



## Nieuwsbrief – Eigen risicobeoordeling – Vragen en antwoorden

*Veel pensioenfondsen moeten in 2021 nog een ERB uitvoeren. Met deze nieuwsbrief willen wij u laten zien dat het uitvoeren van de ERB toegevoegde waarde kan hebben en niet complex hoeft te zijn.*

Met de inwerkingtreding van IORP II begin 2019 zijn pensioenfondsen verplicht minimaal iedere drie jaar een eigen risicobeoordeling (ERB) in te dienen. Dit betekent dat pensioenfondsen uiterlijk 31 december 2021 een ERB moeten hebben opgesteld en ingediend.

De ERB is een instrument voor pensioenfondsen om inzicht te krijgen in de samenhang tussen de strategie, de materiële risico's en de mogelijke consequenties hiervan voor tenminste de financiële positie, en de rechten van pensioengerechtigden en van (gewezen) deelnemers van het fonds. Het is een belangrijk proces bij de strategische besluitvorming. Tevens betreft het de evaluatie van de effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer.

De ERB op zichzelf hoeft geen groot project te zijn, wel gaat dit gepaard met enige doorlooptijd. Het bestuur zelf dient in bijvoorbeeld twee of drie bestuursvergaderingen een oordeel te vormen. Het blijkt dat een groot aantal pensioenfondsen nog geen ERB heeft uitgevoerd. Veel fondsen vinden het onduidelijk hoe de ERB dient te worden uitgewerkt en benaderen de ERB als een (ongewenste) verplichting. Hierdoor laten de fondsbesturen een belangrijk instrument liggen dat hen kan helpen bij de besluitvorming en beheersing van complexe vraagstukken in de vorm van scenario denken.

Met deze nieuwsbrief willen wij u laten zien dat het uitvoeren van de ERB toegevoegde waarde kan hebben en niet complex en langdurig hoeft te zijn. Op basis van onze praktijkervaring brengen wij de veelgestelde vragen ten aanzien van het ERB proces in kaart en delen wij onze antwoorden. Wij geven ook aan in welke bronnen u onderliggende informatie kunt terugvinden.

### 1. Wat kan een ERB opleveren voor uw fonds?

S&V heeft de afgelopen periode verscheidene pensioenfondsen geholpen met het opstellen van een ERB. Vooraf wordt soms getwijfeld aan het nut van de ERB en daarmee aan de toegevoegde waarde voor het fonds. De ERB kan wel degelijk toegevoegde waarde hebben voor fondsen, omdat hierin (buiten de reguliere risicomanagement werkzaamheden) het algehele integrale risicomanagement ('risicobeheer') nader onder de loep wordt genomen.

In de praktijk zien wij dan ook dat besturen de volgende constatering doen naar aanleiding van de uitgevoerde ERB:

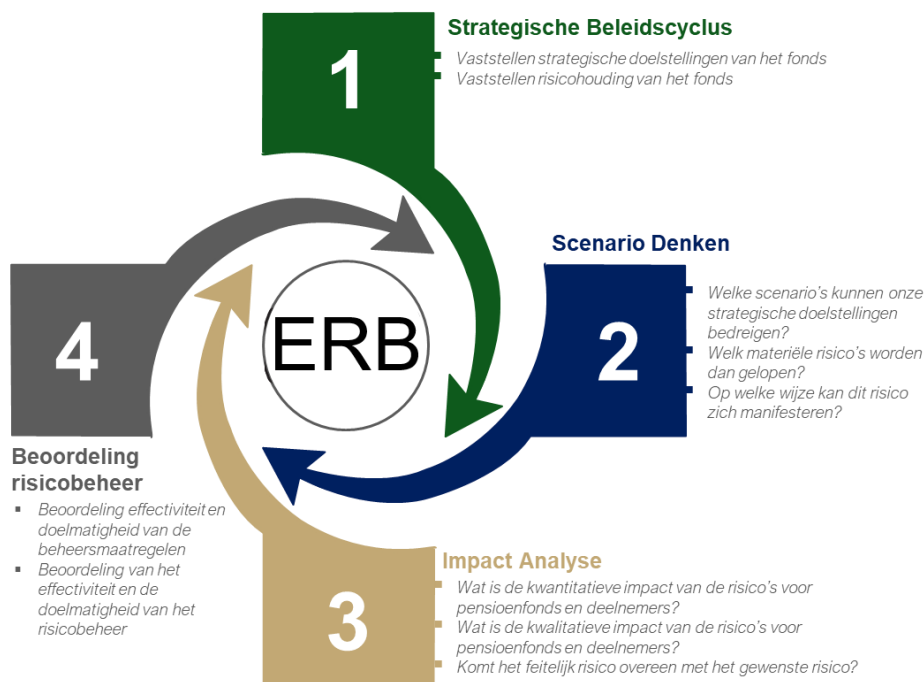
- De strategische doelstellingen zijn niet SMART genoeg gedefinieerd.
- De link tussen de strategische doelstellingen en de strategische risico's ontbreekt.
- De ERB legt (de soms sterk) verschillende ideeën over risico's en risicohouding bloot, hetgeen een belangrijke basis vormt voor de (strategische) discussies en besluitvorming.
- Het fonds heeft haar risicobereidheid niet scherp geformuleerd, waardoor de afwegingen bij de risicobeoordeling niet eenvoudig eenduidig zijn te maken en te onderbouwen.
- Het reguliere risicomanagement legt de nadruk op de monitoring en aantoonbaarheid van de beheersing van operationele risico's (*doen wij de zaken goed?*), maar de beheersing van de strategische risico's (*doen wij de juiste dingen?*) is veelal beduidend minder expliciet ingericht. Dit is wel de focus van de ERB. De uitkomsten brengen soms om deze reden aan het licht dat de prioriteiten van het bestuur mogelijk anders zouden moeten liggen.

Tijdens het uitwerken van de verschillende ERB scenario's worden vervolgacties gedefinieerd. Deze vervolgacties zijn nodig om zowel financiële als niet-financiële doelstellingen goed te meten en te beheersen. De uitkomsten van de ERB dragen bij aan de onderbouwing van strategische keuzes, inclusief de verantwoording daarover naar stakeholders, en aan de verdere versterking van de effectiviteit van het risicobeheer.

## 2. Welke vragen en oplossingen komen wij tegen in de uitvoering?

Het uitvoeren van de ERB is een gestructureerd proces. Wij onderscheiden hierbij de volgende stappen:

1. Vaststellen van de strategische beleidscyclus.
2. Scenario denken.
3. Uitvoeren impact analyse.
4. Beoordelen effectiviteit van het risicobeheer.



Wij verwachten dat veel pensioenfondsen deze stappen, bewust of onbewust, reeds hebben doorlopen in de risicomanagementcyclus. De ERB geeft extra structuur, met de focus op strategisch relevante risico's. Een groot deel van de ERB is voor het fonds daarom niet nieuw, de meeste elementen heeft u reeds in huis. Per stap geven wij een aantal praktijkvoorbeelden van vragen die wij tegenkomen en hoe een fonds daarmee om kan gaan.

## 2.1 Strategische beleidscyclus

In stap 1 staat het pensioenfonds stil bij haar strategische doelstellingen. De strategische doelstellingen gaan primair over het 'wat'. Het vertrekpunt is de missie, visie en strategie van het fonds. Veelal worden de strategische doelstellingen van het pensioenfonds hier, direct of indirect, in benoemd. Des te specifieker het fonds haar doelstellingen heeft geformuleerd, des te eenduidiger de ERB kan worden uitgevoerd. Dit verhoogt het inzicht en de toegevoegde waarde van de ERB. Daarnaast is een onderdeel binnen deze stap dat de risicohouding en risicobereidheid wordt vastgesteld (*welk risico durven wij te lopen?*) of herbevestigd. De ERB kan reden zijn deze aan te scherpen of te herzien.

### Veelgestelde vragen & antwoorden

- a. *Zijn de strategische doelstellingen waartegen de ERB wordt uitgevoerd eenduidig en actueel?*

Antwoord: Ten behoeve van het vergroten van de eenduidigheid van de strategische doelstellingen is een mogelijkheid om een logische indeling van beleidsterreinen te hanteren, waarop strategische doelstellingen worden bepaald. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de indeling, die wij vaker gebruiken, naar de domeinen kapitaalmanagement, besturing, product, uitvoering & IT, reputatiemanagement. Ten aanzien van het actualiseren van de strategische doelstellingen hebben pensioenfondsen twee mogelijkheden. Het bestuur stelt minimaal eens per drie jaar of bij grote wijzigingen van haar missie, visie en strategie de strategische doelstellingen vast. Daarnaast kan het bestuur jaarlijks een toets uitvoeren of er aanleidingen zijn om de strategische doelstellingen bij te stellen. Dit zou bijvoorbeeld onderdeel kunnen zijn van de jaarlijkse strategische risicomanagementcyclus. Op basis van de uitkomsten van deze toets(en), kunnen de strategische doelstellingen van het fonds worden geactualiseerd en meegenomen worden in de ERB.

- b. *Is de risicohouding en risicobereidheid waartegen de ERB wordt uitgevoerd eenduidig en actueel?*

Antwoord: Het is gebruikelijk om tijdens het herijken van de strategie tevens de risicohouding en risicobereidheid te actualiseren. De actuele versie van deze risicohouding en risicobereidheid kan vervolgens direct in de ERB worden gebruikt. Indien de ERB wordt uitgevoerd naar aanleiding van een potentieel impactvolle ontwikkeling ('trigger'), zal er veelal ook reden zijn om te toetsen of de missie, visie en/of strategische doelstelling dienen te worden bijgesteld.

- c. *Hoe bepaal ik de centrale vraagstelling van de ERB?*

Antwoord: Nadat de strategische doelstellingen zijn geactualiseerd is het noodzaak om na te gaan voor welke belangrijke strategische vraagstukken het fonds nu staat. Deze kunnen onderdeel uitmaken van uw centrale vraag in de ERB. De centrale vragen voor een reguliere en specifieke (deel-) ERB verschillen van aard.



Bijgaand een voorbeeld van een centrale vraag voor een reguliere ERB:

- Wat zijn de materiële risico's, die de strategische doelstellingen van het pensioenfonds kunnen bedreigen?

En een voorbeeld van een centrale vraag voor een specifieke ERB is:

- Wat is de impact van het nieuwe pensioenstelsel op het risicoprofiel en de risico's van het fonds?

Wij verwachten dat veel pensioenfondsen stap 1 reeds hebben doorlopen. Mogelijk kan wel het één en ander worden aangescherpt ten behoeve van de ERB.

Bronnen:

- Missie, visie en strategie van het fonds.
- Risicohouding.
- Risicomangement raamwerk fonds.

## 2.2 Scenario denken

In stap 2 leidt het fonds haar strategische risico's af op basis van de strategische doelstellingen ter beantwoording van de centrale vraag. Een startpunt daarbij is de vraag; welke interne en externe ontwikkelingen een impact kunnen hebben die dusdanig groot is, dat het fonds er niet in slaagt de strategische doel(en) te realiseren. Voorts kan in deze stap worden nagedacht over toekomstige scenario's waarin een strategisch risico zich kan manifesteren. Het gebruik van scenario's maakt het mogelijk om concreet te toetsen in hoeverre de strategische risico's de strategische doelstellingen van het fonds bedreigen.

### Veelgestelde vragen & antwoorden

a. *Zijn de huidige strategische risico's voor mijn pensioenfonds nog relevant en actueel?*

Antwoord: Het fonds dient ten minste jaarlijks, en/of bij wijzigingen in missie, visie, strategie en/of strategische doelstellingen de strategische risico's te evalueren. Ook bij significante wijzigingen in omgevingsfactoren en/of de organisatie dient het fonds de strategische risico's te evalueren. Een voorbeeld van zo een significante wijziging in omgevingsfactoren waar strategische risico's uit kunnen voortvloeien betreft de huidige ontwikkeling in het Nederlandse pensioenlandschap ten aanzien van het nieuwe pensioenstelsel. Een mogelijk strategisch risico is dan het niet tijdig kunnen implementeren van het nieuwe pensioencontract. Dit risico kan zich manifesteren in een scenario, waarna dit vervolgens nader kan worden uitgewerkt in de ERB.

b. *Op welke wijze kunnen deze strategische risico's zich manifesteren?*

Antwoord: Door het scherp in de gaten houden van trends en omgevingsfactoren die zich afspelen in en om het fonds, kan een beeld worden gevormd over scenario's waarin een strategisch risico zich kan manifesteren. Om een compleet beeld te verkrijgen van de relevante scenario's kunnen diverse methoden worden gebruikt. Het is wel van belang zo concreet mogelijk te zijn, zodat duidelijk is wat het scenario voor het eigen fonds betekent. Daarnaast moet het aantal scenario's behapbaar blijven om de ERB beheersbaar te houden. De kunst is dus om op zoek te gaan naar die scenario's die de belangrijke bewegingen het beste duiden. Een pragmatische aanpak die voor de meeste pensioenfondsen past, is het vaststellen van een beperkt aantal scenario's langs deelgebieden. Om de relevante scenario's per deelgebied in kaart te brengen kunnen verscheidene instrumenten worden ingezet.

Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een DEPEST analyse (een hulpmiddel om de Demografische, Economische, Politiek-juridische, Ecologische, Sociaal-culturele en Technologische factoren op macro-omgevingsniveau voor een organisatie in kaart te brengen) of een SWOT analyse, waarmee intern de sterktes en zwaktes en extern de kansen en bedreigingen voor een organisatie worden geanalyseerd. De bedreigingen en zwaktes kunnen input zijn voor het identificeren van de relevante scenario's.

Hierbij kan worden gedacht aan ontwikkelingen en trends op het gebied van:

- (Macro) economie en geopolitiek (krimp/gelijk/groei, bestandsopbouw van het fonds, vormen van dienstverband, (de)globalisatie, nationalisme etc.).
- Nieuwe/opkomende risico's (klimaat, IT-risico, pandemie etc.).
- Ontwikkelingen in het pensioenlandschap, bij deelnemers en werkgevers (sector, branchedefinitie, samenstelling, technologische ontwikkelingen, draagvlak, wet- en regelgeving).

Veel pensioenfondsen nemen dergelijke overwegingen al impliciet of expliciet mee in de evaluatie van de strategie en/of toekomstbestendigheid. Voor de ERB kan hierbij worden aangesloten.

- c. *Welk scenario is het meest relevant voor mijn pensioenfonds? Hoe houd ik het aantal scenario's overzichtelijk?*

Antwoord: Wij zien globaal de volgende drie scenarioclusters:

- Economische scenario's: Economische scenario's kunnen worden gebaseerd op de ALM-studie, door vast te stellen dat de reeds toegepaste scenario's nog passend zijn. Daarnaast kunnen er ook nieuwe doorrekeningen worden gedaan op bestaande berekeningen.
- Nieuwe en opkomende scenario's: Veel fondsen kiezen ervoor om deze scenario's te laten aansluiten bij de klimaatscenario's vanuit DNB. Andere fondsen onderkennen ook scenario's op het gebied van IT- en cybercrime-risico.
- Scenario's die te maken hebben met ontwikkelingen op het gebied van deelnemers, werkgevers en pensioenlandschap. Een belangrijke ontwikkeling die invloed heeft op de strategische keuzes van het fonds is uiteraard het nieuwe pensioenstelsel. Een voorbeeld van hoe u hiermee kan omgaan wordt omgeschreven in het volgende punt.

Voor uw eerste ERB denken wij dat 4 tot maximaal 6 scenario's een passend aantal is.

- d. *Is het mogelijk om de ontwikkelingen omtrent de Wet toekomst pensioenen (WTP) mee te nemen in de ERB?*

Antwoord: De verwachte impact van de WTP op het fonds is significant. Uit onze praktijkervaring blijkt dat er binnen de ERB vaak één of meerdere scenario's worden gedefinieerd aan de hand van ontwikkelingen binnen de WTP. S&V maakt onderscheid tussen de reguliere en specifieke ERB, waarbij bijvoorbeeld één of twee scenario's over de WTP onderdeel kan zijn van de reguliere ERB. Mocht het fonds dit specifieke scenario extra willen uitdiepen, dan kan er middels een specifieke (deel-) ERB nog een verdere uitwerking plaatsvinden binnen dit scenario. Belangrijk is te beseffen dat ten aanzien van de implementatie van de WTP de sociale partners ook een belangrijke rol spelen bij deze scenario's.

Bronnen:

- ALM, HBT.
- DNB guidance klimaatrisico's.
- Analyse (toekomst)bestendigheid.

## 2.3 Impact analyse

De impact analyse bekijkt in hoeverre de strategische doelstellingen van het pensioenfonds geraakt worden, als gevolg van risico's die zich binnen een bepaald scenario hebben gemanifesteerd. Onderdeel van deze analyse betreft het vaststellen van de impact en de beoordeling de risico's de risicobereidheid van het fonds overschrijdt of dreigt te overschrijden. Vervolgens beoordeelt u of de inzet van aanvullende maatregelen noodzakelijk is. De impact analyse kan worden onderverdeeld in een kwantitatieve en kwalitatieve impact analyse. Een kwantitatieve analyse is passend om de impact van een scenario op de financiële positie van het fonds en de rechten van de pensioengerechtigden en van (gewezen) deelnemers te duiden. Hierbij is het handig om kwantitatieve uitkomsten van bijvoorbeeld een ALM-studie mee te nemen, maar veelal niet noodzakelijk om de gehele achterliggende (kwantitatieve) analyse opnieuw uit te voeren. De kwalitatieve analyse leent zich meer voor scenario's die impact hebben op domeinen zoals besturing, vertrouwen en uitvoering van het fonds. In de praktijk zien wij dat pensioenfondsen zich voornamelijk richten op financiële (kwantitatieve) aspecten en minder op de niet-financiële (kwalitatieve) aspecten tijdens de uitwerking van de scenario's in een ERB. De focus op het willen kwantificeren maakt besturen terughoudend om te starten met de ERB in situaties waarbij er onduidelijkheden bestaan rondom het desbetreffende scenario, bijvoorbeeld in het geval van het nieuwe pensioenstelsel. Hierdoor laten de fondsbesturen een belangrijk instrument liggen dat hen kan helpen bij de besluitvorming en beheersing van complexe vraagstukken.

### Veelgestelde vragen & antwoorden

a. *Voldoe ik wel aan de door DNB gestelde kaders voor de impact analyse?*

Antwoord: DNB laat pensioenfondsen vrij in de wijze waarop het een ERB uitvoert. Wel dient er een koppeling gemaakt te worden tussen de scenario's en de risico's en/of doelstellingen waar deze scenario's betrekking tot hebben. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de impact van een scenario op de financiële positie van het fonds (*veelal kwantitatief*) of de impact op de reputatie van een fonds (*kwalitatief*). Om u hiermee te helpen heeft S&V een kaderstelling ontwikkeld die het uitvoeren van de impact analyses op de scenario's vergemakkelijkt. Zie hiervoor het voorbeeld in de bijlage.

b. *Hoe kunnen wij als fonds een impact analyse doen op ESG risico's?*

Antwoord: Er wordt vanuit DNB in toenemende mate aandacht besteed aan de wijze waarop fondsen omgaan met ESG risico's. Een goed startpunt zijn de kwantitatieve klimaattransitiescenario's zoals DNB deze heeft gedefinieerd. In sommige gevallen is de impact van deze scenario's al onderzocht in een ALM-studie en kan dit direct als input voor de ERB worden gebruikt. In veel gevallen is de impact ook indicatief van de bestaande ALM-studie af te leiden. Vanuit een meer kwalitatieve invalshoek kan er worden gedacht aan beleids- en uitvoeringsrisico's die betrekking hebben op het ESG beleid en de potentiële impact daarvan op het fonds.

c. *Is het ondanks de onzekerheid omtrent het nieuwe pensioenstelsel mogelijk om hier een impact analyse op uit te voeren?*

Antwoord: Het is reeds mogelijk om de impact gebieden te identificeren. De vervolgactie(s) kunnen bestaan uit een opdracht tot nader onderzoek en het benoemen van verantwoordelijkheden in het plan van aanpak.

Na nader onderzoek of nadere wet- en regelgeving kan een specifieke ERB/additionele impact analyse voor de hand liggen.

Dit zal dan veelal input zijn voor het plan van aanpak voor het nieuwe pensioenstelsel. De ERB is een dynamisch instrument en hoeft niet het definitieve antwoord op de onderkende risico's te geven. In het geval van het nieuwe pensioenstelsel gaat het vooral om het actuele inzicht in de risico's en de vervolgacties die het bestuur daarbij formuleert.

Bronnen:

- ALM, HBT..
- DNB guidance klimaatrisico's.
- Analyse (toekomst)bestendigheid.

## 2.4 Beoordeling effectiviteit risicomanagement

Binnen de laatste stap van het ERB proces staat de beoordeling van de algehele effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer centraal, en daarbij ook het vaststellen van verbeterpunten op dit vlak.

### Veelgestelde vragen & antwoorden

- a. *Het voorkom ik dat het beoordelen van de algehele effectiviteit van het risicomanagement onevenredig veel tijd vergt en onder tijdsdruk moet worden uitgevoerd?*

Antwoord: De evaluatie van de algehele effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer wordt vanuit meerdere invalshoeken uitgevoerd bij fondsen. Zo beoordelen fondsen met een hoog volwassenheidsniveau op het gebied van risicomanagement de effectiviteit van het risicomanagement ten minste op jaarbasis. Daarnaast is de evaluatie van de opzet, werking en bestaan van het risicobeheer ook deels onderdeel van de bestaande (zelf)evaluaties van het bestuur, de commissies en de beoordeling van sleutelfuncties. Voor de beoordeling van de effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer en het vaststellen van verbeterpunten op dit vlak als onderdeel van de ERB, kan aansluiting worden gezocht bij de uitkomsten van deze eerder vermelde evaluaties.

- b. *Op welke manier kan de beoordeling van de effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer worden uitgevoerd?*

Antwoord: De beoordeling van de effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer kan worden uitgevoerd langs de risicogebieden van het IRM-raamwerk van uw pensioenfonds. Enkele voorbeelden van risicogebieden betreffen beleid en strategie, governance en risicomanagementproces (zie bijlage). Per risicogebied kan een inschatting gemaakt worden van de status. Als uitgangspunt voor de inschatting kan het IRM referentiekader van DNB worden gebruikt, waartegen het fonds de volwassenheid kan toetsen. In het referentiekader wordt onderscheid gemaakt tussen vier niveaus van volwassenheid van het risicomanagement. Een goed risicomanagement is geformaliseerd, gestructureerd en heeft een bewezen werking. Idealiter wordt dit periodiek geëvalueerd zodat een steeds hoger niveau van beheersing ontstaat. De volwassenheid en effectiviteit van het risicobeheer kan per categorie verschillen. De uitvraag naar de volwassenheid en effectiviteit van het risicobeheer kan worden gedaan middels een enquête en/of vragenlijst aan de sleutelfunctiehouder risicobeheer en het bestuur. Het fonds is zelf verantwoordelijk voor de keuze van het gewenste volwassenheidsniveau, maar heeft daarbij wel te maken met de minimale vereisten van onder meer DNB. De eisen die aan fondsen worden gesteld zijn ook niet statisch.

Daarnaast is er natuurlijk ook de optie om aan de sleutelfunctie interne audit een oordeel te vragen over de effectiviteit van de wijze waarop de eerste lijn en het risicomanagement samenwerken.



Bronnen:

- Jaarlijkse evaluatie risicobeheer.
- IRM beleid.
- Zelfevaluaties bestuur en commissies.
- Interne audit rapporten.

**Mogelijkheden om over de ERB te sparren**

Zit u ondanks deze nieuwsbrief nog met prangende vragen? Dan kunt u contact opnemen met:

Santusha Misier: [santusha.misier@sprekelsenverschuren.nl](mailto:santusha.misier@sprekelsenverschuren.nl)  
Jaimy Duinkerken: [jaimy.duinkerken@sprekelsenverschuren.nl](mailto:jaimy.duinkerken@sprekelsenverschuren.nl)  
Ernst Lock: [ernst.lock@sprekelsenverschuren.nl](mailto:ernst.lock@sprekelsenverschuren.nl)

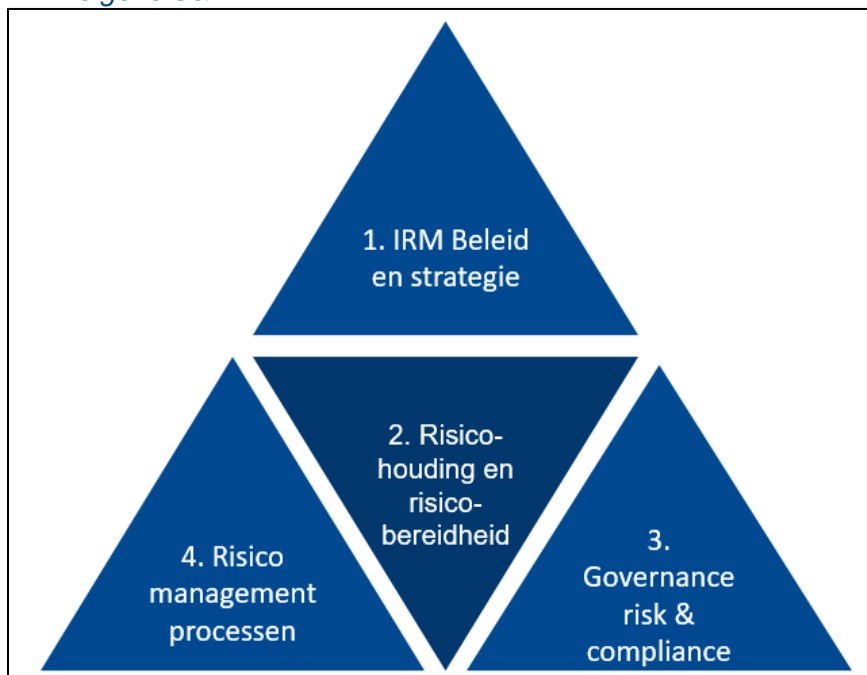


## Bijlage

### Sjabloon impact analyse

Scenario 1				
Beschrijving				
Strategische doelstellingen die worden geraakt	Pensioenresultaat	Besturing	Vertrouwen	Uitvoering
	Nee	Ja	Ja	Ja
Kwantitatieve analyse				
Kwalitatieve analyse				
Conclusie	Pensioenresultaat	Besturing	Vertrouwen	Uitvoering
Toelichting conclusie				
Vervolgacties verkleinen impact	•			
Vervolgacties verkleinen kans	•			
Algemene vervolgacties	•			

### IRM volgens S&V



Referentiekader IRM - DNB

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.

## Pensioenfondsen

