AethiQs.

Remain Relevant!

ERB e-handboek voor de pensioensector

oktober 2020

Aanbevolen door prof. dr. Fieke van der Lecq

Eigenrisicobeoordeling (ERB) e-handboek voor de pensioensector

AethiQs.

www.aethiqs.nl of volg ons op:

Inhoudsopgave

Voorwoord 7

Management Samenvatting 8

Uw ERB in 7 stappen 18

1 Voorbereiding 20

1.1 Proces 20

1.2 Inhoud 21

1.3 Governance 25

1.4 Praktijkvoorbeeld 28

1.5 Essentie en relevantie 30

2 Bepalen basisscenario 32

2.1 Proces 32

2.2 Inhoud 33

2.3 Governance 35

2.4 Praktijkvoorbeeld 35

2.5 Essentie en relevantie 37

3 Bepalen scenario's 38

3.1 Proces 38

3.2 Inhoud 40

3.3 Governance 41

3.4 Praktijkvoorbeeld 42

3.5 Essentie en relevantie 43

4 Impactanalyse 44

4.1 Proces 44

4.2 Inhoud 46

4.3 Governance 48

4.4 Praktijkvoorbeeld 48

4.5 Essentie en relevantie 50

5 Beoordelen en benoemen acties 52

5.1 Proces 52

5.2 Inhoud 54

5.3 Governance 56

5.4 Praktijkvoorbeeld 56

5.5 Essentie en relevantie 58

6 Communiceren resultaten 60

6.1 Proces 60

6.2 Inhoud 61

6.3 Governance 62

6.4 Praktijkvoorbeeld 62

6.5 Essentie en relevantie 64

7 Monitoren en rapporteren risicoprofiel 66

7.1 Proces 66

7.2 Inhoud 68

7.3 Governance 70

7.4 Praktijkvoorbeeld 70

7.5 Essentie en relevantie 72

Essentie en relevantie samengevat 74

Nawoord en aanbeveling 79

Bijlage 1 | Wettelijk kader voor ERB 80

Bijlage 2 | Leren van andere sectoren 81

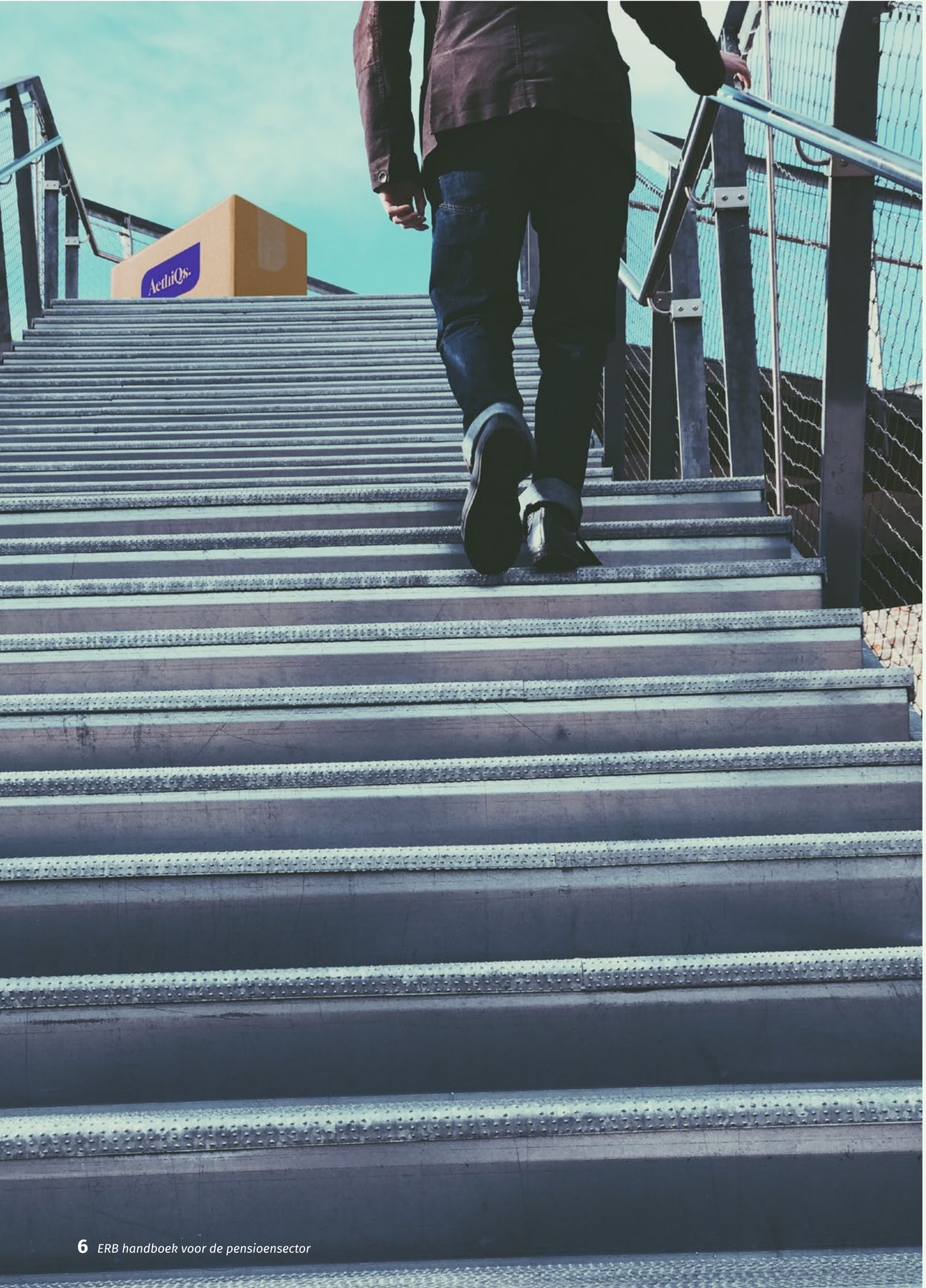
Bijlage 3 | Belangrijke ERB begrippen en definities 82

Bijlage 4 | Samenhang bestaande documenten 87

Bijlage 5 | Bibliografie 88

Over AethiQs 90

Disclaimer 91



Voorwoord

De pensioensector is in transitie. In transitie naar een nieuw pensioenakkoord. In transitie als het gaat om wendbaarheid. In transitie als het gaat om leiderschap en besturen. In transitie als het gaat om inzet van technologie. In transitie om de deelnemer individueler te volgen. En in transitie als het gaat om risicomanagement. Het risicomanagement van pensioenfondsen is in de afgelopen vijf jaar met grote stappen professioneler geworden. Van begripsherkenning tot risico-gebaseerde besluitvorming. De eigenrisicobeoordeling (ERB) is een nieuwe stap in risico-gebaseerde besluitvorming.

Wij willen, vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, een kennisbijdrage leveren aan het verder professionaliseren van de sector. Daarom hebben wij ons tot doel gesteld om dit e-handboek te schrijven dat pragmatisch is en gelijk kan worden toegepast in de praktijk.
Naast het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van de sector, doen wij dit uit liefde vanuit de inhoud voor de vakgebieden bedrijfskunde, strategie, transitie, risicomanagement, actuariaat, data, beleggingen en scenariomanagement. En vanuit de liefde voor de pensioensector. Wij geloven in de maatschappelijke relevantie van de pensioensector en haar bestuurders.

Bij het schrijven van dit e-handboek hebben wij onze cross-sectorale kennis en ervaring uit andere relevante sectoren meegenomen. Wij begrijpen hoe de ERB bijdraagt aan besluitvorming én hoe een relatie wordt gelegd tussen strategie, risicoprofiel en besluitvorming. Wij hebben in andere sectoren geconstateerd dat besluitvorming echt beter wordt door het hanteren van een ERB.

Met dit e-handboek willen wij u ondersteunen bij het implementeren van de ERB binnen uw pensioenfonds. Bij het schrijven hebben wij de 7 klantwaarden van AethiQs omarmd. Na het lezen van het ERB-stappenplan vertrouwen wij erop dat:

1. u vertrouwen heeft in de ERB als proces, instrument en product bij het managen van uw fonds (wij vertrouwen);
2. u in staat bent om uw strategie te verbinden met toekomstscenario's (wij verbinden);
3. u de verdieping heeft gevonden die u in staat stelt om een eigen visie te ontwikkelen op de ERB (wij verdiepen);
4. u onze motivatie voor verbreding over kennisthema's en sectoren herkent (wij verbreden);
5. het theoretisch kader van de ERB voor u is verduidelijkt (wij verduidelijken);
6. u een stevige basis heeft voor de implementatie van de ERB binnen uw fonds (wij verstevigen);
7. wij aan de hand van onze visie en praktijkvoorbeelden de ERB voor u vereenvoudigen (wij vereenvoudigen)

Wij wensen u een goede implementatie van uw ERB.

Leestijd: 15 minuten

Management Samenvatting

De essentie van de eigenrisicobeoordeling (ERB), begint met de ‘e’ van ‘eigen’. Het gaat in eerste instantie om uw visie en inzichten (performance), rekening houdend met de wettelijke kaders (conformance) en vanuit uw maatschappelijke verantwoordelijkheid (socialformance).
In dit e-handboek geven wij onze visie op hoe u pragmatisch een stappenplan kunt doorlopen voor uw ERB.

Definitie van de ERB: een begrip met meerdere interpretaties
Pensioenfondsen hebben sinds de invoering van IORP II in 2019 te maken met de eigenrisico-beoordeling[1]. De ERB heeft als doel om robuuste, toekomstgerichte en toekomstbestendige strategische besluitvorming te realiseren en bij te dragen aan doelmatig risicobeheer. De ERB is geïntroduceerd in navolging van banken en verzekeraars waar de Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)[2] respectievelijk de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA)[3] al enige jaren gemeengoed is én in onze visie haar waarde heeft bewezen.

De definitie van de ERB is multi-interpretabel

De definitie van de ERB kan op meerdere manieren worden uitgelegd:

1. **De ERB als instrument**: de ERB is een strategisch instrument dat ingezet wordt om een strategisch besluitvormingsproces te faciliteren en robuuster te maken voor het fonds en de deelnemers;
2. **De ERB als proces:** de ERB is een proces voor doelmatig en integraal risicomanagement waarbij scenariomanagement technieken en het perspectief van de deelnemer een belangrijke rol spelen;
3. **De ERB als product:** het ERB-proces mondt uit in een ERB-rapportage die een belangrijke rol speelt in de communicatie van het fonds richting haar stakeholders over strategische besluitvorming in relatie tot het risicoprofiel van het fonds.

De definitie van de ERB is hiermee multi-interpretabel omdat het veel facetten kent.

Drie type ERB’s: regulier, tussentijds volledig en tussentijds partieel
De reguliere ERB dient minimaal eenmaal in de drie jaar te worden uitgevoerd. De reguliere ERB is daarmee onderdeel geworden van uw reguliere strategische risicomanagement cyclus. Uiterlijk op 13 januari 2022 (drie jaar na de invoering van IORP II) dienen pensioenfondsen de eerste reguliere ERB uit te hebben gevoerd. In de praktijk zal dit betekenen dat in (eind) 2021 de eerste reguliere ERB wordt uitgevoerd, tenzij de sectortoezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB), met geaccordeerd uitstel komt voor individuele fondsen.

1 De ERB is in Nederlandse wetgeving geïmplementeerd met artikel 18b Besluit financieel toetsingskader. De kernpunten van dit artikel hebben wij in bijlage 1 samengevat.
2 https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.icaap_guide_201811.en.pdf
3 https://www.toezicht.dnb.nl/en/2/51-231305.jsp

Daarnaast dient tussentijds een ERB te worden uitgevoerd bij potentieel significante wijzigingen (triggers) in het risicoprofiel. Afhankelijk van de situatie kent de tussentijdse ERB een partiële en een volledige variant[4]:

- De tussentijdse ERB wordt partieel uitgevoerd indien de wijziging van het risicoprofiel alleen gaat over specifieke onderdelen. De tussentijdse ERB focust zich dan uitsluitend op de onderdelen waarvan het risicoprofiel (potentieel) wijzigt.
- Bij een wijziging in het risicoprofiel op meerdere onderdelen kan worden besloten tot een volledige tussentijdse ERB.

Inzetten op een leercurve, de oefen-ERB
Ter voorbereiding op de eerste (reguliere of tussentijdse) ERB zijn veel fondsen het ERB-traject gestart. Vanuit onze visie zouden fondsen dit jaar zoveel mogelijk moeten inzetten op een leercurve waarbij gaandeweg kennis wordt gemaakt met de ERB en inbedding wordt gerealiseerd binnen de bestaande organen en bestuurscycli van het fonds. Het is een mogelijkheid voor het bestuur, de sleutelfunctiehouders en de commissies om kennis te maken met de ERB. Ter inbedding van de ERB in de organisatie zouden fondsen kunnen nadenken over een zogenaamde oefen-ERB.

Een oefen-ERB draagt bij aan het ontwikkelen van uw eigen visie
Heeft u er al over nagedacht om te ‘oefenen’ met een ERB in 2020? In dit geval hoeft deze ‘oefen-ERB’ niet naar DNB verzonden te worden (tenzij de toezichthouder u expliciet heeft verzocht om in 2020 een ERB aan te leveren). Het gaat hierbij om het leereffect voor het bestuur en om de begrippen en processtappen te doorleven en af te stemmen op het fonds. De sleutelfunctiehouder risicobeheer kan dit proces opzetten en voorbereiden voor het bestuur.

In onze visie is de sleutelfunctiehouder risicobeheer de regievoerder over het ERB-proces. De reden hiervoor is dat de ERB naast het verbeteren van strategische besluitvorming ook tot doel heeft om de doelmatigheid van risicomanagement te beoordelen, inclusief het monitoren van het risicoprofiel. De sleutelfunctiehouder risicobeheer vervult een sleutelrol bij de inhoud en het proces van uw risicomanagement. Het is dan in onze visie wel zo logisch en praktisch om deze regierol bij de sleutelfunctiehouder risicobeheer te beleggen.

Tevens willen wij benadrukken dat het uitvoeren van een oefen-ERB bijdraagt aan het ontwikkelen van uw eigen visie. Binnen de kaders van de wet is de invulling én de wijze waarop de ERB wordt uitgevoerd door de toezichthouder vrijgelaten ter eigen invulling. Het hebben van een visie op hoe de ERB het best tot haar recht komt, is essentieel voor het creëren van toegevoegde waarde.

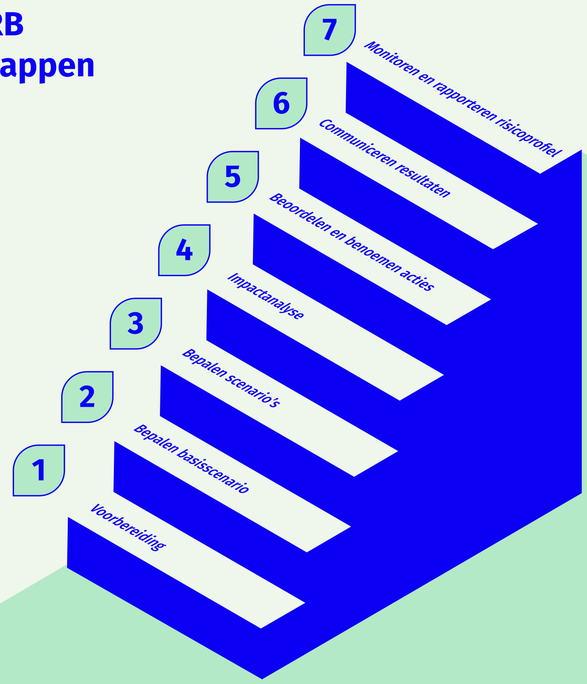
De ‘e’ van eigen is bij het ontwikkelen van deze visie een belangrijke factor. Immers, elk fonds heeft haar eigen strategie en risicoprofiel en daarmee ook een eigen ERB. Ook de proportionaliteit van de wet- en regelgeving voor uw fonds speelt hierbij een belangrijke rol. De visie op de ERB dient te zijn afgestemd op de aard, omvang, complexiteit, sensitiviteit en materiële risico’s van het fonds. Een oefen-ERB biedt de mogelijkheid om de visie van uw fonds nader te definiëren voordat u straks een ‘echte’ ERB gaat uitvoeren.

4 https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-237566.jsp

Ondersteunend aan uw eigen visie: een concreet stappenplan
Met onze visie, cross-sectorale én cross-thematische kennis dragen wij graag bij aan de (verdere) ontwikkeling van het integraal risicomanagement bij pensioenfondsen, en delen daarom onze visie op hoe u de ERB praktisch en doelmatig kunt opzetten en uitvoeren. Het doel is om een structuur en denkmodel te bieden op basis waarvan u uw eigen visie op het proces kunt vormen, passend bij uw eigen fonds en op uw eigen tempo. Ook weer passend binnen uw eigen bestuurscycli.

Ondersteunend aan uw eigen visie: een concreet stappenplan

Wij geven in deze publicatie onze visie op de ERB aan de hand van 7 stappen:



De 7 stappen hebben betrekking en zijn toepasbaar op de (driejaarlijkse) reguliere ERB maar ook op de tussentijdse ERB. Indien u een tussentijdse ERB partieel uitvoert dan worden in onze visie nog steeds alle 7 stappen doorlopen, alleen worden dan specifieke stappen toegespitst op de aanleiding van de tussentijdse ERB, de zogenoemde ERB-trigger, waardoor focus ontstaat op de (bij die trigger) relevante onderdelen van uw risicoprofiel.

In dit e-handboek bespreken wij per stap de ***essentie en relevantie*** en lichten wij de stappen toe aan de hand van een concreet praktijkvoorbeeld. Wij hebben daartoe een fictief pensioenfonds, Pensioenfonds AQ, gedefinieerd. Papier is immers geduldig en het is van belang dat de ERB écht gaat leven.

Het stappenplan start met stap 1, de voorbereiding. In deze stap gaan wij expliciet in op het voor het eerst uitvoeren van de ERB en de daaropvolgende keren. Bij de eerste keer spelen immers zaken als het opbouwen van bewustzijn, kennis over de ERB en het opstellen van ERB-beleid een rol. De daaropvolgende keren kunt u voortbouwen op wat u de eerste keer al heeft gedaan en zal de voorbereidingsfase naar verwachting beperkter zijn. Dit is te vergelijken met andere beleidscycli die u al eerder heeft doorlopen. De eerste keer is altijd een zogenaamde ‘taaie-fase’. Veel papierwerk en het begrijpen en herkennen van nieuwe begrippen.

1 *Voorbereiding*

In onze visie begint de voorbereiding op de eerste ERB met beeldvorming en het creëren van bewustzijn. Het is daarbij essentieel dat het bestuur een dialoog voert over de motivatie achter de ERB, zodat de ERB wordt uitgevoerd vanuit zowel een performance- als ook een conformance perspectief, en ook rekening houdend met het socialformance perspectief.

Tevens is het belangrijk dat u voorafgaand aan de eerste ERB het proces en de governance vastlegt in een ERB-beleidsdocument zodat de taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn voor de interne stakeholders. In het ERB-beleidsdocument legt u ook het besluitvormingsproces vast van het uitvoeren van een tussentijdse ERB bij significante wijzigingen in het risicoprofiel. De monitoring van uw risicoprofiel gedurende uw ERB-cyclus is hierbij de essentie. Wij raden aan om een lijst met triggers te bepalen en hierbij de verbinding te maken met het risicoprofiel en meetbare indicatoren op te stellen op basis van uw risicotolerantiegrenzen. Tevens raden wij aan om bij de triggers ook een overzicht van events toe te voegen waarbij op voorhand naar verwachting sprake zal zijn van een trigger (zogenaamde trigger-events). Op deze manier kan vroegtijdig worden geconcludeerd of er sprake is van een potentiële wijziging in het risicoprofiel en het uitvoeren van een tussentijdse ERB.

De lijst met triggers en trigger-events gebruikt u vervolgens als richtlijn bij de monitoring van uw risicoprofiel en bij de beoordeling van events om te bepalen of er sprake is van een trigger. Het monitoren van het risicoprofiel is in detail uitgewerkt als onderdeel van stap 7 van dit stappenplan waarin tevens het zogenaamde ‘ABCD-triggermodel’ wordt geïntroduceerd.

Het bovengenoemde is met name relevant bij de voorbereiding op de eerste ERB. Bij de daaropvolgende ERB's bouwt u immers voort op wat u al heeft en dient u het beleid en de triggers te beoordelen op relevantie, juistheid en volledigheid.

Ten slotte is het voor al uw ERB's, uiteraard ook voor de eerste ERB, essentieel om de strategische beleidscyclus en het risicoprofiel voorafgaand aan de ERB te actualiseren. De strategische beleidscyclus vormt het startpunt voor het opstellen van het basisscenario (stap 2) en een actueel beeld van uw risicoprofiel helpt bij het definiëren van de juiste scenario's (stap 3). Wij willen benadrukken dat het essentieel is om niet uitsluitend te focussen op het financiële risicoprofiel, maar zeker ook de niet-financiële elementen uit uw risicoprofiel mee te nemen.

? **Is uw strategische beleidscyclus en risicoprofiel up-to-date?**

Na de voorbereiding op uw ERB bepaalt u uw basisscenario.

2 *Bepalen basisscenario*

De essentie van het basisscenario is het vertalen van de strategische beleidscyclus naar de toekomst toe waarbij u vastlegt hoe de huidige financiële en niet-financiële indicatoren zich ontwikkelen over de horizon van uw strategische beleidscyclus.

Bij het opstellen van het basisscenario is het essentieel dat er een consistent geheel bestaat tussen het basisscenario en uw strategische beleidscyclus. Indien inconsistenties bestaan tussen de strategische beleidscyclus en het basisscenario kunnen conclusies worden getrokken die niet te herleiden zijn tot uw bestaande strategische keuzes en daardoor onjuist zijn of niet relevant voor uw fonds. Het basisscenario dient daarom een 1-op-1 doorvertaling te zijn van uw huidige geïmplementeerde strategische beleidscyclus. In de ERB zet u vervolgens risico's en/of kansen tegen dit basisscenario af. Hiervoor bepaalt u scenario's.

3 *Bepalen scenario's*

Om uw basisscenario te onderzoeken op robuustheid en toekomstbestendigheid maakt u gebruik van scenario's die u inzicht bieden in potentiële kansen en risico's. De scenario's die betrekking hebben op risico's worden in het kader van de ERB ook wel stress-scenario's genoemd.

Om het begrip scenario's te structureren en te definiëren hanteren wij vier niveaus:

1. **Meta-niveau:** ontwikkelingen in de denkbeelden over de maatschappij (voorbeeld: globalisering, verduurzaming, individualisering);
2. **Macro-niveau:** ontwikkelingen binnen een systeem (voorbeeld: financiële crisis, stikstof crisis);
3. **Meso-niveau:** ontwikkelingen binnen de (pensioen)sector (voorbeeld: nieuw pensioencontract);
4. **Micro-niveau:** ontwikkelingen op het niveau van het (individuele) pensioenfonds, de aangesloten sector(en)/sponsor(s) en haar deelnemers (voorbeeld: fusie, wijziging van de regeling, dekkingsgraadontwikkeling).

Om scenario's te bepalen zijn er twee 'aanvliegroutes':

- **Top-down:** u bepaalt top-down een scenario (langs bovenstaande niveaus) en stelt daar vervolgens de impact van vast op uw risicoprofiel (stap 4). Voorbeeld: u stelt een scenario vast voor een verdere stijging van de levensverwachting. In stap 4 bepaalt u de impact van deze ontwikkeling op uw pensioenfonds.

- **Bottom-up:** u bepaalt bottom-up (eveneens langs bovenstaande niveaus) welk scenario er plaats dient te vinden om een bepaalde impact (in stap 4) waar te nemen op het fonds en de deelnemers. Voorbeeld: u bepaalt met hoeveel jaar de levensverwachting moet toenemen om een daling van de dekkingsgraad van 5% tot gevolg te hebben. De uitwerking en impactanalyse van dit bottom-up scenario op detailniveau vindt in stap 4 plaats.

De essentie van deze stap is dat er scenario's worden bepaald waarbij een duidelijke relatie bestaat met uw huidige strategische beleidscyclus (zoals vertaald in het basisscenario) en het risicoprofiel. De scenario's worden samen met het basisscenario besproken en goedgekeurd door het bestuur.

Vervolgens wordt de impact van de scenario's bepaald in een impactanalyse.

4 *Impactanalyse*

Het is essentieel om de impact van de scenario's te bepalen ten opzichte van uw basisscenario. Op deze manier borgt u dat de impact van scenario's ten opzichte van uw huidige strategische beleidscyclus inzichtelijk wordt. De impactanalyse voert u uit door per scenario de gevolgen voor uw fonds en uw deelnemers te bepalen door middel van de ontwikkeling van financiële en niet-financiële indicatoren.

De gevolgen worden zowel zonder als met beheersmaatregelen inzichtelijk gemaakt om het effect van de beheersmaatregelen in de besluitvorming mee te kunnen nemen. Om de impactanalyse uit te voeren kunt u gebruikmaken van diverse instrumenten. Bij pensioenfondsen is een ALM-studie een herkenbaar instrument in het kader van financieel balansmanagement en financieel risicomanagement. ***In onze visie is de ERB niet hetzelfde als uw ALM-studie.*** De reden hiervoor is dat de ALM-studie uitsluitend focust op specifieke elementen uit het financiële domein, waar de ERB staat voor integraliteit, relevantie en de discussie om te komen tot uw eigen keuze van specifieke scenario's en beheersmaatregelen centraal stelt.

ERB-tooling kan worden ingezet om de gewenste integraliteit en relevantie te bewerkstelligen en de discussies in uw bestuur te faciliteren. Voor het financiële domein wordt (onderliggend) nog steeds gebruik gemaakt van gebruikelijke ALM-rekenregels, maar dan wel binnen tooling die in onze visie voldoet aan drie criteria:

1. De tooling faciliteert uw proces (in plaats van dominantie);
2. De tool is interactief (u kunt zelf aan de knoppen zitten, zelf keuzes bepalen);
3. De tool is transparant in input en aannames (dus geen black box, begrijpen van proces en uitkomst).

Het gebruik van tooling moet in onze visie zo zijn ingericht dat deze de impactanalyse ondersteunt waardoor de doelmatigheid van uw ERB en daarmee van uw risicobeheer wordt vergroot. De tool mag niet de leidende (dominante) factor van het proces zijn.

Vanuit de impactanalyse voert u vervolgens een beoordeling uit en benoemt u acties.

5 *Beoordelen en benoemen acties*

Als onderdeel van deze stap beoordeelt u de impact uit stap 4 in relatie tot uw risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties. Op basis van de materialiteit van de afwijkingen, de urgentie in de tijd en de kwaliteit van de data, bepaalt u of acties noodzakelijk zijn voor aanvullende beheersing, aanscherpen van de monitoring, wijzigen van het risicoprofiel dan wel wijzigen van de strategie. Ook de inzet van de kapitalisatie van operationele risico's (S9) komt hier aan de orde, gegeven de beoordeling van het bestuur. Mede ingegeven door de introductie van de term operationeel risicomanagement – beheer operationele risico's in IORP II.

Het is essentieel dat de verantwoordelijkheid voor eventuele acties wordt belegd bij een bestuurder of commissie zodat het eigenaarschap voldoende geborgd is om de actie ook daadwerkelijk te kunnen implementeren.

Als onderdeel van deze stap legt u ook de uitkomsten van de processtappen 1 tot en met 5 vast in de ERB-rapportage die wordt voorgelegd aan het bestuur ter vaststelling. Voorafgaand aan de vaststelling en het toesturen naar de toezichthouder betrekt het bestuur de interne stakeholders zoals het interne toezichthoudende orgaan en alle sleutelfuncties. In stap 5 van dit e-handboek gaan wij in op de elementen waaruit deze ERB-rapportage bestaat en het proces van de vaststelling.

Na het goedkeuren van de rapportage volgt de communicatie over de resultaten.

6 *Communiceren resultaten*

De vastgestelde ERB-rapportage wordt als onderdeel van stap 6 aan de toezichthouder en alle betrokken interne stakeholders gecommuniceerd. De essentie is dat de ERB-rapportage een belangrijk document is in de strategische besluitvorming, het strategisch risicomanagement van het fonds en als middel dient om het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten.
Tevens raden wij u aan een samenvatting op te nemen in het jaarverslag van uw fonds en de communicatie inhoudelijk te beoordelen op de principes duidelijk, correct en evenwichtig. In stap 6 gaan wij nader in op de inhoud van deze samenvatting.

Met het communiceren over de resultaten rondt u de (eerste) ERB af. U voert de reguliere ERB minimaal driejaarlijks uit. In de tussentijd dient u bij events en strategische besluitvorming vast te stellen of er sprake is van een trigger voor een tussentijdse ERB. Dit doet u door te monitoren en te rapporteren over uw triggers en daarmee uw risicoprofiel.

7 *Monitoren en rapporteren risicoprofiel*

Met het doorlopen van stap 1 tot en met 6 heeft u de (eerste) ERB afgerond. U staat hiermee aan het begin van een nieuwe driejaarlijkse cyclus. Tijdens deze cyclus kan het bij een significante wijziging in uw risicoprofiel noodzakelijk zijn om een tussentijdse, volledige of partiële, ERB uit te voeren. Het borgen van de ERB in uw strategische beleidscyclus is nu relevant. Daarin is het monitoren van ERB-triggers en daarmee het risicoprofiel de essentie. Dit monitoren zal plaatsvinden in de strategische risicomanagementrapportage.

In de praktijk komt het erop neer dat u de ontwikkelingen van het risicoprofiel monitort en potentiële trigger-events beoordeelt op impact op het risicoprofiel. U gebruikt hierbij uw ERB-beleid dat u in stap 1 heeft vastgesteld en waarin u een richtlijn heeft opgenomen voor potentiële trigger-events en de beoordeling daarvan.

In sommige gevallen zal het uitvoeren van een tussentijdse ERB een duidelijk gevolg zijn van een trigger-event, in andere gevallen zal aanvullende analyse nodig zijn, hetzij vanuit de commissie risicobeheer, hetzij vanuit andere commissies. Ter ondersteuning van aanvullende analyses presenteren wij het zogenaamde 'ABCD-triggermodel' dat ondersteunt bij het analyseren van potentiële trigger-events.

In dit model beoordeelt u een potentieel trigger-event langs vier assen:

A. De complexiteit van het event gaat over de vraag in hoeverre het event en de verdere ontwikkeling te overzien is. Is er sprake van een grote onzekerheid wat er precies is gebeurd en hoe het verdere verloop zal zijn, dan betreft het een complex event. Hoe complexer een event, des te meer een ERB voor u waarde kan toevoegen.
B. De zwaarte van het event gaat over de zwaarte/diepte van de impact. Is er sprake van impact, maar is de impact beperkt? Of is de impact al zichtbaar en is de verwachting dat deze naar de toekomst verder zal groeien? Wederom geldt dat hoe dieper de potentiële impact op uw risicoprofiel, des te eerder er sprake is van een trigger.
C. De horizon van een event gaat over de termijn waarop de impact van het event op het risicoprofiel zichtbaar wordt en blijft. Is er sprake van directe impact, op de korte termijn (<1 jaar) en/of langere termijn (3 tot 5 jaar)? En is de impact blijvend of is er sprake van een tijdelijke wijziging? Ook hier geldt dat hoe impactvoller een event is (dat wil zeggen: een langere horizon waarop blijvende wijzigingen plaatsvinden), des te meer een ERB voor u waarde kan toevoegen.
D. De omvang van een event gaat over de vraag op hoeveel thema's of domeinen[5] er een impact is. Hiermee stelt u vast hoe omvangrijk de potentiële wijzigingen op uw risicoprofiel zijn. Voor de omvang geldt dat hoe meer domeinen er worden geraakt, des te eerder een volledige (in plaats van een partiële) tussentijdse ERB moet worden uitgevoerd.

De uitkomsten van de analyse naar de complexiteit, zwaarte en horizon (A + B + C) kunnen door het bestuur worden gewogen in relatie tot het risicoprofiel om vast te stellen of er sprake is van een daadwerkelijke trigger, waardoor er dus een tussentijdse ERB wordt uitgevoerd. Op basis van de omvang (D) van het event en de proportionaliteit van de wet- en regelgeving voor uw fonds bepaalt u of er sprake is van een partiële of volledig tussentijdse ERB.

Onderdeel van de monitoring van het risicoprofiel is ook het monitoren van de acties uit de (vorige) ERB. De commissie risicobeheer & compliance en de sleutelfunctiehouder risicobeheer zijn in onze visie verantwoordelijk om te monitoren of de acties zoals vastgelegd in de ERB-rapportage volledig, juist en tijdig worden opgevolgd. Het bestuur is en blijft eindverantwoordelijk voor het implementeren van de acties.

Met het monitoren van en rapporteren over het risicoprofiel hebben wij alle onderdelen van de ERB behandeld.

5 Wij hanteren hiervoor de clustering van risico's naar 5 domeinen Kapitaalmanagement, Reputatiemanagement, Uitvoering, IT en Besturingsfilosofie uit het RAVC denk- en werkmodel.

Best practice guidance DNB over ERB vs. de 'e' van eigen van uw fonds
Vanuit onze praktijk horen wij dat DNB ideeën heeft om een best practice guidance uit te geven voor de ERB. Wij juichen dit toe. Tegelijkertijd horen wij bij bestuurders de vraag of de 'e' van eigen dan nog wel een terecht uitgangspunt kan blijven. In onze visie is het te allen tijde zo dat het fonds zelf verantwoordelijk is en blijft voor de invulling van de ERB, uiteraard rekening houdend met de wettelijke eisen en straks ook een guidance van DNB. De guidance zal richting geven aan een denkkader en versterkend zijn ten opzichte van de eigen visie. Het normenkader en daarmee het risicoprofiel van het fonds is altijd het anker voor de ERB. Kortom de 'e' van eigen blijft.

Naast de vraag over de best practice, horen wij in de praktijk ook de vraag wat de meerwaarde van de ERB is.

Meerwaarde
Wat gaat de ERB toevoegen aan het pallet van bestaande instrumenten en beleidstukken? Indien het zo is dat er al veel ligt en het een optelsom is van bestaand beleid en uitgangspunten, wat zou dan de meerwaarde zijn? En vervangt het ook onderdelen in de bestuurscyclus c.q. komt de ERB in de plaats van 'iets' anders? Het antwoord op deze laatste vraag is: neen. Het komt in onze visie niet in plaats van 'iets' anders, het vervangt ook geen ander instrumentarium en staat ook niet synoniem voor een ander instrumentarium. Wel, is het versterkend, verbindend en verbredend ten opzichte van bestaande zaken. Denkt u bijvoorbeeld aan de term: het risicoprofiel. Deze term staat in de wet en moet nog wel geconcretiseerd en geoperationaliseerd worden. Het begint dan bij het begrip en begrippenkader, om vervolgens het begrip uiteen te kunnen zetten. Om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan begrippen die in de wet staan, heeft (ook) te maken met de 'volwassenheid' van het integraal risicomanagement van het fonds. Indien fondsen de afgelopen jaren écht in hun risicomanagement geïnvesteerd hebben, dan zal de stap naar een ERB relatief makkelijker gaan. Dit geldt helaas niet voor fondsen die risicomanagement, nog steeds, enkel en alleen als een wettelijke verplichting zien.

In het vervolg
In het vervolg van dit e-handboek wordt elke stap in detail besproken, waarbij steeds de componenten van een stap inclusief de governance en het beoogde resultaat worden besproken. De beschrijving van de governance focust zich op het bestuur, de sleutelfunctiehouders (risicobeheer, actuariaat, interne audit), de commissies, het bestuursbureau en de uitvoerders.

Aan de hand van een voorbeeld wordt de inhoud van elke stap vertaald naar de praktijk.
Per stap hebben wij een concrete checklist opgenomen waarin de essentie en relevantie van de stap zijn samengevat. Na stap 7 hebben wij een overall checklist opgenomen.

Wij beseffen ons dat de ERB een nieuwe wereld aan begrippen en termen met zich meebrengt. Graag attenderen wij u op bijlage 3 waarin de belangrijkste ERB-begrippen staan gedefinieerd. De begrippenlijst kan dienen als handige leeswijzer bij het doorlopen van dit ERB e-handboek.

Wij sluiten de management samenvatting af met een schematische weergave van het stappenplan.

Uw ERB in 7 stappen

Onderstaand schema geeft een samenvatting van de te behandelen onderwerpen per stap. De 7 stappen zijn relevant bij een reguliere ERB én bij een tussentijdse (volledige of partiële) ERB. Indien u een tussentijdse ERB partieel uitvoert dan worden in onze visie nog steeds alle 7 stappen doorlopen, alleen worden dan specifieke stappen meer toegespitst op de ERB-trigger.

Het startpunt voor de ERB is het uitvoeren van de driejaarlijkse reguliere ERB of het vaststellen van een trigger voor een tussentijdse ERB. In beide gevallen begint u met de voorbereiding (stap 1)

Stap 1 Voorbereiding

Deze onderwerpen vereisen extra aandacht bij de eerste ERB

- Begrijpen alle interne stakeholders het belang van de ERB (bewustzijn)? — Ja
- Heeft u een beleid (proces, inhoud en governance) opgesteld voor de ERB? — Ja
- Heeft u een lijst met potentiële trigger-events en triggers gedefinieerd? — Ja
- Zijn uw strategische beleidscyclus en risicoprofiel actueel? — Ja
- U bent klaar om met de ERB te starten. U begint met het bepalen van uw basisscenario.

Stap 2 Bepalen basisscenario

- Heeft u de belangrijkste aannames die ten grondslag liggen aan uw strategie en beleid expliciet gemaakt? — Ja
- Heeft u inzicht hoe uw financiële en niet-financiële indicatoren zich vertalen naar de toekomst toe? — Ja
- Is de horizon van uw basisscenario gelijk aan de horizon van uw strategische beleidscyclus (3 tot 5 jaar)? — Ja
- U legt uw basisscenario bestaande uit uw doelstellingen, beleid, aannames en verwachte realisatie vast en keurt deze goed.
- Zodra uw basisscenario gereed is, kunt u beginnen met het bepalen van scenario's.

Stap 3 Voorbereiding

- Heeft u scenario's gedefinieerd o.b.v. ontwikkelingen binnen de maatschappij, de sector en het fonds (meta-, macro-, meso- en micro-niveau)? — Ja
- Heeft u een top-down (van ontwikkeling in de maatschappij naar impact op fonds en deelnemer) en een bottom-up (welke scenario's leiden tot een bepaalde impact) benadering gebruikt? — Ja
- Zijn de scenario's voldoende relevant voor u, gegeven uw basisscenario en risicoprofiel? — Ja
- Organiseer een scenarioworkshop waarin het bestuur de scenario's bespreekt en vaststelt.
- Zodra uw scenario's zijn vastgesteld, bepaalt u de impact van de scenario's op uw fonds en uw deelnemers.

Stap 4 Impactanalyse

- Is de impact voor het fonds, de deelnemers en voor de relevante financiële en niet-financiële indicatoren bepaald? — Ja
- Heeft u de impact zowel zonder (bruto) als rekening houdend met beheersmaatregelen (netto) inzichtelijk gemaakt? — Ja
- Voldoen de gehanteerde instrumenten en tooling aan de criteria: faciliterend aan uw proces (de visie van het bestuur is leidend), interactief (zelf kiezen) en transparant (geen black box)? — Ja
- U vergelijkt de impact van de scenario's met uw basisscenario.
- Zodra de impact is bepaald bent u klaar om deze te beoordelen.

Stap 5 Beoordelen en benoemen acties

- Is de impact van de scenario's beoordeeld aan de hand van uw risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties per domein (uw risicoprofiel)? — Ja
- Zijn acties benoemd voor aanvullende beheersing, aanscherpen monitoring, wijzigen van het risicoprofiel dan wel wijzigen van de strategie? — Ja
- Heeft u uw interne stakeholders betrokken voordat de ERB rapportage definitief is vastgesteld? — Ja
- Uw ERB-rapportage wordt opgesteld en goedgekeurd door het bestuur. — Ja
- Zodra uw ERB-rapportage is vastgesteld kunt u de resultaten communiceren.

Stap 6 Communiceren resultaten

- Is de rapportage binnen twee weken na goedkeuring door het bestuur gedeeld met de toezichthouder? — Ja
- Heeft u de actiepunten gecommuniceerd aan interne stakeholders zodat een lerende organisatie ontstaat? — Ja
- Is een samenvatting van het doorlopen ERB-proces opgenomen in het jaarverslag van het fonds? — Ja
- Heeft u de communicatie inhoudelijk beoordeeld op de principes correct, duidelijk en evenwichtig? — Ja
- Zodra de resultaten zijn gecommuniceerd is de ERB afgerond en gaat u verder met het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel.

Stap 7 Monitoren en rapporteren risicoprofiel

- Heeft u een proces ingericht voor het monitoren van uw risicoprofiel? — Ja
- Is er sprake van een potentieel trigger-event? — Ja
- Is de impact van het potentiële trigger-event afdoende geanalyseerd (complexiteit, zwaarte, horizon, omvang) en heeft u inzicht in de wijziging in het risicoprofiel? — Ja
- Stelt u een trigger vast? — Ja

Ja: **Het bestuur besluit om een volledige, partiële of geen ERB uit te voeren. Bij het besluit om wel een ERB uit te voeren, gaat u naar stap 1**

Nee: **Het bestuur concludeert dat er geen sprake is van een trigger en legt dit beargumenteerd vast. U continueert vervolgens de monitoring van uw risicoprofiel (u blijft in stap 7).**

Leestijd vanaf hier:
60 minuten

Stap 1 Voorbereiding

De ERB start met de voorbereiding (stap 1). Per stap bespreken wij de *essentie en relevantie*, waarbij wij ingaan op het proces, de inhoud, de governance en het bewustzijn.
Het onderwerp bewustzijn is in ons denken een continu proces bij elke stap van de ERB. Wij zullen dit daarom niet constant weergeven in de teksten. Elke stap sluiten wij af met een praktijkvoorbeeld om de inhoud van een stap tot leven te brengen en met een checklist die de essentie en relevantie van een stap samenvat.

1.0 Bewustzijn	*Is een essentiële stap die altijd aanwezig dient te zijn. Het gaat om uw intrinsieke motivatie.*
P ***1.1 Proces***	*Gaat over het te doorlopen proces in elke stap.*
I ***1.2 Inhoud***	*Wat u exact gaat doen in elke stap.*
G ***1.3 Governance***	*Wie heeft welke rol in elke stap.*

P 1.1 Proces

Om met de ERB te kunnen starten is het van belang om een aantal zaken voor te bereiden. De voorbereiding begint zoals bij andere beleidscycli met beeldvorming en bewustzijn. Het is belangrijk dat alle bestuursleden begrip hebben van het nut en de noodzaak van de ERB en u een gezamenlijke gedragen motivatie heeft voor de ERB. Ook is het van belang inhoudelijke kennis te hebben van het nieuwe ERB-proces en dat de taken en verantwoordelijkheden bekend zijn (governance). De processtappen en governance worden vastgelegd in een ERB-beleidsdocument. Deze zaken zijn essentieel ter voorbereiding op de eerste (oefen-)ERB en behoeven bij de daaropvolgende ERB's (slechts) een update op volledigheid en juistheid op basis van de ervaringen die u heeft opgedaan bij de ERB's die u dan reeds heeft uitgevoerd.

De voorbereiding begint met beeldvorming en het gezamenlijk creëren van bewustzijn.

? **Beeldvorming en bewustzijn: wat is uw motivatie?**

Voordat u begint is het belangrijk dat het gehele bestuur maar ook de verschillende commissies de achtergrond en terminologie van de ERB begrijpen en onderschrijven. Beeldvorming en bewustzijn creëert u onder andere door training van de bij de ERB betrokken fondsorganen en functies. De ERB is gerelateerd aan de strategie van uw fonds. Het is daarom essentieel dat het bestuur een dialoog voert over de motivatie achter uw ERB waarbij wordt bepaald welke perspectieven bij de ERB voor u van belang zijn: performance-, conformance- en/of het socialformance perspectief.

Bij het redeneren vanuit de drie perspectieven (performance- versus conformance- versus socialformance) is het belangrijk om uzelf af te vragen of u waarde hecht aan goed risicomanagement omdat bijvoorbeeld DNB erom vraagt (conformance), of omdat u het intrinsiek belangrijk vindt om te besturen en besluiten te nemen op basis van risico-rendementsdenken (performance), of omdat u (ook) een maatschappelijke relevantie invalshoek wenst te geven aan uw fonds (socialformance), bezien vanuit relevantie en doelmatigheid.

Ter verduidelijking hebben wij de perspectieven in onderstaande tabel naar het perspectief van de ERB vertaald:

Performance	U zet de ERB in omdat u dit zelf wilt. Het is een wezenlijk onderdeel van uw visie, strategische besluitvorming en u zet de ERB proactief in om uw risicoprofiel te monitoren en de robuustheid van uw strategische keuzes te vergroten.
Conformance	U bent bezig met de ERB omdat de wet- en regelgeving u dit oplegt. U wenst zich te conformeren aan de geldende wet- en regelgeving.
Socialformance	U bent een arbeidsvoorwaardelijke financiële instelling met een grote maatschappelijke relevantie. De ERB voert u uit om uw relevantie te vergroten. Bij het uitvoeren van de ERB beoordeelt u ook de effecten op de deelnemer, sector, milieu, onderneming en/of beroepsgroep.

De dialoog over uw eigen perspectief helpt om het te doorlopen proces verder te expliciteren en te verwerken in uw ERB-beleid.

? **Welke perspectieven zijn voor u van belang?**

Bij het schrijven van het ERB beleid is het minstens van belang om niet alleen het fondsperspectief voor ogen te houden, maar juist ook die van de deelnemers. Zo ook voor de eindresultaten van uw ERB.

I 1.2 Inhoud

In de voorbereiding is het belangrijk dat u een inhoudelijke koppeling maakt tussen de uitgangspunten van uw fonds en de ERB, en dit vastlegt in een ERB-beleidsdocument. Als onderdeel van het ERB-beleid legt u triggers vast voor het monitoren van het risicoprofiel. Na het vaststellen van uw ERB-beleid is het essentieel om eerst uw strategische beleidscyclus en uw algehele risicomanagementcyclus te actualiseren voordat u met uw ERB begint.

In deze paragraaf bespreken wij wat deze stappen in uw voorbereiding inhouden, te beginnen met het ERB-beleid.

ERB-beleid verankerd
Het is van belang om ter voorbereiding op de eerste ERB een beleidsdocument op te stellen. Het ERB-beleid geeft de procesbeschrijving van de ERB weer en beschrijft de taken en

verantwoordelijkheden, de zogenaamde ERB-governance. Bij het opstellen van het beleid is het belangrijk dat u een procesbeschrijving van de ERB opstelt die past bij de interne processen binnen uw fonds en die aansluit bij uw overige beleidsdocumenten.
Voor kleinere fondsen adviseren wij om een duidelijke passage op te nemen in het beleidsdocument integraal risicomanagement om zodoende niet weer een extra beleidsstuk op te hoeven stellen, dat ook onderhouden moet worden.

Voor middelgrote en grote fondsen adviseren wij een apart ERB-beleidsdocument, echter wel met een goede aansluiting op het integraal risicomanagement-, compliance-, actuarieel-, beleggings-, datamanagement- & IT- en auditbeleidsstuk.

Onderstaande (niet-limitatieve) opsomming geeft een aanzet van onderdelen die in onze visie minimaal in het beleidsdocument terug moeten komen.

- **Proces en minimale inhoud ERB:** wij adviseren om een grafische weergave of stroomdiagram van het ERB-proces op te nemen. Hierin neemt u het proces op voor het uitvoeren van de ERB, maar ook wat uw proces is voor het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel gedurende uw driejaarlijkse ERB-cyclus. De essentie is de monitoring en rapportage van het risicoprofiel door middel van triggers. Wij raden aan een lijst met triggers en potentiële trigger-events vast te leggen in het ERB-beleid. Wij gaan nader in op het monitoren van het risicoprofiel in stap 7 van dit e-handboek.
- **Governance:** vastlegging van de rol van bestuur(ders), commissies en sleutelfuncties bij de ERB. In paragraaf 1.3 staan de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden samengevat.
- **De frequentie van de ERB:** de ERB wordt driejaarlijks uitgevoerd tenzij tussentijds een ERB trigger wordt geraakt.
- **Datakwaliteit:** vereisten omtrent datakwaliteit bij het uitvoeren van de ERB, ook in relatie tot uw datamanagement beleid.
- **Methodologieën:** vastlegging van de methodes en technieken die kunnen worden ingezet bij het uitvoeren van de ERB (opstellen basisscenario, bepalen scenario's, analyseren impact en beoordelen uitkomsten).
- **Doelmatigheid:** de relatie tussen uw (strategische) doelen en de ERB.
- **ERB-rapportage:** minimale inhoud van de ERB-rapportage en het proces voor de communicatie van de resultaten.
- **Wettelijke vereisten:** om aan stakeholders aan te kunnen tonen dat de ERB voldoet aan wettelijke vereisten raden wij aan om in de bijlage het wettelijk kader op te nemen.
- **Begrippenlijst:** wij raden daarnaast aan om in de bijlage van uw ERB-beleid de belangrijkste begrippen te definiëren. Dit helpt u bij het creëren van een gezamenlijke taal rondom het ERB-proces.

Tot slot, raden wij u aan om het ERB-beleid bij de driejaarlijkse reguliere ERB te reviewen en te beoordelen of deze nog volledig en juist aansluit bij de governance, processen en overige beleidsdocumenten van het fonds. Ook kunt u de ervaring die u dan reeds heeft opgedaan met de ERB verwerken in uw ERB-beleid. Dit is relevant bij uw reguliere driejaarlijkse ERB maar ook vanuit uw leerproces bij een eventuele tussentijdse ERB.
Zoals bovenstaand aangegeven legt u in het ERB-beleid de triggers vast. Hieronder gaan wij in op het bepalen van triggers.

Triggers
Een pensioenfonds is wettelijk verplicht om driejaarlijks een reguliere ERB uit te voeren. Deze wettelijke verplichting functioneert als een trigger op zichzelf. Om te bepalen of tussentijds een ERB moet worden uitgevoerd, dient het fonds haar risicoprofiel te monitoren. Is er sprake van een trigger (lees: potentiële significante wijziging in het risicoprofiel)? Dan is dit een aanleiding voor het uitvoeren van een volledige of een partiële[1] ERB.
Wij raden aan om een lijst met triggers te bepalen en hierbij ook een overzicht van events toe te voegen waarbij op voorhand naar verwachting sprake zal zijn van een trigger (zogenaamde trigger-events). Dit voorkomt een discussie achteraf en helpt om een trigger vroegtijdig te herkennen en eerder te kunnen handelen als het trigger-event daadwerkelijk plaatsvindt. Het is ons advies om hierbij de verbinding te maken met het risicoprofiel en (kwantitatieve en kwalitatieve) limieten op te stellen op basis van uw risicotolerantiegrenzen.
Bij uw eerste ERB en bij het opstellen van het ERB-beleid legt u potentiële trigger-events en triggers vast in het ERB-beleid. Dit kan dienen als richtlijn om gedurende uw driejaarlijkse ERB-cyclus te bepalen of er sprake is van een tussentijdse ERB. Dit doet u als onderdeel van de monitoring van uw risicoprofiel. In stap 7 gaan wij dieper in op het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel en de besluitvorming of een event ook daadwerkelijk een trigger is.

DNB heeft duiding gegeven aan trigger-events waarbij mogelijk sprake is van een tussentijdse ERB. Hieronder is tevens een aantal voorbeelden van deze trigger-events opgenomen, vanuit onze praktijk, aanvullend op de duiding van DNB. U kunt deze lijst hanteren als basis om uw fondsspecifieke trigger-events te bepalen.

1. ***Significante wijziging in het risicoprofiel, voorbeelden:***
   a. Materiële wijziging in uitbesteding van werkzaamheden (DNB)
   b. Significante wijziging in risicohouding (DNB)
   c. Significante wijziging van beleid of beleidsuitgangspunten (DNB)
   d. Verandering wettelijke vereisten (DNB)
   e. Significante wijziging in pensioenregeling (bijvoorbeeld als gevolg van nieuw pensioenstelsel, DNB)
   f. Significante wijziging van het governance model (bijvoorbeeld een ander bestuursmodel, AethiQs)
   g. Significante verlaging van de dekkingsgraad (door interne of externe oorzaak, AethiQs)
   h. Significante wijziging beleggingsbeleid (AethiQs)
   i. Significante verstoring van de continuïteit van processen van het fonds (door interne of externe oorzaak, AethiQs).

1 https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-237566.jsp

2. ***Strategisch besluit met materiële impact op het risicoprofiel, voorbeelden:***
    a. Voortzetting als gesloten fonds (DNB)
    b. Migratie van administratie naar nieuwe uitvoerder (DNB)
    c. Fusie met een ander pensioenfonds (AethiQs)
    d. Besluit collectieve waardeoverdracht en liquidatie (AethiQs)

Triggers zijn belangrijk om te bepalen óf u een tussentijdse ERB uitvoert. Om een tussentijdse of reguliere ERB vervolgens daadwerkelijk uit te kunnen voeren is het essentieel dat u op dat moment beschikt over een geactualiseerde strategische beleidscyclus en risicoprofiel.
Actualiseren strategische beleidscyclus en risicoprofiel
Bij uw eerste ERB, maar ook bij alle (tussentijdse of reguliere) ERB's die volgen, is een actuele evaluatie van uw strategische beleidscyclus en uw risicoprofiel essentieel. Dit is een randvoorwaarde bij het uitvoeren van de ERB. Hieronder gaan wij hier nader op in, te beginnen met de strategische beleidscyclus.
Voor een relevante uitkomst van de ERB is het essentieel dat de beleidsuitgangspunten (o.a. ABTN, IRM, Compliance, Beleggingen, Actuarieel, Communicatie, Integriteit) uit uw strategische beleidscyclus (missie, visie, strategie, doelstellingen en beleid) actueel zijn én gedragen worden door het hele bestuur. U kunt deze stap uitvoeren door te inventariseren in bestaande documenten waar actualisatie is vereist. Vervolgens gebruikt u de beleidsuitgangspunten uit uw strategische beleidscyclus als bouwstenen voor uw basisscenario.

Ook een actueel beeld van uw risicoprofiel geldt als een randvoorwaarde voor het efficiënt uitvoeren van de ERB. Op basis van de onderdelen uit uw strategische risicomanagementcyclus vult u waar nodig aan en actualiseert u om tot een actueel en integraal risicoprofiel te komen. In onze visie[2] bestaat uw risicoprofiel uit de volgende onderdelen: risicohouding, risicobereidheid, risicotolerantie, materiële risico's en beheersing. Per onderdeel van uw risicoprofiel maakt u een beschrijving van de actuele stand van zaken. Wij clusteren hierbij naar de volgende 5 domeinen[3]:

1. Kapitaalmanagement (beleggingen, actuarieel, fiscaal en financiële huishouding);
2. Reputatiemanagement (imago en identiteit);
3. Uitvoering (vermogensbeheer, pensioenadministratie en onderuitbesteding);
4. IT (technologie, informatiebeveiliging, IT-platformen, innovatie en data);
5. Besturingsfilosofie (gedrag, cultuur, houding en leiderschap).

Per domein beschrijft u de onderdelen van uw risicoprofiel. De optelsom van het risicoprofiel per domein vormt het integrale risicoprofiel van uw fonds.

2 Voor een nadere toelichting op de begrippen risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties verwijzen wij naar ons artikel over risicomanagement voor maatschappelijk impactvolle organisatie: https://aethiqs.nl/relevant-blijven-dat-is-de-essentie/.

3 Op basis van de RAVC-methodologie (werk- en denkmodel)

De actualisatie van het risicoprofiel wordt vervolgens gebruikt bij het definiëren van scenario's (stap 3). Bovendien vormen de geactualiseerde risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties het **normenkader** waartegen u de uitkomsten van de impactanalyse (stap 4) afzet.

Wij willen benadrukken dat het essentieel is om niet uitsluitend te focussen op de financiële domeinen en kwantitatieve elementen van uw risicoprofiel, maar zeker ook de niet-financiële domeinen en kwalitatieve elementen te herijken. Het gaat om integraliteit.

De uitkomst van het actualiseren van de strategische beleidscyclus en het risicoprofiel verschilt per fonds, dat komt doordat hier de 'e' van 'eigen' belangrijk is. Immers, elk fonds heeft een eigen strategische beleidscyclus met beleidsuitgangspunten en fondsspecifieke risicoprofiel. Ook de proportionaliteit van de wet- en regelgeving voor uw fonds speelt hierbij een rol. De visie op de ERB dient te zijn afgestemd op de aard, omvang, complexiteit, sensitiviteit en materiële risico's van het fonds.

Alle inhoudelijke aspecten van de voorbereiding zijn nu besproken. In de volgende paragraaf geven wij een verduidelijking op de governance van de ERB. Deze zullen wij in de vervolgstappen telkens concretiseren voor de desbetreffende stap.

G 1.3 Governance

Onderdeel van het ERB-beleid is de governance. De rol van het bestuur, de commissies, de sleutelfuncties, het bestuursbureau en de uitvoerder hebben wij nader uitgewerkt, te beginnen met het bestuur.

Rol bestuur
De ERB is nauw verbonden met de strategie van uw fonds. Derhalve is het bestuur de eigenaar van de ERB. Het bestuur dient actief betrokken te zijn bij het ERB-proces. De ERB kan daarmee niet worden 'uitbesteed' aan commissies. Commissies kunnen uiteraard wel ondersteuning en input leveren op diverse thema's die binnen de scope van de commissie vallen.
Kernwoorden hier zijn: eigenaarschap, mandateren en delegeren.

Rol sleutelfunctiehoudersoverleg
Wij raden aan om een sleutelfunctiehoudersoverleg op te zetten. Dit is geen beleidsbepalend- of adviserend orgaan als fondsgremia. Wel is het een afstemmingsoverleg tussen de drie sleutelfunctiehouders: risicobeheer, actuariaat en internal audit. Het heeft als doel om elkaar structureel te informeren over elkaars werkzaamheden en elkaars visie te begrijpen over de ontwikkeling van het risicoprofiel en doelmatigheid van het risicomanagement van het fonds. De frequentie kan twee tot drie keer per jaar zijn.
Kernwoorden hier zijn: informeren en structureren

Om de ERB op de juiste manier samen in te zetten binnen de bestuurlijke cycli is het hebben van een heldere visie essentieel. Hierbij zijn drie succesfactoren van belang:

1. **Bestuurder:** Het is van belang dat iemand binnen uw bestuur de ERB in zijn of haar portefeuille heeft. Zo is er altijd een gericht aanspreekpunt. De sleutelfunctiehouder risicobeheer heeft een sleutelrol bij de inhoud en het proces van uw risicomanagement. De ERB sluit goed aan op de specifieke verantwoordelijkheden die de sleutelfunctiehouder risicobeheer heeft. Indien uw sleutelfunctiehouder risicobeheer onderdeel is van het bestuur, dan is de ERB logischerwijs onderdeel van zijn of haar portefeuille. Indien uw sleutelfunctiehouder is geinsourced danwel werkzaam is op het bestuursbureau, raden wij aan om (minimaal) een bestuurslid intensief te betrekken bij het hele proces van de ERB, om zodoende het aanspreekpunt binnen het bestuur te creëren.

2. **Bestuur:** Het bestuur moet aanspreekbaar en ‘accountable’ zijn op de beoordeling van de impact en risicobeheersing die blijkt uit de ERB, en waar nodig de herijking van het risicomanagement of de strategie. Een collectieve visie is hierbij cruciaal.

3. **Besturing:** De ERB krijgt meerwaarde als het bestuur erin slaagt om middels de ERB inzichten te verwerven die helpen om (strategische) keuzes te maken en op basis daarvan sturing te geven aan het pensioenfonds.

Sleutelfunctiehouder risicobeheer
De sleutelfunctiehouder risicobeheer is regievoerder over de ERB en heeft daarmee een essentiële rol bij het uitvoeren van het proces (risico’s en compliance). De sleutelfunctiehouder risicobeheer is faciliterend en medeverantwoordelijk voor de beeldvorming en het creëren van risicobewustzijn, het driejaarlijks evalueren van het ERB-beleid, het actualiseren van het risicoprofiel en het monitoren en rapporteren over het risicoprofiel om te bepalen of tussentijds een ERB moet worden uitgevoerd. In deze verantwoordelijkheid nemen wij ook het compliance denken en handelen in mee, ook al is dit in de pensioensector (nog) geen verplichte functie. Het gaat hier in onze visie om wettelijke compliance en integriteit compliance.
Kernwoorden hier zijn: challengen, regievoerder, normenkader bewaking en monitoring.

Sleutelfunctiehouder actuariaat
De sleutelfunctiehouder risicobeheer betrekt de sleutelfunctiehouder actuariaat voor de functierelevante actuariele thema’s. Het gaat dan met name om afstemming over het actuariële risicoprofiel en daarbij horende triggers, hierover dient een eenduidig begrip te zijn. Het is hierbij belangrijk dat de sleutelfunctiehouders risicobeheer en actuariaat afdoende overleg hebben om dit eenduidige begrip te creëren. Dit zou geborgd kunnen worden in een sleutelfunctiehoudersoverleg, tezamen met de sleutelfunctiehouder interne audit.
Kernwoorden hier zijn: actuarieel risicoprofiel.

Sleutelfunctiehouder interne audit
Met name bij de eerste ERB’s is het belangrijk dat ook deze functie zijn rol binnen het proces expliciteert. De ERB is relevant voor het audit universum: de ERB kan als proces zelf onderdeel zijn van een audit of anderszins de scope van een audit raken. Ook kunnen er auditbevindingen zijn die relevant zijn om in de ERB mee te nemen. De sleutelfunctiehouder interne audit heeft geen specifieke rol bij het daadwerkelijk uitvoeren van de ERB. Wel dient de functie voldoende kennis te hebben van de stappen zodat een onafhankelijke review kan worden uitgevoerd. De sleutelfunctiehouder interne audit wordt betrokken bij het beoordelen van het doorlopen ERB-proces zodat het bestuur en eventueel een toezichthoudend orgaan (intern en extern) meer comfort heeft dat het proces conform wet- en regelgeving en het eigen interne beleid is uitgevoerd.
Kernwoorden hier zijn: overview houden en auditproces bewaking.

Rol commissies
Afhankelijk van uw governance kunnen commissies een inhoudelijke rol vervullen bij de ERB. Commissies zijn immers bij uitstek in staat om bij de voor hen relevante thema’s advies uit te brengen aan het bestuur. Denk daarbij aan advies over financiële scenario’s door de beleggingsadviescommissie of advies over scenario’s ten aanzien van het nieuwe pensioenstelsel door de pensioencommissie. Commissies leveren gedurende het ERB-proces input en advies aan het bestuur onder regie van de sleutelfunctiehouder risicobeheer.
Kernwoorden hier zijn: eigenaarschap, meedoen en niet aan de zijlijn staan, monitoren vanuit eigen rol.

Rol bestuursbureau
Uw bestuursbureau neemt bij uw ERB een herkenbare rol in. Het bestuursbureau zorgt in samenspraak met de regievoerder van de ERB, de sleutelfunctiehouder risicobeheer, voor de planning van de operationele uitvoering van de reguliere ERB. De reguliere ERB moet zijn opgenomen in de jaarkalender en op de agenda van de commissies. Tevens is een belangrijk onderdeel van de rol van het bestuursbureau de coördinatie richting de uitvoerders.
Kernwoorden hier zijn: planning en procesbewaking.

Rol uitvoerders
Uw uitvoerders spelen een rol bij het aanleveren van informatie en data over de processen in scope van de desbetreffende uitvoerder. Uitvoerders van pensioenfondsen houden zich immers bezig met de dagelijkse operationele uitvoering en beschikken over de meest gedetailleerde informatie over o.a. systemen, procedures, data en IT. Het delen van deze informatie door de uitvoerders met het fonds is cruciaal om tot relevante inzichten te komen in het kader van de ERB. Hiermee dragen zij ook bij aan een doelmatiger risicobeheer.
Kernwoorden hier zijn: data integriteit garanderen en input geven van eigen beheersing in relatie tot normenkader van het fonds.

Om de theorie tot leven te brengen hebben wij een praktijkvoorbeeld uitgewerkt voor stap 1 van de ERB.

1.4 Praktijkvoorbeeld

Voor het uitwerken van de praktijkvoorbeelden introduceren wij het fictieve pensioenfonds, Pensioenfonds AQ. Dit fonds komt bij elk van de onderliggende stappen terug om de beschreven theorie tot leven te brengen.

In onderstaande voorbeeld wordt een uitwerking gegeven van elementen uit een geactualiseerde strategische beleidscyclus en risicoprofiel.

Er is bewust gekozen voor eenvoud, en dus niet voor het uitwerken van een volledige strategische beleidscyclus, om zo de complexiteit terug te brengen naar de essentie, en daarbij de leesbaarheid te vergroten. Voor de overige onderdelen (beeldvorming en bewustzijn, ERB-beleid en triggers) uit stap 1 is geen voorbeeld uitgewerkt. Het monitoren van triggers is opgenomen in het praktijkvoorbeeld bij stap 7.

Het voorbeeld wordt in de volgende stappen steeds verder uitgewerkt met o.a. een basisscenario, stress-scenario's, impactanalyse en beheersmaatregelen.

Pensioenfonds AQ.

Pensioenfonds AQ heeft besloten om in 2020 een oefen-ERB uit te voeren. Nadat het bestuur een gezamenlijke visie heeft gecreëerd op de ERB door een gezamenlijke discussie over de performance, conformance en socialformance perspectieven, is het fonds aan de slag gegaan met de actualisatie van de strategische beleidscyclus en de strategische risicomanagementcyclus. Onderstaand vindt u, als voorbeeld, een uitwerking hiervan.

- **Strategische beleidscyclus**
  - Doelstelling: wij streven naar behoud van nominale pensioenen en kennen indien mogelijk indexatie toe. Wij voeren de regeling uit tegen marktconforme kosten.
  - Beleid: ter realisatie van de doelstelling zijn onderstaande beleidsuitgangspunten gedefinieerd:
    - Beleggingsbeleid: het fonds belegt 40% in aandelen en dekt het renterisico voor 60% af.
    - Premiebeleid: de feitelijke premie dient gedempt kostendekkend te zijn op basis van maximale verwachte rendementen.
    - Communicatie: deelnemers en werkgevers worden eens per maand digitaal via de website geïnformeerd.
    - Uitbesteding: uitvoering van vermogensbeheer en pensioenbeheer zijn volledig uitbesteed.
    - Kosten: het fonds streeft naar een gelijkblijvend kostenniveau per deelnemer per jaar.

- **Strategische risicomanagementcyclus**
  - Risicoprofiel
    - Risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties:
      - Kapitaalmanagement: kritisch. De hoogte van de pensioenen is gemiddeld relatief laag. Deelnemers hebben daarom liever meer zekerheid en minder kans op een verlies waardoor het pensioen nog lager uitkomt. De absolute ondergrens van de dekkingsgraad is de kritieke dekkingsgraad. Het opbouwpercentage mag structureel niet minder dan 80% van het reglementaire opbouwpercentage bedragen. Kosten dienen marktconform te zijn en niet hoger dan 20% in vergelijking met de benchmark.
      - Besturing: gebalanceerd. Uitlegbaarheid is van belang maar de besluitvorming dient ook efficiënt te verlopen. De commissies hebben een mandaat om zelf operationele besluiten te nemen binnen de richtlijnen. Uitvoerders geven verantwoording achteraf.
      - Reputatie: kritisch. Deelnemerstevredenheid is de prioriteit en vertrouwen is daarin essentieel. Negatief in landelijke media komen, dient te allen tijde te worden voorkomen.
      - Uitvoering: gebalanceerd. De uitvoering dient voldoende op orde te zijn en het beperken van kostenstijgingen is belangrijk.
      - IT: kritisch. We willen een gedegen IT systeem en geen problemen in de beveiliging en toegang tot kritische processen.
    - Materiële risico's:
      - Het risico dat opgebouwde pensioenen dienen te worden gekort.
      - Het risico dat de opbouw moeten worden verlaagd.
      - Het risico dat de kosten per deelnemer door de omvang van het fonds zullen stijgen.

Aan het einde van deze stap geven wij u graag een checklist mee voor deze eerste stap.

1.5 Essentie en relevantie

- ☑ Begrijpt het gehele bestuur maar ook de verschillende commissies de achtergrond en terminologie van de ERB?
- ☑ Heeft u een visie op de ERB ontwikkeld rekening houdend met het performance-, conformance- en/of het socialformance perspectief?
- ☑ Heeft u een ERB-beleid?
- ☑ Is de governance van de ERB specifiek gemaakt voor het fonds?
- ☑ Heeft u binnen het bestuur een eenduidige definitielijst voor de ERB?
- ☑ Is er samenhang tussen uw ERB-beleid en andere beleidsstukken?
- ☑ Heeft u het ERB-beleid getoetst aan proportionaliteit?
- ☑ Is er een regievoerder aangewezen?
- ☑ Heeft u de beschikking over een geactualiseerde strategische beleidscyclus?
- ☑ Is de beschrijving van uw risicoprofiel compleet en actueel?
- ☑ Focust uw risicoprofiel zowel op financiële als niet-financiële domeinen?

Na het doorlopen van stap 1 van de ERB heeft u het volgende resultaat behaald.

Resultaat stap 1: in het geval van uw eerste ERB heeft u vastgesteld hoe u uw ERB doorloopt (proces en governance), wanneer u een ERB doorloopt (proces) en wat uw triggers zijn (inhoud). Bij uw eerste ERB en ook daaropvolgende ERB's beschikt u op basis van de voorbereiding over actuele en gedragen beleidsuitgangspunten uit uw strategische beleidscyclus en een compleet en actueel risicoprofiel (proces). Dit betekent dat u kunt beginnen met de ERB.

In de volgende twee stappen lichten wij toe hoe de geactualiseerde strategische beleidscyclus en risicoprofiel gebruikt worden om het basisscenario (stap 2) en scenario's (stap 3) te bepalen.

Stap 2 Bepalen basisscenario

Na uw voorbereiding bent u klaar om met de ERB te starten. Stap 2 betreft het bepalen van uw basisscenario. Het basisscenario vormt letterlijk de basis voor het verder doorlopen van het ERB proces. Het beschikken over een actuele strategische beleidscyclus (uit stap 1) gaat u helpen om deze stap pragmatisch te doorlopen.

P 2.1 Proces

De essentie van het basisscenario is het goed vastleggen van uw huidige strategische beleidscyclus. Het basisscenario bestaat uit vier componenten:

1. Uw bestaande strategische **doelstellingen** als fonds (wat streeft u na, binnen welke termijn, en rekening houdend met welke aannames, risico's en externe factoren?). De strategische doelstellingen komen voort uit de doorlopen van uw strategische beleidscyclus;
2. Uw bestaande **beleid** dat voor het realiseren van de doelstellingen moet zorgen. Het beleid komt voort uit het doorlopen van uw strategische beleidscyclus;
3. Uw (impliciete) **aannames** op diverse thema's over de ontwikkeling van (externe) factoren die een rol spelen bij het bepalen en behalen van uw doelstellingen en beleid (expliciteren);
4. Uw **verwachte realisatie** van financiële en niet-financiële indicatoren, gegeven uw doelstellingen, beleid en aannames naar de toekomst.

De optelsom van bovenstaande componenten vormt uw basisscenario. In het kader van elke ERB stelt u uw basisscenario vast. Gedurende de driejaarlijkse ERB-cyclus adviseren wij om het basisscenario ook tussentijds te herijken om deze actueel te houden. Dit gaat u helpen bij het monitoren van uw risicoprofiel. Wij gaan hier nader op in bij stap 7. Het vastleggen van de uitgangspunten helpt u bij het herijken van het basisscenario.

Vastleggen van de componenten van het basisscenario
Bij het uitwerken van het basisscenario is het essentieel om de componenten vast te leggen omdat het bestuur daarmee te allen tijde (achteraf) na kan gaan waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Dit helpt bij het herijken van het basisscenario en zorgt er tevens voor dat een duidelijke audit trail ontstaat die u ondersteunt bij het presenteren van het scenario aan de sleutelfunctiehouder interne audit of een andere stakeholder (DNB, accountant, externe actuaris etc.).

Het is onze verwachting dat de accountant de ERB in zijn scope opneemt bij het uitvoeren van het jaarwerk, met name omdat de ERB conclusies verbindt aan de doelmatigheid van risicobeheer.

Een van de uitgangspunten bij de uitwerking van uw basisscenario is de horizon waarover u het bassiscenario door middel van de financiële en niet-financiële indicatoren naar de toekomst toe vertaalt.

Horizon van uw (basis)scenario passend bij uw strategische beleidscyclus
De horizon van het basisscenario is in onze visie gelijk aan de tijdshorizon van uw huidige strategische beleidscyclus. In de praktijk zien wij dat hiervoor een termijn wordt gehanteerd variërend tussen de drie en vijf jaar. Wij merken op dat de horizon van het basisscenario dus niet per definitie gelijk is aan de (veelal langere) horizon van de ALM-studie (zie stap 4 Impactanalyse, waar wij nader ingaan op de ALM-studie in relatie tot de ERB).
Wij gaan hieronder nader in op de inhoudelijke relatie tussen de strategische beleidscyclus en het basisscenario.

I 2.2 Inhoud

Uw bestaande doelstellingen en beleid
Uw basisscenario is 1-op-1 gekoppeld aan uw doelstellingen en beleid zoals bepaald in uw strategische beleidscyclus. Het gaat hier over uw bestaande doelstellingen en beleid zoals deze formeel door u zijn bepaald. Eventuele wijzigingen in uw doelstellingen en/of beleid zijn mogelijk een uitvloeisel van uw ERB, maar zijn op voorhand nog geen onderdeel van uw basisscenario. Op deze manier doorloopt u een zuiver besluitvormingsproces en heeft u de juiste basis om wijzigingen tegen af te zetten.

Als onderdeel van uw basisscenario expliciteert u ook uw aannames.

Expliciteren van uw aannames uit uw strategische beleidscyclus
Een belangrijk onderdeel bij het opstellen van uw basisscenario is het expliciteren van de diverse onderliggende aannames uit uw strategische beleidscyclus over onder andere beleggen, communicatie, aansluitingen, pensioenregeling, financiële markten, deelnemersbestand, ontwikkelingen van een sector/beroepsgroep/organisatie, sponsor(s) en geldende wet- en regelgeving. Voorbeelden van deze aannames zijn verwachtingen omtrent de groei van de sector/beroepsgroep, verwachtingen over preferenties van deelnemers, verwachtingen over het pensioenstelsel en verwachtingen over financiële markten.

Deze aannames vormen het uitgangspunt bij de vaststelling van uw strategie en het bepalen van de doelstellingen. Daarmee zijn deze aannames een essentiële component van uw bassiscenario. Om uw basisscenario echt relevant te maken in uw ERB is het van belang om uw belangrijkste aannames te expliciteren in de vastlegging om tot een gedragen visie te komen.

Ook hier is het van belang om in beginsel uit te gaan van bestaande aannames die ten grondslag liggen aan uw huidige strategische beleidscyclus. Door deze te expliciteren kunt u de dialoog hierover voeren en aannames eventueel te herijken om tot een breedgedragen basisscenario voor de toekomst te komen.

Bestaande beleidsdocumenten gebruikt u als bron voor het opstellen van uw basisscenario. In principe zijn alle beleidsdocumenten in scope van het basisscenario, maar als voorbeelden kunt u denken aan ABTN, beleggingsbeleid, IRM beleid, integriteitsbeleid en crisisbeleid. Het ERB-beleid is hier geen onderdeel van, omdat het ERB-beleid een beschrijving van de ERB zelf geeft en geen strategische beleidsuitgangspunten bevat.
Vervolgens gebruikt u de doelstellingen, het beleid en de aannames om de verwachte realisatie van de voor u en uw deelnemers relevante financiële en niet-financiële indicatoren naar de toekomst toe te bepalen.

Bepalen van de verwachte realisatie van uw financiële en niet-financiële indicatoren
De verwachte realisatie is de laatste component in uw basisscenario. De verwachte realisatie gaat in op de ontwikkeling van de voor uw fonds en uw deelnemers relevante financiële en niet-financiële indicatoren over de horizon van uw basisscenario. De doelstellingen, het beleid en de aannames uit uw basisscenario vormen de uitgangspunten om deze verwachte realisatie te bepalen.

Een voorbeeld van financiële indicatoren zijn de dekkingsgraad, de premiedekkingsgraad of het kostenniveau van het fonds, maar ook indicatoren zoals pensioenresultaat per leeftijd of per maatmens die relevante informatie geven over uw deelnemers. Niet-financiële indicatoren gaan bijvoorbeeld over kwaliteit van de uitvoering, deelnemerstevredenheid en continuïteit van de bedrijfsvoering.

Met de verwachte realisatie heeft u alle relevante componenten van uw basisscenario bepaald. In de volgende sectie geven wij een toelichting op de relatie tussen het basisscenario en de stappen 3 tot en met 5.

Het basisscenario in relatie tot de vervolgstappen van de ERB
Bij het opstellen van het basisscenario is het essentieel dat er een consistent geheel bestaat tussen het basisscenario en uw strategische beleidscyclus, omdat anders geen juiste conclusies aan de ERB worden verbonden. Indien inconsistenties bestaan tussen de strategische beleidscyclus en het basisscenario kunnen conclusies worden getrokken die niet terug te herleiden zijn tot uw strategische keuzes. Dan meet u de impact van risico's of kansen af tegen de verkeerde benchmark en zijn uw conclusies onjuist of minder relevant voor uw fonds. Een consistent geheel tussen uw strategische beleidscyclus en uw basisscenario draagt dus bij aan uw strategische besluitvorming en de doelmatigheid van uw strategisch risicomanagement. Het basisscenario dient daarom een 1-op-1 doorvertaling te zijn van uw strategische beleidscyclus waartegen u risico's en/of kansen door middel van scenario's afzet.

Het is belangrijk dat het bestuur het basisscenario goedkeurt voordat u scenario's gaat bepalen omdat dit het startpunt vormt voor de (stress-)scenario's (stap 3).
Wij hebben nu het basisscenario besproken. Tot slot geven wij onze visie op de governance bij het bepalen van het basisscenario.

G 2.3 Governance

Bij het bepalen van het basisscenario zijn met name het bestuur, de sleutelfunctiehouder risicobeheer, de sleutelfunctiehouder actuariaat en de commissies betrokken. Onderstaande opsomming geeft een samenvatting van de taken en verantwoordelijkheden:

- Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het basisscenario. Het bestuur dient het basisscenario formeel goed te keuren;
- De sleutelfunctiehouder risicobeheer is als regievoerder verantwoordelijk voor het begeleiden van de totstandkoming en evaluatie van het basisscenario;
- De sleutelfunctiehouder actuariaat ondersteunt bij het bepalen van het basisscenario door input te leveren over de vertaling van actuariële domeinen naar de toekomst toe;
- De sleutelfunctiehouder interne audit heeft geen expliciete rol bij het uitvoeren van de ERB, maar dient wel kennis te nemen van de gekozen uitgangspunten voor het basisscenario;
- De verschillende commissies uit de eerste lijn spelen een rol bij het aanleveren van beleid, aannames en verwachte realisatie voor de verschillende onderdelen van het basisscenario;
- Het bestuursbureau zorgt samen met de sleutelfunctiehouder risicobeheer voor de planning van de aanlevering van de informatie en de afstemming;
- De uitvoerders geven indien relevant inzicht in specifieke informatie en data om het basisscenario te complementeren.

Hieronder geven wij een voorbeeld hoe de componenten van het basisscenario uitgewerkt kunnen worden. Uiteraard is dit niet limitatief.

2.4 Praktijkvoorbeeld

Onderstaand geven wij voor Pensioenfonds AQ een uitwerking van hoe een doelstelling van de strategische beleidscyclus kan worden uitgewerkt in het basisscenario. De doelstelling en het beleid zijn gelijk aan het voorbeeld gegeven bij stap 1. Het voorbeeld geeft inzicht in de aannames die worden gebruikt in het basisscenario en hoe deze zich vertalen in de verwachte realisatie naar de toekomst toe.

Pensioenfonds AQ.

- Basisscenario
  - Doelstelling: wij streven naar behoud van nominale pensioenen en kennen indien mogelijk indexatie toe. Wij voeren de regeling uit tegen marktconforme kosten.
  - Beleid: ter realisatie van de doelstelling zijn onderstaande beleidsuitgangspunten gedefinieerd:
    - Beleggingsbeleid: het fonds belegt 40% in aandelen en dekt het renterisico voor 60% af.
    - Premiebeleid: de feitelijke premie dient gedempt kostendekkend te zijn op basis van maximale verwachte rendementen.
    - Communicatie: deelnemers en werkgevers worden eens per maand digitaal via de website geïnformeerd.
    - Uitbesteding: uitvoering van vermogensbeheer en pensioenbeheer zijn volledig uitbesteed.
    - Kosten: het fonds streeft naar een gelijkblijvend kostenniveau per deelnemer per jaar.
  - Aannames: het fonds kiest voor voorzichtige (prudente) aannames onderliggend aan de doelstellingen en het beleid. Concreet betekent dat:
    - De aangesloten werkgevers blijven de uitvoeringsovereenkomst continueren.
    - Het deelnemersbestand blijft naar de toekomst constant.
    - De kostendruk blijft op het huidige niveau.
    - De renteomgeving stijgt naar een niveau van 1% in vijf jaar gegeven de belief van mean reversion.
    - Het aandelenrendement is gelijk aan langjarige gemiddelden.
    - De inflatie blijft op het huidige niveau.
    - De huidige uitvoerders kunnen kwalitatief goede dienstverlening tegen marktconforme kosten blijven aanbieden.
- Verwachte realisatie: de financiële en niet-financiële indicatoren vertalen zich als volgt naar de toekomst toe:
  - De dekkingsgraad stijgt van 100% naar 115% in 5 jaar tijd.
  - Het opbouwpercentage bedraagt 80% van het reglementaire opbouwpercentage.
  - Het pensioenresultaat bedraagt voor alle deelnemers 90%.
  - Er wordt beperkt toeslag verleend.
  - Uitvoeringskosten bedragen met 120 euro per deelnemer.
  - Deelnemers en werkgevers zijn tevreden over het fonds.

De essentie en relevantie van stap 2 zijn in onderstaande checklist samengevat.

2.5 Essentie en relevantie

- ☑ Heeft u inzicht in de aannames onder uw strategische beleidscyclus en heeft u deze geëxpliciteerd?
- ☑ Heeft u gecontroleerd of uw basisscenario een 1-op-1 vertaling is van uw strategische beleidscyclus?
- ☑ Is de horizon van het basisscenario gelijk aan de tijdshorizon van uw strategische beleidscyclus?
- ☑ Heeft u de financiële en niet-financiële indicatoren vertaald naar de toekomst toe?
- ☑ Heeft u de uitgangspunten van het basisscenario expliciet vastgelegd?
- ☑ Heeft het bestuur het basisscenario goedgekeurd?

Na het doorlopen van stap 2 van de ERB heeft u het volgende resultaat behaald.

Resultaat stap 2: u heeft vastgelegd hoe de financiële en niet-financiële indicatoren van uw basisscenario zich naar de toekomst toe ontwikkelen, gegeven uw doelstellingen, beleid en aannames (inhoud en proces). Hiermee realiseert u verbinding van de ERB met uw strategische beleidscyclus en uw gehanteerde aannames over (externe) factoren (proces). De optelsom van uw doelstellingen, beleid, aannames en verwachte realisatie van financiële en niet-financiële indicatoren wordt vastgesteld door het bestuur (governance) en vormt uw basisscenario.

In de volgende stap bespreken wij het bepalen van scenario's. Dit kunnen zowel kansen zijn die nog niet zijn opgenomen in de strategische beleidscyclus dan wel risico's (stress-scenario's). Voor het definiëren van de stress-scenario's is het belangrijk dat u beschikt over uw actuele risicoprofiel (onderdeel van stap 1) en uw basisscenario (stap 2) .

Stap 3 Bepalen scenario's

Om uw basisscenario voor de toekomst te beoordelen op robuustheid en toekomstbestendigheid maakt u gebruik van scenario's die u inzicht bieden in potentiële risico's en kansen. De scenario's die betrekking hebben op risico's worden in het kader van de ERB ook wel stress-scenario's genoemd.

P 3.1 Proces

Scenario's gaan in op situaties waarin uw aannames uit uw basisscenario niet uitkomen en er sprake is van (significante) afwijkingen ten opzichte van deze aannames.
De impact van deze scenario's op de verwachte realisatie bepaalt u vervolgens als onderdeel van de impactanalyse in stap 4.
Wij merken op dat in een scenario de componenten doelstellingen en beleid uit uw basisscenario, niet wijzigen. Een wijziging van doelstellingen en/of beleid komt indien relevant terug als onderdeel van de conclusies die u formuleert in stap 5 van uw ERB, en worden daarna pas onderdeel van uw (nieuwe) basisscenario.

Om scenario's te definiëren, hanteren wij de volgende structuur.

Definiëren van scenario's
Om het begrip scenario's te structureren en te definiëren maken wij gebruik van vier niveaus:

1. **Meta-niveau:** ontwikkelingen in de denkbeelden over de maatschappij (voorbeeld: globalisering, verduurzaming, individualisering);
2. **Macro-niveau:** ontwikkelingen binnen een systeem (voorbeeld: financiële crisis, stikstof crisis);
3. **Meso-niveau:** ontwikkelingen binnen de (pensioen)sector (voorbeeld: nieuw pensioencontract);
4. **Micro-niveau:** ontwikkelingen op het niveau van het (individuele) pensioenfonds, de aangesloten sector(en)/sponsor(s) en haar deelnemers (voorbeeld: fusie, wijziging van de regeling, dekkingsgraadontwikkeling).

Om scenario's te bepalen zijn er twee 'aanvliegroutes':

- **Top-down:** u bepaalt top-down een scenario (langs bovenstaande niveaus) en stelt daar vervolgens de impact van vast op uw risicoprofiel (stap 4). Voorbeeld: u stelt een scenario vast voor een verdere stijging van de levensverwachting. In stap 4 bepaalt u de impact van deze ontwikkeling op uw pensioenfonds.

- **Bottom-up:** u bepaalt bottom-up (eveneens langs bovenstaande niveaus) welk scenario er plaats dient te vinden om een bepaalde impact (in stap 4) waar te nemen op het fonds en de deelnemers. Voorbeeld: u bepaalt met hoeveel jaar de levensverwachting moet toenemen om een daling van de dekkingsgraad van 10% tot gevolg te hebben. De uitwerking en impactanalyse van dit bottom-up scenario op detailniveau vindt in stap 4 plaats.

Bij het vaststellen van de scenario's is het belangrijk om te denken in extremen. Wij raden u aan om hierbij in situaties te denken waarbij het fonds en/of de deelnemers écht in de problemen komen. Wat dit scenario precies inhoudt, bepaalt u uiteraard zelf op basis van uw risicoprofiel. Wij adviseren om in ten minste een van de scenario's de stress op het risicoprofiel zo hoog op te voeren dat de continuïteit van het fonds in gevaar komt. Voor het vaststellen van een dergelijk scenario kunt u bijvoorbeeld gebruikmaken van een combinatie van een aantal top-down en bottom-up scenario's die gezamenlijk de continuïteit van het fonds in gevaar brengen.
Het stellen van een centrale vraag voor de ERB, zoals geopperd door de Pensioenfederatie[1], kan ook helpen bij het bepalen van relevante scenario's. De Pensioenfederatie geeft aan dat deze centrale vraag bedoeld is om focus aan te brengen en fondsspecifieke omstandigheden bij de ERB mee te nemen. Uw risicoprofiel vormt hier in onze visie de input voor. Wij kunnen ons voorstellen dat deze methode relevanter is indien er sprake is van een partiele ERB.

Scenario's kunt u bespreken en vaststellen in een gezamenlijke scenario-workshop.

Scenario-workshop
Wij raden u aan om de scenario's in een workshop te bespreken en vast te stellen. Dit is een belangrijke stap om tot een gedragen en actuele visie te komen op uw scenario's. Wij raden u aan om de uitkomsten van de workshop vast te leggen in formele notulen. Hiermee creëert u transparantie in het proces voor uzelf waarmee u ook naderhand kunt inzien wat de argumentatie en discussie is geweest bij de gekozen scenario's. Dit helpt ook de sleutelfunctiehouder interne audit bij het uitvoeren van een onafhankelijke review op het doorlopen proces.
In deze paragraaf hebben wij toegelicht wat vanuit een proces uitgangspunt van belang is bij het bepalen van de scenario's. In de volgende paragraaf geven wij aan waar relevante scenario's inhoudelijk aan moeten voldoen.

1 Uit het Servicedocument Eigenrisicobeoordeling van de Pensioenfederatie

3.2 Inhoud

Keuze van de voor ú relevante scenario's
In onze visie is het belangrijk dat de scenario's alle relevante thema's of domeinen van uw actuele risicoprofiel (zie stap 1) beslaan. Wij clusteren naar de 5 domeinen:

1. Kapitaalmanagement (beleggingen, actuarieel, fiscaal en financiële huishouding);
2. Reputatiemanagement (imago en identiteit);
3. Uitvoering (vermogensbeheer, pensioenadministratie en onderuitbesteding);
4. IT (technologie, informatiebeveiliging, IT-platformen, innovatie en data);
5. Besturingsfilosofie (gedrag, cultuur, houding en leiderschap).

Bij het identificeren van scenario's in het kader van de ERB dient vanuit wet- en regelgeving in ieder geval rekening te worden gehouden met ten minste onderstaande (risico)categorieën:

- Risico's voor de (gewezen) deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden met betrekking tot hun pensioenaanspraken en -rechten en de effectiviteit van eventuele corrigerende maatregelen;
- Risico's met betrekking tot de financieringsbehoefte;
- Beoordeling van de operationele risico's waarbij het uitbestedingsrisico een belangrijke positie inneemt;
- Nieuwe of opkomende risico's, met inbegrip van risico's die met klimaatverandering, het gebruik van hulpbronnen en het milieu verband houden, sociale risico's en risico's in verband met de waardevermindering van activa als gevolg van veranderde regelgeving.

Bovenstaande domeinen en (risico)categorieen geven u houvast bij het denken in en bepalen van scenario's. In onze visie is het cruciaal dat scenario's integraal worden benaderd en ook de niet-financiële domeinen beslaan, maar dat u ook kunt onderbouwen waarom u bepaalde scenario's juist niet meeneemt in uw ERB.

U kiest de voor u relevante scenario's door uw basisscenario en uw risicoprofiel als uitgangspunt te hanteren. Bij een trigger voor een tussentijdse ERB brengt u door middel van de keuze van scenario's focus aan in uw ERB. Zo bepaalt u wat voor u, op dit moment, relevante scenario's zijn om te onderzoeken.

Voorbeeld: als u binnen een bepaald thema of domein verhoogde risico's heeft geconstateerd, u richting uw bandbreedtes beweegt van uw risicotolerantiegrenzen, of u een meer risicomijdende risicohouding heeft, kan dat voor u aanleiding vormen om juist op dat domein scenario's te onderzoeken. De koppeling van uw basisscenario en uw risicoprofiel is in onze visie de essentie van de scenario's in de ERB. Immers, niet elk scenario is voor uw fonds en uw deelnemers een relevant (stress-)scenario.

Als input voor de keuze van scenario's kan gebruik worden gemaakt van de rapportage van de sleutelfunctiehouder risicobeheer, die op basis van deze rapportage al een oordeel geeft over de diverse onderdelen van het risicoprofiel en het risicomanagementsysteem. Indien uw fonds nog niet over een dergelijke rapportage beschikt dan raden wij u aan om deze rapportage in te richten in de voorbereiding op de eerste ERB. Deze rapportage gaat u helpen bij het periodiek actualiseren van het risicoprofiel (zie ook stap 1) en de monitoring van het risicoprofiel (stap 7). Of er daadwerkelijk sprake is van een stress-scenario, is in bepaalde gevallen mogelijk pas te concluderen na uw impactanalyse (stap 4) en beoordeling (stap 5). Pas dan heeft u volledig inzicht in de impact van scenario's en de beoordeling langs uw risicoprofiel. Op voorhand is niet in alle gevallen uit te sluiten dat scenario's achteraf wellicht geen stress-scenario's blijken te zijn. Maar ook de discussie en de inzichten uit die scenario's draagt bij aan het risicobewustzijn en de doelmatigheid van uw risicobeheer.

Wij hebben nu het proces voor het bepalen van scenario's besproken. Tot slot gaan wij in op de governance bij het vaststellen van de scenario's.

3.3 Governance

Bij het definiëren van de scenario's zijn met name het bestuur, de sleutelfunctiehouder risicobeheer, de sleutelfunctiehouder actuariaat en de verschillende commissies betrokken. Onderstaande opsomming geeft een samenvatting van de taken en verantwoordelijkheden:

- Het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de (stress-)scenario's;
- De sleutelfunctiehouder risicobeheer is verantwoordelijk voor het coördineren van de scenario-workshop en het adviseren over mogelijke (stress-)scenario's. Bij het voorbereiden van de scenario-workshop zorgt de sleutelfunctiehouder risicobeheer dat er inzage is in de meest materiële risico's van het fonds;
- De sleutelfunctiehouder actuariaat levert specifiek input voor stress-scenario's op het thema actuariaat (indien in scope);
- De sleutelfunctiehouder interne audit heeft geen expliciete rol bij het uitvoeren van de ERB, maar dient wel kennis te nemen van de gedefinieerde scenario's;
- De commissies uit de eerste lijn zijn verantwoordelijk voor het leveren van input voor de stress-scenario's op de thema's die in scope zijn voor de betreffende commissie;
- Ook het bestuursbureau en de uitvoerders kunnen het bestuur wijzen op relevante scenario's;
- Het bestuursbureau zorgt samen met de sleutelfunctiehouder risicobeheer voor de planning en operationele voorbereiding van deze stap van de ERB.

Wij hebben voorbeelden van scenario's (niet limitatief) hieronder uitgewerkt.

3.4 Praktijkvoorbeeld

In het onderstaande voorbeeld bouwen wij verder op de voorbeelden uit stap 1 en stap 2 van Pensioenfonds AQ. Als onderdeel van stap 3 geven wij voorbeelden van top-down scenario's en bottom-up scenario's die een relatie hebben met het risicoprofiel (stap 1) en het basisscenario (stap 2).

Pensioenfonds AQ.

Pensioenfonds AQ heeft een scenario-workshop georganiseerd waarin gezamenlijk onderstaande scenario's zijn gedefinieerd.

- Top-down scenario's:
  - Financiële markten maken een daling door die vergelijkbaar is met de financiële crisis in 2008 waardoor de dekkingsgraad daalt en er mogelijk gekort moet worden.
  - De kostendruk vanuit wet- en regelgeving stijgt met 50% ten opzichte van het huidige niveau waardoor het fonds de huidige regeling mogelijk niet meer tegen marktconforme kosten kan uitvoeren.
- Bottom-up scenario's:
  - Het verlies op aandelenmarkten is zodanig dat de dekkingsgraad daalt tot 80% waardoor het fonds onder de kritieke dekkingsgraad komt en moet korten.
  - De premiedekkingsgraad daalt en de kosten stijgen zodanig dat de tevredenheid van de sponsor(s) en deelnemers afneemt tot 'onvoldoende' en het verlengen van de uitvoeringsovereenkomst in gevaar komt.

De essentie en relevantie van stap 3 zijn in een checklist samengevat.

3.5 Essentie en relevantie

- ☑ Heeft u een workshop georganiseerd met het bestuur om een gedragen en actuele visie op de gedefinieerde scenario's te realiseren?
- ☑ Heeft u uw basisscenario en risicoprofiel als uitgangspunt genomen voor het definiëren van stress-scenario's?
- ☑ Heeft u bij de scenario's rekening gehouden met de meest materiële financiële en niet-financiële risico's die door het fonds worden erkend?
- ☑ Heeft u bij het bepalen van scenario's zowel aan kansen als risico's gedacht?
- ☑ Heeft u scenario's top-down en bottom-up gedefinieerd?
- ☑ Zijn de uitkomsten van de scenario workshop vastgelegd in notulen?
- ☑ Heeft het bestuur in de scenario-workshop de scenario's besproken en goedgekeurd?

Na het doorlopen van stap 3 van de ERB heeft u het volgende resultaat behaald.

Resultaat stap 3: u heeft in een scenario-workshop met het bestuur (governance) scenario's voor uw ERB bepaald (inhoud) die relevant zijn vanuit uw basisscenario en uw risicoprofiel (proces). Hiermee zorgt u voor verbinding met uw strategische beleidscyclus en strategische risicomanagement cyclus en voor focus op de scenario's die voor u belangrijk en relevant zijn (proces).

In de volgende stap onderzoekt u de impact van uw scenario's ten opzichte van uw basisscenario.

Stap 4 Impactanalyse

In deze stap bepaalt u de impact van de gedefinieerde scenario's uit stap 3 op uw fonds en uw deelnemers. Deze impact wordt afgemeten tegen de verwachte realisatie van uw basisscenario. Het basisscenario vormt de benchmark waartegen u de impact van uw scenario's afzet.

Als onderdeel van het proces van de impactanalyse staan wij ook stil bij het gebruik van tooling en gaan wij verder in op wat u concreet bepaalt in de impactanalyse (de inhoud).

P 4.1 Proces

Bij de impactanalyse vormt het basisscenario de benchmark waartegen u de impact van scenario's afzet. Daarmee borgt u dat u vanuit de impact van de scenario's conclusies kunt trekken in relatie tot uw basisscenario.

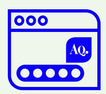
Concreet voert u in de impactanalyse de volgende stappen uit:

I. U bepaalt de impact van uw scenario's op de voor u relevante indicatoren;
II. U brengt uw bestaande beheersmaatregelen bij de waargenomen impact uit stap I in kaart;
III. U bepaalt wat de impact is na toepassing van aanvullende beheersmaatregelen (indien mogelijk en relevant);
IV. U vergelijkt zowel de impact uit stap I als stap III met uw basisscenario.

In de impactanalyse bepaalt u eerst wat de impact is op de voor u relevante indicatoren. Welke indicatoren voor uw fonds het meest van belang zijn hangt af van uw risicoprofiel. Dit is weer gekoppeld aan de "e" van "eigen".
Bij het bepalen van de impact voor uw fonds kunt u gebruik maken van diverse instrumenten. In de volgende sectie gaan wij in op deze instrumenten en waarom de ERB niet hetzelfde is als de ALM-studie.

De inzet van instrumenten: ERB is niet hetzelfde als een ALM-studie

Om de impactanalyse uit te voeren kunt u gebruikmaken van diverse instrumenten. In bijlage 4 hebben wij een overzicht van herkenbare instrumenten opgenomen. Bij pensioenfondsen is een ALM-studie zo'n herkenbaar instrument. De ALM-studie past in de tijd in de driejaarlijkse cyclus van de ERB en wordt ingezet in het kader van financieel balansmanagement en financieel risicomanagement. In onze visie is de ERB (mede daarom) niet hetzelfde als uw ALM-studie. De ALM-studie focust uitsluitend op specifieke elementen uit het financiële domein over de lange termijn, waar de ERB staat voor integraliteit en relevantie en de discussie om te komen tot uw eigen keuze van specifieke scenario's en beheersmaatregelen centraal stelt. Bovendien is de horizon van de ERB korter met drie tot vijf jaar. De ERB kijkt naar alle materiële (financiële en niet-financiële) risico's, bezien vanuit het basisscenario en het risicoprofiel.
Als ondersteuning bij uw ERB kan ERB-tooling worden ingezet om de gewenste integraliteit en relevantie te bewerkstelligen en de discussies in uw bestuur te faciliteren. Voor het financiële domein wordt (onderliggend) nog steeds gebruik gemaakt van gebruikelijke ALM-rekenregels, maar dan wel binnen tooling die in onze visie voldoet aan de onderstaande drie criteria:



Faciliterend: de tooling faciliteert uw proces en informatiebehoefte in plaats van andersom.

Interactief: u kunt zelf aan de knoppen zitten, zelf keuzes bepalen.

Transparant: u weet exact welke input en aannames worden gehanteerd en u begrijpt het proces en de uitkomst. Dus geen black box.

Het gebruik van tooling moet in onze visie zo zijn ingericht dat deze de impactanalyse ondersteunt waardoor de doelmatigheid van uw ERB en daarmee van uw risicobeheer wordt vergroot. De tool mag niet de leidende factor van het proces zijn. ERB-tooling voegt uitsluitend waarde toe als het bestuur echt 'aan de knoppen' kan zitten, interactief is en het bestuur zelf direct scenario's kan definiëren en doorvoeren. Daarbij is het essentieel om in de tooling ook beheersmaatregelen in te kunnen voeren zodat ook de netto impact inzichtelijk gemaakt kan worden.

ERB-tooling die voldoet aan deze criteria biedt de structuur die past bij het doel van de ERB.
De ERB komt zo ook dichter bij het bestuur te staan en de afhankelijkheid van berekeningen op afstand en van vooraf gedefinieerde scenariosets van tooling-providers wordt gereduceerd. ERB-tooling biedt transparantie voor uzelf en ondersteunt daarmee ook de audit trail waarmee u naderhand uw keuzes kunt verantwoorden.

Tooling die het proces stuurt, is in onze ogen de grootste valkuil van het gebruik van tooling. Het gevolg is dat niet meer 'buitenom de tool' wordt gedacht. De sleutelfunctiehouder risicobeheer heeft hierin een belangrijke rol om te challengen. De ERB-tooling zou de sleutelfunctiehouder risicobeheer moeten voorzien van de juiste informatie om deze rol van challenger ook inhoudelijk uit te kunnen voeren.

In de onderstaande klantcasus illustreren wij het gebruik van ERB-tooling in de praktijk.

Klantcasus: ERB-tooling bij tussentijdse ERB voor een pensioenfonds

De vraag van de klant:

Hoe kunnen wij de diverse stakeholders zoveel mogelijk betrekken bij het ERB-proces en daarmee draagvlak creëeren voor de strategische besluitvorming?

De oplossing:

Het bestuur heeft ERB-tooling ingezet om het proces te faciliteren. Het bestuur heeft zelf toegang tot de ERB-tooling en heeft in een interactieve sessie bepaald welke resultaten relevant zijn. Met behulp van de tooling zijn de aannames en resultaten aan de diverse stakeholders in een interactieve sessie toegelicht en heeft het bestuur door middel van de tooling de afwegingen voor de strategische besluitvorming toe kunnen lichten.

Relevantie voor de klant:

Het ERB-proces is vlot, soepel en transparant verlopen. In dezelfde sessie bespreekt het bestuur het basisscenario, (stress-)scenario's en de beheersmaatregelen inclusief direct inzicht in de impact. Het resultaat van de tooling is dat de ERB echt van het bestuur zelf wordt en de diverse stakeholders volledig zijn meegenomen in het proces en dat de vragen van de stakeholders gedurende de sessie direct op een interactieve en transparante wijze kunnen worden besproken en beantwoord. Het draagvlak voor de strategische besluitvorming, het risicobewustzijn en de doelmatigheid van het risicobeheer zijn hierdoor toegenomen.

Welke inhoud in scope is bij de impactanalyse, en dus ook de onderwerpen die logischerwijs in de tooling moeten zijn gemodelleerd, behandelen wij in de volgende paragraaf.

4.2 Inhoud

Essentieel bij de impactanalyse is integraliteit en relevantie. Om tot een integrale beoordeling te kunnen komen (stap 5) is het immers van belang de impact ook integraal voor alle financiële en niet-financiële indicatoren inzichtelijk te maken, en dat de indicatoren die worden bepaald ook relevant zijn voor u.

Als bestuurder dient u bij uw besluitvorming evenwichtige afwegingen te maken, rekening houdend met diverse stakeholders. Wij raden aan om minimaal de impact op onderstaande stakeholders en indicatoren inzichtelijk te maken:

Stakeholders:

- **Fonds:** impact op het fonds als geheel (inclusief interne en externe organen en uitvoerders). Naast de impact op het fonds zelf raden wij aan nog twee perspectieven mee te wegen:
  - Het fonds in vergelijking met de 'benchmark': de impact van scenario's op uw fonds versus de impact in het betreffende scenario op andere fondsen. Hiermee kunt u onderzoeken of uw fonds meer of minder gevoelig is voor bepaalde scenario's dan andere fondsen. Deze informatie gebruikt u bij de impactanalyse op het gebied van reputatie en imago, om tot een integrale impactanalyse te komen van een scenario.
  - Het fonds in relatie met de toezichthouder: de impact van scenario's beredeneerd vanuit uw toezichtkader. Hiermee borgt u dat u bij de impactanalyse ook aandacht besteedt aan uw conformance motief en de sensitiviteit van uw fonds.
- **Deelnemers:** impact op deelnemers, bijvoorbeeld op basis van een verdeling naar leeftijdscohorten, status of representatieve maatmensen.

Indicatoren:

- **Financiële indicatoren:** impact op indicatoren binnen het domein kapitaalmanagement die ingaan op de financiële positie van het fonds in relatie tot de kapitaalseisen en de financiële gevolgen voor deelnemers. Ook elementen als kosten per deelnemer komen hierin terug.
- **Niet-financiële indicatoren:** impact op indicatoren binnen de domeinen besturingsfilosofie, uitvoering, IT en reputatiemanagement. Daarbij spelen onder andere elementen als tevredenheid van stakeholders, incidenten en belasting van systemen en personeel een rol.

De weging en keuze van de elementen die voor u het meest van belang zijn, hangt zoals gezegd af van uw risicoprofiel. De "e" van "eigen" komt hier weer nadrukkelijk naar voren.
Wat bij de impact ook meegenomen kan worden is een cummulatie van de scenario's en risico's. Wat is de impact op het fonds en deelnemer indien alle scenario's of een aantal scenario's samenvallen. ***Heeft u nagedacht over het cummulatierisico?***

De impact per scenario ten opzichte van het basisscenario dient expliciet te worden vastgelegd zodat voor u altijd duidelijk is wat de impact van de scenario's inhoudt. Hiermee ontstaat tevens weer een audit trail. Deze audit trail ondersteunt de sleutelfunctiehouder interne audit bij het uitvoeren van een onafhankelijke audit. Het vastleggen helpt ook bij het opstellen van de rapportage als onderdeel van stap 5.

Wij hebben nu de relevante onderdelen van de impactanalyse besproken. Tot slot, presenteren wij onze visie op de governance bij het uitvoeren van de impactanalyse.

G 4.3 Governance

Bij de impactanalyse zijn naast het bestuur met name de sleutelfunctiehouder risicobeheer, de sleutelfunctiehouder actuariaat en de verschillende commissies betrokken. Onderstaande opsomming geeft een samenvatting van de taken en verantwoordelijkheden:

- Het bestuur bespreekt de impact uit de impactanalyse. Het gaat hier in eerste instantie om beeldvorming binnen het bestuur. Het bestuur beoordeelt de impact als onderdeel van stap 5;
- De sleutelfunctiehouder risicobeheer is vanuit risicomanagement perspectief verantwoordelijk voor het beoordelen van de input en plausibiliteit van de uitkomsten, en het challengen van de gekozen uitgangspunten en aannames. De sleutelfunctiehouder risicobeheer consulteert daarbij de sleutelfunctiehouder actuariaat en de verschillende betrokken commissies;
- De sleutelfunctiehouder actuariaat ondersteunt door de plausibiliteit van de uitkomsten voor het actuariële domein en het actuariële risicoprofiel te beoordelen;
- De sleutelfunctiehouder interne audit heeft geen expliciete rol bij het uitvoeren van de ERB, maar dient wel kennis te nemen van de geconcludeerde impact;
- De commissies uit de eerste lijn zijn op de relevante domeinen verantwoordelijk voor het adviseren over de waargenomen impact;
- Het bestuursbureau zorgt samen met de sleutelfunctiehouder voor de operationele voorbereiding en planning ten aanzien van informatie, data en de resultaten van de impactanalyse;
- Uitvoerders hebben een rol om op de voor hen relevante thema's inzichten te verschaffen voor de impactanalyse.

Om de theorie tot leven te brengen hebben wij een praktijkvoorbeeld uitgewerkt voor stap 4 van de ERB.

4.4 Praktijkvoorbeeld

Als onderdeel van het praktijkvoorbeeld bij stap 3 zijn top-down scenario's en bottom-up scenario's gedefinieerd. In dit voorbeeld wordt voor een top-down scenario en bottom-up scenario de impact verder uitgewerkt. Ten behoeve van de eenvoud is de impact van de scenario's alleen bruto gepresenteerd, er wordt dus geen rekening gehouden met het effect van eventuele beheersmaatregelen.

Pensioenfonds AQ.

- Impact Top-down scenario: Financiële markten keren terug naar het niveau na de financiële crisis in 2008 waardoor de dekkingsgraad daalt en er mogelijk gekort moet worden.
    - Fonds: De dekkingsgraad van het fonds daalt tot 80%. Er is sprake van een korting van 1% per jaar voor de komende 10 jaar.
    - Deelnemers: het pensioenresultaat van de deelnemers daalt met 10% tot 75%. Het opbouwpercentage daalt met 20% tot 60% van het huidige opbouwpercentage. De tevredenheid van de deelnemers daalt.
    - In vergelijking met de benchmark: de dekkingsgraad van het fonds daalt harder dan andere fondsen. De impact van de renteontwikkeling is door de lage gemiddelde leeftijd van de deelnemers groter.
    - In relatie met het toezichtkader: de relatie met de toezichthouder is voldoende maar zal door het terugvallen in de benchmark onder druk worden gezet.
- Impact Bottom-up scenario: De premiedekkingsgraad daalt en de kosten stijgen zodanig dat de tevredenheid van de sponsor(s) en deelnemers afneemt tot 'onvoldoende' en het verlengen van de uitvoeringsovereenkomst in gevaar komt.
    - Fonds: de premiedekkingsgraad daalt tot 50%. De negatieve impact van de pensioenopbouw op de dekkingsgraad bedraagt ca. 1%-punt per jaar. De kosten stijgen van de verwachte 120 euro per deelnemer per jaar naar 180 euro per deelnemer per jaar. Het pensioenresultaat voor alle deelnemers neemt ca. 5%-punt af.
    - Deelnemers: De tevredenheid van de deelnemers daalt sterk tot een waardering van 5 (nu 7,5) op een schaal van 1 tot 10.
    - In vergelijking met de benchmark: het herstelvermogen is kleiner dan bij andere fondsen. De kostenstijging is groter door de grotere omvang van de andere fondsen en de efficiëntere uitvoering.
    - In relatie met het toezichtkader: de relatie met de toezichthouder is voldoende maar zal door het terugvallen in de benchmark onder druk worden gezet. De toezichthouder kondigt een onderzoek aan.

De essentie en relevantie van stap 4 zijn in de onderstaande checklist samengevat.

4.5 Essentie en relevantie

- ☑ Heeft u de impact bepaald voor het fonds en de deelnemers met financiële en niet-financiële indicatoren?
- ☑ Heeft u rekening gehouden met de benchmark van het fonds en het toezichtkader?
- ☑ Heeft u de impact van de scenario's bepaald voor én na toepassing van beheersmaatregelen?
- ☑ Heeft u de impact van de scenario's gemeten ten opzichte van het basisscenario?
- ☑ Heeft u de impact per scenario vastgelegd?
- ☑ Is de door u gebruikte tooling faciliterend aan het proces, interactief en biedt deze transparantie in input en aannames?

Na het doorlopen van stap 4 van de ERB heeft u het volgende resultaat behaald.

Resultaat stap 4: u heeft bepaald en besproken wat de impact van de scenario's is ten opzichte van uw basisscenario (proces) waarbij u rekening heeft gehouden met de impact van beheersmaatregelen. De impact heeft u bepaald voor uw fonds, mede in relatie tot uw benchmark en uw toezichtkader, en voor uw deelnemers (inhoud). De plausibiliteit van de input en de uitkomsten is door uw sleutelfunctiehouders, onder regie van de sleutelfunctiehouder risicobeheer, beoordeeld (governance). Tevens zijn de gekozen uitgangspunten en aannames gechallenged.

De impact van de scenario's zet u af tegen de door het bestuur gedefinieerde risicohouding, risicobereidheid en risicotolerantiegrenzen. Hoe u deze beoordeling uitvoert inclusief het benoemen van eventuele vervolgacties lichten wij toe in de volgende stap.

Stap 5 Beoordelen en benoemen acties

In deze stap beoordeelt u de impact zoals bepaald in stap 4 en benoemt u acties. Wij bespreken het proces van beoordelen met uw risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties als normenkader en het type vervolgacties die u kunt benoemen. Zodra de beoordeling gereed is, legt u de uitkomsten van het gehele ERB-proces vast in een rapportage die door het bestuur wordt goedgekeurd.

P 5.1 Proces

De essentie van het proces voor het beoordelen van de impact en het benoemen van acties bestaat uit twee onderdelen:

A. Beoordeling van de impact (uit stap 4) op het fonds en de deelnemers en voor financiële en niet-financiële indicatoren op basis van uw risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties per domein[1];
B. Vaststellen van uw conclusies en het benoemen van eventuele acties.

Op basis van uw conclusies zijn er vier mogelijke acties te benoemen. Welke dat zijn bespreken wij hieronder.

Het benoemen van acties: vier mogelijkheden
Op basis van de materialiteit van de afwijkingen, de urgentie in de tijd en de kwaliteit van de data, bepaalt u of acties noodzakelijk zijn. Voor de acties onderscheiden wij vier mogelijkheden:

1. **Inrichten nieuwe of aangepaste beheersmaatregelen.** Er is sprake van een significante wijziging van het risicoprofiel (lees: wijziging in materiële risico's en eventueel zelfs overschrijding van risicotolerantiegrenzen) die om directe actie vraagt en er zijn beheersmaatregelen beschikbaar om het risico (deels) te mitigeren. Kapitalisatie van risico's is daar een voorbeeld van.
2. **Aanscherpen van de monitoring van scenario's.** Er is (nog) geen sprake van een significante wijziging van het risicoprofiel of het betreffende scenario acht u minder realistisch. U kunt er in dat geval voor kiezen om de situatie scherper te gaan volgen en bij een ontwikkeling in de richting van het betreffende scenario alsnog aanvullende beheersmaatregelen in te richten.
3. **Wijziging van het risicoprofiel.** Er is, ook na het doorvoeren van beheersmaatregelen, sprake van een wijziging van het risicoprofiel. U accepteert dit (eventueel tijdelijk) en stelt een wijziging van het risicoprofiel vast.
4. **Wijziging van de strategie.** U concludeert dat het behalen van uw strategie en doelstellingen niet (voldoende) mogelijk is en past uw strategie daarop aan.

1 Het betreffen hier risicomanagementdomeinen in relatie tot de risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties. Wij clusteren daarbij naar de domeinen Kapitaalmanagement, Reputatiemanagement, Uitvoering, IT en Besturingsfilosofie (RAVC methodologie).

Een specifieke beheersmaatregel die wij nader willen toelichten is de kapitalisatie van risico's.

Kapitalisatie van operationele risico's
Pensioenfondsen dienen verplicht kapitaal aan te houden, ook wel het Vereist Eigen Vermogen (VEV) genoemd. Het VEV is een beheersmaatregel om in tijden van stress een financiële buffer te hebben om verliezen op te vangen. Vrijwel alle pensioenfondsen hanteren voor de bepaling van het VEV het standaardmodel[2]. Hierin wordt door middel van de welbekende 's-jes formule' een vereist kapitaal bepaald, gegeven de balans van het desbetreffende fonds. De s-jes formule is financieel gericht; de meest relevante financiële risico's zijn benoemd in de formule voor de bepaling van het VEV. DNB benoemt naast de financiële risico's ook het operationeel risico als onderdeel van het standaardmodel, te weten S9. S9 is in het standaardmodel gelijkgesteld aan nul voor alle fondsen, op basis van de veronderstelling dat een pensioenfonds "het operationeel risico dusdanig beheerst dat het operationeel risico niet materieel is voor de vaststelling van het vereist eigen vermogen." Tevens zijn de correlaties met de andere risicocategorieën op nul gesteld, waardoor de impact van het opnemen van S9 op het totale VEV voor veel fondsen zeer beperkt is.

Wij raden aan hierover binnen uw bestuur een dialoog te voeren en vast te stellen waarom, gegeven de beoordeling van de impact in uw ERB, uw S9 en de correlaties met andere risicocategorieën gelijk aan nul zijn gesteld. Het inzetten van kapitalisatie van risico's is immers een mogelijke beheersmaatregel om operationele risico's (gedeeltelijk) te mitigeren of op zijn minst inzichtelijk te maken, als onderdeel van een herkenbare indicator als het Vereist Eigen Vermogen. Het biedt zo de mogelijkheid om de strategische risicomanagement cyclus en de operationele risicomanagement cyclus met elkaar te verbinden. Bij zowel banken[3] als verzekeraars[4] is het meenemen van het operationeel risico binnen de solvabiliteitsberekeningen al jaren voorgeschreven. **Waarom is uw S9 gelijk aan nul?**

Eigenaarschap
Zodra u uw acties zijn vastgesteld bepaalt u het eigenaarschap. Het essentieel dat het eigenaarschap voor elke actie wordt belegd bij een bestuurder of commissie, die dit operationeel kan beleggen bij bijvoorbeeld het bestuursbureau. Dit geeft focus in het eigenaarschap. De gedefinieerde acties en de argumentatie daarbij worden vastgelegd in de ERB-rapportage die wordt gepresenteerd aan het bestuur ter goedkeuring. De uitkomst van de beoordeling en de gedefinieerde acties worden vastgelegd in de management samenvatting van de ERB-rapportage. Het bestuur is de eigenaar van het ERB-proces. Het is daarom essentieel om in de rapportage aan te geven hoe het bestuur betrokken is geweest bij het doorlopen en vaststellen van alle 7 stappen in de ERB. Wij raden aan ook de betrokkenheid van het bestuur bij het garanderen van voldoende datakwaliteit en het valideren van de belangrijkste financiële en niet-financiële indicatoren expliciet in de notulen op te nemen.

Voordat u uw rapportage definitief vaststelt, raden wij aan de concept rapportage te overleggen aan uw interne stakeholders.

2 https://www.toezicht.dnb.nl/2/50-202138.jsp
3 https://eba.europe.eu/regulation-and-policy/single-rulebook/interactive-single-rulebook/504
4 https://www.eiopa.europa.eu/rulebook/article-2324_en

Interne stakeholders
Op basis van good governance raden wij aan om interne stakeholders in de afrondende fase te betrekken bij uw ERB, als zij niet al bij de ERB betrokken zijn. Het gaat hier met name om uw interne toezichthoudende orgaan en eventuele sleulfuncties. Hiermee zijn uw interne stakeholders op de hoogte voordat uw rapportage definitief is en gedeeld wordt met DNB. Ook hebben zij dan nog de gelegenheid om indien noodzakelijk input te leveren voordat de rapportage definitief is. Dit hoeft uiteraard niet bij een oefen-ERB, maar ook in dat geval raden wij aan het moment te gebruiken om de gewenste procesgang bij de eerste 'echte' ERB intern af te stemmen.
De inhoud van de ERB-rapportage bespreken wij in de volgende sectie.

5.2 Inhoud

De inhoudelijke beoordeling van de ERB wordt gedaan door het bestuur aan de hand van de ERB-rapportage waarin een samenvatting staat van alle punten genoemd in stap 1 tot en met 5. De ERB-rapportage geeft een samenvatting van het proces, de uitgangspunten, de scenario's, de uitkomsten en impact, de conclusies en vervolgacties.

Bij al uw stappen van de ERB raden wij u aan om in de ERB-rapportage ook een beoordeling van de gehanteerde data en de kwaliteit van de data op te nemen. Deze beoordeling geeft inzicht in de kwaliteit van de data en informatie op basis waarvan u uw conclusies en acties in de ERB heeft vastgesteld. Voor onze visie op datamanagement in de pensioensector verwijzen wij naar ons whitepaper[5].

DNB vereist een zelfstandig leesbaar document met eventueel gerichte verwijzingen naar andere fondsdocumenten[6]. In bijlage 1 presenteren wij een koppeling tussen de vereisten uit artikel 18b Besluit financieel toetsingskader en de beleidsdocumenten waar een pensioenfonds al over beschikt.

5 Zie ook de whitepaper van AethiQs, Datamanagement voor de smart pensioensector: waardevol of risicovol? https://aethiqs.nl/datamanagement-voor-de-smart-pensioensector-waardevol-of-risicovol-intro/

6 https://www.toezicht.dnb.nl/2/50-237562.jsp

Ter ondersteuning van uw ERB-rapportage geven wij onderstaand de elementen waaruit de rapportage bestaat:

- Management samenvatting
- Hoofdstuk 1: Inleiding en aanleiding ERB
- Hoofdstuk 2: Missie, visie, strategie
- Hoofdstuk 3: Beschrijving risicoprofiel
  - Belangrijkste ontwikkelingen sinds vorige rapportage
  - Beschrijving risicoprofiel
    - Risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties per domein (wij hanteren daarvoor de RAVC-kwadranten kapitaalmanagement, reputatiemanagement, uitvoering, IT en besturingsfilosofie)
    - Materiële risico's
- Hoofdstuk 4: Basisscenario
  - Uitwerking Basisscenario
- Hoofdstuk 5: Scenario-analyse
  - Beschrijving scenario's en impact
  - Beschrijving potentiële beheersmaatregelen en verwacht resultaat
- Hoofdstuk 6: Beoordeling van impact
- Hoofdstuk 7: Beoordeling van de doelmatigheid van het risicobeheer
- Hoofdstuk 8: Vasstellen van conclusies en acties

Als bijlage bij uw ERB-rapportage is het belangrijk om een inhoudelijk tijdspad te presenteren op basis waarvan het ERB-proces is doorlopen. In dit tijdspad staan het vaststellen van de geactualiseerde beleidscyclus en het risicoprofiel, de belangrijkste beslissingen zoals genomen door het bestuur in het kader van de ERB, de review van verschillende commissies op de content van de ERB en de datums waarop de ERB is goedgekeurd. Hiermee creëert u overzicht en transparantie voor uzelf en het biedt ook een audit trail die door de sleutelfunctiehouder interne audit kan worden gebruikt bij het beoordelen van het proces. De review van de sleutelfunctiehouder interne audit draagt bij aan de verantwoording aan interne en externe stakeholders om aantoonbaar te maken dat het proces is uitgevoerd in lijn met wet- en regelgeving en conform het ERB-beleid van het fonds.

De ERB rapportage dient een zelfstandig[7] leesbaar document te zijn, waardoor enige overlap met andere beleidsdocumenten niet te voorkomen is. Dit is met name van toepassing op hoofdstukken 2, 3 en 4. Ook naderhand moet immers na te gaan zijn op basis van welke missie, visie, strategie, risicoprofiel en basisscenario u de ERB heeft uitgevoerd.

7 https://www.toezicht.dnb.nl/2/50-237562.jsp

Voor nadere achtergrond kunt u eventueel wel gerichte bronverwijzing gebruiken inclusief de betreffende versie van het beleidsdocument. Voor bijvoorbeeld uw visie op de ERB en de ERB-governance kunt u uiteraard wel verwijzen naar uw ERB-beleidsdocument (uit stap 1) en hoeft u niet alles integraal weer op te nemen in de ERB-rapportage.

Wij hebben nu het belang van het benoemen van de vervolgacties en de onderdelen van de ERB-rapportage besproken. De volgende sectie geeft een samenvatting van de governance bij stap 5.

5.3 Governance

Bij het beoordelen van de uitkomsten van de ERB, het benoemen van acties en de vastlegging in de ERB-rapportage, zijn het bestuur, de sleutelfunctiehouder risicobeheer, de sleutelfunctiehouder actuariaat, sleutelfunctiehouder interne audit en de desbetreffende commissies betrokken. Onderstaande opsomming geeft een samenvatting van de taken en verantwoordelijkheden:

- Het bestuur is verantwoordelijk voor het goedkeuren van de ERB-rapportage met daarin de conclusies en eventuele acties. Het bestuur is ook verantwoordelijk om de relevante interne stakeholders te betrekken voorafgaand aan de goedkeuring van de rapportage;
- De sleutelfunctiehouder risicobeheer is medeverantwoordelijk voor het challengen van de beoordeling gegeven het risicoprofiel van het fonds, het opstellen van de ERB-rapportage en het voorbereiden van de sessie met het bestuur ter goedkeuring van de rapportage;
- De sleutelfunctiehouder actuariaat is verantwoordelijk voor het challengen van de beoordeling van het bestuur op het actuariële domein en risicoprofiel;
- De sleutelfunctiehouder interne audit geeft door middel van een review comfort dat het proces is uitgevoerd conform wet- en regelgeving en intern beleid;
- De commissies uit de eerste lijn zijn, indien relevant, verantwoordelijk voor het aanleveren van aanvullende informatie ten behoeve van de beoordeling;
- Het bestuursbureau ondersteunt de sleutelfunctiehouder risicobeheer bij de operationele uitwerking van de ERB-rapportage;
- De uitvoerders hebben geen specifieke rol bij stap 5 van de ERB.

Om de theorie tot leven te brengen hebben wij een praktijkvoorbeeld uitgewerkt voor stap 5 van de ERB.

5.4 Praktijkvoorbeeld

In het onderstaande voorbeeld wordt voor Pensioenfonds AQ de impact uit stap 4 van het top-down scenario vergeleken met de actuele risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties (ofwel het normenkader) uit stap 1. De uitkomst van deze vergelijking leidt tot acties.

Pensioenfonds AQ.

- Risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties (zie voorbeeld stap 1):
  - Kapitaalmanagement: kritisch. De hoogte van de pensioenen is gemiddeld relatief laag. Deelnemers hebben daarom liever meer zekerheid en minder kans op een verlies waardoor het pensioen nog lager uitkomt. De absolute ondergrens van de dekkingsgraad is de kritieke dekkingsgraad. Het opbouwpercentage mag structureel niet minder dan 80% bedragen dan het reglementaire opbouwpercentage. Kosten dienen marktconform te zijn en niet hoger dan 20% in vergelijking met de benchmark.
  - Besturing: gebalanceerd. Uitlegbaarheid is van belang maar de besluitvorming dient ook efficiënt te verlopen. De commissies hebben een mandaat om zelf operationele besluiten te nemen binnen de richtlijnen. Uitvoerders geven verantwoording achteraf.
  - Reputatie: kritisch. Deelnemerstevredenheid is de prioriteit en vertrouwen is daarin essentieel. Negatief in landelijke media komen, dient te allen tijde te worden voorkomen. Negatief in landelijke media komen, dient te allen tijde te worden voorkomen.
  - Uitvoering en IT: gebalanceerd. De uitvoering dient voldoende te zijn en beperken van kostenstijgingen is daarin belangrijk.

- Vergelijking impact scenario's (zie voorbeeld stap 4) met risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties:
  - Kapitaalmanagement: het fonds is als gevolg van het scenario niet meer in lijn met haar risicobereidheid; korting op de pensioenen is noodzakelijk en het opbouwpercentage daalt tot 50% van het huidige opbouwpercentage.
  - Besturing: het fonds kan de impact nog steeds uitleggen, ondanks de negatieve effecten.
  - Reputatie: de impact gaat richting de ondergrens van de risicobereidheid; zowel de reputatie richting de deelnemers als de toezichthouder komt onder druk te staan.
  - Uitvoering en IT: de uitvoerder is onvoldoende getraind op crisissituaties waardoor operationele risico's toenemen.

- Definiëren vervolgacties gegeven de scenario's:
  - Opstellen SLA met uitvoerder specifiek voor betere afspraken tijdens een crisissituatie. Eigenaar: Dagelijks Bestuur
  - Beleggingsbeleid aanscherpen zodat er meer zekerheid is dat het fonds nominale pensioenen kan uitkeren. Met name tegen een verdere rentedaling dient het fonds zich af te dekken. Eigenaar: Beleggingsadviescommissie
  - Meer en betere communicatie en voorlichting richting deelnemers om de risico's en de verwachtingen beter te managen. Het fonds gaat actiever de deelnemerstevredenheid verbeteren, inclusief gesprekken met de diverse andere stakeholders onder wie sociale partners. Eigenaar: Communicatiecommissie
  - Het fonds zal actiever worden in het reputatiemanagement en de publiciteit via de media vaker opzoeken. Eigenaar: Dagelijks Bestuur en/of communicatiecommissie.

De essentie en relevantie van stap 5 zijn in een checklist samengevat.

5.5 Essentie en relevantie

- ☑ Is de impact op financiële en niet-financiële indicatoren beoordeeld op basis van uw risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties?
- ☑ Heeft u conclusies getrokken en eventuele vervolgacties benoemd voor het inrichten van extra beheersing, monitoring, aanpassen van strategie en/of risicoprofiel?
- ☑ Heeft u het inzetten van de kapitalisatie van het operationeel risico (S9) besproken?
- ☑ Zijn de acties gekoppeld aan een eigenaar?
- ☑ Beschrijft de rapportage alle onderdelen op zowel proces en inhoud zoals behandeld in stap 1 tot en met 5?
- ☑ Is in de rapportage een sectie opgenomen waarin de betrokkenheid van het bestuur wordt aangetoond bij het doorlopen van het ERB-proces?
- ☑ Is in de rapportage een beoordeling van de datakwaliteit opgenomen?
- ☑ Is in de bijlage van de rapportage een tijdslijn van het doorlopen proces opgenomen?
- ☑ Heeft de sleutelfunctiehouder audit een review uitgevoerd op het proces om comfort te geven dat de ERB aansluit bij wet- en regelgeving en het ERB-beleid van het fonds?
- ☑ Heeft u voorafgaand aan het definitief vaststellen van de rapportage alle relevante interne stakeholders betrokken?

Na het doorlopen van stap 5 van de ERB heeft u het volgende resultaat behaald.

Resultaat stap 5: door het doorlopen van deze stap heeft u antwoord op de vraag of de impact van de scenario's in uw ERB acceptabel is of dat actie benodigd is. Actie bestaat uit het inrichten van extra beheersing, maar ook een wijziging van strategie en/of risicoprofiel kan hier aan de orde zijn. Als uitkomst van stap 5 heeft uw fonds een door het bestuur goedgekeurde en intern met alle relevante stakeholders afgestemde ERB-rapportage.

Zodra de rapportage is goedgekeurd door het bestuur dient deze binnen twee weken te worden gedeeld met de toezichthouder. In onze visie is het vanuit good governance ook belangrijk om de defintieve resultaten vervolgens weer te delen met interne stakeholders. Het volgende hoofdstuk legt uit waar u op moet letten bij het delen van de ERB-rapportage.

Stap 6 Communiceren resultaten

Als onderdeel van de vorige stap heeft u de impact van de scenario's beoordeeld, daar waar nodig vervolgacties benoemd en de ERB-rapportage laten goedkeuren door het bestuur. De vastgestelde ERB wordt als onderdeel van stap 6 met de toezichthouder en alle betrokken stakeholders gedeeld.

P 6.1 Proces

Concreet worden de volgende stappen uitgevoerd:

- Communiceren resultaten aan uw intern toezichthoudend orgaan (visitatiecommissie, RvT of Niet-Uitvoerend bestuur en verantwoordingsorgaan), afhankelijk van het bestuursmodel. De resultaten van stap 1 tot en met 5 dienen, in onze visie, vanuit good governance eerst besproken te worden met het intern toezichthoudend orgaan. U kunt er dan ook voor kiezen om een passage in de ERB-rapportage op te nemen over de bevindingen van dit orgaan;
- Communiceren van de resultaten aan de betrokken organen binnen het fonds, waaronder de sleutelfuncties;
- Binnen twee weken na vaststelling door het bestuur delen van de ERB-rapportage met de externe toezichthouder DNB.

Richting uw externe toezichthouder en intern toezichthoudend orgaan (visitatiecommissie, RvT of Niet-Uitvoerend bestuur en verantwoordingsorgaan) is de ERB-rapportage noodzakelijk als middel om voldoende comfort te geven dat het ERB-proces juist, volledig, tijdig en met voldoende review is doorlopen. De review zoals uitgevoerd door de sleutelfunctiehouder interne audit draagt bij aan het creëren van dit comfort.

Bij de communicatie aan alle interne stakeholders is de communicatie over de acties uit uw ERB relevant. Hiermee ontstaat een lerende organisatie die de acties vanuit de ERB borgt in de interne processen en beheersmaatregelen.

Wij raden u aan om naast de formele rapportage ook een samenvatting van de ERB op te nemen in het jaarverslag van het fonds.

Communiceren van resultaten in het jaarverslag
Om de resultaten van de ERB ook breder te communiceren, naar uw deelnemers en derden, is het jaarverslag relevant. Wij raden aan dat uw sleutelfunctiehouder risicobeheer in de risicoparagraaf van het jaarverslag een passage opneemt over uw ERB. In de risicoparagraaf neemt u een samenvatting op van het doorlopen proces en de belangrijkste uitkomsten. Het is hierbij belangrijk een goede afweging te maken tussen de informatie die u openbaar wilt delen en de informatie die vertrouwelijk is. De ERB geeft inzage in uw strategische besluitvorming, dit kan informatie zijn die u niet met derden wilt delen.

In bovenstaande toelichting hebben wij aangegeven aan wie en via welke kanalen wordt gecommuniceerd over de resultaten van de ERB. In de volgende paragraaf gaan wij in op de inhoudelijke kant van communiceren van de resultaten van de ERB.

I 6.2 Inhoud

De inhoud van uw communicatie in het kader van de ERB is belangrijk en dient te passen bij de doelgroep. Bij de communicatie richting uw (interne en externe) toezichthouders kunt u gebruikmaken van uw volledige ERB-rapportage die al goed is toegesneden op deze doelgroep. Bij communicatie in uw jaarverslag naar uw deelnemers en derden dient u uw communicatie daarop aan te passen. Uw communicatie kunt u inhoudelijk beoordelen aan de hand van de principes van de Toezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM gebruikt de volgende drie principes bij pensioencommunicatie[1] die zijn geborgd in de Pensioenwet[2]:

- **Correct:** informatie op uw websites, in nieuwsbrieven en andere algemene middelen moet juist zijn en overeenkomen met de persoonlijke informatie die belanghebbenden van u krijgen;
- **Duidelijk:** de informatie moet direct de boodschap duidelijk maken. Gebruik hierbij begrijpelijke en concrete woorden en geen 'vakjargon'. Geef daarbij aan wat het voor de deelnemer (in euro's) inhoudt. Zet de deelnemer aan tot actie als dat nodig is. Vertel daarbij ook welke mogelijkheden de deelnemer heeft.
- **Evenwichtig:** de lage rente kan een van de oorzaken van de financiële situatie zijn. Daarnaast hebben fondsspecifieke factoren invloed op de financiële situatie van uw pensioenfonds. De AFM vindt het belangrijk dat pensioenfondsen transparant zijn over de achtergrond. Denk ook aan vragen als waarom moet het ene fonds besluit tot verlagen en het andere fonds niet.

Op basis van deze wettelijke drie principes correct, duidelijk en evenwichtig kunt u uw communicatie in het kader van de ERB beoordelen. Daarbij is ook de consistentie met uw communicatie in relatie tot bijvoorbeeld uw herstelplan en uw haalbaarheidstoets van belang.

Ten slotte lichten wij de governance toe bij het communiceren van de resultaten.

1 https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/doelgroepen/pensioenuitvoerders/informeren-korten-en-indexeren
2 Artikel 48. Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling (wet pensioencommunicatie)

G 6.3 Governance

Bij het communiceren van de resultaten zijn met name het bestuur, de sleutelfunctiehouder risicobeheer en de sleutelfunctiehouder actuariaat betrokken. De onderstaande opsomming geeft een samenvatting van de taken en verantwoordelijkheden:

- Het bestuur rapporteert en communiceert de resultaten aan de diverse stakeholders middels het goedkeuren en delen van de rapportage;
- De sleutelfunctiehouder risicobeheer is op verzoek beschikbaar om nadere toelichting te geven op (de uitkomst van) het ERB-proces. De sleutelfunctiehouder risicobeheer stelt tevens een samenvatting op voor in de risicoparagraaf van het jaarverslag over de ERB;
- De sleutelfunctiehouder risicobeheer zal hierbij, indien nodig, de sleutelfunctiehouder actuariaat betrekken om als expert een specifiek actuarieel onderwerp toe te lichten;
- De sleutelfunctiehouder interne audit heeft geen expliciete rol bij het uitvoeren van de ERB, maar dient wel kennis te nemen van het proces van communiceren van resultaten;
- De commissies, het bestuursbureau en de uitvoerders hebben geen specifieke rol in stap 6 van de ERB.

Om de theorie tot leven te brengen hebben wij een praktijkvoorbeeld uitgewerkt voor stap 6 van de ERB.

6.4 Praktijkvoorbeeld

De sleutelfunctiehouder risicobeheer van Pensioenfonds AQ heeft het doorlopen proces en de uitkomsten vastgelegd in de ERB-rapportage. In het onderstaande voorbeeld wordt het proces van communicatie nader toegelicht.

Pensioenfonds AQ.

De sleutelfunctiehouder risicobeheer organiseert een sessie samen met het bestuur en het intern toezichthoudend orgaan om de resultaten van de ERB te bespreken. In de sessie worden de vragen van de interne toezichthouders beantwoord waarna de rapportage definitief wordt gemaakt en wordt gedeeld met De Nederlandsche Bank, inclusief de uitkomsten van de bespreking met het interne toezichthoudende orgaan.

Voor de overige interne stakeholders wordt een presentatie georganiseerd om de uitkomsten toe te lichten inclusief de vervolgacties de relevant zijn voor het fonds. Het doel van deze sessie is met name om de risicobewustheid te vergroten.

Voor deelnemers en derden wordt een samenvatting over de ERB opgenomen in de risicoparagraaf in het jaarverslag van het fonds.

De sleutelfunctiehouder interne audit ontvangt tevens een kopie van het rapport inclusief een overzicht van de lijst met interne stakeholders aan wie de rapportage is gecommuniceerd.

De essentie en relevantie van stap 6 zijn in een checklist samengevat.

6.5 Essentie en relevantie

- ☑ Is de volledige rapportage gedeeld met het intern toezichthoudend orgaan?
- ☑ Is de volledige rapportage gedeeld met de externe toezichthouder?
- ☑ Zijn de resultaten gecommuniceerd en toegelicht (incl. acties) aan de betrokken organen binnen het fonds, waaronder de sleutelfuncties?
- ☑ Is een samenvatting van het doorlopen ERB-proces opgenomen in het jaarverslag van het fonds?
- ☑ Heeft u de inhoud van uw communicatie getoetst aan de principes correct, duidelijk en evenwichtig?

Na het doorlopen van stap 6 van de ERB heeft u het volgende resultaat behaald.

Resultaat stap 6: de resultaten van het ERB-proces zijn gecommuniceerd richting diverse stakeholders.

U heeft nu de eerste ERB afgerond. Indien dit uw (eerste) reguliere ERB was, staat u aan het begin van een nieuwe driejaarlijkse cyclus. Anders heeft u een oefen-ERB of tussentijdse ERB uitgevoerd en dient u uw (eerste) reguliere ERB nog uit te voeren.

Tijdens de driejaarlijkse cyclus kan het bij een significante wijziging in uw risicoprofiel noodzakelijk zijn om een tussentijdse (volledige of partiële) ERB uit te voeren. Ook is het van belang de acties uit uw ERB te blijven monitoren of deze ook daadwerkelijk worden gerealiseerd conform besluit. In de volgende stap behandelen wij het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel en introduceren wij het ‘ABCD-triggermodel’ op basis waarvan u kunt bepalen of een tussentijdse ERB noodzakelijk is.

Stap 7 Monitoren en rapporteren risicoprofiel

Gedurende uw driejaarlijkse ERB-cyclus is het borgen van de ERB in uw strategische cyclus relevant. Daarin is het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel door middel van ERB-triggers de essentie. Het bepalen van een lijst met ERB-triggers is in stap 1 toegelicht, waarbij het belang van de verbinding met uw risicoprofiel en de daarin opgenomen risicotolerantiegrenzen is benadrukt. Het monitoren van en rapporteren van ERB-triggers staat daarmee gelijk aan het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel.

Het bespreken van potentiële trigger-events en het besluit of er sprake is van een trigger voor het uitvoeren van een volledige of partiële ERB is een actueel onderwerp bij veel pensioenfondsen, mede als gevolg van events als Covid-19 en de aankondiging van het nieuwe pensioenakkoord. In dit hoofdstuk bespreken wij het proces van het monitoren van en rapporteren over het risicoprofiel op basis waarvan wordt geconcludeerd of er sprake is van een volledige of partiële ERB. Ter ondersteuning bij de beoordeling van potentiële trigger-events presenteren wij het 'ABCD-triggermodel'.

Wij gaan eerst in op het proces van het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel.

P 7.1 Proces

Het proces voor het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel bestaat uit het jaarlijks herijken van uw basisscenario en risicoprofiel, het periodiek monitoren van het risicoprofiel en het rapporteren over ontwikkelingen in het risicoprofiel in de risicomanagementrapportage.
Bij de monitoring van het risicoprofiel is het essentieel dat er sprake is van een actueel beeld om vroegtijdig relevante ontwikkelingen te kunnen waarnemen. Het doorlopen van de strategische risicomanagementcyclus waarin u uw risicoprofiel herijkt en vaststelt, is daarbij van belang.
Herijken van uw risicoprofiel

Om bij de monitoring van uw risicoprofiel de beschikking te hebben over een actueel normenkader en overzicht van materiële risico's, raden wij aan om uw strategische risicomanagementcyclus eenmaal per jaar te herijken. Concreet houdt dat in dat u de risicohouding, risicobereidheid, risicotoleranties en materiële risico's (incl. beheersmaatregelen) per domein eenmaal per jaar vaststelt of herbevestigt. Zo heeft u de beschikking over een actueel risicoprofiel wat bijdraagt aan de effectiviteit en doelmatigheid van uw risicomanagement bij de monitoring van uw risicoprofiel. Ook heeft u hiermee een groot deel van de voorbereiding op de reguliere of tussentijdse ERB op orde (zie stap 1).

Naast het herijken van uw risicoprofiel raden wij tevens aan om eenmaal per jaar een deel van uw basisscenario te herijken.

Herijken van uw basisscenario
Zoals aangegeven dient de reguliere ERB minimaal driejaarlijks te worden uitgevoerd. Wij adviseren om, binnen deze cyclus van drie jaar, uw basisscenario stapsgewijs per jaar bij te werken. U kunt bijvoorbeeld gedurende de driejaarlijkse cyclus het basisscenario verspreid over deze drie jaar herijken. Dit geeft u een actueler beeld over de ontwikkeling van de financiële en niet-financiële indicatoren uit uw basisscenario, gegeven uw actuele aannames die hieraan ten grondslag liggen. Een actueel basisscenario helpt bij het bepalen van triggers omdat u dan de beschikking heeft over een actueler beeld van uw basisscenario waar de trigger mogelijk invloed op heeft. Ook hier geldt dat u hiermee een groot deel van de voorbereiding op de reguliere of tussentijdse ERB op orde heeft (zie stap 1).

Na het herijken van uw risicoprofiel en basisscenario heeft u alles op orde om uw risicoprofiel effectief en doelmatig te kunnen monitoren.

Monitoren van het risicoprofiel
Gedurende uw strategische cyclus is de monitoring van uw risicoprofiel de essentie van de ERB. In de praktijk komt het erop neer dat u de ontwikkelingen van het risicoprofiel volgt en potentiële trigger-events beoordeelt op de impact op het risicoprofiel. Bij sommige events zal de impact op het risicoprofiel (door bijvoorbeeld het doorbreken van risicotolerantiegrenzen) en de trigger voor een ERB duidelijk zijn. Voor andere events zult u een nadere analyse dienen uit te voeren om te beoordelen of er ook daadwerkelijk sprake is van een trigger.

Naast het monitoren van triggers houdt het monitoren van het risicoprofiel ook in dat gedurende de strategische cyclus monitoring plaatsvindt op acties uit de vorige ERB. Onderdeel daarvan kan zijn dat de onderzochte stress-scenario's uit de vorige ERB worden meegenomen in de monitoring van het risicoprofiel. Deze verhoogde monitoring op de voor u relevante stress-scenario's geeft u vroegtijdig een signaal wanneer ontwikkelingen een bepaalde kant op bewegen.

Het is belangrijk dat de sleutelfunctiehouder risicobeheer een proces inricht voor het monitoren van het risicoprofiel en het beoordelen van trigger-events. Bij het monitoren van het risicoprofiel gebruikt de sleutelfunctiehouder risicobeheer een integrale benadering waarbij alle onderdelen[1] van het totale risicoprofiel worden meegenomen. De sleutelfunctiehouder risicobeheer rapporteert aan het bestuur de uitkomsten van zijn monitoring activiteiten.

Risicomanagementrapportage
In de risicomanagementrapportage neemt de sleutelfunctiehouder risicobeheer de monitoring en rapportage van het risicoprofiel op. Daarbij worden interne en externe ontwikkelingen besproken, waaronder potentiële trigger-events. Het bestuur bespreekt de volledigheid en relevantie van de ontwikkelingen en beoordeelt vervolgens of er sprake is van een trigger.

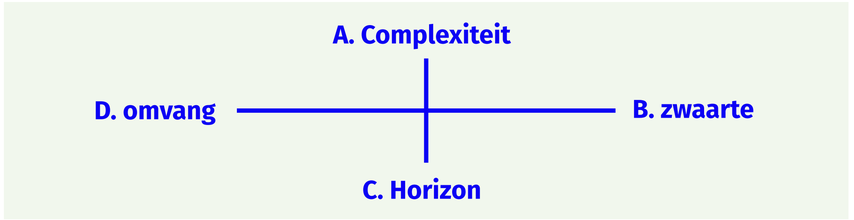
1 Het totale risicoprofiel bestaat mogelijk uit meerdere (deel)risicoprofielen die door diverse organen danwel functies worden gemonitord. Denk hierbij aan het actuariële risicoprofiel, het risicoprofiel van beleggen en het risicoprofiel van de uitvoering.

Of een trigger-event ook daadwerkelijk een trigger is, is niet altijd op het eerste gezicht duidelijk. Derhalve hebben wij een denkmodel opgesteld om u structuur te bieden en daarmee te helpen bij het beoordelen van events en de keuze of er sprake is van een trigger voor een (volledige of partiële) ERB.

7.2 Inhoud

ABCD-triggermodel

Wij stellen onderstaand 'ABCD-triggermodel' voor om de impact van een event inzichtelijk te maken. Het doel is om op basis van dit model te kunnen concluderen of er sprake is van een trigger waardoor een tussentijdse ERB moet worden uitgevoerd. In het 'ABCD-triggermodel' brengen wij events in kaart langs vier assen, te weten de **complexiteit**, de **zwaarte**, de **horizon** en de **omvang** van het event:



A. De **complexiteit** van het event gaat over de vraag in hoeverre het event en de verdere ontwikkeling te overzien is. Is er sprake van een grote onzekerheid wat er precies is gebeurd en hoe het verdere verloop zal zijn, dan betreft het een complex event. Hoe complexer een event, des te meer een ERB voor u waarde kan toevoegen.
B. De **zwaarte** van het event gaat over de diepte van de impact. Is er sprake van impact, maar is de impact beperkt? Of is de impact al zichtbaar en is de verwachting dat deze naar de toekomst verder zal groeien? Wederom geldt dat hoe dieper de potentiële impact op uw risicoprofiel, des te eerder er sprake is van een trigger.
C. De **horizon** van een event gaat over de termijn waarop de impact van het event op het risicoprofiel zichtbaar wordt en blijft. Is er sprake van directe impact, op de korte termijn (<1 jaar) en/of langere termijn (3 tot 5 jaar)? En is de impact blijvend of is er sprake van een tijdelijke wijziging? Ook hier geldt dat hoe impactvoller een event is (dat wil zeggen: een langere horizon waarop blijvende wijzigingen plaatsvinden), des te meer een ERB voor u waarde kan toevoegen.
D. De **omvang** van een event gaat over de vraag op hoeveel thema's of domeinen[2] er een impact is. Hiermee stelt u vast hoe omvangrijk de potentiële wijzigingen op uw risicoprofiel zijn. Voor de omvang geldt dat hoe meer domeinen er worden geraakt, des te eerder een volledige (in plaats van een partiële) tussentijdse ERB moet worden uitgevoerd.

2 Wij hanteren hiervoor de clustering van risico's naar domeinen Kapitaalmanagement, Reputatiemanagement, Uitvoering, IT en Besturingsfilosofie uit het RAVC denk- en werkmodel.

De uitkomsten van de analyse naar de complexiteit, zwaarte en horizon (A + B + C) kunnen door het bestuur worden gewogen in relatie tot het risicoprofiel om vast te stellen of er sprake is van een daadwerkelijke trigger, waardoor er dus een tussentijdse ERB wordt uitgevoerd. Voor de beoordeling van events adviseren wij om voor uzelf een richtlijn vast te stellen in het beleid op basis waarvan u besluit om een event ook daadwerkelijk als trigger te bestempelen. Bijvoorbeeld als richtlijn dat bij een positieve score op 2 van de 3 criteria (A, B en/of C) er sprake is van een trigger en een tussentijdse ERB wordt opgestart.

De omvang (D) van het event bepaalt of er sprake is van een partiële of volledig tussentijdse ERB. Ook hier kunt u voor uzelf een richtlijn opstellen om te helpen bij het bepalen van een volledige of partiële tussentijdse ERB.

Proportionaliteit

Bij het bepalen van deze richtlijn en de uiteindelijke keuze voor een trigger kunt u nadrukkelijk ook invulling geven aan de 'e' van 'eigen'. Uw risicoprofiel en de proportionaliteit van de wet- en regelgeving voor uw fonds bepalen immers of u besluit dat er sprake is van een trigger.
Het bestuur kan uiteraard ook besluiten om toch geen tussentijdse ERB uit te voeren. Deze besluitvorming dient dan wel te worden vastgelegd, ten behoeve van de transparantie en ter verantwoording achteraf.

Wij hebben nu de belangrijkste onderdelen voor het monitoren van en rapporteren over het risicoprofiel besproken. Tot slot geven wij onze visie op de governance van stap 7.

G 7.3 Governance

Bij het monitoren van het risicoprofiel zijn met name het bestuur, de sleutelfunctiehouder risicobeheer en actuariaat, en de verschillende commissies betrokken. Onderstaande opsomming geeft een samenvatting van de taken en verantwoordelijkheden:

- Het bestuur is verantwoordelijk voor het besluit of een event daadwerkelijk een trigger is en als dit het geval is of er een partiële of volledige tussentijdse ERB wordt uitgevoerd;
- De sleutelfunctiehouder risicobeheer is verantwoordelijk voor het monitoren van en het rapporteren over het risicoprofiel, het begeleiden van een aanvullende analyse (middels het ABCD-triggermodel) en het coördineren en challengen van de besluitvorming over het al dan niet uitvoeren van een tussentijdse ERB. Ook adviseert de sleutelfunctiehouder risicobeheer aan het bestuur over de te nemen vervolgstappen;
- De sleutelfunctiehouder actuariaat ondersteunt de sleutelfunctiehouder risicobeheer bij het monitoren van het actuariële risicoprofiel en de triggers die daarbij horen;
- De sleutelfunctiehouder interne audit heeft geen expliciete rol bij het monitoren en rapporteren van het risicoprofiel, maar dient wel kennis te nemen van het proces voor het monitoren van het risicoprofiel. Wel kan de sleutelfunctiehouder interne audit lacunes constateren in het monitoring en rapportage proces of de acties uit de ERB en op basis c.q. naar aanleiding hiervan een audit starten;
- De commissies uit de eerste lijn zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van data voor het monitoren van het risicoprofiel en voor het samenwerken met de sleutelfunctiehouder risicobeheer en actuariaat bij het inzichtelijk maken of een event daadwerkelijk een trigger is;
- Het bestuursbureau en de uitvoerders leveren, indien relevant, informatie aan over de operationele planning die relevant kan zijn bij de monitoring van het risicoprofiel in relatie tot de overall bestuurlijke agenda en planning.

Hieronder hebben wij een praktijkvoorbeeld uitgewerkt voor stap 7 van de ERB.

7.4 Praktijkvoorbeeld

Ook Pensioenfonds AQ heeft de eerste reguliere ERB uitgevoerd en heeft de monitoring en rapportage van het risicoprofiel ingericht als onderdeel van de risicomanagementrapportage. Gedurende het jaar doen zich twee potentiële trigger-events voor. De voorbeelden laten zien hoe deze events aan de hand van het ‘ABCD-triggermodel’ langs de assen complexiteit, zwaarte, horizon en omvang kunnen worden beoordeeld. Op basis hiervan en de proportionaliteit van de wet- en regelgeving voor uw fonds besluit het bestuur of er daadwerkelijk een tussentijdse partiële of volledige ERB moet worden uitgevoerd.

Pensioenfonds AQ.

- **Event 1:** Lage(re) rente en/of dalende beurskoersen geven druk op de dekkingsgraad waardoor er mogelijk moet worden gekort.
  - Complexiteit: de complexiteit van de situatie en het verloop naar de toekomst is groot, ook gezien de rol van politiek en centrale banken.
  - Zwaarte: de impact op de dekkingsgraad is groot. De dekkingsgraad bevindt zich echter nog ca. 10% boven het niveau van de kritieke dekkingsgraad uit het crisisplan. De huidige rente- en aandelenniveaus zijn al onderdeel geweest van eerdere ALM-studies.
  - Horizon: naar verwachting zal het event voor tijdelijke veranderingen zorgen voor de komende 1 tot 3 jaar.
  - Omvang: de impact blijft naar verwachting beperkt tot het domein kapitaalmanagement, maar kan potentieel ook reputatiemanagement raken.
  - Trigger: Nee, tenzij. Motivatie: gezien de proportionaliteit van de wet- en regelgeving voor uw fonds en het feit dat de actuele dekkingsgraad op de peildatum nog niet is gedaald tot op of nabij het niveau uit het financieel crisisplan, wordt nog geen tussentijdse ERB uitgevoerd.

- **Event 2:** Economische uitval zorgt voor faillissementen van werkgevers waardoor premie inning onder druk komt te staan. Bij verslechterend betaalgedrag neemt risico op ‘geen premie, wel recht’ toe.
  - Complexiteit: de complexiteit van de situatie en het verloop naar de toekomst is groot, ook gezien de rol van politiek en centrale banken. Met name de complexiteit van wijzigingen in de sector en nieuwe partijen die daarop inspelen is groot. Potentieel betreden nieuwe partijen de markt en vermindert mogelijk het draagvlak voor het fonds.
  - Zwaarte: de impact op de dekkingsgraad is vooralsnog beperkt. Bij continuering van de situatie en uitblijven van betalingen kan het verlies wel significant worden. De impact van het wegvallen van het premiestuur zou significante impact kunnen hebben op het herstelvermogen van het fonds.
  - Horizon: naar verwachting zal het event voor blijvende veranderingen zorgen voor de komende 3 tot 5 jaar.
  - Omvang: de impact van het event kan potentieel de domeinen kapitaalmanagement, reputatiemanagement en uitvoering (incl. de regeling) significant raken.
  - Trigger: Ja. Motivatie: de impact van grote wijzigingen in de sector is niet eerder onderzocht. De impact binnen de betreffende sector is bovendien significant groter dan in andere sectoren. De combinatie van complexiteit, zwaarte en de horizon zorgt ervoor dat op korte termijn een tussentijdse ERB zal worden uitgevoerd. Door de omvang van het event wordt besloten tot een volledige tussentijdse ERB.

Tot slot willen wij graag benadrukken dat bij het besluit over een trigger voor een volledige of partiële ERB de ‘e’ van ‘eigen’ de doorslaggevende factor is. Waar het ene fonds kan besluiten om een ERB uit te voeren kan dit voor een ander fonds niet noodzakelijk en/of proportioneel zijn. Veel hangt af van uw risicoprofiel, proportionaliteit en de status van uw financiële en niet-financiële indicatoren.

De essentie en relevantie van stap 7 zijn in een checklist samengevat.

7.5 Essentie en relevantie

- ☑ Heeft u een proces ingericht voor het monitoren van de ontwikkelingen in uw risicoprofiel?
- ☑ Rapporteert de sleutelfunctiehouder risicobeheer over de ontwikkelingen in het risicoprofiel?
- ☑ Herijkt u gedurende uw driejaarlijkse ERB-cyclus ook jaarlijks uw risicoprofiel en (een deel van) uw basisscenario?
- ☑ Heeft u een proces ingericht om potentiële trigger-events gestructureerd te beoordelen zoals het ABCD-triggermodel?

Na het doorlopen van stap 7 van de ERB heeft u het volgende resultaat behaald.

Resultaat stap 7: u monitort uw risicoprofiel en heeft dit geborgd in de risicomanagementrapportage van uw sleutelfunctiehouder risicobeheer (proces en governance). Tevens beschikt u tijdens de driejaarlijkse ERB cyclus over een herijkt risicoprofiel en basisscenario (proces). U heeft een structuur (het ABCD-triggermodel) bepaald (inhoud) op basis waarvan u vaststelt of tussentijds een volledige dan wel partiële ERB dient te worden uitgevoerd.

Essentie en relevantie samengevat

Wij vertrouwen erop dat u na het lezen van dit e-handboek inzicht heeft gekregen in de ERB, en dat u uw eigen visie heeft kunnen vormen vanuit de drie perspectieven performance, conformance en socialformance. En dat het doorlopen van het stappenplan u daadwerkelijk gaat helpen bij het verbeteren van de strategische besluitvorming en het doelmatiger maken van uw risicobeheer.

In dit e-handboek hebben wij onze visie op de ERB besproken als een multi-interpretabel concept waarbij onderscheid is gemaakt tussen de ERB als instrument, als proces en als product. Het inzetten van de ERB in de praktijk is behandeld aan de hand van 7 stappen waarbij wij steeds stil hebben gestaan bij het proces, de inhoud, de governance en het bewustzijn, als integraal onderdeel van de stappen.

	1.0 Bewustzijn	*Is een essentiële stap die altijd aanwezig dient te zijn. Het gaat om uw intrinsieke motivatie.*
P	***1.1 Proces***	*Gaat over het te doorlopen proces in elke stap.*
I	***1.2 Inhoud***	*Wat u exact gaat doen in elke stap.*
G	***1.3 Governance***	*Wie heeft welke rol in elke stap.*

Om de essentie en relevantie samen te vatten hebben wij in dit laatste hoofdstuk de checklists per stap samengevat in één totaaloverzicht. **Waar staat u met uw ERB?**

Waar staat u met uw ERB?

Stappenplan

Stap 1: Voorbereiding

- ☑ Begrijpt het gehele bestuur maar ook de verschillende commissies de achtergrond en terminologie van de ERB?
- ☑ Heeft u een visie op de ERB ontwikkeld rekening houdend met het performance-, conformance- en/of het socialformance perspectief?
- ☑ Heeft u een ERB-beleid?
- ☑ Is de governance van de ERB specifiek gemaakt voor het fonds?
- ☑ Heeft u binnen het bestuur een eenduidige definitielijst voor de ERB?
- ☑ Is er samenhang tussen uw ERB-beleid en andere beleidsstukken?
- ☑ Heeft u het ERB-beleid getoetst aan proportionaliteit?
- ☑ Is er een regievoerder aangewezen?
- ☑ Heeft u de beschikking over een geactualiseerde strategische beleidscyclus?
- ☑ Is de beschrijving van uw risicoprofiel compleet en actueel?
- ☑ Focust uw risicoprofiel zowel op financiële als niet-financiële domeinen?

Stap 2: Bepalen basisscenario

- ☑ Heeft u inzicht in de aannames onder uw strategische beleidscyclus en heeft u deze geëxpliciteerd?
- ☑ Heeft u gecontroleerd of uw basisscenario een 1-op-1 vertaling is van uw strategische beleidscyclus?
- ☑ Is de horizon van het basisscenario gelijk aan de tijdshorizon van uw strategische beleidscyclus?
- ☑ Heeft u de financiële en niet-financiële indicatoren vertaald naar de toekomst toe?
- ☑ Heeft u de uitgangspunten van het basisscenario expliciet vastgelegd?
- ☑ Heeft het bestuur het basisscenario goedgekeurd?

Stap 3: Bepalen scenario's

- ☑ Heeft u een workshop georganiseerd met het bestuur om een gedragen en actuele visie op de gedefinieerde scenario's te realiseren?
- ☑ Heeft u uw basisscenario en risicoprofiel als uitgangspunt genomen voor het definiëren van stress-scenario's?
- ☑ Heeft u bij de scenario's rekening gehouden met de meest materiële financiële en niet-financiële risico's die door het fonds worden erkend?
- ☑ Heeft u bij het bepalen van scenario's zowel aan kansen als risico's gedacht?
- ☑ Heeft u scenario's top-down en bottom-up gedefinieerd?
- ☑ Zijn de uitkomsten van de scenario workshop vastgelegd in notulen?
- ☑ Heeft het bestuur in de scenario-workshop de scenario's besproken en goedgekeurd?

Stap 4: Impactanalyse

- ☑ Heeft u de impact bepaald voor het fonds en de deelnemers met financiële en niet-financiële indicatoren?
- ☑ Heeft u rekening gehouden met de benchmark van het fonds en het toezichtkader?
- ☑ Heeft u de impact van de scenario's bepaald voor én na toepassing van beheersmaatregelen?
- ☑ Heeft u de impact van de scenario's gemeten ten opzichte van het basisscenario?
- ☑ Heeft u de impact per scenario vastgelegd?
- ☑ Is de door u gebruikte tooling faciliterend aan het proces, interactief en biedt deze transparantie in input en aannames?

Stap 5: Beoordelen en benoemen acties

- ☑ Is de impact op financiële en niet-financiële indicatoren beoordeeld op basis van uw risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties?
- ☑ Heeft u conclusies getrokken en eventuele vervolgacties benoemd voor het inrichten van extra beheersing, monitoring, aanpassen van strategie en/of risicoprofiel?
- ☑ Heeft u het inzetten van de kapitalisatie van het operationeel risico (S9) besproken?
- ☑ Zijn de acties gekoppeld aan een eigenaar?
- ☑ Beschrijft de rapportage alle onderdelen op zowel proces en inhoud zoals behandeld in stap 1 tot en met 5?
- ☑ Is in de rapportage een sectie opgenomen waarin de betrokkenheid van het bestuur wordt aangetoond bij het doorlopen van het ERB-proces?
- ☑ Is in de rapportage een beoordeling van de datakwaliteit opgenomen?
- ☑ Is in de bijlage van de rapportage een tijdslijn van het doorlopen proces opgenomen?
- ☑ Heeft de sleutelfunctiehouder audit een review uitgevoerd op het proces om comfort te geven dat de ERB aansluit bij wet- en regelgeving en het ERB-beleid van het fonds?
- ☑ Heeft u voorafgaand aan het definitief vaststellen van de rapportage alle relevante interne stakeholders betrokken?

Stap 6: Communiceren resultaten

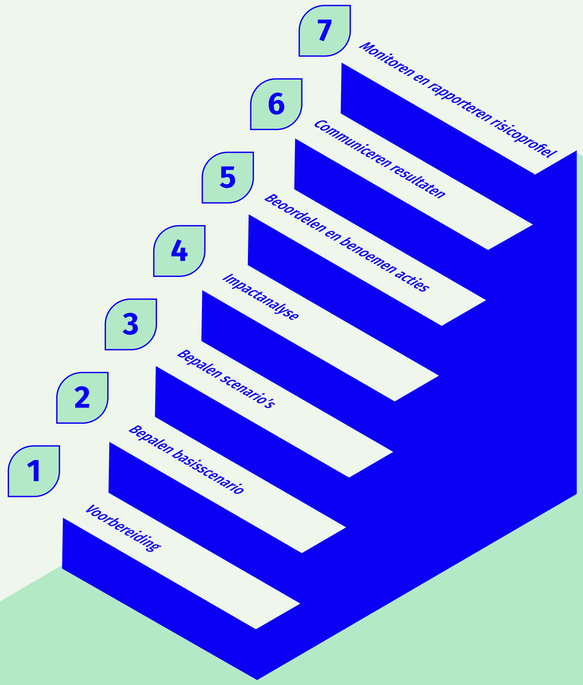
- ☑ Is de volledige rapportage gedeeld met het intern toezichthoudend orgaan?
- ☑ Is de volledige rapportage gedeeld met de externe toezichthouder?
- ☑ Zijn de resultaten gecommuniceerd en toegelicht (incl. acties) aan de betrokken organen binnen het fonds, waaronder de sleutelfuncties?
- ☑ Is een samenvatting van het doorlopen ERB-proces opgenomen in het jaarverslag van het fonds?
- ☑ Heeft u de inhoud van uw communicatie getoetst aan de principes correct, duidelijk en evenwichtig?

Stap 7: Monitoren en rapporteren risicoprofiel

- ☑ Heeft u een proces ingericht voor het monitoren van de ontwikkelingen in uw risicoprofiel?
- ☑ Rapporteert de sleutelfunctiehouder risicobeheer over de ontwikkelingen in het risicoprofiel?
- ☑ Herijkt u gedurende uw driejaarlijkse ERB-cyclus ook jaarlijks uw risicoprofiel en (een deel van) uw basisscenario?
- ☑ Heeft u een proces ingericht om potentiële trigger-events gestructureerd te beoordelen zoals het ABCD-triggermodel?

Tot slot, willen wij u graag attenderen op de bijlage die bij het e-handboek zijn opgenomen:

- In bijlage 1 staat het wettelijk kader, deze is ook handig om op te nemen als bijlage van uw ERB-beleid.
- In bijlage 2 staan de belangrijkste uitgangspunten van de ICAAP en ORSA zodat u lering kunt trekken uit de banken- en verzekeringssector.
- In bijlage 3 hebben wij een overzicht van begrippen en definities in het kader van de ERB opgenomen.
- In bijlage 4 staat de samenhang tussen de ERB en de bestaande documentatie binnen het fonds.
- In bijlage 5 is een overzicht van alle verwijzingen opgenomen die zijn gehanteerd in dit e-handboek.



Nawoord en aanbeveling

Dit handboek voor de Eigenrisicobeoordeling (ERB) van pensioenfondsen komt zeer gelegen, nu pensioenfondsen hierin moeten gaan voorzien. Op systematische wijze worden de benodigde zeven stappen doorlopen. De hoe-vragen worden besproken op de verschillende niveaus van proces, inhoud, governance en praktijkvoorbeelden. Daarmee biedt dit handboek zowel voor de beginnende als de ervaren risicobeoordelaar verrijkend materiaal. Daarnaast komen de hoe-vragen aan de orde in de paragrafen over de essentie en relevantie van de zeven stappen. Dat motiveert degenen die nog niet bekend zijn met de eigenrisicobeoordeling als bestuurstaak. Zoiets laat je immers niet aan de consultant over, maar doe je uiteindelijk zelf.

AethiQs is een consultant die dat heeft begrepen en via dit handboek voorziet in een praktisch bruikbaar instrument. De systematische aanpak via de zeven stappen wordt aangevuld met vijf relevante bijlagen. Over dit handboek is duidelijk goed nagedacht. Misschien is wel het mooiste dat het ook nog heel compact is.

Doe er uw voordeel mee!

Fieke van der Lecq, hoogleraar Pensioenmarkten,
Vrije Universiteit Amsterdam, oktober 2020

Bijlage 1 | Wettelijk kader voor ERB

Subartikel	Kernpunten (samengevat) van artikel 18b Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen
1	ERB minimaal driejaarlijks uit te voeren of bij ‘significante wijziging in risicoprofiel’
2-a-h	• Een beschrijving hoe de ERB in het managementproces en de besluitvormingsproces van het fonds is geïntegreerd; • Indien het fonds een sleutelfunctie uitbesteedt aan de bijdragende onderneming, een beschrijving van beheersing belangenconflicten • Een beoordeling van de doelmatigheid van het risicobeheer • Een beoordeling van de totale financieringsbehoeften van het fonds met, indien van toepassing, een beschrijving van het herstelplan • Een beoordeling van de risico’s voor (gewezen) deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden met betrekking tot hun pensioenaanspraken en pensioenrechten en de effectiviteit van eventuele corrigerende maatregelen • Een kwalitatieve beoordeling van de mechanismen ter bescherming van de pensioenuitkeringen, indien van toepassing ook (her)verzekering • Een kwalitatieve beoordeling van de operationele risico’s • Voor zover van toepassing, een beoordeling van nieuwe of opkomende risico’s, inclusief ESG/ klimaatrisico
3	Beschrijving methoden om risico’s te detecteren en te beoordelen
4	Het fonds neemt de ERB in aanmerking bij het nemen van strategische beslissingen
5	Het fonds zendt de ERB binnen twee weken na vaststelling aan de toezichthouder

Bijlage 2 | Leren van andere sectoren

Sector en wetgeving	Enkele belangrijke uitgangspunten
Banken, beleggings-instellingen, beleggings-ondernemingen **Basel II, Internal Capital Adequacy and Assessment Process (ICAAP)**	• Bestuur verantwoordelijk voor governance van ICAAP, 3 Lines of Defense betrokken • ICAAP is onderdeel van strategische beleidscyclus, inclusief risicomanagement • ICAAP draagt bij aan continuïteit door waarborg van kapitaalbuffer • Alle materiële (financiële en niet-financiële) risico’s geïdentificeerd en meegewogen • Kapitaalbuffer is van hoge kwaliteit en helder gedefinieerd • Methoden voor risico kwantificering zijn adequaat (ook borging van datakwaliteit), consistent en onafhankelijk gevalideerd • Minimaal jaarlijks stress testen om kapitaalbuffers te waarborgen in stress
(https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.icaap_guide_201811.en.pdf)	
Verzekeraars **Solvency II, Own Risk and Solvency Assessment (ORSA)**	• Bestuur verantwoordelijk voor governance van ORSA, 3 Lines of Defense betrokken • ORSA is onderdeel van strategische beleidscyclus, inclusief risicomanagement • Alle materiële (financiële en niet-financiële) risico’s dienen bij bestuur bekend te zijn • Aandacht voor datakwaliteit • Helder gedefinieerde scenario’s, interventie- en streefniveaus • Basisscenario dient goed aan te sluiten op ‘commercieel plan’ • Minimaal jaarlijks beoordeling van technische voorzieningen en eigen vermogen • Voldoende ‘zware’ en ‘onwaarschijnlijke’ scenario’s en diversiteit tussen scenario’s • Toelichting op overwogen en niet uitgewerkte scenario’s • Commentaar risicomanagementfunctie is opgenomen • Rol van actuariële functie en diens commentaar is opgenomen • Aangegeven is door wie en met welke frequentie een audit op ERB wordt uitgevoerd • Er is aangegeven wat met eerdere opmerkingen DNB en/of interne audit is gedaan
(https://www.eiopa.europa.eu/content/guidelines-own-risk-solvency-assessment-orsa_en, https://www.toezicht.dnb.nl/en/2/51-231305.jsp en https://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-234022.pdf)	

Bijlage 3 | Belangrijke ERB begrippen en definities

Begrip	Definitie
Aannames	Verwachtingen ten aanzien van (externe) factoren die invloed hebben op het realiseren van de doelstellingen.
ABCD-triggermodel	In dit model beoordeelt u een potentieel trigger-event langs vier assen: complexiteit, zwaarte, horizon en omvang. Hiermee stelt u vast of er sprake is van een trigger en of u een partiële of volledige tussentijdse ERB uitvoert. A. De complexiteit van het event gaat over de vraag in hoeverre het event en de verdere ontwikkeling te overzien is. Is er sprake van een grote onzekerheid wat er precies is gebeurd en hoe het verdere verloop zal zijn, dan betreft het een complex event. B. De zwaarte van het event gaat over de mate van impact. Hoe groter de potentiële impact op uw risicoprofiel, des te eerder er sprake is van een trigger. C. De horizon van een event gaat over de termijn waarop de impact van het event op het risicoprofiel zichtbaar wordt en blijft. Ook hier geldt dat hoe impactvoller een event is (dat wil zeggen: een langere horizon waarop blijvende wijzigingen plaatsvinden), des te meer een ERB voor u waarde kan toevoegen. D. De omvang van een event gaat over het aantal domeinen waarop potentieel sprake is van impact.
ALM-studie	De ALM-studie is een instrument in het kader van financieel balansmanagement en financieel risicomanagement.
Basisscenario	De essentie van het basisscenario is het vertalen van de strategische beleidscyclus naar de toekomst toe waarbij u vastlegt hoe de financiële en niet-financiële indicatoren zich ontwikkelen over de horizon van uw strategische beleidscyclus.
Beheers-maatregelen	Beheersmaatregelen zijn (organisatorische-, technische-, gedrags-) interventies die er toe leiden dat de geïdentificeerde risico's worden beheerst binnen het normenkader van het bestuur, zodat de doelstellingen behaald kunnen worden.
Bottom-up scenario aanvliegroute	U bepaalt bottom-up (rekening houdend met meta, macro, meso en micro scenario's) welk scenario er plaats dient te vinden om een bepaalde impact waar te nemen op het fonds en de deelnemers.
Conformance ERB-perspectief	U bent bezig met de ERB omdat de wet- en regelgeving u dit oplegt. U wenst zich te conformeren aan de geldende wet- en regelgeving.
Domeinen	Clustering van risicocategorieën naar Kapitaalmanagement, Reputatiemanagement, Uitvoering, IT en Besturingsfilosofie conform het RAVC denk- en werkmodel.
Eigenrisico-beoordeling (ERB)	De definitie van de ERB kan op meerdere manieren worden uitgelegd: 1. De ERB als instrument: de ERB is een strategisch instrument dat ingezet wordt om een strategisch besluitvormingsproces te faciliteren en robuuster te maken; 2. De ERB als proces: de ERB is een proces voor doelmatig en integraal risicomanagement waarbij scenariomanagement technieken een belangrijke rol spelen; 3. De ERB als product: het ERB-proces mondt uit in een ERB-rapportage die een belangrijke rol speelt in de communicatie van het fonds richting haar stakeholders over strategische besluitvorming in relatie tot het risicoprofiel van het fonds.
ERB-beleid	Het ERB-beleid geeft de procesbeschrijving van de ERB en beschrijft de taken en verantwoordelijkheden, de zogenaamde governance. Bij het opstellen van het beleid is het belangrijk dat u eerst een procesbeschrijving van de ERB opstelt die is afgestemd op de interne processen binnen uw fonds en die aansluit bij de overige beleidsdocumenten van uw fonds.
ERB-rapportage	De ERB-rapportage geeft een samenvatting van het proces, de uitgangspunten, de scenario's, de uitkomsten en impact, de conclusies en vervolgacties.
Financiële indicatoren	Indicatoren binnen het domein kapitaalmanagement die ingaan op de financiële positie van het fonds en financiële gevolgen voor deelnemers. Ook elementen als kosten komen hierin terug.
Haalbaarheids-toets	Een haalbaarheidstoets kijkt over de horizon van de volledige looptijd van de pensioenverplichtingen naar het verwachte pensioenresultaat op fondsniveau en de risico's die daarbij spelen. Bron: dnb.nl
ICAAP	de Internal Capital Adequacy Assessment Process, het equivalent van de ERB in de bankensector.
Impactanalyse	De impactanalyse voert u uit door per scenario de gevolgen voor uw fonds en uw deelnemers inzichtelijk te maken door middel van inzicht in de ontwikkeling van financiële en niet-financiële indicatoren.

Integraal risicomanagement	Integraal Risicomanagement (IRM) is het interactieve proces van: - het opstellen van de strategie en hieraan gekoppeld het risicoprofiel en de risicobereidheid, - het identificeren van risico's, - het opstellen en implementeren van het beleid voor risicobeheersing, tot - de uitvoering, monitoring en terugkoppeling over risico's en beheersmaatregelen. bron: dnb.nl
Materiële risico's	De optelsom van de strategische risico's en eventuele materiële operationele risico's (of een cumulatie van operationele risico's).
Niet-financiële indicatoren	Impact op indicatoren binnen de domeinen besturing, uitvoering, IT en reputatie. Niet-financiële indicatoren geven inzicht in de prestaties van het fonds op het gebied van o.a. de deelnemertevredenheid, medewerkertevredenheid, prestaties van operationele processen (bijvoorbeeld IT), data management (kwaliteit en beveiliging), klimaat, etc.
Normenkader	In het kader van de ERB en meer algemeen risicomanagement staat het normenkader voor de uitgangspunten die u als bestuur en fonds hanteert voor de beoordeling van risico's. Het normenkader bestaat uit de risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties per domein.
Operationele risico's	Risico's die de operationele uitvoering van het beleid in gevaar kunnen brengen.
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment, het equivalent van de ERB in de verzekeringssector.
Partiële ERB	De ERB wordt tussentijds partieel uitgevoerd indien een wijziging van het risicoprofiel (alleen) gaat over specifieke onderdelen. De ERB focust zich dan uitsluitend op de onderdelen waarvan het risicoprofiel (potentieel) wijzigt.
Performance ERB perspectief	U zet de ERB in omdat u dit zelf wilt. Het is een wezenlijk onderdeel van uw visie en u zet de ERB proactief in om uw risicoprofiel te monitoren en de robuustheid van uw strategische keuzes te vergroten.
Rapportage sleutelfunctie-houder risicobeheer	Rapportage waarin oordeel wordt gegeven door de sleutelfunctiehouder risicobeheer over de diverse onderdelen van het risicoprofiel en het risicomanagementsysteem.
RAVC	Risk Appetite Value Chain.

Risico-bereidheid	Geeft met principes uitdrukking aan wat het bestuur van waarde en belang acht. Het zijn de zgn. stoepranden waaraan beleid en uitvoering moeten voldoen. Risicobereidheid is daarmee van tevoren vastgelegd voor besluitvorming- en besturingsprocessen.
Risicohouding	Expliciteren van grondhouding ten aanzien van risico en rendement, volgens de classificatie Nul – Kritisch – Gebalanceerd – Opportuun – Maximaal. Deze schaal gaat geleidelijk van risicomijdend naar risico zoekend.
Risicoprofiel	Dit is het geheel van de risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties, materiële (strategische en significante operationele) risico's en beheersing daarvan.
Risico-tolerantie-grenzen	Concretisering van risicobereidheidsprincipes, door normerende streefwaarden en grenzen te bepalen. Zogezegd de hoogte/dikte van stoepranden. Deze normeringen/ indicatoren zijn essentieel om concreet te toetsen of de uitvoering voldoet aan de door het bestuur vastgestelde normering.
Scenario	Theoretische gebeurtenissen (kans of risico) die effect kunnen hebben op het (financiële en niet-financiële) risicoprofiel van het fonds.
Scenario (kans)	U kunt de ERB ook gebruiken om kansen via scenariomanagement inzichtelijk te maken. Dit betreffen kansen die nog niet zijn opgenomen in de strategische beleidscyclus en waarvan u de aannames ten opzichte van het basisscenario inzichtelijk wilt maken.
Scenario op macro-niveau	Een scenario gerelateerd aan ontwikkelingen binnen een deelsysteem (voorbeeld: financiële crisis).
Scenario op meta-niveau	Een scenario gerelateerd aan globale ontwikkelingen binnen een volledige maatschappij of systeem (voorbeeld: gezondheidsrisico, globalisering, verduurzaming).
Scenario op micro-niveau	Een scenario gerelateerd aan ontwikkelingen op het niveau van het (individuele) pensioenfonds en de deelnemers (voorbeeld: fusie, wijziging van de regeling, dekkingsgraadontwikkeling)
Social-formance	Bij het uitvoeren van de ERB beoordeelt u ook de effecten op de deelnemer, sector, en/of beroepsgroep. Dit doet u omdat het fonds een arbeidsvoorwaardelijke financiële instelling is met een grote maatschappelijke relevantie.

Strategie en strategische doelstellingen	De strategie is een concretisering van uw missie en visie door middel van strategische doelstellingen voor uw fonds.
Strategische beleidscyclus	De cyclus waarin alle documenten gerelateerd aan de missie, visie, strategie, doelstellingen en beleid van het pensioenfonds worden vastgesteld.
Strategische risico's	Risico's die het realiseren van de strategische doelstellingen in gevaar kunnen brengen.
Strategische risico-management-cyclus	De cyclus waarin alle documenten gerelateerd aan de risicohouding, risicobereidheid, risicotoleranties en materiële (strategische en operationele) risico's worden vastgesteld.
Stress-scenario	De scenario's die betrekking hebben op risico's worden in het kader van de ERB ook wel stress-scenario's genoemd. Stress-scenario's gaan in op situaties waarin uw aannames uit uw basisscenario niet uitkomen en er sprake is van (significante) afwijkingen ten opzichte uw toekomstverwachtingen.
Top-down scenario aanvliegroute	U bepaalt top-down een scenario (rekening houdend met meta, macro, meso en micro scenario's) en stelt vervolgens daarvan de impact vast op uw risicoprofiel (stap 4).
Trigger	De vaststelling dat zich een (mogelijk) significante impact op het risicoprofiel voordoet (dus het pensioenfonds en/of de deelnemers worden mogelijk significant geraakt) – aanleiding voor het bestuur van het pensioenfonds om tussentijds een volledige of partiële ERB uit te voeren.
Trigger-event	Een feitelijke gebeurtenis waar het bestuur actie op neemt door te onderzoeken of het event ook daadwerkelijk impact heeft op het risicoprofiel en er dus een trigger wordt geraakt.

Bijlage 4 | Samenhang bestaande documenten

Wettelijk onderdeel (artikel 18b Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen)	Documenten/ instrumenten voor impactanalyse waarover een pensioenfonds al beschikt
Beoordeling van de totale financieringsbehoeften van het fonds (indien van toepassing ook beschrijving herstelplan)	• Haalbaarheidstoets • Rapport sleutelfunctiehouder actuariaat • ALM-studie • Herstelplan • Crisisplan • Rapportage sleutelfunctiehouder risicobeheer
Beoordeling van de risico's (en beheersmaatregelen) die (gewezen) deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden met betrekking tot hun aanspraken en rechten raken	• Haalbaarheidstoets • Rapport sleutelfunctiehouder actuariaat • ALM-studie • Herstelplan • Crisisplan • Rapportage sleutelfunctiehouder risicobeheer
Kwalitatieve beoordeling van de mechanismen ter bescherming van pensioenuitkeringen (indien van toepassing ook (her)verzekering)	• Contract en SLA met uitvoerder • ISAE 3402 en 3000 • Rapportage sleutelfunctiehouder risicobeheer
Kwalitatieve beoordeling van de operationele risico's	• Operationele risicomanagementcyclus fonds • Incidentenregister fonds • SLA-, performance-, risico- en compliance rapportages van uitvoerders • ISAE/SOC rapportages van uitvoerders • Integraal risicomanagement dashboard (RQ rapportage) • Rapportage sleutelfunctiehouder risicobeheer
Beoordeling van nieuwe of opkomende risico's, inclusief ESG/ klimaatrisico	• Monitoring MVB beleid • Rapportage sleutelfunctiehouder risicobeheer
Beoordeling van de doelmatigheid van het risicobeheer	• Evaluatie strategische-, operationele- en thematische risicomanagementcyclus in relatie tot risicoprofiel • Risico Control Matrix • Integraal risicomanagement dashboard (RQ rapportage) • Beoordeling volwassenheid IRM • Rapportage sleutelfunctiehouder risicobeheer (RQ rapportage) • Rapportage sleutelfunctiehouder risicobeheer

Bijlage 5 | Bibliografie

Beck, U., (2009) World at Risk, Polity Press

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2012), Understanding and Communicating Risk Appetite

Gangadin, V., (2016) Relevantie, Reputatie, Rendement, Risico en Reflectie. Vijfeenheid: de 5 R's die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn

Gangadin, V., (2011 – 2016) Doctorate Dissertation, Developing a methodology for designing and implementing Risk Appetite in the process of strategic decision making

Gangadin, V. (2019-2020) Relevant zijn én blijven; dat is de essentie. Risicomanagement voor maatschappelijk impactvolle organisaties

Kahneman, D. (2011): Thinking, fast and slow, Farrar, Straus and Giroux

Knight, F.H. (1921) Risk, Uncertainty, and Profit, Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company

Mikes, A., (2009) Risk Management and Calculative Cultures, Elsevier, Management Accounting Research 20

Power, M., (2004) The Risk Management of Everything, London, Demos

Power, M., (2009), The Risk Management of Nothing, Accounting, Organizations and Society 34

Reason,J. (1997), Managing the risks of organizational accidents, Ashgate

Simons, R. (1999). How risky is your company? Harvard Business Review 77

Von Neumann, J.; Morgenstern, O. (1944): Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press

Suchman, M.C., (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review, volume 20, No. 3

Taleb, N.N., (2011) De Zwarte Zwaan, De Impact van het hoogst onwaarschijnlijke, Uitgeverij Nieuwezijds

Artikel 18b Besluit financieel toetsingskader. https://wetten.overheid.nl/BWBR0020871/2020-01-01

Artikel 48 Pensioenwet. https://wetten.overheid.nl/BWBR0020809/2015-07-01

Datamanagement voor de smart pensioensector: waardevol of risicovol? AethiQs. https://aethiqs.nl/datamanagement-voor-de-smart-pensioensector-waardevol-of-risicovol-intro/

Guide to the internal capital adequacy assessment process (ICAAP), ECB. https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.icaap_guide_201811.en.pdf

Inhoudelijke en procesmatige vereisten ERB, DNB. https://www.toezicht.dnb.nl/2/50-237562.jsp

Informeren over korten en indexeren, AFM. https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/doelgroepen/pensioenuitvoerders/informeren-korten-en-indexeren

ORSA Solvency II, DNB https://www.toezicht.dnb.nl/en/2/51-231305.jsp

Q&A Wanneer moet de eigenrisicobeoordeling uitgevoerd worden? DNB https://www.toezicht.dnb.nl/3/50-237566.jsp

Servicedocument Eigenrisicobeoordeling, Pensioenfederatie.

https://www.toezicht.dnb.nl/2/50-237562.jsp

https://www.eiopa.europa.eu/rulebook/article-2324_en

https://eba.europe.eu/regulation-and-policy/single-rulebook/interactive-single-rulebook/504

Over AethiQs

Hallo! Wij zijn AethiQs. Wij zijn onafhankelijke adviseurs, die betekenis geven aan relevantiewaarde bij onze klanten. Dit doen wij door met onze intellectuele onafhankelijkheid het vertrouwen te krijgen van onze klanten, met adviseurs die meer verstaan dan de woorden en cijfers van hun eigen vak. Wij zijn dé adviseur voor klanten in maatschappelijke relevante- én niche sectoren, omdat wij intrinsiek begrijpen dat advies altijd in beweging zal zijn. Immers ook onze klanten zijn in beweging.

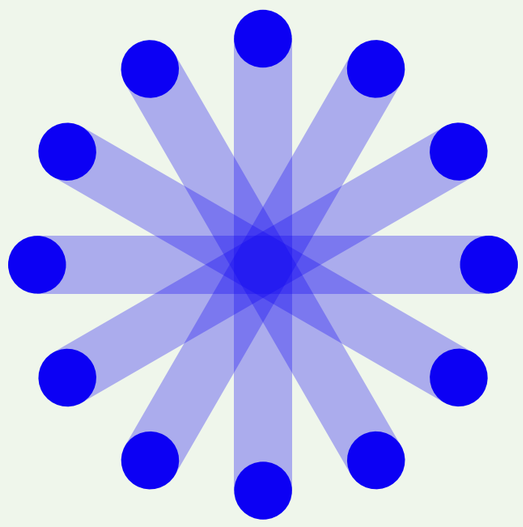
Deze beweging beweegt ons om relevant te blijven, om een antwoord te kunnen blijven geven op deze veranderende klantvraag. Relevantie is hiermee niet ééndimensionaal. Wij geloven in de kracht van luisteren naar de échte vraag van de klant en zijn nieuwsgierig om te begrijpen wat de échte vraag van de klant is. In onze visie creëren wij waarde, zodanig dat onze hulp uiteindelijk niet meer nodig is.

Voor meer informatie en inspiratie:
Neem contact op met ons en wij delen graag onze kennis met u.
www.AethiQs.nl of stuur een mail naar Hallo@AethiQs.nl
Of bezoek onze kennisbibliotheek op www.AethiQs.nl/kennis

Disclaimer

Hoewel dit e-handboek met grote zorgvuldigheid is samengesteld, aanvaarden AethiQs B.V. en alle andere entiteiten, handelsnamen, labels, samenwerkingsverbanden, personen en praktijken die handelen onder de naam en verantwoordelijkheid van AethiQs, geen enkele aansprakelijkheid voor de gevolgen van het gebruik van de informatie uit deze uitgave zonder hun medewerking. De aangeboden informatie is bedoeld ter algemene informatie en kan niet worden beschouwd als advies. Niets uit dit e-book mag zonder akkoord van de schrijvers worden gebruikt, gedeeld of gekopieerd voor andere doeleinden. Alle rechten voorbehouden aan de schrijvers en AethiQs©.

Eigenrisicobeoordeling (ERB) e-handboek voor de pensioensector



Roundtober

De kennis van Roundtober AQ.

AethiQs.

www.aethiqs.nl of volg ons op: