

Een bedrijf moet een ziel hebben

Het geheel is meer dan de som der delen en onderhandelen maakt het leven leuker. Financial Investigator sprak met Jack Julicher, Directeur Beleggingen van a.s.r. en Chief Executive Officer van a.s.r. vermogensbeheer.

Door Lies van Rijssen

'Al veertig jaar werk ik in verschillende rollen binnen de financiële sector. Mijn loopbaan begon in 1982, toen ik Beleidsmedewerker Monetair Beleid werd bij het ministerie van Financiën. In 1989 ben ik overgestapt naar wat toen nog de Nationale Investeringsbank heette en nu NIBC is. Sinds 1996 werk ik bij a.s.r. Aanvankelijk was ik Directeur Hypotheken en Directeur van de bank bij Stad Rotterdam Verzekeringen, rechtsvoorganger van a.s.r. Nadat we werden overgenomen door Fortis, kwam ik terecht in mijn huidige rol van Beleggingsdirecteur.

Toen ik begon met werken – en de huidige tijd lijkt wat op die tijd – hadden we te maken met een torenhoge inflatie en rente. Het was ook de tijd van de oliecrisis. De werkloosheid was, heel anders dan nu, heel hoog en de overheid had grote tekorten. Die periode werd gevolgd door een zeer lange periode waarin vooral optimisme en economische groei hoogtij vierden. De rente daalde en er werd een ruim monetair beleid gevoerd. Van 1982 tot kortgeleden zagen we de rente alleen maar verder dalen. Inmiddels is dat beeld onder invloed van COVID-19 en geopolitieke veranderingen compleet gekeerd. We zien nu knelpunten in de aanvoerketen, een enorme stijging van de energieprijzen, snel opgelopen inflatie en stijgende rentes. Het scenario van stagflatie van destijds is, zo vrees ik, dichterbij gekomen. Het is nu weer alle hens aan dek voor de centrale banken om de inflatie niet uit de hand te laten lopen en om vraagtuitval te voorkomen.

Het is niet de eerste keer dat de omstandigheden uitdagend zijn. De financiële crisis van 2008 zit bij velen nog vers in het geheugen. Een tijd die, terugkijkend, ook voor waardevolle inzichten heeft gezorgd.

Het heeft mij geleerd dat een bedrijf, dus ook een verzekeringsmaatschappij of vermogensbeheerder, een ziel moet hebben. De financiële crisis heeft het einde van het ongebreidelde streven naar groei ingeluid. Tot die tijd draaide het bij veel instellingen om de financiële performance en vaak was het morele besef aardig ver te zoeken. We hebben de kredietcrisis nodig gehad om in te zien dat het noodzakelijk is om als bedrijf midden in de samenleving te staan. Dat bedoel ik als ik zeg dat een bedrijf een ziel moet hebben. Het vertrouwen in de financiële sector was weg, ook in verzekeraars.

Die kredietcrisis heeft ons als organisatie ertoe aangezet om dingen echt anders te gaan doen. We hebben het bedrijf veel meer ingericht rond de belangen van de verschillende stakeholders. Dat zijn onze aandeelhouders, maar natuurlijk ook onze klanten, medewerkers en de samenleving. Natuurlijk blijven onze aandeelhouders te allen tijde een belangrijke stakeholder. Maar belangrijk is ook je uiterste best doen om te zorgen dat mensen graag bij je willen werken en dat je klanten tevreden over je zijn en zich in jouw beleid herkennen. Je moet zorgen dat je aangesloten blijft op de samenleving, aanvoelt wat er leeft en meebeweegt met ontwikkelingen in de maatschappij. Om dat te bereiken, is het nodig je te verplaatsen in de behoeftes van je verschillende stakeholders, stil te staan bij je maatschappelijk rendement en te zorgen dat je daarom

heen een duurzaam businessmodel bouwt. a.s.r. vermogensbeheer bestond toen nog niet, er was een interne vermogensbeheerder voor de verzekeringsmaatschappijen. Maar we hebben toen wel degelijk de omslag in ons denken gemaakt naar de lange termijn en naar kwaliteit.

'We hebben de kredietcrisis nodig gehad om in te zien dat het noodzakelijk is om als bedrijf midden in de samenleving te staan.'

CV

Jack Julicher

Macro-econoom Jack Julicher begon zijn loopbaan als Beleidsmedewerker bij het ministerie van Financiën. Hij werd vervolgens Accountmanager bij de Nationale Investeringsbank (later NIBC) en is sinds 1996 verbonden aan ASR Nederland N.V. (en haar rechtsvoorgangers). In 2003 werd Julicher Directeur Beleggingen van a.s.r. en sinds 2015 is hij tevens Chief Executive Officer van a.s.r. vermogensbeheer. Julicher bekleedt verder diverse bestuurlijke functies.



Het belangrijkste moment in mijn loopbaan ligt ook in die periode. Als beleggers hadden we vaak het idee dat we het gelijk aan onze kant hadden. We waren immers bekend met de gebruikelijke economische scenario's. Maar je moet verder durven kijken. Als belegger voor institutionele klanten is het van belang dat je niet alleen uitgaat van de bekende scenario's, maar dat je juist ook rekening houdt met het schijnbaar onmogelijke. Sommige scenario's laten zich moeilijk voorspellen, zoals bijvoorbeeld de coronapandemie, maar ook de gevolgen van klimaatontwikkelingen zijn lang onderschat. Ik denk dat velen nu de klimaatrisico's in de beleggingsportefeuilles onderschatten. Steeds vaker wijzen toezichthouders daar inmiddels ook op. Zorg daarom binnen je eigen gelederen altijd voor countervailing power, tegenmacht. Wees bereid je visie aan te passen. Het is essentieel binnen je eigen club mensen te hebben die je blijven uitdagen tot het laatste moment in je besluitvorming.

Door de kredietcrisis kwamen wij als verzekeraar in handen van de Nederlandse staat. Dat gebeurde toen Fortis onderuitging. Wij waren op dat moment het Nederlandse verzekeringsonderdeel van Fortis. Acht jaar later, in 2016, keerde a.s.r. terug naar de beurs. Na een geslaagde beursgang en de afronding van de privatisering in 2017, hebben we hard gewerkt aan ons profiel als duurzame zelfstandige verzekeraar.

Onze uitdaging als vermogensbeheerder werd een groeiemarkt te vinden, want de traditionele levenmarkt was een soort serviceboek geworden. De pensioenen boden kansrijke ontwikkelingen op het gebied van vermogensbeheer. De uitdaging werd om samen

met de collega's van vermogensbeheer een bedrijf neer te zetten dat onderscheidend zou zijn en dus niet zou doen wat al gedaan werd. We kozen ervoor om geen generalist te worden, maar specialist, een nichespeler zelfs, een langetermijndenker die kwaliteit levert en vermogen duurzaam wil beleggen. We vonden onze markt in de affiliated business, waarbij we het pensioenbedrijf ondersteunen met bijvoorbeeld lifecycles voor defined contribution en als belegger mogelijkheden bieden in minder liquide asset classes als hypotheeken, actieve duurzame aandelenstrategieën en bijvoorbeeld funds voor private debt en financiering van renewable energy. Daarnaast kunnen ook externe institutionele klanten en vermogensfondsen via ons beleggen in deze minder liquide beleggingscategorieën.

Inmiddels beheren we naast de 45 miljard voor a.s.r. verzekeringsmaatschappijen nu ook zo'n 25 miljard voor derden. Daarbij blijft een streven naar duurzaamheid een belangrijke drijfveer die we al vroeg hebben geïntegreerd in het beleggingsproces. We blijven daarin stappen zetten, ook op het gebied van impactbeleggen, waarvoor we een relatief fors budget beschikbaar hebben. Onze doelstellingen op het gebied van CO₂ en biodiversiteit zijn ambitieus. Ook al is het wetenschappelijk soms lastig te onderbouwen, we hanteren als 'belief' dat, als we op de lange termijn de goede dingen doen op het gebied van duurzaamheid, we uiteindelijk een beter rendement behalen.

Een echt thema van deze tijd is voor mij de sterk toegenomen transparantie op de financiële markten. Customer due diligence en het kennen van je klant zijn daar een uiting van: >

‘Het is essentieel binnen je eigen club mensen te hebben die je blijven uitdagen tot het laatste moment in je besluitvorming.’

‘Als belegger voor institutionele klanten is het van belang dat je niet alleen uitgaat van de bekende scenario’s, maar dat je juist ook rekening houdt met het schijnbaar onmogelijke.’

producten moeten echt geschikt zijn voor de doelgroep waaraan je ze aanbiedt. Andere thema’s zijn het toegenomen toezicht en de toegenomen regelgeving,

bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid. Dat gaat niet alleen over strategie. Resultaten moeten ook meetbaar zijn, we moeten processen kunnen monitoren en risico’s kunnen inschatten. En kijk naar de Europese richtlijnen rondom de duurzaamheidsverslaggeving waaraan we moeten voldoen, naar de taxonomie daarvoor en naar de tendens naar impact investing. Ook het nieuwe pensioenstelsel dat in aantocht is, is een groot thema van deze tijd: de pensioenwereld maakt de beweging naar defined contribution. Dat biedt ons als verzekeraar en belegger ook weer nieuwe kansen.

Een thema dat iedere organisatie momenteel raakt, is diversiteit. Samen met inclusiviteit vind ik dat een heel belangrijk onderwerp. Het heeft doorlopend de aandacht binnen heel ons bedrijf en ons beleid hierop wordt jaarlijks geëvalueerd en waar mogelijk verder ontwikkeld. Diversiteit gaat in mijn ogen over veel meer dan alleen de man-vrouw-verdeling binnen een bedrijf. Het gaat erom dat je mensen, wie en wat ze ook zijn, jong, oud, met verschillende culturen, verschillende talenten en verschillende fysieke mogelijkheden, in staat stelt om samen mooie dingen te doen. Mensen moeten zich veilig en gekend voelen op hun werkplek. Nederland is met ongeveer 200 nationaliteiten heel divers. In ons bedrijf, dat verankerd is in de samenleving, willen we in onze medewerkers dan ook een afspiegeling zien van de samenleving. Dat moet gewoon.

Vanuit mijn rol als directeur werk ik nauw samen met HR om te werken aan een bedrijf waar iedereen zich thuis voelt. Middelen om dat te bereiken, zijn voor ons onder meer onze dialoogsessies met medewerkers. We nodigen hen daarin uit om openhartig aan te geven hoe zij het werken bij ons ervaren. Wij worden ons zo beter bewust van onze eigen bedrijfscultuur en krijgen handvatten aangereikt om onszelf te verbeteren.

Ook al gaat diversiteit over meer dan enkel de verdeling tussen man en vrouw, de vooruitgang op dat aspect is

vooralsnog het makkelijkst te meten. Bij ons is de overall verdeling man-vrouw ongeveer 55–45. Maar binnen ons beleggingsbedrijf zijn mannen

met een ruime 80% nog fors oververtegenwoordigd. Ook is het merendeel van de sollicitanten voor beleggingsfuncties man. Misschien komt dat door de sterke focus op performance die de beleggingssector zo lang gekenmerkt heeft. Die focus wordt langzaam breder. Afdelingen die zich met duurzaamheid bezighouden, laten al wel veel meer evenwicht tussen mannen en vrouwen zien. Naarmate het beleggingsvak zich breder ontwikkelt, verwacht ik dat het met de diversiteit en inclusiviteit ook de goede kant op zal gaan. Maar we hebben nog wel wat stappen te zetten.

Wat mij ook bijzonder inspireert en wat ik graag doe, is met klanten naar oplossingen zoeken met maatschappelijke relevantie, die oplossingen implementeren en dan vaststellen dat beide partijen er blij mee zijn. Daar geniet ik van. Ik houd van onderhandelen. Ik wil achter de beweegredenen van een ander zien te komen om vervolgens samen verder te komen. Ook muziek kan mij trouwens enorm inspireren. Het is een constante in mijn leven, want ik maak al muziek sinds mijn vroege jeugd. Ik speel trompet en bugel, de afgelopen twintig jaar in een jazzband en daarvoor ook in klassieke orkesten.

Muziek draagt voor mij bij aan een goede balans tussen werken en niet werken. Zo was ik dit jaar naar de 2022-editie van het North Sea Jazz Festival. Al die knappe improvisaties, geweldig! Eliane Elias liet een improvisatie op Desafinado horen, wat een behoorlijk lastig stuk is om te spelen. De vrijheid hebben en nemen om die muziek anders te laten klinken en dat dan heel goed te doen, dat raakt me. Ook beeldende kunstvormen kunnen me erg raken. Als een schilderij door de combinatie van kleurgebruik en compositie veel meer brengt dan de voorstelling alleen, dan doet me dat iets. In mijn werk gebeurt eigenlijk hetzelfde in de samenwerking met anderen. Ik houd ervan als ook daar wat spanning in zit. Inderdaad: als er ook wat te onderhandelen valt met elkaar.’ ■