

Stichting Pensioenfonds Forbo

**Beleid Integraal
Risicomanagement
Bijlage G bij ABTN**

Versiebeheer

Versie	Auteur	Datum	Revisie
V1.0	WTW, Bestuur	20 september 2010	Revisie volledig risicomgt. beleid
V2.0	WTW, Bestuur	18 december 2018	Herijking ABTN, toevoeging IORP-II en ERB
V3.0	WTW, Bestuur	30 september 2020	Toevoeging ERB beleid
V4.0	Bestuur	15 december 2020	Actualisatie
V5.0	Bestuur	21 december 2021	Actualisatie SFI IA

Inhoudsopgave

1	Inleiding integraal risicomanagement	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Doel	1
1.3	Randvoorwaarden	2
2	Opzet IRM governance	4
2.1	Scheiding van verantwoordelijkheden	4
2.2	De uitgangspunten van de sleutelfuncties	5
3	Invulling IRM governance	7
3.1	Bestuursverantwoordelijkheid	7
3.2	Risico-eigenaren: bestuur en uitvoering	8
3.3	Controlefunctie	9
3.3.1	Risicobeheerfunctie	9
3.3.2	Actuariële functie	12
3.3.3	Interne audit functie	13
4	Eigenrisicobeoordeling	15
4.1	Beleid eigenrisicobeoordeling	15
4.1.1	Doel	15
4.1.2	Uitvoeren Eigenrisicobeoordeling	16
4.2	Inhoud eigenrisicobeoordeling	16
4.3	Uitvoering	17
	Bijlage A - Omgeving van het fonds	19
	Bijlage B - Invulling IRM-raamwerk	21
	Bijlage C – Overzicht niet-financiële risicocategorieën	34
	Bijlage D – Uitwerkingsdocument niet-financiële risico's	35

1 Inleiding integraal risicomanagement

1.1 Inleiding

Dit beleidsdocument beschrijft de opzet en invulling van het Integraal Risicomanagement (IRM) van Stichting Pensioenfonds Forbo (het fonds).

Wat is een risico?

Een risico is iedere mogelijke gebeurtenis die van invloed is op het realiseren van de missie, visie, strategie en doelstellingen van het fonds. IRM is het middel om kansen en risico's en de beheersing daarvan af te stemmen op de missie, visie, strategie en doelstellingen van het fonds.

Wat wordt verstaan onder managen van risico?

Management van risico's draait niet om het uitsluiten van alle mogelijke risico's, maar om het vinden van een balans tussen kansen benutten (bewust risico's nemen) en bewust risico's verminderen, vermijden of overdragen. Hiertoe dient een afweging te worden gemaakt tussen de kosten en de opbrengst van risicobeheersing. Dit geldt voor zowel financiële als niet-financiële risico's.

De risicohouding

De noodzakelijke mate van beheersing wordt bepaald door de risicohouding van het fonds. De risicohouding is de mate waarin het fonds bereid is bepaalde risico's te lopen om de missie, visie, strategie en doelstellingen te realiseren (risicobereidheid) en de mate waarin het fonds risico's kán lopen gegeven de kenmerken van het fonds (risicodraagvlak).

IRM als middel

IRM is het middel dat zorgt voor optimale aansluiting tussen daadwerkelijke en gewenste blootstelling aan risico's. Het is daarmee tevens een middel bij het behalen van de missie, visie, strategie en doelstellingen en een middel om verantwoording af te leggen over gemaakte keuzes.

1.2 Doel

Het doel van IRM is:

- inzicht geven in de verschillende risico's;
- inzichtelijk maken in welke mate risico wenselijk/acceptabel is;
- overzicht bieden van de risico's om prioriteiten te kunnen stellen;
- mogelijkheden bieden om de risico's te beheersen tot naar een wenselijk niveau.

IRM is hiermee het middel om te zorgen dat de daadwerkelijke blootstelling aan risico's optimaal aansluit bij de wenselijke mate van blootstelling. Deze wordt bepaald vanuit de missie, visie, strategie en doelstellingen van het fonds. In onderstaand kader wordt dit samengevat aan de hand van de kernbegrippen.

MISSIE, VISIE, STRATEGIE

Missie

Met een goed gevoel met pensioen gaan en zijn

Uitvoeren van de pensioenregeling

Ingelegd geld beheren als goed huisvader, zo hoog mogelijk rendement tegen verantwoord risico

Heldere en transparante communicatie

Visie

Financiële situatie van het fonds aan de beterende hand, geen kortingen noodzakelijk geweest

Studie naar toekomst wordt uitgevoerd

Betrokkenheid van vertegenwoordigers van alle belanghebbenden bij de afweging voor een passende toekomst voor het fonds

Strategie

Deelnemers en pensioengerechtigden centraal

Aandacht voor communicatie, de mate van transparantie en de reële verwachtingen

Communicatie: zorgen voor betrokkenheid en vergroten van kennis over pensioenen

Figuur 1 Missie, visie en strategie

1.3 Randvoorwaarden

Integrale benadering

Risico's doen zich voor over de volledige breedte van de uitvoering van de kernwerkzaamheden: vanaf het innen van de eerste pensioenpremie, het administreren van de pensioenaanspraken en –rechten, het beleggen van het vermogen tot en met het

verrichten van de laatste pensioenuitkering. Anderzijds doen risico's zich voor binnen de verschillende lagen van de organisatie: vanaf het bestuur tot en met de pensioen-administratie. Een randvoorwaarde voor goed IRM is daarom een integrale benadering.

Integraal betekent hierbij:

- geïntegreerd in de dagelijkse uitvoering- en besluitvormingsprocessen van het pensioenfonds; en
- met betrekking tot de verschillende lagen van de organisatie;
- met het overzicht over het geheel van de risico's;
- rekening houdend met de onderlinge samenhang van (sommige) risico's.

Compliance

Op grond van de Pensioenwet, het Besluit FTK en het Besluit uitvoering Pensioenwet moet een pensioenfonds onder meer beschikken over een werkzaam risicomanagementsysteem (risicostrategieën, -processen en –rapportageprocedures). Een pensioenfonds is op grond hiervan bijvoorbeeld verplicht om zorg te dragen voor een systematische analyse van de risico's.

In wet- en regelgeving zijn verschillende eisen opgenomen waaraan het risicomanagement moet voldoen. Compliant zijn aan wet- en regelgeving op het gebied van risicomanagement is daarmee ook een belangrijke randvoorwaarde waaraan IRM moet voldoen.

Cultuur

Een laatste te benoemen randvoorwaarde voor IRM is een cultuur binnen de organisatie waarin sprake is van risicobewustzijn. Dit gaat om risicobewustzijn bij het bestuur. Het expliciet maken van de risicohouding en periodiek bespreken van de resultaten van de meting van risico's draagt daar bijvoorbeeld in sterke mate aan bij. Maar ook risicobewustzijn bij de uitvoering. Bijvoorbeeld door risico's, controles en de rapportages hierover een vast onderdeel te laten zijn van de afspraken die gelden bij de uitvoering. Het risicomanagement kan pas succesvol zijn als de gehele organisatie – van bestuur tot uitvoering – verantwoordelijkheid neemt voor het beheersen van risico's.

2 Opzet IRM governance

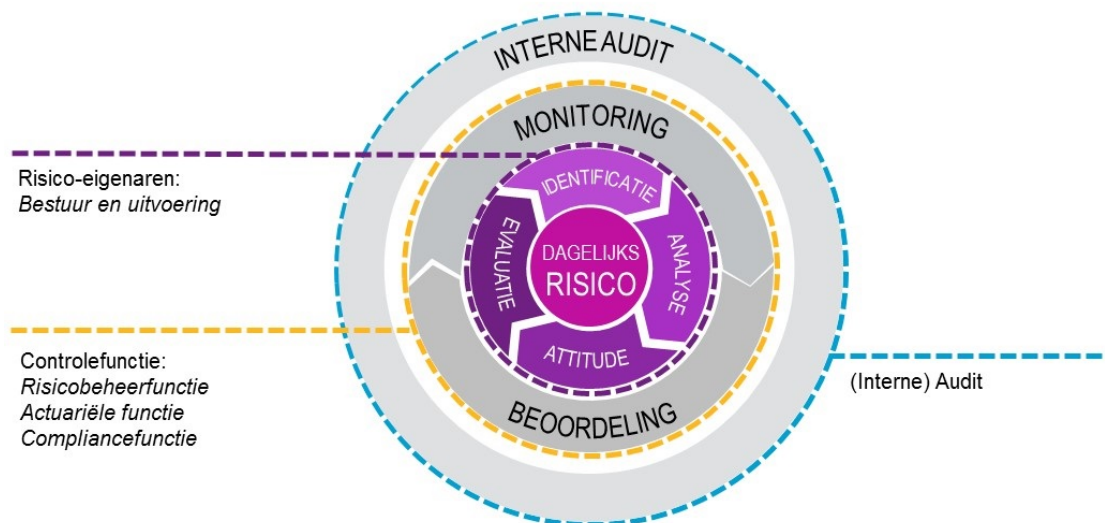
2.1 Scheiding van verantwoordelijkheden

Verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Pensioenfonds en zijn gehouden het risicobeheer goed te integreren in de organisatiestructuur en de beleidsvormingsprocessen waarbij sprake is van heldere rapportagelijnen.

De basis voor het inrichten van het IRM van het fonds is een heldere en passende verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierbij wordt, gebaseerd op het zogenaamde principe van 'Three Lines of Defence', onderscheid gemaakt naar risico-eigenaren (1^e lijn), controlefunctie (2^e lijn) en interne audit (3^e lijn).

- *Risico-eigenaar*
Een risico-eigenaar is een rol of individu verantwoordelijk voor een bepaald risico en de rapportage hierover. De risico-eigenaar is verantwoordelijk voor het beheren en beheersen van alle aspecten van het risico, waaronder de implementatie van de beheersmaatregelen. De risico-eigenaren zijn onderdeel van het bestuur (inclusief commissies of werkgroepen) en/of de uitvoering en vormen samen de 1^e lijn.
- *Controlefunctie*
Een controlefunctie beoordeelt, monitort, rapporteert en heeft een adviserende en initiërende rol met betrekking risico's en het risicobeheer. Deze verantwoordelijkheid dient gescheiden te zijn van de verantwoordelijkheid van de risico-eigenaar. De controlefunctie wordt ingevuld door de risicobeheerfunctie (waaronder de compliance functie) en de actuariële functie (zoals beschreven in het vervolg van dit hoofdstuk) die de 2^e lijn vormen.
- *Interne auditfunctie*
De interne auditfunctie kan periodiek de adequaatheid en doeltreffendheid van de interne controle evalueren. Deze functie wordt ingevuld door de sleutelfunctiehouder interne audit en vormt de 3^e lijn.



Figuur 2 Het IRM-proces en het onderscheid naar verantwoordelijkheden

2.2 De uitgangspunten van de sleutelfuncties

Het is wettelijk niet verplicht om de governance van het fonds te baseren op het 'three lines of defence model'. Het is wel de achterliggende gedachte bij de drie sleutelfuncties die wettelijk wel verplicht zijn. Het betreft de sleutelfuncties risicobeheer, actuariële en interne audit. De risicobeheerfunctie en actuariële functie zijn beide onderdeel van de controlefunctie (2^e lijn). De interne auditfunctie vormt de 3^e lijn. Bij de invulling van de sleutelfuncties is een aantal uitgangspunten van toepassing.

Proportionaliteit

Bij de inrichting van de sleutelfuncties kan rekening worden gehouden met de omvang en interne organisatie van het fonds, alsmede met de omvang, de aard, de schaal en de complexiteit van de werkzaamheden.

Er zijn hiermee verschillende mogelijkheden om binnen de wettelijke voorwaarden te voldoen aan de vereisten omtrent de sleutelfuncties. Het bestuur is verantwoordelijk voor het naar behoren inrichten van de sleutelfuncties, DNB ziet hierop toe.

Sleutelfunctiehouder versus sleutelfunctie

Bij het inrichten van de sleutelfuncties wordt onderscheid gemaakt tussen personen die sleutelfuncties vervullen en houders van een sleutelfunctie. De sleutelfunctiehouder is één persoon en is eindverantwoordelijk voor de uitoefening van de taken die vallen onder de sleutelfunctie. Daarnaast kunnen er overige personen betrokken zijn bij het vervullen van een sleutelfunctie.

Geschikt en betrouwbaar

Het bestuur is verantwoordelijk voor het toetsen van de geschiktheid en betrouwbaarheid van de personen die betrokken zijn bij het vervullen van een sleutelfunctie. DNB kan, indien zij daartoe aanleiding ziet, de personen onderwerpen aan een toets.

Rapportage- en meldplicht

Houders van een sleutelfunctie hebben een rapportage- en meldingsplicht. De houder van een sleutelfunctie is verplicht eventuele materiële bevindingen en aanbevelingen op het gebied dat onder zijn verantwoordelijkheid valt, in ieder geval aan het bestuur van het pensioenfonds te rapporteren.

Een materiële bevinding zal in de regel betrekking hebben op significante fouten of risico's ten aanzien van het pensioenfonds. Daarnaast kan het uiteraard gaan om algemene aanbevelingen om de bedrijfsvoering binnen het fonds te verbeteren. Het bestuur is verantwoordelijk voor het al dan niet nemen van maatregelen ten aanzien van de bevindingen.

Indien de houder van een sleutelfunctie tevens een van de bestuursleden is, moeten materiële bevindingen en aanbevelingen in het kader van een sleutelfunctie ook aan de visitatiecommissie worden gerapporteerd.

Indien de houder van een sleutelfunctie heeft gerapporteerd aan het bestuur en het bestuur van het pensioenfonds naar aanleiding daarvan geen afdoende maatregelen treft, is de houder van de sleutelfunctie in voorkomende gevallen verplicht hiervan melding te doen bij DNB.

Onafhankelijkheid

Het fonds dient te waarborgen dat de houders van de sleutelfuncties hun taken op een objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier kunnen vervullen. In dit kader is onder andere een behoorlijke informatievoorziening van belang. De houder van een sleutelfunctie moet toegang hebben tot alle informatie die noodzakelijk is om de functie te kunnen uitoefenen.

Onafhankelijkheid hoeft in de praktijk niet te betekenen dat sleutelfunctiehouders geen andere rol binnen de fondsorganisatie kunnen hebben. Wel dient er een adequate functiescheiding te zijn. Dit brengt onder andere met zich mee dat een sleutelfunctiehouder niet te bepalend mag zijn bij de relevante besluitvorming. De eerdergenoemde rapportage- en meldingsplicht dient mede als waarborg voor deze functiescheiding.

Uiteraard dienen in de praktijk niet alleen de houders van de sleutelfuncties, maar ook de overige personen betrokken bij het uitoefenen van de sleutelfuncties, in staat te worden gesteld om de functie op een objectieve, eerlijke en onafhankelijke manier te vervullen.

3 Invulling ORM governance

Zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven betreft de ORM governance een juiste scheiding van verantwoordelijkheden en de hierbij behorende invulling van de sleutelfuncties. In onderstaande figuur is de invulling van het fonds schematisch samengevat. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt deze invulling toegelicht.

Bestuur						
	Financiële risico's		Niet-financiële risico's			
	Beleggingsrisico	Aangaan van verplichtingen	Processen bij uitbesteding	Processen bij bestuur	Compliance	Extern
1. Risico eigenaar	Vermogensbeheer	Bestuur	Uitbestedings-partner	Bestuur		
2. Controle functie	BAC	Actuariële functie 🔑	Beoordeling a.d.h.v. ISAE / SLA / evaluaties	Compliance functie Extern adviseur		
	Risicomanagementcommissie					
	Sleutelfunctiehouder risicobeheer				🔑	
3. Audit	Interne auditfunctie			🔑		
	Externe accountant					
Intern toezicht						
Extern toezicht						

Figuur 3 Samenvatting invulling ORM governance

3.1 Bestuursverantwoordelijkheid

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het ORM en verantwoordelijk voor een passende beheersing van alle risico's waar het pensioenfonds mee wordt geconfronteerd. Vanuit die verantwoordelijkheid dient het bestuur zorg te dragen voor de inrichting van de governance waaronder verdeling van de risico-eigenaren en sleutelfuncties. Paragraaf 3.2 tot en met 3.4 beschrijft dit.

Inrichten ORM-raamwerk

Naast de governance dient het bestuur zorg te dragen voor de inrichting van een ORM-raamwerk dat leidt tot een systematische risicoanalyse. Dit ORM-raamwerk begint bij het vaststellen van de risicohouding en omvat vervolgens:

1. **identificatie**: met welke risico's wordt het pensioenfonds geconfronteerd?
2. **risicoanalyse**: hoe groot worden deze risico's ingeschat?

3. **attitude**: formulering van gewenste beheersingsniveau, past het risico binnen de risicohouding en welke acties zijn wenselijk?
4. **evaluatie**: om continue verbetering van het IRM proces te bereiken is een periodieke (jaarlijkse) evaluatie van de werking van het IRM noodzakelijk. De evaluatie kan worden gezien als de laatste stap van een herhalend proces

De wijze waarop het fonds het IRM-raamwerk invult, voor zowel financiële als niet-financiële risico's, wordt beschreven in bijlage B.

3.2 Risico-eigenaren: bestuur en uitvoering

Een risico-eigenaar is een rol of individu die verantwoordelijk is voor een bepaald risico en de rapportage hierover.

Uitvoering

Een groot deel van de risico's waaraan het pensioenfonds wordt blootgesteld heeft betrekking op de (dagelijkse) werkzaamheden die worden uitgevoerd bij en voor het pensioenfonds. Dit betreft alle processen die worden uitgevoerd zoals het pensioen- en vermogensbeheer, de bestuursondersteuning, het besturen zelf en ook de rapportage hierover. Bij de invulling van deze uitvoering, de kern van het pensioenfonds en van IRM, ligt de eerste verantwoordelijkheid en het eigenaarschap voor de risico's en de beheersing daarvan.

Financiële risico's

Voor een financiële instelling zoals een pensioenfonds behoort het bewust aangaan en beheersen van financiële risico's tot de kerntaken van het pensioenfonds. Het pensioenfonds wordt enerzijds blootgesteld aan beleggingsrisico's. De vermogensbeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van de beleggingen en de risicobeheersing daaromtrent, op basis van de door het bestuur opgegeven randvoorwaarden, en rapporteert daarover aan de beleggingsadviescommissie en het bestuur. De vermogensbeheerder is derhalve eerste risico-eigenaar voor het beleggingsrisico.

Daarnaast wordt het fonds blootgesteld aan verzekeringstechnische risico's met betrekking tot het aangaan van verplichtingen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om risico's met betrekking tot de vaststelling van een adequate technische voorziening en de vaststelling van de premies. Hoewel het bestuur wordt ondersteund door de adviserend actuaris, is het bestuur verantwoordelijk voor het gevoerde beleid en derhalve de eerste risico-eigenaar. Het bestuur rapporteert jaarlijks in het jaarverslag.

Niet-financiële risico's

Daarnaast heeft het fonds te maken met een groot aantal niet-financiële risico's. Het fonds heeft de processen grotendeels uitbesteed. De betreffende uitbestedingspartner is de eerste risico-eigenaar met betrekking tot risico's bij de uitbesteede processen (zoals operationele- en IT-risico's). Het bestuur is van oordeel dat zij, als eindverantwoordelijke, zicht moet hebben

op de wijze waarop en de mate waarin haar uitbestedingspartners de verschillende risico's beheersen en tevens dat het fonds daarin eventueel moet kunnen bijsturen. Een belangrijk onderdeel van het IRM speelt zich daarom af in de relatie met de verschillende uitbestedingspartners.

Daarnaast is het bestuur de eerste risico-eigenaar met betrekking tot de eigen processen binnen het bestuur (zoals operationele- en IT risico's). Het bestuur is tevens risico-eigenaar met betrekking tot risico's op het gebied van compliance (zoals juridische-, integriteits-, en governance risico's) en externe risico's als gevolg van buiten het fonds komende veranderingen (omgevingsrisico).

In figuur 3 is de invulling van de risico-eigenaren schematisch samengevat. In bijlage A is, als onderdeel van de omgeving van het fonds, een overzicht weergegeven van de uitbestedingspartners en partijen waarmee het fonds samenwerkt.

3.3 Controlefunctie

De risicohouding die op bestuurlijk niveau is vastgesteld, bepaalt de gewenste mate van blootstelling aan het risico en daarmee de noodzakelijke mate van beheersing. Deze beheersing wordt ingericht bij het bestuur en de uitvoering en heeft een risico-eigenaar. De controlefunctie beoordeelt, monitort, rapporteert en heeft een adviserende en initiërende rol met betrekking risico's en het risicobeheer. Onder de controlefunctie vallen de sleutelfuncties risicobeheer en actuariael.

3.3.1 Risicobeheerfunctie

Houder van de risicobeheerfunctie

De sleutelfunctiehouder is eindverantwoordelijk voor de uitoefening van de taken die vallen onder de risicobeheerfunctie en heeft voldoende status en autoriteit voor een effectieve uitoefening van de functie alsmede afdoende operationele onafhankelijkheid.

Rekening houdend met de omvang en complexiteit van de organisatie van het fonds, alsmede de taken zoals hieronder omschreven, heeft het bestuur ervoor gekozen om het sleutelfunctiehouderschap risicobeheer binnen het bestuur te beleggen¹.

Betrokkenen bij de risicobeheerfunctie

¹ In de abtn van het fonds worden de verschillende sleutelfunctiehouders vastgelegd.

Naast de sleutelfunctiehouder is de risicomanagementcommissie direct betrokken bij de risicobeheerfunctie. Hierbij steunt de risicobeheerfunctie van het fonds daar waar dat wenselijk is tevens op de 2^e en 3^e lijn van de uitbestedingspartners. Bij het vervullen van de risicobeheerfunctie zijn tevens betrokken de beleggingsadviescommissie (waar sprake is van een scheiding tussen risico-eigenaar en controlerende functie), de adviserend actuaire / extern adviseur en de compliance functie.

Taken en verantwoordelijkheden

De risicobeheerfunctie is verantwoordelijk voor de beoordeling, monitoring en rapportage over de risicobeheersing. Dit betreft zowel financiële als niet-financiële risico's, zowel bij de uitvoering als binnen het bestuur. De monitoring met betrekking tot de verschillende risicocategorieën is verdeeld over diverse betrokkenen zoals de beleggingsadviescommissie, compliance functie, actuariële functie en extern adviseur zoals weergegeven in Figuur 3.

Daarnaast ligt een groot deel van de taken bij de risicomanagementcommissie. De risicomanagementcommissie heeft een coördinerende rol en is verantwoordelijk voor het 'totaalbeeld' van de verschillende risico's waaraan het pensioenfonds wordt blootgesteld. Een belangrijk onderdeel hiervan is het contact met de verschillende risico-eigenaren en de bij de risicobeheerfunctie betrokken personen. Ook heeft de risicobeheerfunctie een initiërende en adviserende rol met betrekking tot het IRM.

Beoordeling, monitoring en rapportage

Een belangrijk onderdeel van het risicobeheer is de bewaking en controle van de werking van de verschillende beheersmaatregelen (zoals die worden benoemd in het separate uitwerkingsdocument).

De controle op de werking van beheersmaatregelen met betrekking tot beleggingsrisico's wordt ingevuld door de beleggingsadviescommissie. De controle op de werking van beheersmaatregelen met betrekking tot het aangaan van verplichtingen is onderdeel van de rapportage van de certificerende actuaire.

De controle op de werking van de beheersmaatregelen met betrekking tot niet-financiële risico's wordt deels uitbesteed. Verschillende beheersmaatregelen die bij de uitbestedingspartners zijn ingericht worden opgenomen in ISAE rapportages. De toetsing hiervan wordt extern ingevuld en daarover wordt gerapporteerd door middel van de assurance verklaring die onderdeel is van de ISAE-rapportage. Ook kunnen beheersmaatregelen onderdeel zijn van een ISO-certificering.

Gezien de grote mate van uitbesteding en de risico's voor het fonds die daardoor buiten de organisatie moeten worden beheerst, is het beheersen van de uitbestedingsrelatie van belang. De afspraken die met de uitbestedingspartners zijn vastgelegd dienen zodanig te zijn dat de beheersing bij de uitbesteding aansluit bij de risicohouding van het fonds en dat de werking van de beheersing van de risico's voldoende zichtbaar is voor het bestuur.

De compliance officer toetst bijvoorbeeld bepaalde beheersmaatregelen op het gebied van integriteit binnen de organisatie van het fonds (zoals de naleving van de gedragscode). Daarnaast speelt ook de adviserend actuaris / extern adviseur een rol bij het beheersen van (externe) risico's. Tot slot voert de risicomanagementcommissie daar waar gewenst ook zelfstandig controles uit op de werking van bepaalde beheersmaatregelen.

Ter invulling van het integraal risicomanagement is een proces ingericht dat leidt tot een integrale risicorapportage vanuit de risicomanagementcommissie aan het bestuur op kwartaalbasis. De risicomanagementcommissie maakt hiervoor gebruik van de diverse rapportages van de bij de risicobeheerfunctie betrokken personen, alsmede van eigen bevindingen.

Onderdeel van de risicorapportage is de weergave van de risico's zoals die in bijlage B zijn opgenomen. De weergave is bedoeld om alle eerder ingeschatte risico's samen te vatten en om wijzigingen van deze inschattingen vanuit de risicomanagementcommissie richting het bestuur voor te stellen. Wijzigingen van de niet-financiële risico's kunnen veroorzaakt worden door aanpassing van de beheersing, door signalen van falen van beheersmaatregelen, door ontwikkelingen binnen het fonds of bij uitbestedingspartner of door ontwikkelingen buiten het fonds zoals wet- en regelgeving. Wijzigingen van financiële risico's kunnen bijvoorbeeld veroorzaakt worden door wijzigingen in de beleggingsmix, rente-afdekking, financiële positie economische omstandigheden en veranderingen in de verplichtingen.

Deze risicorapportage heeft, naast het verschaffen van de noodzakelijke informatie, tevens tot doel om bij te dragen aan een vergroting van het risicobewustzijn en is het een middel om te rapporteren over de voortgang van de benoemde acties.

Adviseren en ondersteunen

De risicobeheerfunctie is een controlefunctie maar voert ook adviserende taken uit. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan advisering aan het bestuur over risicoblootstellingen bij mogelijke wijziging van uitbestedingspartners, belangrijke beleggingsbesluiten en het identificeren van en adviseren over risico's die mogelijk nog in de toekomst liggen, maar wel al meegenomen dienen te worden in de besluitvorming.

Daarnaast ondersteunt de risicomanagementcommissie het bestuur bij het inrichten van het IRM raamwerk en de IRM governance.

Geschiktheid en betrouwbaarheid

Met betrekking tot geschiktheid en betrouwbaarheid wordt in beginsel aangesloten bij de huidige eisen zoals die bij het fonds van toepassing zijn op de bestuurders. Voor wat betreft geschiktheid zal het bestuur mogelijk aanvullende eisen formuleren op het gebied van risicobeheer.

Onafhankelijkheid

De risicomanagementcommissie wordt door het bestuur in staat gesteld om onafhankelijk de taken binnen de risicobeheerfunctie uit te voeren. De onafhankelijkheid tussen bestuur en de risicomanagementcommissie wordt verder geborgd door de rol van de externe adviseur en de compliance officer. Daarnaast is er de escalatiemogelijkheid richting het bestuur, eventueel richting intern toezicht of in uiterste gevallen richting extern toezicht.

Rapportage- en meldingsplicht

De houder van de risicobeheerfunctie is verplicht eventuele materiële bevindingen en aanbevelingen in ieder geval aan het bestuur te rapporteren. Aangezien de sleutelfunctiehouder tevens een bestuurslid is, moeten materiële bevindingen en aanbevelingen ook aan de visitatiecommissie worden gerapporteerd. Indien het bestuur geen afdoende maatregelen treft, is de houder van de risicobeheerfunctie in voorkomende gevallen verplicht hiervan melding te doen bij DNB.

3.3.2 Actuariële functie

Houder van de actuariële functie

Het bestuur heeft ervoor gekozen om het houderschap van de actuariële functie toe te wijzen aan de certificerende actuaaris.

Taken en verantwoordelijkheden

De actuariële functie is belast met de actuariële activiteiten en heeft een controlerende rol. In het kader van de actuariële functie wordt onder meer toezicht gehouden op het berekenen van de technische voorzieningen, wordt beoordeeld of de daarbij gehanteerde methodieken en onderliggende modellen, gebruikte gegevens en aannamen passend zijn en worden – waar nodig – corrigerende maatregelen voorgesteld. Daarnaast heeft de actuariële functie een beoordelende rol met betrekking tot een eventuele gedragslijn van een fonds over het aangaan van pensioenverplichtingen en de adequaatheid van eventuele verzekeringsregelingen. In beide gevallen gaat het expliciet om een oordeel achteraf, dus nadat het beleid is vastgelegd of mogelijk reeds sprake is van een verzekeringsregeling.

Tot slot behoort het tot de actuariële functie om bij te dragen aan de doeltreffendheid van het risicobeheer. Dit ligt ook reeds besloten in de overige taken van de actuariële functie. Immers, onder meer het toetsen van de passendheid van de bij de technische voorzieningen gehanteerde methodieken en onderliggende modellen en aannamen heeft een directe relatie met de risico's waaraan het pensioenfonds is blootgesteld. Voor de volledigheid wordt

benadrukt dat de taken in de praktijk geen adviserend of uitvoerend karakter mogen krijgen. Het gaat immers om een controlerende rol die voldoende onafhankelijk van de uitvoerende werkzaamheden moet functioneren.

Geschiktheid en betrouwbaarheid

Op grond van de eisen die vanuit het actuarieel genootschap worden gesteld aan de certificerend actuaris acht het bestuur de certificerend actuaris geschikt en betrouwbaar.

Onafhankelijkheid

De certificerend actuaris is conform wettelijke vereisten onafhankelijk van het pensioenfonds.

Rapportage- en meldingsplicht

De certificerend actuaris is op basis van wetgeving verplicht een rapportage uit te brengen ter onderbouwing van de actuariële verklaring. Daarnaast heeft de certificerend actuaris een wettelijke meldingsplicht richting extern toezicht.

3.3.3 Interne audit functie

Houder van de interne audit functie

Rekening houdend met de omvang en complexiteit van de organisatie van het fonds heeft het bestuur ervoor gekozen om het sleutelfunctiehouderschap interne audit buiten het bestuur te beleggen².

Betrokkenen bij de interne auditfunctie

De sleutelfunctiehouder interne audit heeft de mogelijkheid een extra specifiek gerichte controle-opdracht aan een externe accountant te geven. En met betrekking tot de uitbestede processen speelt tevens de 3^e lijn van de uitbestedingspartners een rol.

Taken en verantwoordelijkheden

De interne audit functie is belast met het uitvoeren van (interne) audits binnen de bedrijfsvoering van een pensioenfonds. Daar waar wenselijk kan de auditfunctie periodiek de adequaatheid en doeltreffendheid van de controlefunctie evalueren.

Geschiktheid en betrouwbaarheid

Met betrekking tot geschiktheid en betrouwbaarheid wordt in beginsel aangesloten bij de huidige eisen zoals die bij het fonds van toepassing zijn op de bestuurders. Voor wat betreft geschiktheid zal het bestuur mogelijk aanvullende eisen formuleren op het gebied van interne audits.

² In de abtn van het fonds worden de verschillende sleutelfunctiehouders vastgelegd.

Onafhankelijkheid

De houder van de interne audit functie moet zijn werkzaamheden objectief, eerlijk en op een onafhankelijke wijze kunnen vervullen. De onafhankelijkheid wordt zoveel mogelijk geborgd, onder meer door de aanwezige escalatiemogelijkheid die er is richting de voorzitter van het bestuur en eventueel richting intern toezicht of in uiterste gevallen richting extern toezicht.

Rapportage- en meldingsplicht

De houder van de interne audit functie is verplicht eventuele materiële bevindingen en aanbevelingen in ieder geval aan het bestuur te rapporteren. Daarnaast kunnen materiële bevindingen en aanbevelingen ook aan Intern Toezicht worden gerapporteerd. Indien het bestuur geen afdoende maatregelen treft, is de houder van de interne auditfunctie in voorkomende gevallen verplicht hiervan melding te doen bij DNB.

4 Eigenrisicobeoordeling

De eigenrisicobeoordeling is het instrument voor het bestuur om inzicht te krijgen in de samenhang tussen de strategie van het fonds, de materiële risico's die het pensioenfonds kunnen bedreigen, de mogelijke consequenties hiervan voor de financiële positie van het fonds en de pensioenrechten van deelnemers, gewezen deelnemers, gepensioneerden en andere aanspraakgerechtigden.

De eigenrisicobeoordeling is onderdeel van het integraal risicomanagement en wordt ten minste eens per drie jaar uitgevoerd, of zoveel eerder als een significante wijziging van het risicoprofiel of pensioenregeling dat vereist. De eigenrisicobeoordeling is integraal onderdeel van de strategie van het pensioenfonds en wordt in aanmerking genomen bij het nemen van ingrijpende strategische beslissingen.

Het fonds zal de eigenrisicobeoordeling binnen twee weken nadat deze tot stand is gekomen (door het bestuur is vastgesteld), en na elke wijziging naar DNB sturen. De eigenrisicobeoordeling zal een zelfstandig leesbaar document zijn met eventueel gerichte verwijzingen naar andere beleidsdocumenten en/of rapportages.

4.1 Beleid eigenrisicobeoordeling

4.1.1 Doel

Het doel van de Eigenrisicobeoordeling (ERB) is de vastlegging van een analyse en beoordeling door het bestuur van het fonds van:

1. de risico's waaraan het fonds is blootgesteld;
2. de effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer (evaluatie van het risicomanagement).

Uit deze analyse en beoordeling kunnen aandachtspunten naar voren komen met betrekking tot de (organisatie van de) risicobeheersing van het fonds. Deze aandachtspunten worden als actiepunten geformuleerd in het Rapport ERB en worden vervolgens opgepakt in de reguliere Risk en Control cyclus.

Het fonds neemt het Rapport ERB in aanmerking bij de onderbouwing van strategische besluiten. Het intern toezicht kan gebruik maken van het Rapport ERB ten behoeve van haar taak om toe te zien op adequate risicobeheersing door het fonds en kan kennis nemen van het oordeel van het bestuur van het fonds. Ook De Nederlandsche Bank ontvangt vanuit haar toezichtstaak het Rapport ERB.

4.1.2 Uitvoeren Eigenrisicobeoordeling

Wanneer wordt de ERB uitgevoerd?

Het fonds voert ten minste eens in de drie jaar een eigenrisicobeoordeling (ERB) uit. Bij de vaststelling van de periodiciteit houdt het fonds rekening met de (strategische) beleidscyclus en met de omvang, aard, schaal en complexiteit van de werkzaamheden.

Naast de reguliere periodieke ERB (ten minste eens in de drie jaar), voert het fonds zo spoedig mogelijk een tussentijdse (actualisatie van) de ERB uit in het geval van een significante wijziging van of impact op het risicoprofiel of in de pensioenregeling van het fonds.

Tussentijdse ERB: Significante wijziging in of impact op het risicoprofiel

In het kader van beheerste en integere bedrijfsvoering zorgt het fonds ervoor dat, bij het voorbereiden van een strategisch besluit, zicht is op de mogelijke impact op het risicoprofiel, de benodigde beheersmaatregelen en de bestaande ERB.

Het fonds beschouwt ten minste de volgende gebeurtenissen (die zijn gebaseerd op de guidance van DNB) als aanleiding tot tussentijdse actualisatie van de ERB:

Significante wijziging in het risicoprofiel

- 1) materiële wijziging in de uitbesteding van werkzaamheden;
- 2) significante wijziging in de risicohouding;
- 3) significante wijziging van beleid of beleidsuitgangspunten;
- 4) verandering in wettelijke vereisten;
- 5) significante wijziging in de pensioenregeling (indien de significante wijziging enkel een specifieke pensioenregeling betreft, mag de tussentijdse ERB beperkt blijven tot die pensioenregeling). Strategisch besluit (met een materiële impact op het risicoprofiel);
- 6) een besluit tot de sluiting van een fonds (geen nieuwe deelnemers meer);
- 7) een besluit tot migratie van de administratie naar een nieuwe uitvoerder.

Qua proces geldt dat indien specifieke concept besluitvorming door het fonds de aanleiding vormt voor de actualisatie van de ERB, de actualisatie van de ERB nog onderdeel wordt van de besluitvorming.

Rolverdeling bij de uitvoering

Het Rapport ERB wordt vastgesteld door het bestuur. De voorbereiding vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de sleutelfunctiehouder risicobeheer van het fonds. Eventueel kan het opstellen van delen van het Rapport ERB worden gedelegeerd aan betrokkenen in de eerste lijn. Bij de beoordeling van de effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer, kan het bestuur zich eventueel mede baseren op beschikbare rapportages vanuit de interne audit functie van het fonds.

4.2 Inhoud eigenrisicobeoordeling

Wettelijke vereisten rapport ERB

Met het Rapport ERB geeft het fonds invulling aan het vereiste om een ERB uit te voeren zoals vastgelegd in artikel 18b van het Besluit Financieel Toetsingskader en aanvullende voorschriften die De Nederlandsche Bank publiceert. Dit vereiste is per 13 januari 2019 van kracht is geworden.

Op grond van artikel 18b van het Besluit Financieel Toetsingskader omvat de ERB in ieder geval:

- a) Een beschrijving van de wijze waarop de ERB in het managementproces en de besluitvormingsprocessen is geïntegreerd;
- b) Een beoordeling van de doelmatigheid van het risicobeheer;
- c) Een beschrijving van de wijze waarop belangenconflicten met de bijdragende onderneming worden beheerst bij uitbesteding van werkzaamheden sleutelfuncties;
- d) Een beoordeling van de totale financieringsbehoeften inclusief, indien van toepassing, een beschrijving van het herstelplan;
- e) Een beoordeling van de risico's voor samengevat de belanghebbenden met betrekking tot pensioenaanspraken en –rechten;
- f) Een kwalitatieve beoordeling van mechanismen ter bescherming van pensioenuitkeringen;
- g) Een kwalitatieve beoordeling van de operationele risico's;
- h) Een beoordeling van ESG risico's;
- i) Een beschrijving van methoden om risico's te beoordelen.

De ERB wordt vastgelegd in een Rapport ERB. Daarnaast worden de belangrijkste conclusies uit het Rapport ERB vastgelegd in het jaarverslag. Het bestuur geeft daarbij aan of zich een specifieke aanleiding voor het uitvoeren dan wel het actualiseren van de ERB heeft voorgedaan.

4.3 Uitvoering

De eigenrisicobeoordeling zal worden uitgevoerd en vastgesteld aan de hand van het huidige Integraal Risicomanagement framework van het fonds.

Bij deze eigenrisicobeoordeling zal de doelmatigheid van het integrale risicomanagement framework en daarbinnen het risicomanagementbeleid geëvalueerd worden.

De eigenrisicobeoordeling zal voornamelijk gebaseerd worden op de gehele beschikbare set van integraal risicomanagement beheersmaatregelen:

- Strategische risicoanalyses
- ALM-studies;
- Herstelplan;
- Haalbaarheidstoets;
- VEV-berekeningen;
- Risicomanagementrapportages;
- Risk self assessments;
- COS- en/of ISAE-verklaringen en rapportages
- Incidenten management
- Systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA)

Daarnaast wordt in de eigenrisicobeoordeling voor beleggingen vastgelegd hoe rekening wordt gehouden met ESG-factoren (klimaatverandering, hulpbronnen en milieu, sociale risico's en risico's i.v.m. waardevermindering van activa door veranderde regelgeving).

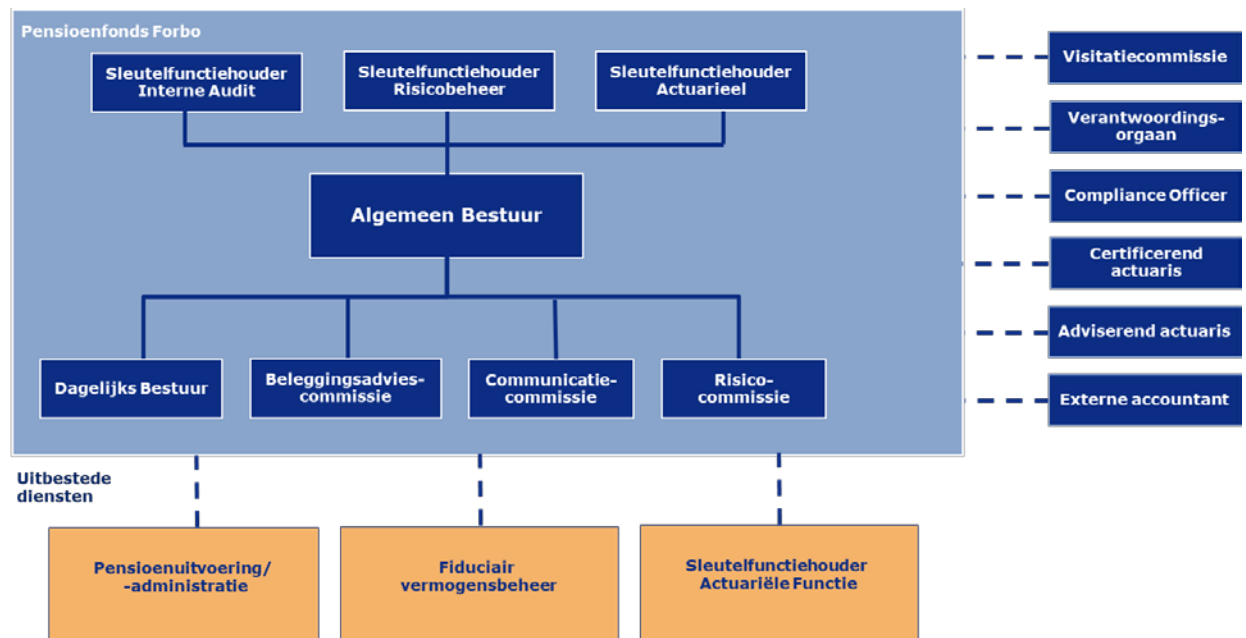
Bijlage A - Omgeving van het fonds

De omgeving waarin Stichting Pensioenfonds Forbo (het fonds) opereert, bepaalt de complexiteit van het risicomanagement. In dit kader wordt de complexiteit van de organisatie van het fonds en de complexiteit van de markt waarin het pensioenfonds opereert geïnterpreteerd. Dit als achtergrond, als input voor de invulling van de governance rondom IRM en ter bepaling van de diepgang van de risicoanalyse die door het fonds is uitgevoerd.

Organisatie en markt

De markt waarin het fonds opereert is de lokale Nederlandse pensioenmarkt. Het fonds is een ondernemingspensioenfonds en voert de pensioenregeling(en) uit voor de werknemers van Forbo Flooring BV, Forbo Eurocol Nederland BV en Forbo-Novilon BV. De werkzaamheden van het fonds zijn gereguleerd door wetgeving. Op het fonds wordt onafhankelijk toezicht gehouden door de Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De directe stakeholders zijn allemaal nauw verbonden door de (voormalige) werkrelatie met de werkgever. De markt kan worden gekenschetst als gereguleerd, non competitief en lokaal.

In de ABTN is onderstaand organogram opgenomen.



Figuur 4 Organogram PF Forbo (bron: ABTN december 2020)

Algemeen bestuur

Het pensioenfonds heeft een paritair bestuursmodel. Het bestuur bestaat uit zes personen. Binnen het bestuur zijn vier commissies werkzaam, te weten:

- Dagelijks bestuur;
- Beleggingsadviescommissie;
- Communicatiecommissie;
- Risicocommissie.

Het dagelijks bestuur bestaat uit een delegatie van het bestuur en bestaat uit minimaal 2 personen. De beleggingsadviescommissie bestaat uit een delegatie van het bestuur en een externe deskundige. De communicatiecommissie bestaat uit een delegatie van het bestuur met ondersteuning van externe deskundigen. De risicocommissie bestaat uit een delegatie uit het bestuur, de compliance-officer met ondersteuning van externe deskundigen.

Uitbesteding en dienstverleningspartners

Daarnaast is sprake van uitbesteding van werkzaamheden. Dit betreft met name het administratief beheer van het pensioenfonds en het vermogensbeheer. Het administratief beheer wordt uitgevoerd door AZL. Het vermogensbeheer wordt uitgevoerd door MN.

De vervulling van de Actuariële functie is uitbesteed aan de onafhankelijk certificerend actuaris, Triple A.

De vervulling van de sleutelfunctie Interne Audit is buiten het bestuur belegd.

Voor de actuariële werkzaamheden is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten met een onafhankelijk adviserend actuaris, Willis Towers Watson, en een onafhankelijk certificerend actuaris, Triple A. Met betrekking tot de accountantswerkzaamheden is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten met een onafhankelijk extern accountant, EY Accountants.

In dit kader is van belang dat het bestuur van het fonds ondanks deze strategische keuzen eindverantwoordelijk blijft voor de uitbestede activiteiten. Niettemin is het zo, dat de uitbesteding de mate waarin het bestuur zelf risico's beheerst, verkleint. Het bestuur zal wel moeten kunnen aantonen dat zij "in control" is.

Met betrekking tot integriteitsrisico's wordt bijvoorbeeld van in ieder geval de belangrijkste uitbestedingspartners verwacht dat zij beschikken over een gedragscode die voldoet aan de eisen van het fonds. Dit wordt periodiek getoetst.

Bijlage B - Invulling IRM-raamwerk

Onderdeel van de in hoofdstuk 2 genoemde eindverantwoordelijkheid van het bestuur betreft de inrichting van een IRM-raamwerk. Dit begint bij het vaststellen van de risicohouding en omvat vervolgens:

- **identificatie**: met welke risico's wordt het pensioenfonds geconfronteerd?
- **risicoanalyse**: hoe groot worden deze risico's ingeschat?
- **attitude**: formulering van gewenste beheersingsniveau, past het risico binnen de risicohouding en welke acties zijn wenselijk?
- **evaluatie**: om continue verbetering van het IRM proces te bereiken is een periodieke (jaarlijkse) evaluatie van de werking van het IRM noodzakelijk. De evaluatie kan worden gezien als de laatste stap van een herhalend proces

In deze bijlage is de wijze van invulling van het IRM-raamwerk beschreven voor zowel niet-financiële als financiële risico's.

Niet-financiële risico's

De invulling van het IRM-raamwerk voor niet-financiële risico's heeft plaatsgevonden door middel van een assessment met het gehele bestuur. De uitwerking van het assessment is opgenomen in een separaat uitwerkingsdocument dat als bijlage bij dit beleidsdocument is toegevoegd.

Risico-identificatie: met welke risico's wordt het pensioenfonds geconfronteerd?

Een risico is iedere mogelijke gebeurtenis die van invloed is op het realiseren van missie, visie, strategie en/of doelstellingen van het fonds. Uit deze definitie blijkt al dat een veelheid van risico's denkbaar is die bovendien heel divers van aard kunnen zijn. De identificatie van risico's gaat daarmee niet zozeer over het benoemen van alle mogelijke gebeurtenissen maar meer over het logisch indelen van deze mogelijke gebeurtenissen naar categorieën.

Een logische indeling naar categorieën en subcategorieën moet leiden tot een samenhangend geheel dat overzicht kan bieden over alle risico's. Voor de identificatie van de risico's is de risico-indeling uit FIRM, het risicomodel van De Nederlandsche Bank (DNB), als basis gehanteerd. Het governance risico wordt door het bestuur als hoofdcategorie daaraan toegevoegd. In navolgende tabel zijn de hoofdcategorieën opgenomen zoals die onderdeel zijn van het IRM van het fonds.

Niet-financiële risicocategorieën		
Omgevingsrisico	IT risico	Juridisch risico
Operationeel risico	Integriteitsrisico	Governance risico
Uitbestedingsrisico		

Tabel 1 *Categorieën niet-financiële risico's*

Ieder van de hoofdcategorieën is onderverdeeld in een aantal subcategorieën. In bijlage C is het overzicht opgenomen van de hoofd- en subcategorieën die worden onderscheiden in het separate uitwerkingsdocument. Hierin zijn onder meer definities van de (sub)categorieën en scenario's opgenomen waarmee een concreet beeld ontstaat van de risico's. Deze hoofd- en subcategorieën en de hierbij opgenomen scenario's tezamen vormen de geïdentificeerde risico's voor het pensioenfonds en komen terug in de risicoanalyse, monitoring en rapportages.

Het doorlopen van de IRM-cyclus waarborgt dat er periodiek een evaluatie, en als onderdeel daarvan aanvullende risico-identificatie, plaatsvindt waaruit aanvullende risico's of risicocategorieën benoemd kunnen worden.

Risicoanalyse: hoe groot zijn deze risico's?

De geïdentificeerde risico's vormen de input voor de risicoanalyse. De risicoanalyse betreft een 'self assessment' van het bestuur waarbij voor alle geïdentificeerde risico's wordt bepaald hoe groot het risico voor het pensioenfonds wordt ingeschat, zowel in termen van kans en impact als in termen van bruto en netto.

Kans en impact

Binnen het gehanteerde kader waarmee uitvoering wordt gegeven aan de systematische risicoanalyse wordt zowel de kans- als impactinschatting gebaseerd op een schaal van 1 tot 5. Deze schaalverdeling wordt enerzijds groot genoeg geacht om voldoende onderscheid te maken tussen de risico's en wordt anderzijds klein genoeg geacht om 'schijnnaauwkeurigheid' en inconsistentie in het self assessment te vermijden.

In navolgende tabel volgt een weergave van de kwalificatie van kans- en impactinschatting volgens deze schaal, zoals die ook in de risicoanalyse is gehanteerd.

Kans	Omschrijving	Nadere invulling
1	Zeldzaam	Zeer onwaarschijnlijk dat dit risico optreedt in de komende 3 jaar
2	Onwaarschijnlijk	Mogelijk dat dit risico optreedt in de komende 3 jaar
3	Mogelijk	Mogelijk dat dit risico optreedt in het komende jaar
4	Waarschijnlijk	Vrijwel zeker dat dit risico optreedt in het komende jaar
5	Zeer waarschijnlijk	Vrijwel zeker dat dit risico meer dan eenmaal optreedt in het komende jaar

Impact	Omschrijving	Nadere invulling
1	Minimaal	Minimale impact op het bereiken van doelstellingen (en geen impact op missie, visie en strategie)
2	Klein	Realiseren van doelstellingen wordt bedreigd (en de missie, visie en strategie niet)
3	Middel	Realiseren van de strategie wordt bedreigd (en de missie en visie niet)
4	Hoog	Realiseren van de visie wordt bedreigd (en de missie niet)
5	Maximaal	Realiseren van de missie wordt bedreigd

Tabel 2 Kwalificatie kans en impact

Van ieder van de geïdentificeerde risico's is de kans waarop het risico zich kan voordoen ingeschat, alsmede de impact die het risico zou hebben op het fonds. Hierbij heeft de impact betrekking op het niet meer kunnen realiseren van missie, visie, strategie en/of doelstellingen (zie figuur 1 op pagina 1).

De hoogte van het risico wordt vervolgens bepaald door de combinatie van kans en impact. In figuur 6 op pagina 19 is de uitwerking hiervan opgenomen in een risicomatrix die als risicohouding voor niet-financiële risico's wordt gehanteerd.

Bruto en netto op basis van scenario analyse

De inschatting van kans en impact wordt gemaakt voor zowel het bruto risico (zonder beheersmaatregelen, ook wel het inherente risico) als voor het netto risico (ná beheersmaatregelen, ook wel het rest risico). Als onderdeel van het self assessment gebeurt dat door van iedere subcategorie op basis van scenario analyse eerst bruto een kans en impact in te schatten, vervolgens in te schatten in welke mate de ingerichte beheersmaatregelen de kans danwel de impact beïnvloeden om daarmee tot slot uit te komen op een inschatting van de netto kans en impact.

De scenario analyse is het belangrijkste middel ter ondersteuning van het self assessment en heeft als doel om de betreffende risico's tastbaar te maken voor een gedegen inschatting. Per geïdentificeerde subcategorie is als onderdeel van de risicoanalyse daarom een aantal

scenario's (risico's) uitgewerkt met betrekking tot de wijze waarop het betreffende risico zich kan voordoen.

Mede op basis van deze scenario's wordt vervolgens een kans en impact (zowel bruto als netto) ingeschat van de subcategorie (dus niet van ieder van de scenario's zelf). De bij het self assessment gehanteerde scenario's zijn opgenomen als onderdeel van het separate uitwerkingsdocument.

Beheersmaatregelen

Het onderscheid tussen bruto en netto risico wordt ondersteund en verklaard door de van toepassing zijnde beheersmaatregelen die per subcategorie uit de analyse worden benoemd. Beheersmaatregelen kunnen zowel de kans als de impact verlagen.

Het toepassen van een vier-ogenprincipe is een voorbeeld van een beheersingsmaatregel voor operationeel risico die ervoor zorgt dat de netto kans lager uitvalt dan de bruto kans. Een gegevens back-up is een voorbeeld van een beheersmaatregel voor IT-risico waarin de netto impact lager uitvalt dan bruto.

De aanwezige beheersmaatregelen zoals die in het IRM een rol spelen zijn opgenomen in het separate uitwerkingsdocument. De monitoring van de werking van de verschillende beheersmaatregelen is onderdeel van de periodieke rapportage aan het bestuur in het kader van IRM.

Attitude: welke blootstelling is wenselijk en acceptabel?

Belang van formulering van de risicohouding

Een goed geformuleerde attitude of risicohouding sluit concreet aan bij de missie, visie, strategie en doelstellingen van het pensioenfonds. Het begrip 'risicohouding' kan worden gedefinieerd als de mate waarin een pensioenfonds bereid is bepaalde risico's te lopen om de missie, visie, strategie en doelstellingen van het fonds te realiseren en de mate waarin het fonds risico's kán lopen gegeven de kenmerken van het fonds.

Het belang van een goed geformuleerde en gecommuniceerde risicohouding, onder andere naar belanghebbenden en de uitbestedingspartners, is:

- Het formuleren van de risicohouding helpt het bestuur om betere strategische en tactische beslissingen te nemen (weten waar je naar toe stuurt)
- Het maakt het eenvoudiger om een mandaat met betrekking tot uitvoering te formuleren en maakt helder welke criteria aan uitbestedingspartners gesteld dienen te worden (afspraken maken over risico's en tolerantie)
- Het geeft een handvat voor de aanwending van middelen van het pensioenfonds (wat vinden we belangrijk)

- Het proces om de risicohouding te formuleren, verhoogt het risicobewustzijn. Het expliciet maken van de grens tussen acceptabel en niet-acceptabel helpt in het creëren van bewustwording. De “tone at the top” wordt hiermee gezet (cultuur)



Figuur 5 Het belang van een goed geformuleerde en gecommuniceerde risicohouding

Uitwerking van de risicohouding van het fonds

De risicohouding met betrekking tot niet-financiële risico's dient tot uitdrukking te brengen in welke mate het betreffende risico wenselijk of acceptabel is. De manier waarop deze risicohouding wordt vastgesteld, moet aansluiten bij de systematische analyse van de verschillende risico's. De invulling van de risicohouding bij het fonds is daarom uitgedrukt in een risicomatrix waarin kans en impact zijn opgenomen zoals die ook in de risicoanalyse wordt gehanteerd.

In deze risicomatrix wordt voor de kwalificatie van het risico onderscheid gemaakt naar 4 niveau's:

Acceptabel	normale bestuurlijke aandacht
Toelaatbaar	acceptabel maar bewaking bestuur vereist
Zorgwekkend	verdere beheersing op korte termijn (maximaal 1 jaar) vereist
Niet acceptabel	directe verbetering vereist

Het bestuur heeft in de risicomatrix de verschillende combinaties van kans en impact gekwalificeerd volgens bovenstaande indeling. In figuur 4 is de risicohouding zoals die door het bestuur is bepaald, grafisch tot uitdrukking gebracht.

		Impact (afgemeten aan missie, visie, strategie, doelstellingen)				
		1 = Minimaal	2 = Klein	3 = Middel	4 = Hoog	5 = Maximaal
Kans	5 = Zeer waarschijnlijk	Toelaatbaar	Zorgwekkend	Zorgwekkend	Niet acceptabel	Niet acceptabel
	4 = Waarschijnlijk	Toelaatbaar	Toelaatbaar	Zorgwekkend	Zorgwekkend	Niet acceptabel
	3 = Mogelijk	Acceptabel	Toelaatbaar	Toelaatbaar	Zorgwekkend	Zorgwekkend
	2 = Onwaarschijnlijk	Acceptabel	Acceptabel	Toelaatbaar	Toelaatbaar	Zorgwekkend
	1 = Zeldzaam	Acceptabel	Acceptabel	Acceptabel	Toelaatbaar	Toelaatbaar

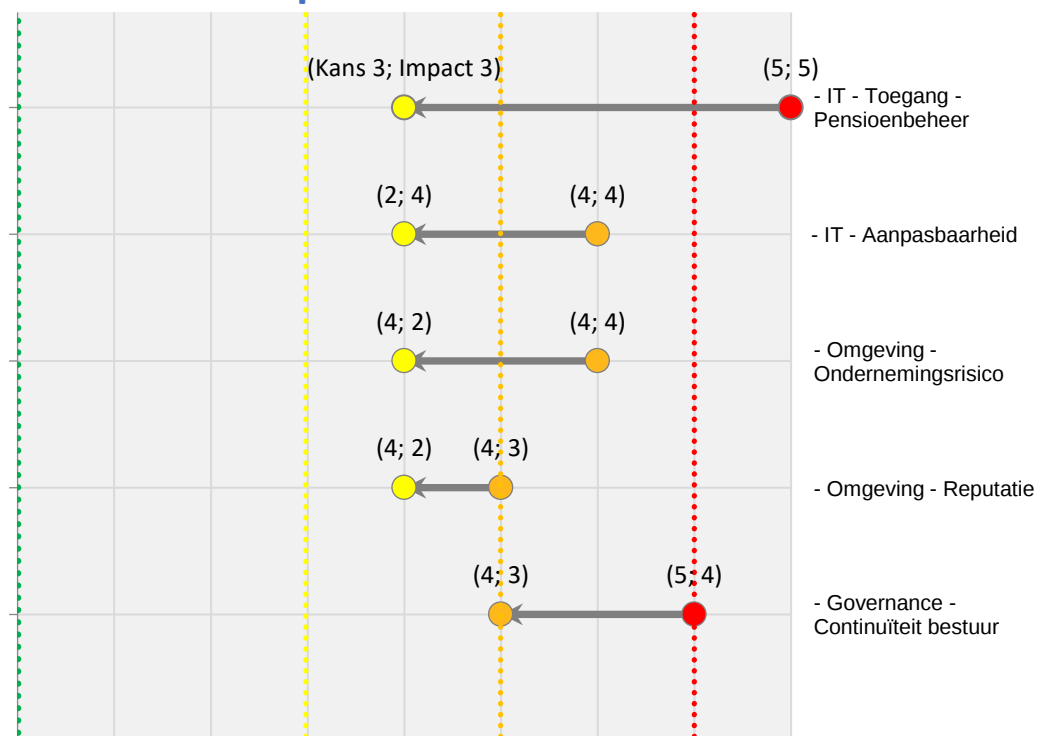
Figuur 6 Weergave van de initiële risicohouding van het fonds voor niet-financiële risico's

Risicobeoordeling en risicobehandeling

Voor alle geïdentificeerde niet-financiële risicocategorieën is door middel van het beschreven 'self assessment' de risicoanalyse uitgevoerd en is voor alle geïdentificeerde categorieën bepaald hoe groot het risico is voor het pensioenfonds, zowel in termen van bruto en netto als in termen van kans en impact. Dit wordt afgezet tegen de risicohouding zoals die is vastgesteld (risicobeoordeling).

Navolgende grafische weergave dient ter illustratie van de wijze waarop de ingeschatte risico's worden samengevat. De grafische weergave speelt daarbij een belangrijke rol in de periodieke risicorapportage van de risicomanagementcommissie aan het bestuur.

Top 5 netto risico's



Figuur 7 Voorbeeld van weergave van ingeschatte risico's versus de risicohouding

Per risico wordt vervolgens bepaald in hoeverre actie wenselijk is (risicobehandeling). Dit betreft een kosten/baten afweging die kan leiden tot het aanpassen van beheersing, het overdragen, het vermijden of het accepteren van het risico.

De volledige uitwerking van het risico assessment is terug te vinden in het separate uitwerkingsdocument.

Evaluatie

Om continue verbetering van het IRM-proces te bereiken is een periodieke (jaarlijkse) evaluatie van de werking van het IRM noodzakelijk. De evaluatie kan worden gezien als de laatste stap van een herhalend proces (zie figuur 2 op pagina 3).

Het doel van de evaluatie is om te beoordelen of er risico's moeten worden toegevoegd aan de geïdentificeerde risico's, in hoeverre risico's zijn gewijzigd en of er aanleiding is om de risicohouding aan te passen of te verfijnen (deze aspecten kunnen reeds onderdeel zijn van de periodieke rapportage aan het bestuur vanuit de 2e lijn). Daarnaast zal geëvalueerd

moeten worden in hoeverre de monitoring en rapportage aanpassing behoeven en in hoeverre de samenwerking tussen de 1^e en 2^e lijn aanpassing behoeft.

Met het gehele bestuur wordt de evaluatie, onder externe begeleiding uitgevoerd³. Hierin worden onder andere de doelstellingen van het IRM en de mate waarin die zijn bereikt geëvalueerd. Daarnaast wordt stilgestaan bij de periodieke rapportage en eventuele aanpassing daarvan en wordt het samenspel van de 1^e, 2^e en 3^e lijn geëvalueerd.

De evaluatie wordt jaarlijks opgenomen in de jaarplanning van het fonds. De evaluatie van het IRM wordt ondersteund vanuit de 2^e lijn waarbij de beoordeling vanuit de 3^e lijn als input dient voor de evaluatie.

³ De uitbestedingspartners die onderdeel zijn van de 1^e lijn zijn geen onderdeel van deze evaluatie. Een separate evaluatie van de uitbestedingspartners zelf vindt jaarlijks plaats in een evaluatiegesprek

Financiële risico's

Risicohouding financiële risico's – welke blootstelling is wenselijk en acceptabel?

Het pensioenfonds is een financiële instelling. Het bewust aangaan en beheersen van financiële risico's behoort daarom tot de kerntaken van het pensioenfonds en houdt rechtstreeks verband met de missie van het fonds om zorg te dragen voor, en te streven naar behoud van koopkracht van de pensioenen.

Het gaat om het maken van een expliciete afweging tussen meer zekerheid (minder indexatiepotentieel) versus meer indexatiepotentieel (minder zekerheid). Het is een afweging tussen het maximaliseren van de toeslagambitie en minimaliseren van de kans op korten. Wegens de herstelsituatie van het fonds speelt hierbij ook de afweging tussen de mate waarin risico's op de korte termijn aanvaardbaar zijn versus op de lange termijn wenselijk/noodzakelijk zijn om de indexatie-ambitie waar te maken.

Het fonds streeft daarom op verantwoorde en prudente wijze naar beleggingsrendement passend bij de risicohouding. De risicohouding is de mate waarin het pensioenfonds bereid is risico's te lopen om de missie te realiseren en de mate waarin het fonds risico's kan lopen gegeven de kenmerken van het fonds. De risicohouding is tot stand gekomen na uitvraag en overleg met de deelnemers en na overleg met het verantwoordingsorgaan, sociale partners en het bestuur van het fonds. In overleg met sociale partners is een aantal beleidsuitgangspunten geformuleerd die ten grondslag liggen aan de risicohouding:

- Het meeste belang wordt gehecht aan het vermijden van situaties van dekkingstekort en het vermijden van situaties van grote rechtenkortingen;
- Daarnaast is het realiseren van de toeslagambitie belangrijk;
- Korte termijn risico's zijn acceptabel om lange termijn doelstelling te halen;
- Het risico van kleine kortingen wordt geaccepteerd;
 - o Maximale rechtenkorting in enig jaar van 5%;
 - o Maximale opbouwkorting in enig jaar 10%.

De risicohouding wordt op basis van wet- en regelgeving verder geconcretiseerd door de vaststelling van risicogrenzen voor de korte- en lange termijn. Voor wat betreft de risicohouding op de korte termijn wordt een niveau van de vereiste dekkingsgraad van 120% gedefinieerd, met een bandbreedte van 5%-punt naar boven en naar beneden. Dit betekent dat de vereiste dekkingsgraad in principe ligt tussen 115% en 125%. Het fonds heeft de onderstaande ondergrenzen gedefinieerd voor wat betreft de risicohouding op de lange termijn:

- De mediaan van het verwachte pensioenresultaat vanuit de evenwichtssituatie (situatie waarbij eigen vermogen gelijk is aan het vereist eigen vermogen): 80%;
- De mediaan van het verwachte pensioenresultaat vanuit de feitelijke situatie: 80%;
- De maximale afwijking van de mediaan in een 'slecht weer scenario' (5e percentiel) ten opzichte van de mediaan vanuit de feitelijke situatie: 35%.

Risico-identificatie: met welke risico's wordt het pensioenfonds geconfronteerd?

Het belangrijkste risico voor het fonds betreft het solvabiliteitsrisico, ofwel het risico dat het fonds niet beschikt over voldoende vermogen ter dekking van de pensioenverplichtingen. De solvabiliteit wordt gemeten zowel op basis van algemeen geldende normen als ook naar de specifieke normen welke door de toezichthouder worden opgelegd. Indien de solvabiliteit van het fonds zich negatief ontwikkelt, bestaat het risico dat er geen ruimte beschikbaar is voor eventuele toeslagverlening over de opgebouwde aanspraken en ingegane pensioenen. In het uiterste geval kan het noodzakelijk zijn dat het fonds verworven pensioenaanspraken en pensioenrechten moet verminderen.

Met betrekking tot het solvabiliteitsrisico kan onderscheid worden gemaakt naar diverse financiële sub risico's. Voor de te onderscheiden risico's is hierbij - net als bij de niet-financiële risico's - gekeken naar de risico-indeling op basis van het raamwerk van DNB. Het standaardmodel voor de bepaling van het vereist eigen vermogen (hierna het standaardmodel) zoals bedoeld in de Pensioenwet kan worden gezien als een nadere uitwerking van deze risico-indeling. Dit standaardmodel wordt door het fonds gehanteerd om het vereist eigen vermogen te bepalen en om de financiële risico's tot uitdrukking te brengen. Voor de identificatie van de financiële risico's vormt dit dan ook het uitgangspunt.

In navolgende tabel zijn, naast het solvabiliteitsrisico, de financiële risico's opgenomen die het fonds op basis van het standaardmodel onderscheidt:

Financiële risicocategorieën standaardmodel
Solvabiliteitsrisico
Renterisico (s1)
Aandelen- en vastgoedrisico (s2)
Valutarisico (s3)
Grondstoffenrisico (s4)
Kredietrisico (s5)
Verzekeringstechnisch risico (s6)
Actief beheer risico (s10)

Tabel 3 *Categorieën financiële risico's standaardmodel*

Daarnaast onderscheidt het fonds in het integraal risicomanagement tevens overige financiële risico's zoals opgenomen in de navolgende tabel:

Overige financiële risicocategorieën
Liquiditeitsrisico
Tegenpartijrisico
Concentratierisico
Balansrisico

Tabel 4 Overige financiële risicocategorieën

Het balansrisico zoals gedefinieerd, getoetst en vastgesteld binnen de ALM studie, is het risico dat de beweeglijkheid (volatiliteit) van de pensioenverplichtingen (op basis van de UFR vastgesteld) verschilt van de beweeglijkheid van de beleggingen waardoor de waardeontwikkeling van de beleggingen in negatieve zin afwijkt van de waardeontwikkeling van de pensioenverplichtingen waardoor de nominale dekkingsgraad daalt.

Risicoanalyse: hoe groot zijn deze risico's?

De meetbaarheid van financiële risico's is anders dan bij de niet-financiële risico's. Voor financiële risico's geldt dat deze beter meetbaar zijn en dat er in de praktijk reeds verschillende modellen worden gebruikt om bij een bepaalde kans de impact van de risico's tot uitdrukking te brengen. Evenals bij niet-financiële risico's wordt de impact afgemeten aan de doelstellingen van het fonds. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar (financiële) doelstellingen op de korte- en lange termijn.

Eén van de maatstaven die het fonds gebruikt om te toetsen of het beleid aansluit bij het gewenste risicoprofiel is het balansrisico. De maatstaf voor het balansrisico geeft een indicatie van de te verwachten beweeglijkheid (of spreiding) in de ontwikkeling van de dekkingsgraad. Het balansrisico wordt gemeten als de tracking error van de beleggingen ten opzichte van de nominale verplichtingen. De tracking error is een statistische maatstaf die de mate waarin twee rendementen van elkaar verschillen meet, namelijk de afwijking in het rendement op de beleggingen en het 'rendement' op de pensioenverplichtingen.

Het balansrisico zoals dit is vastgesteld in de ALM studie wordt in het beleggingsplan vertaald naar een tweetal signaalgrenzen. De ondergrens is daarbij vastgesteld. Indien de signaalgrenzen worden onder- of overschreden onderzoekt het fonds of een aanpassing van het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille benodigd is. Op balansniveau houdt een tracking error van 10% bijvoorbeeld in dat de verwachte dekkingsgraad over een periode van 1 jaar met een zekerheid van 97,5% maximaal 20% lager zal zijn dan de huidige stand van de dekkingsgraad.

Ten behoeve van het balansrisico houdt het bestuur ook het vereist eigen vermogen in de gaten. Dit zegt namelijk ook iets over de risicobereidheid van het pensioenfonds (hoe risicovoller het beleggingsbeleid, hoe hoger het vereist eigen vermogen). Het eerdergenoemde standaardmodel voor het vereist eigen vermogen kan worden gezien als risicoanalyse. Hierbij geldt dat de kans dat een risico zich het komend jaar voordoet voortkomt uit de in het model gekozen waarschijnlijkheid van 97,5%. Het standaardmodel kan worden gebruikt om de impact van het risico tot uitdrukking te brengen in euro's of in impact op de dekkingsgraad. De risico's kunnen afzonderlijk worden bepaald en door middel van de wortelformule wordt tevens het totaalrisico bepaald waarin rekening wordt gehouden met een correlatie van verschillende risico's. Deze risicoanalyse leidt tot een analyse van de netto risico's (ná beheersmaatregelen zoals afdekking van het renterisico).

Voor wat betreft de risicohouding op de korte termijn wordt een niveau van de vereiste dekkingsgraad van 120% gedefinieerd, met een bandbreedte van 5%-punt naar boven en naar beneden. Een vereist dekkingsgraad van 120% betekent dat de dekkingsgraad vanuit dit niveau binnen 1 jaar met een waarschijnlijkheid van 97,5% niet onder de 100% komt.

Met behulp van het standaardmodel voor de bepaling van het vereist eigen vermogen en vanuit de tracking error als statistische maatstaf voor balansrisico, kunnen risico's dus worden vertaald in termen van impact op de dekkingsgraad (bij een bepaalde kans). Het is tevens mogelijk om de risico's te kwantificeren in relatie tot overige doelstellingen, zoals de kans op en omvang van een rechtenkorting. Daarnaast worden risico's tevens geanalyseerd over een langere horizon en tot uitdrukking gebracht in termen zoals bijvoorbeeld toeslagresultaat of pensioenresultaat (afgemeten aan de doelstellingen).

Attitude: risicobeoordeling en risicobehandeling

Als eerste stap in het risicomanagementproces zijn de risicohouding en beleidsuitgangspunten gedefinieerd. Bij de tweede stap zijn de risico's geïdentificeerd waaraan het fonds wordt blootgesteld en als derde stap wordt met behulp van diverse financiële modellen ingeschat hoe groot de kans en impact van financiële risico's zijn.

De volgende stap is het afzetten van de ingeschatte risico's tegen de risicohouding (risicobeoordeling) en vervolgens bepalen op welke wijze de risico's worden behandeld (accepteren, verminderen, vermijden of overdragen), oftewel in hoeverre beheersmaatregelen moeten worden getroffen.

De ALM-studie vormt het uitgangspunt voor het bepalen van het strategisch beleggingsbeleid van het pensioenfonds. De ALM-studie maakt inzichtelijk, aan de hand van meerdere risicoprofielen/ beleggingsmixen en scenario-analyses, welk strategisch beleggingsbeleid het meest efficiënt tegemoet komt aan de doelstellingen en risicohouding van het bestuur. De ALM-studie leidt tot een keuze voor een strategisch beleggingsbeleid zodat risico's alleen worden genomen om de kans op realisering van doelstellingen van het pensioenfonds te vergroten. Periodiek, maar minimaal eens in de drie jaar, zal aan de hand van een nieuwe

ALM-studie het beschreven beleid worden getoetst. Aan de hand van de uitkomsten zal onder meer worden beoordeeld of de risico's zich nog binnen aanvaardbare grenzen bevinden, de sturingsmiddelen nog voldoende kracht hebben en de ambitie van het fonds met betrekking tot het voorwaardelijke toeslagbeleid nog realiseerbaar is. Indien de uitkomsten van de ALM-studie daartoe aanleiding geven zal het beleid worden aangepast.

Verder wordt met de jaarlijkse haalbaarheidstoets getoetst of het verwachte pensioenresultaat in voldoende mate aansluit bij de door het fonds gekozen ondergrenzen. Indien de ondergrenzen worden overschreden treedt het fonds in overleg met de sociale partners om te bezien of, en zo ja welke, maatregelen genomen moeten worden.

De dagelijkse uitvoering van het beleggingsbeleid is uitbesteed aan de vermogensbeheerder. De vermogensbeheerder dient zich te houden aan de door het bestuur vastgestelde beleggingsrichtlijnen (restricties, bandbreedtes en limieten). De vermogensbeheerder rapporteert maandelijks aan de beleggingsadviescommissie. De beleggingsadviescommissie controleert de naleving van de randvoorwaarden en beoordeelt of wijzigingen van de portefeuille noodzakelijk zijn. De beleggingsadviescommissie is verantwoordelijk voor het bewaken en beheersen van de financiële risico's.

Bijlage C – Overzicht niet-financiële risicocategorieën

Omgeving	Operationeel
1. Marktverhouding / concurrentie	1. Verwerking – Pensioenbeheer
2. Afhankelijkheid	2. Verwerking – Vermogensbeheer
3. Reputatie	3. Verwerking – Bestuursondersteuning
4. Ondernemingsklimaat	4. Opdrachtaanvaarding
	5. Aansluiting
	6. Informatie
	7. Kosten
	8. Productontwikkeling

Uitbesteding	IT
1. Continuïteit – Pensioenbeheer	1. Aanpasbaarheid
2. Continuïteit – Vermogensbeheer	2. Toegang – Pensioenbeheer
3. Integriteit – Pensioenbeheer	3. Toegang – Vermogensbeheer
4. Integriteit – Vermogensbeheer	4. Toegang – Bestuursondersteuning
5. Kwaliteit – Pensioenbeheer	5. Betrouwbaarheid
6. Kwaliteit – Vermogensbeheer	6. Beschikbaarheid

Integriteit	Juridisch	Governance
1. Witwassen	1. Wetgeving	1. Continuïteit bestuur
2. Terrorismefinanciering	2. Contract	2. Geschiktheid bestuur
3. Omzeiling sanctiewetgeving	3. Niet-contractuele rechten	
4. Omkoping	4. Niet-contractuele plichten	
5. Belangenverstrengeling	5. Procesrisico	
6. Ontduiking/ontwijking fiscale regelgeving		
7. Cybercrime		
8. Niet vertrouwelijk omgaan met gegevens		
9. Niet ethisch/moreel handelen		
10. Benadeling van derden		
11. Fraude		
12. Voorwetenschap		

Bijlage D – Uitwerkingsdocument niet-financiële risico's

Zie separate bijlage.