



1. Inleiding

2. Belangrijkste  
uitdagingen in de sector

3. In gesprek met...

4. Risicomanagement:  
voorbereid op de toekomst

5. Contactpersonen

# ***Risico's in Pensioenen 2020***

## Een visie op risico's in de Nederlandse pensioensector

*Januari 2017*





# Inhoud

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                                    | <b>3</b>  |
| <b>2. Belangrijkste uitdagingen in de sector</b>                       | <b>6</b>  |
| 2.1 Verwachtingen op gespannen voet met behaalde financiële resultaten | 8         |
| 2.2 Behoeftte aan een duidelijke koers                                 | 10        |
| 2.3 Wendbaarheid van de pensioensector cruciaal                        | 12        |
| 2.4 Aanpasbaarheid en beveiliging van IT                               | 13        |
| 2.5 Risicomanagement en compliance naar een geïntegreerd niveau        | 15        |
| 2.6 Veranderingen in wet- regelgeving blijven een uitdaging            | 17        |
| <b>3. In gesprek met...</b>                                            | <b>18</b> |
| PGGM - Arjen Pasma                                                     | 18        |
| MN - Liesbeth Sinke en Pim Poppe                                       | 21        |
| ABP/APG - Alae Laghrich en Céline van Asselt                           | 24        |
| <b>4. Risicomanagement: voorbereid op de toekomst</b>                  | <b>27</b> |
| <b>5. Contactpersonen</b>                                              | <b>32</b> |





# 1. Inleiding

*Voor u ligt de publicatie 'Risico's in Pensioenen 2020', een inventarisatie van de grootste risico's voor de pensioensector in Nederland voor de komende jaren. Deze publicatie is gemaakt voor en met medewerking van de pensioensector; alle partijen met een rol in de pensioensector kunnen hier gebruik van maken. De analyse en uiteindelijke weergave is verzorgd door PwC op basis van diverse inzichten en visies in de sector.*

In de afgelopen jaren is de pensioensector geraakt door een aantal ontwikkelingen die de doelstellingen van de sector hebben aangetast. Het vertrouwen in de pensioensector onder deelnemers is al geruime tijd laag. De pensioensector zal ook de komende jaren onderhevig zijn aan een aantal grote onzekerheden en bedreigingen. Voor pensioenfondsen, uitvoeringsorganisaties en andere partijen die bijdragen aan de uitvoering van pensioenregelingen, zal de uitdaging liggen in het navigeren tussen de diverse onzekerheden. Dit terwijl de sector zich – gegeven het broze vertrouwen – geen 'misstappen' kan veroorloven. Risicomanagers in de pensioensector zullen een steeds belangrijkere rol spelen bij het nemen van de juiste beslissingen.

Met deze publicatie willen wij de pensioensector inzicht geven in risico's die de komende jaren gerichte aandacht vragen. Wij geven handvatten om deze risico's beter te beheersen. Deze beheersing is een voorwaarde om te kunnen blijven voorzien in de financiële zorg voor de oude dag van de deelnemer.

In deze publicatie wordt in de eerste plaats inzicht gegeven in de grootste risico's die de pensioensector de komende jaren zullen beïnvloeden. Vervolgens wordt de focus gelegd op een beperkt aantal grote risico's, waarbij tevens wordt ingegaan op de onderliggende oorzaken en op de maatregelen die pensioenfondsen kunnen treffen om deze risico's te mitigeren. Hierbij worden concrete oplossingen aangedragen om de pensioensector door de turbulente ontwikkelingen en veranderingen in de sector te leiden. Tot slot wordt ingegaan op de rol van risicomanagement en op welke wijze risicomanagement de sector kan helpen bij het aanpassen aan de veranderende omstandigheden.

## **De totstandkoming van Risico's in Pensioenen 2020**

Deze publicatie is als volgt tot stand gekomen:

**Enquête:** wij hebben onder pensioenfondsen, pensioenuitvoeringsorganisaties en pensioenverzekeraars<sup>1</sup> een enquête gehouden. In deze enquête hebben wij hen gevraagd om aan te geven welke risico's zij zien en hoe deze risico's zich tot elkaar verhouden. Hiermee is een eerste beeld verkregen van de grootste risico's die momenteel leven in de pensioensector.

**Round table:** vervolgens is een round table georganiseerd, bijgewoond door bestuursleden met de portefeuille risicomanagement en risicomanagers van de grootste pensioenfondsen in Nederland. Tijdens deze round table is het beeld omtrent de grootste risico's vanuit de enquête besproken en zijn meerdere risico's verder uitgewerkt (waaronder een vergelijking met visies op risico's van ondernemingen, banken en verzekeraars). Hiermee is een completer beeld van de grootste risico's binnen de pensioensector verkregen.

**Diepte-interviews:** op basis van de enquête en de round table zijn drie thema's geselecteerd waarop nader is ingegaan in interviews met executives, verantwoordelijk voor risicomanagement bij de pensioenuitvoeringsorganisaties.

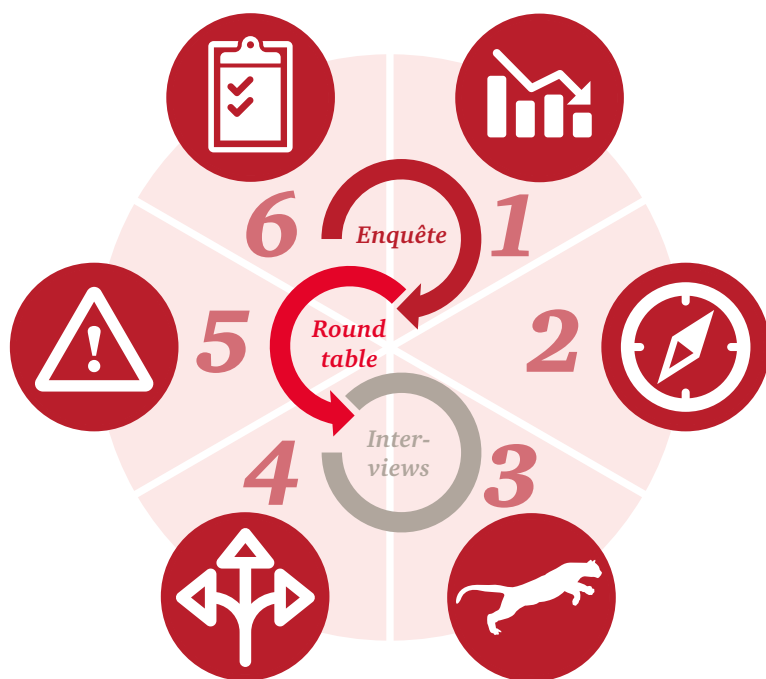
.....  
<sup>1</sup> Deze publicatie gaat met name in op de risico's geassocieerd met de uitvoering van DB- en DC- regelingen binnen de pensioensector. Voor typische risico's voor verzekeraars wordt verwezen naar de publicatie: Insurance Banana Skins 2015, CSFI/PwC, <http://www.pwc.nl/nl/publicaties/insurance-banana-skins-2015.html>



---

**Een visie op de grootste risico's voor de pensioensector**

---

**Bereid u voor op de toekomst**

Het vertrouwen in de pensioensector onder deelnemers is al geruime tijd laag. Dit wordt onder meer veroorzaakt door **spanning tussen de verwachtingen en de behaalde financiële resultaten**, negatieve media-aandacht en de moeilijke situatie op de financiële markten.

Eén van de belangrijkste onzekerheden in de komende periode blijft de ontwikkeling en volatiliteit van de financiële markten (rente, waardeontwikkeling van aandelen, et cetera) en van de demografie (levensverwachting). Deze zijn bepalend voor het pensioenresultaat en zullen daarmee ook van invloed zijn op het vertrouwen in de pensioensector: immers, het niet hoeven korten en het toekennen van indexatie kan een positieve bijdrage leveren aan het vertrouwen.

Niet alleen op financieel vlak is het onrustig in de pensioensector; ook de brede discussie over de vorm van het nieuwe pensioenstelsel is nog niet afgelopen. De uitkomst van de discussie zal naar verwachting resulteren in veranderingen in het pensioen die de komende jaren doorgevoerd moeten worden. In het verlengde hiervan liggen de grote zorgen van de sector over politieke inmenging

in de pensioensector. Extra aandacht gaat daarom uit naar de aankomende verkiezingen. Elke politieke partij heeft het pensioendossier opgenomen in haar verkiezingsprogramma, waarbij de partijen zich qua tendens richten op hun achterban. Het is maar de vraag of de politiek, door de versplintering van de partijen en hun standpunten, in staat is om tot een goed stelsel te komen voor alle belanghebbenden. In de pensioensector zelf is daarom **behoefte aan een duidelijke koers**, om op basis daarvan in dialoog met de politiek te treden over een nieuw pensioenstelsel.

Ongeacht de uitkomst van het debat over de toekomst van het pensioenstelsel, is het van belang dat de pensioensector in staat is om te anticiperen op veranderingen in de externe omgeving. In de huidige situatie, waarin deze ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen en risico's zich sneller manifesteren, staat de **wendbaarheid van de pensioensector** eveneens volop in de aandacht.

Naast de aanhoudende onrust op de financiële markten en de discussie over het nieuwe stelsel, wordt IT gezien als een belangrijk risico om rekening mee te houden. Hierbij wordt gekeken naar de **aanpasbaarheid en beveiliging van IT**, ofwel de toepassing



## 1. Inleiding

## 2. Belangrijkste uitdagingen in de sector

## 3. In gesprek met...

## 4. Risicomanagement: voorbereid op de toekomst

## 5. Contactpersonen

van informatietechnologie om innovatie mogelijk te maken en om de bedrijfsvoering te beveiligen tegen externe bedreigingen (cybercrime).

Gegeven de vele onzekerheden en uitdagingen, is het niet vreemd dat ook de **kwiteit van het risicomanagement en compliance** wordt gezien als een belangrijke factor om toekomstbestendigheid van de pensioensector te waarborgen.

Tot slot zorgen de hiervoor genoemde risico's er mede voor, dat ook ontwikkelingen op het gebied van **wet- en regelgeving** de komende jaren onder de aandacht blijven. Op nationaal en Europees niveau worden ontwikkelingen verwacht die effect kunnen hebben op de bedrijfsvoering en het functioneren van de pensioensector.

### **Behoud door aanpassing**

Gegeven de onzekerheden en bedreigingen die de pensioensector de komende jaren het hoofd zal moeten bieden, is actie noodzakelijk.

We zijn ervan overtuigd dat de sector in staat is om de uitdagingen adequaat tegemoet te treden. De afgelopen jaren heeft de

sector al duidelijke stappen gezet in de professionalisering van risicomanagement, voornamelijk door initiatieven vanuit de pensioensector zelf, maar ook deels ingegeven door strengere eisen vanuit wet- en regelgeving.

De toegevoegde waarde van risicomanagement staat buiten kijf: het beheersen van risico's draagt bij aan het bereiken van de strategische doelstellingen. Als de pensioensector haar doelstellingen niet behaalt als gevolg van ontoereikend risicomanagement, zal dit een negatief effect hebben op het vertrouwen en draagvlak in de sector. Dit draagvlak tussen groepen in de pensioensector is juist wat de sector onderscheidt van andere financiële instellingen als banken en verzekeraars.

De winnaars in de pensioensector zullen diegenen zijn die de groei in professionalisering van het risicomanagement doorzetten. Zij bepalen zo een eigen koers en navigeren tussen de vele onzekerheden, door hun strategie en de uitvoering hiervan tijdig aan te passen.

**Patrick Heisen**  
Partner

### **Dankwoord**

Graag bedanken wij degenen die de enquête hebben ingevuld voor hun bijdrage. Wij danken de deelnemende pensioenfondsen aan de round table voor hun waardevolle inzichten en de kwaliteit van de discussie.

Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid  
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Metalektro  
Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars  
Stichting Pensioenfonds APF  
Stichting Pensioenfonds ING  
Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek  
Stichting Pensioenfonds PGB  
Stichting Pensioenfonds van de ABN AMRO Bank N.V.  
Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn  
Stichting Rabobank Pensioenfonds  
Stichting Spoorwegpensioenfonds

Wij bedanken de volgende organisaties voor hun medewerking aan de diepte-interviews waarmee waardevolle visies en beelden zijn verkregen waar de pensioensector de komende jaren mee verder kan.

APG in samenwerking met ABP  
MN  
PGGM





## 2. De belangrijkste uitdagingen in de sector

*De uitkomsten van de enquête, de round table en de interviews kunnen worden samengevat in onderstaande zes thema's die van groot belang zijn voor de pensioensector in de komende jaren. Per thema zijn één of meer risico's geïdentificeerd die daarbij van belang zijn. De thema's en bijbehorende risico's vormen het vertrekpunt voor de rest van deze publicatie.*

| Paragraaf |                                                                                     | Thema                                                                                                 | Risico's                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         |    | Spanning tussen verwachtingen en behaalde financiële resultaten                                       | <b>Dekkingsgraad/pensioenresultaat:</b> het risico dat, als gevolg van negatieve ontwikkelingen op financiële markten of in demografie (levensverwachting), de dekkingsgraad daalt en het verwachte pensioenresultaat afneemt.<br><b>Communicatie:</b> het risico dat, als gevolg van onvoldoende duidelijke en begrijpelijke communicatie naar belanghebbenden over risico's en wat ze mogen verwachten, het vertrouwen in het pensioenstelsel afneemt. |
| 2         |    | Behoefte aan een duidelijke koers vanuit de sector                                                    | <b>Politieke inmenging:</b> het risico dat, als gevolg van het ontbreken van een duidelijke koers vanuit de pensioensector, de politiek de richting voor het nieuwe pensioenstelsel bepaalt.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3         |    | Wendbaarheid van de pensioensector is cruciaal om te kunnen anticiperen op grote veranderingen        | <b>Wendbaarheid:</b> het risico dat, als gevolg van onvoldoende verandervermogen, de pensioensector niet in staat is tijdig in te spelen op ontwikkelingen in de externe omgeving.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4         |   | Aanpasbaarheid en beveiliging van IT als strategische randvoorwaarde voor uitvoering van de strategie | <b>IT:</b> het risico dat, als gevolg van onvoldoende aandacht voor IT (in termen van tijd, middelen en bewustwording), het IT beleid onvoldoende is gekoppeld aan de strategie, de aanpasbaarheid van IT systemen onvoldoende aanwezig is, dan wel dat deze systemen onvoldoende zijn toegerust op de beheersing van externe bedreigingen zoals cybercrime.                                                                                             |
| 5         |  | Risicomanagement en compliance naar een geïntegreerd niveau                                           | <b>Risicomanagement en compliance:</b> het risico dat, als gevolg van onvoldoende kwaliteit van risicomanagement en compliance, doelstellingen niet worden gehaald of niet wordt voldaan aan wet- en (interne en externe) regelgeving.                                                                                                                                                                                                                   |
| 6         |  | Veranderingen in wet- en regelgeving blijven zorgen voor uitdagingen in de uitvoering                 | <b>Wet- en regelgeving:</b> het risico dat, als gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving, zowel op nationaal als op Europees niveau, pensioenfondsen worden geconfronteerd met hoge kosten dan wel dat pensioenfondsen worden belemmerd in het zorgen voor het pensioen van de aangesloten deelnemers.                                                                                                                                            |



Uit het overzicht van de belangrijkste risico's voor de pensioensector kan worden geconcludeerd dat strategische risico's de komende jaren voldoende aandacht moeten krijgen. We zien daarmee een breuk met het recente verleden, waarin financiële en operationele risico's vaak prioriteit hadden.

Daarnaast is duidelijk dat de risico's en thema's in grote mate met elkaar samenhangen. Zo kan technologie helpen om te zorgen voor voldoende verandervermogen en kan het bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van het risicomanagement en de compliance. Tegelijkertijd zorgt technologie er ook voor dat de pensioensector wordt geconfronteerd met nieuwe risico's.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderliggende oorzaken van de risico's, de gevolgen en mogelijke oplossingen en maatregelen die pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties kunnen treffen om deze risico's te mitigeren.



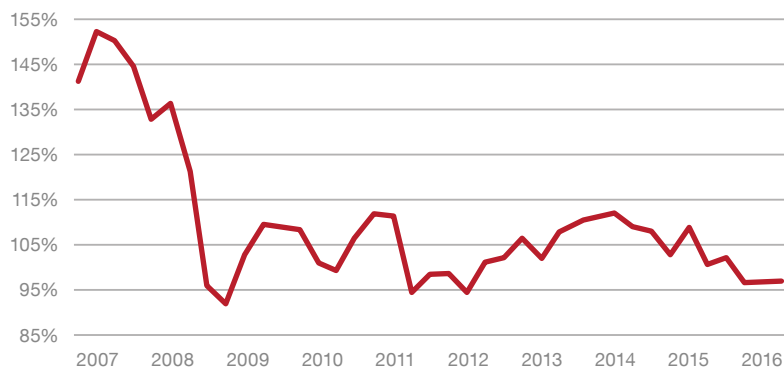


## 2.1 Verwachtingen op gespannen voet met behaalde financiële resultaten



*De ontwikkeling van financiële markten en demografische ontwikkelingen blijven, voor zowel de pensioensector in het algemeen als voor risicomanagers in het bijzonder, de komende jaren hoog op de agenda staan. De beleggingsresultaten, de ontwikkeling van de rente en de levensverwachting zijn immers belangrijke factoren voor het kunnen waarmaken van de pensioenverwachting; ze zijn daarmee bepalend voor het draagvlak voor de pensioensector. Een tweede belangrijke factor die van invloed is op maatschappelijk draagvlak, is de complexiteit van het pensioenstelsel.*

Grafiek samengesteld uit door DNB gepubliceerde gemiddelde dekkingsgraden, Tabel 8.8



### Turbulente tijden voor de sector

De macro-economische ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren gezorgd voor het manifesteren van één van de grootste financiële risico's voor de pensioensector: het renterisico. De voortdurend dalende rente, die door veel partijen als het primaire risico wordt aangemerkt, heeft er mede voor gezorgd dat de gemiddelde beleidsdekkingsgraad van Nederlandse pensioenfondsen in het derde kwartaal van 2016 gedaald is tot het niveau van 98,1%<sup>2</sup>.

*“Een dilemma; afdekken van renterisico is voor je korte termijn risicotoets onder nFTK van belang, maar op langere termijn kan je je afvragen hoe nuttig een hoge mate van afdekking voor rentedaling is als de rente op zo'n laag niveau staat. De vraag is: valt dit uit te leggen aan de deelnemer?”*

### (On)haalbaarheid van de “pensioen-deal”

De lage rente heeft echter niet alleen gezorgd voor een daling van de dekkingsgraden, maar heeft ook bijgedragen aan een vertrouwensbreuk tussen maatschappij

en pensioensector. Over langere perioden zijn geen toeslagen verleend en pensioenaanspraken zijn voor het eerst op grote schaal gekort. Hiermee zijn de gewekte verwachtingen – het idee dat pensioenen gegarandeerd zijn – niet waargemaakt, waarmee het draagvlak voor het pensioenstelsel is afgenomen.

Het risico voor de komende jaren is dat negatieve ontwikkelingen op financiële markten, zoals een langdurig lage rente of een nieuwe economische crisis, leiden tot verdere kortingen, waarmee het vertrouwen in het pensioenstelsel in de huidige vorm en daarmee het draagvlak verder afneemt. Omdat financiële markten echter vaak onvoorspelbaar zijn, zien veel risicomanagers niet alleen de rente, aandelenmarkten of het langlevens als risico, maar tevens het managen van de verwachtingen van deelnemers. De uitdaging voor de sector zit daarbij voornamelijk in het communiceren van realistische verwachtingen over de te bereiken hoogte van het pensioen. Een transparante dialoog, die realistische verwachtingen schept, is fundamenteel voor het draagvlak.

<sup>2</sup> Nieuwsbericht DNB 25 oktober 2016: <https://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/statistisch-nieuws-2016/dnb347447.jsp>





### Complexiteit van het stelsel

Bij de communicatie met deelnemers loopt de pensioensector onmiddellijk tegen een ander probleem aan: de complexiteit van het pensioenstelsel. Het huidige stelsel, waarin een duidelijke relatie tussen premie-inleg en pensioenaanspraak ontbreekt, is niet langer uitlegbaar aan de gemiddelde deelnemer. De sector kan helpen het draagvlak voor het pensioenstelsel te vergroten door de complexe systematiek van opbouw, indexeren en korten begrijpelijk te maken voor een brede groep belanghebbenden. Op deze manier krijgen belanghebbenden inzicht in de voordelen, maar ook in de risico's die samenhangen met het opbouwen van een voorziening voor de oude dag.

Deze transparantie kan bijdragen aan het draagvlak voor de belangrijke functie die de pensioensector vervult. Deze functie blijkt wederom uit recent onderzoek van het CPB, dat concludeert dat pensioencontracten met collectief vermogen resulteren in een hoger of stabielere pensioen<sup>3</sup>.

Transparantie alleen is echter niet voldoende om in dialoog te komen met de deelnemer en de binding te versterken: de communicatie dient voldoende te zijn toegespitst op de verschillende doelgroepen, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke doelstellingen of verwachtingen.



.....  
<sup>3</sup> Onderzoek CPB inzake  
collectief vermogen: [https://  
www.cpb.nl/publicatie/  
welvaartswinst-van-risico-  
deling-en-renteafdekking-  
bij-pensioen](https://www.cpb.nl/publicatie/welvaartswinst-van-risico-deling-en-renteafdekking-bij-pensioen)



## 2.2 Behoefte aan een duidelijke koers



*De pensioensector ziet politieke inmenging als een grote bedreiging voor de komende jaren. Momenteel regeert de onduidelijkheid over de toekomst van het pensioenstelsel, wat bijdraagt aan de onzekerheid en het wantrouwen van de maatschappij. Hierdoor is pensioen ook een belangrijk thema bij de komende verkiezingen.*

*Naast een transparante dialoog met de deelnemer, is het uitzetten van een duidelijke en eenduidige koers in de sector een ander belangrijk middel om het vertrouwen van de deelnemer te herwinnen.*

### Onvoldoende eenduidige visie

Eén van de redenen waarom politieke inmenging als risico wordt gezien, is onvoldoende eenduidigheid over de visie in de sector. Ondanks initiatieven in de sector, is er vooralsnog onvoldoende sprake van een krachtige lobby en heldere communicatie over de toegevoegde waarde van het pensioensysteem.

.....  
4 Onderzoek Pensioenfederatie nieuw pensioen-  
contract: <https://www.pensioenfederatie.nl/artikelen/actueel/2016/openbaar/november/pensioenvarianten-doorstaan-praktijktoets>

De Pensioenfederatie kan hierbij een belangrijke rol spelen in het zorgen voor een helder en eenduidig geluid vanuit de sector. Het recente onderzoek van de Pensioenfederatie naar twee varianten voor een nieuw pensioencontract kan in dat opzicht worden gezien als een stap in de goede richting<sup>4</sup>.

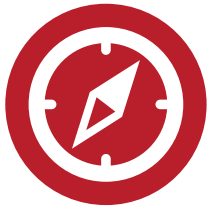
### Pensioen als speelbal van de politiek

Zolang de verschillende actoren geen duidelijke stelling nemen in het debat over het nieuwe pensioenstelsel, kan de sector het wantrouwen van het publiek niet wegnemen. Daarmee wordt de politiek, al dan niet geholpen door de druk vanuit de maatschappij, in de gelegenheid gesteld om hun eigen visie te projecteren op het pensioensysteem. Het risico dat hierdoor ontstaat, is dat pensioen een speelbal wordt van de politiek. Een deel van het kwaad is hierbij al geschied: de politieke discussie heeft ertoe geleid dat het beeld is ontstaan dat alles aan het huidige stelsel fout is en dus anders moet. Als gevolg van de negatieve berichtgeving en het negatieve imago, bestaat de kans dat maatregelen worden voorgesteld door de politiek waarbij onvoldoende wordt gekeken naar de consequenties.

Dat dit niet ondenkbaar is, blijkt wel uit een inventarisatie van de standpunten die de politieke partijen in hun verkiezingsprogramma's innemen. Zo zijn er partijen die stellen dat pensioen moet worden gegarandeerd en geïndexeerd en dat de pensioenleeftijd omlaag moet, zonder een goede onderbouwing te geven van de financiële consequenties. Verder zijn er partijen die willen dat deelnemers hun eigen pensioenuitvoerder kunnen kiezen, zonder de consequenties voor de solidariteit te vermelden.

### Externe 'locus of control'

Risicomanagers zien nog een nadelig neveneffect van de politieke discussie rondom pensioen: de typische risico's zijn van belang voor het functioneren van de sector, maar worden ook snel gezien als een gegeven, omdat deze buiten de eigen invloedssfeer liggen. Door deze externe 'locus of control' bestaat het risico dat fondsen en uitvoerders onvoldoende vanuit de eigen strategie kijken hoe zij met de ontwikkelingen om moeten gaan.



### Duidelijkheid schept vertrouwen

Of de oorzaak nu bij de pensioensector zelf moet worden gezocht of bij de politiek, het resultaat van de heersende onzekerheid over de herziening van het pensioenstelsel is dat het publiek denkt dat er van alles mis is en het vertrouwen in het stelsel ernstige schade heeft opgelopen. Het communiceren van een duidelijke, vanuit de sector gedragen, visie is een eerste stap in het herstellen van het vertrouwen.

*“Afhankelijk van de complexiteit van een nieuw stelsel, heb je ander soort leiderschap nodig; als je in een zeer complex stelsel terechtkomt, heb je leiders nodig die het stelsel tot in de vezels snappen en ook in staat zijn om de transitie van het huidige naar het nieuwe stelsel te begeleiden.”*





## 2.3 Wendbaarheid van de pensioensector cruciaal



*De pensioensector staat aan de vooravond van een aantal grote veranderingen. De overgang naar het nieuwe pensioenstelsel, ontwikkelingen op financiële markten en technologische vernieuwingen vragen om een groot verandervermogen van de sector. Het risico dat wordt gezien, is dat de sector niet afdoende voorbereid is op deze veranderingen door onvoldoende wendbaarheid om zich tijdig aan te passen.*

### De impact van individualisering

De afgelopen jaren is een tendens zichtbaar geworden richting een individueel pensioen. Toezichthouder AFM maakt haar voorkeur voor een persoonlijk pensioen kenbaar in haar visie voor het nieuwe pensioenstelsel<sup>5</sup>. Met de opkomst van premiepensioeninstellingen en de aanhoudende lage rente, heeft de DC-regeling fors aan populariteit gewonnen. Het feit dat het financieel risico op de pensioenen daarmee van werkgever en pensioenfonds wordt verplaatst naar de deelnemer, is een belangrijk punt waarover helder gecommuniceerd moet worden.

Hoe moet de sector omgaan met de trend naar individualisering? De zorgplicht en de uitvoering hiervan wordt hiermee in de sector steeds relevanter. De sector moet dan ook in staat zijn om deelnemers actief te informeren

over de mogelijke risico's en verwachtingen. DC-regelingen zijn immers niet zonder risico; deze komen echter vaak pas tot uiting bij pensionering wanneer de lijfrente wordt aangekocht, vandaar dat diverse partijen de mogelijkheid van doorbeleggen na pensionering verkennen.

Wanneer de scope van de zorgplicht in de pensioensector verder zal bewegen richting de geldende regels voor banken en verzekeraars, zijn aansprakelijkheidsrisico's en compliance risico's zeer relevante agendapunten voor risicomanagers en bestuurders van pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties.

### Voorbereid op een nieuw pensioenstelsel

De trend naar individualisering is onmiskenbaar, maar op andere vlakken heerst nog veel onduidelijkheid over het nieuwe pensioenstelsel. Wat de toekomst ook zal brengen – zij het een persoonlijke of collectieve pensioenpot – de pensioensector dient zich nu al voor te bereiden. Dit kan in de eerste plaats door te denken in scenario's, waarmee pensioenfondsen zichzelf in staat stellen om te gaan met onzekerheid en flexibeler zijn in hun strategische koers.

*“Nederland is een van de weinige landen met een rijke sociale geschiedenis op het gebied van pensioenen. Het pensioenstelsel werd en wordt continu uitgedaagd om dat te bieden wat maatschappelijk nodig is. In het verleden zijn er al veel veranderingen geweest, onder andere ‘versoberen’ en ‘verruimen’. Hiermee hebben we een goede uitgangspositie en zit verandervermogen in onze ‘roots’.”*

Daarnaast kan de wendbaarheid van de sector als geheel worden vergroot door de samenwerking, zowel tussen pensioenfondsen onderling, tussen pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties, als ook tussen de uitvoeringsorganisaties onderling te verbeteren.

Door gezamenlijk te investeren, te innoveren en harmonisatie van pensioenregelingen door te voeren, kan de sector toekomstbestendig gemaakt worden.

<sup>5</sup> Position Paper AFM inzake pensioen:  
<https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2016/jun/position-paper-pensioen>



## 2.4 Technologische vernieuwing



*Verwacht wordt dat technologie gedreven innovatie de komende jaren een grote impact zal hebben op de pensioensector. Dit biedt enerzijds kansen op bijvoorbeeld het gebied van efficiëntie (kostenbesparing) in de uitvoering, maar ook om deelnemers meer te binden aan de pensioensector. Anderzijds brengt innovatie nieuwe risico's met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van cybersecurity en privacy.*

### IT risico's nog onderbelicht in de pensioensector

IT risico's staan nog onvoldoende hoog op de prioriteitenlijst. Daarbij worden IT risico's vaak geassocieerd met het risico dat informatie onbetrouwbaar of onvoldoende beveiligd is en niet zozeer met het risico dat nieuwe toetreders met technologie gedreven oplossingen concrete alternatieven bieden voor de dienstverlening in de pensioensector.

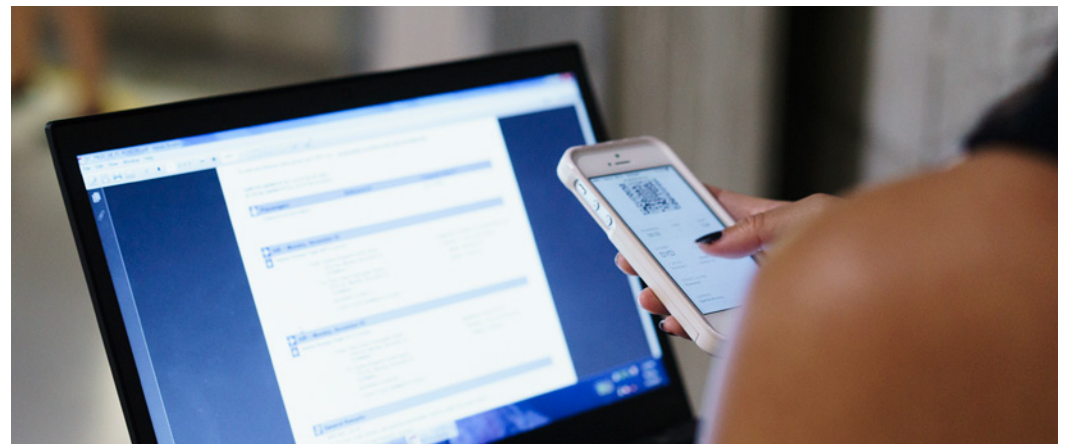
Banken en verzekeraars beschouwen IT daarentegen wel als één van de belangrijkste risico's, voornamelijk doordat zij worden geconfronteerd met een sterke toename van cybercriminaliteit en concurrentie van FinTech ondernemingen. Verwacht wordt dat de pensioensector hier in de komende jaren ook mee te maken zal krijgen, wat

automatisch zal moeten leiden tot een verhoogde aandacht voor IT risico's.

Op het gebied van IT worden de verouderde systemen en cybersecurity (onder andere datalekken) gezien als voorname risico's voor de pensioensector. Een groot deel van de systemen die worden gebruikt, zijn ontwikkeld in de jaren '90 van de vorige eeuw en zijn onvoldoende toegerust op de huidige tijd. Toezichthouder DNB constateert eveneens dat pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties met complexe en verouderde systemen een verhoogd risico lopen<sup>6</sup>. In 2017 vindt daarom onderzoek plaats naar de beheersing

van de pensioenadministratie<sup>7</sup>, zodat pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties voldoende zijn toegerust op de transitie naar een nieuw pensioenstelsel.

**Organisatorische transformatie is een must**  
Investerings in IT zijn de komende jaren dus onontbeerlijk, waarbij het van belang is om te weten hoe het nieuwe pensioenstelsel eruit komt te zien. Dit bepaalt de mate van disruptie en de snelheid waarmee veranderingen moeten worden doorgevoerd. Met investeringen in IT en een verhoogde aandacht voor de daarmee samenhangende risico's wordt ook andere kennis gevraagd van bestuurders, management en risicomangers.



6 DNB Nieuwsbrief:  
<https://www.dnb.nl/nieuws/dnb-nieuwsbrieven/nieuwsbrief-pensioenen/nieuwsbrief-pensioenen-juli-2015/dnb323390.jsp>

7 DNB Toezicht vooruitblik 2017: [http://www.dnb.nl/binaries/Toezicht%20Vooruitblik%202017\\_tcm46-349591.pdf?2016113006](http://www.dnb.nl/binaries/Toezicht%20Vooruitblik%202017_tcm46-349591.pdf?2016113006)





Deze dienen voldoende op de hoogte te zijn van ontwikkelingen op het gebied van technologie om te kunnen beoordelen of een investering gerechtvaardigd is, waarbij tevens oog dient te zijn voor de nieuwe risico's die met vernieuwingen gepaard gaan. Het menselijk aspect is hier van groot belang; het gaat om organisatorische transformatie waardoor medewerkers leren omgaan met IT vernieuwingen en om te werken met nieuwe processen en governance structuren.

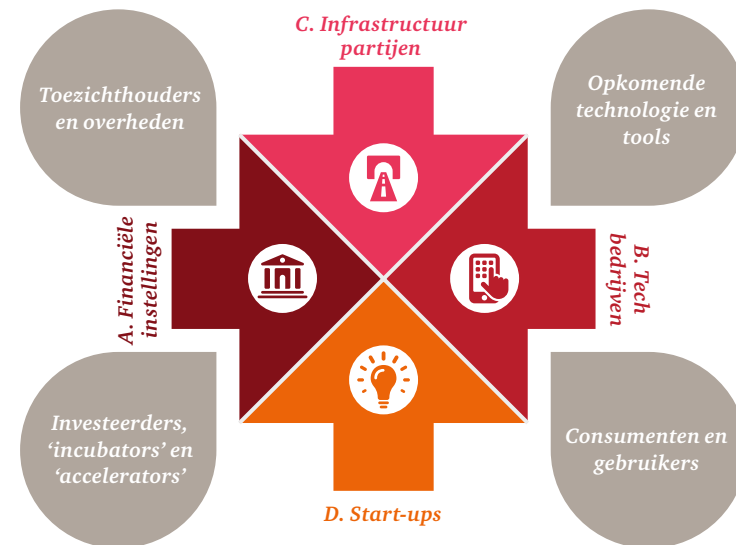
#### Samenwerking voorwaarde voor innovatie

Naast investeringen in IT en het zorgen voor de juiste kennis, vragen deze risico's om meer samenwerking in de pensioensector. Samenwerking wordt gezien als belangrijke voorwaarde voor het adresseren van de majeure issues die spelen in de pensioensector, zoals het herwinnen van het vertrouwen van de deelnemer en het

8 R3 CEV Consortium: <http://www.r3cev.com/about/>

*“Waar IT op dit moment overigens al wel heel belangrijk is, is de pensioenadministratie. Om de administratie efficiënter in te richten en straks ook flexibel over te kunnen gaan naar het nieuwe stelsel, is IT van groot belang.”*

#### De opkomst van FinTech in de financiële sector



voorbereiden van de sector op technologische vernieuwingen.

Als voorbeeld wordt hierbij verwezen naar de bankensector: tientallen van 's werelds grootste banken zijn, in samenwerking met technologie startup R3, een project gestart om een nieuwe infrastructuur in te richten op basis van blockchain<sup>8</sup>.

Bij samenwerking is het van belang om van tevoren helder te hebben wat het doel is van de samenwerking, op welke wijze de samenwerking wordt vormgegeven (alliantie, partnership, joint-venture, etc.) en onder welke voorwaarden. Hiermee wordt voorkomen dat de samenwerking niet het beoogde resultaat oplevert en wordt gezorgd dat alle betrokkenen hier voordeel van hebben.



## 2.5 Risicomanagement en compliance naar een geïntegreerd niveau

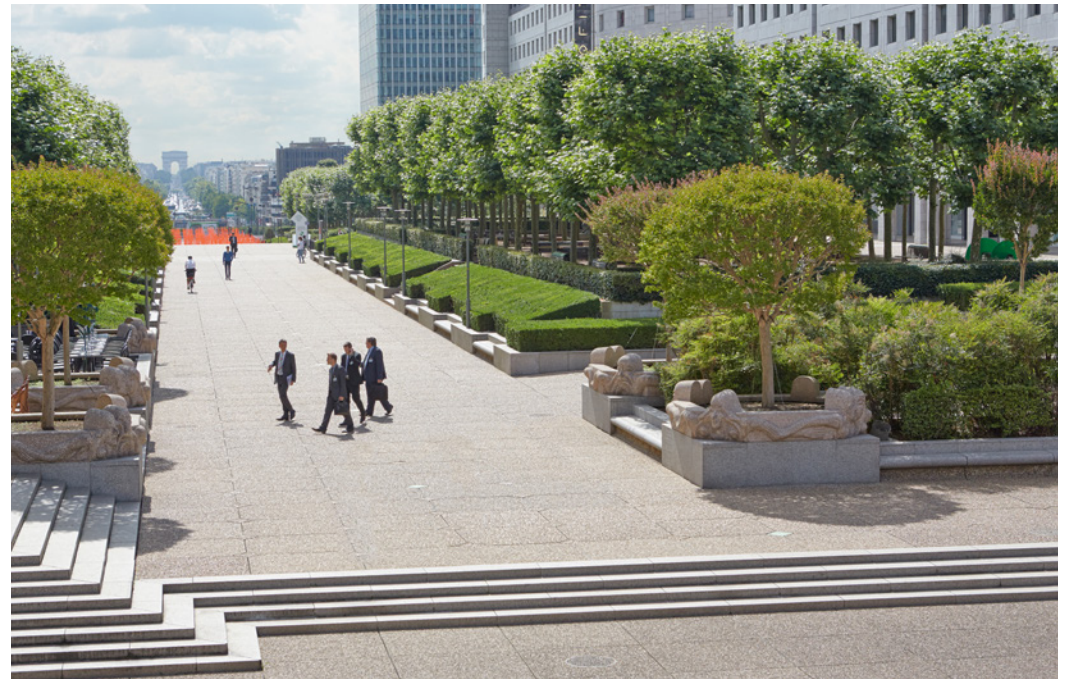


*Het risicomanagement in de pensioensector heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld, maar kan nog worden verbeterd. Het risico dat wordt gezien, is dat het risicomanagement onvoldoende is geïntegreerd op strategisch niveau. Daarnaast kan nog winst worden geboekt door meer de balans te vinden tussen de focus op het (inhoudelijk) managen van de risico's en de focus op werking van processen en procedures.*

### Risicomanagement wordt volwassen

Door eigen initiatieven in de sector en door de verhoogde aandacht vanuit de toezichthouder, is de sector afgelopen jaren meer bewust aan de slag gegaan met risicomanagement. Het beeld is dan ook, dat het risicomanagement in de sector steeds professioneler is geworden.

Er wordt hierbij echter één belangrijke kanttekening gemaakt: de wijze van invulling van risicomanagement is voornamelijk toezichthouder-gericht. Er wordt veel aandacht besteed aan het voldoen aan procedures en richtlijnen en relatief veel tijd gestoken in het uitwerken van de details. Het gevaar hierbij is dat risicomanagement zich



onvoldoende richt op het managen van de voornaamste (strategische) risico's of dat de nadruk komt te liggen op het afvinken van checklists.

### Van 'form' naar 'substance'

Recent worden ontwikkelingen gezien in de pensioensector, waarbij risicomanagement

ook meer gezien wordt als onderdeel van het strategievormingsproces. Dit is een positieve ontwikkeling, waarmee het risicomanagement een volgende volwassenheidsfase ingaat: in plaats van de vorm wordt meer tijd en aandacht besteed aan waar het echt om draait.



Neem bijvoorbeeld het nadenken over de risicobereidheid: welke financiële en niet-financiële risico's zijn we bereid te lopen en hoe verhouden deze risico's zich tot de strategie van het fonds? Een ander voorbeeld is het meer actief betrekken van het bestuur en management bij het risicomanagement, bijvoorbeeld door het voeren van een discussie met het gehele bestuur over de strategische risico's of door bestuursleden de belangrijkste risico's binnen hun aandachtsgebieden te laten presenteren. Dit draagt tevens bij aan de verdere vergroting van risicobewustzijn binnen het bestuur.

*“Vooral de snelheid van veranderingen, gecombineerd met de complexiteit en samenhang tussen risico's, is uitdagend. Het is voor de verschillende risico's niet meer voldoende om deze in isolement te bekijken. Nadruk ligt nu veel meer op het analyseren van scenario's om de risico's op een geïntegreerde wijze te verlagen.”*

Een goed voorbeeld in dit kader van de toegenomen aandacht voor

risicomanagement op strategisch niveau betreft de verslaglegging.

De sector moet reeds uitgebreid verslag leggen over de risico's die ze lopen en op welke manier deze risico's beheerst worden<sup>9</sup>. Door meer gebruik te maken van Integrated Reporting<sup>10</sup>, waarmee de strategie en ambitie van het fonds worden gerelateerd aan concrete risico's (die verder gaan dan alleen financiële risico's), wint de verslaggeving aan relevantie.

#### Risicomanagement blijft mensenwerk

Uiteindelijk valt of staat risicomanagement met de mensen: besturen, bestuursbureaus en uitvoeringsorganisaties dienen de juiste mensen aan boord te hebben voor de ontwikkeling van het risicomanagement. Ook hier kunnen we constateren dat de laatste jaren aanzienlijke verbeteringen zijn gerealiseerd. Zo hebben veel pensioenfondsen een risicomanager aangesteld of binnen het bestuur een portefeuillehouder risicomanagement benoemd. Ook veel uitvoeringsorganisaties hebben, mede door deze ontwikkeling, hun risicomanagementafdelingen versterkt. Het gevaar van het inrichten of versterken van

een aparte risicomanagementfunctie, is dat bij degenen die verantwoordelijk zijn voor het daadwerkelijk managen van de risico's de intrinsieke motivatie verdwijnt.

Om dit te voorkomen is het van belang dat de rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot het risicomanagement duidelijk zijn gedefinieerd en dat wordt gezorgd voor een risicobewuste cultuur. Het op een juiste wijze hanteren van het Three Lines of Defence model kan hieraan bijdragen.

9 Voor meer informatie, zie PwC publicatie Pensioenfondsisico's in beeld: <https://www.pwc.nl/publicaties/pensioenfondsisicos-in-beeld.html>

10 Integrated Reporting Framework: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>



## 2.6 Veranderingen in wet- regelgeving blijven een uitdaging



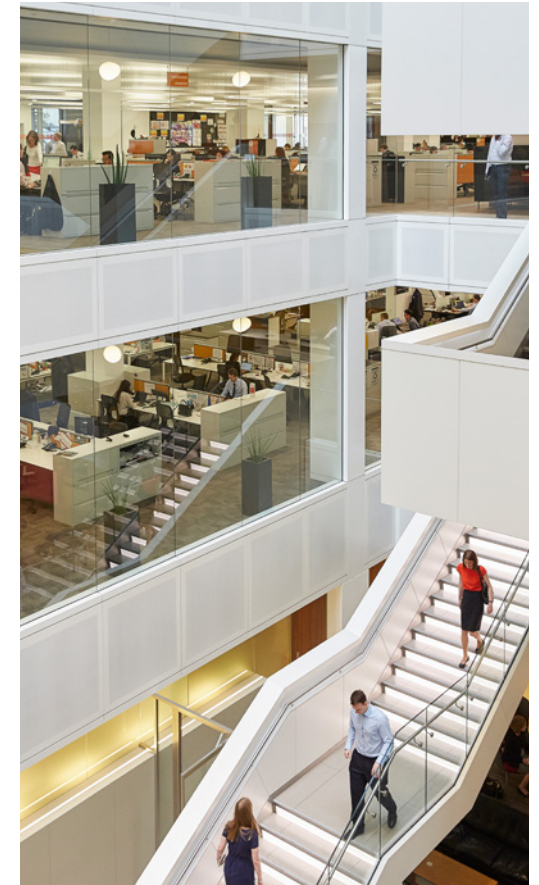
*Het risico dat veranderingen in wet- en regelgeving negatieve gevolgen hebben voor pensioenfondsen, blijft de komende jaren hoog op de agenda staan.*

Op korte termijn wordt met name gekeken naar de nationale discussie over het nieuwe pensioenstelsel en de mogelijke veranderingen in wet- en regelgeving die dit met zich mee brengt. Naast de nationale ontwikkelingen is de sector op Europees niveau volop in beweging. De recent aangenomen IORP II-richtlijn<sup>11</sup> maakt een verdere internationalisering van pensioenafspraken mogelijk, waar vermogensbeheerders op inspelen met nieuwe producten in bijvoorbeeld Luxemburg<sup>12</sup>. De sector besteedt nog relatief weinig aandacht aan deze ontwikkeling, waar de wet- en regelgeving omtrent marktregulering (met name EMIR, MiFID II en AIFMD) wel de aandacht weet te grijpen. Zo zorgt de clearingplicht onder EMIR voor een sterke toename van het liquiditeits- en concentratierisico voor pensioenfondsen.

Ondanks dat pensioenfondsen uitstel is verleend voor de clearingplicht, merken pensioenfondsen hier nu al de gevolgen van in de vorm van toegenomen transactiekosten.

*“Binnen de sector zijn er diverse werkgroepen betrokken waar het gaat om het inzichtelijk maken van financiële risico's, maar ook zaken als klimaatrisico. Waar deze initiatieven enorm in hebben bijgedragen, is dat pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties beter worden geïnformeerd over risico's van de ondernemingen waarin wordt belegd en van financiële instellingen waar zij zaken mee doen.”*

Europese inmenging kan eveneens impact hebben op de solvabiliteitseisen van pensioenfondsen. IORP II introduceert geen specifieke solvabiliteitseisen voor Europese pensioenfondsen, maar het is niet ondenkbaar dat hier in de toekomst verandering in komt.



<sup>11</sup> IORP II Richtlijn: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1481204801806&uri=CONSIL:PE\\_35\\_2016\\_INIT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1481204801806&uri=CONSIL:PE_35_2016_INIT)

<sup>12</sup> Het Financieele Dagblad: Amundi introduceert de Luxemburg-route: <http://pensioenpro.fd.nl/laatstenieuws/643177-1612/amundi-introduceert-de-luxemburg-route>





## 3. In gesprek met...



**Arjen Pasma**  
Chief Risk Officer PGGM

### *Wat zijn volgens u de belangrijkste risico's voor de pensioensector?*

“De in de enquête onderkende risico's zijn de ‘usual suspects’. Renterisico is een risico dat zich grotendeels al gematerialiseerd heeft; de waarde van de verplichtingen is door de sterk gedaalde rente immers fors toegenomen, tenzij je dit risico geheel of grotendeels had afgedekt. Toch denk ik dat renterisico wel degelijk nog een belangrijke factor is, vooral voor fondsen die een hoge mate van afdekking hebben tegen rentedaling; het is niet ondenkbaar dat de rente de komende jaren weer gaat stijgen – we zien de rente nu al een beetje oplopen. Al die miljarden die fondsen hebben verdiend door zich tegen een rentedaling in te dekken lopen dan weer van je weg, je staatsleningen worden minder waard en een stijgende rente is ook geen goed nieuws voor aandelen. Een dilemma; afdekken van renterisico is voor je korte termijn risicotoets onder nFTK van belang, maar op langere termijn kan je je afvragen hoe nuttig een hoge mate van afdekking voor rentedaling is als de rente op zo'n laag niveau staat. De vraag is: valt dit uit te leggen aan de deelnemer? Is de deelnemer nu meer gebaat bij korte termijn risicomanagement, of juist bij het langere termijn risicomanagement vraagstuk: hoe groot is de kans dat we een rendement behalen dat nodig is voor de financiële opzet van een fonds? Het geld wegzetten op een bankspaardeposito of beleggen in Nederlandse staatsleningen is op korte termijn heel veilig, maar het risico dat je het doelrendement niet haalt is aanzienlijk.

Het grootste risico voor pensioenen op dit moment vind ik het fragiele maatschappelijke draagvlak voor pensioenen. Uiteindelijk valt of staat de houdbaarheid van het stelsel en de kleine en grote verplichtstelling met dit draagvlak. Dit draagvlak is fragiel omdat het vertrouwen in de pensioenfondsen laag is, mede veroorzaakt door de lage dekkingsgraden. Het ligt voor de hand dat pensioen een thema gaat zijn in de verkiezingen, waarbij we de impact en kosten van de overgang naar een ander stelsel niet moeten onderschatten.

Tenslotte speelt wet- en regelgeving een steeds grotere rol. Iedereen heeft het over het FTK, maar er is veel meer dat pensioenen direct en indirect raakt. Denk hierbij aan Europese regels rondom regulering van financiële markten zoals EMIR, maar ook de discussies in Europa hoe pensioenen te reguleren. Tot nu toe pleit Nederland ervoor pensioenen niet als financieel product te zien (die worden gereguleerd onder het strenge Solvency II regime) maar als arbeidsvoorwaarde (deze worden nationaal gereguleerd). Maar met de Brexit verliest Nederland een hele belangrijke mede-lobbyist in Europa! Stel dat pensioenen veel individueler worden in Nederland, zoals bijvoorbeeld in de Verenigde Staten, wie heeft dan de zorgplicht om individuen van een goed pensioenadvies te voorzien? En willen mensen hiervoor wel de echte prijs betalen? Wat gaat de AFM doen? Misschien is een beetje paternalistisch systeem met wat default opties (vooraf ingevulde standaard keuzes die voor de meeste mensen prima werken, met de optie om ervan af te wijken als je dat wilt) zo gek nog niet. In de VS studeren ze er inmiddels ook al op.”

### *Heeft de wet- en regelgeving inzake transparantie in beleggingsrisico's (zoals EMIR, AIFMD etc.) bijgedragen aan de transparantie in de sector?*

“Ja, maar voornamelijk op het gebied van de ondernemingen waarin de pensioensector belegt. Binnen de sector zijn er diverse werkgroepen betrokken waar het gaat om het inzichtelijk maken van financiële risico's, maar ook zaken als klimaatrisico. Waar deze initiatieven enorm in hebben bijgedragen, is dat pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties beter worden geïnformeerd over risico's van de ondernemingen waarin wordt belegd en van financiële instellingen waar zij zaken mee doen.”





***Is het überhaupt wenselijk dat alle belangrijkste risico's van pensioenfondsen openbaar worden gemaakt?***

“Tsja, het moeilijke woord in deze vraag is alle. Bij transparantie gaat om een gezonde balans. Vergelijk het met een restaurant: zou je gaan eten bij een restaurant waar een lijst met alle incidenten van de afgelopen week op de deur hangt: elk mes dat gevallen is, elke keer dat de kok zijn handen niet gewassen had? Waarschijnlijk loop je door naar het volgende restaurant dat deze lijst niet op de deur heeft hangen, maar hoe weet je nu dat de boel hier beter en netter verloopt dan in het restaurant waar je net vandaan loopt? Dat weet je dus niet.

Kortom, het gaat om de afweging: welke risico's raken mogelijkwerwijs de belangen van de deelnemer of andere stakeholders, en welke risico's zijn geassocieerd met de interne bedrijfsvoering, die prima intern afgehandeld kunnen worden? Die eerste moet je altijd en volledig transparant rapporteren aan je klanten, met de tweede categorie mag je best wat terughoudender zijn, al moet je altijd wel goed afvragen of er geen afgeleide effecten kunnen zijn die wel van belang zijn voor je externe stakeholders. Als interne incidenten je beheerste en integere bedrijfsvoering raken bijvoorbeeld, dan zal je dit toch echt moeten melden.”

***We zitten in een momentum waarin het maatschappelijk vertrouwen in de pensioensector niet groot is. Draagt volledige transparantie in risico dan wel bij aan herstel?***

“Het maatschappelijk wantrouwen heeft niet zozeer betrekking op pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties, maar op het stelsel in het algemeen. Deelnemers betalen doorgaans elke maand veel pensioenpremie, met de ‘belofte’ van een ‘gegarandeerd’ pensioen, en hebben het gevoel dat alles voor ze wordt bepaald en dat ze geen



enkele controle over hebben over het stelsel. Dat voelt niet goed. Een harde garantie was er doorgaans niet, maar werd wel zo gevoeld en wellicht ook wel zo gecommuniceerd. Nu mensen zich beginnen te realiseren hoe belangrijk pensioen eigenlijk is, willen ze meer inzicht en invloed. Dat is logisch en het publieke debat gaat hier dan ook over.

Natuurlijk moeten we in de pensioensector goed communiceren over de relevante risico's, maar dat is maar een klein deel van de boodschap lijkt me.



De nadruk moet komen te liggen op samen – als sector – blijven uitleggen dat wat wij hier doen, uiteindelijk van ontzettend grote waarde is voor de maatschappij. Het CPB deed hier onlangs ook nog uitgebreid onderzoek naar, maar ik twijfel of veel mensen dit bericht hebben gelezen. Treed hiervoor in contact met de deelnemer; ga naar de mensen toe!”

**Communicatie over het in control zijn wordt veelal gedaan in het jaarverslag. Kan Integrated Reporting een belangrijke ontwikkeling zijn waar het gaat om verslagleggen over ‘in control’ zijn?**

“Ja, ik denk het wel. Dat gezegd hebbende, je moet je afvragen of een jaarverslag of een *integrated report* nu het middel is om met je stakeholders te communiceren over je risico’s en hoe je ermee omgaat. Voor wie schrijf je het jaarverslag? Begrijp me niet verkeerd, een jaarverslag is een belangrijk document waar dit ook allemaal in moet staan, maar ik weet niet of je nu met je jaarverslag onder de arm het gesprek met je stakeholders aan moet gaan. Het is een verantwoordingsdocument, dat zonder meer baat zal hebben van meer *integrated reporting*.”

**Hoe kijkt u aan tegen de boodschap van een In Control Statement, afgegeven door pensioenfondsen?**

“Je verklaart als bestuur dat je de risico’s hebt onderkend, gewogen en in de ogen van het bestuur de juiste maatregelen hebt getroffen om de risico’s binnen de risicotolerantie van de onderneming te krijgen en te houden. Dan ben je in control. Als verantwoording een hele belangrijke statement van een bestuur. De vraag die je zou kunnen stellen is welke scope is gebruikt in deze in control statement. Betreft dit statement alleen die risico’s die de verslaglegging raken, of is naar alle relevante risico’s gekeken? Heeft het bestuur een duidelijk omschreven risicohouding (risk appetite) waaraan het de risico’s weegt? Op basis van welke feiten stelt het bestuur vast dat een beheersingsmaatregel effectief heeft gewerkt? De ICS is een voortvloeisel van het onderliggend proces van risicomanagement door het bestuur en dat is een kerntaak. Het bestuur mag hier dan ook op aangesproken worden, het is een belangrijk stuk verantwoording.”



## In gesprek met...



**Liesbeth Sinke**  
Chief Financial and  
Risk Officer MN

### *Wat zijn volgens jullie de belangrijkste risico's voor de pensioensector?*

“Het vertrouwen van de samenleving in het pensioen is in de afgelopen jaren gedaald. Het uitblijven van indexaties, herhaalde pensioenverlagingen en aanhoudend lage dekkingsgraden hebben een deuk geslagen in het vertrouwen van deelnemers en gepensioneerden; in hun eigen pensioenfondsen en in het stelsel als geheel. Voor de economische crisis had ruim 80% van de deelnemers vertrouwen in hun pensioenfondsen. Momenteel is dat volgens een recente meting onder ruim 20.000 deelnemers gedaald tot onder de 50%. Slechts 25% heeft nog maar vertrouwen in het pensioenstelsel.

De steun voor ons stelsel is dus op een historisch dieptepunt en dat vormt een bedreiging voor het collectieve stelsel. Als we het tij niet met elkaar weten te keren, kan het gebrek aan draagvlak een gevaar gaan vormen voor de verplichtstellingen basiswaarden zoals solidariteit. Ook het feit dat er inmiddels jarenlang door verschillende organisaties en deskundigen wordt gesproken over stelselherziening en de uitkomst daarvan nog onduidelijk is, draagt niet bij aan het beeld van een daadkrachtige, efficiënte bedrijfstak.

Er is grote behoefte aan richting en leiderschap vanuit alle partijen die betrokken zijn bij de stelselherziening: besturen, professionals, politiek, sociale partners. Besturen bestaan uit vertegenwoordigers van werknemers, werkgevers en gepensioneerden, waardoor zij op een groot draagvlak kunnen rekenen – het systeem is daarmee legitiem. In vergelijking met tien jaar geleden is vooral op het vlak van deskundigheid al veel verbeterd: je wordt immers niet zomaar meer pensioenfondsbestuurder. De vraag is of het al voldoende is, gegeven de complexiteit waar pensioenfondsbestuurders vandaag de dag mee te maken krijgen. Afhankelijk van de complexiteit van een nieuw

stelsel, heb je ander soort leiderschap nodig; als je in een zeer complex stelsel terecht komt, heb je leiders nodig die het stelsel tot in de vezels snappen en ook in staat zijn om de transitie van het huidige naar het nieuwe stelsel te begeleiden. Maar complexiteit is ook een risicofactor voor draagvlak: kun je je als deelnemers nog gerust voelen over een stelsel dat je niet begrijpt..? Deskundigheid, draagvlak, leiderschap; ze hangen allemaal met elkaar samen en ze beïnvloeden elkaar. Maar dat het vertrouwen in pensioen behoorlijk schade heeft opgelopen is een gegeven. En een gebrek aan erkenning van dat gegeven is groot risico bij de implementatie van een nieuw pensioenstelsel.”

### *Is met betrekking tot het risicomanagement sprake van ‘substance over form’ of vice versa?*

“Ik denk dat wij – als pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties – niet altijd voor de volle omvang met de juiste dingen bezig zijn: we zijn soms gedwongen om vooral bezig te zijn met details en komen daardoor te weinig toe aan de hoofdzaken. Zo besteden we veel aandacht aan tweede lijns check and balances, zoals treasury limieten of valutaberekeningen, maar we komen daardoor soms te weinig toe aan een kritische monitoring van de veronderstellingen in het herstelplan of de ALM-studie. Dus de zaken die er echt toe doen worden soms als gegeven beschouwd, omdat we ons vooral met de onderliggende details bezighouden. Dat kan leiden tot ‘form over substance’ in plaats van andersom. Wij moeten dus meer focussen op de strategische component van het risicomanagement. Ter vergelijking, bij verzekeraars is de vorm ook belangrijk, maar is veel meer aandacht voor welke echte risico's er worden gelopen en vindt daar meer inhoudelijke discussie over plaats. Dit betekent niet dat we in de pensioensector met risicomanagement op alle vlakken naar het niveau van verzekeraars toe moeten, maar er is ruimte voor verbetering.”



**Pim Poppe**  
Chief Risk Officer a.i. MN



***Wat zouden de redenen kunnen zijn voor het feit dat de kwaliteit van het risicomanagement wel door banken en verzekeraars als risico wordt gezien, maar minder door pensioenfondsen?***

“De reden hiervoor is dat risicomanagement minder of anders leeft binnen de pensioensector, alhoewel dit langzaamaan begint te veranderen en het risicobewustzijn onder pensioenfondsen toeneemt. Dit gebeurt mede onder invloed van DNB, die risicomanagement steeds hoger op de agenda heeft.

Een mogelijke oorzaak voor het feit dat risicomanagement onvoldoende leeft, is dat wet- en regelgeving op een heleboel gebieden voor pensioenfondsen minder streng is dan voor verzekeraars. Wat daarbij met name mist, is een helder gedefinieerd kader met concrete richtlijnen. Voor de dekkingsgraad is het niet wenselijk om naar een Solvency II voor pensioenfondsen te gaan, maar het schept wel duidelijkheid. Daarnaast speelt ook in dit geval de bestuurssamenstelling mogelijk een rol: de mate van risicobewustzijn hangt vaak samen met de branche waarin de ondernemingen actief zijn. Een laatste mogelijke verklaring is dat bij pensioenfondsen de consequenties van slecht risicomanagement doorgaans minder verstrekkend zijn dan bij banken of verzekeraars.”

***Over welke capabilities moet de risicomanager van de toekomst beschikken?***

“Onder integraal risicomanagement zitten verschillende onderdelen: Compliance, Operational Risk Management (ORM) en Financial Risk Management (FRM) – de risicomanager moet vooral kunnen verbinden tussen de verschillende onderdelen. Dit betekent dat je over voldoende kennis op alle gebieden dient te beschikken en een beetje meer op het gebied van FRM om ook op strategisch niveau waarde toe te kunnen voegen. Daarnaast geldt specifiek voor pensioenfondsen

***De risicomanager als verbindende factor***



dat de risicomanager vooral in staat moet zijn de juiste vragen te stellen aan de uitvoeringsorganisatie en dat deze het vermogen heeft om breed te kijken, maar toch ook af en toe de diepte in kan gaan. Daarbij moet altijd de deelnemer centraal staan: wat betekent het voor hem wat ik aan het doen ben? Communicatie en de risico's van verkeerde perceptie zouden daarom ook in het aandachtsgebied van risicomanagement moeten liggen – beide hebben ook weer met vertrouwen te maken.”



***Welke rol zal technologie spelen bij risicomanagement?***

“Bij voorkeur zoveel mogelijk – er zijn allerlei systeemcontroles die eenvoudig te implementeren zijn. De vraag is echter of daar op dit moment in geïnvesteerd moet worden. Als wordt gekeken naar de fase van volwassenheid waarin de sector zich bevindt, is het antwoord ‘nee’ of ‘nu nog niet’. Het gaat momenteel veel meer om het neerzetten van het strategisch risicomanagement in de organisatie, wat minder direct afhankelijk is van systemen. Dus natuurlijk heb je IT nodig, maar we moeten de dingen in de juiste volgorde doen. Er is nog veel laaghangend fruit dat snel geplukt kan worden: voor het scherp krijgen van je risk appetite, het helder hebben hoe je tot een ALM-studie komt en het toetsen van de veronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen, is het beginnen van een goed gesprek met een paar goede mensen vaak al voldoende als vertrekpunt. Daarmee heb je al bijna de helft van de winst te pakken – en die is dus relatief gratis. Pas daarna komt de fase waarin je gaat kijken naar de systemen die je daarbij nodig hebt. Hierbij geldt dat wanneer je een stevig risicomanagement wil en tegelijkertijd kostenbewust wil zijn, je aan de onderkant onontbeerlijk IT nodig hebt om dit op een efficiënte manier te doen. Waar IT op dit moment overigens al wel heel belangrijk is, is de pensioenadministratie. Om de administratie efficiënter in te richten en straks ook flexibel over te kunnen gaan naar het nieuwe stelsel, is IT van groot belang.”

***Is de pensioensector voldoende bezig met de grote strategische risico's?***

“Pensioenfondsen worden op dit moment voor een te groot deel van hun tijd al in beslag genomen door de waan van de dag en komen daardoor minder toe aan de lange termijn strategische risico's. De oorzaak hiervan is de maatschappelijke vertrouwensthermometer, de druk op kostenbeheersing en de lang durende beschouwingen over een nieuw stelsel. Wellicht dat pensioenfondsen deels ook de prikkel missen die veel andere financiële dienstverleners wel hebben: als commercieel bedrijf moet je winst maken en word je, mede door druk van de aandeelhouders, gedwongen om wendbaarder en alerter te zijn om vooruit te komen.”





## In gesprek met...

**Alae Laghrich**

Head of Risk  
Pensioenfondsen ABP

**Céline van Asselt**

Chief Finance & Risk Officer  
APG Asset Management

### **Wat zijn volgens jullie de belangrijkste risico's voor de pensioensector?**

“Wat ons betreft staat het risico van onvoldoende draagvlak/vertrouwen in de sector absoluut op nummer 1. Het vertrouwen in de sector is laag. Vanuit onze doelstellingen, missie en strategie zijn we hier actief mee aan de slag gegaan. Rente en politiek staan wat ons betreft op een tweede en derde plek, waarbij het bij renterisico voornamelijk draait om het risico op onverwachte renteveranderingen.

Daarnaast zien we ook ‘onvoldoende pensioenbewustzijn’ als een groot risico. Vanuit ABP en APG pakken we hiermee de zorgplicht op vanuit een intrinsieke motivatie, omdat we vinden dat we op het gebied van zorgplicht zelfs meer verantwoordelijkheid hebben dan een verzekeraar of een bank, omdat je deelnemers vaak geen keuze geeft. Hierdoor moet de zorgplicht goed ingevuld worden. We zijn hier

mee bezig door bijvoorbeeld na te denken over hoe je de deelnemer het beste inzicht geeft in zijn of haar pensioen, hoe je de deelnemer informeert en hoe deelnemers in een nieuw stelsel in staat worden gesteld de beste keuzes te maken. Dit sluit ook aan op de ABP Visie 2020 met beloftes waarin we ‘beter inzicht, meer maatwerk en keuze’ verder toelichten. Vanuit risicomanagement kijken we bij zorgplicht ook naar gedragsfactoren bij het maken van keuzes. In hoeverre speelt ‘framing’ een rol bij het maken van keuzes door deelnemers? Welke keuzes worden gemaakt wanneer pensioenvraagstukken vanuit een zorgplicht of juist vanuit een financieel perspectief worden gepresenteerd? Hoe belangrijk is transparantie? In hoeverre speelt ‘group pressure’ een rol bij het maken van keuzes voor deelnemers? Dit zijn voorbeelden van vraagstukken waar wij naar kijken. Zo hebben we geleerd dat de deelnemers het initieel heel prettig vinden dat ze een keuze hebben; maar als ze voor de keuze staan, dan ervaren de deelnemers wel keuzestress. Achteraf waarderen deelnemers het erg dat ze keuzes hebben gehad, zeker als ze hierbij passende ondersteuning hebben ervaren.

Wet- en regelgeving is en blijft een groot risico, vanwege de grote regeldruk die dit aan pensioenfondsen en uitvoerders oplegt. Voor een groot deel wordt dit beïnvloed door de politieke veranderingen in Europa en dan zien we dat de geopolitiek sturend is in deze risico's. Daarnaast zouden IT en Cyber risk extra aandacht moeten verdienen, voornamelijk op het gebied van de technologische veranderingen. Ten slotte onderstrepen wij het belang van samenwerking tussen (grote) pensioenfondsen. De laatste tijd gebeurt dit ook een stuk beter, via bijvoorbeeld de Pensioenfederatie, door samen input te geven aan de SER. Binnen de Pensioenfederatie worden goede stappen gezet en we merken dat dit effectief is. De Pensioenfederatie geeft de sector richting, waar moeten we naartoe met het pensioenstelsel.”



### *Hoe zien jullie het risico op onvoldoende verandervermogen binnen de pensioensector?*

“Nederland is een van de weinige landen met een rijke sociale geschiedenis op het gebied van pensioenen. Het pensioenstelsel werd en wordt continu uitgedaagd om dat te bieden wat maatschappelijk nodig is. In het verleden zijn er al veel veranderingen geweest, onder andere ‘versoberen’ en ‘verruimen’. Hiermee hebben we een goede uitgangspositie en zit verandervermogen in onze ‘roots’. Deze tijd vraagt om een ander verandervermogen, gekenmerkt door individuele keuzevrijheid, snelheid en technologie. Bij gebrek aan onvoldoende snelheid in het doorvoeren van de veranderingen, kan dit voor de toekomst desastreus zijn.

Onvoldoende snelheid in het verandervermogen zorgt ervoor dat de strategische doelstellingen mogelijk niet bereikt kunnen worden. Daarom is het van belang om de veranderingen vanuit twee invalshoeken op te pakken:

1. Top down: We moeten actief met de sector meedenken en werken aan een goede oplossingsrichting voor het toekomstige pensioenstelsel. En daarbij hoort het terugdringen van de complexiteit. ABP wil bijvoorbeeld het pensioenreglement transparanter en uitlegbaarder maken.
2. Bottom up: Pensioenfondsen denken na over de implementatie van een nieuw stelsel, zonder het op voorhand opleggen van beperkingen vanuit de huidige administratiesystemen en dergelijke. En daarin wordt meegenomen de optiek van de huidige deelnemers, mede met behulp van deelnemerspanels. Proactief inspelen op een veranderde omgeving is noodzakelijk, aangezien we klaar willen staan op het moment dat de beslissingen worden genomen.”

### *Wat zouden oorzaken kunnen zijn als toch blijkt dat het risico op onvoldoende verandervermogen zich manifesteert?*

“Vooral de snelheid van veranderingen, gecombineerd met de complexiteit en samenhang tussen risico’s, is uitdagend. Het is voor de verschillende risico’s niet meer voldoende om deze in isolement te bekijken. Nadruk ligt nu veel meer op het analyseren van scenario’s om de risico’s op een geïntegreerde wijze te verlagen.

We maken gebruik van ‘gamification’, waarbij met een strategische risicogame wordt nagegaan welke risico’s op ons afkomen. Hierdoor zien we ook dat de besturing van verandering een andere manier van beheersen van risico’s vergt. Initieel was risicobeheersing vaak gericht op het uitbreiden van controls omdat hiermee de beheersing beter werd en de risico’s verlaagd werden. Met de extra nadruk op verandering wordt nu meer gekeken naar de samenhang. Een goede sturing van de verandering leidt tot een meer wendbare organisatie.”

### *Wat voor impact heeft deze wendbaarheid op risicomanagement?*

“De bijdrage van risicomanagement aan besturing kan heel groot zijn, wanneer het risicomanagement is geïntegreerd in de strategie en besluitvorming van het bedrijf. Risicomanagement start bij het kennen van je eigen organisatie en het opereren vanuit de eigen waarden en eigen doelstellingen. Strategisch risicomanagement is hierbij een soort zelfreflectie op je eigen organisatie: past je huidige missie, visie, waarden, doelstellingen en governance nog in deze tijd? Vervolgens is het van belang te kijken naar de risk appetite, de risicostrategie en de uitwerking van Key Risk Indicators. Werken met KRI’s moet ook een antwoord geven op de snelheid van veranderingen. Daarom moeten we risico’s in samenhang bekijken.



Dat is ook de reden dat ABP een Risico- en balanscommissie in het leven heeft geroepen, die de samenhang van de risico's borgt en kaderstellend is voor andere processen in de vermogens- en rechtenbeheerketen inclusief de uitbesteding. Startpunt hierbij zijn de risicoprincipes van het fonds. Wat zijn voor ABP en APG leidende fundamentele risicoprincipes? Principes zijn ijkpunten waaraan de afweging in concrete dilemma's van het fonds kan worden getoetst. Deze principes worden opgenomen in het risicobeleid en zijn kaderstellend voor al het handelen van zowel ABP als APG en het borgen van de naleving van het risicobeleid. Hierbij moet wel het risicobeleid helder zijn en moet er een cultuur zijn waarin de principes vanuit een intrinsieke motivatie worden nageleefd. 'Als je puur kijkt naar je eigen stoeptegels, werkt risicomanagement niet. Je moet hiervoor kijken naar de gehele stoep.'

Risicomanagement gaat meer als een 'enabler' optreden en minder als 'gatekeeper'. Door minder controls en door meer naar kaders te kijken een betere beheersing verkrijgen. En waarbij iedereen in het bedrijf een risk manager is: de eerste lijn is eigenaar van de risico's en dient dus zelf rekenschap over de risico's te nemen. Als voorbeeld zien we nu dat bij nieuwe beleggingsvoorstellen de opsteller een risicoparagraaf moet invullen die onderbouwt (1) dat de opsteller het voorstel al aan de risicoprincipes- en toleranties heeft getoetst en (2) welke mitigerende maatregelen zijn getroffen. Vervolgens vindt de inhoudelijke beoordeling hiervan plaats door de tweede lijn, resulterend in een risico-opinie."

### **Welke capabilities moet risicomanagement hebben om dit te realiseren?**

"We zien bij risicomangers een ontwikkeling van 'technical skills' naar een grotere nadruk op de menselijke kant. De risicomanager

moet niet alleen kunnen overtuigen vanuit de inhoud, maar ook vanuit zijn authenticiteit. En moeten medewerkers staan voor hoe wij willen werken (vanuit gedragsprincipes en cultuur). We zien ook dat risico-educatie meer invulling geeft op gedrag en cultuur. Vanuit risicomanagement moeten we ons hier continue bewust van zijn.

Ook zien we dat op het gebied van technologie voor risicomanagement meer continue/real time informatie nodig is voor risico-identificatie en monitoring. Risicomanagement kan hiermee betere ondersteuning bieden aan besluitvorming. Aangezien dit ook investeringen kan vereisen, is het wel zaak dit vooral slim te doen. Er moet gericht worden gekeken naar welke data en analyses gecombineerd kunnen worden. Hierdoor stijgt de vraag naar 'data scientists'. Soortgelijke verandering zien we ook terug in de eerste lijn bijvoorbeeld bij rechtenbeheer, vermogensbeheer en bij Operations.

Het blijft overigens wel van belang om kritisch te blijven: *'hebben wij als pensioenfondsen wel real-time inzage nodig'* en *'wat ga je er mee doen?'*. Het pensioenfonds wil strategische keuzes maken voor lange termijn. Om een vinger aan de pols te houden, is zoveel mogelijk up-to-date informatie nodig. ABP en APG realiseren dit door via een dashboard het bestuur zo getrouw mogelijk up-to-date informatie te leveren. Hierbij blijven de keuzes gericht op de lange termijn.

Deze lange termijn zien we ook terug in onze gezamenlijke visie: de mens moet verantwoordelijkheid nemen om ook een bijdrage te leveren aan een leefbare wereld. Wat is een pensioen later waard in een wereld die er slechter uit ziet? Duurzaamheid is dus juist bij lange termijn keuzes van belang. Een lange termijn belegger kan immers alleen succesvol zijn in een succesvolle wereld."



## 4. Risicomanagement: voorbereid op de toekomst

*De risico's waar de pensioensector de komende jaren mee wordt geconfronteerd maken één ding duidelijk: stilzitten is geen optie. Maar wat kan de pensioensector doen om zich te wapenen tegen deze ontwikkelingen of hier zelfs van te profiteren? Dit hoofdstuk biedt een aantal handvatten, waarmee de pensioensector in staat wordt gesteld de nieuwe risico's en kansen die ontstaan tijdig te identificeren, te beoordelen en hier proactief op in te spelen.*

### Verandervermogen

Een noodzakelijke voorwaarde voor de sector om te kunnen profiteren van veranderingen is het vergroten van de weerbaarheid om schokken op te kunnen vangen en zich snel aan te passen aan de veranderde omgeving. Gegeven de snelheid van ontwikkelingen in de pensioensector, is de snelheid waarmee besluiten worden genomen en geïmplementeerd hierbij eveneens van belang.

### Strategisch risicomanagement

Voor het risicomanagement van organisaties in de pensioensector betekent bovengenoemde ontwikkeling dat de focus meer komt te liggen op de strategische risico's, naast de gangbare risico's in de bedrijfsvoering en het voldoen aan interne en externe regels (compliance).

Met andere woorden, het draait om de risico's die verbonden zijn aan de realisatie van de doelstellingen van het pensioenfonds. Het integreren van performance- en risicomanagement zorgt er hierbij voor dat uitvoerders van pensioenregelingen in staat worden gesteld op een verantwoorde, transparante en bewuste wijze om te gaan met risico's bij het maken van strategische keuzes. Dit kan verwezenlijkt worden door, voor alle doelstellingen en risico's, performance-indicatoren te koppelen aan risico-indicatoren. Hierbij is het essentieel dat performance een bredere invulling krijgt dan nu het geval is: de

vraag 'wanneer doen we het goed?' gaat verder dan alleen het pensioenresultaat.

Het verbinden van risico's en strategie begint met het formuleren en communiceren van heldere doelstellingen vanuit de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Een discussie over de risico's die hierbij worden gelopen is daarbij onontbeerlijk: *welke risico's willen we bewust nemen in de verwachting daarmee waarde toe te voegen voor de deelnemers en werkgevers, en welke risico's moeten we juist vermijden of mitigeren om waarde te beschermen?*







Een expliciet gedefinieerde risicobereidheid helpt bestuurders en management deze afweging te maken: *is deze strategische keuze in lijn met onze risicobereidheid?*

De risicobereidheid geeft op geaggregeerd niveau aan welke risico's een pensioenfonds of pensioenuitvoeringsorganisatie in welke mate bereid is te accepteren bij het nastreven van de doelstellingen.

Hulpmiddelen bij het formuleren van de doelstellingen en het definiëren van de risicobereidheid, zijn zowel economische en niet-economische scenario-analyse en stress testing. Door de strategische keuzes

te confronteren met verschillende (niet alleen economisch) scenario's wordt inzicht verkregen in enerzijds de belangrijkste aannames en factoren die bepalend zijn voor het succes van de gekozen aanpak, en anderzijds in de robuustheid van de gekozen strategie. Door de keuzes die gemaakt worden expliciet te integreren in het financieel beleid (finance & control), kan de pensioensector zich ook financieel goed voorbereiden op de toekomst. Immers, in de sector zijn verantwoorde investeringen nodig om in de toekomst te blijven voldoen aan de vraag: *wanneer doen we het goed?*

### Informatie, data en technologie cruciaal voor het nemen van (de juiste) beslissingen

De hiervoor geschetste ontwikkeling, waarbij risicomanagement niet langer alleen optreedt als 'gatekeeper', maar tevens een belangrijke rol speelt in het strategievormingsproces, vereist inzicht in de ontwikkelingen die van invloed zijn op het behalen van de strategische doelstellingen. Met inzicht wordt bedoeld dat risicomanagement over juiste, tijdige en volledige informatie beschikt met betrekking tot ontwikkelingen in de interne en externe omgeving.

De externe omgeving is constant onderhevig aan verandering en daarmee ook de risico's waar de pensioensector mee wordt geconfronteerd en de informatie die nodig is om deze effectief te kunnen beheersen. Zo dienen risicomangers in de pensioensector niet alleen rekening te houden met traditionele risico's als rente- of langlevensrisico, maar ook met bijvoorbeeld cyberrisk, cultuur, technologie en geopolitieke risico's. Het gaat hierbij dus niet alleen om geheel nieuwe risico's, zoals in het geval van cyberrisk, maar tevens om risico's die op de voorgrond treden door ontwikkelingen in de (macro-economische) omgeving. Een goed voorbeeld in dit verband is het geopolitieke





risico dat als gevolg van onder meer de crisis in de Eurozone, de Brexit en de uitslag van de Amerikaans presidentsverkiezing volop de aandacht heeft.

Nieuwe technologie maakt het mogelijk om bijna in real-time ontwikkelingen te monitoren en risico's te managen. Daarnaast zorgen technologische ontwikkelingen ervoor dat nieuwe risicomanagementtechnieken kunnen worden toegepast en dat risicomanagementprocessen efficiënter uitgevoerd kunnen worden. Hiermee krijgt de pensioensector sneller de beschikking over betere risico-informatie, kunnen risico's sneller worden geïdentificeerd en wordt bijgedragen aan de kosten efficiëntie. Gegeven de verwachte ontwikkelingen op het gebied van technologie, wordt het risicomanagement in de toekomst steeds meer data-gedreven en het is voor pensioenfondsen van belang om hier nu al op in te spelen door het creëren van de juiste voorwaarden. Eén van deze voorwaarden is het zorgen voor een solide data-infrastructuur die zowel interne als externe, gestructureerde als ongestructureerde data kan bevatten. Op basis daarvan kunnen processen worden verbeterd, veranderingen worden doorgevoerd en kan geëxperimenteerd

worden met de eerder genoemde nieuwe risicomanagementtechnieken.

Voorgaande ontwikkelingen vragen om meer samenwerking in de sector. Aangezien pensioenfondsen in veel gevallen het risicomanagement in ieder geval gedeeltelijk hebben uitbesteed, is een verdieping van de uitbestedingsrelatie met de uitvoeringsorganisaties op dit vlak essentieel. Daarnaast zijn meerdere samenwerkingsvormen mogelijk, bijvoorbeeld tussen uitvoeringsorganisaties. De wijze van inrichting van risicomanagement binnen deze samenwerkingsverbanden verdient hierbij wel aandacht. Op momenten dat risico's gedeeld

worden, zal dit immers effect hebben op het risicomanagementsysteem.

#### Inrichting van het risicomanagement

Om de rol van risicomanagement in het strategievormingsproces te benadrukken, is het van belang dat rollen, taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement helder zijn. Het Three Lines of Defence model is hiervoor nog altijd een geschikt middel, maar dient wel te worden aangepast aan de huidige tijd. Hiermee wordt voorkomen dat het risicomanagement inefficiënt en ineffectief is, als gevolg van het niet helder belegd zijn van het eigenaarschap van risico's of het bestaan van meerdere

#### Three Lines of Defence

**1** Line of defence

*Risico  
eigenaarschap*

**2** Line of defence

*Risico controle  
& compliance*

**3** Line of defence

*Risico  
zekerheid*



controle functies. Eén van de aandachtspunten bij het herijken van de inrichting van de risicomanagementorganisatie, is de samenwerking tussen de drie verdedigingslinies en tussen diverse functies binnen de verdedigingslinie. Samenwerking is essentieel om risico's in onderlinge samenhang te zien en te managen.

De basis voor het inrichten van de risicomanagementorganisatie blijft echter het opstellen van een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen risico-eigenaren en controlefuncties. Vervolgens dient de samenwerking zodanig te worden vormgegeven, dat de verschillende rollen binnen de Three Lines of Defence in hun kracht worden gezet en de drie verdedigingslinies in gezamenlijkheid belangrijke (strategische) vraagstukken te lijf gaan.

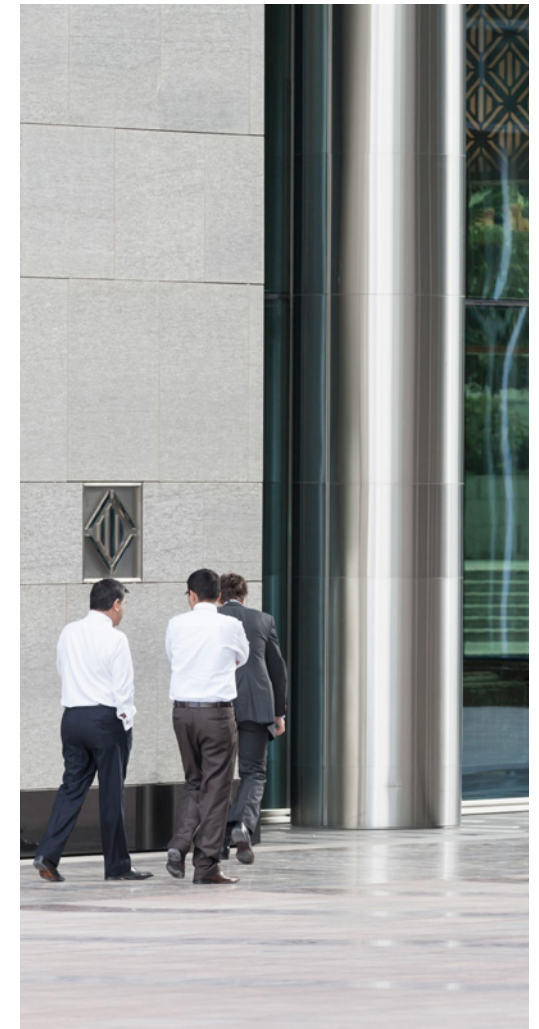
#### Risicocultuur

Tot slot is het van belang dat risicomanagement intrinsiek wordt beleefd door de pensioensector. Bovengenoemde aspecten dragen allemaal bij aan het creëren van een meer risicobewuste cultuur, maar zijn niet toereikend. Leiderschap, governance, communicatie, educatie en technologie zijn belangrijke factoren voor een goede risicocultuur.

Een goede balans tussen flexibiliteit en stringent risicobeleid in de risk & compliance functie is daarbij fundamenteel om de wendbaarheid van de organisatie beheersbaar te houden: *“gas geven als het kan, remmen als het moet”*.

Risicomanagement in de pensioensector kan pas succesvol zijn als de gehele organisatie – door de keten van pensioenfondsen en haar uitbestedingspartijen – zich verantwoordelijke voelt voor het beheersen van risico's. Dit zorgt voor meer commitment, doordat mensen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het signaleren, monitoren en/of evalueren van risico's. Uiteindelijk is het belangrijk dat mensen beschikken over de juiste kennis, middelen en technologie. Zo kan het gebruik van een geïntegreerd dashboard, waarin de performance en risico's geïntegreerd samenkomen, de sector verder helpen.

Het maken en onderhouden van veranderingen in de risicocultuur is echter niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Dit vraagt om een meerjarige investering van tijd en middelen, waarbij de cultuur onderdeel wordt van de houding en het gedrag van bestuurders, medewerkers en andere stakeholders. ■







1. Inleiding

2. Belangrijkste  
uitdagingen in de sector

3. In gesprek met...

4. Risicomanagement:  
voorbereid op de toekomst

5. Contactpersonen





## 5. Contactpersonen



*Patrick Heisen*  
Partner

E: [patrick.heisen@nl.pwc.com](mailto:patrick.heisen@nl.pwc.com)  
T: + 31 88 792 59 70



*Matthijs Kortenhorst*  
Partner

E: [matthijs.kortenhorst@nl.pwc.com](mailto:matthijs.kortenhorst@nl.pwc.com)  
T: +31 88 792 75 73



*Marc Plomp*  
Partner

E: [marc.plomp@nl.pwc.com](mailto:marc.plomp@nl.pwc.com)  
T: +31 88 792 18 28

**Teksten:** Patrick Heisen, Casper Lötgerink, Linda Gastelaars, Tim Bloklander, Jeroen Bellinga. **Vormgeving:** Richard Volbeda.

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 208.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl).

© 2017 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) voor meer informatie.

De inhoud van deze publicatie is bestemd voor algemene informatiedoeleinden en dient niet ter vervanging van professioneel advies. Wij raden u aan advies in te winnen bij een PwC professional, voordat u beslist of handelt.