

# Risico-assessment als bouw

Diverse fondsen hebben naar aanleiding van de coronacrisis een risico self assessment (RSA) uitgevoerd om inzicht te krijgen in de risico's en om te beoordelen of de beheersing afdoende was. In feite is hiermee een belangrijke stap van een eigen risicobeoordeling (ERB) doorlopen. Weliswaar op een deelgebied (pandemie), maar daarmee is het wel een aanloop tot een deel-ERB.

## Impact coronacrisis

In dit artikel gaan wij in op de wijze waarop een 'traditionele' risico-assessment bruikbaar is als basis voor een deel-ERB. Wij bieden een handvat aan voor het analyseren van de *strategische* gevolgen van de pandemie op de langere termijn. 'Heeft de pandemie effect op de strategische doelstellingen?' is de centrale vraag. Het antwoord op deze vraag leidt tot een besluit om hierop wel of niet te acteren. De deel-ERB is de onderbouwing van dit belangrijk bestuursbesluit.

### Aanpak ERB-proces

De ERB is een risicoanalyse en -beoordeling waarmee inzicht gekregen wordt in de samenhang tussen de strategie, de materiële risico's en de mogelijke consequenties hiervan voor de financiële positie van het fonds. En daarmee de rechten van pensioengerechtigden en van (gewezen) deelnemers. De effectiviteit en doelmatigheid van de beheersmaatregelen tegen deze risico's moeten ook worden beschreven.

Figuur 1: stappenplan ERB.



### Voorbeeldpensioenfonds

Het pensioenfonds heeft de volgende strategische doelstellingen gedefinieerd:

1. Behoud van koopkracht.
2. Betrouwbare en tijdige uitvoering en communicatie.
3. Tevredenheid en vertrouwen van werkgevers en deelnemers.
4. Capabel bestuur met voldoende countervailing power.

Daarnaast heeft het pensioenfonds de volgende risicohouding met betrekking tot vier beleidsdomeinen bepaald:

Kapitaalmanagement:	risicohouding Gebalanceerd
Uitvoering:	risicohouding Kritisch
Reputatie:	risicohouding Kritisch
Besturing:	risicohouding Kritisch

# steen voor een deel-ERB

PATRICK KREMERS, CONSULTANT SPRENKELS & VERSCHUREN  
ERNST LOCK, PARTNER SPRENKELS & VERSCHUREN

Een deel-ERB spitst zich toe op een specifieke ontwikkeling die het fonds kan bedreigen. Bijvoorbeeld de gevolgen van de ontstane situatie door de coronacrisis.

## Stap 1 Voorbereiding

Het uitgangspunt is de missie, visie en strategie van het fonds samen met de risicohouding. De belangrijkste aanknopingspunten voor de ERB zijn de doelstellingen en de risico's. De coronacrisis is dan de aanleiding om te onderzoeken of alle relevante risico's geïdentificeerd zijn en hoe groot de mogelijke impact is op de doelstellingen.

In deze eerste fase is het van belang om te beoordelen of er sprake is van het raken van een trigger of dat er een reële kans is dat dit gebeurt. De scherp dalende beurskoersen en een tegelijkertijd dalende rente in maart hadden een grote impact op de dekkingsgraad van de meeste fondsen. Sommige fondsen kwamen zelfs onder de kritische dekkingsgraad. Dit is een grens die in het financieel crisisplan bepaald is ('trigger'). Het betekent ook dat het herstelpad voor fondsen die al in een herstelsituatie zitten, (verder) onder druk komt te staan. Het bestuur kan door deze ontwikkelingen eerder dan verwacht met belangrijke beleidskeuzes te maken krijgen. Dit is voldoende reden om een deel-ERB ter onderbouwing uit te voeren. Uiteraard zijn, zeker in

de eerste weken van de pandemie, ook de operationele risico's onderdeel van het risico-assessment. Vanwege de scope zien wij daar in dit artikel vanaf.

## Stap 2 Scenario-analyse

In deze fase gaat het om het in kaart brengen van de (strategische) risico's die als gevolg van de pandemie het fonds kunnen raken. Het is van groot belang om zo goed mogelijk alle beleidsgebieden te toetsen op de mogelijke impact van de pandemie. Wij hanteren daarvoor vier beleidsdomeinen. Hierin wordt zowel het fondsperspectief, zoals bestuur, reputatie en kapitaalmanagement als het uitbestedingsperspectief (uitvoering en IT) meegenomen. Zie kolom 1 in figuur 2.

In het gestileerde voorbeeld is per domein een doelstelling bepaald met bijbehorende risicohouding (kolom 2 en 3). Op grond van de risico-identificatie wordt beoordeeld welke risico's belangrijk genoeg zijn om te onderzoeken. In kolom 4 zijn de geïdentificeerde risico's opgenomen. Dat kan zijn omdat de ontwikkelingen op de financiële markten een zodanige impact hebben dat de financiële positie van het fonds (verder) onder druk komt te staan. Er moet dan worden nagedacht over het balansbeleid.



Patrick Kremers

Domeinen	Doelstellingen	Risicohouding	Risico's	Risico-inschatting	Risicostrategie
Kapitaalmanagement	Behoud van koopkracht	Gebalanceerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recessie: door lage dekkingsgraad moeten korten</li> <li>Capaciteit om premie te betalen: druk op financiering</li> </ul>	HOOG	Mitigeren
Uitvoering	Betrouwbare en tijdige uitbetaling	Kritisch	(Niet in scope van het artikel)		
Reputatie	Tevredenheid en vertrouwen deelnemers en sociale partners	Kritisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recessie: door korten afgenomen draagvlak deelnemer</li> <li>Premiecapaciteit: afgenomen draagvlak</li> </ul>	BEPERKT	Accepteren
Besturing	Capabel bestuur met voldoende countervailing power	Kritisch	Wegvallen bestuurders	HOOG	Mitigeren

Risicoanalyse geeft inzicht

Figuur 2: bouwstenen ERB



Ernst Lock

Het pensioenfonds kan geraakt worden op het gebied van liquiditeit (premiebetaling). Of mogelijk komt zelfs de continuïteit in gevaar als de bedrijfstak afhankelijk wordt van staatssteun, wellicht gevolgd door structurele krimp (faillissementen). Een andere reden kan zijn dat de evenwichtigheid van de eerder genomen besluiten in het kader van het herstelplan in het geding komt. Bijvoorbeeld wanneer de verwachting toeneemt dat er op korte termijn gekort moet worden. In deze fase wordt bepaald welke risico's daadwerkelijk in de ERB uitgewerkt worden.

### Stap 3 Impactanalyse

In stap 3 wordt de impact van het in de vorige stap vastgestelde scenario in kaart gebracht, specifiek gericht op de strategische risico's. De impact kan kwalitatief en/of kwantitatief worden bepaald. Kwantitatief meet de effecten op de financiële positie en/of het pensioenresultaat van de deelnemers. Kwalitatief beschrijft het mogelijke effect op de doelstellingen. In het voorbeeld heeft het bestuur gekozen voor een aanvullende ALM-berekening aan de hand van twee deterministische scenario's: kortstondige recessie en meerjarige depressie. Met als doel om de effecten op de dekkingsgraad te onderzoeken. De effecten van de branche-ontwikkeling worden ook doorgerekend in een variant met beperkte impact (deelnemersbestand +/- 15%) en een met grote impact (-/+ 40%). Het effect van de beperkte beschikbaarheid van bestuursleden wordt kwalitatief beoordeeld.

De volgende strategische risico's worden onderkend:

- Door de recessie en de lage rente kampt het fonds met langdurig lage dekkingsgraden,

met korten tot gevolg. Het draagvlak voor het fonds staat verder onder druk.

- Als gevolg van een uit het dal krabbelende branche, is de capaciteit om premie te kunnen en willen betalen laag. De krimp van het deelnemersbestand met 15% lijkt het meest waarschijnlijk. Dit heeft gevolgen voor de financiering en voor het draagvlak van het fonds.
- Door het wegvallen van twee bestuurders wordt de omvang en geschiktheid van het bestuur als onvoldoende ingeschat. Zeker voor de grote opgave waar het fonds voor staat.

Het bestuur schat de risico-impact op vier van vijf strategische doelstellingen in als hoog (kolom 5 in figuur 2).

### Stap 4 Beoordeling en vervolgacties

Bij de beoordeling toetst het bestuur de feitelijke risico's aan de risicohouding. Daarbij wordt beoordeeld of de beheersmaatregelen toereikend zijn of dat deze moeten worden aangescherpt of uitgebreid. Het bestuur beoordeelt zo of de risicobeheersing van het fonds doelmatig en effectief is. Dat is een van die eisen van een ERB. Valt het risico binnen de risicohouding, dan wordt dit normaliter door het bestuur geaccepteerd. In ons voorbeeld besluit het bestuur om de risico's te mitigeren aangezien ze hoger dan de risicohouding scoorden. Zijn de mitigerende acties niet (direct) mogelijk, dan zal het bestuur ze tolereren. Dat kan bijvoorbeeld als de kosten niet in verhouding staan tot het onderkende risico. Het kan ook zijn dat de maatregelen niet direct te realiseren zijn, zoals afbouw of herschikking van de beleggingsportefeuille.

### Conclusie

Het risico-assessment tijdens de coronacrisis is een goed startpunt voor een deel-ERB. De bevindingen uit de vier achtereenvolgende stappen worden vastgelegd in een rapportage (stap 5). Met dit rapport beschikt het bestuur in feite over de input voor een deel-ERB. Een deel-ERB kan gebruikt worden als een middel om met een goed gestructureerde analyse tot een gedegen en onderbouwde besluitvorming te komen. Het is dan meer dan alleen een 'moetje' als gevolg van de implementatie van de IORP II-regelgeving. ←

## Risico beoordelen

### Voorbeeldpensioenfonds scenario

De financiële markten hebben een grote klap gekregen. De dekkingsgraden zijn sterk gedaald. De overheid heeft ingegrepen om directe kortingen te voorkomen. Om de economie te stimuleren komen er grote hulpprogramma's waardoor de rentestand daalt en naar verwachting laag blijft. Er zijn tekenen van een intredende recessie. De kans is reëel dat de dekkingsgraden langdurig laag blijven.

Daarnaast hebben 2 van de 6 bestuursleden aangegeven niet langer voor het pensioenfonds beschikbaar te zijn, omdat ze fulltime actief zijn met het werk in de eigen onderneming als gevolg van de crisis.