



Het herontwerpen van processen rond vermogensbeheer

Een casus over ondoorzichtige en inefficiënte
beleggingsprocessen



Introductie

Deze case study betreft de vermogensbeheerorganisatie van een grote Nederlandse pensioenuitvoerder. De beleggingsprocessen bevatten zowel in de uitvoering als in de controle een aantal zwaktes waaronder ondoorzichtigheid, inefficiënties en lange doorlooptijden als het gaat om het doorvoeren van veranderingen. Dit leidt onder meer tot het 'key person risk', het risico dat slechts één persoon beschikt over de kennis en deskundigheid met betrekking tot bepaalde processen.

De afdeling Vermogensbeheer van de pensioenuitvoerder streeft naar verbetering en een hogere efficiëntie van de beleggingsprocessen op de lange termijn. Met het oog hierop zijn bij het analyseren van de inrichting van de huidige processen de belangrijkste knelpunten geïdentificeerd. Vervolgens is een robuuste en beheerste aanpak gebruikt om de processen toekomstbestendig te (her)ontwerpen en in te regelen.

Uitdaging

De afgelopen jaren nam de druk toe op de diverse onderdelen van het beleggingsproces van de pensioenuitvoerder. Vraag en aanbod rond die processen groeiden alleen maar, terwijl ook de verplichtingen vanuit wet- en regelgeving steeds toenamen en geregeld van inhoud veranderden. Dat heeft ertoe geleid dat een enorme hoeveelheid modellen, systemen en tooling gebouwd is op basis van end-user-computing (met bijvoorbeeld Excel, Python en MatLab).

De front-office-processen zijn daardoor onoverzichtelijk geworden en de vele handmatige handelingen leiden tot een lange 'throughput time'. Daarnaast is het overzicht van de governance van de systemen meer diffuus geworden: het ontbreekt aan helderheid over rollen en verantwoordelijkheden.

Oplossing

De aanpak is erop gericht de pensioenuitvoerder weer (aantoonbaar) in control te laten zijn over de bedrijfsvoering en in het bijzonder over de verschillende onderdelen van het beleggingsproces. Daartoe worden drie stappen gezet.

1. Een top-level-scan van de huidige beleggingsprocessen, resulterend in het identificeren van de hotspots voor verbetering.
2. Een deep-level-analyse waaruit blijkt dat er bij deze vermogensbeheerder geen 'single source of truth' bestaat met betrekking tot de data die in de processen wordt gebruikt. Tevens is de

governance rond de processen niet altijd eenduidig en dus niet altijd duidelijk.

3. Een ontwerp voor een nieuwe inrichting. Ondersteund door KPMG ontwerpt de pensioenuitvoerder als laatste stap een nieuwe inrichting voor elk onderdeel van het proces.

Naast bovengenoemde stappen heeft de pensioenuitvoerder zich samen met KPMG gebogen over het realiseren van een uniforme data-aanlevering door externe managers en dataleveranciers. Een dergelijk programma is vervolgens uitgewerkt en geïmplementeerd.

Resultaat

Het herontwerpen van de processen naar aanleiding van de geïdentificeerde hotspots voor verbetering heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- De verantwoordelijkheden zijn helder gedefinieerd en eenduidig toegewezen aan afdelingen en/of functies.
- De 'throughput time' is met 60% gedaald.
- Het 'key person risk' is geëlimineerd omdat de kennis van het (nieuw ontworpen) proces bij meer dan één persoon aanwezig is.
- De transparantie van de processen is gestegen door een robuustere inrichting en omdat er minder gebruik wordt gemaakt van end-user-tooling.

Vervolg-stappen

Om te garanderen dat de governance rondom en de inrichting van de processen op een gestructureerde manier ingeregeld blijven, is het noodzakelijk dat de klant periodiek de processen evalueert en indien nodig wijzigt.

Daarnaast dient er een proces te zijn voor het toevoegen van nieuwe dataleveranciers en/of externe managers. Dit proces zal moeten aansluiten bij het nieuwe opgezette beleggingsproces, zodat deze intact blijft. Zodoende blijft ook de transparantie van de werkwijze hoog, wat een gunstig effect heeft op de uitlegbaarheid van de data.



Digitalize your investment Firm

InvesTech | An approach that combines investment management knowledge, technology capabilities and data & process skills to digitize and future-proof your investment firm.

Meer informatie?

Melinda Rook

Senior Manager Asset Management

Rook.Melinda@kpmg.nl

Kim de Vries

Consultant Asset Management

deVries.Kim@kpmg.nl

Rogier The

Manager Asset Management

The.Rogier@kpmg.nl



KPMG app

KPMG op social media



© 2022 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

