



Fleur Rieter, CFRO van MN: "Elke dag kan zomaar anders verlopen dan gepland..."

Afgelopen zomer stapte actuaris Fleur Rieter over van a.s.r. naar pensioenuitvoerder MN. Bij de verzekeraar was ze ruim zes jaar directeur Pensioenen, bij MN werd ze directielid met de portefeuille financiën, risk en compliance. Als CFRO is ze ook statutair bestuurder van de uitvoerder, samen met directievoorzitter Norbert Hoogers. De switch naar MN was een goede keus, wist ze al snel, want pensioenuitvoering is een boeiende industrie. Óók voor een actuaris: "Ik verveel me echt geen moment..."

Fleur Rieter heeft vele voetstappen liggen in het domein van Finance en Risk. Ze was eerder CFRO bij de Amersfoortse en directeur Finance & Operations bij Legal & General. De overstap naar MN voelde voor haar als een logische volgende stap: "Pensioen is meer dan ooit actueel bij het brede publiek en de politiek. Er is in de samenleving, de politiek en de sector behoefte aan een duurzame situatie, na een lange periode van onzekerheid en onduidelijkheid. De uitvoering van administratie en vermogensbeheer van een nieuw stelsel is nu volop in voorbereiding en het staat hoog op onze agenda voor de komende jaren. Heldere bedrijfsprocessen en een goede beheersing van risico's zijn het fundament voor succes, zoveel is zeker. Ook omdat veel afhangt van een goede transitie en de druk op de bestaande dienstverlening intussen onverminderd hoog blijft."

Onlangs waren pensioenuitvoerders in het nieuws omdat de staat van de ICT van veel administraties kwetsbaar zou zijn. Deelnemers zouden daardoor in sommige gevallen niet de juiste pensioenen ontvangen. Reportages daarover in Nieuwsuur en de Groene Amsterdammer leidden tot Kamervragen, waarop minister Koolmees besloot hierover in gesprek te gaan met de sector. Ook MN nam deel aan de consultaties van het ministerie, waarin onder andere de vraag aan de orde kwam hoe de uitvoerder omgaat met dit type operationeel risico.

ONZE KERNTAAK IS EEN FOUTLOZE ADMINISTRATIE EN OPERATIE EEN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD VERMOGENSBEHEER

"Een van de belangrijkste risico's voor een uitvoerder is dat de deelnemer niet krijgt waar hij of zij recht op heeft", reageert Rieter. "De kern van elke pensioenadministratie is dus dat de juiste pensioenaanspraken in het systeem staan en naar de correcte acties worden vertaald op het juiste moment. Opbouw, toekennen en uitkeren van pensioen en ook het informeren van de deelnemer hierover verlopen dan foutloos. Wij zijn daar enorm op gespist; samen met het beleggen is het onze kerntaak en daar staan we voor. Dat gezegd hebbende: een werknemer heeft gemiddeld heel wat mutaties in zijn of haar leven, naast veranderende wet- en regelgeving die ook impact heeft op de administratie."

"Onze opdracht is een foutloze administratie en operatie. Naast de reguliere cycli en assurance, voeren wij ook via bestandsanalyses gegevensgerichte controles uit voor mutatiesoorten en toekenningen. Koppelingen met bronnen zoals gemeentelijke basisadministraties en UWV, maar ook rechtstreeks van werkgevers, zorgt voor andere waarborgen. Dat leidt ook tot steeds verdere verbetering van de kwaliteit van data en processen. Dat hebben we ook uitgebreid toegelicht aan het ministerie van SZW, naar aanleiding van de Kamervragen over de kwaliteit van de pensioenadministraties. We kunnen de nodige zekerheid geven op de juistheid van



FLEUR RIETER: 'DE TRANSITIE
VAN OUD NAAR NIEUW STELSEL
MOET OP TEMPO, MAAR OOK
ZORGVULDIG'

pensioenaanspraken en pensioencommunicatie. Zeker als je de enorme variëteit en herkomst van de data in beschouwing neemt.”

Vlak voor Rieters start bij MN in 2019 werd het voorlopige Pensioenakkoord gepresenteerd. Hoewel dat akkoord nog op tal van onderdelen verdere uitwerking vergt, brengt de uitvoerder toch al zo goed als dat kan de uitdagingen naar aanleiding van het akkoord in beeld. “Het huidige Pensioenakkoord heeft nog veel open einden waar nu veel werk in wordt verricht”, zegt ze. “De noodzaak voor een nieuw stelsel ligt vooral op het vlak van de lage rente en vergrijzing. Inhoudelijke keuzes en afwegingen liggen daarmee in eerste instantie op andere domeinen dan de uitvoering, zoals collectiviteit en solidariteit. Maar het nieuwe stelsel moet ook uitlegbaar zijn voor deelnemers.”

EEN BEGRIJPELIJKER PENSIOEN IS EEN IMPULS IN VERTROUWENSHERSTEL ONDER DEELNEMERS

“Complexiteitsreductie vind ik ook een mooi streven voor het nieuwe stelsel. Door vereenvoudiging, standaardisering en digitalisering kunnen we data gemakkelijker verwerken en foutmarges verkleinen. Daarmee wordt het goedkoper. Bovendien zou een begrijpelijker pensioen ook een flinke impuls kunnen geven aan vertrouwensherstel onder deelnemers.”

Waar nog een uitdaging ligt, is de mate van wendbaarheid die nodig is in het traject van besluitvorming naar implementatie, zegt Rieter. “De transitie van oude naar nieuwe stelsel moet op tempo, maar ook zorgvuldig. Het is niet gek om daar een paar jaar voor uit te trekken, gegeven het feit dat er meer dan 10 jaar over het nieuwe stelsel is gesproken. Tegelijkertijd moet de vaart erin blijven.”

Een andere voorwaarde voor beheersbaarheid is het invaren van bestaande aanspraken. Rieter daarover: “Vanuit de uitvoering wil je geen parallelle stelsels naast elkaar voor de komende decennia: de belasting daarvan, zowel in kosten als uitlegbaarheid, staat niet in verhouding tot de relatieve voordelen.”

Waarom hebben veel uitvoerders moeite om te groeien?

“Dat is maar de vraag”, stelt ze. “Er is in de afgelopen jaren groei bij nieuwe aanbieders (PPI, APF), die zich met een specifiek diensten-aanbod focussen op volledig geautomatiseerde administraties en gedigitaliseerde communicatie. Die aanbieders trekken een gerichte groep afnemers.”

“Ik zie dat groei voor de grotere uitvoerders simpelweg een beleidskeuze is; hoe kun je going concern nog optimaal uitvoeren naast de voorbereidingen op een nieuw stelsel. Bij MN is gekozen voor een focus op verdere verbetering van de dienstverlening aan bestaande opdrachtgevers. Onze strategische koers voor de komende jaren hebben wij nog onlangs vastgesteld, samen met onze aandeelhouders, en daarin hebben we duidelijk gekozen voor focus en stabiliteit. Wij hebben een goede schaalgrootte, stoppen onze energie in de balans tussen onderhoud aan de bestaande systemen terwijl we ondertussen een nieuwe pensioenstraat stap voor stap ontwikkelen.”

COMPLEXITEITSREDUCTIE IS EEN MOOI STREVEN BIJ DE UITWERKING VAN HET NIEUWE STELSEL

“Het is voor ons minstens zo belangrijk om de verbinding te bewaken met de bedrijfstak die we sinds jaar en dag bedienen. Wij zijn de uitvoerder van de metaal, techniek en maritieme sector. Dan gaat het

om historisch besef, een sterk en vertrouwd netwerk van partijen en stakeholders, kennis van de achterban van werkgevers en deelnemers.”

Wat zou de focus van pensioenuitvoerders qua invulling van activiteiten moeten zijn voor 2020 en verder?

“De strategische agenda’s van de meeste PUO’s lijken behoorlijk op elkaar”, weet Rieter. “Voor MN geldt in elk geval dat we ons richten op IT-vernieuwing en digitalisering, zowel in de administratie als het vermogensbeheer. In de breedte richten we ons op versterking van duurzaamheid. Dan kun je denken aan onze eigen bedrijfsvoering, maar ook de aard en inrichting van de beleggingsportefeuilles. In het laatste geval – het Verantwoord Beleggen – voeren we het beleid uit dat aan de bestuurstafel van de fondsen wordt gemaakt. Maar ook modernisering van de deelnemers- en werkgeverscommunicatie door communicatie op maat en de transitie naar digitale kanalen en boodschappen, is een beweging waar wij bij aan zijn gehaakt. In bedrijfsmatig opzicht blijft het belangrijk om de kosten per deelnemer steeds verder omlaag te brengen, efficiency en nieuwe technologie in bedrijfsprocessen te versterken en de uitwisseling van kennis en samenwerking tussen partijen in sectoren te stimuleren.”

VANUIT DE UITVOERING WIL JE GEEN PARALLELE STELSLS VOOR DE KOMENDE DECENNIA

Bent u van mening dat pensioenadministraties zouden verbeteren wanneer blockchain technologie wordt ingezet? Zou de overheid dit verplicht moeten opleggen?

“Nee, dat lijkt me niet”, zegt Rieter. “Ik zie niet dat de overheid op die manier kaders zou stellen voor pensioenuitvoerders, dat is niet hun taak. Maar ook inhoudelijk kun je hier je vraagtekens bij zetten: Blockchain kan een oplossing zijn, maar wellicht kunnen andere technologieën al vandaag of anders morgen dezelfde of betere oplossingen bieden. Als we door een nieuw Pensioenakkoord meer zaken kunnen standaardiseren, is het maar de vraag of we nog blockchain nodig hebben.”

“Sowieso moeten we ons goed realiseren dat dit type techniek een middel is, geen doel op zich. En ook bij dit type ontwikkeling is het van toegevoegde waarde als we binnen de sector de samenwerking en kennisuitwisseling versterken, dat kan me niet snel genoeg gaan. Mochten we dan alsnog tegen bijvoorbeeld wettelijke drempels zouden aanlopen, kan de overheid misschien helpen die samen met ons weg te nemen.”

GROEI IS VOOR DE GROTERE UITVOERDERS SIMPELWEG EEN BELEIDSKEUZE

Zijn de verschillende taken van een uitvoerder zoals bestuursadvisering, (fiduciair) beleggen, administratie, communicatie nog wel via één partij te regelen?

“Dat is juist de kracht van een pensioenuitvoeringsorganisatie als MN. We komen voort uit de boezem van onze grootste opdrachtgever PMT. We kennen hun belang en hun achterban, en dat heeft een toegevoegde waarde. Pensioen is een arbeidsvoorwaarde, die vorm wordt gegeven door sociale partners en gebaseerd is op historische context en cultuur van een sector.”

“Als uitvoerder – in ons geval voor de metaal, techniek en maritieme sectoren – is het van belang om het brede palet van dienstverlening vanuit synergie met alle stakeholders aan te kunnen bieden. De combinatie van administratie, vermogensbeheer, communicatie en bestuursondersteuning gebeurt vanuit een holistische visie, die continu



wordt geijkt aan wensen, eisen en verwachtingen van onze opdrachtgevers en hun achterban. Vanuit zo’n in decennia gegroeide samenwerkingsrelatie kan dan ook een wederzijds vertrouwen groeien, waarbij het fonds met een gerust hart taken en diensten op wat verdere afstand kan zetten, met de eigen uitvoerder als intermediair.’ **U hebt zelf jarenlang gewerkt bij een verzekeraar. Welke verschillen ziet u tussen een uitvoerder en een verzekeraar? Wat kan een uitvoerder leren van een verzekeraar? Wat kan een verzekeraar leren van een uitvoerder?**

“Ik wilde graag eens in een meer maatschappelijk gerichte omgeving opereren en daarom ben ik overstapt naar MN. Die intrinsieke maatschappelijke focus is een belangrijk verschil tussen een pensioenpartij en een verzekeraar. Ook schaal en de focus op pensioen was een factor in mijn afweging, alhoewel je best zou kunnen zeggen dat overstappen van het bedienen van 500.000 (a.s.r.) naar 2 miljoen (MN) ‘klanten’ eigenlijk een verschil is tussen ‘veel’ en ‘héél veel’.”

ALS JE VAN EEN CONTINU VERANDERENDE OMGEVING HOUDT, BEN JE IN DE PENSIOENWERELD OP Z’N PLEK

“De focus in mijn huidige taak en omgeving is natuurlijk op pensioen en vermogensbeheer, wat in zichzelf een enorm boeiende materie is. De commerciële druk zorgt voor een bepaalde scherpte bij verzekeraars, omdat je je daar meer bewust bent dat je die klant kunt verliezen en dat soms ook meemaakt. Bij een pensioenuitvoerder ligt dat anders, daar wordt die druk minder gevoeld. Overigens is het wel zo dat het politieke debat en de druk van de actualiteit weer een steviger impact

hebben op de dagelijkse agenda. Die kan er aan het begin van een dag zomaar ineens helemaal anders uitzien dan aanvankelijk gepland.”

“Wat verzekeraars kunnen leren van pensioenuitvoerders is de binding met de achterban en de kennis van bedrijfstakken waar je je als dienstverlener in beweegt. Daar past bij om in de volle omvang te opereren vanuit maatschappelijk verantwoorde drijfveren, en minder gestuurd te worden door omzetcdoelstellingen. Pensioen heeft daarin echt een andere diepgang dan de verzekeringswereld.”

In hoeverre is het werken bij een uitvoerder interessant voor een (startende) actuaaris?

“Dat is absoluut interessant!”, zegt Rieter enthousiast. “Pensioen heeft misschien niet dat imago, maar als je houdt van een continu veranderende omgeving ben je in de pensioenwereld op z’n plek. Een nieuw stelsel, alle verdelingsvraagstukken, de complexe berekeningen daarachter: dat zijn allemaal actuele en relevante uitdagingen voor actuarissen. En niet alleen voor beginnende actuarissen trouwens, ook voor ervaren professionals. Ook in financial risk of modelvalidatie liggen enorme mooie opdrachten en vraagstukken voor een actuaaris. Ik merk zelf dagelijks dat de bandbreedte van uitdagingen onder de noemer pensioen zo gevarieerd is, dat je er met groot gemak en zonder ook maar één saaie dag te ervaren gemakkelijk een hele loopbaan in kunt doorbrengen.” ■