



Visie 2030

Visie Vermogensbeheer 2030

Aan : Bestuur PFZW
Van : Geraldine Leegwater, Jeroen de Munnik
Datum : 21-6-2021



Inhoud

1	Inleiding	3
2	Impressie 2030	4
3	Management samenvatting visie 2030.....	6
4	Waarom we moeten veranderen	7
5	De kern van de aanpak en de bijdrage aan de doelen.....	8
5.1	De beleggingsaanpak in 2030.....	8
5.2	Wat levert dit op?	9
6	Inzoomen op de verschillende dimensies	11
6.1	Het beleggingsproces	11
6.2	Governance	12
6.3	Mens & Cultuur.....	14
6.4	Digitale transformatie.....	15
6.5	Samenwerking	16
6.6	Financieringsmodel	17
7	De vervolgstappen	18
	Bijlage: Overzicht inspiratiesessies	19

1 Inleiding

Dé vermogensbeheerder voor de deelnemers van de sector Zorg en Welzijn, hoe ziet die er in 2030 uit? Dat is de vraag die we in deze Visie beantwoorden. Het jaar 2030 is ver genoeg om vrij te kunnen denken, en die luxe hebben we ons dan ook gepermitteerd tijdens de totstandkoming ervan.

Juist deze vrijheid van denken leidde ook tot het gedeelde inzicht dat we op een aantal terreinen nu moeten veranderen, om straks voor de deelnemers uit deze sector de vertrouwde en vanzelfsprekende partij te zijn waaraan zij hun pensioenbeleggingen toevertrouwen.

Deze Visie schetst op hoofdlijnen deze verandering. Hij begint met een korte impressie van de dag van een deelnemer in 2030. Dan volgt de "case for change": waarom verandering noodzaak is. En vervolgens werken we de benodigde verandering uit, eerst op hoofdlijn, daarna langs de zes "knoppen", zoals beleggingsproces, governance en cultuur, die gezamenlijk de kwaliteit en toegevoegde waarde van PGGM voor de deelnemer bepalen. We sluiten af met de benodigde vervolgstappen.

De Visie is tot stand gekomen met een forse en enthousiaste inzet van een grote en brede groep PGGMers vooral uit Institutional Business en Vermogensbeheer, die werden geïnspireerd door een aantal externe deskundigen van wereldformaat. Wij waren positief verrast door de grote consistentie waarmee de PGGMers richting kozen. De stuwkracht en passie van de betrokken PGGMers maakt tastbaar dat wij een bedrijf met een heldere missie zijn, die zowel het realiseren van financiële als duurzame en maatschappelijke rendementen omvat. Dat maakt ons trots op onze mensen en geeft ons vertrouwen in de gekozen richting.

Geraldine Leegwater, Jeroen de Munnik, Juni 2021

2 Impressie 2030

De wekker gaat. Een nieuwe dag. In een nieuwe stad, nieuw huis én... met een nieuwe baan! Na 10 jaar als verpleegkundige in het Limburgs Medisch Centrum te hebben gewerkt, heeft ze de sprong gewaagd. Terug naar haar roots in Friesland. Met een leuke, nieuwe baan in een kleinschalig zorgcentrum in Bolsward.

Vandaag is de vijfde dag op haar nieuwe werk en daarmee ook de laatste dag van haar introductieweek. Gisteren was de informatiebijeenkomst over pensioen. Haar pensioen. Haar Geld voor Later. 'Pff.. moet ik me daar nu echt in gaan verdiepen', had ze verzucht. Met financiën heeft ze weinig affiniteit: haar hart ligt bij het verzorgen van mensen die dat zelf niet kunnen.

Maar de bijeenkomst bleek interessanter dan ze had verwacht. Ze hoorde hoe haar pensioenfonds, met de maandelijkse bijdrage die voor haar opzij wordt gezet voor later, nú goede dingen doet. Dingen die zij belangrijk vindt. Er ging een wereld voor haar open. Wie had nou gedacht dat zo'n abstract begrip als 'pensioen' zo'n concrete impact kon hebben op vandaag? Zij in ieder geval niet.

Haar woonkamer is nog grotendeels leeg. Maar ze voelt dat ze zich hier thuis zal gaan voelen. Ze glimlacht bij de gedachte dat zowel het appartement dat ze in Maastricht achter liet, als deze nieuwe huurwoning een beetje van haarzelf zijn; haar Geld voor Later blijkt in beide gebouwen belegd te zijn!

Ze strooit muesli in haar yoghurt en zet haar VR-bril op. Nu haar pensioendatum dichterbij komt, kijkt ze ook vaker door haar VR-bril naar hoeveel pensioen ze kan verwachten. Dat ziet er goed uit. Niet alleen voor haar basisbehoeften is er naar verwachting ruim voldoende pensioen, maar ook voor cultuur, reizen en om haar kinderen te verwennen blijft er meer dan voldoende over. Een beetje tot haar verbazing ziet ze dat haar persoonlijke pensioenpot ongemerkt meer dan verdubbeld is de afgelopen 10 jaar. Haar pensioenfonds heeft een flink rendement weten te boeken.

Hé, een nieuwsberichtje van haar pensioenfonds 'Geld voor Later': mede dankzij hún invloed en inspanningen is het *Nestle*, de fabrikant van de muesli in haar yoghurt, gelukt om de hele keten, van grondstoffen tot het moment dat het in de winkel ligt, duurzaam te maken. Een duurzaamheids-primeur in de wereld. Kijk, dat is nog eens concrete impact! Werken aan een duurzame wereld door de 'sturende kracht van geld', zoals de pensioenprofessionals dat gisteren noemden.

Zij legden ook uit dat een deel van het rendement op haar pensioenpot wordt gemaakt omdat haar fonds waarde creëert in de grote transities die in de zorg, in de voedselvoorziening en in de energie gaande zijn.

En het mooie is: zij heeft, als medewerker in de zorg, een stem in wáár haar ingebrachte geld, en dus die invloed, naar toe gaat. Ze mag namelijk periodiek aangeven welke maatschappelijke thema's zij belangrijk vindt. Een vertegenwoordiging bestaande uit mensen uit de zorg, vertaalt die thema's dan naar doelstellingen in termen van benodigd rendement (hoevéél geld ze later nodig heeft) en absoluut risico (hoe zéker het is dat ze dit dan ook elk jaar krijgt). Het *beheer* van haar maandelijkse bijdrage, het *beleggen* van dat vermogen, dát doen die mensen uit de zorg (gelukkig) niet zelf; dat doen de pensioenprofessionals. Ieder zijn vak natuurlijk. En door de informatie-

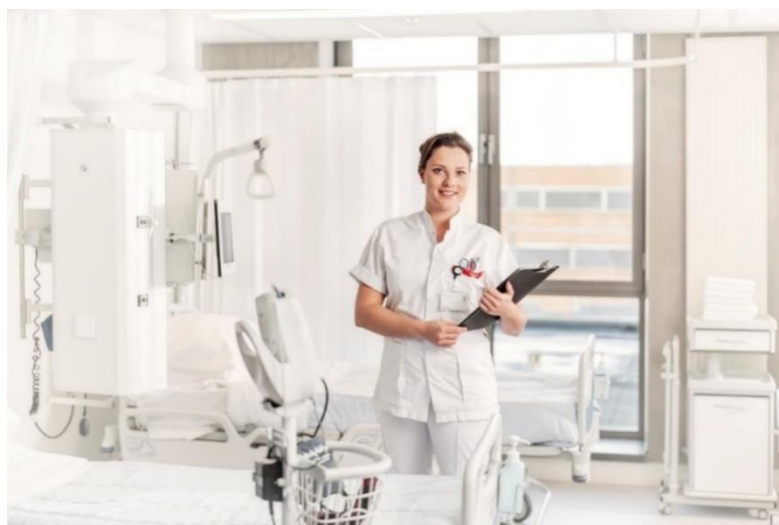
bijeenkomst gisteren heeft ze een veel beter beeld gekregen hóe die pensioenprofessionals dat doen.

Met een lichte verbazing denkt ze terug aan hoe bevlogen de medewerkers van het pensioenfonds in die bijeenkomst over hun werk hadden gesproken. Net zo bevlogen als zij was in háár werk. En, zij hadden haar heel helder kunnen uitleggen vanuit welk uitgangspunt zij die collectieve pot van vermogen beheren en beleggen. De pensioenprofessionals noemden dit 'duurzame waardecreatie'. Dit betekent onder meer dat ze beleggen in zaken die aansluiten bij haar persoonlijke maatschappelijke thema's. Hierdoor is het bijvoorbeeld gelukt om *Nest/ever* ertoe te bewegen dat de verpakking van de muesli voortaan via een circulair proces wordt gemaakt. Het geeft een goed gevoel dat de professionals voor elke belegging kunnen uitleggen wat het bijdraagt aan haar pensioen, de maatschappij en het milieu. Een portefeuille met een overzichtelijke hoeveelheid beleggingen, zodat ze op elk moment weten of die voldoen aan de gestelde standaarden. En het mooie is: zij kan het real time volgen op haar VR-bril!

De pensioenprofessionals van gisteren hadden een goed verhaal, denkt ze goedkeurend. Bevlogen. Betrokken. Ze hebben veel kennis en ervaring. En, daar waar dat efficiënter of sneller of slimmer is, kopen ze kennis, zoals analyses, in bij andere, meer gespecialiseerde bedrijven. Slim.

Ze vond het heel interessant dat de pensioenprofessionals, of ze het nu zelf doen, inkopen of samenwerken met andere organisaties, altijd het volledige overzicht hebben over hoe haar geld is belegd. Geen versnippering of verschillende belangen, maar één plek waar alle beleggingsmogelijkheden worden afgewogen. Een vertrouwd gevoel.

Toch wel waardevol, die pensioenbijeenkomst! En wat ziet ze veel parallellen met de ontwikkeling in haar eigen werk in de afgelopen 10 jaar. Hoe ze in die tijd nog informatie uit verschillende bronnen moest verzamelen om tot een oordeel over een patiënt te komen. En over hoeveel verschillende schijven binnen het ziekenhuis de besluitvorming liep. Vertraging die niet alleen tot verminderd werkplezier leidde, maar ook tot verlies van kostbare tijd, die ten goede had kunnen komen aan het beter maken van patiënten. Mooi om te zien dat haar Geld voor Later in de afgelopen jaren een vergelijkbare ontwikkeling heeft doormaakt. Vol vertrouwen stapt ze de deur uit. Op weg naar haar nieuwe baan. Op weg naar de toekomst.



3 Management samenvatting visie 2030

In deze Visie 2030 heeft PGGM vrij van de bestaande kaders nagedacht over de vraag hoe we ons op de langere termijn zouden moeten inrichten om succesvol en relevant te blijven voor de deelnemers van PFZW.

De missie van PGGM is: Wij zijn PGGM. Een vaste waarde in zorg en welzijn. Wij zetten ons in voor een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen voor de deelnemers van PFZW.

Een betaalbaar goed en duurzaam pensioen realiseren in de komende decennia vraagt om een nieuwe beleggingsaanpak. De beleggingsaanpak in 2030 noemen we “duurzame waardecreatie” - vermogensbeheer gericht op goed financieel rendement door lange termijn waardecreatie met een positieve bijdrage aan de maatschappij en het milieu. De beleggingen leveren financieel rendement, dragen bij aan de grote transitie in de wereld én hebben zichtbaar impact op de thema's die belangrijk zijn voor de deelnemer. Het pensioenfonds kan zich verantwoorden over elke belegde euro zowel qua bijdrage aan het pensioendoel als qua impact op de wereld.

Er is een aantal dwingende redenen om die verandering in gang te zetten. In de nieuwe pensioenregeling komen de deelnemers veel dichterbij. De toekomstige verwachte rendementen zijn ongekend laag. Bij transitie zoals de energietransitie, zijn financiële risico's en kansen diep verweven met de bijdrage aan de betere wereld. De roep om een transparante en duurzame portefeuille waarover volledige verantwoording mogelijk is wordt met de dag sterker. In de fiduciaire taak van beleggers gaat de impact van de beleggingen op de maatschappij steeds zwaarder wegen. Tenslotte, de digitale transformatie van de vermogensbeheerbedrijfsweg gaat razendsnel; aanpassing aan deze nieuwe realiteit is noodzaak. Dit biedt ook de gereedschappen voor een effectiever beleggingsproces en een effectievere organisatie.

PGGM is ervan overtuigd in deze veranderende omgeving betere resultaten te kunnen behalen, zowel financieel als duurzaam, door een grotere verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelen op ons te nemen. Hierbij past meer dan ooit een organisatie bij die kansen kan identificeren en oogsten, top down en bottom up. Daarbij zijn de individuen en de teams in de organisatie meer de dragers van het succes. Dit vergt een bijpassende cultuur en professionals in de organisatie. Scherpe keuzes maken binnen make-buy-ally maken hier een belangrijk onderdeel van uit.

In onze Visie staat de deelnemer in 2030 centraal in het beleggingsproces. Wij kennen de deelnemer door en door. De deelnemer is betrokken bij de beleggingen van het pensioenfonds en dat geeft vertrouwen. Haar geld voor later is in goede handen en er gebeuren goede dingen mee. Het bestuur stuurt en besluit over de pensioendoelstelling, de risicohouding en de doelstellingen voor verantwoord beleggen en de kaders waarbinnen de doelen te realiseren (het WAT). PGGM, de vermogensbeheerder zorgt voor de realisatie van die doelstellingen binnen de kaders (het HOE). Er is op één plek een onafhankelijke countervailing rol die het bestuur ondersteunt.

Binnen PGGM is de integrale verantwoordelijkheid voor de portefeuille in één hand. De financiële en duurzaamheidsdoelen zijn volledig in het beleggingsproces geïntegreerd. Elke potentiële belegging wordt getoetst aan uniforme maatstaven voor de bijdrage aan de doelen van PFZW. Zo concurreren alle potentiële beleggingen om een plek in de portefeuille. Teams en professionals worden zo gestimuleerd om beleggingen aan te dragen die de portefeuille verder verbeteren. Dit maakt dat teams en professionals een grote en tastbare bijdrage leveren voor een goed pensioen in een leefbare wereld.

4 Waarom we moeten veranderen

Een aantal grote ontwikkelingen nu en in de komende jaren dwingt PGGM om de manier waarop we beleggen te veranderen om ook in de toekomst succesvol te zijn.

In het **nieuwe pensioencontract** komen **de deelnemers** veel dichterbij. Ze worden het vertrekpunt en het eindpunt van het denken over de totale uitvoering van het vermogensbeheerproces. Wie zijn de deelnemers, wat zijn hun behoeften en voorkeuren in financiële en maatschappelijke zin? Hoe verantwoorden we ons aan hen over onze beleggingen? Kunnen we de doelen van de deelnemers zo concreet maken in het beleggingsproces, dat iedereen binnen PGGM scherp heeft welke bijdrage zij levert?

Vooruitkijkend zijn de beschikbare **rendementen** in financiële markten **extreem laag**. Hoe organiseren we ons zodanig, dat we maximaal in staat zijn het beschikbare rendement te oogsten?

De noodzaak tot verdere stappen op het gebied van **duurzaamheid** is groot. De fiduciaire rol verandert: in steeds hoger tempo worden de eisen die de wetgever, de maatschappij en de deelnemer stellen hoger. De deelnemers bevragen in toenemende mate het pensioenfonds op de impact van de beleggingen op hun leefwereld. Er ontstaat een wereld waarin van pensioenfondsen wordt gevraagd door middel van hun beleggingen een tastbare bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Dat kan ook, omdat in transities de bijdrage aan het oplossen van het probleem, zoals klimaatverandering, en de financiële kansen en risico's diep met elkaar verweven zijn. Hoe realiseren we een portefeuille die tegelijkertijd financieel goed rendeert, duurzaam is en tastbare impact heeft op thema's die er voor de deelnemer echt toe doen?

Ook in de academische wereld ontstaat steeds meer een kader waarin afstand wordt genomen van het nauwe risico/rendementsdenken en waarbij lange termijn financiële waarde alleen houdbaar tot stand komt als die een duidelijke maatschappelijke bijdrage heeft, of minimaal niet negatief uitpakt voor de maatschappij. Tegen de haren van de maatschappelijke ontwikkeling instrijken is niet houdbaar en zal ook financiële waarde vernietigen.

De afgelopen periode was het beleggingsproces, passend bij gekozen uitgangspunten, sterk top down georganiseerd en lag tevens de nadruk op proceskwaliteit en het realiseren van een stevige countervailing power, resulterend in een lange keten. Gezamenlijk hebben we het beeld dat we onze doelen op lange termijn beter kunnen bereiken door **meer integraal** te beleggen en door meer resultaatverantwoordelijkheid op ons te nemen. Hoe sturen we het beleggingsproces aan zodat het voor rendement, risico en impact meerwaarde oplevert? Hoe **organiseren** we ons om deze integrale aansturing mogelijk te maken? Wat betekent dit voor wat PGGM zelf doet en wat niet? Wat betekent dit voor het **type medewerkers, hun competenties en de cultuur** van PGGM?

De ontwikkelingen in de **digitale transformatie** van vermogensbeheer gaan razendsnel. De hieruit volgende technologieën en beschikbaarheid van data bieden enorme kansen en uitdagingen. Dit op het gebied van beleggingsbeslissingen, ondersteunende processen en de relatie met de deelnemers. Hoe gebruiken we deze technologieën in 2030? Welke onderdelen doet PGGM zelf, welke kopen we in? Welke gevolgen heeft dit voor de beleggingsketen?

Deze ontwikkelingen gaan snel en hebben een grote impact. Deze visie heeft als titel Visie 2030; maar *nu* is het moment om hierop actie te ondernemen.

5 De kern van de aanpak en de bijdrage aan de doelen

5.1 De beleggingsaanpak in 2030

Pensioen is individueel, maar deelnemers participeren in een collectieve regeling waarbij een bestuur de deelnemers vertegenwoordigt en ontzorgt. De deelnemers staan centraal en bepalen via het bestuur de belangrijkste doelstellingen. De verbinding tussen pensioenfondsen en deelnemers is sterk door de intensieve communicatie over en weer om aansluiting op de voorkeuren van deelnemers te borgen en om te laten zien dat hun geld voor later in goede handen is. Het bestuur stuurt en besluit over de pensioendoelstelling, de risicohouding en de doelstellingen voor verantwoord beleggen (het WAT). Het pensioenfonds zorgt voor een goed en betaalbaar pensioen in een leefbare wereld.

De afstand tussen de deelnemers en de beleggingswereld wordt steeds kleiner, omdat naast de ontwikkeling van het rendement ook de impact van iedere belegde euro inzichtelijk is. Deelnemers gaan er vanuit dat hun geld alleen wordt gegeven aan partijen die daar goed mee omgaan – en zijn door hoge mate van transparantie en impactmeting in staat om 'mee te kijken'.

De beleggingsaanpak in 2030 noemen we “duurzame waardecreatie” - vermogensbeheer gericht op goed financieel rendement door lange termijn waardecreatie met een positieve bijdrage aan de maatschappij en het milieu. In een wereld in transitie zijn financiële beleggingskansen en risico's ook diep verweven met deze transities, ze zijn niet los van elkaar te zien. De beleggingen leveren financieel rendement, dragen bij aan de grote transities in de wereld én hebben zichtbaar impact op de thema's die belangrijk zijn voor de deelnemer. Het pensioenfonds kan zich verantwoorden over elke belegde euro in de portefeuille zowel voor wat betreft de bijdrage aan het pensioendoel als de impact op de wereld. Het financiële systeem staat dus niet op zichzelf, het pensioenfonds zet zich in om doelen te realiseren in de reële economie.

De vermogensbeheerder PGGM is de deskundige partij die invulling geeft aan de beleggingsportefeuille om de doelen te realiseren (het HOE). Het is duidelijk dat alles wat de vermogensbeheerder doet in dienst staat van de geformuleerde doelen van de deelnemers. De lijnen zijn kort en efficiënt in een zo eenvoudig mogelijk proces. Het beoordelen in welke vorm de belegging beheerd wordt en door wie maakt deel uit van dit proces. De vermogensbeheerder stuurt integraal op de doelen van het pensioenfonds. Wat is de meest doelmatige inrichting van de totale portefeuille om zowel de financiële als de duurzame ambitie te realiseren? Alle beleggingen concurreren hier met elkaar en worden op één uniforme manier met elkaar vergeleken en afgewogen.

Het vertrekpunt voor de portefeuille is wat een aantrekkelijke belegging vanuit het oogpunt van duurzame waardecreatie is. De lat voor beleggingen is daarbij hoog, alleen beleggingen die voldoende bijdragen komen in aanmerking. Alle beleggingen zijn constant in competitie met elkaar binnen een gestructureerd framework. Naast duurzame waardecreatie wordt er gewerkt met risicobudgetten om de portefeuille te optimaliseren.

Om een robuust rendement-risicoprofiel te realiseren met voldoende spreiding is het vervolgens naar verwachting nodig om genoemde beleggingen aan te vullen met financieel aantrekkelijke beleggingen die minder materieel een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij en het milieu.

De beleggingsaanpak in 2030 stelt hogere eisen aan de beleggingsmogelijkheden. Het is de verwachting dat het aantal beleggingen zal teruglopen, omdat de aanpak streeft naar maximale duurzame waardecreatie op basis van de beste beleggingen en het scheppen van een robuuste portefeuillespreiding en het gewenste rendements-risicoprofiel. Het uitgangspunt is niet langer dat we in principe in *alle* beschikbare beleggingen beleggen. Dit zal de transparantie en verantwoording aanzienlijk eenvoudiger maken.

Deze veranderingen vragen om een passend beleggingsproces, met de juiste governance, mensen, cultuur en samenwerkingsverbanden. PGGM ziet daarbij grote kansen in de ontwikkelingen in digitale transformatie om beleggingsbeslissingen en de bijbehorende administratie te ondersteunen en om de portefeuille transparant te maken voor de betrokkenen in het beleggingsproces, voor PFZW en voor haar deelnemers.

5.2 Wat levert dit op?

Binding met de deelnemer

De deelnemer is meer betrokken bij de beleggingen van het pensioenfonds en dat geeft vertrouwen. Het zijn beleggingen met een gezicht en een verhaal dat aansluit bij de belevingswereld van de deelnemer. De beleggingen dragen bij aan de grote transities in de wereld en hebben zichtbaar impact op de thema's die belangrijk zijn voor de deelnemer. De heldere persoonlijke communicatie over dit verhaal maakt dat de deelnemer de betrokkenheid van de mensen voelt die zich inzetten voor haar oude dag. Zijn/haar geld voor later is in goede handen en er gebeuren goede dingen mee.

Een hoger rendement

PGGM is er van overtuigd dat de beschreven beleggingsaanpak resulteert in een hoger rendement:

- De doelstelling van het realiseren van een goed en betaalbaar pensioen wordt vertaald naar een doelstelling voor absoluut rendement en risico. In het beleggingsproces staat deze doelstelling centraal in alle beleggingsbeslissingen.
- Er wordt effectief gestuurd op deze doelstelling doordat iedereen dezelfde taal spreekt over de bijdrage aan het geheel in termen van rendement en risico. Alle beleggingen concurreren met elkaar.
- Kansen die met grote transities gepaard gaan worden beter benut
- Duurzame waardecreatie stimuleert om over beleggingscategorieën heen te kijken naar beleggingsmogelijkheden rondom transitithema's
- Er is een expliciete afweging mogelijk op welke manier een bepaalde exposure het meest efficiënt te realiseren is, is dat bijvoorbeeld een beursgenoteerd aandeel, een private belegging, een obligatie?
- Er is heldere resultaatverantwoordelijkheid en een resultaatgerichte cultuur gericht op de doelen van de deelnemer.

Een volledig verantwoorde portefeuille

We kennen alle beleggingen en nemen er verantwoordelijkheid voor. We kunnen voor elke belegging uitleggen wat het bijdraagt aan een goed en betaalbaar pensioen voor de deelnemer en aan een leefbare wereld.

Begrijpelijk en beheersbaar

De begrijpelijkheid verbetert sterk doordat de deelnemer via het pensioenfonds inspraak heeft op de doelstellingen en het pensioenfonds voor elke belegging kan verantwoorden hoe deze bijdraagt aan deze doelstellingen. Hierover wordt duidelijk gecommuniceerd.

Het bestuur van het pensioenfonds richt zich op de strategische hoofdzaken en de evaluatie van de kwaliteit van de uitvoering. Het pensioenfonds wordt hierin ondersteund door een countervailing rol die a) de opdracht formuleert en b) de uitvoering van de opdracht bewaakt namens het bestuur.

De uitvoering neemt weliswaar meer resultaatverantwoordelijkheid, maar wel in de termen die direct gerelateerd zijn aan de doelen voor de deelnemers van PFZW. Dit vergroot de alignment.

Het bestuur stuurt meer op hoofdlijnen, maar houdt grip op de uitvoering. Zo bevat de opdracht aan de vermogensbeheerder heldere kaders; zowel financieel en in risicoterminen als op het vlak van duurzaamheid en de doelen voor impact op specifieke thema's. De uitvoerder verantwoordt voor elke beleggingskeuze hoe dit bijdraagt aan de doelen en past binnen de kaders. Ook toont de uitvoerder wat de toegevoegde waarde is in termen van absoluut rendement, risico en de doelen voor verantwoord beleggen in vergelijking tot een referentieportefeuille van eenvoudige liquide beleggingen. Onafhankelijke rapportages geven inzicht in de resultaten op de totale doelen, de verificatie van richtlijnen en bieden inzicht in de bijdrage van portefeuilleonderdelen van het hoogste tot het laagste niveau.

Kostenefficiëntie

We voorzien een kostenbesparing door een kortere beleggingsketen, meer directe beleggingen zonder gelaagde structuren en door toenemende digitalisering. Tegelijkertijd zullen ook investeringen nodig zijn om de duurzame waardecreatie tot stand te brengen. Door op veel fronten samenwerking te zoeken beogen we kostenefficiëntie te waarborgen. Het uitgangspunt is de meest doelmatige invulling voor de deelnemers van PFZW.

De eigen unieke vermogensbeheerder van PFZW

De beleggingsorganisatie is resultaatgericht en de specifieke doelen en wensen van PFZW staan hierbij centraal. De uitvoerder speelt wendbaar in op ontwikkelingen in de buitenwereld. De medewerkers zetten zich met ziel en zaligheid in voor een goed pensioen voor de deelnemers en een positieve impact op de wereld. Deze sterke betrokkenheid en de unieke beleggingsaanpak creëren gezamenlijkheid en maakt PGGM tot een aantrekkelijke werkgever.

6 Inzoomen op de verschillende dimensies

Om een volledig beeld van de toekomstige vermogensbeheerketen te schetsen heeft PGGM zes dimensies gedefinieerd. Deze dimensies zorgen samen voor het realiseren van het doel:



1. het beleggingsproces



2. de bijpassende governance en organisatie



3. de mensen en cultuur



4. de digitale transformatie



5. de samenwerkings- en uitbestedingsrelaties



6. het financieringsmodel



6.1 Het beleggingsproces

In 2030 heeft het beleggingsproces de volgende vijf kernelementen:

- (1) Sturen op absoluut rendement en risico op een langjarige horizon.
- (2) Volledige integratie van financiële en duurzame aspecten in doelen en uitvoering
- (3) Alle beleggingen concurreren met elkaar voor een plek in de portefeuille.
- (4) Naast beleggingen die al bijdragen aan duurzame waardecreatie nemen we beleggingen op waarvan we de waardecreatie willen vergroten.
- (5) De volledige verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelen van de klant, zowel financieel als duurzaam, komt samen op één tafel bij PGGM.

Sturen op absoluut rendement en risico op een langjarige horizon

Het financiële deel van de opdracht wordt door de klant geformuleerd in absolute rendements- en risicotermen op een langjarige horizon. Startpunt daarvoor is de rendementseis die voortkomt uit ALM (ambitie, premie, risicohouding). De traditionele benchmark is niet meer nodig als opdracht, liquide benchmarks worden wel gebruikt voor vergelijkingsdoelen, dus om te kunnen laten zien hoeveel beter de totale portefeuille is dan deze referentie.

Volledige integratie van financiële en duurzame aspecten in opdracht en uitvoering

De opdracht voor de vermogensbeheerder omvat zowel de financiële als de duurzame aspecten; ook de uitvoering ervan is integraal, zodat de dimensies rendement, duurzaamheid, risico en kosten en hun onderlinge samenhang steeds tegelijkertijd in beeld zijn bij het nemen van beleggingsbeslissingen.

Alle beleggingen concurreren met elkaar voor een plek in de portefeuille

Gebaseerd op de doelen en risicohouding van de klant is er één uniforme "scorecard" voor alle beleggingen. PGGM beoordeelt de beleggingen niet alleen op economische waarde maar ook op hun duurzaamheidsbijdrage aan de door ons gewenste transitie, positief en negatief. De portefeuille bestaat uit (groepen van) beleggingen die bijdragen aan duurzame waardecreatie. Bij de constructie van de portefeuille stuurt PGGM top down op de doelen en bottom up door het maken van bewuste keuzes. Elke belegging die we opnemen is een bewuste keuze waarover we

ons kunnen verantwoorden. De portefeuille zal er dus echt anders uitzien dan de brede marktindex en zal uit minder beleggingen bestaan.

Als het nodig is voor spreiding of rendement vullen we de portefeuille aan met financieel aantrekkelijke beleggingen die minder materieel een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij en het milieu. We nemen afscheid van beleggingen die niet te verantwoorden zijn.

Naast beleggingen die al bijdragen aan duurzame waardecreatie nemen we beleggingen op in de portefeuille waarvan we de waardecreatie willen vergroten

Op een beperkt aantal thema's die belangrijk zijn voor de deelnemer, en waar we effectief impact kunnen hebben, nemen we ook beleggingen op waarvan we de duurzame waardecreatie expliciet willen en kunnen vergroten. Daarbij hoort een expliciete impactdoelstelling. Sommige thema's zijn al belegbaar, soms moet de belegbaarheid vergroot worden of al dan niet in samenwerking met anderen gecreëerd worden. Directe private investeringen in de reële economie zijn een waardevolle component voor rendement en impact.

De volledige verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelen van PFZW, zowel financieel als duurzaam, komt samen op één tafel bij PGGM

De opdracht van PFZW, met daarin expliciete doelen ten aanzien van te realiseren rendement, risico en duurzaamheid wordt aangenomen door één ultiem verantwoordelijk persoon, die ook verantwoordelijk is voor de realisatie ervan. Er is één centrale tafel waarop de besluitvorming samenkomt. In de praktijk wordt de besluitvorming nog altijd deels gedelegeerd naar (een klein aantal) clusters.



6.2 Governance

In 2030 heeft de governance de volgende drie kernelementen

- (1) Het bestuur formuleert namens de deelnemer de beleggingsopdracht en stuurt op hoofdlijnen
- (2) De vermogensbeheerder neemt de opdracht als geheel in ontvangst en stuurt in de gehele organisatie op de doelen van PFZW
- (3) Onafhankelijke countervailing rol op één plek

Het bestuur formuleert namens de deelnemer de beleggingsopdracht en stuurt op hoofdlijnen

Het bestuur vertegenwoordigt de deelnemer, daarbij is frequent contact met deelnemers om een goed beeld te hebben van de deelnemersvoorkeuren. Dit geldt voor de risicohouding en voor de doelen voor duurzaam beleggen.

De beleggingsopdracht is geformuleerd op hoofdlijnen met de volgende elementen:

- Een doelstelling voor absoluut rendement en een risicobudget, te bepalen binnen de context van de nieuwe pensioenregeling. Denk bijvoorbeeld aan een rendement van inflatie + 3% op een horizon van vijf jaar bij een maximaal verlies van 30%.
- Specifieke duurzaamheidsdoelen, daarbij denken wij aan:
 - Doelen voor de duurzame positieve bijdrage aan de economie, de maatschappij en het milieu.
 - Zorg op transitiethema's (zorg, wonen, klimaat, gezondheid) dat je SMART doelen x, y, z realiseert
 - Een specifieke lijst van thema's die niet in de portefeuille voor mogen komen

- Randvoorwaarden voor de totale portefeuille, zoals richtlijnen voor spreiding, bandbreedtes voor exposures, randvoorwaarden voor liquiditeit, een budget voor kosten, etc.
- Eisen aan de rapportage, waaronder: verantwoordt voor elke belegging (ex-ante en ex-post) wat deze bijdraagt aan de doelstellingen.

Aan de doelstelling kan een 'eenvoudige liquide' referentieportefeuille gekoppeld zijn (in simpelste vorm bijvoorbeeld een combinatie van een brede aandelenindex en een liability matching portefeuille, maar verschillende varianten binnen de nieuwe pensioenregeling zijn mogelijk). De rol van de referentieportefeuille is een hele andere dan die van een 'traditionele' benchmark. De referentieportefeuille vormt niet de blauwdruk voor de samenstelling van de portefeuille. De referentieportefeuille dwingt wel tot explicitering over waar de uitvoerder precies toegevoegde waarde van verwacht in beleggingskeuzes. Welke aanvullende risicopremies worden geoogst, waarom is een bepaalde implementatievorm doelmatig voor het realiseren van de doelen? In de gehele aansturing, rapportage en afwegingen van beleggingen ligt de focus op absoluut rendement en risico, niet op relatief rendement en tracking error.

De vermogensbeheerder neemt de opdracht als geheel in ontvangst en stuurt in de gehele organisatie op de doelen van PFZW

De opdracht van PFZW wordt integraal aangenomen door PGGM vermogensbeheer en er wordt gestuurd op de totale doelen. PGGM organiseert zich hiertoe met alle deskundigheid dicht bij elkaar - alles wat we doen staat in dienst van de deelnemer en van de door het bestuur geformuleerde doelstellingen. Het is eigen, PGGM is DE agent voor het pensioenfonds en de deelnemer en heeft geen andere doelen/ belangen.

Binnen de vermogensbeheerder is er gelaagdheid in besluitvorming. Op elk niveau staat het optimaliseren van de bijdrage aan de doelen van de totale portefeuille centraal. We zien onderscheid tussen besluitvorming in het beleggingscomité en besluitvorming binnen enkele grote clusters.

- Er is één tafel bij PGGM waar de centrale sturing plaatsvindt op de doelstellingen van de klant. Verantwoordelijkheden omvatten onder meer de allocatie van het risicobudget op hoofdlijnen naar de verschillende risicopremies, de monitoring van de uitvoering in de clusters en de bijdrage van de clusters aan de doelen.
- Er zijn clusters waarbinnen beleggingen worden gekozen die zo veel mogelijk bijdragen aan de doelstellingen van de klant. Beleggers weten voor elke belegging wat deze bijdraagt aan het totaal en hoe het concurreert met andere mogelijke beleggingen. Dit betekent dat er ook bewust wordt gekozen om beleggingen (tijdelijk) niet te doen. Ook wordt bewust de afweging gemaakt wat PGGM zelf doet en wat niet. Er is flexibiliteit in de keuze van de invulling van de risicopremies, wat maar het meest doelmatig is: aandelen, obligaties, beursgenoteerd of privaat.

Onafhankelijke countervailing rol op één plek

Er is op één plek een onafhankelijke countervailing rol die het bestuur ondersteunt in het formuleren van de opdracht en de evaluatie van de uitvoering van die opdracht. Dit staat los van de checks & balances (zoals compliancechecks, internal audit, monitoren en evalueren van keuzes van onderaannemers) die de vermogensbeheerder zelf hanteert in het beleggingsproces.



6.3 Mens & Cultuur

In 2030 beschouwen we alles vanuit het hoger doel. Het gaat niet langer alleen om de individuele beleggingen maar over de impact van die belegging op de totale portefeuille en de maatschappij. Dit vraagt resultaatgerichtheid, breed kijken, verbinding zoeken met andere disciplines en kennis van de reële economie. Meer dan ooit is blijven leren, als individu én organisatie van belang. Veelzijdigheid en (cognitieve) diversiteit draagt bij aan betere oplossingen en besluiten. Dit vraagt iets van onze cultuur, onze mensen, de teams en hun leiders én de organisatie.

In 2030 heeft mens & cultuur de volgende vijf kernelementen:

- (1) Een resultaatgerichte cultuur, waarin iedereen het gezamenlijk doel nastreeft.
- (2) Beleggingsprofessionals met diepe, gespecialiseerde kennis (ook op ESG gebied) én professionals met een brede, domein overstijgende kennis.
- (3) Teams zijn én deskundig op hun eigen domein én in staat om de verbinding te leggen met andere teams en kennisdomeinen.
- (4) Leiders bouwen lerende, veelzijdige teams waarin de cognitieve diversiteit maximaal wordt benut.
- (5) De organisatie investeert in doorlopend leren en stimuleert een gezonde balans tussen werk en leven.

Een resultaatgerichte cultuur waarin iedereen het gezamenlijk doel nastreeft.

Medewerkers van PGGM staan voor het gezamenlijk doel; alles wat we doen, oplossingen die we bedenken, besluiten die we nemen, staat in het teken van het gezamenlijk doel. De cultuur stimuleert het nemen van verantwoordelijkheid en corrigeert het nalaten daarvan. De PGGM cultuur stimuleert creativiteit en samenwerking en geeft mensen daar erkenning voor. We denken in de beste lange termijn oplossing voor PFZW en haar deelnemers. Leren staat centraal en wordt gefaciliteerd. Wij geloven dat oplossingen en besluiten beter worden door (cognitief) diverse teams.

Beleggingsprofessionals met diepe, gespecialiseerde kennis (ook op ESG gebied) én professionals met een brede, domein overstijgende kennis

Medewerkers van PGGM hebben in hun DNA dat de deelnemer voorop staat. Ze voelen verbinding met de sector, willen het beste pensioen voor de deelnemer en hebben duurzaamheid (ESG) en financieel rendement volledig geïntegreerd in hun denken en skillset. Als je belegger bent bij PGGM dan doorgrond je de beleggingen binnen jouw domein. Je snapt wat de impact van een belegging is op de portefeuille en de maatschappij. De professionals zijn gemotiveerd om te blijven leren en hebben een growth mindset.

We kennen zowel professionals met diepe, gespecialiseerde kennis als professionals met een brede, domein overstijgende kennis. Het gaat daarbij zeker niet alleen over beleggingskennis, maar ook over materie deskundigheid van bijvoorbeeld transitie thema's of het inzetten van complexe data. De beleggingsprofessional heeft naast vakinhoudelijke skills een brede basis aan digitale vaardigheden én soft skills als de juiste vragen stellen, oplossend vermogen, communicatie, samenwerken en innoveren.

Teams zijn én deskundig op hun eigen domein én in staat om de verbinding te leggen met andere teams en kennisdomeinen

Teams zijn én deskundig op hun eigen domein én in staat om de verbinding te leggen met andere teams en kennisdomeinen. Kennis over de reële economie wordt door teams in hun beslissingen toegepast. Cognitieve diversiteit zorgt voor betere oplossingen en besluiten.

We onderscheiden drie hoofdfuncties: beleggen, innoveren en technologie. De innovators hebben focus op het verbeteren van de beleggingsprocessen waarbij ze de kennis van de beleggers én de technologen weten te combineren en zijn in staat deze teams samen te laten werken.

Leiders bouwen lerende, veelzijdige teams waarin de cognitieve diversiteit maximaal tot bloei komt

Leiders zijn zelf veelzijdig en in staat lerende, veelzijdige teams te bouwen en de cognitieve diversiteit maximaal te benutten. Leiders en teams combineren diepgaande specialistische kennis en vaardigheden met een breder blikveld gericht op samenwerking. Daarnaast zijn leiders in staat een duidelijke missie en visie uit te dragen, hun medewerkers van de juiste context te voorzien en snel in staat zich aan te passen en crisissen te managen.

De organisatie investeert in doorlopend leren en stimuleert een gezonde balans tussen werk en leven

De organisatie investeert in doorlopend leren en erkent dat learning on the job, het volgen van opleidingen, ondersteuning door mentors en peers een groot onderdeel van het werk is. Het gaat hierbij niet alleen om vakinhoudelijke kennis, maar ook om het ontwikkelen van soft skills. Ook het kennen van en binden aan de sector staat centraal door bijvoorbeeld het stimuleren van werkbezoek en verdieping in deelnemeronderzoeken. De werkgever stimuleert een gezonde balans tussen werk en leven, rekening houdend met de voorkeuren en de verschillende levensfasen van het diverse werknemersbestand. Hybride werken maakt daar onderdeel van uit.



6.4 Digitale transformatie

In 2030 heeft de digitale transformatie de volgende vier kernelementen:

- (1) Data- en analysesystemen ontwikkelen zich langs drie lagen
- (2) We kiezen primair voor een buy/ally strategie in ontwikkeling van systemen
- (3) De transformatie heeft verschillende effecten op bedrijfsonderdelen
- (4) De transformatie vraagt een ander type belegger

Data- en analysesystemen ontwikkelen zich langs drie lagen

De ontwikkeling van data- en analysesystemen gaat razendsnel. We zien extern een model met drie lagen ontstaan:

Laag één: De verzamelaars van data – ‘een basisniveau van grote wereldwijde data’

Laag twee: De bewerkers van de data – verrijking van laag 1, algemene analyses en algoritmen

Laag drie: De gebruikers van data – ophalen wat je nodig hebt uit laag 1 en 2 en daar zelf mee aan de slag.

Hiermee gecombineerd neemt het gebruik van Artificial Intelligence en het belang van cybersecurity toe.

We kiezen primair voor een buy-ally strategie in ontwikkeling van systemen

PGGM kiest primair voor een buy-ally strategie in plaats van interne ontwikkeling van systemen, dit is wendbaarder en sneller. Daarnaast geeft dit de mogelijkheid om voor de relevante onderdelen gebruik te maken van de best beschikbare alternatieven.

PGGM zet actief in op het ontwikkelen en beheren van eigen kennis en talenten. Dit geldt met name voor Laag drie, dit is waar waarde toegevoegd wordt.

De transformatie heeft verschillende effecten op bedrijfsonderdelen

De digitale transformatie heeft grote impact op het beleggingsproces en de rol van de belegger. Daarnaast geeft deze ontwikkeling nieuwe mogelijkheden in het onderhouden van de relatie met de deelnemer, en de tweezijdige communicatie tussen de deelnemer en de uitvoerder.

Er komt geen hand aan te pas in de keten van beleggingstransacties (transacties zelf, verwerken transacties, administratie, reconciliatie, juridische en compliance checks). Beleggers hanteren hiervoor geen eigen systemen maar dit verloopt via wereldwijde platformen. De mate van automatisering en blijvend maatwerk zal afhankelijk zijn van de verschillende typen beleggingen, bijvoorbeeld in het onderscheid tussen private en publieke beleggingen.

Digitale middelen zijn van groot belang in de communicatie met de deelnemer (twee richtingen, zowel informeren als voorkeuren ophalen).

Integrale portefeuille aansturing en aansturing en monitoring van (interne of externe) partijen zal zwaar leunen op nieuwe data- en analyse systemen.

De transformatie vraagt een ander type belegger

De belegger in 2030 is een belegger nieuwe stijl; je hoeft niet allemaal te kunnen programmeren, of dataspecialist te zijn. Een integraal onderdeel van de vaardigheden van de belegger is het beoordelen hoe en welke beschikbare data/analyses het best kunnen worden ingezet om de doelen van het pensioenfonds te bereiken. Het gaat om de kennis hebben om de 'waarheid' en de logica achter de data en algoritmen te kunnen zien en duiden dan zelf bouwen. De combinatie van Artificial Intelligence én Human Intelligence is waar meerwaarde zit.



6.5 Samenwerking

In 2030 heeft samenwerking de volgende twee kernelementen:

- (1) Samenwerking is onmisbaar
- (2) Scherpe en strategische keuzes in "make-buy-ally"

Samenwerking is onmisbaar

De combinatie van deze Visie met de ontwikkelingen in de vermogensbeheerbedrijfstak (schaal, digitale transformatie) vragen om investeringen in specialistische kennis. Daarnaast gaan de ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld systemen en het gebruik van data snel en vragen deze om enorme investeringen. Daarvoor is schaal en omvang nodig. Soms zijn deze investeringen vanwege het hoge tempo van de ontwikkelingen ook niet terug te verdienen. Samenwerking met andere partijen is onmisbaar om succesvol te kunnen blijven opereren.

Scherpe en strategische keuzes in "make-buy-ally"

We maken scherpe en strategisch onderbouwde keuzes in wat we in ieder geval volledig zelf willen doen ("make"); wat PGGM wil uitbesteden ("buy") en waar PGGM zelf invloed op wil houden; en waar we de samenwerking willen zoeken met andere partijen ("ally"). We kijken daarbij lang vooruit, we maken gezamenlijk met PFZW keuzes en afspraken voor de lange termijn. We evalueren ook op kortere termijn, maar gericht op de juiste doelen en criteria, in lijn met de afwegingen bij de gemaakte keuzes. We willen en kunnen nog niet goed voorsorteren op concrete keuze voor make-buy of ally en gaan hiervoor een specifieke analyse doen.

De belangrijkste kernprocessen, zoals het sturen op de totale portefeuille, houden we zeker in eigen hand. Om die processen te optimaliseren maken we wel veelvuldig gebruik van samenwerking en extern ontwikkelde systemen.

We werken alleen samen met partijen die gelijksoortige doelen hebben. Bij een succesvolle samenwerking is altijd sprake van een win-win situatie. De samenwerking kan toegevoegde waarde leveren op het gebied van kostenbesparing, marktkracht, kennisdeling, vergelijken van best-practices en innovatie.

Waar beheer door PGGM onderscheidend is, waar het de meest doelmatige invulling is voor vervulling van de opdracht van PFZW kiezen we voor een eigen invulling.

We voorzien in private markten disintermediatie met toenemende samenwerking tussen asset owners. Er is in 2030 een groep gelijkgerichte institutionele investeerders die direct beleggen in de reële economie. Iedere investeerder heeft specifieke expertise. Afhankelijk van de aard van de belegging neemt een van de investeerders de leidende rol, de anderen treden op als co-investeerder.



6.6 Financieringsmodel

In 2030 heeft het financieringsmodel de volgende vier kernelementen:

- (1) Integrale beheersing van de totale uitvoeringskosten van de vermogensbeheerketen
- (2) Een hercontractering- en SLA-cyclus die recht doet aan de lange termijn relatie
- (3) Een vergoeding gebaseerd op een 'marktprijs -/-'
- (4) Vergoeding van derden is marktconform

Integrale beheersing van de totale uitvoeringskosten van de vermogensbeheerketen.

Dit omvat zowel de PGGM kosten ("kleine geldstroom") als de kosten van externe partijen ("grote geldstroom"). Deze integrale beheersing is in het belang van de deelnemers: PGGM heeft de inspanningsverplichting om, binnen de overeengekomen beleidskaders en kwaliteitsmaatstaven, steeds te zoeken naar de beste besteding van elke euro.

Een hercontractering- en SLA-cyclus die recht doet aan de lange termijn relatie

De hercontractering tussen PFZW en PGGM wordt elke zes jaar besproken en vastgelegd. De Service Level Agreement wordt elke drie jaar hernieuwd. Deze cycli doen recht aan de lange termijn relatie tussen PFZW en PGGM. Wijzigingen in de meerjarig afgesproken vergoedingen ontstaan automatisch als gevolg van wijzigingen in beheerd vermogen en/of indexering.

Een vergoeding gebaseerd op een 'marktprijs -/-'

De vergoeding aan PGGM VB is per product(cluster) gebaseerd op een 'marktprijs -/-' model. Deze vergoeding kent vaste en variabele componenten, afhankelijk van het type dienst en mate van meebewegen met de werklust. PGGM heeft voor de vermogensbeheerketen geen winstoogmerk. Het financieringsmodel voorziet wel in een marge voor PGGM, onder meer om aan de Eigen Vermogen vereisten te voldoen. Als deze marge te hoog blijkt te zijn wordt deze periodiek met PFZW verrekend.

Het model heeft voor PGGM VB geen prestatie elementen.

De uitkomsten van het kostenmodel zijn volledig transparant en worden gedeeld met PFZW.

Vergoeding van derden is marktconform

Als uit de strategische keuzes ten aanzien van make-buy-ally blijkt dat het belang van PFZW het beste gediend wordt door op deelgebieden voordelen te behalen door voor andere partijen te behoren, wordt hiervoor een marktconforme vergoeding afgesproken.

7 De vervolgstappen

De geschetste ontwikkelingen gaan snel en hebben een grote impact. De visie schetst een toekomst die vraagt om grote veranderingen. Deze visie heeft als titel Visie 2030; maar *nu* is het moment om hierop actie te ondernemen.

Een gedeelde visie van PGGM en PFZW op de toekomst

De eerste stap is de Visie te delen met PFZW en te onderzoeken in hoeverre deze herkenning oproept. Zien we dezelfde noodzaak voor veranderingen? Delen we de richting? Het eerste gesprek hierover is een themasessie met het bestuur van PFZW op 25 juni. We realiseren ons dat PGGM zich al een aantal maanden aan het verdiepen is en dat deze Visie logischerwijze een groot aantal vragen zal oproepen.

Op vlakken is het primair de vraag of PFZW de doelen onderschrijft. Het is aan PGGM om tot een goede strategie te komen ten dienste van PFZW: denk aan digitalisering, mens en cultuur, samenwerkingsverbanden.

Andere onderwerpen vragen na een eerste kennismaking nog gezamenlijke verdieping. Zo beschrijft de visie een nieuw denkkader ("paradigma") over wat een doelmatige pensioenfonds-portefeuille is. We realiseren ons terdege dat de beleggingsovertuigingen van PFZW op dit moment niet op dit denkkader zijn gebaseerd. Ook veranderingen in de governance en de integrale portefeuillesturing zijn complex en vragen verdieping in gezamenlijk traject. PFZW moet ook zelf de overtuiging hebben dat de beschreven beleggingsaanpak nodig is om in de komende decennia een betaalbaar, goed en duurzaam pensioen te realiseren.

De visie vertalen naar een strategie

De visie beschrijft een toekomstbeeld, niet hoe deze visie te realiseren. De visie wordt vertaald in een strategie. De uitwerking daarvan begint op het moment dat de eerste bespreking in het bestuur is geweest. De strategie omvat een meer uitgewerkt ontwerp van een passend beleggingsproces, met de juiste organisatie structuur, governance, mensen, cultuur en samenwerkingsverbanden. Daarnaast worden kortere termijn doelen vastgesteld op weg naar 2030 en de benodigde stappen gezet om op kortere termijn een geïntegreerde OGSM te formuleren voor het vermogensbeheerproces.

Bijlage: Overzicht inspiratiesessies

De deelnemende PGMers hebben zich voorbereid door deel te nemen aan de volgende inspiratiesessies:

Het nieuwe Pensioencontract

Dick Boeijen en Stef Vermeulen (Master Actuarieel & ALM PGM), Paul Todd (Director of Investment Development and Delivery, National Employment Savings Trust (NEST))

Literatuur: "Looking after members money", NEST publications, 2020

Fostering the relationship with members

Lisa Brüggem (Hoogleraar Financiële Dienstverlening, Universiteit Maastricht)

Literatuur: "Meer keuze leidt niet automatisch tot hogere pensioenbetrokkenheid", Lisa Brüggem en Thomas Post, Netspar Brief, editie 15, december 2018,

New collaboration models

Ashby Monk (Executive and Research Director, Stanford Global Projects Center)

Literatuur: document voor Institutional Investors Roundtable, Strategy Session Fall 2019, Ashby Monk, 2019, "Reframing Finance", Ashby Monk, Stanford University Press, 2019.

The total portfolio approach

Marisa Hall (Co-Head of the Thinking Ahead Institute, Willis Towers Watson)

Literatuur: "Total Portfolio Approach", Thinking Ahead Institute, 2019.

Governance models

Salvatore Cantale (Professor of Finance, IMD)

Literatuur: "The four pillars of board effectiveness", Didier Cossin en Jose Caballero, 2014, "High performance boards", Didier Cossin, Wiley John + Sons, 2020.

The value of stewardship

Alex Edmans (Professor of Finance, London Business School)

Literatuur: "How great companies deliver both purpose and profit", Alex Edmans, 2019, "Grow the Pie" Alex Edmans, Cambridge University Press, 2020.

Sustainability 3.0

Kristian Fok (CIO, Cbus Super Fund Australia)

Literatuur: "Building a better future", Cbus Annual Integrated Report 2020.

Geopolitiek

Rob de Wijk (Hoogleraar Institutional Relations and Security, Universiteit Leiden)

Literatuur: "Hoe China en Rusland ons ook in 2021 uit elkaar spelen", Rob de Wijk, Financieel Dagblad, 14 december 2020, "De nieuwe wereldorde", Rob de Wijk, Uitgeverij Balans, 2019.

Governance of the investment process at PKA

Michael Nelleman (CIO, PKA) en Michael Flycht (Deputy CIO, PKA)

Digital transformation

Dan Simmonds (Senior Manager, Deloitte) en Tyler Cloherty (Senior Manager, Casey Quirk)

Literatuur: "Technology for the C-Suite", Casey Quirk, 2020.