

BALANSMANAGEMENT 2.0 ZET IDENTITEIT PENSIOEN- FONDS CENTRAAL

Door Wilse Graveland en Rutger Groot

In de traditionele definitie gaat balansmanagent over het inrichten van een beleggingsportefeuille in relatie tot de pensioenverplichtingen. Wil een pensioenfonds bestaansrecht behouden, dan is het raadzaam een ruimere definitie van balansmanagement te hanteren, waarin ook de identiteit van het pensioenfonds een plaats krijgt.

In een ruimere definitie van balansmanagement staat de identiteit van het pensioenfonds centraal: de eigenheid, een eigentijdse wijze van communiceren met deelnemers opdat zij inzicht krijgen in hun financiële toekomst, en een duurzame (langetermijn)pensioenregeling die aansluit bij de actuele wensen van deelnemers en sociale partners. Dit zijn voorwaarden om als collectief relevant te blijven, zeker als er mogelijkheden ontstaan voor deelnemers of werkgevers om te kiezen tussen aanbieders en/of het vertrouwen van deelnemers onder druk staat. Ook DNB verwacht dat pensioenfondsen invulling geven aan hun identiteit.

Fiduciair managers moeten in deze ontwikkeling mee. Van de fiduciair manager wordt flexibiliteit en toekomstgerichtheid gevraagd om invulling te geven aan de gewenste eigenheid van pensioenfondsen. Een one-size-fits-all benadering van fiduciair managers in het aanbieden van een servicepropositie past daar steeds minder goed bij. Met name aan de adviseringskant moet een fiduciair manager een pensioenfonds meer gaan helpen zijn eigen beleid op te stellen, waaraan de uitvoering regelmatig wordt getoetst. Hierbij is de juiste mate van keuzevrijheid (open architectuur) voor de inrichting van de beleggingsportefeuille belangrijk. Ook speelt de scheiding tussen

uitvoering van en controle op de dienstverlening een belangrijke rol en is de juiste inzet van de verschillende risicomanagementlagen onmisbaar bij het beheersen van het uitvoeringsrisico.

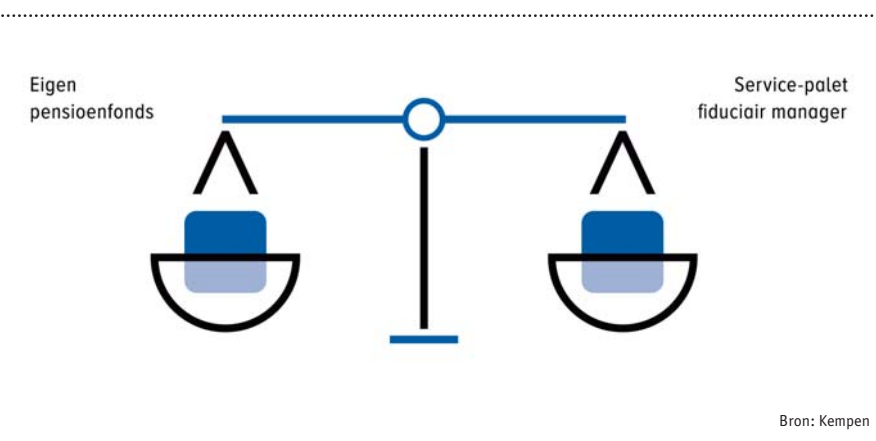
EEN TOEKOMSTBESTENDIG PENSIOENFONDS

Veranderingen in het pensioenlandschap versterken de noodzaak een eigen identiteit uit te dragen. Het aantal pensioenfondsen is de afgelopen twintig jaar in hoog tempo afgenomen. De verwachting is dat dit aantal de komende jaren verder consolideert. Andere relevante factoren zijn de trend naar individualisering, vragen omtrent de



Wilse Graveland

Figuur 1: Wederzijds belang



Bron: Kempen

verplichtstelling voor werkgevers en ZZP'ers, en toenemende regeldruk. Om als pensioenfondsen te overleven in deze turbulente omgeving is het belangrijk dat pensioenfondsen werken aan een eigen identiteit, waarmee deelnemers zich kunnen identificeren. Deze identiteit komt tot uiting in verschillende aspecten.

EIGENHEID

Voor alle sterke en onderscheidende merken is het kristalhelder op welke gebieden ze willen excelleren. Een pensioenfonds dient daarom te kiezen op welke gebieden het wil uitblinken. Deze keuzes zijn ook bepalend voor de wijze waarop het pensioenfonds relaties met uitbestedingspartijen aangaat. Hierbij gaat het om de balans van het juiste maatwerk en kwaliteit op sleutelgebieden die bijdragen aan de identiteit, en het beheersbaar en betaalbaar houden van de uitvoering en governance van de organisatie.

Ook DNB verwacht dat pensioenfondsen hun eigenheid vormgeven, bijvoorbeeld door expliciet invulling te geven aan de beleggingsbeginselen en transparantie richting deelnemers over het gevoerde beleid.

EIGENTIJDSE COMMUNICATIE

Een ander cruciaal onderdeel van de identiteit van een pensioenfonds is de communicatie met deelnemers over hun financiële toekomst. Hoewel communicatie met deelnemers door pensioenfondsen vaak als speerpunt wordt genoemd, constateren we dat de aandacht van fondsen in de dagelijkse praktijk nog steeds gericht is op de traditionele pensioenadministratie- en vermogensbeheerdomeinen, en veel minder op communicatie.

Figuur 2: Aantal pensioenfondsen in Nederland

Jaar	Aantal pensioenfondsen in Nederland
1997	1.060
2007	713
20 juni 2017	268

Bron: DNBulletin, 28 augustus 2017

Communiqueert u op eigentijdse wijze met uw deelnemers? Hebben zij inzicht in hun financiële situatie en, zo ja, wat voor inzicht? Zien zij het pensioenfonds als logische partij om dit te verschaffen? En waar hebben ze behoefte aan? De technologie biedt steeds meer mogelijkheden om op relatief eenvoudige en overzichtelijke wijze snel en integraal inzicht te bieden in de totale financiële situatie, inclusief het pensioen van deelnemers en hun familie.

DUURZAME PENSIOENREGELING

De identiteit van een pensioenfonds komt ook tot uiting in de verschillende pensioenregelingen die het aanbiedt aan zijn deelnemers. Naast de klassieke uitkeringsregelingen is er een toenemende vraag naar premieregelingen en kunnen hybride varianten worden ontwikkeld, waarbij de voordelen van beide regelingen worden gecombineerd voor een groot collectief. Het juridische en toezichtskader biedt pensioenfondsen meer dan voldoende mogelijkheden om toekomstbestendige regelingen aan te bieden. De wensen van de sociale partners staan hierbij centraal. Uitbestedingspartners helpen pensioenfondsen graag om dit daadwerkelijk te realiseren.

DE ROL VAN DE FIDUCIAIR MANAGER VERANDERT NAAR SPECIALISEREN EN REGISSEREN

Van de fiduciair manager zal flexibiliteit en toekomstgerichtheid worden verwacht, om in te spelen op de toenemende behoefte van pensioenfondsen om hun eigen identiteit neer te zetten. Een one-size-fits-all benadering van fiduciair managers in het aanbieden van hun servicepropositie zal hierin steeds minder passen.

Maar voor fiduciair managers zal het uitdagend worden de balans te vinden tussen enerzijds het leveren van specifieke dienstverlening die inspeelt op de behoefte van fondsen om invulling te geven aan hun identiteit, en anderzijds het voeren van een schaalbare en winstgevendende organisatie die op lange termijn kan overleven. Een belangrijke afweging hierin is wat de fiduciair manager zelf doet en wat ingekocht wordt bij derden.



Rutger Groot

Om in deze veranderende omgeving schaalbaar te blijven, zien we een aantal nieuwe fiduciaire dienstverleningsmodellen ontstaan, waarin de rol van de fiduciair manager verandert naar specialiseren en regisseren. Enerzijds ontstaat een model waarin de fiduciair manager primair verantwoordelijk is voor het adviseren over de risicohouding, de ambitie en het strategisch en jaarlijks beleid van het fonds, en anderzijds voor het adviseren over toezicht-houdersvraagstukken en innovatie van pensioenregelingen. Bij de managerselectie, portefeuilleconstructie, -implementatie en -monitoringactiviteiten speelt de fiduciair manager een regisserende, maar niet een uitvoerende rol. In een ander model speelt de fiduciair manager juist een uitvoerende rol bij de managerselectie, portefeuilleconstructie, -implementatie en -monitoringactiviteiten (of een deel hiervan), maar wordt de strategische advisering door een derde partij uitgevoerd.

Welke toegevoegde waarde biedt u aan uw deelnemers, zodat zij zich met hun pensioenfondsen kunnen identificeren? Kiezen uw deelnemers óók voor uw pensioenfonds als ze de keuze krijgen in de toekomst? Is het antwoord 'nee', wat kunt u dan nu doen om dat te veranderen? «

Dit artikel is geschreven door Wilse Graveland, Hoofd Client Solutions pensioenen en Rutger Groot, Senior Fiduciair Manager bij Kempen Capital Management N.V.