



# Slim is de sleutel

DOOR JOLANDA DE GROOT

De vermogensbeheerder van de toekomst is een slimme dataspecialist met kennis van internationale markten, een goed gevoel voor kansen en risico's, een scherpe antenne voor ontwikkelingen al voordat ze zichtbaar zijn en een oprecht maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel. Daarmee beweegt hij of zij zich met comfort in de bedrijfstak, waarin het steeds meer draait om transparantie, integriteit en uitlegbaarheid.

Dat zegt Martijn Scholten, Directeur Vermogensbeheer van pensioenuitvoerder MN in Den Haag: 'Ons vakgebied ontwikkelt zich continu en steeds sneller. De moderne professional evolueert razendsnel mee en kijkt holistisch en intelligent naar mogelijkheden voor synergie tussen tech, data, geld en maatschappij.'

## Atypisch

Martijn Scholten is een atypische vermogensbeheerder, een generalist in het vakgebied. 'Ik weet van veel dingen in dit vakgebied een beetje. Dat profiel komt mij goed van pas: boven de materie hangen en opties tegen elkaar afwegen.'

Scholten is opgeleid tot bouwkundige en belandde bij toeval op de onroerend goed-afdeling van de pensioenuitvoerder, inmiddels ruim achttien jaar geleden. 'Tijdens mijn studie Bouwkunde merkte ik dat er niet echt een talentvolle architect in mij huist. Hoewel ik heel erg van mooie ontwerpen houd, heb ik niet de briljante creatieve blik die sommige architecten kenmerkt. Omdat ik een vak wilde leren waar ik wél goed in zou kunnen zijn, koos ik voor de richting Real Estate & Housing. Ik kwam voor een stage bij de vastgoedbeleggers van MN en mocht daar uiteindelijk blijven.'

Tot op de dag van vandaag is hij aan boord. 'En vol overtuiging', voegt Scholten er lachend aan toe. 'Dat schijnt heel bijzonder te zijn in de hedendaagse arbeidsmarkt, maar dit bedrijf biedt een omgeving die mij goed past. Het sluit ook goed aan bij mijn persoonlijke profiel om al bijna twintig jaar bij dezelfde organisatie te werken. Mijn omgeving kent mij als loyaal, stabiel en toegewijd. Ik ben gericht op samenwerking.'

Scholten doorliep verschillende functies in en dicht bij de vermogensbeheerpraktijk, van vastgoedbeleggingsspecialist tot account en client portfolio manager, van asset manager-selectie en -monitoring tot het beheer van uiteenlopende beleggingsproducten en -fondsen. Hij verbreedde zijn theoretische basis met de opleiding Leiderschap bij IMD in Lausanne, volgde een programma van INSEAD, studeerde

Veranderkunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en haalde de CFA-certificaten. In de afgelopen jaren was hij Directeur Fiduciair Beheer en sinds afgelopen oktober is hij eindverantwoordelijk voor de gehele vermogensbeheerpraktijk van MN. In deze rol is hij de opvolger van voormalig CIO Gerald Cartigny, die na zeven jaar naar Goldman Sachs vertrok om daar de Benelux-operatie te gaan leiden.

## Fiduciair

Scholten begon rond de afsplitsing van PMT, kort na de eeuwwisseling. Hij maakte de uitbreidingen van de klantenportefeuille van dichtbij mee, met de komst van onder andere PME en Bpf Koopvaardij in 2008 als grote klanten – naast PMT – voor de integrale dienstverlening (pensioenadministratie en communicatie plus vermogensbeheer). MN verzorgt daarnaast het vermogensbeheer voor een aantal kleinere pensioenfondsen. Sinds hij begon, is het belegd vermogen meer dan vervijfvoudigd, naar inmiddels ruim € 160 miljard. 'Hoewel daar niet per se een causaal verband mag worden gelegd', voegt hij er lachend aan toe.

'Wij zijn altijd een pionier geweest in de ontwikkeling van het fiduciaire gedachtengoed', meent Scholten. 'Asset managers en consultants hebben het concept natuurlijk ook in belangrijke mate gevoed, maar als uitvoerder zonder commerciële doelstelling staan wij zo dicht bij het pensioenfonds en haar achterban dat we die fundamentele 'vertrouwensrol' echt in de kern kunnen vervullen. Dat zie je terug in de keuzes in governance, de positie dicht bij de bestuursstaf en de plek voor in de keten. Je merkt die sterke verbinding in deze tijden, waarin historisch hoge rendementen worden gerealiseerd, maar waarin de fondsen zich tegelijkertijd moeten voorbereiden op mogelijke verlagingen.'

**Het past bij mijn persoonlijke profiel om al bijna twintig jaar voor dezelfde organisatie te werken.**

‘Onze mensen voelen de binding met de deelnemers van de fondsen. Dit zijn de mensen voor wie we het doen. Onze professionals kiezen er heel bewust voor om hun kennis in te zetten in een omgeving met een directe maatschappelijke impact, in plaats van zich te verbinden aan de commerciële partijen op de Zuidas of in de City. Ze worden bij ons niet afgeleid door doelstellingen voor winstmaximalisatie of het optimaliseren van aandeelhouderswaarde. In plaats daarvan kunnen zij als adviseur en uitvoerder echt als verlengstuk van het fonds opereren. Samen met en namens onze klanten toetsen we wat de beste focus is binnen de ESG- en SDG-thematiek, bepalen we daarin met elkaar de doelen en stappen en toetsen we het beleid in de deelnemerspanels. Die intensieve samenwerking tussen pensioenfondsen en uitvoerder van het vermogensbeheer is uniek. In essentie is dát de fiduciaire positie.’



## CV

Geboren in 1977 in Rotterdam;  
Opgegroeid in Papendrecht;  
Opleiding Bouwkunde/ Real Estate & Housing (TU Delft);  
Hele loopbaan (sinds 2001) bij MN;  
Directeur Fiduciair Beheer, sinds 2016;  
Directeur Vermogensbeheerpraktijk, sinds november 2019 «

## Onze mensen kiezen heel bewust voor een omgeving met een directe maatschappelijke impact, en niet voor een commerciële partij op de Zuidas of in de City.

### Bewuste belegger

In de loop der jaren zijn de mores in de vermogensbeheerpraktijk veranderd, heeft Martijn Scholten ervaren. Betrokkenheid, bewuste keuzes en een actieve uitvoering van het aandeelhouderschap zijn belangrijke ijkpunten geworden in de beleggingskeuzes. ‘Het pensioenfonds wordt gedreven door een oprecht maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. In die lijn richt ook de pensioenuitvoerder zich op de balans tussen rendement, risico, verplichtingen en impact. De identiteit en overtuigingen van het pensioenfonds – de ‘investment beliefs’ – vormen het kompas voor de uitvoering van het beleggingsbeleid. Daar worden samen met de opdrachtgevers beleggingsprofielen en strategische kaders bij ontwikkeld. Dan gaat het niet alleen meer om een goed pensioen, maar ook om de bijdrage aan een betere wereld.’

Bewuste keuzes voor beleggingscategorieën, een reële kostencomponent in relatie tot impact op de langere termijn, inzichtelijke rapportages en een goede uitleg aan deelnemers. Dat alles in combinatie met een goed rendement. Met die aanpak willen de fondsen én wij een voorbeeldfunctie vervullen: laten zien dat een toonaangevend maatschappelijk en duurzaam beleggingsbeleid prima samen kan gaan met goede rendementen.’

Duurzaamheid en maatschappelijk bewustzijn hebben zich in de afgelopen vijftien jaar enorm ontwikkeld en steeds verder verankerd in de vermogensbeheerpraktijk, zegt Scholten. ‘Maatschappelijk verantwoord beleggen was nog niet zo lang geleden een noviteit. Daar werd met enige scepsis naar gekeken. Maar inmiddels is het besef verankerd dat we als institutionele partijen écht kunnen bijdragen aan een betere planeet, zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van het rendement. Die overtuiging heeft zich razendsnel ontwikkeld van trend naar norm en vervolgens naar standaard. Vandaag de dag past - in elk geval bij ons - vrijwel de gehele portefeuille langs de ESG-meetlat. Namens onze opdrachtgevers toetsen we beleggingen aan SDG-criteria, praten we in PRI-verband over klimaatconvenanten of de implementatie van een wereldwijd leefbaar loon, gebruiken we spreektijd tijdens AvA's en zijn we samen zichtbaar met publieke stellingnames tegen ongewenste overnames, zoals bijvoorbeeld vorig jaar in het geval van Kraft Heinz en Unilever. Dat is een enorme transitie van

## **Het beeld van de pensioensector als een gesloten bastion met een ingewikkeld jargon past niet meer in de huidige tijd.**

houding en impact van de institutionele belegger, als je daar vanuit recent historisch perspectief naar kijkt. Je ziet daarin terug dat de fondsen hun identiteit als 'hoeder' van de lange termijn heel serieus nemen.'

### **Bastion**

Er zijn nog veel meer significante ontwikkelingen, zegt Scholten. 'Vroeger werd bijna alles actief belegd, tegenwoordig vooral passief. Klimaat en milieu, sociale en arbeidsomstandigheden over de hele wereld, geopolitieke spanningen, monetaire maatregelen, informatisering en digitalisering; er gelden nu op het wereldtoneel hele andere impulsen en invloeden voor institutioneel vermogensbeheer dan pakweg vijftien jaar geleden. De maatschappelijke druk op openheid, uitlegbaarheid en verantwoording is veel groter dan voorheen. En onomkeerbaar bovendien. Dat is een 'fact of life', maar ik vind die ontwikkelingen ook positief. We hebben als pensioensector lang in een eigen universum geopereerd, maar het beeld van een gesloten bastion met een ingewikkeld jargon past niet meer in de huidige tijd van betrokkenheid, sociale media en economische turbulentie.'

Meer openheid en inlevingsvermogen dus. Begrijpelijker uitleg, inzicht bieden en verantwoording afleggen. Scholten voelt zich comfortabel in dat moderne tijdsbeeld. 'We verwachten dat de interacties met de mensen voor wie we het doen steeds frequenter, sneller en directer zullen zijn. Hoe wij ons eigen werk inrichten, zal steeds kritischer worden bekeken. De lat komt hoger te liggen om kosten-efficiënter te opereren en sneller te schakelen, met een beter voorspelbaar resultaat.'

Onlangs legde MN haar strategische agenda voor de komende jaren vast, samen met haar aandeelhouders, onder wie de grote opdrachtgevers PME, PMT en Bpf Koopvaardij. Gezamenlijk hebben ze benoemd welke route de pensioen-uitvoerder in de komende jaren zal volgen als het gaat om de verdere ontwikkeling van bijvoorbeeld nieuwe en bestaande dienstverlening, innovatie of ICT-vernieuwing. 'In de kern draait het om wendbaarheid en goed gebruik van de schaal', zegt Scholten. 'Een van onze uitdagingen is om zo slim mogelijk een selectie te maken van wat we zelf moeten doen, wat we beter kunnen uitbesteden en wat we samen met anderen doen, waarbij we onze kennis bundelen. Onze bestaande schaal is een belangrijk ijkpunt in die keuzes, maar een realistische inschatting van onze eigen



schaalbaarheid – de potentie om de bestaande schaal te verbreden en verdiepen – is minstens zo belangrijk.'

### **Data**

'Je moet een scherp beeld hebben van waar je al goed in bent en waar je nog verder wilt verbeteren, maar ook van waar anderen altijd beter in zullen zijn. Wij digitaliseren zelf bijvoorbeeld ook in hoog tempo. We beseffen goed dat data steeds waardevoller en beter beschikbaar zullen worden. We beschikken over enorm veel ruwe data, maar je moet die ruwe data wel efficiënt en doeltreffend kunnen ontsluiten en integreren in processen, rapportages en onderzoek. Dat vraagt om specifieke en nieuwe skill-sets die zijn geïntegreerd in de vermogensbeheerpraktijk. De tijd dat ICT een aparte afdeling was op een andere verdieping, is wel voorbij. Tech wordt steeds meer ingebed en de invloed ervan wordt alleen maar groter. De vraag is in welke mate en op welke onderdelen je jezelf dan ontwikkelt, of waarin je vooral de markt volgt. Dat is geen unieke vraag voor onze organisatie en onze opdrachtgevers, de hele sector is hier al volop mee bezig.'

'De sleutelterm is 'slim'', zegt Scholten. 'Slim opereren betekent, doen waar je goed in bent en samenwerken op onderdelen waar andere partijen beter in zijn. Voorwaarde is dat je goed bij de andere partij past in schaal, stijl en identiteit, dat je over en weer openstaat voor nieuwe ideeën en perspectieven en bovenal: dat we nooit vergeten voor wie we het allemaal doen...' «

**Slim opereren betekent, doen waar je goed in bent en samenwerken op onderdelen waar andere partijen beter in zijn.**