

Vijf vragen die elke pensioenfondsbestuurder moet kunnen beantwoorden

Op weg naar de interactieve beheersing van operationele en financiële risico's

Interactief inzicht in risico's

Pensioenfondsbestuurders moeten aantoonbaar in control zijn over de risico's van hun pensioenfonds. Maar zijn zij dat ook? Voor succesvolle risicobeheersing zijn de volgende vijf vragen van belang:

1. Vervult risicomanagement de rol van sparringpartner?
2. Verhoogt risicomanagement de kwaliteit van de dienstverlening?
3. Kan risicomanagement snel – of zelfs direct – alternatieve scenario's inzichtelijk maken?
4. Heeft risicomanagement de juiste 'analytics' om beleggingsvoorstellen te challengen?
5. Biedt risicomanagement als geheel een effectief kompas bij een crisis?

Deze publicatie formuleert een antwoord op bovenstaande vragen. Pensioenfondsen worstelen met de overgang van monitoring en reporting naar datagedreven en interactieve 'risk analytics'. De ervaring, systemen, processen en betrokkenheid van Achmea Investment Management maken op dit vlak het verschil en dragen bij aan goed functionerend risicomanagement.

Het nieuwe pensioenakkoord: real-time inzicht belangrijker dan ooit

De rol van financial riskmanagement ontwikkelt zich van rapporteren naar informeren naar real-time simulaties. Het nieuwe pensioenakkoord biedt ruimte voor meer 'risky assets'. Real-time inzicht en het 'kunnen spelen' met de beleggingsportefeuille is van groot belang. Het biedt sneller en beter inzicht in de financiële risico's van een pensioenfonds en creëert een dashboard om mee te kunnen sturen.



Fundamentele vragen voor de pensioenfondsbestuurder

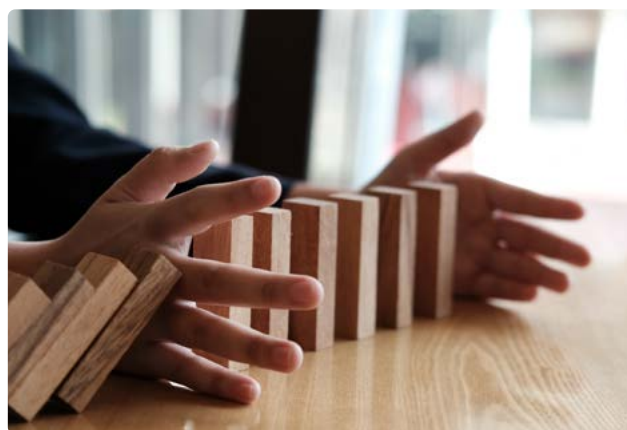
Sinds de invoering van IORP II moeten risico's op voorhand en aantoonbaar zijn gewogen bij belangrijke beslissingen. Dat maakt het aantoonbaar in control zijn over de risico's van een pensioenfonds uitdagend. Vertrouwde men in het verleden op een goede en volledige afweging door de eerste lijn, vandaag de dag wordt ook het belang van robuust operationeel en financieel risicomanagement in de tweede lijn onderstreept.

De risk manager aan het werk

Eén van de uitdagingen van pensioenfondsbesturen is het optimaal laten functioneren van de 'three lines of defence'. De tweede lijn als bewaker van richtlijnen en afspraken ('license to operate') is in de huidige tijd onvoldoende.

De belangrijkste opdrachten voor de financial risk manager zijn het bieden van integraal inzicht in alle risicoaspecten van de beleggingsportefeuille en het optreden als kritische gesprekspartner voor portefeuilleadviseurs en beleggingsspecialisten.

Op het gebied van operational risk management ligt de nadruk op het voorbereiden van de organisatie op de crisis waarvan je weet dat hij komt, alleen niet uit welk hoek. Oefenen is daarvoor het key woord. Het is van groot belang dat de relevante personen op voorhand weten wat hun rol en verantwoordelijkheid is, zodat het crisisteam zich vrijwel meteen kan richten op de inhoud en de te nemen crisismaatregelen binnen de gehele keten.



Om het domein van risicobeheersing goed in te richten en daar een goede samenwerking voor aan te gaan met de fiduciair en/of de vermogensbeheerder, zijn er fundamentele gedachten over en antwoorden op de volgende vijf vragen vereist.

1 Vervult risicomanagement de rol van sparringpartner?

De proactieve sparringpartner

De belevingswereld van risicomanagement verschilt fundamenteel met die van de vermogensbeheerder. Daar waar de vermogensbeheerder kijkt naar rendement in combinatie met risico, heeft de risk manager puur oog voor alle denkbare risico's. Individueel en in samenhang: hij of zij kan als geen ander de ideeën, interne processen en processen bij de uitbestedingspartner toetsen, beoordelen en challengen.

Moderne risicocultuur

Deze invulling van risicomanagement vereist een gezonde en moderne risicocultuur. Enerzijds moet de uitvoerder open staan voor deze kritische blik, anderzijds moet risicomanagement de expertise inzetten voor de doelstellingen van het pensioenfonds. Een belangrijk criterium hierbij is het antwoord op de vraag: zoekt de eerste lijn pro-actief het risicomanagement op? – en durft ze de discussie aan te gaan? Is het antwoord hierop 'ja', dan is de kans groot dat er een risicocultuur is die past bij een moderne beleggingsinstelling.



Luidt het antwoord echter 'nee', dan is het eerst nodig om de oorzaak te vinden voor deze achterstand in de volwassenheid van de organisatie. Zonder een sterke tweede lijn is er geen sterk risicomanagement.

2 Verhoogt risicomanagement de kwaliteit van de dienstverlening?

Bijdragen aan kwaliteit van risicocultuur en dienstverlening

Voor een goed functionerend risicomanagement moeten alle rollen, taken en verantwoordelijkheden helder gedefinieerd en geborgd zijn. Uiteindelijk komt het aan op de menselijke factor. Pensioenfondsbesturen, bestuursbureaus en uitvoeringsorganisaties hebben de juiste mensen nodig voor robuust risicomanagement. De risk manager kijkt kritisch naar de soft skills en hard en soft controls, het doorbreken van vaste denkpatronen en aannames en naar thema's als integriteit, transparantie en 'what if'-scenario's. Op die manier levert de risk manager een wezenlijke bijdrage aan de kwaliteit van de risicocultuur en de dienstverlening.

De volgende crisis komt ook weer uit onverwachte hoek

"In een wereld waarin onbekende risico's, nieuwe inzichten en veranderende wet- en regelgeving zich voortdurend aandienen, is operational risicomanagement belangrijker dan ooit. Organisaties en bestuurders zijn nooit klaar met hun werk en nooit uitgeleerd. Goed blijven voorbereiden is key, ook als je denkt dat je er goed voor staat", **Peter Leermakers**, manager OR&C Achmea Investment Management.

3 Kan risicomanagement snel – of zelfs direct – alternatieve scenario's doorrekenen en inzichtelijk maken?

Risicomodellen ontwikkelen, beleggingsvoorstellen beoordelen

Pensioenfondsen besteden aandacht aan scenarioplanning en scenariodenken in de vorm van ALM-modellen, evaluaties van het beleggingsbeleid en actuariële analyses. Dit verhoogt de wendbaarheid van het pensioenfondsbestuur op zowel de korte als de langere termijn – één van de eisen vanuit DNB. In dit scenariodenken komen naast de grote thema's – collectief versus individueel, solidariteit tussen generaties, langdurig lage rente – ook de mogelijke verstoringen en schokken aan bod die voortkomen uit economie, demografie, samenleving en technologie. Door het opstellen, doorspreken en laten challengen van deze scenario's kunnen pensioenfondsbesturen zich beter voorbereiden op wat komen gaat. Alternatieve scenario's moeten direct doorgerekend kunnen worden. Dit geeft het pensioenfonds meer-en vooral integraal- inzicht in de risico-impact van besluiten en/of crises, en verhoogt daarmee de kwaliteit van het uiteindelijke besluit.

Het nut van strategisch risk assessment

Hoe ziet de geplande roadmap van het pensioenfonds zelf eruit? Met de operational risk manager betreft het pensioenfonds de kritisch-objectieve blik van de buitenstaander in dit proces. De vraag daarbij is: wat zijn de eigen identiteit en visie van het pensioenfonds en hoe kunnen deze optimaal worden geborgd? Waar liggen de kansen en belemmeringen voor toekomstige continuïteit? Het met regelmaat uitvoeren van een strategisch risk assessment verschaft helderheid over de legitimiteit van het pensioenfonds en geeft richting aan pensioenfondsbestuurders.





Eigenrisicobeoordeling van pensioenfondsen en ppi's

De Nederlandse Bank schrijft voor dat pensioenfondsen (en ppi's) een eigen risicoanalyse moeten maken, de Eigenrisicobeoordeling (ERB). Hierin staan onder andere beschreven:

- De risico's waaraan een pensioenfonds of ppi nu of in de toekomst is of kan worden blootgesteld.
- De beheersmaatregelen die zijn of (moeten) worden genomen inclusief de doelmatigheid en effectiviteit daarvan.

Het gaat daarbij om financiële en non-financiële risico's en maatregelen. Een ERB moet voorgelegd en beoordeeld worden door DNB.

Met een ERB krijgt het pensioenfonds inzicht in de materiële risico's en de mogelijke consequenties hiervan voor de financiële positie van het pensioenfonds en de pensioenen van deelnemers. Dit inzicht is van belang voor de inrichting van het risicobeheer en bij strategische besluiten.

Onderdelen van de Eigenrisicobeoordeling

Proces

Een beschrijving van de manier waarop de ERB in het managementproces, het beleid en de besluitvormingsprocessen van het pensioenfonds of de ppi is geïntegreerd. Hierbij kunnen pensioenfondsen bijvoorbeeld aansluiting zoeken bij de actuariële en bedrijfstechnische nota (abtn).

Risicoanalyse

- Een beschrijving van de methoden om relevante risico's te identificeren, te analyseren en te beheersen.
- Een beoordeling van de risico's voor de (voormalige) deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden met betrekking tot hun pensioenrechten en pensioenaanspraken, en de effectiviteit van mitigerende maatregelen.
- Een beoordeling van nieuwe of opkomende risico's, inclusief van risico's rond bijvoorbeeld klimaatverandering, biodiversiteit en/of het gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Dit betekent ook: mogelijke risico's die verband houden met waardevermindering van activa als gevolg van veranderende regelgeving.
- Een kwalitatieve beoordeling van de operationele risico's. Hierbij kunnen pensioenfondsen en ppi's bijvoorbeeld gebruik maken van de bestaande operationele risicoanalyse.
- Een beoordeling van de totale financieringsbehoefte met, indien van toepassing, een beschrijving van het herstelplan.
- In geval van uitbesteding van sleutelfunctiewerkzaamheden: een beschrijving van hoe belangenconflicten worden voorkomen of beheerst. Hiervoor kunnen pensioenfondsen bijvoorbeeld gebruik maken van de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA).

Beheersmaatregelen

- Een beoordeling van de doelmatigheid van het risicobeheer. Dit betreft een integrale beoordeling van de effectiviteit en doelmatigheid van het risicobeheer.
- Een kwalitatieve beoordeling van de instrumenten ter bescherming van de pensioenuitkeringen. Hieronder vallen bijvoorbeeld ook: garanties, convenanten of andere financiële steun van de bijdragende onderneming(en), verzekering of herverzekering ten behoeve van het pensioenfonds of (voormalige) deelnemers en pensioengerechtigden.

Voor meer informatie: www.dnb.nl

4 Heeft risicomanagement de juiste 'analytics' om uitvoerders en beleggingsvoorstellen op flexibele wijze te challengen?

Standaard tooling schiet tekort

Geen pensioenfonds of portefeuille is hetzelfde. De analyse-mogelijkheden van risicomanagement moeten hierop aansluiten en van hoog niveau zijn. De financial risk manager waarborgt vanuit de tweede lijn dat financiële risico's adequaat worden beheerst. Bij het gebruik van standaard tooling schiet de kwaliteit of toepasselijkheid veelal tekort en kan de kritische houding richting uitvoerders onvoldoende worden ingevuld. Interactief inzicht in risico's is daarom een vereiste: door real time veranderingen in beleggingsportefeuilles te simuleren, ontstaat een integraal inzicht in bedoelde, maar vooral de onbedoelde consequenties rond bijvoorbeeld liquiditeits-, valuta-, concentratie-, rente- en/of tegenpartijrisico's.

Challenges van de fiduciair of vermogensbeheerder

Pensioenfondsbesturen zijn geprofessionaliseerd. Ook de rol van de uitvoerder is veranderd. De belangrijkste processen zijn uitbesteed, het voldoen aan wet- en regelgeving is uitdagender dan ooit en de druk van de achterban neemt toe, bijvoorbeeld op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen. Meer dan ooit hebben pensioenfondsbesturen behoefte aan een dashboard dat direct de impact van scenario's laten zien.

Financial risk: inzicht in uiteenlopende scenario's

De moderne financial riskmanager kan modelleren, analyseren én communiceren. Belangrijk vandaag de dag is om de integraliteit van de beleggingsvoorstellen te toetsen. Met behulp van datagedreven risk analytics toetst hij of zij het advies van de eerste lijn. Dit gebeurt aan de hand van 'what-if'-scenario's, zoals het verhogen van de rentehedge, het verrichten van een transactie of het nabootsen van marktschokken.

Daarnaast is financial risk management nauw betrokken bij het ontwikkelen van financiële what if-scenario's die uiteenlopen van handelsoorlogen tot kredietcrises maar ook klimaat- en biodiversiteitsrisico's in de portefeuille.



Bij potentiële verandering in de beleggingsportefeuille moeten valutarisico's goed in beeld zijn

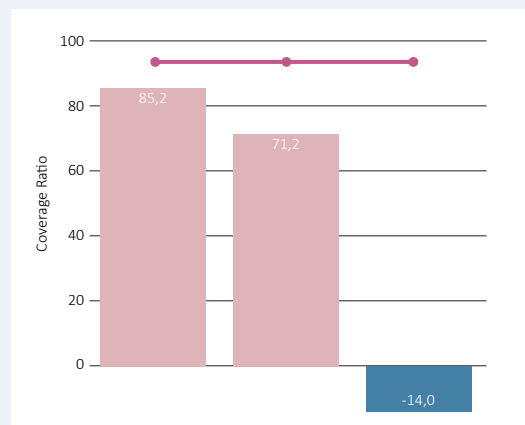
Alle scenario's worden direct doorgerekend en het effect ervan is meteen zichtbaar in het risicodashboard. Op deze manier kunnen de financial risk manager en de pensioenfondsbestuurder interactief scenario's, casussen en de correlatie met assetallocatie bekijken, toetsen en beoordelen. Door scenario's, ook hele extreme, te bedenken en door te rekenen, groeit het risicobesef en kan de pensioenfondsbestuurder de impact van het besluit beter inschatten.

Risico's real-time inzichtelijk maken

"We kunnen onze ideeën toepassen in een real-time model en zo de impact van scenario's laten zien. Op deze manier reikt onze rol als tweede lijn veel verder en vergroten we onze onafhankelijke rol en onze toegevoegde waarde richting pensioenfondsklanten."

Harm Verhoeven, manager FRM Achmea Investment Management

Cobra Risk Analytics - Stress test



Simuleren van beleggingsportefeuilles zodat een integraal beeld ontstaat van alle financiële risico's

5 Biedt risicomanagement als geheel een effectief kompas bij een crisis?

Oefenen, oefenen en oefenen van crisisscenario's

Van zowel de operational risk manager als de financial risk manager mag worden verwacht dat hij of zij support biedt bij het ontwikkelen van scenario's, risicomodellen, procedures en de beheersing van crisissituaties – zoals de uitbraak van Covid-19 of een gijzeling van het IT-systeem. Door te challengen en te oefenen blijkt of standaardprocedures en gangbare bestuurlijke kwaliteiten volstaan of dat de skillset van een crisismanager nodig is. Door te trainen wordt duidelijk wie de bevoegdheid en het gezag heeft om beslissingen te nemen en blijkt of de te volgen procedures helder zijn en worden nageleefd. Vaak leidt het doen van crisisoefeningen tot een aanscherping van de beschreven procedures. Onze ervaring is echter ook dat een volgende crisis altijd uit onverwachte hoek komt, en dat een standaardaanpak – in de zin van procedures – meestal niet afdoende is. Daarom is het minstens zo belangrijk om te trainen op skills als communicatie, aanpassingsvermogen, samenwerken met alle partijen in de keten en denken in 'what if'-scenario's.

Concluderend

Veel pensioenfondsbestuurders vragen zich af of zij wel aantoonbaar in control zijn over de risico's van hun pensioenfonds – financieel en niet-financieel. Met behulp van datagedreven analytics kunnen risico's en scenario's meteen inzichtelijk worden gemaakt en kan de kritische opstelling richting uitvoerders worden onderbouwd. Daarmee is de rol van de tweede lijn fundamenteel veranderd: van rapportage- en compliance-gedreven naar proactief en uitdagend. Daarmee levert risicomanagement een wezenlijke bijdrage aan een beheerste bedrijfsvoering van een pensioenfonds, een robuuste portefeuillestrategie en als kompas voor de organisatie in tijden van crisis.

Achmea Investment Management: antwoorden op uw risicomanagementvragen

Hoe kan risicomanagement interactief inzicht bieden in operationele en financiële risico's en de beheersing daarvan? Hoe zorgen we voor een gezonde risicocultuur die de organisatie van het pensioenfonds naar een hoger niveau tilt? Achmea Investment Management heeft antwoorden op uw vragen. Met een team van ruim 250 betrokken medewerkers bieden wij grotere en kleinere pensioenfondsen dienstverlening op het gebied van Strategisch Portefeuilleadvies, Liability Driven Investments (LDI), Selectie en Monitoring van externe managers, Maatschappelijk Verantwoord Beleggen en diverse fonds- en mandaatstrategieën. Het beheersbaar maken en houden van risico's is daarbij een integraal onderdeel van onze dienstverlening.

Wilt u meer weten?

Neemt u dan contact op via:
info@achmeainvestmentmanagement.nl. Of kijk op
www.achmeainvestmentmanagement.nl/institutioneel



Disclaimer

Achmea Investment Management B.V. ("Achmea IM") heeft de informatie in dit document met zorg samengesteld. Deze informatie is alleen bestemd voor gekwalificeerde beleggers en/of professionele beleggers zoals bedoeld in de Wet op het financieel toezicht ("Wft").

Dit document is of bevat (i) geen aanbod of uitnodiging om financiële instrumenten te kopen, te verkopen of te verhandelen (in de zin van 1:1 Wft), (ii) geen beleggingsaanbeveling of beleggingsadvies (in de zin van 1:1 Wft), (iii) geen research (in de zin van MiFID II) en (iv) geen juridisch of fiscaal advies. Raadpleeg in voorkomende gevallen een juridisch of fiscaal adviseur. Achmea IM raadt u af een (beleggings)beslissing uitsluitend te baseren op de in dit document opgenomen informatie. Achmea IM is niet aansprakelijk voor schade die het gevolg is van een dergelijke (beleggings) beslissing.

De informatie in dit document is (mede) gebaseerd op informatie die Achmea IM van betrouwbaar geachte informatiebronnen heeft verkregen. Achmea IM garandeert niet de betrouwbaarheid van die bronnen en de juistheid en volledigheid van de van die bronnen verkregen informatie. De informatie in dit document is puur informatief en u kunt daaraan geen rechten ontleen. Alle informatie is een momentopname, tenzij uitdrukkelijk anders is aangegeven. Het verstrekken van dit document na de oorspronkelijke publicatiedatum is geen garantie dat de hierin opgenomen informatie op die latere datum nog juist en volledig is. Achmea IM heeft het recht om deze informatie zonder aankondiging te wijzigen. Het noemen van rendementen op beleggingen in dit document dient uitsluitend als uitleg en toelichting. Achmea IM spreekt daarmee geen verwachting uit over het rendement of koersverloop van die beleggingen. De waarde van uw belegging kan fluctueren en in het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. De informatie in dit document is gebaseerd op door Achmea IM gemaakte aannames. Het is mogelijk dat andere aannames worden gemaakt dan de door Achmea IM gemaakte aannames. De door Achmea IM getrokken conclusies zijn daarom niet noodzakelijkerwijs juist en/of volledig.

U mag de informatie in dit document alleen voor eigen persoonlijk gebruik kopiëren. U mag de informatie niet overnemen, vermenigvuldigen, distribueren of openbaren zonder schriftelijke toestemming van Achmea IM. Alle informatie (teksten, foto's, illustraties, grafisch materiaal, handelsnamen, logo's, woord- en beeldmerken) blijft eigendom van of in licentie bij Achmea IM en wordt beschermd door auteursrecht, merkenrecht en/of intellectueel eigendomsrecht. Er worden geen rechten of licenties overgedragen bij gebruik van of toegang tot deze informatie.

Uitgegeven door: Achmea Investment Management B.V., statutair gevestigd te Zeist en kantoorhoudende te Zeist (Handelsregister nr. 18059537). Achmea IM is geregistreerd bij de Autoriteit Financiële Markten ("AFM") in Amsterdam als een beheerder van beleggingsinstellingen als bedoeld in artikel 2:65a Wft en is onder deze vergunning bevoegd tot het verlenen van de beleggingsdiensten als opgenomen in het door de AFM gehouden register.