

Fiduciair Management in beweging

Achmea Investment Management

Van beleggingsadviseur naar regisseur van het pensioen- resultaat

De toekomst van fiduciair management wordt niet bepaald door één stelselwijziging, één technologische innovatie of één markttrend. Alles draait om de vraag hoe pensioenfondsen hun verantwoordelijkheid naar de deelnemer willen invullen in een wereld die complexer, transparanter en veeleisender is geworden. De Wet toekomst pensioenen (Wtp) versnelt deze ontwikkeling zéker, maar heeft haar niet veroorzaakt.

Dit vraagt om een herijking van de rol van fiduciair management: van beleggingsadviseur naar regisseur van samenhang en uitvoering in de hele beleggingsketen. Fiduciair management blijft relevant, zo lang het richting geeft, aantoonbaar waarde toevoegt en verantwoordelijkheid neemt voor het resultaat. Dat resultaat wordt bepaald door het vermogen om over de lange termijn een robuust en verantwoord beleggingsrendement te realiseren voor de deelnemer. Voor de fiduciair betekent dit: overzicht brengen in complexiteit, verantwoordelijkheid nemen en de rol van het bestuur versterken. De onzekerheid die hoort bij pensioen blijft; het is aan de fiduciair manager deze hanteerbaar te maken.

In het kort:

- Fiduciair management ontwikkelt zich door van beleggingsadviseur naar de regisseur van samenhang en uitvoering in de hele beleggingsketen.
- De toekomst vraagt om differentiatie in fiduciaire klantbediening: van volledige ontzorging tot modulaire oplossingen, afgestemd op schaal, complexiteit en eigen regie van pensioenfondsen.
- De Wtp maakt de keten complexer en expliciet, waardoor regie, governance en inzicht in afhankelijkheden centraal komen te staan. Consistentie in data vormt de basis voor feilloze executie in de hele beleggingsketen.
- Fiduciair management moet richting geven, aantoonbaar waarde toevoegen en verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen voor het pensioenresultaat van de deelnemer.

AUTEURS



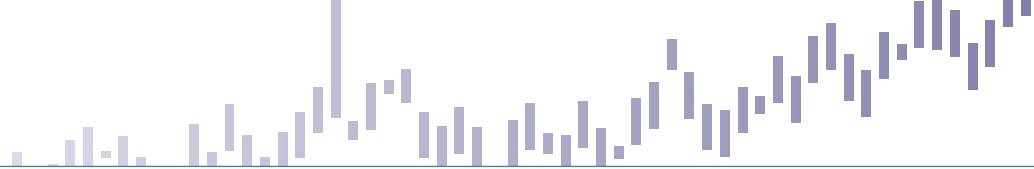
Maureen Schlejen,
Directievoorzitter Achmea
Investment Management



Bart Oldenkamp,
Directeur Strategisch
Portefeuille Advies

*Met inzicht in hoe
beslissingen doorwerken,
waar fricties ontstaan en
waar risico's samenkomen,
kan de ketenregisseur
effectief sturen.*





Bewuste keuzes over uitbesteden

Een belangrijk uitgangspunt voor de toekomst is dat pensioenfondsen scherpe keuzes moeten maken over wat zij willen uitbesteden en wat niet. Die keuze bepaalt de rol en toegevoegde waarde van de fiduciair.

Niet elk fonds heeft dezelfde behoefte aan ontzorging, expertise of regie. Sommige fondsen zoeken vooral ondersteuning bij uitvoering en monitoring. Andere kiezen er bewust voor om een groot deel van de keten onder te brengen binnen één samenhangend fiduciair model. Bij meer hybride vormen kopen fondsen specifieke expertises in. Denk bijvoorbeeld aan managerselectie of impactbeleggen.

Wat een fonds ook uitbesteedt, het bestuur blijft hoe dan ook eindverantwoordelijk voor de samenhang en werking van de totale beleggingsketen. Tegelijkertijd is die keten met de komst van de Wtp langer en complexer geworden. Daardoor verandert de rol van de fiduciair manager naar de partner die helpt die verantwoordelijkheid daadwerkelijk te organiseren, inclusief het overzien van de onderlinge afhankelijkheden.

Differentiatie in toekomstig fiduciair partnermodel

Hieruit volgt dat voor de fiduciair manager van de toekomst verdergaande differentiatie in klantbediening naar complexiteit noodzakelijk én wenselijk is. Ook als dit ertoe leidt dat de fiduciair zelf besluit zaken uit te besteden aan externe partners. Grotere pensioenfondsen met meer schaal, interne expertise en specifieke wensen vragen immers om een ander bedieningsconcept dan kleinere fondsen, voor wie overzicht, stabiliteit en beheersbaarheid centraal staan.

Tel daarbij op dat niet ieder pensioenfonds om dezelfde mate van regie vraagt. Zo zijn er pensioenfondsen die een hoge mate van regie en ondersteuning vragen bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleggingsbeleid. Anderzijds zijn er fondsen die hun eigenheid meer uitdrukken in het zelf ontwikkelen van visie en beleid, en bij de stappen die daaruit volgen. Denk aan duurzaamheid, risicomanagement of specifieke beleggingsstrategieën.

Voor ons betekent dit een duidelijke keuze in de vormgeving van fiduciair management richting de toekomst: modulair in aanpak die aansluit bij de keuzes die pensioenfondsen zelf maken en aankunnen.

Regie over de keten, ook in data en operating model

Onder de Wtp zijn de afhankelijkheden in de keten zichtbaar en expliciet: tussen beleggingen en toedeling-regels, tussen kasstromen en administraties en tussen risico's en communicatie. Dat vraagt om een fiduciair die meer doet dan adviseren en coördineren alleen. Het vraagt een fiduciair die in de rol van ketenregisseur verantwoordelijkheid kán en wil nemen op het voeren van regie in de hele beleggingsketen. In nauwe aansluiting bij de identiteit van het fonds, met een diep begrip van governance, de werking van het pensioenstelsel, bestuurlijke verhoudingen, en met toegang tot internationale schaal en gespecialiseerde externe beleggingsexpertise.

In de praktijk betekent dit: niet alles zelf willen doen, maar gericht samenwerken met externe partners waar dat aantoonbaar leidt tot betere uitvoering, betere toegang tot expertise en daarmee een beter pensioenresultaat.

Dat stelt hoge eisen aan het operating model dat achter de schermen die regie voor pensioenfondsen organiseert. Robuuste processen, consistente en herleidbare data en heldere verantwoordelijkheden vormen de kern van datagedreven fiduciaire dienstverlening. Alleen met inzicht in hoe beslissingen doorwerken, waar fricties ontstaan en waar risico's samenkomen, kan de ketenregisseur effectief sturen.





Dekkingsgraad niet langer het vangnet

Vergelijk het met een trapeze-act in het circus: periodiek bewegen de verschillende partners in de keten van de ene kant naar de andere kant en moeten zij precies op het juiste moment het stokje overdragen. Waar vroeger de dekkinggraad als vangnet fungeerde, is deze inmiddels verdwenen. In onze overtuiging ligt dat vangnet nu in een eenduidig dataplatform waar data uniek en consistent wordt vastgelegd als basis voor alle processen en overdrachten in de hele keten.

Deze ontwikkeling verklaart de relevantie van schaal-grootte. Investerings in technologie, dataplatformen, risicomangement en toegang tot gespecialiseerde externe partijen zijn noodzakelijk om de gevraagde kwaliteit te leveren. Door hier partners voor te selecteren, slagen wij erin wereldklasse toegesneden op Nederlandse pensioenfondsen te leveren.

Complexe beleggingen leggen het verschil bloot

Er is nog een ontwikkeling die de rol van fiduciair in het nieuwe pensioenstelsel verder op scherp zet. Vanuit het perspectief van diversificatie en rendementspotentieel groeit de populariteit van complexe beleggingscategorieën. Private markten zoals infrastructuur, private equity, private debt en gespecialiseerde creditstrategieën vragen om diepgaande kennis en om strategische partnerships met gespecialiseerde vermogensbeheerders.

De toegevoegde waarde van fiduciair management zit hier niet alleen in het kopen van producten tegen de laagste prijs. Het zit in het ontsluiten van gespecialiseerde platformen, met keuzevrijheid, risicobeheersing en integratie in de totale portefeuille. Het belang van keten-regie is hier duidelijk zichtbaar: complexe beleggingen raken allocatie, liquiditeitsbeheer, risicomangement én rapportage tegelijk.

Diep geworteld in de Nederlandse context

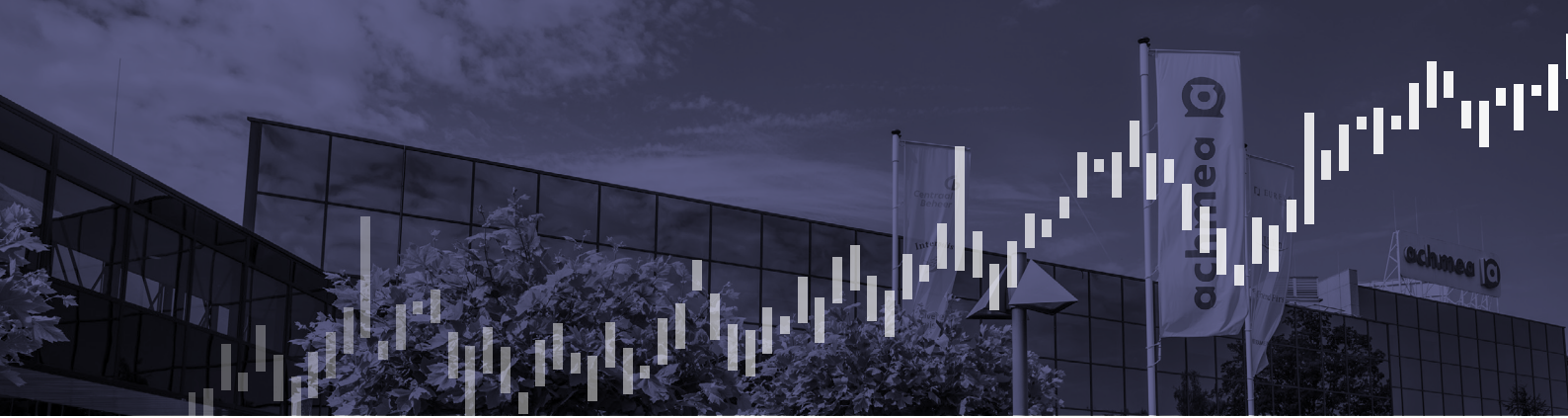
Het Nederlandse pensioenstelsel staat voor collectiviteit, solidariteit en een sterk gevoel van fiduciaire verantwoordelijkheid. Partijen moeten competent zijn als beleggings-specialist én begrip hebben van de bestuurlijke werkelijkheid, de rol van sociale partners en de nuance van evenwichtige belangenafweging.

De dekkinggraad als vangnet is verdwenen. In onze overtuiging ligt dat vangnet nu in een eenduidig dataplatform waar data uniek en consistent wordt vastgelegd als basis voor alle processen en overdrachten in de hele beleggingsketen.

Fiduciair management vraagt daarom nog steeds om nabijheid: korte lijnen, gedeelde taal en verantwoordelijkheid voor het resultaat voor deelnemers. Want besturen zoeken fiduciaire partners die meedenken, tegenspreken waar nodig en verantwoordelijkheid nemen voor samenhang en uitvoerbaarheid. Wat ons weer terugbrengt bij de rol van ketenregisseur.

Tot slot: richting geven door regie en realisatie

In ons fiduciaire model, bepalen pensioenfondsen bewust hoe zij hun inrichting vormgeven. In ons modulaire model combineren wij onze Nederlandse roots en begrip van governance met internationale schaal en toegang tot gespecialiseerde expertise om de fiduciaire waardeketen vorm te geven. Met een robuust operating model én een ecosysteem waarin regie, samenwerking en uitvoering effectief samenkomen. De constante in deze visie op veranderingen? Het realiseren van robuuste, verantwoorde en uitlegbare pensioenuitkomsten voor deelnemers.



Voor meer informatie

Investment Highlights, Investment Letter en whitepapers

Wekelijks publiceert ons Investment Strategy team de Investment Highlights met daarin een analyse van de ontwikkeling op de financiële markten. Met onze Investment Letters blijft u op de hoogte van onze visie en van marktontwikkelingen.

Achmea IM op youtube

Hier vindt u heldere video's met informatie over de implicaties van het pensioenakkoord, impactbeleggen, maatschappelijk verantwoord beleggen, risico management en het selecteren van de bestpassende externe managers.

Achmea IM op LinkedIn

Volg ons LinkedInkanaal voor updates.

www.achmeainvestmentmanagement.nl/institutioneel

Email: achmeaim@achmea.nl

Contact

Neem contact op met uw contactpersoon bij Achmea Investment Management.

Of met Mark Bakker, Business Development Director, Mark.Bakker@achmea.nl, +31 6 101 851 94, of Jeroen van der Zee, Business Development Director, Jeroen.van.der.Zee@achmea.nl, +31 6 280 240 70.

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), en (iii) 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. Informatie over de beleggingsinstellingen van Achmea IM kan een publicitaire mededeling bevatten. Raadpleeg het prospectus van de beleggingsinstellingen op www.achmeainvestmentmanagement.nl voordat u een beleggingsbeslissing neemt. 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 (AFM registratie 15001209) als beheerder van beleggingsinstellingen zoals 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.