

# 'De deur is open, we willen groeien'

## Multi-client als strategie in consoliderende markt

Een mening over het nieuwe pensioenstelsel zullen ze bij AZL ongetwijfeld hebben. Maar veel belangrijker voor de pensioenbeheerder uit Heerlen is dat de organisatie en de administratieve systemen tot in detail zijn voorbereid op wat gaat komen. Dat zij zich doorontwikkelt om als uitvoerder relevant te blijven in een veranderende markt die zich kenmerkt door toenemende klanteisen, toenemende regeldruk en toenemende rapportageplicht. En dus zometeen door een nieuw pensioenstelsel. Hoe dat er ook uitziet en wanneer het ook in werking treedt. Hoe positioneert AZL zich in 'de nieuwe wereld' en welke stappen zet zij – of heeft zij al gezet – om hiervoor gereed te zijn? In gesprek met Rob Dingemans, directeur Business Development bij AZL. ➤











### Hoe omschrijft u AZL?

Al vijftig jaar is AZL actief als uitvoerder met als kernactiviteiten pensioenadministratie, bestuursondersteuning en -advies, actuariael advies en communicatieadvies. Wat ons bedrijfsmatig primair typeert, is dat we een multi-clientuitvoerder zijn en diensten verlenen aan meerdere pensioenfondsen, of dat nu bedrijfstakpensioenfondsen, ondernemingspensioenfondsen of beroepspensioenfondsen zijn. Op dit moment services we 53 opdrachtgevers. Daarnaast bedienen we een APF, De Nationale, en verzorgen we ook de administratie voor een PPI die binnenkort samengaat met BeFrank, de PPI van Nationale-Nederlanden. AZL vindt zijn basis in de mijnstad en dat merk je nog aan de gemeenschapszin en betrouwbaarheid waar we voor staan. We worden in de markt als een zeer betrouwbare pensioenuitvoerder gezien met vakmanschap hoog in het vaandel. Misschien zelfs iets te bescheiden, vandaar mijn opgave om nadrukkelijk te laten zien dat we willen groeien als organisatie. Want groei is onze keuze voor de toekomst. En juist vanuit dat perspectief opereren we als multi-clientuitvoerder.

### Kennelijk is het in uw branche geen vanzelfsprekendheid om meerdere klanten te bedienen.

Inderdaad. Er zijn nogal wat uitvoerders die zich richten op één of twee grote pensioenfondsen. PGGM staat primair opgesteld voor PFZW, APG voor ABP. Wellicht doen ze er een paar andere klanten bij, maar geen vijftig. Grote klanten zijn ook redelijk bepalend, gezien hun grote achterban. Ze zijn aanwezig in Den Haag om de wet- en regelgeving mede vorm te geven. Wij richten ons op die brede groep van kleinere fondsen; een groep overigens die door de consolidatieslag aan breedte verliest. Toen ik begon in de pensioenwereld waren er zo'n duizend fondsen, nu nog zo'n tweehonderd. En het aantal krimpt al we spreken. Minder fondsen betekent uiteindelijk ook minder uitvoerders, maar wij hebben de ambitie om te blijven en te groeien, en dat niet alleen: we willen tot de top drie behoren. Onze positionering en strategie zijn daarop afgestemd.

### Pensioenfondsen worden behalve met stelselvernieuwing geconfronteerd met geïntensiveerd toezicht vanuit DNB en AFM en met IORP II-regelgeving vanuit Europa. Dit stelt hoge eisen aan hun governancestructuur. Wat merkt u hier als uitvoerder van?

Besturen hebben bijvoorbeeld per januari 2019 nieuwe sleutelfuncties moeten inrichten op het gebied van risicomanagement, internal audit en actuariael.

Uiteraard was men op die gebieden al actief, maar nu krijgt dat veel meer nadruk. Bovendien neemt de rapportageplicht richting toezichthouders toe, want bij verantwoordelijkheid nemen hoort ook verantwoordelijkheid afleggen. En dat wordt steeds meer, gaat steeds dieper. Wij als uitvoerders staan niet onder rechtstreeks toezicht van De Nederlandsche Bank, maar hogere eisen aan pensioenfondsen resulteren uiteindelijk onvermijdelijk in hogere eisen aan de uitvoerder. Neem informatiebeveiliging, tegenwoordig een zeer belangrijk thema. De Nederlandsche Bank heeft een normenkader opgesteld met 54 controles, Cobit geheten. Dat gaat over systeembeveiliging, procesbeheersing, integriteit – een hele range van gebieden. Onze klanten verwachten dat wij conform



Cobit werken, en dat doen we dus ook. Wij voeren de vereiste controles uit en rapporteren daarover aan de fondsen. Zij op hun beurt vinken niet zomaar af, maar checken of wij het als uitvoerder goed doen en koppelen dat terug naar ons, zo nodig met verbeterpunten. Vervolgens leggen zij verantwoording af aan De Nederlandsche Bank. Pensioenfondsen moeten kunnen aantonen dat zij dat doen bij al hun uitbestedingspartners. Het is aan ons als uitvoerder om hen hier maximaal in te ondersteunen. Als multi-clientorganisatie heb je het voordeel dat je dit voor meerdere klanten kunt samenvoegen, wetende dat elk fonds individueel verantwoording moet afleggen. En zeker als je er meer dan vijftig in de boeken hebt, zoek je naar gemeenschappelijkheid en synergie. Effectiviteits- en efficiencyvoordelen voor je opdrachtgever en voor jezelf.

### **Wat betekent het nieuwe stelsel, dat naar verwachting meer keuzevrijheid en dus meer variatie biedt, voor uitvoerders?**

Het nieuwe stelsel neigt naar Defined Contribution en laat ruimte voor meer individualiteit, hoewel wij verwachten dat daarbinnen nog altijd sprake zal zijn van vormen van collectiviteit. Individuele potjes moet je kunnen administreren. Deelnemers vragen ook meer om actuele standen

van hun persoonlijk pensioenvermogen. De vraag is of ze daar daadwerkelijk iets mee doen, maar ze willen dit inzicht wel. Het is als met individueel beleggen: veel deelnemers willen die optie wel, maar gaan in de praktijk vaak mee met een relatief veilige default. Daar verandert niet zoveel in voor de toekomst, verwacht ik. Mensen voelen zich vertrouwd bij een collectiviteit. Dat geeft rust.

De premievaststelling zal op andere manieren gaan. Geen ingewikkelde actuariële berekeningen meer, zoals nu nog bij DB-regelingen gebeurt. Voor de deelnemer wordt het in principe eenvoudiger, maar niet noodzakelijk voor het pensioenfonds, want je hebt te maken met je verleden. Waaronder oude rechten die je wilt invaren in nieuwe regelingen

### **Blijf je dat binnen Defined Benefit doen, dan kan dat voor uitvoerders behoorlijk complex worden, toch?**

Zeker. Maar dat kunnen we administratief aan. Zoals we ook een degressieve pensioenopbouw aankunnen. Het loslaten van de doorsneepremie mag dan financieel en maatschappelijk een issue zijn, voor onze werkwijze is het dat niet. Wanneer je een uitgebreide mix aan regelingen te ondersteunen hebt, moet je dat ook aankunnen. En die mix wordt er alleen maar variabel

op. Door de individualisering, door de dynamische wet- en regelgeving. Als de pensioeningangleeftijd of rekenrente wordt bijgesteld en je moet dat voor 53 klanten aanpassen, dan heb je daar een opgave aan. Continue aanpassing van data en methodieken vereist continue aanpassing van jezelf, van je instrumentarium, van je werkwijze, van je organisatie. Wel, wij hebben de afgelopen vijftig jaar niets anders gedaan dan aanpassen. Zodat we nu niet alleen kunnen zeggen dat we administratief in control zijn; we kunnen het ook aantonen. Daar hebben we een trackrecord in. Ook in transities, oftewel het overnemen van administraties, waarbij we deelnemers weer minimaal dezelfde diensten bieden als de vorige uitvoerder. Niet voor niets hebben we de afgelopen jaren vijf nieuwe bedrijfstakpensioenfondsen in de administratie opgenomen. Bewezen flexibiliteit brengt je verder in deze markt. Wij gebruiken het woord wendbaarheid.



### In hoeverre speelt informatietechnologie een rol in die wendbaarheid?

Een grote rol, want IT stelt je in staat om veranderingen – pensioeninhoudelijk, bedrijfsmatig of commercieel – op te vangen. Maar dat vermogen moet er al vanaf het ontwerp van je systeem in zitten. Als er wijzigingen plaatsvinden in regelingen of data, wil je daarin kunnen meebewegen. In het verleden was alles mensenwerk. Tegenwoordig zijn we nog steeds een persoonlijke partner voor administratie en pensioenadvisering, maar is IT daarbij wel een erg belangrijke voorwaarde. 'Pension Tech' noemt onze directeur Operations het. Dankzij technologie kunnen we die stap voorwaarts zetten. Wij werken met het pace layer-model van Gartner, een drielaags model bestaande uit een basis, een front-end en een tussenliggende modelleringslaag. De basislaag omvat alle basisgegevens van klanten en regelingen en vormt de robuuste, betrouwbare kern van het systeem. De bovenlaag, de front-end, bevat functionaliteit om te communiceren met deelnemers, werkgevers, besturen, KvK, UWV, gemeenten – kortom alle partijen waar je je authentieke data vandaan krijgt. Vanuit deze laag spelen we in op de behoeften van deze partijen om producten als portalen en pensioenplanners te

ontwikkelen. Het spreekt voor zich dat deze applicaties waardeloos zijn als je in de basislaag onbetrouwbare data hebt: rubbish in is rubbish out. Daarom worden alle data bij binnenkomst structureel op juistheid gescreend. Daar zijn we goed in en profileren we ons mee.

### Een robuust, wendbaar systeem en een grondige werkwijze – pensioenfondsen zien dit als hygiëne, maar voor een uitvoerder is het core business.

Vandaar dat wij onze basislaag zelf ontwikkeld hebben, in onze eigen IT-afdeling. Bij alles wat we op IT-gebied nodig hebben, stellen we de vraag: make, buy or ally. Maar sommige zaken kun je beter niet uitbesteden. Zeker als het gaat om een kernapplicatie, zoals een rule engine om pensioenregelingen te vertalen naar aanspraken van deelnemers. Voor het ontwikkelen van een werkgeversportal ligt dat anders. Dan vragen we de klant wat hij wil, verdiepen we ons in zijn customer journey en gaan we vervolgens op zoek naar geschikte partners om de applicatie samen mee te ontwikkelen. Tegenwoordig kun je ook meer applicaties uit de cloud betrekken. Op het moment dat de markt meer mogelijkheden biedt dan je zelf kunt, moet je niet proberen zelf het wiel uit te vinden.

Dan vragen we de klant wat hij wil, verdiepen we ons in zijn customer journey en gaan we vervolgens op zoek naar geschikte partners om de applicatie samen mee te ontwikkelen

### Wat is de rol van vertrouwen in uw bedrijfsvoering?

Vertrouwen is voor AZL – en sowieso in deze business – een kernbegrip. Dat krijg je niet zomaar, dat moet je elke dag opnieuw verdienen. Naast vertrouwen kennen we drie V's die staan voor onze kernwaarden. Verbinden is de eerste V en betekent de juiste dingen doen met de klant. Dingen waar hij behoefte aan heeft, waar hij op zit te wachten. Als je samen met het fonds diensten en producten ontwikkelt en deze via pilots implementeert, dan kun je ze uitrollen bij meerdere fondsen. Klanten voelen zich dan gehoord, verbonden met elkaar. Met Vakmanschap, de tweede V, laten wij als uitvoerder zien dat we weten waar we het over hebben. Dat we de uitdagingen van grote en kleine pensioenfondsen kennen. Dat we goed zijn in wat we doen. Dit is ook de boodschap die we via klanttevredenheidsonderzoeken terugkrijgen. Verandervermogen is onze derde kernwaarde. Want welke stelsel- of contractvariant het ook gaat worden: DB, DC, hybride – wij kunnen het aan. Dat is de claim die we leggen. En nu we toch met V's bezig zijn: vooruitkijken is superbelangrijk. Wij wachten niet tot fondsen met hun specificaties naar ons toe komen. Als er nieuwe regelgeving komt, vragen wij ons af: wat betekent dit vanuit uitvoeringsperspectief? Dit maken we specifiek en concreet – op detailniveau. Daar ligt je toegevoegde waarde als uitvoerder.

### Wat vraagt dit van je mindset?

Dat je de blik naar buiten hebt en weet wat er speelt. En zeker ook wat er gaat spelen. Je hebt je specialisten in huis die de ontwikkelingen volgen. Je hebt je contacten binnen de Pensioenfederatie. Daar zitten we in een aantal werkgroepen met collega's en bestuurders. Daar wisselen we de actualiteit uit en proberen we ook de wetgever te beïnvloeden. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is daar een partij, dus daar moet je bij zijn. Ja, ook wij zitten in Den Haag!

### Wat onderscheidt AZL in de markt?

Die flexibiliteit van onze systemen is key, daardoor kunnen we elke verandering aan, maar ook de wendbaarheid die voortkomt uit een brede klantportefeuille. Er zijn pensioenuitvoerders die op dit moment zeggen: de deur is dicht. Zij richten zich op bestaande klanten en voegen geen nieuwe toe. Nou, wij doen dat nadrukkelijk wel. De deur is open, we willen groeien en dat is een van mijn taken. Om dit bekend te maken ben ik ook de ronde aan het doen bij diverse consultants. Multi-client is voor AZL geen bijkomstigheid; het is een asset. We willen heel bewust die brede waaier aan klanten bedienen. En wat al die klanten belangrijk vinden, vinden wij belangrijk. Onze IT-voorziening bijvoorbeeld. Zo hebben we onlangs onze IT-strategie en -roadmap laten challengen door IG&H, en de uitkomsten uitgelegd aan onze opdrachtgevers. In een

drietal workshops hebben we vervolgens samen gekeken naar de tien stappen die minister Koolmees wil gaan zetten op weg naar een nieuw pensioenstelsel. Denk aan maatregelen als het afschaffen van de doorsneesystematiek, de invoering van premieregelingen met beleggen en collectieve risicodeling, de omzetting van pensioenaanspraken naar pensioenvermogens en de koppeling tussen de leeftijdsverwachting en de AOW- en pensioenleeftijd. Hoe gaan wij als uitvoerder daarmee om, en kunnen wij dat aan? Dat zijn de vragen van pensioenfondsen. Zij willen weten hoe we dat concreet vormgeven. Wel, wij kunnen op detailniveau laten zien hoe we dat invullen. Dat boezemt vertrouwen in. Klanten willen weten waar je staat en waar je naartoe gaat. Vandaar onze bedrijfsslogan: 'De toekomst voor elkaar.'