

‘Crisisplan blijkt achterhaald tijdens coronacrisis’

Fondsbestuurders die medio maart naar hun crisisplan uit 2012 grepen, merkten dat het weinig houvast bood. Onder meer omdat het vooral gaat over communicatie en niet over governance.

Dit blijkt uit een [enquête onder twintig pensioenfondsbestuurders](#), eind maart uitgevoerd door adviesbureau Ortec Finance en hoogleraar [Alfred Slager](#) (TIAS School for Business and Society, Tilburg). Slager is ook lid van de beleggingscommissies van enkele pensioenfondsen.



*De toekomst voorspellen is een vak apart. Het crisisplan was geschreven met de vorige crisis in het achterhoofd. Het bood geeft weinig praktische hints voor de huidige coronacrisis.
Foto Katrien Mulder/HH*

‘We wilden weten hoe bestuurders hadden gereageerd op de crisis en of ze iets hadden aan het crisisplan’, zegt Vos, directielid bij Ortec Finance. ‘DNB heeft dat crisisplan sinds 2012 verplicht gesteld. Dat was een reactie op de financiële crisis van 2008. Toen werden bestuurders overvallen en moesten ze improviseren.’

‘In een crisisplan staan simpele, maar nuttige dingen’, zegt Vos. ‘Bestuurders moeten bijvoorbeeld van tevoren bedenken wanneer er sprake is van een crisis. Het ene fonds

neemt drie keer korten als uitgangspunt, het andere een scherpe daling van de dekkingsgraad.'

Sinds 2012 hebben de crisisplannen stof verzameld in een archiefkast. 'Slechts een paar fondsen hebben gebruik moeten maken van zo'n plan.' Dat veranderde half maart toen de coronacrisis losbarstte. 'Vrijwel alle fondsen hebben hun crisisplan toen uit de kast gehaald.'

Ziek

Uit de antwoorden van pakweg twintig bestuurders van ondernemings-, bedrijfstak- en beroepspensioenfondsen blijkt dat het crisisplan weinig tot geen houvast bood in deze crisis. 'De huidige crisis was niet beschreven. Zo was niet geregeld hoe besluiten genomen kunnen worden als de helft van het bestuur ziek is. Ook boden de plannen geen spoorboekje voor maatregelen vooraf om de effecten van een grote, onverwachte aandelen- of rentedaling te beperken.'



Martijn Vos

Hoewel het crisisplan niet al te veel houvast bood, was het ook geen belemmering, constateren Vos en Slager. 'Alle fondsen hebben een crisisteam in het leven geroepen, zoals in de meeste crisisplannen staat omschreven. Daar zijn ze over het algemeen tevreden over.'

In dat crisisteam zitten enkele bestuurders (de voorzitter en bestuurders op het gebied van beleggen/risico en communicatie) en meestal een vertegenwoordiger van het bestuursbureau of de uitvoerder. 'Dat crisisteam hoeft besluiten niet eerst voor te leggen aan het voltallige bestuur. Zo zitten ze dicht op de bal en kunnen ze sneller knopen doorhakken. Het crisisteam moet die beslissingen later wel kunnen uitleggen', zegt Vos. 'In het begin van de crisis kwamen de teams meerdere keren per week bij elkaar. De frequentie is nu afgenomen.'

Herbalaceren

Een kwestie die bij die teams op tafel kwam, was of ze gewoon moesten herbalaceren of moesten afwijken van de gebruikelijke gang van zaken. 'Uit de antwoorden blijkt dat bestuurders uiteindelijk besloten hebben het afgesproken beleid uit te voeren en niet af te wijken. Ze hebben hoogstens de herbalancering wat uitgesteld', zegt Vos.

Vasthouden aan de lange-termijnstrategie of toch bijsturen is tijdens een crisis een vraag die in vele vormen op tafel komt. 'Dit is een onderwerp waarop bestuurders elkaar aanspreken. Ze melden dat spannend te vinden. In een vervolgonderzoek willen we hier verder in duiken', aldus Vos.

De ondervraagde bestuurders laten weten dat de crisis een aantal onderwerpen die al sluimerden prominent op de agenda heeft gezet. 'Veel fondsen stellen zich de vraag, of ze tegen de huidige premie dezelfde opbouw kunnen blijven beloven. Ook willen veel bestuurders het beleggingsbeleid nog eens tegen het licht houden. De vraag is bijvoorbeeld wat te doen met credits als de Fed die leningen massaal gaat opkopen. Een ander discussiepunt is de verdeling over sectoren. De coronacrisis in combinatie met het klimaatbeleid kan aanleiding zijn bepaalde sectoren zoals fossiele brandstoffen en de luchtvaart voortaan te mijden. Dat zijn ingrijpende beslissingen, die nu een stap dichterbij zijn gekomen.'



Alfred Slager Foto Bastiaan Heus

Volgens Vos en Slager kunnen crisisplannen op tal van punten worden verbeterd aan de hand van de ervaringen van de afgelopen maanden. 'Verander zo'n crisisplan, herschrijf het om de moeilijke keuzes vooraf door te spreken en te oefenen', zegt Vos.

De auteurs stellen dat elke crisis een unieke aanleiding heeft, maar dat het verloop vaak vergelijkbaar is. Er is onzekerheid en een sterke rentedaling, aandelenschok, of gebrek aan liquiditeit worden een probleem. Vos: 'Dan moet je volgens beleid herbalanceren, dus aandelen bijkopen die hard in waarde gedaald zijn. Oefen dat vooraf. Wat vindt het bestuur spannend? Wat zou een reden zijn om al dan niet het beleid uit te voeren? We hebben gemerkt dat bestuurders die eerder hebben gewerkt met zulke scenario's beter voorbereid waren op een crisissituatie.'