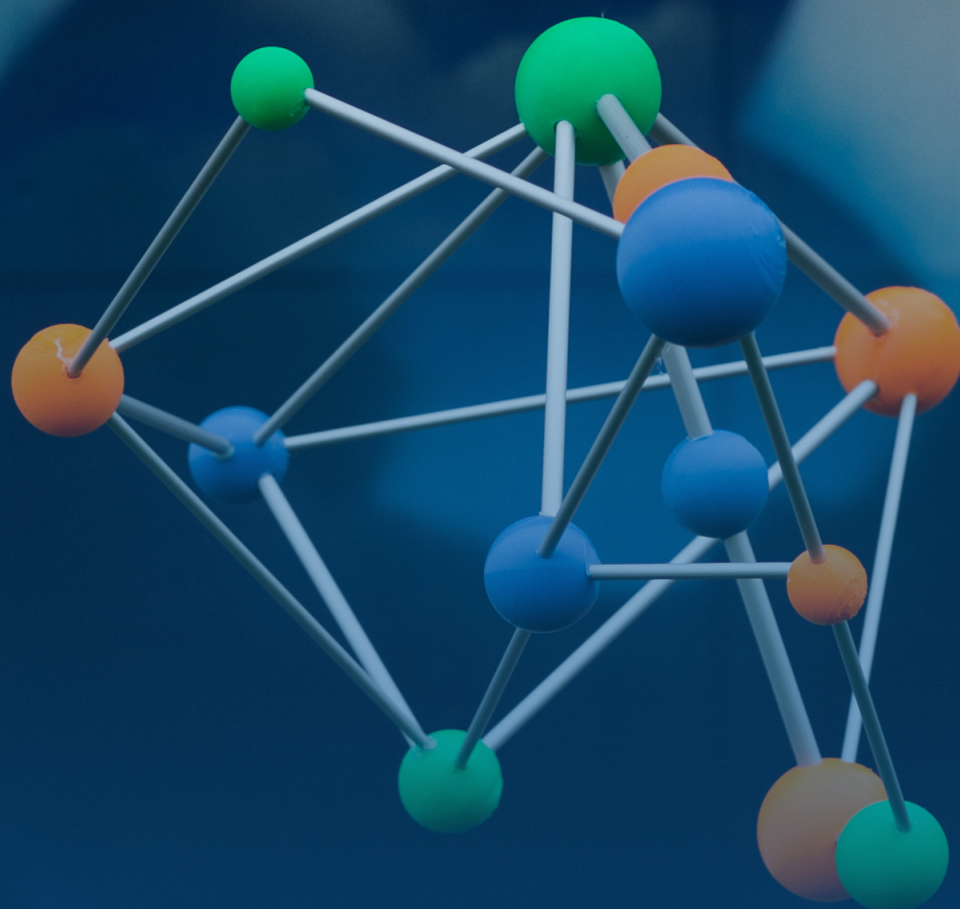


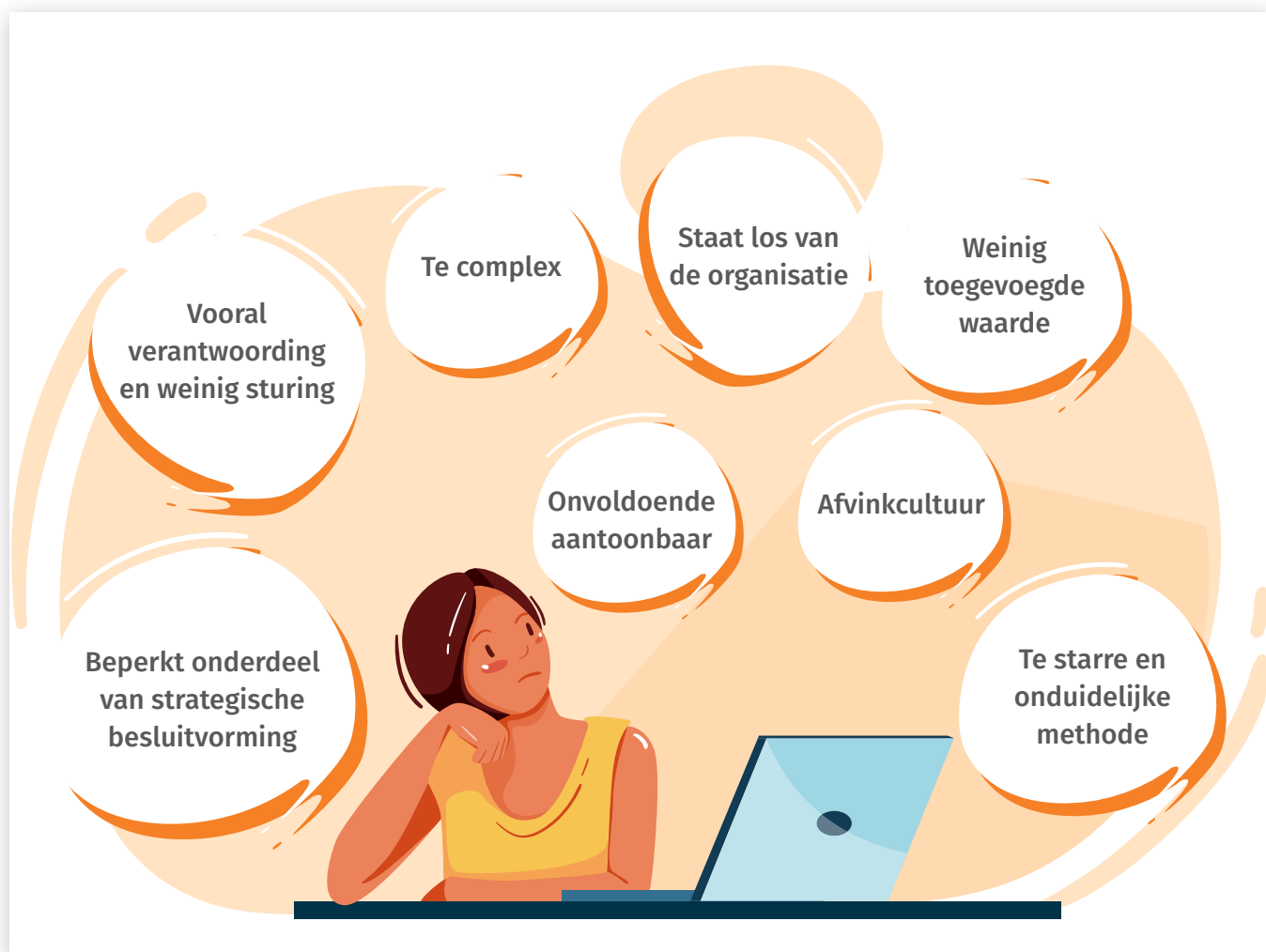
# Begrijpelijke risicomanagementaanpak die past bij uw pensioenfonds

December 2021



# Begrijpelijke risicomangementaanpak die past bij uw pensioenfond

Risicomangement staat hoog op de agenda van pensioenfondsen. Pensioenfondsen beheersen al geruime tijd de financiële risico's, de laatste jaren worden er ook steeds meer maatregelen genomen om het niet-financiële risicomangement te versterken. Niet alleen omdat de wetgeving en de toezichthouders steeds meer eisen. Maar ook omdat niet-financiële risico's met betrekking tot integriteit, uitbesteding en IT (denk aan cybersecurity) veel waarschijnlijker en impactvoller zijn geworden. Maar hoe zorg je ervoor dat integraal risicomangement geen eindeloze oefening wordt?



**Figuur 1:** Veel voorkomende problemen bij risicomangement

Vaak wordt er gebruik gemaakt van modellen en richtlijnen zoals COSO, COBIT of ISO aangevuld met templates, checklists en standaard rapportages. Die vult het bestuur niet zelf in, dat wordt gevraagd aan de uitvoering zoals bestuursbureau, commissies of uitvoerders. Dit kan ertoe leiden dat het risicomangement wordt gezien als een afvink oefening die los staat van de dagelijkse activiteiten. Mogelijk is risicomangement ook nog ondergebracht in een afzonderlijke commissies met haar eigen taken en verantwoordelijkheden. En beheersen commissies de diverse risico's daardoor los van elkaar.

## De Ortec Finance aanpak voor betere besluitvorming

De vorige alinea staat haaks op ons idee van succesvol risicomanagement bij een pensioenfonds: ervoor zorgen dat een bestuur op het juiste moment de juiste informatie heeft voor goede besluitvorming om zo de pensioenfondsdelen te realiseren zonder dat te veel of onduidelijk risico wordt gelopen.

Bij deze aanpak hoort juist een integrale risicobenadering waarbij de beslissers en degenen die de besluiten voorbereiden optimaal worden ondersteund door de risicomanagers. Terwijl die er tegelijkertijd ook op toezien dat afspraken worden gevolgd.

Iedereen is namelijk in zijn dagelijks werk bezig met risicomanagement. We maken keuzes om een bepaalde (strategische) richting op te gaan, of juist niet, en daarbij maken we (onbewust) risico-afwegingen. Onze overtuiging is dat risicomanagement al wordt gedaan door degenen die met de voeten in de klei staan (in vakjargon de 1e lijn). Echter, door een goed werkend risicomanagementsysteem, heldere doelen & afspraken en ondersteuning van goede risicomanagers, kan de 1e lijn de risico's beter overzien en daardoor betere en aantoonbare besluiten nemen. Om dat voor elkaar te krijgen is een heldere insteek nodig die past bij het pensioenfonds.

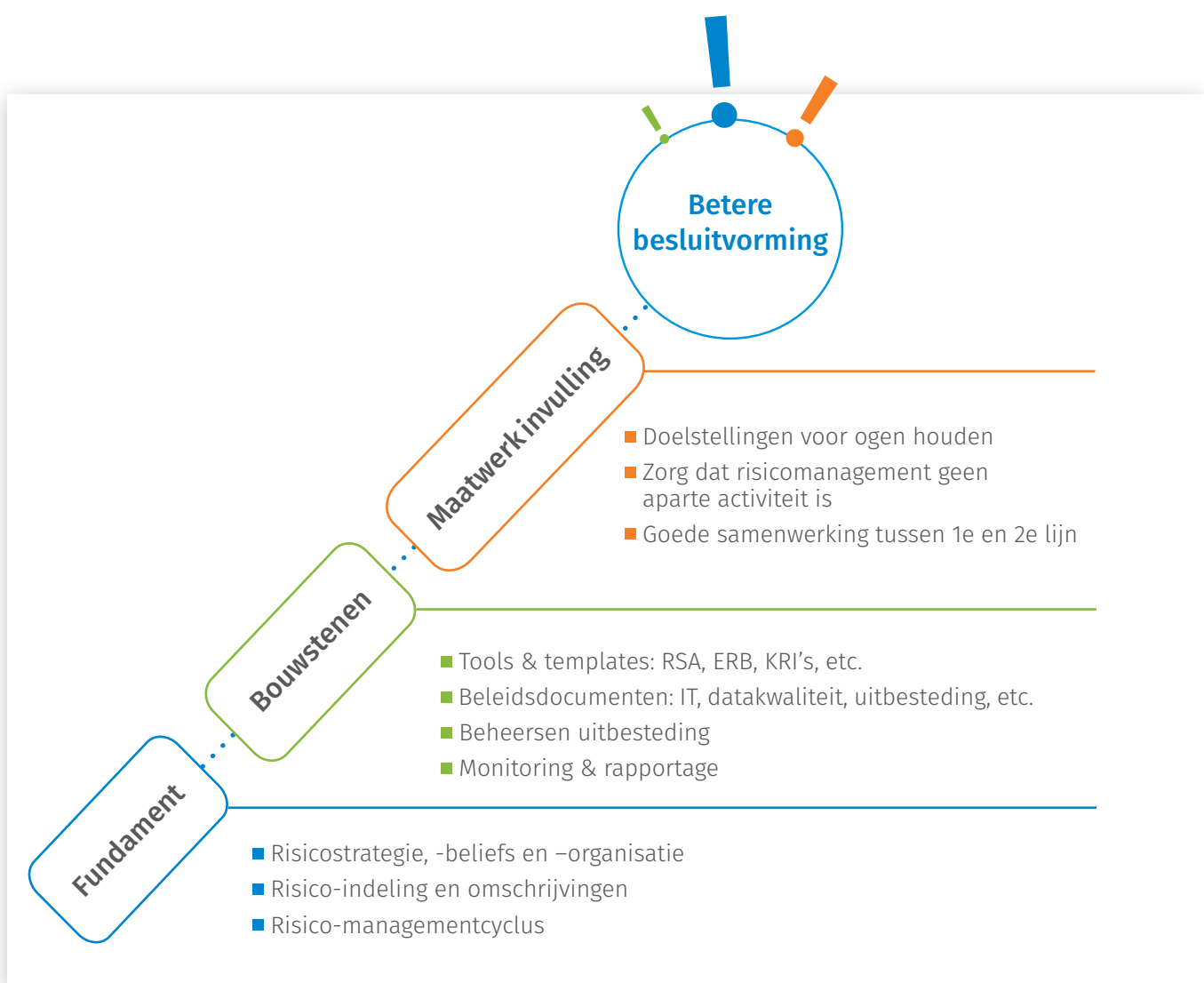
# Een heldere insteek die past bij uw pensioenfonds

Maar wat is dat dan een heldere insteek? In dit artikel wordt dat langs onderstaande twee onderdelen nader toegelicht.

1. Maatwerk fundament en bouwstenen als basis voor goed werkend risicomanagement

2. Bij de invulling zorgen voor integratie en goede samenwerking:

- Doelstellingen voor ogen houden
- Zorg dat risicomanagement geen aparte activiteit is
- Goede samenwerking tussen 1e en 2e lijn.



Figuur 2: Flexibele modulaire aanpak voor ieder pensioenfonds



# Maatwerk fundament en bouwstenen als basis voor goed werkend risicomanagement

Iedereen heeft een eigen beeld van risico's en risicomanagement. Het ontbreken van een gemeenschappelijk fundament zorgt voor misverstanden. Het fundament bestaat deels uit formele definities, processen en structuren. In de verschillende bouwstenen wordt aangesloten bij het fundament.

Bij toepassen van onze aanpak wordt gekeken naar de specifieke situatie van het pensioenfonds. Bijvoorbeeld omdat bestaande processen al goed lopen, rapportages al goed worden begrepen en niemand erop zit te wachten om dat weg te gooien.

Daarnaast zien wij beperken van complexiteit als een belangrijke succesfactor. Hiermee wordt het risicomanagement beter te begrijpen en werkbaar waardoor de toegevoegde waarde groter is. Bij het toepassen van maatwerk vormen de onderdelen van het fundament de basis om consistentie en aantoonbaarheid te waarborgen. Het fundament voldoet aan wet- & regelgeving en bevat de volgende drie onderdelen:

1. Risicostrategie, -beliefs en -organisatie
2. Gemeenschappelijke risico-indeling en omschrijvingen
3. De risicomanagementcyclus.

Bij de invulling is het van belang dat het fundament en de bouwstenen door iedereen binnen uw pensioenfonds goed worden begrepen en worden toegepast.

**“Beperken van complexiteit is een belangrijke succesfactor”**



# Invulling die wordt begrepen en goed wordt toegepast

## Wij zien de volgende drie succesfactoren voor effectief integraal risicomanagement.

### Doelstellingen voor ogen houden

Het doel van risicomanagement is het bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van het pensioenfonds. Dit gebeurt door het bewust nemen van risico's die (potentieel) positief bijdragen aan het behalen van de doelstellingen en het terugdringen tot een acceptabel niveau van risico's die het behalen van de doelstellingen in gevaar brengen. Hierbij ligt de focus op de strategische risico's die een directe impact hebben op het behalen van de doelstellingen. Deze risico's zijn het belangrijkste onderdeel van de agenda van het bestuur. Door risicomanagement te koppelen aan de doelstellingen wordt er een belangrijke basis gelegd voor het risicomanagement en de risicocultuur.

### Zorg dat risicomanagement geen aparte activiteit is

Integreer risicomanagement zoveel mogelijk binnen de bestaande werkzaamheden. Vaak wordt er al veel aan risicomanagement gedaan, maar wordt het niet altijd goed vastgelegd of is de rolverdeling tussen commissies en medewerkers niet eenduidig. Risicomanagement is geen aparte activiteit, maar onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van alle professionals die werkzaam zijn voor het pensioenfonds.

### Goede samenwerking tussen 1e en 2e lijn

De 2e lijn is niet alleen de partij die beoordeelt of de 1e lijn haar huiswerk goed heeft gedaan. De 2e lijn traint en ondersteunt ook de 1e lijn en stelt de juiste hulpmiddelen beschikbaar om hen te helpen bij het risicomanagement en geeft feedback. Feedback zorgt voor betrokkenheid, een belangrijke voorwaarde voor het succesvol toepassen en doorlopend verbeteren van risicomanagement werkzaamheden. Randvoorwaarde bij deze samenwerking is dat de onafhankelijkheid van de 2e lijn kan worden aangetoond.



# Conclusie

Om risicomanagement bij pensioenfondsen tot een groter succes te maken, is een heldere insteek nodig die past bij het pensioenfonds. Deze heldere insteek bevat vier kernelementen:

- Houd de doelstellingen voor ogen. Hierdoor ontstaat er focus en wordt er een belangrijke basis gelegd voor de risicocultuur. Iedereen wil immers de doelstellingen behalen
- Zorg ervoor dat risicomanagement onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden, in plaats van een aparte activiteit
- Samenwerking tussen de 1e en 2e lijn is een belangrijke succesfactor. Risicomanagement traint en ondersteunt de 1e lijn, stelt de juiste hulpmiddelen beschikbaar en geeft constructieve feedback
- Zorg voor een stevig fundament met maatwerk dat goed wordt begrepen en toegepast. Dit zorgt ervoor dat het risicomanagement werkbaar blijft en voorkomt misverstanden.

Met deze heldere insteek worden degenen die de besluiten voorbereiden optimaal ondersteund door de risicomanagers, zodat bewust en onderbouwd keuzes worden gemaakt ten aanzien van het nemen en beheersen van risico's. Terwijl er tegelijkertijd ook op toe wordt gezien dat afspraken worden gevolgd. En zo is risicomanagement geen keurslijf, maar draagt het geïntegreerd en effectief bij aan betere besluitvorming.

## Meer weten?

Neem contact op met ons voor meer informatie.



### Lorraine van Lieshout

+31 (0)10 700 5000

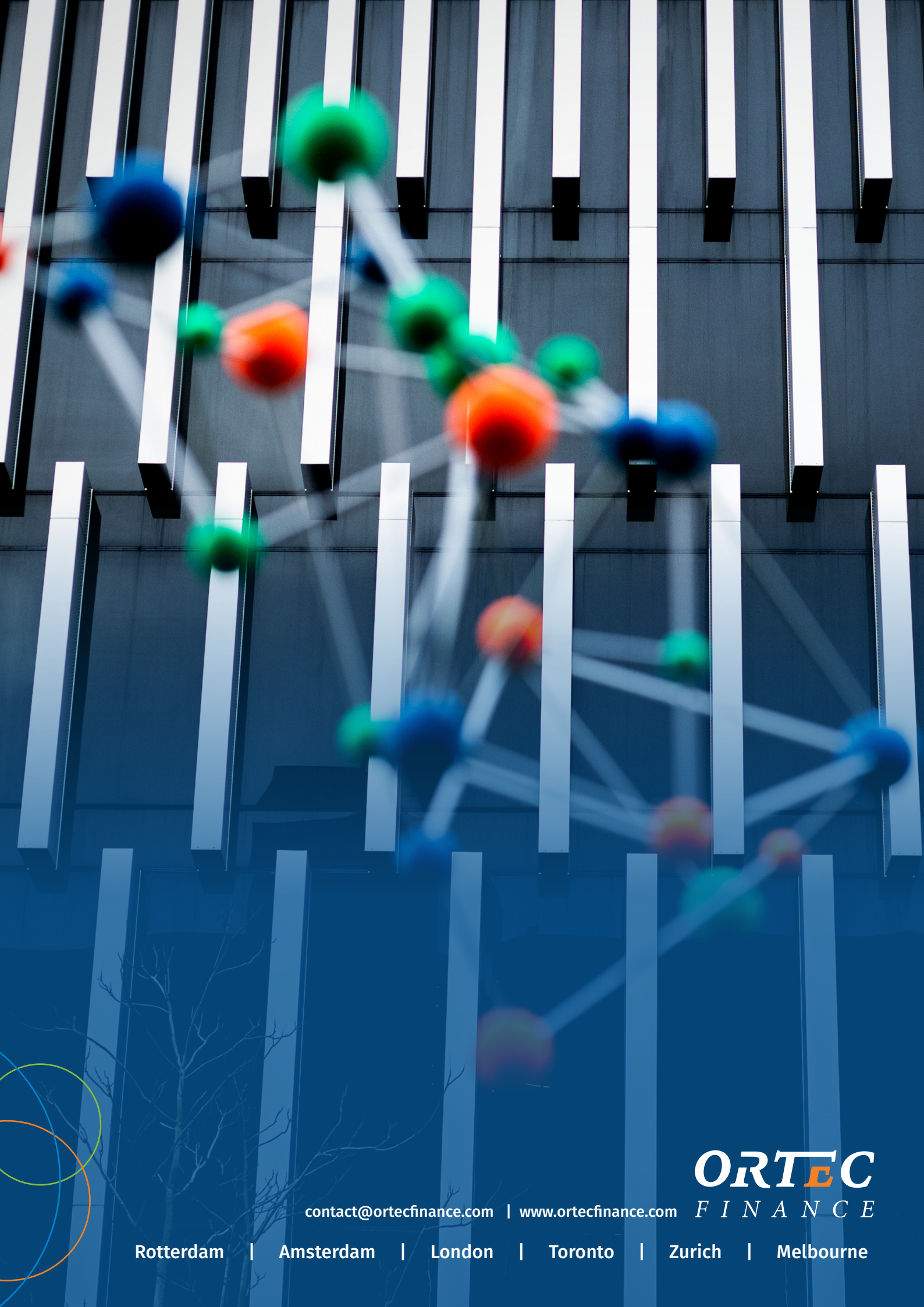
Lorraine.vanLieshout@ortec-finance.com

### Simon Heerings

+31 (0)10 700 5000

Simon.Heerings@ortec-finance.com





**ORTEC**  
FINANCE

[contact@ortecfinance.com](mailto:contact@ortecfinance.com) | [www.ortecfinance.com](http://www.ortecfinance.com)

Rotterdam | Amsterdam | London | Toronto | Zurich | Melbourne