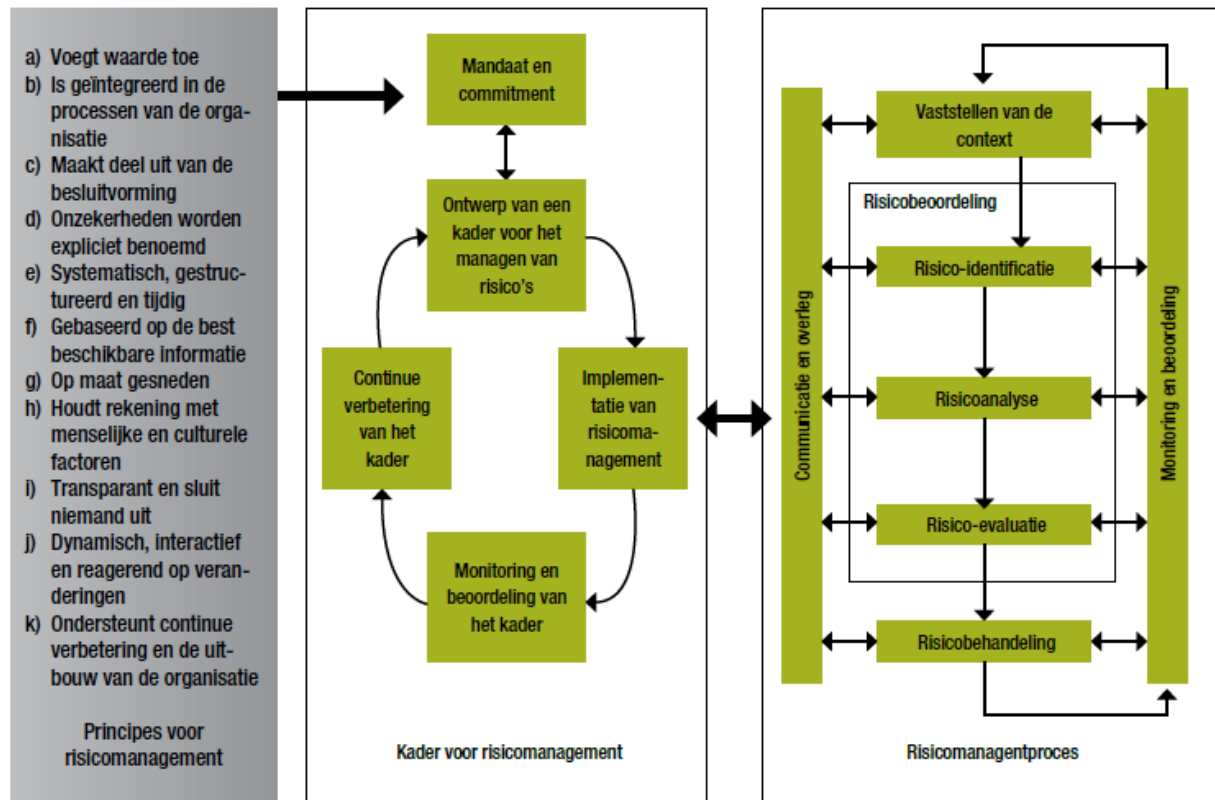
Bewaking: de totaliteit van ondernemingsrisicomanagement wordt bewaakt en wijzigingen worden waar nodig aangebracht. Bewaking wordt mogelijk gemaakt door voortdurende managementactiviteiten, afzonderlijke evaluaties of beide.

De derde dimensie in de COSO-kubus omvat de organisatorische dimensie. Dus de eenheid of de afdeling/ het niveau waarop de interne controle betrekking heeft.



⁸³ Claassen.U(2009). *Handboek Risicomanagement. ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM.*

Bijlage 4 ISO 31000



Principes voor risicomanagement:

- Voegt waarde toe.* Risicomanagement draagt zichtbaar bij aan het behalen van de gestelde doelen van de organisatie.
- Is geïntegreerd in de processen van de organisatie.* Risicomanagement is geen losstaande activiteit, maar is geïntegreerd in de processen en activiteiten van de organisatie.
- Maakt deel uit van de besluitvorming.* Risicomanagement helpt degene die besluiten moeten nemen door hen tijdig te voorzien van de juiste informatie.
- Onzekerheid wordt expliciet benoemd.* Risicomanagement gaat expliciet in op onzekerheid en op de eigenschappen en bron van die onzekerheid.
- Systematisch, gestructureerd en tijdig.* Een systematische, tijdige en gestructureerde aanpak van risicomanagement draagt bij aan efficiëntie en het bereiken van consistente, betrouwbare resultaten.
- Gebaseerd op de best beschikbare informatie.* De input van risicomanagement komt vanuit diverse bronnen, zoals historische gegevens, ervaring, observering en experts.
- Op maat gesneden.* Risicomanagement is afgestemd op het risicoprofiel en de interne en externe context van de organisatie.
- Houdt rekening met menselijke en persoonlijke factoren.* Risicomanagement houdt rekening met de capaciteiten, percepties en intenties van mensen binnen en rondom de organisatie die het bereiken van de gestelde doelen kunnen beïnvloeden.
- Transparant en sluit niemand uit.* Het betrekken van stakeholders en beslissingsbevoegden vanuit alle geledingen van de organisatie zorgt ervoor dat risicomanagement relevant en up-to-date blijft.
- Dynamisch, iteratief en reagerend op veranderingen.* De interne en externe context van een organisatie is continu in beweging. Daarom houdt risicomanagement veranderingen continu in de gaten en reageert hierop waar nodig.
- Ondersteunt continue verbetering en de uitbouw van de organisatie.* Organisaties moeten risicomanagement samen met andere aspecten van de organisatie continu verbeteren.

Kader voor risicomanagement:

1. De eerste stap voor het ontwikkelen van een raamwerk voor risicomanagement is het verkrijgen van *mandaat* en draagvlak van het topmanagement.
2. Het *ontwerpen* van het raamwerk houdt in dat de organisatie een aantal zaken expliciet benoemt en meeneemt in haar overwegingen ten aanzien van risicomanagement. Deze zaken zijn:
 - Het creëren van een goed begrip van de interne en externe context van de organisatie. Hierbij kan men denken aan het gebruik van bestaande informatiesystemen, de Planning & Control cyclus, de normen en waarden van de organisatie en economische ontwikkelingen en trends in de markt.
 - Het vaststellen van het risicomanagementbeleid. In dit beleid staat onder andere aangegeven waarom de organisatie risicomanagement wil toepassen, wat men met risicomanagement wil bereiken en hoe het risicomanagement zich verhoudt tot de gestelde doelen van de organisatie.
 - De integratie van risicomanagementbeleid in het organisatieproces. ISO benadrukt dat risicomanagement geen separaat proces moet zijn, maar moet worden ondergebracht in alle andere (operationele) processen van de organisatie. Er dient een organisatiebreed implementatie plan te worden opgesteld dat vaststelt op welke wijze risicomanagement geïmplementeerd gaat worden in alle processen en plannen van de organisatie.
 - Vaststellen en effectueren van taken, rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement.
 - Toewijzen van middelen (hulpbronnen). De organisatie dient te zorgen voor de allocatie van de juiste middelen voor risicomanagement. Denk hierbij aan kennis en vaardigheden van het personeel, methoden en technieken voor risicomanagement en informatie- en kennissystemen.
 - Het vaststellen van communicatiemechanismen en rapportagemiddelen. Deze middelen en mechanismen moeten zowel de interne organisatie als de externe omgeving tijdig, juist en volledig informeren inzake het risicomanagement van de organisatie.
3. Voor het *implementeren* van het raamwerk dient de organisatie een plan op te stellen en uit te voeren waarin de implementatiestrategie voor risicomanagement centraal staat. Het risicomanagementbeleid en het risicomanagementproces dienen te worden ingebed in alle processen en plannen van de organisatie. Uiteraard moet er voldoende tijd, geld en mensen worden vrijgemaakt om het raamwerk te implementeren.
4. Het *monitoren* en *reviewen* van het raamwerk betekent dat de organisatie concrete acties onderneemt om de effectiviteit van risicomanagement in de organisatie te meten en beoordelen. Denk hierbij aan het gebruik van 'performance indicators' en het beoordelen van de voortgang van de implementatie van risicomanagement. Het monitoren en reviewen zorgt ervoor dat risicomanagement een levendig geheel blijft en aansluit bij de doelstellingen van de organisatie en de interne en externe omgeving.
5. Als slotstuk predikt ISO het continu *verbeteren* van het raamwerk. Een organisatie zou, op basis van de uitkomsten van het monitoren en reviewen van het raamwerk, concrete acties moeten ondernemen om het raamwerk, het beleid en het 'plan' voor risicomanagement, steeds verder te verbeteren.

Risicomanagementproces:

Het risicomanagementproces zou volgens ISO een integraal onderdeel moeten zijn van de managementactiviteiten en de cultuur van een organisatie. Dit proces bestaat uit een zevental activiteiten (zie figuur in deze bijlage) en vertoont veel gelijkenis met het risicomanagementproces van het COSO ERM model.

1. *Communicatie en consultatie:* Waar nodig vindt er tijdens elke activiteit in het risicomanagementproces communicatie plaats met interne en externe stakeholders (belanghebbenden). Deze communicatie is belangrijk aangezien stakeholders risico's beoordelen vanuit hun eigen referentiekader. De perceptie van stakeholders ten aanzien van risico's moet worden geïdentificeerd, vastgelegd en worden meegenomen in het besluitvormingsproces.
2. *Vaststellen context:* In het kader van risicomanagement zal een organisatie begrip moeten creëren voor de externe omgeving en de interne organisatie. Het begrijpen van de externe omgeving is belangrijk om te garanderen dat de doelen en beweegredenen van externe stakeholders worden meegenomen in het risicomanagementproces. Daarnaast moet het risicomanagementproces om effectief te zijn ook worden afgestemd op de interne organisatie. Denk hierbij aan de cultuur van de organisatie, de systemen, interne stakeholders en (governance)structuren. Naast een analyse van de interne en externe omgeving, zal er ook een context moeten worden gecreëerd voor het risicomanagement zelf. Dit betreft onder andere het uitvoeren van activiteiten als het vastleggen van taken, rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement; het vaststellen van te gebruiken methoden; en het opstellen van risicocriteria die gebruikt kunnen worden voor het analyseren en evalueren van risico's.
3. *Risico identificatie:* Een organisatie dient risicobronnen en gebeurtenissen die een impact kunnen hebben op de doelstellingen van de organisatie te identificeren. Hiervoor dient de organisatie te beschikken over relevante informatie dat up-to-date is, moeten alle mensen worden ingeschakeld die over relevante kennis en vaardigheden beschikken en zullen middelen en technieken moeten worden ingezet.
4. *Risico analyse:* Het is zaak dat een organisatie vervolgens inzicht krijgt in de geïdentificeerde risico's. Wat is de kans dat het risico zich openbaart? En wat is de eventuele impact van het risico?
5. *Risico evaluatie:* In deze processtap worden de geanalyseerde risico's vergeleken met de opgestelde risico criteria van de organisatie. Op basis van deze evaluatie wordt bekeken welke risico's behandeld moeten worden en in welke volgorde.
6. *Risico beheersing:* Deze activiteit betreft het selecteren en implementeren van één of meer beheersmaatregelen. Risico beheersing is een cyclisch proces: na het implementeren van een maatregel wordt gekeken of deze het gewenste resultaat heeft gebracht. Indien dit niet het geval is, wordt er een andere maatregel toegepast, waarna het spel weer van voor af aan begint.
7. *Monitoren en beoordelen:* Alle processtappen in het risicomanagementproces moeten op gezette tijden worden gemonitord en beoordeeld. Deze activiteit moet ervoor zorgen dat een organisatie leert van haar fouten en zodoende het risicomanagementproces blijft verbeteren. De processtappen 'monitoren en beoordelen' en 'communicatie en consultatie' zorgen voor een link naar het kader risicomanagement.

De definities en stappen zijn gebaseerd op het artikel *ISO 31000 stimuleert integraal risicomanagement* van Marle, E. van en Haisma, G. (2009).

Bijlage 5 Geïnterviewde fondsen

Fonds	Geïnterviewde
Urenco	Henry van Eck (Bestuurslid)
Mercurius	Sander Baars (Bestuurslid)
PMT	Hartwig Liersch (Risicomanager)
ABP	Erik van Houwelingen (Bestuurslid)
Heinz	Arthur Theunissen (Voorzitter van het bestuur)
A&O services (Pensioenuitvoerder voor fondsen) Bpf Schilders	Rien Bregman (bestuurssecretaris/lid werkgroep risicomanagement)

Bijlage 6 Vragenlijst aan pensioenfondsen

Categorieën vragen aan pensioenfondsen:

Beleid en organisatie

Risico-inventarisatie en risicoanalyse

Beheersingsmaatregelen

Monitoring en rapportage

- Algemene/inleidende vragen:
 - Sinds wanneer zit u in deze rol, en wat trof u aan toen u begon? (terugnemen naar de geschiedenis).
 - Wat vindt u van de rol van DNB ten aanzien van risicomanagement? En van de pensioenfederatie?
 - Bent u bekend met de 4 niveaus van risicomanagement die DNB presenteert? Op welk niveau zou u uw fonds inschalen?
 - Kunt u uw drie belangrijkste risico's benoemen? (wat doet u als er zo'n risico plaatsvindt?)/ Hoe komen deze drie risico's terug in de rapportage, hoe vaak monitoring van het risico.
 - Referentie aan risicoparagraaf in het jaarverslag.
 - Wanneer is integraal risicomanagement succesvol?
- Beleid en organisatie
 - Hoe kijkt uw fonds tegen risico aan? Is er een risicodefinitie geformuleerd?
 - Is er een strategie/beleid ten aanzien van risico's?
 - Is deze risicostrategie gekoppeld aan de doelstellingen van het fonds?
 - Besteedt uw pensioenfonds in het risicomanagementbeleid aandacht aan:
 - Doelstellingen
 - Risicotolerantie
 - Definitie van risico
 - Risicoreactie(vermijden, reduceren, verzekeren en accepteren)?
 - Is iedereen op de hoogte van dit beleid? Staat iedereen achter het beleid?
 - Waarin heeft uw pensioenfonds het risicomanagement beleid vastgelegd?
 - Jaarverslag
 - Abtn/ Algemene beleidsnota/ specifieke beleidsnota/ Anders, open antwoord
 - Welk model voor risicomanagement hanteert uw pensioenfonds?
 - Coso-ERM/ ISO-31000/ NARIS/ Zelf ontwikkeld model
 - Heeft uw pensioenfonds de risicotolerantie gekwantificeerd?
 - Nee
 - Ja:
 - Als % vh weerstandsvermogen/ Per risico/ Anders, open antwoord
 - Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement van uw pensioenfonds?
 - Bestuur/ Bestuursbureau/ Risicomanager / Interne werkgroep / Externe partij
 - Hoe beheerst uw pensioenfonds de goede werking van bevoegdheden en verantwoordelijkheden?
 - Geen maatregelen/ Checklists / Functiescheiding/ Interne controle / Interviews/ Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Risico-inventarisatie en risicoanalyse
 - Waarvoor heeft uw pensioenfonds een de risico-inventarisatie en –analyse uitgevoerd?
 - Voor de begroting/ Voor het jaarverslag/ Voor kwartaalrapportages/ Voor investeringen/ Voor grote projecten/ Na incidenten/ Anders, open antwoord
 - Wie voert de analyse/inventarisatie uit?
 - Welke methoden gebruikt uw pensioenfonds bij de risico-inventarisatie en –analyse?

Vragenlijsten/checklists/ Interviews/ Documentenstudie/ Incidentenregistraties/
Scenarioanalyses/ Simulaties/ Anders, open antwoord

▪ Beheersingsmaatregelen

- Zijn er beheersmaatregelen geformuleerd binnen uw pensioenfonds?
Ja: Er is 1 beheersmaatregel geformuleerd/ Er zijn meerdere beheersmaatregelen geformuleerd
Nee: Want, open antwoord
- Wie betreft uw pensioenfonds bij het formuleren van beheersmaatregelen?
Het bestuur/ Bestuursbureau/ Risicomanager/ Interne werkgroep/ Juristen
Externe deskundigen

▪ Monitoring en rapportage

- Hoe doe uw pensioenfonds de monitoring van de risico's en beheersmaatregelen?
Rapportage in de vorm van een Balanced Scorecard
Rapportage in de vorm van een stoplichtmodel
Rapportage van uitgevoerde interne controles
Anders, open antwoord
- Op welke wijze rapporteert uw pensioenfonds over de uitvoering van het risicomanagement?
In risicomanagementrapporten/ In voortgangsrapporten/ Externe verslaggeving
- Hoe vaak wordt gerapporteerd over risico's?
- Waarover wordt gerapporteerd in risicorapportages?
Belangrijkste risico's + kans en impact/ Werking van beheersmaatregelen/ Incidenten
Ontwikkeling van risico's/ Anders, open antwoord
- Wat rapporteert uw pensioenfonds over risico's en risicomanagement?
Opzet van risicomanagement
Effect van risicomanagement
De risicotolerantie (kwalitatief)
De risicotolerantie (kwantitatief)
De belangrijke strategische risico's
De belangrijke financiële risico's
De belangrijke operationele risico's
De gesignaleerde verbeterpunten
De getroffen maatregelen
De incidenten en hun gevolgen
De wijzigingen in het risicomanagementbeleid
Anders, open antwoord.

▪ Stellingen

- Risicomanagement lijkt bij veel pensioenfondsen onderbelicht
Helemaal eens/ Enigszins eens/ Niet eens/niet oneens/ Enigszins oneens/ Helemaal oneens
- Risicomanagement is bij uw pensioenfonds goed ingevoerd en werkt effectief
Helemaal eens/ Enigszins eens/ Niet eens/niet oneens/ Enigszins oneens/ Helemaal oneens
- Goed risicomanagement is alleen mogelijk bij grote pensioenfondsen
Helemaal eens/ Enigszins eens/ Niet eens/niet oneens/ Enigszins oneens/ Helemaal oneens
- Bij uw pensioenfonds zijn de baten van risicomanagement hoger dan de kosten
Helemaal eens/ Enigszins eens/ Niet eens/niet oneens/ Enigszins oneens/ Helemaal oneens

Bijlage 7 Uitwerking interviews

In de uitwerking van de gesprekken zijn alle fondsen geanonimiseerd. De volgorde van de uitgewerkte gesprekken zijn willekeurig en lopen niet parallel met de lijst van geïnterviewde fondsen.

Fonds X

Situatieschets

Bij dit fonds is van nature een sterke mate van denken over risico's aanwezig. De meeste bestuursleden zijn goed op de hoogte van de risico's, en koppelen deze aan de doelstellingen. In de basis is de risicocultuur dus aanwezig. Aan de hand van het Firm-model van DNB is een 'risicoanalyse' uitgevoerd. Deze is echter verder nooit meer gebruikt. Verder zijn er pas sinds een korte periode stukken waarin de risicostrategie en het risicobeleid zijn beschreven. Daarvoor werd niks vastgelegd en werd alles 'in het hoofd' gedaan. Ook de beheersmaatregelen zijn niet opgesteld, en de verantwoordelijkheden van iedereen zijn niet duidelijk. Onderlinge communicatie verloopt mede daardoor niet soepel. De laatste twee maanden zijn, met hulp van Montae, een aantal stappen gezet richting integraal risicomanagement. De risico's zijn geprioriteerd en de strategie is uitgeschreven. Het bestuurslid is van mening dat iemand verantwoordelijk maken voor het risicomanagement essentieel is voor de implementatie." Als niemand zijn nek uitsteekt blijft iedereen op de huidige manier werken en blijft risicomanagement een weggeschoven onderdeel".

Conclusie

Ondanks dat op papier niks aan risicomanagement gedaan wordt, zijn de bestuursleden absoluut op de hoogte van de risico's. Ze koppelen deze risico's aan hun doelstellingen en weten welke risico's ze kunnen lopen en welke ze af moeten dekken. Het fonds zit aan de beginfase van het proces van risicomanagement als integraal onderdeel van de dagelijkse besturing. Het bestuurslid is van mening dat iemand verantwoordelijk maken voor het risicomanagement van belang is voor de invoering ervan.

Fonds Y

Situatieschets

Alle belangrijke stappen bij risicomanagement: identificeren, analyseren, reageren, monitoren en rapporteren zijn aanwezig binnen dit fonds. Sinds het uitbreken van de crisis is er hard gewerkt aan het risicomanagement. Het bestuur houdt Firm als basis aan voor de te beheersen risico's. Verder wordt er niet gewerkt met een model voor risicomanagement. Het bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement en heeft de kennis hiervoor in huis. De beleidsstukken en risicoanalyses zijn vastgelegd en worden meegewogen in de besluitvorming. Het bestuurslid zelf acht het niveau van hun risicomanagement tussen de 3 en 4 van de schaal opgesteld door de Nederlandsche Bank (Zie bijlage 1).

Conclusie

Bij dit fonds is het risicomanagement al behoorlijk ver ingevoerd in de organisatie. Er vindt regelmatig monitoring plaats, en de gedachten over risicomanagement stroken met de 'moderne' theorieën. Het fonds begrijpt dat, wil men doelstellingen behalen, risicomanagement noodzakelijk is. Ze snappen de positieve kant van risico, maar de focus ligt op het beperken van de negatieve kant.

Fonds Z

Situatieschets

'Integraal' risicomanagement en risicoanalyse zijn termen die niet in het woordenboek van het fonds voorkomen. Het bestuurslid laat tijdens het gesprek meermaals merken allergisch te zijn voor deze terminologie. Risicomanagement wordt gezien als een verplichting, mede door DNB en de pensioenfederatie. De term risico zelf wordt ook louter negatief uitgelegd. Toch is het fonds behoorlijk 'in control', de dekkingsgraad ligt net onder het vereist niveau,

maar ruim boven het minimum van 105. Ze hebben de crisis, gedeeltelijk, zien aankomen en daarop kunnen anticiperen (door bepaalde risico's af te dekken). In 2007 heeft het fonds een nieuwe regeling voor haar deelnemers opgezet. Dat is tegelijkertijd het startsein geweest voor een 'reorganisatie'. Tijdens deze fase is er goed gekeken naar de toekomst en heeft men kunnen inschatten dat er een crisis aan zat te komen. Waar het bestuur eerst alleen deeltijd functies bevatte, is vanaf dat moment de voorzitter van het bestuur fulltime de functie gaan bekleden. Door de reorganisatie is men in staat geweest goed te kijken naar het strategisch beleid en de visie van het fonds. Er wordt niet gewerkt met een bepaald model of bijvoorbeeld Firm. Het fonds gaat als volgt met 'risicomanagement' om: Er wordt gekeken naar de kerndoelstellingen, deze dienen als lijdraad voor alle te nemen stappen. Voor het behalen van de kerndoelstellingen is het noodzakelijk sommige risico's te nemen. Deze worden uitgebreid besproken in het bestuur en in rapportages verwerkt. Volgens het bestuurslid maakt deze formule het risicomanagement succesvol. Het fonds maakt af en toe gebruik van ALM studies, om hun keuzes te onderbouwen. Pas na de eigen bevindingen van de risico's en na de ALM studie wordt gekeken of wordt voldaan aan het geëist niveau van DNB. Veelal blijkt dit wel het geval.

Conclusie

Zonder dus risicomanagement te benoemen, is er wel sprake van risicomanagement. De voorzitter van dit bestuur noemt dit een kwestie van 'gezond boeren verstand'. "Het is 'onvermijdelijk' dat je als fonds te maken krijgt met risico's". Dit fonds gaat echter eerst uit van de kerndoelstellingen en beheerst daarbij de risico's, zonder ze als zodanig te benoemen. Modellen als firm of het model van de pensioenfederatie worden alleen achteraf gebruiken om mee te toetsen. Integraal risicomanagement pas niet in de 'format' van het fonds, maar vind wel in de praktijk plaats.

Fonds Q

Situatieschets

Sinds de splitsing van het fonds en het uitvoeringsbedrijf in 2008 is het risicomanagement in een stroomversnelling gekomen. Er is bewust geen 'commissie risicomanagement' opgericht, doordat het fonds vindt dat risicomanagement niet aan een commissie is toe te wijzen, maar overal doorheen loopt. Risico is van het bestuur is de gedachte en samen met het bestuursbureau voert men zelf het risicomanagement uit. Het COSO ERM model wordt aangehouden bij het risicomanagement. Jaarlijks wordt getoetst of er voldaan wordt aan FOCUS! van DNB. Op dit moment zit het fonds dicht tegen niveau 4 van DNB aan. Het bestuursbureau voert een integrale risicorapportage uit en er vindt regelmatig monitoring plaats. Ook zijn er periodieke risicoanalyses. Door middel van interviews, vergaderingen en discussies worden mitigerende maatregelen van de belangrijkste risico's opgesteld. Op de vraag wanneer men kan spreken van succesvol risicomanagement, is het volgende antwoord gegeven:

1. "Rustig kunnen slapen, want ik sta achter de opzet en we hebben het maximale gedaan.
2. Interactie op bestuurlijk niveau, om de verantwoordelijkheid gemeenschappelijk te kunnen dragen."

Conclusie

Het fonds heeft risicomanagement al op een behoorlijk niveau doorgevoerd en zit tegen niveau 4 (het hoogste niveau) van DNB aan. Het bestuur acht zich verantwoordelijk voor het beleid ten aanzien van risicomanagement, en neemt het heft in eigen handen. Door middel van het bestuursbureau zijn er mensen 'fulltime' bezig met de interne risicorapportage. Daarnaast vindt er periodiek monitoring plaats van alle risico's en eventuele 'nieuw' ontstane risico's. Bij dit fonds is er sprake van integraal risicomanagement.

Fonds P

Situatieschets

Bij dit fonds is er sprake van een splitsing van het uitvoeringsbedrijf en het bestuur van het pensioenfonds. Er is sinds 2 jaar een risicomanager aangesteld. De aanleiding hiervoor is de slechte situatie waarin het fonds verkeerde, door onder andere de financiële crisis. Deze risicomanager houdt zich voornamelijk bezig met de risicocultuur en de houding ten aanzien van risico's. De risico's zijn geïnventariseerd en beheersmaatregelen zijn al opgesteld, maar in de praktijk gebeurt er nog te weinig mee. Er is nauw contact met de DNB over de ontwikkeling van het risicomanagement. De focus ligt nu voornamelijk op het vertalen van de risicohouding naar de praktijk. Het bestuursbureau zelf bestaat uit een klein aantal mensen, wat de onderlinge communicatie ten goede komt. Er is regelmatig werkoverleg, waarin de risicomanager iedereen op de hoogte houdt van de stand van zaken en de laatste ontwikkelingen betreffende het risicomanagement. Volgens de geïnterviewde persoon is sprake van succesvol risicomanagement als er een koppeling is tussen:

- De strategie en de risicohouding is beschreven en bekend bij het bestuur.
- Risico's worden regelmatig gemeten.
- De reactie op deze risico's zijn in overeenstemming met de opgestelde strategie en houding.

Conclusie

Het fonds is nog niet in staat geweest om het vereist niveau van de dekkingsgraad te bereiken. Het risicomanagement zit midden in een ontwikkelstadium om op korte termijn te voldoen aan het niveau vereist door de DNB. Er is een iemand verantwoordelijk voor het risicomanagement. Deze persoon heeft wel korte lijntjes met het bestuursbureau en er vindt snel en vaak communicatie plaats.

Fonds R

Situatieschets

De dekkingsgraad van dit fonds is relatief hoog in vergelijking met andere fondsen. Dit komt doordat in 2005 is besloten bepaalde rente- en valutarisico's af te dekken. Hierdoor is het fonds minder hard geraakt door de financiële crisis dan andere fondsen. Zonder dat men in 2005 aan risicomanagement deed, is er wel sprake geweest van een vooruitziende blik. In 2009 is men begonnen aan risicomanagement aan de hand van FIRM van DNB. Er werd destijds een tijdelijk werkgroep risicomanagement opgericht voor implementatie. Deze werkgroep heeft nu een vast karakter en sinds 2011 is er een externe specialist van PwC⁸⁴ aan toegevoegd. Er is een risicoregister opgesteld, met daarin risicowegingen en escalatieschema's (hoe te handelen als een risico zich voordoet). In de risicowerkgroep is het hoofd van verschillende afdelingen (bijvoorbeeld administratie en het actuaariaat) opgenomen. Op deze manier wordt geborgd dat er snelle en open communicatie plaatsvindt. Elk hoofd is verantwoordelijk voor een goede communicatie naar de eigen afdeling. Er vindt elk kwartaal een vergadering plaats waarin de belangrijkste risico's besproken worden. Eventuele nieuwe risico's worden gecommuniceerd met het bestuur, waarna in overleg beheersmaatregelen worden opgesteld.

Conclusie

Het niveau van het risicomanagement voldoet aan de eisen van DNB. Er is veel aandacht voor zowel bestaande als mogelijke 'nieuwe' risico's. Elk kwartaal vinden vergaderingen plaats en in samenwerking met de externe adviseur is een risicoregister opgesteld. De risicostrategie en houding wordt gecommuniceerd naar alle afdelingen. Het risicomanagement neemt een belangrijke plaats in binnen dit fonds.

⁸⁴ Price Waterhouse Coopers