

ravc ©

RiskTransparant, deel 6

Wat is het bestaansrecht van ons fonds?

Visie, strategie en toekomstbestendigheid als kernbegrippen.

In deze zesde serie uit een reeks van zeven, delen wij graag onze kennis met u over risicomanagement. Dit keer staat het dossier: Toekomstscenario's en de houdbaarheid van het bedrijfsmodel centraal.

Inleiding

Vanuit pensioenfondsen zelf, maar ook zeker vanuit De Nederlandsche Bank (DNB) is er de laatste jaren veel aandacht voor de houdbaarheid van het huidige bedrijfsmodel. Dit sluit aan op het FOCUS perspectief van DNB. DNB heeft het zelfs als belangrijk toezichtthema voor 2017 geformuleerd. De recente uitvraag van DNB aan de top 25 T2 fondsen om hun strategiedocumentatie aan te leveren kan als een direct uitvloeisel van dit toezichtthema worden gezien. Pensioenfondsen worden daarbij uitgenodigd om vanuit de missie, visie, kernwaarden en strategie van het pensioenfonds actief hun eigen bestaansrecht te evalueren. En hiermee dus hun 'bedrijfsmodel'.

Zelfreflectie en zelfsturing

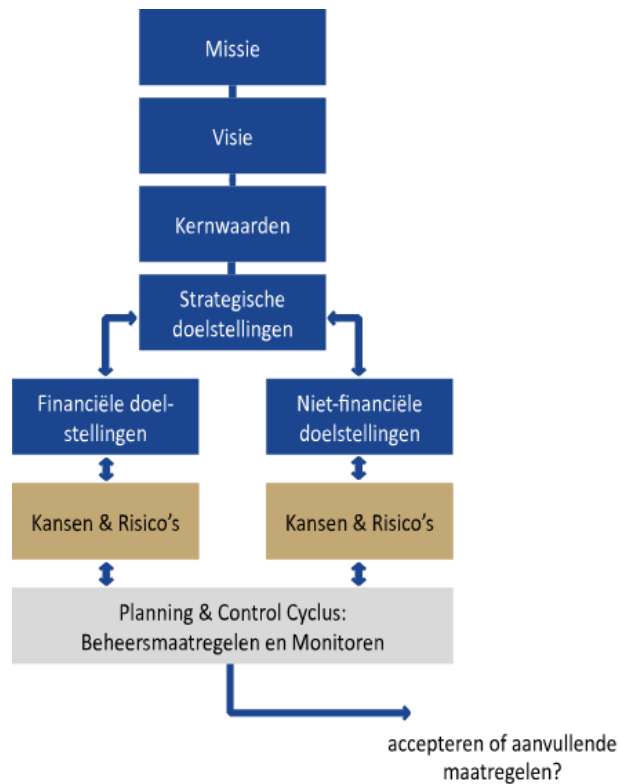
Een belangrijk thema in de reflectie van uw eigen bedrijfsmodel is het zelfreflecterend vermogen van bestuurders. Wat is uw verandervermogen, is dan ook een belangrijke vraag. In hoeverre bent u met name ook zelf als pensioenfondsbestuur(der) in staat om externe en interne ontwikkelingen die op uw pensioenfonds afkomen te absorberen c.q. hier op te anticiperen? Het gaat daarbij om het hebben van de capaciteit om de strategische risico's die als kans en/of bedreiging op uw pensioenfonds afkomen te adresseren en het laten meebewegen van de strategie om de visie – de stip aan de horizon – binnen bereik te houden. Wat is een goede pragmatische route om visie, strategie, scenario's en strategisch risicomanagement bij elkaar te brengen, zonder het te complex te maken? In deze RiskTransparant staan wij in 2 stappen stil bij dit vraagstuk vanuit het *wat* en *hoe* perspectief. *Wat* moet ik doen als bestuurder en *hoe* moet ik dit doen?

Stap 1: Het *wat*: scenariodenken als middel om het strategische vraagstuk van het bestaansrecht van uw pensioenfonds te beantwoorden.

Wij merken dat het in de praktijk als best lastig wordt ervaren om het strategisch vraagstuk van het evalueren van het bestaansrecht van het fonds te beantwoorden. Waar begin je en waar eindig je? Welke bedreigingen zijn er eigenlijk en wat is het realiteitsgehalte ervan? En zijn er ook kansen? Het gevaar om (te) snel in details te verzanden is groot. Ingewikkelde casuïstiek over onderwerpen die wellicht helemaal niet beïnvloed kunnen worden door het bestuur, maar die wel degelijk een risico met invloed op de toekomst van het fonds kunnen zijn.

Hoe kun je een dergelijk vraagstuk het beste aanpakken en waar moet het worden geplaatst in het strategische proces? Hieronder worden de stappen van missie, via visie naar strategie uit het RAVC[®] model¹ schematisch weergegeven. Hierbij is de indeling van de strategische doelstellingen bewust eenvoudig gehouden naar financiële doelstellingen en niet-financiële doelstellingen.

¹ Zie de eerdere uitgave van deel 3, RiskTransparant hierover

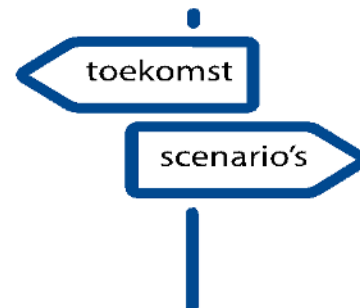
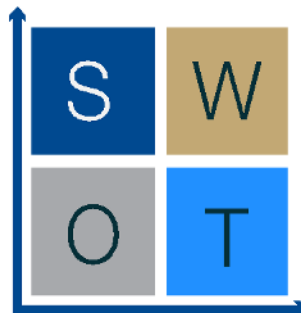


ravc ©

Figuur: Missie, visie, strategie en strategische doelstellingen

Via het inzichtelijk maken van de kwetsbaarheden van het fonds (kwantitatief) en de strategische risico analyse aan de hand van de vragen die DNB aan de fondsen stelt (meer kwalitatief van aard) wordt een goede SWOT analyse² gemaakt. Deze vormt vervolgens de input voor de verdere analyse van de toekomstscenario's en resulteert uiteindelijk in een onderbouwde toekomstvisie.

- Kwetsbaarheidsanalyse
- Goed voorbereid op de toekomst?
- Strategische doelstellingen en risico's?



² Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats analysis)

Het denken in scenario's is een goed hulpmiddel om gestructureerd na te denken over wat de (nabije) toekomst kan betekenen voor het fonds. Een scenario analyse kan veel inzicht en bewustwording opleveren. De scenario's zijn gebaseerd op de actuele pensioenontwikkelingen en moeten realistisch en relevant voor het fonds zijn. Op die manier dring je door tot de kern van het vraagstuk en wordt duidelijk waar de echte risico's en kansen van het pensioenfonds liggen.

Een ander belangrijk uitgangspunt is dat die scenario's, of gebeurtenissen, worden geïnterpreteerd die een strategisch risico kunnen vormen voor het pensioenfonds. Het kunnen ook scenario's zijn die *niet* gewenst zijn door het pensioenfonds, omdat ze niet passend zijn bij de missie en visie van het pensioenfonds of omdat ze niet passen bij de strategie van het pensioenfonds. De scenario analyse is dus gericht op de centrale vraag: Waar wil het pensioenfonds niet in terecht komen? Afhankelijk van de specifieke situatie van het fonds kan uiteraard ook de vraag worden gesteld: Waar wil het pensioenfonds juist naar toe?

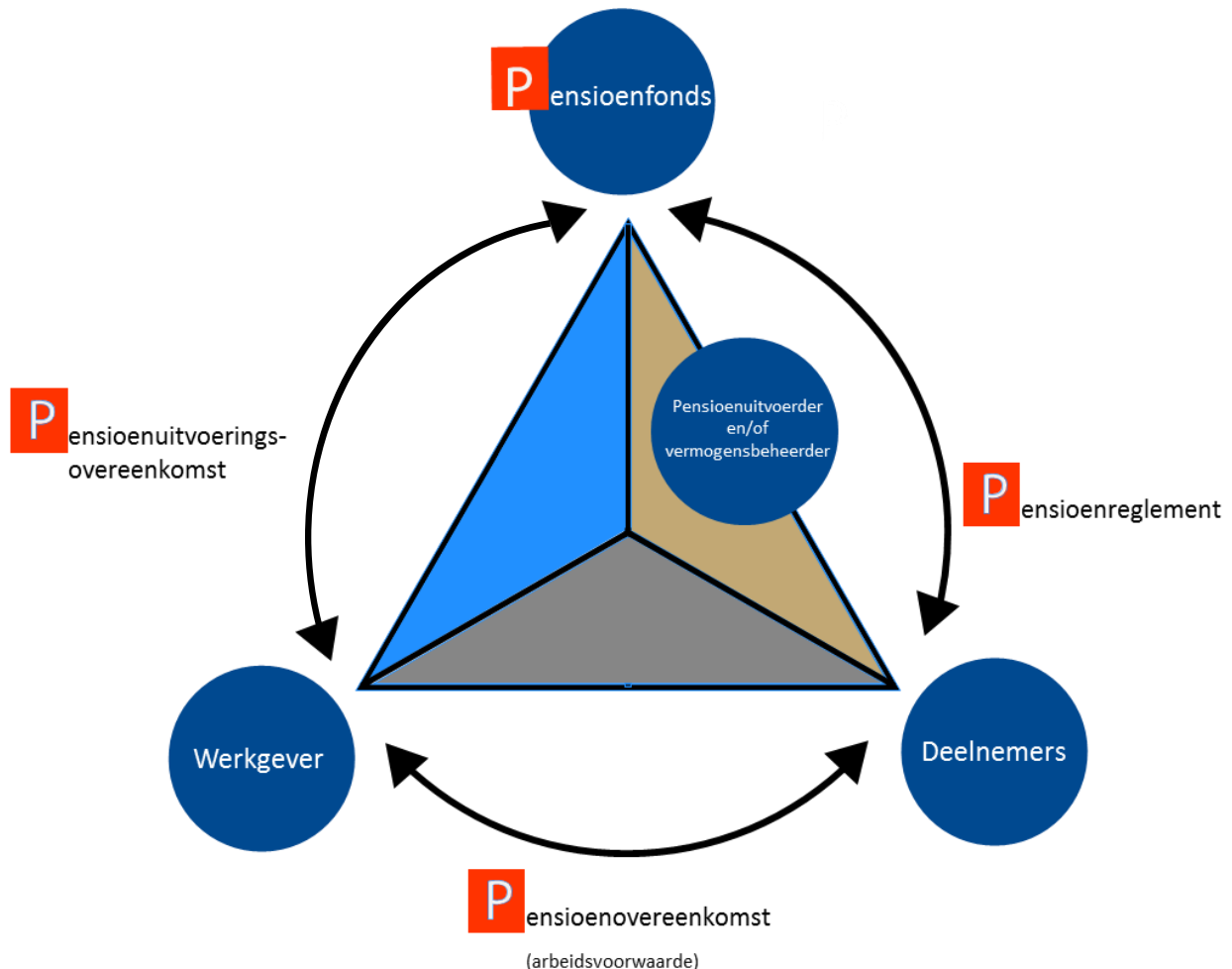
Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is dat het belang van de deelnemer voorop staat.

Stap 2: het hoe: hoe structuur ik scenariodenken?

Om het scenariodenken gestructureerd aan te pakken kan gekeken worden welke partijen rondom het pensioenfonds in de rol als uitvoerder van de pensioenregeling feitelijk nog meer een rol spelen en in relatie tot elkaar staan als het gaat om deze uitvoering.

De kunst van het scenariodenken is het hanteren van een eenduidige en eenvoudige structuur die helpt om de diverse scenario's te analyseren en de diverse mogelijke toekomstige gebeurtenissen te bundelen tot een overzichtelijk aantal relevante en gedragen scenario's. Onze ervaring is dat het helpt om de welbekende pensioendriehoek hiervoor te gebruiken. Alle toekomstige gebeurtenissen kunnen immers worden geplaatst op deze driehoek, want elke gebeurtenis heeft consequenties voor 1 van de 4 P's: pensioenfonds, pensioenovereenkomst, pensioenuitvoeringsovereenkomst of het pensioenreglement. Het inventariseren van de mogelijke gebeurtenissen en hun plek op de pensioendriehoek en het vervolgens clusteren van gebeurtenissen die feitelijk dezelfde elementen raken dwingt om uit de details te geraken en in hoofdlijnen te gaan denken. Deze hoofdlijnen zijn nodig om het aantal scenario's overzichtelijk te houden en de volgende stap te zetten, namelijk het inventariseren van de risico's, de potentiële consequenties en eventuele beheersmaatregelen (de vijf processtappen).

Aan de hand van de volgende structuur en methodiek (4^P model) kan de scenario analyse verder worden uitgewerkt. Waarbij de driehoek in het plaatje een andere manier van visualiseren van de traditionele pensioendriehoek is.



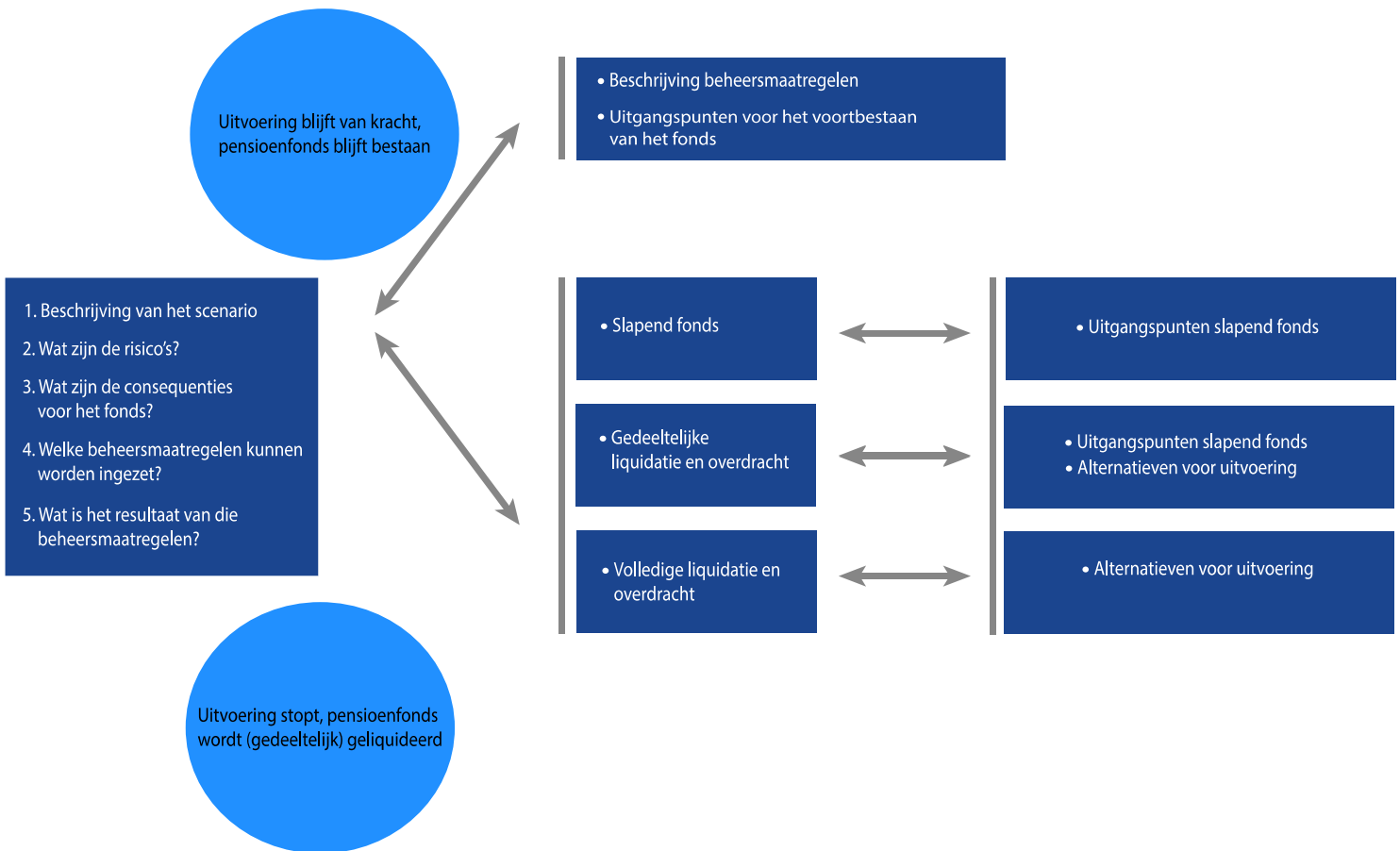
4^P model

De scenario's die als realistisch worden beschouwd worden uitgewerkt met de daaraan verbonden consequenties.

Belangrijk daarbij is dat voor ieder scenario de vijf processtappen (zoals in het volgende plaatje onder 1 t/m 5 opgenomen) worden doorlopen zoals omschreven. Uiteindelijk zijn er telkens maar twee afslagen. De uitvoering van de pensioenregeling blijft plaatsvinden door het pensioenfonds of deze uitvoering stopt met de daaraan gekoppelde consequenties voor het fonds. Deze consequenties voor het fonds en alternatieven voor de uitvoering kunnen vervolgens verder worden uitgewerkt en beschreven.

Op die manier ontstaat een duidelijk toekomstbeeld op basis van de realistische scenario's die zich mogelijk kunnen voordoen en welke consequenties dat heeft voor het bestaansrecht van het fonds.

Kortom: door een gestructureerde aanpak van het scenariodenken is het mogelijk om invulling te geven aan uw missie, visie, kernwaarden en strategie naar een goed onderbouwde toekomstvisie!



Meer informatie óf meer kennis delen?

Download;

- *RiskTransparant deel 1: Het IT dossier is een must voor elke bestuurder, uitgave mei 2016*
- *RiskTransparant deel 2: Welke waarde heeft een ISAE voor het bestuur: in control of een illusie van control, uitgave juni 2016*
- *RiskTransparant deel 3: Wat is uw risico identiteit? Bent u al een integrale bestuurder? uitgave september 2016*
- *RiskTransparant deel 4: Wat is uw risicohouding en risicobereidheid op het gebied van beleggingsbeleid? uitgave oktober 2016*
- *RiskTransparant deel 5: Wat is uw compliance bereidheid? uitgave februari 2017*

- *De Actuaris: Relevantie, Relevantie, Reputatie, Rendement, Risico en Reflectie, Vijfeenheid: de 5 R's die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, uitgave mei 2016*
- *De Actuaris: Holistisch Risicomanagement, Risk & Reward Management voor een nieuw governance tijdperk, uitgave september 2016*
- *S&V Reflector, "...op basis van een gestructureerde aanpak komen tot een doelmatig en uitlegbaar integraal risicomanagement bij pensioenfondsen...". Praktische handvatten voor borging van risicomanagement binnen uw fonds, uitgave november 2016*
- *De Actuaris: Google versus Gandhi versus Ford, de vierde industriële revolutie: Production by the mass of mass production? Uitgave mei 2017*

Bekijk ook onze andere artikelen op <http://www.sprenkelsenverschuren.nl> of neem contact op met uw vaste contactpersoon bij Sprenkels & Verschuren.

Alle rechten voorbehouden aan de schrijvers en hun organisatie ©

Over Sprenkels & Verschuren

Wij zijn onafhankelijke strategische adviseurs en ontwerpers van financiële en niet financiële modellen. Met ruim 50 professionals geven wij niet alleen advies maar implementeren wij ook. Wij zijn denkers en doeners die kennis graag in co-creatie ontwikkelen. Waarom? Omdat elk antwoord een vraag is geweest én geen enkele vraag hetzelfde.