

Risicobeheer in tijden

De grote lijnen van het pensioenakkoord zijn duidelijk. Er blijft veel onzekerheid over de invulling. De groeiende onzekerheid is niet alleen het gevolg van beleidswijzigingen. De coronacrisis brengt ook veel onzekerheid met zich mee. Komt er een snel herstel? Of zal de recessie lang duren? Het is nu nog belangrijker om de risico's regelmatig te analyseren en indien nodig te mitigeren. Dat roept de vraag op hoe risicobeheer efficiënt kan worden ingericht in tijden van groeiende onzekerheid.

Onderbouwde keuzes

Er wordt wel eens gedacht dat risicobeheer als doel heeft om risico's zoveel mogelijk te beperken. Dat laat onverlet dat er om waarde te creëren het noodzakelijk is om risico's te lopen.

Risicobeheer en risico's

Iedere strategie en ieder doel wordt omgeven door risico's en kansen. Onzekerheden met een negatief effect op de resultaten van het pensioenfonds vormen een risico. Maar er zijn ook onzekerheden die zowel kansen als risico's creëren. Zoals innovaties rondom de pensioen-uitvoering of volatiliteit op de financiële markten. Het behalen van de indexatie-ambitie is onmogelijk zonder risico te nemen. Pieter Mali, bestuurslid van Stichting Pensioenfonds Fluor Nederland (SPFN), concludeert:

“Risicobeheer gaat dus niet om het zoveel mogelijk elimineren van risico. De crux is om duidelijk onderbouwde keuzes te maken over het nemen van risico of het nemen van mitigerende maatregelen.”

Risicobeheer koppelen aan doelen

Risico's aan doelstellingen koppelen maakt inzichtelijk wat de invloed van de risico's op de doelen kunnen zijn. Hierdoor wordt risicobeheer ook direct onderdeel van de besluitvorming en de bestuurlijke processen. De besluitvorming is er immers op gericht om je doelstellingen te realiseren. Zoals het waarborgen van een toekomstbestendige uitvoering van de pensioenadministratie. Hierbij zijn de operationele (uitbestedings-)risico's van belang,



Antoinette Wieman

bijvoorbeeld of het IT-platform voldoende robuust is voor de administratie van het nieuwe contract. Daarnaast zijn het verandervermogen en de strategische visie van de pensioen-uitvoerder ook belangrijk.

Inzicht in de risico's die de grootste invloed hebben op het behalen van je doelstellingen zorgen ervoor dat het bestuur risicogestuurd gaat werken en zo krijgen de belangrijkste risico's de meeste aandacht. Met deze insteek gaat het risicobeheer ook meer leven bij het pensioenfonds. Het behalen van de gezamenlijk vastgestelde doelen is namelijk voor iedereen van belang.

van grote onzekerheid

ANTOINETTE WIEMAN, PARTNER BIZALINE

SIMON HEERINGS, DIRECTEUR RISK MANAGEMENT FIRST PENSIONS

Praktijkthema's uitgelicht

Risicobeheer koppelen aan de strategische doelstellingen helpt een risicogestuurde werkwijze binnen pensioenfondsen te verankeren. Daarnaast biedt het de gelegenheid om het risicobeheer verder te formaliseren en te structureren. Dat zijn mooie ambities, maar hoe werkt dat dan in de praktijk? Dit artikel biedt daarvoor aan de hand van drie thema's handvatten:

Het werken met een doelenboom gekoppeld aan de risico's.

Het gebruik van technologie om risicobeheer efficiënter te maken.

Scenario's als hulpmiddel voor het omgaan met onzekerheid.

1. Doelenboom om middelen effectief in te zetten

Een doelenboom laat in één schematische weergave zien hoe de hoofddoelen en/of ambities eruitzien en welke onderliggende doelstellingen daarbij horen. De doelenboom is een uitstekend instrument om het gesprek aan te gaan over de strategie en de toekomst van het pensioenfonds. Het brengt je direct bij de kern van de zaak.

Een effectieve doelenboom bewijst dat de werkzaamheden van het pensioenfonds onder controle zijn, dat middelen effectief worden ingezet om doelen te bereiken en het geeft iedereen het vertrouwen dat ze nodig hebben om zich achter de strategie te kunnen scharen.

Financiële doelen zijn eenvoudig te monitoren. Ze zijn vanzelfsprekend te kwantificeren net als de mate waarin ze bereikt worden. Maar dat ligt anders bij doelen rondom, bijvoorbeeld, de pensioenuitvoering of deelnemerscommunicatie. Een doelenboom dwingt je om alle doelen realistisch en meetbaar te maken, zodat je verzekerd bent van tastbare resultaten.

2. Hulp van technologie

Excel is voor de meeste fondsen nog altijd een belangrijk instrument ter ondersteuning van

het risicobeheer. Excel is heel handig voor het documenteren van risico's, maar in statische spreadsheets is het vaak lastiger om trends te ontdekken en om risico's aan elkaar te linken. Ook zal er vaak maar één expert mee aan de slag zijn, wat de afhankelijkheid en de kans op fouten vergroot. Toch zijn veel fondsen huiverig om meer geavanceerde GRC (Governance, Risk & Compliance) tools te implementeren, vertelt Rita van Ewijk, bestuurder van een aantal pensioenfondsen:

"Er wordt nog vaak gedacht dat invoering een groot project is en dat (GRC-)systemen complex en duur zijn. De drempel is hoog, terwijl er met een paar stappen al veel winst te behalen valt. Elk fonds is al een 'rijdende risicotrein' en het is heel goed mogelijk om juist in die specifieke situatie winst te behalen, zonder complexe trajecten."

Met een GRC-tool wordt de informatie die voor een fonds van belang is, efficiënt, effectief, integer, veilig en snel beheerd. Ook kunnen risico's met GRC-tools makkelijker naar wens gegroepeerd en gefilterd worden. Bovendien, zoals Ben Velzeboer, risicomanager bij SPIN zegt:

"Een GRC-tool hoeft niet binnen de organisatie te blijven. Men kan ook vragen aan de aanbestedingspartij om zelf de GRC-tool in te vullen, waardoor het pensioenfonds zelf in de toetsende rol kan zitten."

Kortom: je hebt gemakkelijk én overzichtelijk alle (actuele) informatie beschikbaar, en je hoeft niet voor elke detailvraag bij het bestuursbureau langs.

Het is van belang om te waken voor een informatie-overload, zowel bij de implementatie als de uitvoering. Meer informatie kan het gevoel geven dat je 'in control' bent, maar het kan ook leiden tot inefficiënties. Dit weet elke bestuurder maar al te goed. Een GRC-tool kan zo ingericht worden dat de juiste en meest relevante informatie bij de verschillende verantwoordelijken (bestuur, commissies, aanbestedingspartijen, risicofunctie, etc.) terechtkomt.

Scenario-
analyses en
risicobeheer

“Als de GRC-tooling leidt tot een meer doorleefde risicohouding en praktische invulling van het risicobeheer heeft het toegevoegde waarde.” Peter-Paul Witte, bestuurder pensioenfonds Rail en Openbaar Vervoer.

3. Scenario's als hulpmiddel

Scenarioanalyses zijn een waardevolle toevoeging aan het risicobeheer. Bij veel pensioenfondsen wordt hier dan ook al veelvuldig gebruik van gemaakt. Bovendien is het een belangrijk onderdeel van de Eigenrisicobeoordeling (ERB). Hierbij gaat het niet alleen om scenarioanalyses rondom de beleggingen, maar ook ten aanzien van operationele risico's zoals het cyberrisico. Scenario's zorgen ervoor dat je beter kunt anticiperen op een veranderende omgeving. Vooraf nadenken hoe je gaat reageren als het scenario zich voordoet vergroot de veerkracht en reactiesnelheid.

Hoe kun je voorspellen wanneer een scenario zich voordoet?

Wat hierbij kan helpen is het ontwikkelen van 'early warning'-indicatoren. Neem bijvoorbeeld een scenario waar de toekomstbestendigheid van een pensioenuitvoerder in gevaar komt. De 'life cycle' van de administratiesoftware en de financiële capaciteit van de uitvoerder zijn early warning indicatoren die je kunt monitoren. Op die manier wordt



Simon Heerings

zichtbaar wanneer een bepaald scenario zich dreigt voor te doen en kan het bestuur tijdig anticiperen. ←

Het artikel is mede tot stand gekomen door bijdragen van Ben Velzeboer, sleutelfunctiehouder risicobeheer SPIN, Rita van Ewijk onafhankelijk pensioenfondsbestuurder en Pieter Mali, sleutelfunctiehouder risicobeheer Fluor Pensioenfonds.

Monitoren met
techno-tool

Conclusie

Door het nieuwe pensioenakkoord en de groeiende onzekerheid in de economische ontwikkelingen en financiële markten wordt risicobeheer belangrijker. Om grip te krijgen dient het risicobeheer zo efficiënt en effectief mogelijk te worden ingericht. Hiervoor worden drie handreikingen gegeven:

1. Het risicobeheer aan (strategische) doelen koppelen met een doelenboom. Hiermee maak je de onderlinge relaties tussen doelen duidelijk en dwing je jezelf om realistische en meetbare doelen te stellen, zodat je verzekerd bent van tastbare resultaten. Door de risico's hieraan te koppelen, gaat risicobeheer niet alleen over het elimineren van risico's, maar ook over het bewust nemen van risico's om de doelen te kunnen behalen.
2. Het is voor pensioenfondsen aantrekkelijk om hun risicobeheer niet meer volledig in Excel te doen, maar gebruik te maken van GRC-tools. Hiermee kunnen pensioenfondsen veel effectiever werken doordat onderliggende informatie efficiënter beschikbaar is en zowel in meer detail als in context wordt weergegeven. Hierdoor is er grotere aandacht voor de meest relevante risico's. Bovendien kunnen GRC-tools laagdrempelig worden ingevoerd door te beginnen met de belangrijkste beleidsgebieden en/of projecten.
3. We adviseren het gebruik van scenarioanalyses om de veerkracht van het fonds te vergroten. Door early warning signalen, met een sterke voorspellende waarde, goed te monitoren, kan de impact van risico's tijdig worden gemitigeerd en kunnen kansen snel worden benut.