


# ABP OVER PENSIOENEN





Elco Brinkman	6
Jaap Maassen	14
Marjo Pluijmaekers	24
Wim Moes	32
Leo Bessems	42
Lowie Rademakers	50
Marcel Vaessen	58
Rob Meertens	66
John Froger	74
Theo van Kessel	82
Luud Mesters	92
Alexander van Coberen	98
Marleen Vroomen	106

## ABP Over Pensioenen

Een pensioen wordt door de deelnemer, zijn werkgever en zijn pensioenfonds gezamenlijk opgebouwd en na verloop van die periode levenslang uitgekeerd. Stap voor stap, heen en terug. Een goede zaak zoals onafhankelijk onderzoek steeds weer aantoonde: een veiligere, kwalitatief betere en goedkopere oudedagsvoorziening dan bij een pensioenfonds bestaat nergens. Bij een pensioen draait alles om samenwerking

Er komt wel wat bij kijken en daar gaat dit boekje over. Een deugdelijk pensioen is namelijk niet alleen een zaak van het stapelen van bouwstenen, maar ook van het vernuftig in elkaar steken ervan. Soms moeten ze, onder instortingsgevaar, voorzichtig weer worden losgemaakt om de tent te kunnen verbouwen. Gaandeweg dient het pensioen steeds te worden aangepast aan snel veranderende tijden.

Pensioenen zijn niet het product van één vakgebied, maar het resultaat van een combinatie van een scherpe strategie en een soepel gecoördineerde multidisciplinaire uitvoering ... Niet schrikken, we gaan hier niet gewichtig doen. Integendeel: met dit boekje willen we juist belangrijke dingen over pensioenen duidelijk maken. Gewoon zoals ze zijn. Jan pak de leuning. Daarom spraken we temidden van hun werkzaamheden met mensen uit verschillende vakgebieden. We vroegen ze zoveel mogelijk wat u zou willen weten. Zij vertellen over de pensioenpraktijk, hoe ze die ervaren en wat er zoal mis zou kunnen gaan. Kortom hoe zij - samen met hun honderden collega's - ABP creëren.

Hoe komt een pensioen precies tot stand? Wat is de best haalbare regeling voor uiteenlopende soorten mensen en wat kost dat? Welke pensioenproducten zijn er inmiddels? Hoe kan een pensioen geïndexeerd worden en wanneer? Wie begrijpt er nog iets van - met andere woorden hoe communiceer je het best over pensioenen? Hoe verloopt de incasso van premiegelden, wat zijn de juridische kaders, hoe reageer je op maatschappelijke wensen en signalen, welke IT-systemen zijn eigenlijk

het beste? Ze komen alle aan de orde. Net als het antwoord op de vraag hoe het zit met de jongste Europese ontwikkelingen die pensioenen bedreigen of ook nieuwe kansen kunnen verschaffen. Aan de hand van de interviews wordt geschetst hoe de uiteenlopende disciplines met hun verantwoordelijkheden in elkaar grijpen. Een proces tot de rand toe gevuld met impulsen en denkkracht.

Toch spreken veel mensen die bij ABP werken eerder bescheiden over hun taak. Dat kunnen ze zich veroorloven. Zij en hun voorgangers waren het die in de afgelopen 85 jaar aan overheid en onderwijs in Nederland vele miljoenen pensioenen afleverden. Stipt en op de cent nauwkeurig.

Vanzelfsprekend is dat nog nooit geweest. Om ieders pensioen gezond te houden, moet het voortdurend de pols worden genomen en soms worden ingeënt. De jongste jaren dreigt pensioen soms zelfs even een thriller te worden. ABP rent voortdurend om de belangen van de deelnemers te waarborgen. Pensioenfondsen hebben inmiddels ook tot taak om, soms zwaaiend met de karwats, booswichten tot staan te brengen voordat ze onherstelbaar kwaad aanrichten. Het gaat om korte termijn-denkers, jagers op andermans goud, geldontwaarders maar nog het meest om onwetenden. Ook voor hen dit boekje.

*De samenstellers*







Beloond met pensioen





# ‘Geen toezicht, op toezicht, op toezicht’

Elco Brinkman, voorzitter van het bestuur van ABP, kan zich erg opwinden over de regels en de beperkingen die ABP vanuit de politiek en door de toezichthouders krijgt opgelegd.



De pensioenfondsen in Nederland voeren momenteel strategische discussies, met werkgevers en werknemers, maar ook met kabinet en parlement, over hun mogelijkheden in de toekomst. Deze discussies komen in feite voort uit de dringende wens om individuele elementen aan het collectieve pensioenproduct toe te voegen.

### **Wat mág er?**

‘Een centrale vraag is,’ aldus Elco Brinkman, ‘wat een pensioenfonds nu eigenlijk überhaupt mág. Is dat alleen voor het pensioen zorgen of mag het ook dingen doen die daarmee verbonden zijn, maar die niet met zoveel woorden als pensioen zijn gedefinieerd? Neem bijvoorbeeld een onderwerp als de verlenging van de pensioengerechtigde leeftijd of de levensloopregeling. Er zijn hele discussies gaande ten principale over de vraag of een pensioenfonds daar überhaupt een rol in kan spelen. En voor wie mag ABP als pensioenfonds werken? Alleen voor ambtenaren en personeel in het onderwijs of ook voor anderen? En mag ABP kongsi’s sluiten, ’s binnenlands of ’s buitenlands? Al die vragen komen op ons af en in de eerste plaats is het belangrijk, dat we het over zulke zaken met onszelf eens zijn.’

### **Taak en ambitie**

De toekomst van de Nederlandse pensioenfondsen is niet helemaal zonder zorgen. Na de grote vergrijzingsgolf die eraan komt, is het vervolgens de vraag hoe de zaken financieel op orde zijn te houden. ‘Moeten we ons daarvoor kunnen uitbreiden?’ vervolgt Brinkman met een toch enigszins retorische vraag. ‘Je kunt er dan nog over twisten of dat per doelgroep zou moeten zijn of wat het soort product betreft of dat we ook over de landsgrenzen moeten gaan, maar in ieder geval kan het niet zo zijn dat we als het ware in een geleidelijk aan kleiner wordende groep worden opgesloten.’ Het risico bestaat dan immers, zo betoogt hij, dat de discussie over de solidariteit nieuw leven zal worden ingeblazen. Hij zegt: ‘Sowieso zijn er onder de druk van de individualisering al veel mensen die zeggen “Luister eens, geef dat geld nou maar aan mij, ik red me wel, ik kan beter beleggen dan ABP”. Nu zal ik niet zeggen dat dit nooit het geval kan zijn, maar gemiddeld gesproken is dat niet zo. Een pensioenfonds kan immers over de pieken en dalen van de conjunctuur heen kijken, kan de tegenvallers uitsmeren of daar de meevallers voor gebruiken. Bovendien is het pensioenfonds verplicht om dat geld in het pensioen te stoppen, terwijl een individu, hoe goed die ook op zijn spaargeld let, toch veertig jaar lang onder de druk staat van gewenste uitgaven voor het huishouden, voor een vakantie, voor de kinderen enzovoort. Voor de pensioenfondsbelegger telt daarentegen maar één ding en dat is dat pensioen veiligstellen, door het risico te spreiden over de tijd, over de generaties en over de mee- en tegenvallers. Dat is in het belang van de deelnemers en uiteindelijk is het onze enige taakstelling en enige ambitie om echt op dat belang te letten.’

### **Eerlijk en makkelijk**

Nog een actueel discussiepunt, zo vervolgt Brinkman, betreft de transparantie van de pensioenregeling. Hij zegt: ‘Uiteindelijk is maar één ding belangrijk, of je nu jong of

oud bent, en dat is of je er zeker van kunt zijn dat je tegen de tijd dat je bijna of net vijfenzestig bent, wordt beloond met een pensioen dat als het enigszins kan, geïndexeerd is. Dat is waar het uiteindelijk allemaal om draait, dat is de kern van die transparantievraag. Kunnen we gewoon in één cijfer duidelijk maken wat een deelgerechtigde nu heeft en wat hij op zijn vijfenzestigste heeft en weet hij zeker dat er elk jaar wat bijkomt, zodat hij de kosten van het levensonderhoud en de stijging daarvan kan bijhouden. Dat is een volstrekt legitieme vraag, die de volgende generatie ook weer zal heb-

## ‘Het enige dat telt is het belang van de deelnemers’

ben. Wij merken nu dat er een enorme druk van buiten is ten aanzien van ingewikkelde systemen, nieuwe reserveposities, ingewikkelde regels en het uit elkaar houden van dingen, terwijl we tegelijkertijd de pensioendeelnemers moeten bedienen. En zij willen gewoon op één overzichtje zien of aan één loket horen waar zij nou precies recht op hebben. In die hele transparantiediscussie worden de zaken zo ingewikkeld gemaakt, dat de deelgerechtigden door de bomen het bos niet meer zien. Toch heeft iedereen er baat bij, dat de pensioengerechtigden een eerlijke en makkelijke voorstelling van zaken krijgen.’

### Aan ketenen gelegd

‘Dat wordt moeilijker omdat de concurrentie toeneemt,’ zo vervolgt hij. ‘Het is op zichzelf logisch dat andere partijen ook op dit veld willen komen spelen, maar het is natuurlijk raar dat wij als het ware op ons veld opgesloten dreigen te worden en met gebonden handen zitten, terwijl we een ander wel moeten toelaten. Dat kan ook moeilijk in het belang van de deelnemers worden genoemd. Wij hebben in de loop van de jaren bewezen dat we een goed product leveren en dat we over het algemeen, over de lange termijn, een degelijk pensioen hebben kunnen garanderen. Dan zou het toch raar zijn dat we nu aan allerlei ketenen tegelijk worden gelegd en dat we dit en dat en zus en zo niet mogen doen. Ondertussen voelen wij in toenemende mate de druk van de deelnemersraad en de werkgeversraad en ook, door het algemeen maatschappelijk debat over de oudedagsvoorziening, van de pensioengerechtigden zelf. Daarom vinden wij dat we als uitvoerdersorganisatie en als beleggende organisatie uiteindelijk gewoon het beste moeten kunnen doen. En we klagen daarom over de ingewikkeldheid die geleidelijk aan over ons wordt uitgestort. Wij zijn helemaal niet van plan om bij wijze van spreken de zaak aan een paar kapitaalkrachtige types in Oost-Europa te verpatsen, die er dan met de spaarcenten van de mensen vandoor

gaan. We vinden gewoon dat degenen die dat pensioenfonds hebben opgericht, werkgevers en werknemers, en die door de jaren heen gewoon hebben laten zien dat ze daar goed mee bezig zijn geweest, daar ook een zeggenschap in moeten hebben. Ik bedoel, als we er nou een potje van zouden hebben gemaakt, maar dat is helemaal niet zo.'

**Garanties** De vraag of de structuur van het pensioenfonds en de organisatie van ABP voldoende adequaat zijn om de besproken kwesties tot een goed einde te kunnen brengen, vindt Brinkman niet interessant. 'Die structuur is niet de hoofdzaak,' zegt hij. 'We zijn in Nederland en in Den Haag vaak goed in het starten van structuurdiscussies: hoe organiseer je iets, hoe verdeel je de bevoegdheden, wie gaat waar over. Door die punten als het ware centraal te stellen, krijg je een soort machtsdiscussie. Dat is natuurlijk niet aan de orde. In het algemeen geldt dat de organisatiestructuur die je kiest, het gevolg is van het doel dat je voor ogen hebt. Je kunt het rond organiseren, je kunt het vierkant organiseren en je kunt het ook iemand anders laten doen. Om te beginnen echter hebben we nu een goed systeem en het bewijs moet toch nog worden geleverd dat een ander systeem beter is. De deelgerechtigden zullen ook gewoon een garantie vragen dat zij, als het fonds in andere handen komt of anders wordt georganiseerd, de toezeggingen zullen krijgen die zij gewend waren.'

**Bazen en baasjes** 'Als bestuur vinden we wel dat de organisatie eenvoudiger kan,' vervolgt hij. 'We hebben nu een Pensioenkamer, een directieraad, een bestuur, een deelnemersraad, een werkgeversraad, een toezichthouder, de politiek die zich er zo nu en dan mee bemoeit en voor je het weet wordt het nog ingewikkelder. Voor een relatief eenvoudig product - uiteindelijk is het niet meer dan ervoor zorgen dat iemand over veertig jaar een pensioen heeft - kan die ingewikkeldheid wel een onsje minder. Wat we echter natuurlijk niet moeten hebben, is dat er allerlei partijen op dat veld komen, in de rol van aandeelhouder, uitvoerder, beslisser, toezichthouder en noem maar op, die allemaal op hun eigen manier naar die hoop geld gaan kijken en die allemaal hun eigen verlangens hebben voor wat betreft de inrichting van de administratie en de manier waarop de deelnemers worden geïnformeerd. Ik wil geen schrikbeeld ophangen, maar zo langzamerhand is dat wel praktijk aan het worden. We kunnen wel een frontoffice inrichten met één telefoonnummer en voor iedereen één accountmanager en wat er achter die deur gebeurt, doet er allemaal niet toe, maar als de mensen achter die deur allemaal verschillende bazen en baasjes hebben en allemaal verschillende

belangen en belangetjes, wordt het toch knap ingewikkeld. We willen daarom best praten over een andere inrichting van de administratie en van het bestuur, maar in de kern kan het niet zo zijn dat bij wijze van spreken de meest biedende er met het gegevensbestand, het vermogen en de administratie vandoor gaat en dat de deelgerechtigde uiteindelijk niet meer weet bij wie hij moet zijn om aan zijn geld te komen. Ik zeg het nu wat zwartwit, maar dat is natuurlijk wel de principiële afweging waar we nu voor staan.'

**Kennis uitventen**

'Ik wil daar twee waarnemingen aan toevoegen,' aldus Brinkman. 'De eerste is dat Nederland in Europa en misschien wel in de wereld erom bekend staat dat het zijn oudedagsvoorziening goed voor elkaar heeft. Per individu is dat natuurlijk wisselend, maar gemiddeld gesproken zijn andere landen erg jaloers op ons pensioensysteem.'



**Elco Brinkman:**

'Mag ABP kongsi's sluiten, 's binnenlands of 's buitenlands?'



Mensen vervallen hier niet tot de bedelstaf wanneer ze ouder worden. Dit zouden we als het ware moeten uitventen en dan bedoel ik niet alleen de politieke boodschap, maar vooral ook de kennis die we op dit gebied hebben, de administratieve kracht, de uitvoeringskracht en de techniek van het vermogensbeheer. Die zouden we eigenlijk beschikbaar moeten stellen voor andere landen, ambtenaren in het buitenland en andere buitenlandse doelgroepen en bedrijven. Ik hoor daar hele verstandige geluiden over, ook vanuit de politiek, maar daar moeten we dan wel de mogelijkheden voor hebben en die hebben we feitelijk niet. Waarom niet? Iedereen die een kunstje kent waar anderen hun voordeel mee kunnen doen, probeert toch ook zijn markt te vergroten?’

### ‘Pension valley’

‘Mijn tweede waarneming is weliswaar een gevolg van de eerste, maar zeker zo belangrijk. Her en der is er in pensioenfondsenland discussie over het kunnen verlagen van de uitvoeringskosten. Het is natuurlijk ook een nogal bewerkelijk systeem. Veel van die bewerkingen zijn in administratieve zin in principe hetzelfde voor verschillende pensioenfondsen. Daarom zijn veel pensioenfondsen op het ogenblik met elkaar in bespreking over een bundeling van krachten. Ook in termen van vermogensbeheer zijn er natuurlijk bepaalde specifieke vaardigheden die ABP best samen met een andere partij kan delen. Daar zitten natuurlijk weer allerlei mitsen en maren aan vast en dat is allemaal moeilijk, moeilijk, moeilijk. Toch is in Limburg, waar niet alleen ABP zit, maar bijvoorbeeld ook het pensioenfonds van DSM, het oud-mijnwerkersfonds en nog andere fondsen, het idee opgevat om er een soort ‘pension valley’ te maken, niet als een luilekkerland voor gepensioneerden, maar als een gebied waar veel kennis, administratieve ervaring en ICT zit, waarvoor je niet naar India, China of een ander ver land hoeft te reizen. Het is, denk ik, heel verstandig beleid om dat alles niet alleen te gebruiken, maar ook uit te bouwen. We praten altijd veel over de werkgelegenheid in Nederland. Als men dat in het politieke debat ook meent, ga dan geen brieven naar Heerlen schrijven over wat er allemaal niet mag. En ga ook geen werkgelegenheid stoppen in toezicht op toezicht op toezicht, want dat is toch een beetje wat ons op het ogenblik bedreigt.’

### Minder druk

‘Ik vind het terecht dat er op ons wordt gelet,’ zegt Brinkman tot slot. ‘Het zou vreemd zijn als een organisatie met tweehonderd miljard euro in kas zo maar in absolute vrijheid zou kunnen functioneren. Maar we praten in Nederland ook over vermindering van de administratieve lastendruk. Als ik dan zie wat er nu over de

bestuurstafel langskomt om een eenvoudig pensioenoverzicht bij de mensen te krijgen, waarin alleen maar staat waar zij recht op hebben, dan denk ik: dat moet je elkaar niet aan willen doen.'

Flexibele pensioering



# ‘Wij publiceren onze kosten en dat durft niet iedereen’

Terwijl Jaap Maassen even meeloopt naar de koffieautomaat noemt hij ‘De beste service tegen de laagste kosten’ als zijn belangrijkste ambitie voor de deelnemers van ABP. Meteen voegt hij toe: ‘Zeg nou niet, dat roept toch iedereen, het is een gemeenplaats ...’.



Nou ja, dat roept ook iedereen vandaag de dag, zeker nu het marketing geroezemoes ook pensioenland heeft bereikt. ‘Dat moge zo zijn, we weten uit onderzoek dat toespitsen op hoge servicekwaliteit bij pensioenproducten zeker de moeite loont. Mensen blijken dat niet alleen op prijs te stellen, maar willen voor extra service ook betalen. Dat vind ik veelzeggend.’

**Flexibiliteit** We leven in een tijd waarin sociale zekerheid diepgaand verandert. De afgelopen jaren is een en ander op de schop gegaan. ‘Mijn uitgangspunt is dat goede pensioenen alleen kunnen bestaan dankzij sterke pensioenfondsen. Er staat ons inderdaad nog veel meer aan vernieuwing te wachten. Met uitstekende service, wordt je positie als pensioenfonds een stuk sterker, juist in onzekere tijden. We zien dat als een fundament en dat is voor ons een bijkomende reden waarom we nog veel verder zullen gaan met onze dienstverlening.’ Waar gaan we naar toe? ‘Nieuwe kansen ontstaan er vooral op internet. We gaan daar veel meer mogelijkheden aanbieden voor het op afstand bekijken van pensioenoverzichten en het snel beoordelen van de eigen pensioensituatie. Het belang daarvan neemt extra sterk toe nu flexibiliteit is verankerd in het nieuwe pensioensysteem. De introductie van flexibel pensioen moge dan nog maar weinig aandacht hebben getrokken, het is wel degelijk een belangrijke verandering met verstrekkende gevolgen voor heel veel deelnemers. We kennen sinds kort voorwaartse en achterwaartse flexibiliteit bij de pensioenleeftijd. Mensen kunnen met pensioen tussen hun 60ste en 70ste. Doe je dat jonger dan 65 jaar, dan wordt het pensioen lager en boven de 65 jaar uiteraard andersom. Deelnemers kunnen ook binnen fiscale grenzen nabestaandenpensioen uitruilen tegen meer ouderdomspensioen en

## ‘Grote paneuropese pensioenorganisaties zullen ontstaan’

dat ook weer terugruilen. Het flexibel pensioen omvat ook een hoog/laag-constructie. Die wil zeggen dat iemand de eerste vijf jaar 25% meer pensioen kan krijgen te verrekenen met de totale pensioentoezegging. ABP’s vrijwillige bijspaarmogelijkheid voor ExtraPensioen maakt beide opties aantrekkelijker. Levensloop kan hiervoor overigens eveneens worden ingezet. Al deze ontwikkelingen maken het belangrijker dat je als pensioenfonds de mogelijkheid biedt de bedragen aan inleg, opbouw en uitbetaling goed te laten zien. Flexibel pensioen is helemaal van deze tijd omdat het ook langer doorwerken ondersteunt.’

**Kosten naar beneden** Jaap Maassen is directeur ABP Pensioenen, lid van de directieraad ABP en thans ook voorzitter van de EFRP, European Federation for Retirement Provision. Over de kosten van het pensioenbedrijf, het tweede element van zijn belangrijkste ambitie: ‘Sedert de privatisering in 1996 is de kostprijs van een pensioen bij ABP terug gebracht met 30 à 40%’ Dat is substantieel. ‘Wij zijn heel transparant in onze kosten. We publiceren ze gewoon in het jaarverslag en dat durft niet iedereen. Zo kunnen we



**Substantie** met getallen aantonen waarom we nou zo trots zijn op bijvoorbeeld ExtraPensioen. Dit individuele spaarproduct kent extreem lage kosten van 0,6%.' En het rendement? 'Dat kan iedereen gewoon in onze kwartaalcijfers lezen want het is gelijk aan de beleggingsresultaten van ABP Vermogensbeheer. De afgelopen drie jaar verdienden de deelnemers die hiervoor kozen meer dan 10% per jaar aan dit product. De afgelopen 12 jaar kwam het jaarlijkse rendement, ondanks de beurscrisis, uit op mooie ruim 8%. Welke verzekeringsmaatschappij kan dit type producten lanceren tegen dit soort cijfers?'

Dit is maar één product. 'Afhankelijk van de bewerkelijkheid van een product lopen onze bedrijfskosten altijd uiteen van 0,2 tot 0,61%. Ook de Nederlandsche Bank heeft onlangs in een onderzoek aangegeven dat pensioenfondsen drie à viermaal zo goedkoop zijn als verzekeringsmaatschappijen.



**Jaap Maassen:**

'De nieuwe lidstaten zullen door de zure appel heen moeten bijten'

## Technologisch niveau

Hoe hebben jullie die kostenvermindering weten te bereiken? ‘Dat is onder andere een gevolg van het - via natuurlijk verloop - verminderen van het personeelsbestand van 760 naar 475 fte’s. Daarbij namen we ook afscheid van ongeveer 125 langdurige uitzendkrachten. Dat was mogelijk omdat gelijktijdig de modernste en beste IT-systemen werden geïntroduceerd.’ Glimlacht. ‘Ik kom zelf van Shell - dat mag ik van sommigen hier niet te vaak zeggen - maar ik doe het toch en permitteer me de vergelijking: de ABP-pensioenfabriek staat in haar categorie op hetzelfde internationale technologische niveau als de Shell raffinaderij te Pernis.’ Maar er is meer voor nodig. ‘Ja, de beste systemen moeten ook adequaat worden aangestuurd om ze te laten floreren. Dat gebeurt hier door het formeren van een prima bezetting. Ook ons verjongingsbeleid heeft vrucht afgeworpen. Werken in het pensioenbedrijf bij ABP betekent wellicht minder glamour dan elders bij ABP, maar het is behoorlijk lastig om er goed in te zijn. De ketelreiniger bij Shell met zijn lelijke beschermingsoverall heeft minder uitstraling dan een brandstofverkoper in driedelig pak. Maar hij verdient wel even het primaire geld voor het bedrijf. Zo vormt onze pensioenfabriek ook de ijzersterke basis voor ABP.’ Typeer die mensen eens. ‘Je hebt voor pensioenwerk echt intelligente mensen nodig, vergis je daar niet in. We selecteren bewust de besten uit de markt. Dat het meestal gaat om enigszins bescheiden types, siert ze alleen maar.’

## Slimme pionnen

Hoe breng je de motivatie van mensen in een hogere versnelling en hoe hou je dat vast? ‘Met medewerkers kom je binnen een platte organisatie een heel eind, mits ze gekwalificeerd zijn. Elke ochtend ligt hier voor iedereen interessant werk te wachten. Onze servicemedewerkers praten rechtstreeks met klanten, maar staan ook in direct contact met hun directeur. Dat stimuleert en motiveert. We mikken op een gouden combinatie van ervaren mensen en van jonge potentials. Zoals schaakgrootmeester Max Euwe ooit zei: “Degene met de beste pionopstelling wint. Ik zie de medewerkers even als de pionnen van wie we afhankelijk zijn. Zij vormen de kansen die het bedrijf in de concurrentiestrijd in te brengen heeft. De kunst is ze zodanig in te zetten dat ze het beste van zichzelf te bieden hebben. Volgens mij staan ze nu optimaal opgesteld.’

## Zelf bouwen

Die systemen waarmee de pensioenmensen opereren hebben jullie IT-specialisten zelf gebouwd. ‘Grotendeels wel. Dat is een nuchtere afweging. Tot op zekere hoogte kopen we kant en klaar het beste dat er te krijgen is, dat doen we overigens ook voor ABP Vermogensbeheer. Maar het meeste van de computerinfrastructuur voor de pensioenfabriek ontwikkelen we toch zelf. Daarbij doen we zelf de research en die com-

bineren we weer met de best industry practice. Dat is de beste weg omdat het pensioenbedrijf van ABP redelijk uniek is wat betreft omvang, complexiteit en hoge kwaliteitseisen. Door het in eigen huis ontwikkelen en voortdurend optimaliseren van heel wat eigen systemen, hebben we meteen een vinger aan de pols. Wereldwijd gezien beschikken we hier nu over de grootste en de modernste pensioenadministratie. Sedert Concern Information Systems, ons CIS-bedrijf, dat heeft neergezet kan het zich met de beste in de markt meten. Daarmee hebben we ook al geïnvesteerd in de kennis van de toekomst. Dankzij de elementen service en kosten, zitten we nu onwrikbaar in de top van de internationale CEM-benchmark.’

## **Honderden producten**

De aloude pensioenfabriek met zijn reputatie van grondigheid en degelijkheid is dus geautomatiseerd, gerenoveerd en geïtaliseerd. ‘En uitgebreid, vergeet dat niet. Voerden we vroeger maar enkele pensioenproducten, nu zijn het er honderden. Die pensioenfabriek staat er om al onze huidige en toekomstige producten met een constant serviceniveau te kunnen leveren. Die producten vallen uiteen in vier categorieën: middelloon pensioen, eindloos pensioen voor de deelnemers van Defensie, de talrijke top-up producten van voornamelijk gemeenten en provincies en tenslotte de hybride producten als ABP ExtraPensioen.’ Geen gemakkelijke opgave om dit allemaal in luttele jaren van de grond te tillen. ‘Het is mogelijk gebleken. Onze pensioenfabriek ligt nu op snelheid. Onze premie- en gegevensincasso-afdeling levert jaarlijks miljarden aan premies aan, plus een enorme stroom bijbehorende gegevens van deelnemers.’

## **Halt**

Er is nog meer werk met pensioenen aan de winkel. De EFRP, European Federation for Retirement Provision, te Brussel zoekt naar wegen die leiden tot goede Europese pensioenvoorzieningen in alle lidstaten. Jaap Maassen is er nu, na vier jaar vice-voorzitterschap, ongeveer twee jaar voorzitter. Ook was hij voorzitter van de European Association of Public Sector Pensions Institutions EAPSPI. Er moet in Europa behoedzaam worden geopereerd en tegelijkertijd is zichtbare vooruitgang dingend gewenst. ‘In veel Europese landen staan pensioenvoorzieningen nog in de kinderschoenen. Dit zijn beslissende jaren.’ Dat moet boeiende materie zijn. ‘Absoluut. Interessant daarbij vind ik vooral de paradox van de tien nieuwe lidstaten. Die zijn diep teleurgesteld in solidariteit en collectiviteit door hun ervaringen in het verleden. Het liefst willen ze allemaal - de jongeren voorop - zo individueel mogelijk hun pensioenen regelen. En dan kom ik uit het rijke Westen en roep “Halt niet doen, dat is

onverstandig!” Verbaasde gezichten alom. Ik voeg dan meteen toe dat ik dit niet om ideologische redenen zeg, maar gewoon omdat die systemen 30 à 50% - jawel, zoveel is dat - goedkoper zijn. Keer op keer wordt dat in onafhankelijke onderzoeken aangetoond, maar we moeten als EFRP opnieuw beginnen om de mensen in die landen te overtuigen. Je ziet twee tegengestelde bewegingen in de Europese Unie. De nieuwkomers willen vaak defined contribution. Wij uit de oude lidstaten wensen precies het omgekeerde. Bij ons wil men - als het even mogelijk is - blijvende collectiviteit en solidariteit in combinatie met defined benefit producten.’ Het is dus voor de EFRP in dit stadium tegen de stroom oproeien. ‘Bij mijn bezoeken aan die landen stuit je op het fenomeen dat vooral de jeugd individuele pensioenen wil die ze als het ware kunnen vastpakken. Ze vertrouwen alleen zichzelf.’

### Lost generation

‘Een tweede probleem is dat er in Centraal en Oost Europa - behalve bij de selecte groep nieuwe rijken – vaak weinig geld overschiet om te beginnen met sparen voor het pensioen nu die vrijheid er wel is. Een dood punt dat maar moeizaam kan worden overwonnen. Die impasse zie je vertaald naar de huidige gepensioneerden in die landen. Ze ontvangen maar hoogst zelden een goed pensioen.’ Een lost generation op het gebied van oudedagsvoorziening? ‘Ik vrees van wel, want de oudere mensen in de nieuwe lidstaten hebben nooit behoorlijk kunnen sparen. Nog maar te zwijgen over de onmogelijkheid toen om dat geld verstandig te beleggen. Die landen rest niets anders dan nu door de zure appel heen te bijten. Je moet ergens een keer beginnen om dit probleem voor eens en voor altijd de wereld uit helpen. Het kan pijnlijk zijn omdat wij al de nodige generaties gepensioneerden kennen die het goed hebben.’

### Onverslaanbaar trio

Als echte pensioenman gelooft Jaap Maassen niet in superioriteit van het ene of het andere pensioensysteem. Wel ziet hij brede voordelen in, aan de omstandigheden aangepaste, varianten van het driepijlersysteem zoals we dat onder andere in Nederland hanteren. Waarom eigenlijk? ‘Omdat het een samenhangend geheel is waarbij de kracht schuilt in juist die samenhang. Omslag in de eerste pijler is superieur bij hoge inflatie en lage beleggingsrendementen. Pensioenfondsen in de tweede pijler doen het daarentegen beter bij hoge rendementen en lage inflatie. Nou kan ik absoluut niet de toekomst voorspellen, maar ik kan wel met stelligheid beweren dat beide economische situaties zich bij tijd en wijle voor zullen blijven doen. Dus omslag voor de eerste pijler, pensioenfondsen met kapitaaldekking voor de tweede en individueel sparen, afgestemd op persoonlijke mogelijkheden en behoeften, in de derde pijler.

Een trio dat op de lange termijn niet te slaan is als het gaat om duurzaamheid en rendement.’

**Defensief** Raakt Europa niet ook de toekomst van ABP zelf? ‘Dat is onontkoombaar. In ons bestuur ziet men sinds kort kansen om in de toekomst met ABP Europees te gaan. Dat kan volgens mij goed omdat we het succesvolle Nederlandse pensioensysteem als basis hebben. We zouden de sterke punten daarvan kunnen uitdragen.’ Goed, maar aan de andere kant, als je dan kijkt naar ABP, sinds 1922 nauw verweven met de Nederlandse overheid en het onderwijs, als mogelijk toekomstig Europees pensioenfonds, dan is die gedachte toch even wennen. Met een armbeweging: ‘Zo vreemd is dat niet. Ten aanzien van individuele wensen van deelnemers is ABP meer dan uitstekend geëquipeerd om Europees te gaan. Onze aanpak zou op dat punt relatief gemakkelijk te “vermarkten” zijn. We hebben Europa wat te bieden. Het ABP bestuur zal uiteindelijk ergens in de toekomst beslissen, maar staat er in principe positief tegenover om met de Nederlandse pensioengedachte de markt op te gaan.’ Is het ABP-bestuur eigenlijk niet vooral aangesteld om een goed pensioen te garanderen

## ‘Stukken zijn goed voorbereid’

voor de huidige aangesloten populatie? ‘Jazeker en dat doen de bestuursleden ook nauwgezet. Vlak niet uit dat het Nederlandse ABP pensioen sterker wordt op het moment dat er internationale deelnemers bijkomen. Ik voorspel dat er op termijn in Europa maar een beperkt aantal grote pensioenorganisaties overblijven. Als ABP niet tijdig meegaat met die ontwikkeling, komt op den lange duur het voortbestaan ter discussie.’ Hoezo? ‘Omdat we dan heel snel marktaandeel verliezen en onze service tegen lage kosten onder druk komt te staan. Een ding is zeker: er zullen grote pan-europese pensioenorganisaties ontstaan. In Engeland spelen ze met de gedachte twaalf pension super trusts op te richten waarin de ongeveer 10.000 bestaande pensioenfondsen zullen opgaan, opgedeeld in een dozijn beroepsgroepen. In België denkt men na over één groot pensioenfonds voor iedereen. Letterlijk alles is in beweging in pensioenland.’

**Balans** Je kunt niet ongebreideld blijven samenklonteren en groeien. ‘Aan de schaalgrootte kunnen inderdaad ook nadelen kleven. Neem de UWV. Eerst had je verschillende kleine UWV’s, daarna één hele grote, maar de vraag is nog steeds of dat nou werkelijk



voordelen oplevert. Dan denk ik toch weer: small is beautiful. Maar niet te small natuurlijk want dat is de overhead weer te duur.’ Wat is au fond de ideale omvang van een pensioenfonds? ‘Voor het aanbieden van zeer goede service, voor lage kosten, robuustheid bij zwaar weer en het kunnen inhuren van die specialisaties die bij je bedrijfsprocessen behoren, is het van groot belang dat het pensioenfonds van de toekomst een behoorlijke omvang heeft. Voor kleine pensioenfondsen is het onder deze omstandigheden steeds interessanter aan het worden om samen te gaan met andere partijen.’ Dat zal niet gladjes verlopen. ‘Nee, dat wordt een lastig proces. Het is niet alleen ingewikkeld, er moeten ook koninkrijkjes worden opgeheven. De discussie zal niet altijd zuiver zakelijk verlopen. Emoties zullen er, vooral aan het begin, een rol bij spelen.’

**Offensief** Jaap Maassen is er van overtuigd dat ABP een prachtig product kan neerzetten in Europa. ‘Het fonds kan daarmee gelijktijdig een missionaire taak vervullen jegens dat product.’ Is dat niet een tikje achterhaald, een beetje naïef zelfs in deze zakelijke tijden? Jaap Maassen loopt naar de boekenkast. ‘In dit pensioenboek “Coming up short”, waar ik graag uit citeer, wordt helder beschreven hoe de meerderheid van de mensen vindt dat pensioenen extreem complex zijn. Ook blijkt dat vooral lager betaalden bij individuele keuzemogelijkheden al snel de verkeerde beslissingen nemen. Ik durf dan ook te stellen dat hier een beetje paternalisme op zijn plaats is. Mensen willen graag door deskundigen bij de hand worden genomen op het moment dat ze verlost worden van bepaalde risico’s. Ik geloof heilig in het Europa van de goede pensioenen. Een bijkomend element is dat Nederland als onderdeel van Europa daar omgekeerd belang bij zal hebben. Stel dat de ons omringende landen aanmerkelijk slechtere pensioenen kennen en wij in Nederland als uitzondering een goed presterend stelsel, dan zou dat slecht voor onze economische positie kunnen uitpakken. De grenzen zijn immers wijd open. De ontwikkelingen gaan in hoog tempo voort. Multinationals als Unilever, ABN-AMRO, IBM en Shell werken al geruime tijd aan paneuropese pensioenclusters. Dat geeft de ernst van deze nieuwe ontwikkelingen al duidelijk weer.’



Jong en oud



# ‘Continuïteit nu investeren in de volgende slag’

‘Wij willen een coach van onze deelnemers zijn. Coachen doe je niet als instelling, maar vanuit een benadering van mens tot mens. Een belangrijke doelstelling is daarom, dat we in toenemende mate een menselijk instituut worden.’

Aldus Marjo Pluijmaekers, directeur Advies en Marktcommunicatie van ABP.



## Deelnemersgericht

In de missie van ABP is opgenomen dat het fonds deelnemersgericht wil zijn. Het streven is om daarvan in juli 2008 te kunnen spreken. In grote lijnen houdt dit in dat de deelnemers dan op belangrijke momenten in hun leven, bijvoorbeeld aan het begin van hun loopbaan, bij verandering van werk, een huwelijk of een scheiding

en bij het overlijden van een naaste of een langdurige ziekte, door ABP op het juiste moment worden geïnformeerd en op een persoonlijke manier worden geholpen voor wat betreft de consequenties voor hun pensioen. Marjo Pluijmaekers kan echter beter dan wie ook uitleggen wat deelnemersgerichtheid precies inhoudt.

### Helpen bij keuzes

‘Wij willen de deelnemers helpen bij het maken van keuzes,’ zegt ze. ‘Doordat er in toenemende mate sprake is van steeds meer keuzes in de collectieve regeling, worden de individuele deelnemers geconfronteerd met het feit dat zij keuzes moeten maken om hun financiële toekomst zeker te stellen. Om met een simpel voorbeeld over keuzepensioen te illustreren: iemand krijgt op zijn 65ste een pensioen van € 10.000,- per jaar. Kiest hij er daarentegen voor om al op zijn zestigste vervroegd met pensioen te gaan, dan krijgt hij een pensioen van € 7070,-. Werkt diezelfde persoon echter door tot 70 jaar, dan groeit zijn pensioen naar € 15.139,-. Dat zijn toch enorme verschillen. ABP gaat daarom van een uitlegcultuur naar een cultuur waarin we mensen daadwerkelijk helpen, wetende dat mensen het in het algemeen moeilijk vinden om keuzes te maken, als ze al weten dat ze keuzes móeten maken.’ Van de deelnemers wordt in feite verwacht dat zij vier soorten keuzes maken. Het gaat daarbij om het ouderdomspensioen, het vroegpensioen, het arbeidsongeschiktheidspensioen en het nabestaandenpensioen. ‘We willen de deelnemers daarbij helpen op het moment dat zij nog keuzes kunnen maken, want als het “event” zich voordoet, dan is het daarvoor te laat,’ zegt Marjo Pluijmaekers.

### Jong en oud

Een tweede aspect van deelnemersgerichtheid is dat de regeling voor jong en oud aantrekkelijk moet zijn. ‘We moeten dus jong en oud tegelijkertijd kunnen bereiken,’ legt Marjo Pluijmaekers uit. ‘We richten ons niet op een homogene massa van 1,2 miljoen deelnemers, maar willen heel duidelijk segmenteren en binnen die segmentatie de juiste toon en de juiste ‘look and feel’ voor elke doelgroep vinden. Dat onderkennen van die fijne verschillen is nog een zwak punt van ABP. Dat is te verklaren omdat we uit een monopolistische situatie komen, waarin we de 1,2 miljoen deelnemers en 650.000 gepensioneerden en andere uitkeringsgenieters allemaal op exact dezelfde manier, met dezelfde toon, met dezelfde ‘look and feel’ en met dezelfde teksten benaderden. Dat was in het verleden een goede aanpak. In de huidige definitie van deelnemersgerichtheid ligt dus ook besloten dat we de groep deelnemers echt op de juiste manier moeten weten te segmenteren.’

### Ultieme binding

**Ultieme binding** ‘Dit betekent vervolgens dat we alle communicatiekanalen op de juiste manier willen inzetten, of dat nu mailing is of internet of het callcenter of ‘face to face’, in groepen of individueel. We hebben een filosofie waarin elke communicatie-actie van ABP de ander moet versterken. Beginnen we met een mailing, dan kan de klant naar internet of naar het callcenter. Het callcenter moet dan wel versterkend werken ten opzichte van internet. Ook groepspresentaties op de locatie van de werkgever vormen een belangrijk kanaal. Dat kanaal gaan we in de komende periode verder versterken, niet alleen daar, maar ook op eigen locaties verspreid in het land. We nodigen iedere belangstellende uit daar met ons in gesprek te gaan. We kiezen er bewust voor om, naast eigen medewerkers, ook mensen uit onze doelgroep, bijvoorbeeld mensen in de FPU of gepensioneerden, in te zetten bij de ondersteuning van actieve deelnemers. Uiteindelijk is dat de ultieme binding die je als pensioenfonds wilt bereiken.’

**Services versus kosten** Marjo Pluijmaekers benadrukt dat bij de operationalisering hiervan altijd een afweging moet worden gemaakt tussen de mate van service en de kosten. Ze zegt: ‘Ook al

## ‘Jong en oud tegelijkertijd kunnen bereiken’

zouden zij dat willen, dan nog zullen we nooit 1,2 miljoen deelnemers persoonlijk kunnen ondersteunen, want dat is niet kostenefficiënt. Het is overigens niet zo dat naarmate de servicegraad stijgt, de kosten ook stijgen. Daar zit geen één-op-één-relatie tussen. In sommige situaties is dat wel zo. Wil je bijvoorbeeld een enorme hoge bereikbaarheid in het callcenter hebben, dan moet je extra mensen inzetten, die dan in de tijd tussen de gesprekken weinig hebben te doen. Maar ook kun je de service laten stijgen en de kosten gelijk houden of zelfs laten dalen. Die voorbeelden hebben we ook. We hebben jaren gehad waarin we door de enorme creativiteit van onze eigen medewerkers hogere service met lagere kosten realiseerden, maar die tijd is overigens nu voorbij. Dus die bewezen creativiteit moeten we nu investeren in de volgende slag.’

**Enorme aantallen** In de communicatie vanuit ABP met werkgevers en werknemers gaat het altijd om enorme aantallen én kosten. Een brief naar de hele doelgroep kost al gauw vijfhonderdduizend euro. In 2006 zijn zo’n 658.000 telefoontjes en e-mails verwerkt, 9200 contacten van de adviseurs met werkgevers, 46.000 gesprekken van werkgevers met de adviesdesk, circa 3400 klantadviezen, 1300 groepspresentaties en nog een groot aantal mailings. Op ABP.nl worden 1.444.000 bezoeken verwacht, op Mijn ABP de

persoonlijke site voor de deelnemers, 243.000 bezoeken en op EASiNet.nl, de site voor werkgevers, 300.000 bezoeken. De klanttevredenheid over deze communicatiekanalen mag goed worden genoemd. Het callcenter kreeg gemiddeld over de eerste vijf maanden van 2006 een 7,4, de adviesteams kregen een 7,6, de adviesdesk een 7,3, het klantadvies een 7,6 en de groepsvoorlichting een 8,3.

Ook de websites kregen hoge cijfers, behalve dan EASiNet.nl, dat vanwege een wettelijke beperking is veranderd en daardoor een teruglopende waardering kreeg. Marjo Pluijmaekers: 'De cijfers zijn over het algemeen goed, maar nog niet goed genoeg. Voor het deelnemersgericht pensioenfonds zoals we dat in juli 2008 gerealiseerd willen hebben, zijn onze ambities nog behoorlijk hoger. Maar we liggen wel op schema.'

### **Eerste en tweede lijn**

De medewerkers van de afdeling Advies en Marktcommunicatie verzorgen de contacten met werkgevers en werknemers 'in de eerste lijn'. Bijvoorbeeld de medewerkers van het callcenter, een groep van tachtig à negentig personen en een wisselend aantal tijdelijke krachten, kunnen ruim negentig procent van de contacten met de deelnemers zelf volledig afhandelen. Wordt de informatievraag heel specialistisch, dan is snel een relatie naar de tweede lijn in het pensioenbedrijf gelegd. Hetzelfde geldt voor de adviseurs die de persoonlijke contacten met de werkgevers onderhouden. Marjo Pluijmaekers: 'Onze adviseurs zijn een soort consultants. We merken dat die rol van coach en consultant zowel bij werkgevers als werknemers zeer hoog wordt gewaardeerd. Onze adviseurs komen vanuit hun materiekkennis bij de werkgevers en niet omdat zij een scherpe vouw in hun broek hebben. Zij bouwen een relatie op en van daaruit zijn zij niet op het product specialist, maar op de relatie. Voor het productspecialisme moeten zij op het juiste moment de juiste collega's in het pensioenbedrijf inschakelen.' Dit laatste gebeurt vaak via de telefonische helpdesk. Deze is er in de eerste plaats voor werkgevers die niet persoonlijk worden bezocht, maar fungeert ook als vraagbaak voor de adviseurs en als schakel naar de tweede lijn in het bedrijf.

### **Q-go**

'In toenemende mate gebruiken we ook andere kanalen,' vervolgt Marjo Pluijmaekers. 'E-mail neemt een grote vlucht. Wij versterken dat inmiddels met het hele mooie hulpmiddel Q-go. We hebben dat in korte tijd geïnstalleerd en scoren daar goed mee. Q-go houdt in dat de klant op het net in zijn eigen woorden een vraag kan stellen, die dan in een standaardvraag wordt vertaald. De klant krijgt een aantal mogelijke standaardvragen voorgelegd, waaruit hij kan kiezen en waarop hij vervolgens meteen een antwoord krijgt. In die zin verhogen we voor de klant de snelheid en



verbeteren tegelijkertijd ook nog de kostenefficiëntie. Een gesprek met een medewerker van het callcenter kost al gauw een paar euro en zo'n Q-go-zoekmachine verdient zichzelf in een enorm tempo terug. Toch is het een menselijke aanpak, want de klant kan zijn vraag in gewone mensentaal formuleren. Daarnaast experimenteren we in ons callcenter met chatmodules en krijgen we binnenkort ook webcams, zodat de klanten ook daar een gezicht zien.'

### **Jongeren bereiken**

Een van de belangrijkste uitdagingen voor de directie Advies en Marktcommunicatie in de komende jaren - en die is hiervoor al even genoemd - is het 'pensioenbewust' maken van jongeren. 'Dat is nog een zwak punt van ABP,' zegt Marjo Pluijmaekers. 'Het aantal jongeren dat wij in de regeling geïnteresseerd krijgen, is nog heel minimaal. Dat zit hem niet alleen in de communicatie. Dat heeft ook te maken met de



### **Marjo Pluijmaekers:**

'Coachen doe je vanuit een benadering van mens tot mens'

inhoud van de regeling en de zeggenschap erover. Toch moet de communicatie daar een heleboel aan doen. Wij moeten dus constant testen hoe wij die jongeren kunnen bereiken. We hebben bijvoorbeeld, samen met vier andere pensioenfondsen, het project 'Check it' gehad. Daarin hebben we jongeren naar onze communicatie-middelen laten kijken. Bij ons kwam eruit dat onze communicatiemiddelen best ook voor jongeren geschikt zijn, maar de trigger ontbrak om ernaar te kijken. Daar zullen we dus onconventionele dingen voor moeten doen. "Is dat dan alleen maar SMS? Is het alleen maar het net?" Het antwoord daarop is nee, het gaat ook om andere dingen. Daar zijn we naar op zoek, naar de manier waarop we ze kunnen bereiken en met welke "look and feel" we dat kunnen.'

### **Welbegrepen eigenbelang**

'Het is natuurlijk ook het zoeken naar de juiste boodschap,' vervolgt zij. 'Het pensioen spreekt jongeren niet aan. De juiste boodschap ligt veel meer in de sfeer van "what's in it for me?". Ze willen best solidair zijn, ze willen best bij die regeling aangesloten zijn, als wij maar kunnen uitleggen waarom ze solidair moeten zijn, namelijk omdat ze er zelf belang bij hebben. Als wij kunnen uitleggen dat je door aan zo'n collectieve regeling deel te nemen, meer overhoudt dan als je het zelf doet, willen de jongeren echt solidair met ons zijn. Maar ze vragen wel invloed, ze willen op de juiste manier worden aangesproken en ze willen inderdaad heel transparant zien wat het oplevert. Dat doen we wel steeds beter, maar we zijn er nog niet echt goed in.' Marjo Pluijmaekers is ervan overtuigd dat slechts persoonlijke contacten jongeren pensioenbewuster kunnen maken. Ze wijst op de zogenoemde 'Ver-van-mijn-bed-show dichtbij' die ABP onlangs voor de gemeente Den Haag organiseerde. Deze gemeente heeft zo'n tweeduizend mensen in dienst die jonger dan veertig jaar zijn. Tijdens deze bijeenkomst werd de regeling uitgelegd, evenals het belang en de opbrengsten ervan. 'Daar kan geen internet en geen magazine tegenop,' aldus Marjo Pluijmaekers. 'Dat grote instituut in Heerlen moet maar de moeite doen om naar óns toe te komen, vinden jongeren. Dat is echt de sleutel.'

### **Cultuuromslag**

Het contact met jongeren stopt echter niet bij de 'Ver-van-mijn-bed-show', weet ook Marjo Pluijmaekers heel goed. 'Je moet ze steeds blijven benaderen,' zegt ze, 'maar dat hoeft niet op de manier zoals we dat nu doen. Wij horen de klanten wel, maar zijn niet altijd gewend naar hen te luisteren. Waarom zouden we ook? Wij wéten toch wat goed voor de klanten is? We hebben daarom wel een servicecultuur, maar nog geen uitgerijpte klantgerichte cultuur. Dat vergt een cultuuromslag, een verbetertraject in

ons zelf, want wat je binnen bent, ben je ook buiten. Natuurlijk hebben we met een regeling te maken die op zichzelf niet gemakkelijk is uit te leggen, want waar sociale partners elkaar aan tafel ontmoeten, leidt dat tot compromissen en die zijn vaak niet zo helder. Maar goed, daar kunnen wij ons niet achter verschuilen.'

**Inhalen** 'We zijn al best goed op weg, maar worden wel nog iedere keer door de enorme ontwikkelingen in de wetgeving en in de collectieve regeling ingehaald. We zullen dus sneller moeten, veel sneller dan we tot nu toe bezig waren. We horen de klant, maar willen in toenemende mate ook naar hem luisteren. We gaan bijvoorbeeld alles wat we ontwikkelen vooraf aan onze klanten voorleggen, om te vragen of dat is wat zij ook willen. Zulke veranderingen zullen ons helpen in 2008 een echt deelnemersgericht pensioenfonds te zijn.'

Lastige afspraken



# ‘ABP normatief voor wet- en regelgeving’

Wim Moes, directeur Product Research & Ontwikkeling van ABP, ondervindt dagelijks dat de pensioenregeling van ABP een norm voor de Nederlandse pensioenwereld is. Iedereen kijkt daarom over zijn schouder mee, van de Belastingdienst tot en met de Commissie Gelijke Behandeling.



Als directeur Product Research & Ontwikkeling geeft Wim Moes leiding aan circa dertig HBO- en academisch geschoolde actuarissen, juristen, fiscalisten, business-analisten, strategische generalisten en buitendienstmedewerkers. ‘Het woord productontwikkeling is in deze context misschien wat verwarrend,’ legt hij uit.

**Terughoudend** ‘In feite ontwikkelen sociale partners de producten. Zij stellen de vragen, wij geven de antwoorden. We moeten daar verder terughoudend in zijn, want het is een onderhandelingsproces waarbij elke interventie van ons voor een van de partners of voor beide partijen niet goed uit kan komen. We bewaken ook de compliance. We maken de partijen erop attent waar ze zich aan moeten houden, gezien de fiscale regelgeving, de Pensioenwet en de Wet verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds. Dat is onze expertise. We zijn dus eigenlijk consultants die zich terughoudend opstellen, omdat het om hele grote groepen gaat en omdat het om grote belangen gaat.’

**Geest van de afspraken** Het pensioenreglement van ABP wordt vastgesteld in de Pensioenkamer, een onderdeel van de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid. In de Pensioenkamer zijn alle zogenoemde sectoren en ook de onderwijscentrales vertegenwoordigd. Vroeger had de overheid één CAO voor alle, circa een miljoen mensen in het onderwijs en de ambtenarij. Na de arbeidsonrusten in de ambtsperiode van minister Ien Dales voerde zij het sectorenmodel in. Dat begon met acht sectoren - rijk, gemeenten, provincies, defensie, politie, rechterlijke macht, waterschappen en onderwijs - maar inmiddels is dat ‘doorgesectoraliseerd’. Het onderwijs bijvoorbeeld kent de sectoren universiteiten, HBO, beroepsvolwasseneneducatie, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, onderzoeksinstellingen en academische ziekenhuizen. Deze sectoren mogen eigen CAO’s maken en dat kan consequenties voor de pensioenregelingen hebben. ‘Daarom zijn wij graag bij die onderhandelingsprocessen aanwezig,’ zegt Wim Moes. ‘We kunnen dan echt de dynamiek meemaken en ook aan tafel horen wat sociale partners overeen zijn gekomen. Dat is vaak diep in de avond of vroeg in de nacht, maar dan kunnen we de geest van de afspraken horen en dat is anders dan via een schriftelijke verslaglegging. Het is overigens verschillend. Bij de ene sector zitten we wel aan tafel, maar bij de andere niet. Sommige sectoren willen niet dat er pottenkijkers bij zijn en hebben daar goede argumenten voor.’

**Materieboeken** Wanneer de resultaten van de sectorale onderhandelingen op centraal niveau in de Pensioenkamer op tafel komen, dan zijn de medewerkers van Product Research & Ontwikkeling daar in ieder geval wel bij. In de afgelopen jaren is het pensioenreglement van ABP drie keer ingrijpend gewijzigd en vanzelfsprekend zijn daar dan de nodige berekeningen en juridische analyses bij nodig. ‘Na de onderhandelingen komen we naar Heerlen terug,’ vertelt Wim Moes, ‘en beginnen dan met een briefing. Daar wordt precies verteld wat er in de Pensioenkamer is besloten en worden ook alle

notities nog even met elkaar doorgenomen. Vervolgens gaan onze businessanalisten aan de slag om de besluiten van de Pensioenkamer tot in detail naar zogenoemde materieboeken te vertalen. Daarbij worden alle wijzigingen naar de meest extreme gevallen doorvertaald en worden er ook rekenvoorbeelden gemaakt. Die materieboeken zijn nodig voor de automatiseringsafdeling om de systemen te wijzigen, voor de vakafdelingen om hun procedures aan te passen en voor de afdeling communicatie. Je zou kunnen zeggen dat die materieboeken het hart van ons product zijn.’

#### **Uitzondering en regel**

‘Die materieboeken zijn erg belangrijk,’ vervolgt Moes, ‘want bij ABP komt eigenlijk elke situatie voor. We hebben 1,2 miljoen actieve deelnemers en je kunt het zo gek niet verzinnen of het komt voor en ook altijd meer dan één keer. Toen ik hier kwam werken, was er net een nieuwe wet, de wet Verevening pensioenen bij scheiding. Die wet regelde hoe na een scheiding het pensioen wordt verdeeld. Kort nadat die wet in wer-

### **‘In feite ontwikkelen sociale partners de producten’**

king was getreden, werd bij ons een notitie van een aantal A4-tjes uitgebracht over wat er gebeurt als je voor de tweede keer van dezelfde partner gaat scheiden. De wet voorzag daar niet in, dat moesten wij beslissen. Ik was daar heel verrast over. Hoe verzin je het, vond ik. Toen hoorde ik dat er bij ABP meer dan tachtig mensen in het bestand zaten die in zo’n situatie verkeerden. Die waren dus getrouwd, gescheiden, met dezelfde partner hertrouwd en weer gescheiden. Voor deze mensen moest er vanzelfsprekend een gelijke behandeling komen, dus moesten we alles heel grondig regelen. De enige reden waarom we niet hebben opgeschreven hoe het zat bij drie keer scheiden, was dat de Nederlandse wetgever het niet mogelijk maakt om een derde keer met dezelfde partner te trouwen. En zo is er ook een mevrouw geweest die zeven nabestaandenpensioenen van zeven verschillende mannen had. Alles kan. Onze businessanalisten hebben de taak om al die uitzonderingssituaties uit te werken.’

#### **Overgangsrecht**

Evenzo is het actuaariaat een belangrijke expertise van Product Research & Ontwikkeling. Wim Moes, zelf van origine ook actuaris: ‘Wij kennen de reglementen en vooral ook het overgangsrecht. Er is heel veel overgangsrecht in pensioenreglementen. Wanneer bepaalde dingen worden veranderd, wordt vaak voor bepaalde categorieën een heel lang werkend overgangsrecht gecreëerd. Daardoor zitten we met veel regelingen en bepalingen naast elkaar. Wij kennen de database van ABP. Dat is een gigan-



tisch computersysteem met ontstellend veel informatie. Wij hebben goede contacten met de afdeling die de data uit die database levert. Onze actuarissen definiëren welke gegevens zij nodig hebben om met actuariële software modelmatig berekeningen te kunnen maken. Veranderen we bijvoorbeeld iets aan het nabestaandenpensioen, welke groepen worden dan in het bijzonder geraakt? Wat gebeurt er met de premie etcetera etcetera.’

### **Strijdig of niet?**

De vraag of de afspraken die in de Pensioenkamer zijn gemaakt, altijd probleemloos zijn te realiseren, beantwoordt Wim Moes volmondig met ‘Nee!’ Hij geeft het voorbeeld van een afspraak die in juni 2006 werd overeengekomen, over een aanvullende arbeidsongeschiktheidsvoorziening bovenop de WIA. Wim Moes: ‘De WIA kwam per 1 januari 2006 in de plaats van de WAO, maar het was sociale partners niet gelukt om de bestaande aanvullende regeling van het pensioenfonds voor die datum aan de nieuwe wet aan te passen. Er was daarom een overgangstermijn van een halfjaar afgesproken en in juni 2006 kwam er een deal. Deze hebben we aan onze toezichthouder De Nederlandsche Bank voorgelegd en we hebben met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid overlegd of de regeling helemaal compliant was. Daar kun je zwaar over discussiëren, het is een deal waarover de meningen verdeeld zijn en het was dus spannend wat daar uitkwam. De wetgever had met VPL, VUT-pensioen en levensloopregeling geregeld dat mensen die vóór 1950 zijn geboren, in een VUT-achtige regeling konden blijven zitten. Voor mensen die na 1949 zijn geboren, kon geen VUT-regeling meer bestaan en dus moest de pensioenregeling daar op worden aangepast. Uiteindelijk kwamen sociale partners ook uit op die splitsing tussen mensen geboren voor 1950 en na 1949. Er zijn echter juristen die vinden dat dit strijdig is met de wet Gelijke behandeling op leeftijd. Wij hebben de afspraak proactief, in overleg met de Pensioenkamer, aan de Commissie Gelijke Behandeling voorgelegd. Die stelde dat het kon, dat het fair was wat we hadden gedaan en dat het niet strijdig met de wet was, maar de Commissie Gelijke Behandeling doet geen bindende uitspraak. Uiteindelijk zal daarom de rechter de gemaakte afspraak moeten toetsen zodra er iemand gaat procederen.’

### **Geen extra problemen**

Iets anders is het natuurlijk, wanneer niet Nederlandse of Europese wetten een gemaakte afspraak frustreren, maar wel technische beperkingen of onmogelijkheden bij ABP. Wim Moes: ‘Laat ik eerlijk zeggen dat sociale partners niet graag van ABP horen dat de afspraak die zij aan het maken zijn, lastig of onmogelijk is. Door de

grote belangen is het al bijzonder moeilijk om in dat onderhandelingsproces tot afspraken te komen. Daarom zijn ze er niet blij mee als wij daar een extra probleem bij gaan zetten of bijvoorbeeld de randvoorwaarde dat het wel op onze computer moet kunnen. Ooit hebben we al aangegeven dat de afspraken helder moeten zijn en dat we een jaar nodig hebben om ze te introduceren. De laatste drie grote veranderingen zijn eigenlijk allemaal een paar maanden voordat ze moesten worden ingevoerd, tot stand gekomen. We faseren dan wat er snel kan en wat er langer kan duren, maar we realiseren altijd alles wat er wordt afgesproken, hoe complex het ook is.'

#### **Eerst de uitkeringen**

'Wanneer de gemaakte afspraak een effect op de uitkering heeft,' vervolgt hij, 'gaan we eerst zorgen dat de nieuwe uitkering correct wordt uitbetaald. Dat is altijd het belangrijkste. Mensen staan bijvoorbeeld niet al op 2 januari bij hun brievenbus op



#### **Wim Moes:**

'In de hele wereld is er veel meer aandacht voor compliance gekomen'

het jaarlijkse pensioenoverzicht te wachten, dus zoiets kan dan in een volgende fase worden gerealiseerd, dat wil zeggen wat later in het jaar dan in andere jaren. De uitkeringen moeten correct gaan, dat is altijd één. Zo faseren we de gemaakte afspraken. In de afgelopen jaren is dat goed gegaan en zijn er zonder problemen grote wijzigingen doorgevoerd. Buiten hebben de mensen daar niets van gemerkt, maar binnen lopen de spanningen nogal eens op. In die fase hebben we wekelijks overleg, met een ingewikkeld woord parallelisatieoverleg, omdat er dan parallel verschillende dingen op ons afkomen. Daar zitten dan mensen van mijn afdeling bij, maar ook de directeur van het pensioenbedrijf en mensen van communicatie en van de ICT-afdeling. Daar praten we gezamenlijk over de doorvertaling van de deals van sociale partners naar de implementatie. Geregeld krijgen we dan te horen dat iets niet op een bepaalde manier te regelen is en misschien toch nog iets anders moet. Soms gaan we ook wel naar sociale partners terug, om iets op een hele tactische manier toch nog wat bij te buigen, en dat lukt dan ook wel. In het onderhandelingsproces is het heel moeilijk om met de uitvoering rekening te houden, maar in een wat latere fase of als de druk van de ketel is, is er ook meer begrip voor bijvoorbeeld het feit dat mensen recht op goede communicatie hebben.'

**Creatief?**  
**Innovatief?**

Wie een nieuw koffiezetstelsel of een thuistap ontwikkelt, mag creatief en innovatief worden genoemd. Maar zijn deze begrippen ook van toepassing op het werk van Product Research en Ontwikkeling? Wim Moes: 'Ik vind dat wij ontzettend creatief en innovatief zijn. Wel is het heel moeilijk, denk ik, om aan mensen uit te leggen waar dat nu in zit. Wij worden met heel complexe problemen geconfronteerd, waarover we niet alleen in technische zin moeten nadenken, maar waarvoor we ook nog wel eens buiten bestaande kaders moeten treden om tot goede oplossingen te komen. Niet lang geleden bijvoorbeeld kreeg ik lopend van huis naar kantoor een concreet idee. Momenteel worden in Nederland nogal wat kleinere pensioenfondsen opgeheven. In de afgelopen vijf jaar is het aantal pensioenfondsen van duizend naar achthonderd teruggelopen. Die kleinere pensioenfondsen houden het bijvoorbeeld niet vol door de regelgeving, door scherper toezicht, door de kosten van het vermogensbeheer of door nog andere oorzaken. Sommige van die fondsen vragen dan om tot ABP toe te kunnen treden. Natuurlijk moet dat dan op een zodanige wijze gebeuren, dat de bestaande deelnemers niet worden geschaad. Neem je de verplichtingen over van een fonds met te weinig geld in kas, dan zullen de huidige deelnemers van ABP dat niet leuk vinden, want dan gaat hun kans op indexatie omlaag. Daarom hebben we de

gedachte ontwikkeld dat de deelnemers van zo'n club met te weinig geld gedurende een aantal jaren genoeg moeten nemen met een lagere indexatie dan de overige deelnemers. Dat is een nieuwe idee, dat is nog nooit eerder gehoord. We moeten dat nog verder uitwerken, maar we lossen er wel een majeur probleem mee op, want ik verwacht dat het aantal pensioenfondsen in de komende vijf tot tien jaar nog verder zal worden teruggebracht. De meest drastische schatting die ik heb gehoord, is dat er vijf zullen overblijven, maar laat ik het op vijftig houden.'

### **Andere toekomst**

De statuten van ABP bieden ruimte om pensioenfondsen op te nemen die overheidsgerelateerd zijn. Bijvoorbeeld De Nederlandsche Bank heeft een eigen pensioenfonds (die dus toezicht op zichzelf houdt) en ook het kabinet en de Tweede Kamer hebben een eigen pensioenfonds (de APPA, Algemene Pensioenwet Politieke Ambtsdragers). Wim Moes: 'Daar zijn we concreet mee in gesprek om te kijken of het handig zou zijn om bij ABP in te stromen. Zo zijn er meer kleine pensioenfondsen die wellicht op een gegeven moment hun schaalgrootte niet meer aantrekkelijk vinden. Maar we denken ook wel eens aan de vijftienduizend ambtenaren van de Europese gemeenschap. Twee jaar geleden was ik nog in Brussel bij de EG om te praten over hun pensioenreglement, de financieringsmethoden en dergelijke dingen meer. Dus wat de toekomst gaat brengen is niet helemaal helder, maar dat het anders zal zijn dan vandaag, dat is duidelijk.' De instroom van een pensioenfonds bij ABP betekent altijd meteen veel werk voor Wim Moes en zijn mensen. 'Het is zeer complex,' vertelt hij. 'Wanneer een pensioenfonds ophoudt te bestaan, moet je alle producten en situaties met afwijkende regelingen overnemen. Ons standpunt is wel dat wij een en ander in onze regeling willen inpassen en dat vereist harmonisatie en dergelijke dingen meer.' Overigens gebeurt het natuurlijk ook dat werkgevers en hun werknemers ABP verlaten. Wanneer bijvoorbeeld een cateringafdeling buiten een overheidsdienst wordt geplaatst, gaat het personeel naar een ander pensioenfonds. 'Een ander actueel voorbeeld is de Mesdagkliniek voor TBS'ers,' aldus Wim Moes. 'Dat is nu nog een onderdeel van het Ministerie van Justitie, maar het wordt min of meer geprivatiseerd. Dat komt dan op de markt en hoort dan eigenlijk veel meer in het domein van PGGM, het pensioenfonds van de zorgsector. Dat betekent dat die mensen naar het PGGM overgaan. Ook dat zijn ingewikkelde dingen, want dan moeten we ook kijken of bepaalde deelnemers niet worden geschaad.'

### **Compliance**

De specialisten en de generalisten van Product Research & Ontwikkeling zijn onmisbaar, zowel voor een effectieve ondersteuning van sociale partners, als voor een toe-

komstbestendige koers van ABP zelf. ‘Iedereen kijkt naar ons,’ zegt Wim Moes. ‘Zoals onze bestuursvoorzitter Elco Brinkman opmerkte: we zijn marktleider, niet alleen met ei maar ook met lange ij. Wordt door sociale partners in overheid of onderwijs iets afgesproken, dan willen alle andere partijen in Nederland dat ook mogen. Dat moet dus compliant zijn. We zijn daar de laatste tijd ontzettend intensief mee bezig. In de hele wereld is er veel meer aandacht voor compliance gekomen, voor het voldoen aan wet en regelgeving. Onze eigen interne accountantsdienst heeft een audit bij mijn afdeling gehouden. Ze hadden meer dan negentig bevindingen waarvan zij vinden dat wij die beter kunnen doen ten aanzien van documentatie, collegiale toetsing etcetera etcetera. Voor klassieke staf mensen is administratieve organisatie niet gemakkelijk om zo maar te accepteren, maar de eisen worden hoger. Wij merken een enorme verscherping in het toezicht op ons werk, dus we zitten precies in dat proces. We praten er ook intern veel over hoe we kunnen borgen dat onze adviezen aan wet en regelgeving voldoen, dat onze externe communicatie deugdelijk is, dat onze disclaimers op orde zijn en veel meer van dat soort dingen. Dat is niet leuk, soms heb ik het gevoel dat het doorslaat, maar ik ben er nu toch ook wel van overtuigd dat het noodzakelijk is en dat het misschien in het verleden allemaal wat te losjes is geweest. Want de belangen zijn natuurlijk enorm groot.’



Juridisch perfect





# ‘Pensioen krijgt steeds meer een instrumentele functie’

De ene verandering op pensioengebied is nog niet doorgevoerd of de volgende kondigt zich alweer aan. Met als gevolg dat Leo Bessems en zijn medewerkers nooit eens tevreden achterover kunnen leunen en zeggen: ‘Nu is het klaar.’



Bessems werkt bij PRO (Product, Research en Ontwikkeling), waar hij leiding geeft aan het cluster JFZ (Juridische en Fiscale Zaken). De afdeling is betrokken bij alle wijzigingen in het pensioenreglement, vanaf de fase waarin er plannen worden gemaakt tot het moment waarop de reglementswijziging definitief is ingevoerd. ‘We zijn soms

enorm aan het stressen, want bijna alle wijzigingen worden onder grote tijdsdruk gerealiseerd en het houdt nooit op. Maar eigenlijk is dat ook wel weer prettig, want daardoor is het werk zo boeiend.’

**Pensioenkamer** Het kabinetsbesluit om het vroegpensioen af te schaffen kwam niet echt uit de lucht vallen. Het stond weliswaar niet in de programma’s van de politieke partijen en in het regeerakkoord, maar uit het sociaal akkoord in 2004 werd wel duidelijk dat er iets zou veranderen. Vervolgens besloot het kabinet dat de fiscale facilitering van het vroegpensioen per 1 januari 2006 geschrapt moest worden. PRO hoeft op zo’n moment nog niet concreet aan de slag te gaan, maar de medewerkers volgen alle ontwikkelingen op de voet. De eerste partij die aan zet is, is de Pensioenkamer, waarin de overheidswerkgevers en –werknemers vertegenwoordigd zijn. Zij zijn degenen die tot een reglementswijziging besluiten. Maar PRO is daar wel nauw bij betrokken. Bij de vergaderingen van de Pensioenkamer is een jurist van JFZ aanwezig, die adviseert.

## ‘Automatiseringsdeskundigen hebben tot taak materieboek in rekenmachine te zetten’

Ook een actuaire van PRO is van de partij om advies te geven. Een reglementswijziging moet tenslotte niet alleen juridisch perfect in elkaar zitten, maar moet ook financieel haalbaar zijn. Verder spelen de business-analisten van PRO een rol, specialisten die de ins en outs van alle ABP-producten kennen.

**Eigen afweging** Zodra de Pensioenkamer klaar is en de reglementswijziging op papier staat, moet het ABP-bestuur deze vaststellen. Ook dat laatste is er de laatste jaren niet eenvoudiger op geworden. Tot voor kort was zo’n door de Pensioenkamer geaccordeerde reglementswijziging een hamerstuk in het ABP-bestuur. Maar als gevolg van een scherpere aftekening van de Pension Fund Governance (goed pensioenfondsbestuur) neemt het ABP-bestuur een heel eigen positie in, want de toezichthouder, DNB (De Nederlandse Bank), ziet niet toe op de Pensioenkamer, maar op het ABP-bestuur. Dit betekent dat de Pensioenkamer een besluit kan nemen waarover het ABP-bestuur later problemen krijgt met DNB. Om die reden maakt het ABP-bestuur bij de vaststelling van de reglementswijziging zijn eigen afweging. Bovendien doet het ABP-bestuur nog geen finale uitspraak, maar een principe-uitspraak. Die wordt vervolgens voorgelegd aan de deelnemersraad en de werkgeversraad, die gezamenlijk vergaderen. Pas als zij van hun adviesrecht gebruik gemaakt

hebben, beslist het ABP-bestuur definitief over het reglement. Zodra de wijziging gepubliceerd is in de Staatscourant, treedt hij in werking.

**Tonen** Bessems' grootste nachtmerrie is dat er een foutje in het reglement blijkt te zitten, waardoor onbedoelde aanspraken ontstaan die veel geld kosten. 'Een lek waarvoor je geen dekking hebt en omdat wij zo groot zijn, loopt dat al snel in de honderden miljoenen.' Maar is dat voor de deelnemers geen leuke meevaller? 'Op korte termijn misschien wel', zegt hij, 'Maar het moet wel ergens van betaald worden. Dan krijg je premieverhogingen en kortingen op de indexatie, allemaal ingrepen waar niemand blij mee is.' Grote zorgen maakt hij zich niet, want de kans dat zo'n nachtmerrie bewaarheid wordt is door alle checks en balances relatief klein. 'Het inbouwen van checks and balances is een onderwerp dat steeds actueler wordt', zegt hij, 'In toenemende mate wil de toezichthouder ervan verzekerd zijn dat de inhoud en de uitvoering van het reglement volledig strookt met alle regelgeving die erop van toepassing is. Dat moest altijd al, maar nu moeten we ook echt laten zien op welke manier we daarop toezien. Dat willen we zelf ook. ABP heeft zelf het initiatief genomen om in 2008 een in-control-statement af te geven.'

**Finesses** Tussen het kabinetsbesluit om vroegpensioen af te schaffen en de vaststelling van de reglementswijziging door het ABP-bestuur ligt een enorm traject van vergaderen, wikken en wegen, wetsteksten bestuderen en rekenen. 'Er worden allerlei scenario's en mogelijkheden bedacht', zegt Bessems, 'In dat hele proces bewaakt mijn afdeling de juridische en fiscale grenzen. Uiteindelijk maakt de Pensioenkamer keuzes, die wij vervolgens tot in de finesses uitwerken. Daar hoort vaak ook overleg bij met DNB en met de Belastingdienst. Al onze uitwerkingen komen stuk voor stuk weer aan de orde in de Pensioenkamer. De kamer doet uitspraken en het sluitstuk is dat er een reglementswijziging plaatsvindt.'

**Commissie Gelijke Behandeling** Het ligt voor de hand dat de ene reglementswijziging ingrijpender is dan de andere. De wijzigingen als gevolg van de wet VPL (VUT, Prepensioen en Levensloop) waren zeer ingrijpend. De FPU (Flexibel Pensioen en Uittreden) - een samenvoegsel van de oude VUT plus een stukje kapitaalgedekt prepensioen -, moest veranderd worden. De spilleeftijd van 62 jaar ging met een paar maanden omhoog. Mensen die besluiten langer door te werken moesten beloond worden met extra pensioen. En er moest onderscheid gemaakt worden tussen degenen die voor en die vanaf 1 januari 1950

geboren zijn. ‘We hadden te maken met het risico van leeftijdsdiscriminatie’, zegt Bessems, ‘Sociale partners probeerden namelijk zowel recht te doen aan de positie van ouderen als aan die van jongeren. Jongeren betalen mee aan het prepensioen van ouderen, dus zijn er compensaties opgenomen voor jongeren. Daar betalen de mensen die onder het overgangsrecht vallen weer aan mee, want zij betalen eigenlijk een te hoge premie voor hun ouderdomspensioen. Daarmee subsidiëren zij de jongeren. Al met al hebben sociale partners op allerlei manieren compensaties gezocht. Het was de vraag of dat wel mocht. Kun je verschillende onderdelen met elkaar compenseren? Of mag de regeling in geen enkel opzicht discrimineren? ABP en de Pensioenkamer hebben de CGB (Commissie Gelijke Behandeling) om een toets gevraagd en die is positief uitgevallen.’ Ook is in het nieuwe ABP-reglement de franchise verlaagd en het opbouwpercentage verhoogd, zodat deelnemers een maximaal pensioen kunnen opbouwen. ‘We hebben echt de fiscale grenzen opgezocht, zodat mensen de mogelijkheid hebben hun pensioen toch nog eerder te laten ingaan’, zegt Bessems.

**Aanvulling** Het ABP-reglement geldt voor alle ambtenaren en het onderwijspersoneel. Daarnaast hebben de 14 overheidssectoren – zoals de rijksambtenaren, de gemeente- en provincie-ambtenaren, het defensiepersoneel, de brandweer, de medewerkers van academische ziekenhuizen, de docenten van het basis-, middelbaar en hoger onderwijs – elk hun eigen sectoraal overleg. Daarin beslissen de sociale partners uit de desbetreffende sector niet alleen over de primaire arbeidsvoorwaarden, maar soms ook over pensioengerelateerde zaken. Verschillende sectoren hebben een aanvulling op het ABP-reglement. Ook hierbij spelen Bessems en zijn collega’s een rol. Ook hier denken de actuarissen en de juristen mee over nieuwe ontwikkelingen en zijn zij betrokken bij de uiteindelijke regelingen op sectoraal niveau. Bovendien heeft PRO een aparte afdeling, consultancy sociale partners, die de sectortafels ondersteunt.

**Materieboek** Zodra een reglementswijziging definitief is vastgesteld, schrijft de afdeling PRO een materieboek. Dit is de vertaling van het reglement naar de uitvoeringspraktijk. Zo’n boek, dat voor een leek abracadabra is, staat vol tekst en rekenregels. In technische taal wordt het reglement vertaald naar allerlei situaties, waarmee de automatiseringsdeskundigen uit de voeten kunnen. Eenvoudig gezegd hebben zij de taak het materieboek in de rekenmachine te zetten, zodat het reglement uiteindelijk op individueel niveau precies volgens de regels wordt toegepast. Alleen dan bouwt elke deelnemer exact het pensioen op waar hij recht op heeft, krijgt iedereen jaarlijks een foutloos

pensioenbericht en ontvangt elke gepensioneerde maandelijks de juiste uitkering. Als het materieboek overgedragen is aan de automatiseerders, zit het werk van Bessems en zijn medewerkers erop. Hoewel, dan moet er ook nog gecommuniceerd worden, want de deelnemers moeten geïnformeerd worden over de wijzigingen. Communicatie behoort niet tot de taken van hem en zijn collega's, maar ze onderhouden wel contact met de afdeling die hiervoor verantwoordelijk is. 'Wij adviseren bij de totstandkoming van de teksten. Goede voorlichting over pensioenen wordt steeds belangrijker. Dat vinden wij niet alleen zelf, maar de nieuwe Pensioenwet schrijft het ook voor.' Naarmate de materie complexer wordt, wordt het communiceren erover ook lastiger. 'Het is iets waar we voortdurend rekening mee houden. Het spreekt voor zich dat we bij reglementswijzigingen letten op billijkheid en op uitvoerbaarheid. Maar communicatie speelt ook een rol bij de afwegingen die er gemaakt worden.'



**Leo Bessems:**

'We hebben echt de fiscale grenzen opgezocht, zodat mensen de mogelijkheid hebben hun pensioen toch nog eerder te laten ingaan'

**Opperste billijkheid** Als je de opperste billijkheid wilt, kan een regeling zo ingewikkeld worden dat je het niet meer kunt uitleggen aan de deelnemers. Dat is absoluut een aandachtspunt.’ Behalve bij de productie van schriftelijk voorlichtingsmateriaal, zoals brochures en teksten op de website van ABP, is de afdeling betrokken bij zogenaamde regiodagen, waar personeelsfunctionarissen en andere intermediairs geïnformeerd worden over recente reglementswijzigingen. ‘Daar geven we informatie over de nieuwe regeling. Het nieuwe keuzepensioen maakt het niet alleen mogelijk dat mensen zelf kiezen wanneer ze met pensioen gaan, maar ze kunnen bijvoorbeeld ook schuiven in de hoogte van het pensioen. Bijvoorbeeld een iets hogere uitkering zolang ze nog geen AOW krijgen en een lagere uitkering in de jaren daarna.’

**Drie berekeningen** De uitvoering van de wet VPL was een mega-operatie. Maar toen die eenmaal achter de rug was – eigenlijk zelfs al eerder – stond er alweer een volgende verandering op stapel. In hetzelfde jaar 2006 werd immers ook de WIA (wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen) van kracht, die gevolgen heeft voor het invaliditeitspensioen van ABP. De WIA kent drie fasen, namelijk de loongerelateerde uitkering, de loonaanvullingsfase en de vervolguitkering. Dat zijn drie verschillende berekeningen, die gevolgen hebben voor wat mensen daar bovenop als invaliditeitspensioen mogen krijgen. En om het nog lastiger te maken, intervenueert dat invaliditeitspensioen weer met de wet VPL. Ook daarover heeft de Pensioenkamer zitten wikken en wegen, daarin bijgestaan door actuarissen en juristen van PRO. Als ook dit traject afgesloten is met een formele vaststelling van de reglementswijziging door het ABP-bestuur en als het materieboek klaar is, zou er in theorie een periode van stabiliteit kunnen aanbreken voor Bessems en zijn medewerkers. Maar de kans dat dat gebeurt is klein.

**Gewoon afgeschaft** Bessems, die voorheen bij de centrale Juridisch Fiscale Afdeling werkte, ging in 1998 aan de slag bij PRO-JFZ, destijds een nieuwe, kleine afdeling. Dat was korte tijd na de invoering van de nieuwe wetgeving rondom nabestaandenpensioenen. De toenmalige AWW (Algemene Weduwen- en Wezenwet) werd omgezet in de huidige ANW (Algemene Nabestaandenwet). Dat had ook consequenties voor het nabestaandenpensioen van ABP. Eveneens eind jaren negentig werd de VUT afgeschaft en de FPU ingevoerd. Ook dat was een enorme operatie. Het was de bedoeling dat de FPU uiteindelijk een kapitaalgedekt prepensioen zou worden. Daarvoor was een periode van maar liefst 40 jaar uitgetrokken; in 2037 zou de FPU volledig kapitaalgedekt zijn. Een paar jaar later besloot het kabinet dat de kapitaaldekking veel eerder tot stand zou moeten komen,

namelijk in 2022. Opnieuw werk aan de winkel dus voor Bessems en zijn collega's, die op dat moment niet konden vermoeden dat de FPU in 2006 gewoon afgeschaft zou worden. 'We gingen destijds nog uit van een heel lange horizon', zegt hij, 'Die tijd is echt voorbij. Je kunt niet meer zo lang van tevoren plannen.' Daarna kwam er nogmaals een grote verandering. Net als veel andere pensioenfondsen stapte ABP over van een eindloonregeling naar een middelloonregeling. Dat was in 2004. 'Pensioen is iets voor de lange termijn', zegt Bessems, 'Maar je ziet gigantische wijzigingen in de regeling op heel korte termijn. Dat komt doordat pensioen steeds meer een instrumentele functie krijgt. Het afschaffen van de fiscale facilitering van vroegpensioen om mensen langer door te laten werken is daar een duidelijk voorbeeld van.' Is het soms niet een beetje frustrerend om met veel aandacht en zorg een gigantische operatie tot een goed einde te brengen en vervolgens direct weer geconfronteerd te worden met de volgende ingrijpende reglementswijziging? 'Helemaal niet', zegt Bessems, 'Die veranderingen maken het juist boeiend. Plus de noodzaak om samen te werken met al die andere disciplines. Voor een jurist die bij deze afdeling werkt, is het een vereiste voeling te hebben met cijfers, waardoor al die veranderingen heel interessant zijn.'



Geen willekeur



# ‘ABP moet identieke situaties identiek behandelen’

‘Het pensioenbedrijf neemt 1,2 miljoen beslissingen per jaar. Dat leidt tegenwoordig tot 250, hooguit 350 bezwaarschriften. Dat is ontzettend weinig’ zegt Lowie Rademakers, hoofd van de afdeling Juridische Zaken.



‘Dat komt doordat zowel de automatiseringssystemen als de communicatie steeds beter zijn geworden.’ Zijn afdeling is verantwoordelijk voor uiteenlopende juridische werkzaamheden. De mensen stellen er contracten op met derden, nemen de invorderingen voor hun rekening, adviseren bij lastige juridische problemen en controleren

of ABP het eigen reglement goed uitvoert. Soms houden ze zich ook nog bezig met bezwaar en beroep.

**Geen idee** ‘Daar waren wij vroeger het grootste deel van de tijd mee bezig, dus daarmee wordt onze afdeling door sommigen nog altijd in verband gebracht’, zegt Rademakers. Toen hij eind jaren zeventig bij ABP in dienst kwam, werkten er op de juridische afdeling 25 mensen. Zij hielden zich vrijwel uitsluitend bezig met bezwaar en beroep. Inmiddels telt de afdeling 19 mensen en bezwaar en beroep is slechts een klein onderdeel van het werk. Volgens Rademakers zijn daar twee redenen voor. De ene is dat pensioenen niet meer handmatig worden berekend en evenmin handmatig worden uitgekeerd. Alles gaat geautomatiseerd. Dat verkleint de kans op fouten. Maar de andere reden is minstens zo belangrijk. De verbeterde communicatie. ‘Vroeger hadden mensen geen idee hoeveel pensioen ze kregen’, zegt Rademakers, ‘Zodra ze pensioengerechtigd waren, kregen ze een uitkering en de hoogte daarvan was voor velen een complete verrassing. Als het dan tegenvalt, maken mensen bezwaar. Tegenwoordig krijgt iedereen jaarlijks een pensioenbericht. Mensen weten exact waar ze op kunnen rekenen.’

## ‘We laten altijd meewegen wat de schade is voor de klant’

**Juridische termen** De 1,2 miljoen pensioenbeslissingen die ABP jaarlijks neemt, leiden tot 200 of 300 bezwaar- en beroepprocedures. Dat betekent echter niet dat er slechts 200 of 300 mensen reageren op die beslissingen. Het begint ermee dat mensen een brief schrijven waarin ze vragen om uitleg, of waarin ze aangeven het met een beslissing niet eens te zijn. Die brieven komen terecht bij een business unit. Daarvan zijn er drie, namelijk service voor pensioengerechtigden, service voor verzekerden (dat zijn de actieve deelnemers) en een unit die de bijzondere regelingen van het Ministerie van Defensie uitvoert. De business-units zijn opgedeeld in event-teams, teams waarin mensen zitten die gespecialiseerd zijn in de pensioenproblematiek rondom een bepaald event, zoals het veranderen van baan, of een echtscheiding. Medewerkers van de business-units behandelen de klachten, maar die correspondentie gaat de deur pas uit nadat Rademakers’ afdeling er naar heeft gekeken. ‘Dat is omdat we eenheid van beleid nastreven’, zegt Lowie Rademakers, ‘ABP moet identieke situaties identiek behandelen. Maar we kijken ook naar de formulering. Je moet proberen een zo duidelijk mogelijke brief te schrijven, maar je ontkomt niet aan juridische termen.’

## Beroepsmogelijkheden

Als mensen het vervolgens nog steeds oneens zijn met de beslissing van ABP, kunnen ze terecht bij de Commissie van Beroep. Dat is een commissie die onafhankelijk van ABP opereert. De commissie heeft te maken met twee partijen, namelijk de klager en de directieraad van ABP. Vanaf dat moment zijn de business-units niet meer bij de kwestie betrokken en ligt het werk op het bordje van Rademakers en zijn medewerkers. Zij zorgen ervoor dat de Commissie van Beroep de relevante stukken ontvangt en ze zetten het standpunt van ABP op papier. Een klager die door de Commissie van Beroep in het ongelijk wordt gesteld, kan de zaak voorleggen aan de civiele rechter. In dat geval wordt de directieraad van ABP gedagvaard. Ook in dat geval neemt de afdeling van Rademakers het juridische werk voor zijn rekening.

## Recht en hoogte

‘Als het goed is moet 100% van de mensen die bezwaar maken of in beroep gaan ongelijk krijgen’, zegt hij, ‘Want als we vinden dat mensen gelijk hebben, krijgen ze direct gelijk en wordt hun klacht niet als bezwaarschrift behandeld. En als de zaak bij de Commissie van Beroep ligt en hun secretaris zegt dat we er nog eens naar moeten kijken, kan het zijn dat we alsnog vinden dat de klager gelijk heeft. In dat geval komt er geen beslissing van de Commissie van Beroep.’

Klachten gaan meestal over het recht op een uitkering en de hoogte ervan. Vroeger verliep de opbouw van pensioenaanspraken anders dan tegenwoordig en was er een systeem van opeenvolgende opbouwperiodes. Mensen die op het moment dat ze met pensioen gaan geconfronteerd worden met deze berekeningen, zijn het er niet altijd mee eens. En het komt natuurlijk ook wel voor dat ABP zich verrekend heeft en dat de klager gelijk heeft. Maar veel vaker komt het voor dat mensen het gewoon niet eens zijn met een beslissing van ABP. ‘Dan schrijven ze: ik ben er tegen. Gelukkig werken hier mensen die het goed kunnen uitleggen.’

Niet alleen het aantal bezwaren is de afgelopen jaren sterk afgenomen, ook de Ombudsman Pensioenen – het klachteninstituut voor de pensioenfondsen – komt nog maar zelden in actie. ‘Vroeger hadden we elke maand wel iets, meestal over het invaliditeitspensioen, maar de laatste jaren is dat niet meer voorgekomen.’

## Overleg

De juridische afdeling neemt ook de invorderingen voor haar rekening. Mensen die per abuis een te hoge uitkering hebben ontvangen of een uitkering krijgen terwijl ze daar geen recht op hadden, moeten dat geld terugbetalen. ‘Daar zijn we coulant in’, zegt Rademakers, ‘We gaan bijna nooit verder dan twee jaar terug. Bovendien kijken we naar de oorzaak van de fout. Als die bij onszelf ligt, gaan we er anders mee om.’

We laten altijd meewegen wat de schade is voor de klant.' Er zijn ook situaties waarin ABP een deel van de vordering laat lopen, ook al was die vordering wel terecht. Dat gebeurde bijvoorbeeld een paar jaar geleden, toen er bij vergissing te hoge ANW-compensaties (Algemene Nabestaandenwet) werden uitgekeerd. ABP ontdekte die fout nog op dezelfde dag en probeerde de betrokkenen telefonisch te bereiken. Dat lukte niet in alle gevallen. Dit speelde in december, een maand die voor de meeste mensen nogal duur is. 'Wij hadden een fout gemaakt, maar als je zo'n fout dezelfde dag nog herstelt, mag je van mensen verwachten dat ze het geld terugstorten', zegt Rademakers, 'Voor degenen die we niet konden bereiken, lag het anders. Velen van hen gaven aan dat ze het geld al hadden uitgegeven aan cadeaus voor alle feestdagen in december. Ze wisten zelf niet dat ze te veel hadden gekregen. Toen hebben we in overleg met de Ombudsman Pensioenen, waar veel mensen uit deze groep zich beklagden, besloten dat ze het geld dat ze hadden uitgegeven aan cadeaus niet terug hoefden te betalen. Als ze de bonnetjes maar lieten zien.'

**Boos** Mensen die geconfronteerd worden met een terugvordering, worden soms ontzettend boos. Dat rijke ABP dat bij die arme 65-plussers op de stoep staat om een beetje geld terug te vorderen. 'Dat verwijt krijgen we af en toe', zegt Rademakers, 'Maar wij als ABP vertegenwoordigen een collectiviteit. We kunnen niet naar willekeur beschikken over geld dat niet eens van ons is. Zo'n klein bedrag maakt op zich voor ABP natuurlijk niets uit, maar als het beleid zou zijn, zou het wel veel uitmaken.' Rademakers heeft zelfs een keer meegemaakt dat een kantonrechter met hetzelfde verwijt kwam. 'Dat kan toch echt niet, want als je die lijn doortrekt zou een groot bedrijf nooit meer actie mogen ondernemen tegen een individuele werknemer. En iemand die genoeg geld heeft, zou nooit meer mogen zeuren over kleine bedragen. Dan zouden wij op onze beurt kunnen zeggen tegen een rijk iemand die een rentevergoeding wil van 25 euro: kom nou, u hebt zoveel geld, u moet niet zeuren over 25 euro.'

Ooit was er iemand die klaagde over een afrondingsverschil van 3 cent. 'Niet eens eurocenten, maar echte centen', zegt Rademakers, 'Hij schreef daar een brief over waar een postzegel van 80 cent op moest. Hij had ongelijk, want onze berekening was goed. Toen heeft hij het er zelf ook bij gelaten.'

**Contracten, contracten** Een groot deel van het werk van de afdeling Juridische Zaken bestaat uit het juridische handwerk. Rademakers en zijn medewerkers stellen bijvoorbeeld de contracten op die ABP sluit met derden, bijvoorbeeld met de SVB (Sociale Verzekeringsbank)

over het uitwisselen van gegevens. De SVB keert de AOW uit en in veel gevallen heeft ABP gegevens van de SVB nodig om de hoogte van het aanvullende pensioen exact te kunnen berekenen. Dat is een direct gevolg van de inbouw-AOW; voordat de huidige franchise bestond - het inkomensdeel waarover mensen geen pensioen opbouwen - werd er bij het bepalen van de pensioenaanspraken rechtstreeks rekening gehouden met de latere AOW-uitkering. Verder is het voor het bepalen van de hoogte van het nabestaandenpensioen voor ABP belangrijk om te weten of iemand een ANW-uitkering (Algemene Nabestaandenwet) krijgt. Net als de AOW wordt deze uitkering verstrekt door de SVB. Bovendien onderzoekt de SVB jaarlijks of 65-plussers die in het buitenland wonen nog in leven zijn. Het ABP heeft deze informatie weer nodig om te weten of er nog steeds een ouderdomspensioen of eventueel een nabestaandenpensioen uitgekeerd moet worden.

**Lowie Rademakers:**

‘We kunnen niet naar willekeur beschikken over geld dat niet eens van ons is’



Daarnaast sluit ABP contracten af met ministeries, provincies en gemeenten over aanvullingen op de pensioenregeling. In totaal zijn er 14 overheidssectoren. Alle medewerkers in dienst van de overheid vallen onder de pensioenregeling van ABP, maar per sector worden er soms aanvullende afspraken gemaakt. Deze aanvullende regelingen worden eveneens door ABP uitgevoerd. Bovendien moet ABP steeds vaker contracten afsluiten met nieuwe werkgevers. Meestal zijn dat gemeentelijke afdelingen die verzelfstandigd zijn, zoals vervoersbedrijven of musea. De mensen die daar werken zijn na de verzelfstandiging geen ambtenaar meer, maar particulier werknemer. Zij blijven echter pensioen opbouwen bij ABP.

### Duidelijk en correct

Intern verleent de juridische afdeling service aan andere afdelingen binnen ABP. Zo kunnen de directeuren van het pensioenbedrijf of de business units een beroep doen op de afdeling als zij met een complex probleem geconfronteerd worden. In tegenstelling tot de juridische afdeling van PRO (Product, Research en Ontwikkeling), die zich bezighoudt met nieuwe regelingen, is de afdeling van Rademakers betrokken bij de bestaande regelingen. Zodra PRO klaar is met een pensioenreglement en het reglement heeft het hele officiële traject doorlopen - van advies voorzien door de deelnemers- en werkgeversraad, vastgesteld door het ABP-bestuur en gepubliceerd in de Staatscourant - schuift het reglement door naar Rademakers' afdeling. Maar er is wel contact tussen beide juridische afdelingen. 'We helpen PRO bij het opstellen van reglementsteksten', zegt Lowie Rademakers. Gezamenlijk bekijken de afdelingen de brochures en ander voorlichtingsmateriaal over nieuwe regelingen. 'Informatie moet helder en duidelijk zijn, maar ook inhoudelijk correct. Je moet voorkomen dat mensen door een verkeerde weergave van de regeling op het verkeerde been worden gezet en dat ze claims kunnen neerleggen bij ABP.'

### Compliance

Een totaal anders, maar minstens zo belangrijk aspect van het werk is de compliance. 'Wij onderzoeken of het reglement correct wordt uitgevoerd. Dat is een interne controle. In deze tijd worden steeds meer zekerheden ingebouwd. PRO moet ervoor zorgen dat het reglement in overeenstemming is met de pensioenwet, en wij moeten ervoor zorgen dat de uitvoering door het pensioenbedrijf vervolgens weer in overeenstemming is met het reglement.' Dit gebeurt door te controleren of de materieboeken in orde zijn. Deze boeken vormen de vertaling van regelgeving in uitvoering. Ook de rekenregels voor de rekenmachine vallen hieronder. Daarna wordt er gekeken wat er op de werkvloer gebeurt, niet door de uitkomsten na te rekenen, maar door de mede-



werkers te interviewen. Rademakers geeft een voorbeeld. ‘In het reglement staat bijvoorbeeld dat de ex-partner van een deelnemer afstand kan doen van een stukje nabestaandenpensioen. Dan vragen wij hoe de medewerkers daar in de praktijk mee omgaan. In dit geval hebben ze standaardbrieven. Wij kijken dan of die brief overeenkomt met wat er in het reglement over dit onderwerp staat.’

Controle, zekerheden inbouwen, alles controleren. Kan er eigenlijk wel iets misgaan op de juridische afdeling? ‘Het ergste wat ons kan overkomen is dat onze opdrachtgevers ontevreden zijn, omdat wij de uitvoering niet goed doen. Met opdrachtgevers bedoel ik zowel onze interne klanten, zoals de business units, directieraad en ABP-bestuur, als de externen, bijvoorbeeld de overheidssectoren voor wie we de aanvullende regelingen verzorgen’, zegt Lowie Rademakers, ‘Ontevreden klanten, ik moet er niet aan denken.’

Klant moet sturen



# ‘Wij zouden graag wat meer aandacht voor het product krijgen’

ABP heeft een betrouwbaar imago bij klanten en Marcel Vaessen, Chief Operating Officer bij ABP Pensioenen, doet er alles aan om dat imago te behouden. ‘Ik wil graag laten zien dat we ons werk goed doen.’



## Menselijke interactie

‘Voor pensioenfondsen geldt dat mensen verplicht deel moeten nemen. Het is mijn uitdaging dat mensen, ondanks die verplichting, het ook als een voorrecht zien om hun pensioen bij het ABP op te kunnen bouwen. We moeten het als organisatie verdienen dat mensen klant bij ons zijn. Het geeft mij een kick om voortdurend te kijken

hoe ik dingen slimmer kan organiseren. Zo zit ik in elkaar. Ik wil dingen altijd nog beter doen dan ik ze tot dan toe heb gedaan. In mijn dagelijks leven wil ik zelfs de boodschappen altijd nog efficiënter doen.'

### Voorpagina's

'Het is heel belangrijk dat de uitbetaling van pensioenen goed verloopt. Als gepensioneerden door een foutje in het systeem pas drie dagen later hun geld krijgen, dan haalt ABP gegarandeerd direct de voorpagina's van alle landelijke dagbladen. Het gezegde "vertrouwen komt te voet en gaat te paard" gaat ook voor ons op. Als we een grote zeperd halen door slecht beheer, dan zullen klanten willen vertrekken. In het verleden hebben we wel eens mailings verstuurd waar de adressen van mensen die al overleden waren er niet allemaal waren uitgehaald. Zoiets proberen we dan goed te maken met een nette excuusbrief en een bloemetje. Maar dit soort dingen moet ons niet te vaak overkomen. Dan kunnen we wel een verplicht pensioenfonds zijn, maar als zoiets in de pers komt en het gebeurt te vaak, dan zijn we gauw weg. Tot nu toe lukt het heel behoorlijk om de dienstverlening op hoog niveau te houden. Werkgevers die zouden kunnen vertrekken, besluiten vaak toch om bij het ABP te blijven.'

### Weinig mensen, veel automatisering

'Om dit te voorkomen moeten we een zware beheersing op dit soort bedrijfsprocessen zetten.' Als operationeel directeur is Vaessen samen met zijn medewerkers verantwoordelijk voor alle automatiseringssystemen en processen van de drie business units van ABP Pensioenen. Zo'n 230 mensen werken dagelijks aan het uitbetalen van de 650.000 pensioenuitkeringen die maandelijks worden overgeboekt. Met 160 mensen wordt de polisadministratie voor de 1,2 miljoen actieve ambtenaren en de 800.000 mensen die ooit bij ABP hebben gespaard beheerd. Ze zorgen dat bij echtscheidingen alle aanspraken netjes worden verdeeld en ze registreren als iemand van baan wisselt en de waarde van zijn pensioenpot wil overdragen. Dan is er nog een speciale business unit die de pensioenen regelt voor het personeel van het ministerie van Defensie. Militairen hebben allerlei aanvullende regelingen. Vaessen: 'Mensen die naar Uruzgan gaan hebben nu eenmaal een riantere regeling dan ambtenaren die gewoon op een ministerie werken. Al die regelingen voeren we uit met een club van 75 mensen. Bij militairen is vaak sprake van maatwerk en dat is behoorlijk arbeidsintensief.' Totaal werken er 545 mensen bij de drie business units en de ondersteunende diensten waar Vaessen verantwoordelijk voor is. 'Dat we een paar miljoen klanten goed van dienst kunnen zijn met slechts 545 medewerkers, komt vooral door vergaande automatisering. Tien jaar geleden hadden we nog ruim 1200 medewerkers in dienst.'

## **Direct kloppen en alert reageren**

De afgelopen tien jaar heeft Vaessen met zijn medewerkers eens goed gekeken naar alle bedrijfsprocessen. Een van de eerste veranderingen was om het direct te melden bij werkgevers als er fouten zitten in de gegevens die zij aanleveren. Vaessen: ‘Als het ergens lekt, moet je allereerst de kraan dicht draaien. Treedt er bij een van onze klanten een nieuwe werknemer in dienst, dan willen wij de exacte datum daarvan weten. We willen weten wat de omvang is van de dienstbetrekking en hoeveel de persoon in kwestie verdient. Als die gegevens vanaf het eerste begin direct allemaal kloppen, vermindert de kans op fouten in afgeleide berekeningen. En dat voorkomt weer telefoontjes van mensen met klachten en bezwaarschriften. Er gaat heel veel tijd verloren met het oplossen van in het verleden gemaakte fouten.’

Alert reageren op gegevens die nieuw binnen komen, was dus de eerste vereiste. Maar Vaessen en zijn team kampten ook nog met een miljoen ‘probleemgevallen’ die er nog lagen uit het verleden. Dubbele aanmeldingen, verkeerd geregistreerde namen om er maar een paar te noemen. Daar moest hij een structurele oplossing voor vinden. Het kostte de afdeling twee jaar om al die administratie op orde te krijgen. Vaessen: ‘Pas daarna konden we echte verbeteringen gaan doorvoeren in het systeem. In de waardeoverdrachten van mensen die naar een ander pensioenfonds gingen of de verrekeningen bij echtscheidingen. Vroeger hadden we overal een apart systeem voor, nu hebben we al die “events” geïntegreerd in de polisadministratie.’

## **Afwijkende afspraken**

Behalve dat alles is geïntegreerd in één systeem, kunnen tegenwoordig ook afwijkende afspraken eenvoudig in het systeem worden bijgehouden. Het gaat dan om afspraken voor brandweermannen die eerder met pensioen mogen of militairen die nog steeds een eindloonregeling hebben. Vaessen: ‘Het was een geweldige klus om dat allemaal te integreren. Daar hebben we tien jaar over gedaan en het heeft een investering van vele tientallen miljoenen euro aan informatietechnologie gekost. Maar we hebben nu wel een concept waarbij we meerdere producten langs dezelfde “lopende band” kunnen laten lopen. Dat levert niet alleen heel veel efficiëntiewinst op, maar stelt ons ook in staat klanten goede service te bieden.’

## **Windrichtingen**

Gedurende die tien jaar was Vaessen eindverantwoordelijk voor alle processen. Het lastigste vond hij daarbij dat er voortdurend aanleiding was om van het uitgestippelde pad af te wijken. Eerst kreeg hij te maken met het akkoord rondom vroegpensioen, toen kwam er weer de wijziging van het arbeidsongeschiktheidspensioen door de invoering van de WIA. Om al die afspraken door te kunnen voeren in het nieuwe sys-

teem, dreigde de voortgang van de automatisering telkens in het geding te komen. ‘Ik vergelijk het wel eens met een zeilboot die vanuit Nederland de Engelse kust wil bereiken en die de ene keer wind heeft uit het noorden en dan weer uit het zuiden. Laverend in de wind heb ik mijn doel altijd goed voor ogen gehouden. Door al die verschillende windrichtingen duurt het echter wel langer om het uiteindelijke doel te bereiken dan wanneer je er recht op af kan gaan.’

**Deelgenoot** ‘Het doorvoeren van dit soort veranderingen is ook lastig omdat mensen in de kern wat conservatief zijn. Ik heb twee dingen gedaan om dat op te lossen. Allereerst heb ik geprobeerd mensen zoveel mogelijk mee te nemen in het veranderingsproces. Ik heb ze laten zien waarom we iets gingen doen en wat er precies veranderde. Door ze deelgenoot te maken, wist ik dat ze later de ingevoerde wijzigingen makkelijker konden verdedigen tegenover collega’s. Verder heb ik de veranderingen heel geleidelijk aangepakt. Ik heb tien jaar geleden niet plompverloren aangekondigd wat er

## ‘Veel nieuwe technologieën in de afgelopen tien jaar’

allemaal op stapel stond. Anders had ik direct mijn eigen oppositie gecreëerd. Bovendien wist ik zelf ook niet zo precies wat er allemaal ging gebeuren. Het is een kwestie van telkens een stap zetten en vanaf een nieuwe bergtop kijken hoe we verder moeten. Op deze manier kon ik mensen makkelijker meenemen in het veranderingsproces.’

**Internet prima** ‘Inmiddels hebben we veel bereikt. Het overkoepelde systeem staat heel stevig, maar zoiets is natuurlijk nooit helemaal af. We hebben er bewust voor gekozen om eerst alles functioneel op orde te hebben, dat geeft ons een stabiele uitgangspositie. Maar we merken dat er in de afgelopen tien jaar veel nieuwe technologieën op de markt zijn gekomen. Met name internet technologie heeft zich zodanig ontwikkeld dat we opnieuw naar ons systeem moeten kijken. We willen klanten veel meer inzage geven in hun polisadministratie, helemaal nu dat technisch ook mogelijk is. Tot nu toe konden we het ons permitteren om deelnemers slechts een keer per jaar een pensioenoverzicht toe te sturen. De meeste mensen bergeen dat overzicht direct op in een klapper en kijken er verder niet meer naar om. Wij zouden graag wat meer aandacht voor het product krijgen. En internet is prima geschikt om een pensioenoverzicht dynamischer te maken.’

## Spelen met cijfers

Marcel Vaessen ziet het als een belangrijke uitdaging om de klant wat meer in de 'driver's seat' te krijgen. 'We hebben een verandering door gemaakt van een zeer administratieve organisatie met veel dossiers - nog steeds beschikken we over een kilometers lang archief -, naar een geautomatiseerde organisatie waarin de processen behoorlijk betrouwbaar verlopen. De volgende slag zal zijn om weer contact te krijgen met de klant. Waar ik nu voor wil zorgen is dat er simpele instrumenten beschikbaar komen voor klanten zodat ze precies dezelfde berekeningen kunnen maken als de medewerkers op ons kantoor op dit moment allemaal kunnen doen. Daarbij moeten we goed opletten dat die rekeninstrumenten precies gelijk lopen met onze rekenregels. Een proefberekening die een klant maakt, mag nooit 100 euro hoger of lager komen dan de uiteindelijke toekenning. Het is een hele toer om dat voor elkaar te krijgen.' Op den duur zou het zelfs mogelijk moeten zijn dat klanten hun persoon-



### **Marcel Vaessen:**

'Het geeft mij een kick om voortdurend te kijken hoe ik dingen slimmer kan organiseren'



lijke financiële planning via 'mijn ABP' maken. 'Ze kunnen daar nu al een eind mee uit de voeten, maar we willen dat ze ook aanvullende producten kunnen meenemen in die planning. Ik verwacht dat dat binnen twee jaar wel mogelijk is. Het zou handig zijn als klanten vanaf 2008, wanneer het keuzepensioen ook feitelijk beschikbaar komt, dit soort gegevens kunnen toevoegen om een completer beeld te krijgen van hun totale financiële plaatje.'

#### **Dure adviseurs**

Het is duidelijk dat er in de toekomst technisch van alles mogelijk is, maar zullen alle deelnemers daadwerkelijk zelf de juiste beslissingen kunnen maken? 'Het zal nog een lastige klus worden om mensen uit te leggen wat ze precies moeten doen en hoe ze een voor hen goede keuze maken. Sommige mensen waarschuwen me dat het niet zal lukken om mijn plannen in de praktijk te laten werken zonder dat er een groot leger adviseurs aan te pas komt die bij mensen thuis gaan uitleggen hoe alles werkt. Toch streven wij er naar dat mensen dergelijke beslissingen zoveel mogelijk zelfstandig kunnen nemen. Als we met allerlei adviseurs gaan werken, dan wordt het hele proces alleen maar vreselijk duur.'



Leerzame voorbeelden



# ‘Vragen naar andermans oplossingen of ervaringen’

ABP hecht veel waarde aan goede kwaliteit van dienstverlening tegen een lage prijs. Een gesprek met Rob Meertens, verantwoordelijk voor finance, control en risicobeheersing binnen het pensioenbedrijf. Over eergevoel, openheid en risicomanagement.



Voor een buitenstaander mag het ogen als een gigantische klus, voor Rob Meertens en zijn collega's is het hun dagelijkse werk. Hoe garandeer je dat de juiste pensioenbetalingen op tijd de deur uitgaan, verzekerden goede informatie en service krijgen, terwijl je ondertussen de kosten van dat alles zo laag mogelijk houdt?

**Adequaat** Hoe zorg je voor een goede besturing en beheersing van die processen? Meertens is er nuchter over: ‘We verzorgen maandelijks 650.000 pensioenuitkeringen. Daarnaast zijn er 1,2 miljoen actieve verzekerden die premie betalen en die aanspraken op pensioen opbouwen. En dan zijn er nog 800.000 zogenaamde ‘slapers’, mensen die de overheid of het onderwijs hebben verlaten, in een andere sector werken, maar vanaf hun 65ste pensioen zullen ontvangen over de betaalde jaren. De uitvoering van die financieel-administratieve processen moet vlekkeloos gaan. Daarnaast hebben onze klanten recht op goede voorlichting en service. Als ze met vragen zitten, is het onze taak die zo snel mogelijk adequaat te beantwoorden. Dat betekent dat we er voortdurend alert op zijn of processen goed verlopen, maar we trachten eventuele problemen ook vóór te zijn.’

**Concurrentie** Waar komt die drang tot perfectie vandaan? Waarom je druk maken? Immers, de klant is toch verplicht verzekerd bij ABP. Die loopt toch niet weg? ‘Dat is een volledig achterhaalde gedachte’, antwoordt Meertens in zijn kantoor dat hoog uitkijkt over een deel van de stad Heerlen. ‘Ook op de pensioenmarkt is de van-

## ‘Waarschuwingssysteem voor service en kosten’

zelfsprekendheid minder geworden. Naast de collectieve pensioenregeling is er steeds meer behoefte aan zogenaamde flexibele, aanvullende producten. ABP wil daarin voorzien door een schil van aanvullende regelingen en keuzemogelijkheden aan te bieden, die goed bij de collectieve producten aansluiten. Ook verzekeringsmaatschappijen spelen namelijk op die tendens tot individualisering in; bijvoorbeeld met pensioengerelateerde levensloopregelingen. ABP mag deze producten binnen de huidige wetgeving niet aanbieden. Maar deze ontwikkeling knaagt wel aan het bolwerk van collectieve pensioenregelingen. Het dwingt ons marktgericht te werken en de concurrentie goed in de gaten te houden. Deze druk wordt nog verhoogd door de huidige discussie over het scheiden van het vermogensbeheer en de administratieve uitvoering van pensioenfondsen. Een dergelijke scheiding biedt mogelijkheden de doelgroep en het productenpakket uit te breiden. Zo ver is het nog niet, maar het benadrukt wel het belang om de voorsprong die we hebben opgebouwd op het gebied van service en kwaliteit te handhaven.’

Het zijn echter niet alleen deze (externe) ontwikkelingen die het ABP ertoe brengen veel aandacht te besteden aan de kwaliteit van dienstverlening. Er is ook een sterke

innerlijke drang het gewoon goed te doen. Meertens: ‘We vinden dat eigenlijk een kwestie van eergevoel. Er is binnen het ABP een diepgewortelde loyaliteit naar klanten toe. We willen als “partner” zo transparant en open mogelijk informeren en ondersteunen. De klant verwacht dat trouwens ook van ons.’

### Vergelijken

In het bedrijfsleven komen de kwaliteit, de service en de concurrerende prijs van het product in de omzet, het marktaandeel en uiteindelijk in de bedrijfsresultaten tot uitdrukking. Doe je het niet goed, dan word je door de concurrentie afgestraft. Dat mechanisme is bij zelfadministrerende pensioenfondsen met verplichte deelname door werkgevers en werknemers, zoals het ABP, afwezig. Of je als pensioenfonds de bedrijfsprocessen en de service op orde hebt, kun je wel afmeten aan de reactie van de klanten en de klanttevredenheid. Een meer objectieve manier is het gebruik van de benchmark-methode. Het ABP participeert al jaren in de CEM-benchmark, waaraan zo’n 60 Amerikaanse, Canadese, Australische en Nederlandse pensioenfondsen deelnemen. Dit gebeurt onder auspiciën van het consultantbureau CEM (Cost Effectiveness Measurement) in Toronto. Deze benchmark vergelijkt de kwaliteit van dienstverlening en de kosten met die van andere pensioenfondsen. Zo haal je als het ware toch de concurrentie in huis. ‘Het resultaat daarvan vermelden we in het jaarverslag’, vertelt Meertens. ‘Zo brengen we klanten en andere geïnteresseerden niet alleen op de hoogte van onze servicekwaliteit en de kosten die we maken per verzekerde, maar krijgen ze ook inzicht in hoe we het doen in vergelijking met andere fondsen. Ik vind dat een goede zaak, ook als er ontwikkelingen moeten worden gemeld die wat minder zijn. Deze openheid en transparantie scheppen vertrouwen naar klanten en geven intern prikkels om de processen en service verder te verbeteren tegen concurrerende kosten. Juist dit continue verbeteringsproces, afgezet ten opzichte van andere pensioenfondsen, is dé toegevoegde waarde van benchmarking.’

### Praktijk

Rob Meertens vertelt dat de methode van benchmarking binnen het ABP wordt gebruikt voor het vaststellen van targets (doelen) en de prestatiebeloning van medewerkers. De methode dient ook voor planning en evaluatie. Ze vormt de basis van een waarschuwingssysteem, waarmee ontwikkelingen op het gebied van service en kosten van maand tot maand worden gevolgd en eventueel gecorrigeerd. Bij nieuwe ontwikkelingen en procesverbeteringen wordt uiteraard ook gekeken naar hun extra waarde op het gebied van service en kosten. Meertens: ‘ABP heeft zich tot doel gesteld om service te bieden die internationaal gezien op topniveau ligt. Onze

strategische doelstelling is om in 2008 de beste te zijn. In 2005 is hiervoor met een score van 86 weer een belangrijke stap gezet.'

#### Voorlopige cijfers

Service-score (max=100)	2005	2004	2003	2002
ABP	86	80	80	77
CEM-wereld gemiddelde	74	72	71	70
10 grootste wereld gemiddeld	nb	69	72	72

'Andere doelstellingen zijn om wat betreft de uitvoeringskosten of de kostprijs per deelnemer binnen de CEM-benchmark tot de 25% goedkoopste pensioenfondsen van de wereld te behoren. In 2005 is ABP uitgekomen op een kostprijs van € 63,-. Daarmee is de kostprijs gestabiliseerd ten opzichte van 2004.'

#### Voorlopige cijfers

CEM-kostprijs per deelnemer in euro	2005	2004	2003	2002
ABP	63	62	65	71
CEM-wereld mediaan	79	82	80	74
CEM-Q1 niveau	59	60	63	58

#### Animo

Intern is er volgens Meertens weinig discussie over de nagestreefde openheid.

'Iedereen weet wat de CEM-kostprijs is en wat de CEM-service moet zijn waarvoor we staan. Toen wij begonnen met de benchmark wilden we vooral kosten en service vergelijken met andere fondsen. Je weet dan waar je staat. Nu willen we vooral ook leren van de prestaties van anderen. Dat is ook een service die door het benchmark-instituut in Canada geleverd wordt. Je krijgt niet alleen een benchmark-rapport met analyses, maar ook een overzicht van zogenaamde 'best practices', voorbeelden van een goede aanpak van andere fondsen. Hoe zetten zij een callcenter en een website op? Hoe presenteren zij een pensioenoverzicht? Ook kun je anderen in het onderlinge e-mail netwerk raadplegen over specifieke problemen en belangrijke kwesties. Je vraagt dan naar hun oplossingen of ervaringen. Dit e-mail netwerk wordt ondersteund via de CEM-website. Daarnaast bespreken we op de jaarlijkse wereldconferentie trends op het gebied van service, IT en andere processen. Die conferentie is dé plek om te netwerken en ervaringen uit te wisselen.'



### **Functiescheiding**

Meertens vindt het jammer dat niet alle Nederlandse en Europese pensioenfondsen deelnemen aan de benchmark. ‘Dat komt deels omdat het een behoorlijke werklast met zich mee brengt. Wellicht ziet men het soms ook teveel als een bedreiging terwijl het eigenlijk een hulpmiddel is om “naar buiten” te kijken en te leren van anderen. Maar het blijft jammer dat het animo niet groter is. Ze doen er zichzelf, maar ook hun klanten tekort mee.’

### **Risicomanagement**

Een belangrijke, actuele vernieuwing betreft risicomanagement. Onder invloed van de Corporate Governance ontwikkelingen (vooral vanuit de VS) is vanaf 2004 de Code Tabaksblat gestart, waarbij gestreefd wordt naar meer transparantie over risico's en risicobeheersing en naar verdere verhoging van de betrouwbaarheid van de interne en externe verslaggeving. Daarnaast is het toezicht van de Nederlandse Bank vergroot.



### **Rob Meertens:**

‘Er is binnen het ABP een diepgewortelde loyaliteit naar klanten toe’

Meertens: 'Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is ABP gestart met het invoeren van wat we een Control Framework noemen, een raamwerk van controlepunten. Dat stelt ons in staat prestaties, kosten en risico's nog beter te sturen en te beheersen. Resultaat van dit project moet zijn dat wij in het jaarverslag over 2007 een "in-control statement" kunnen afgeven, waarmee we aangeven dat we de klantprocessen en de financiële zaken op orde hebben, en dat we daar waar nog risico's bestaan adequate maatregelen hebben genomen. Gezien de grote hoeveelheid aan klantprocessen is dat niet iets dat je zomaar even doet. Het is een grote operatie, die ook een mentaliteitsverandering vereist, mede omdat het voor alle niveaus van de organisatie geldt. Maar het zal zeker lonen. Wij verwachten dat risicomanagement een extra impuls zal geven aan onze kwaliteit van dienstverlening.'

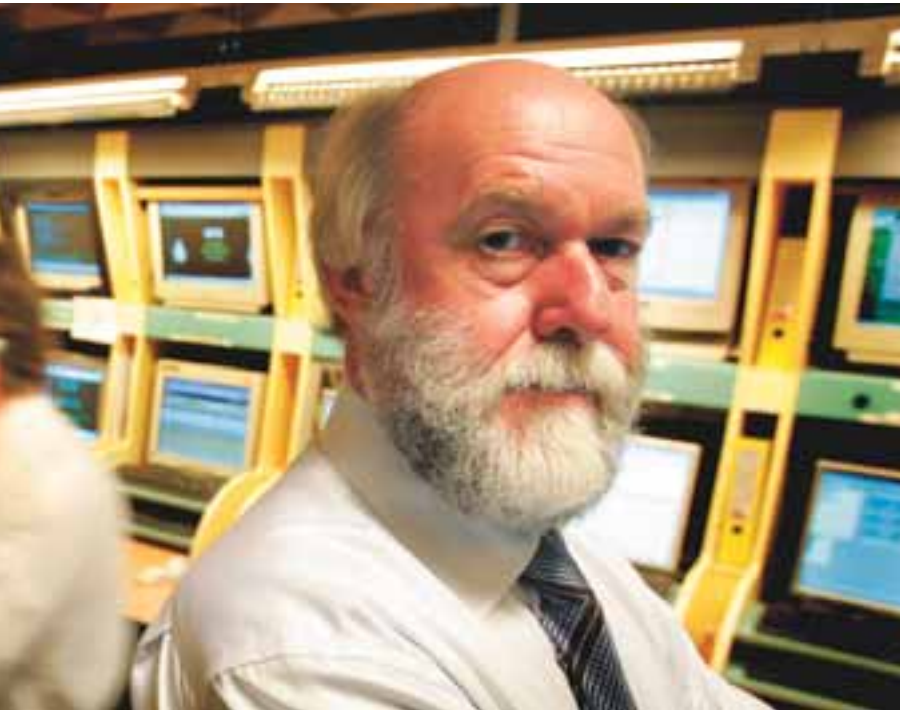


Zelfgebouwd hart



# ‘We hebben buitengewoon kundige mensen nodig’

Het ICT-bedrijf van ABP zorgt dat het kwaliteitsniveau dat ABP nastreeft, volledig wordt ondersteund door de automatisering. ‘State of the art’, zo staat het ICT-bedrijf aangeschreven in de buitenwereld.



‘ABP is in feite een administratiefabriek. Ons automatiseringssysteem berekent op grond van gegevens van 650.000 individuen volstrekt automatisch alle onderdelen van hun pensioenuitkering. In die berekening worden alle regelingen en wetgeving van elk tijdvak in alle opbouwjaren en alle individuele mutaties meegenomen.

Van 1,2 miljoen nog actieve deelnemers houden we alle gegevens bij die invloed hebben op hun pensioenopbouw. De automatisering bij ABP Pensioenen moet lopen als een geoliede machine. We willen dat medewerkers heel snel vragen van klanten kunnen beantwoorden, op welke manier die ook binnenkomen. ABP Vermogensbeheer, het andere grote bedrijfsonderdeel, wil de beste vermogensbeheerder ter wereld worden. Dan moet je de beste en meest moderne systemen hebben die er zijn.’

#### Geen standaard

‘Ons huidige automatiseringssysteem voor Pensioenen hebben we zelf gebouwd. We hebben er vele jaren aan gewerkt en er is enorm veel geld in gestoken. Het hart is een rekenmachine. Momenteel onderzoeken we of er bij een ander pensioenfonds of bij een pakketleverancier een standaard pakket te krijgen is dat ons systeem kan vervangen. De denklijn in de automatiseringswereld is, dat het in termen van onderhoud, aanpassingen en dergelijke uiteindelijk het beste is om een standaard pakket te

### ‘ABP is een 24-uurs bedrijf’

gebruiken. De leverancier bouwt de nieuwste features en functies voor je in. Dat hoef je allemaal niet zelf te doen. Het is ook goedkoper dan een dedicated systeem. Vooralsnog ziet het er echter niet naar uit dat er zo’n pakket is. “Jullie komen bij ons kijken naar een ander systeem? Maar jullie hebben toch zelf het beste systeem!” Dat krijgen we te horen van leveranciers. Iedere twee jaar laten we de prestaties van het ICT-bedrijf benchmarken door Gartner. We worden dan vergeleken met een wereldwijde peergroup van vergelijkbare bedrijven. Zowel wat betreft de kosten als wat betreft de tevredenheid van onze opdrachtgevers komen we daar heel goed uit.’

#### Bewaren en rekenen

Het huidige systeem voert taken uit parallel aan de historie van elke pensioenverzekerde. In de zogeheten opbouwfase worden tot aan de pensioenleeftijd alle gegevens van de deelnemers en van de wetgeving en afspraken met sociale partners vastgelegd. De gegevens moeten foutloos worden opgeslagen en bewaard, zodat ze beschikbaar zijn als er in de aanwendfase berekend wordt wat er aan ouderdoms- of nabestaandenpensioen uitgekeerd moet worden. De berekening daarvan gebeurt via een bruto-netto-routine. En ten slotte gebeurt ook de uitbetaling via dit systeem: de excasso. ‘Het systeem moet snel en absoluut waterdicht reageren op wijzigingen in de wet en afspraken met sociale partners’, aldus John Froger. ‘Bovendien wil ABP klantvragen die per mail, brief, telefoon of via internet binnenkomen, onmiddellijk kunnen beantwoorden.’

**Ploegendienst** Om dat allemaal vlekkeloos te laten verlopen zijn er 650 mensen in dienst van het ICT-bedrijf. De business consultants gaan na wat de ABP-organisatie nodig heeft en waar het systeem aan moet voldoen om die taken te kunnen uitvoeren. De informatie-analisten bepalen wat er aan gegevens nodig is. Vervolgens zetten de systeemontwikkelaars alles met behulp van computertalen om in een toegankelijk en correct werkend systeem. John Froger: ‘Het systeem draait vrijwel voortdurend, dag en nacht. We hebben dus ook veel mensen in de exploitatie. Een deel van hen werkt in ploegendienst “op de brug”, het hart van het computercentrum, waar ze alles temidden van beeldschermen bewaken. ABP is een 24-uurs bedrijf. Overdag wordt er online gewerkt, ’s nachts draaien we batch runs waarbij de gegevens in de databases worden bijgewerkt.’

**Automatisering  
stap voor stap** Om duidelijk te maken hoe zo’n systeem stap voor stap wordt opgebouwd, vertelt John Froger over de periode dat de automatisering bij zijn vorige werkgever nog in de kinderschoenen stond: ‘Hiervóór was ik hoofddirecteur bij de Sociale Verzekeringsbank in Amstelveen. Daar heb ik de handmatige processen voor de AOW en de kinderbijslag geautomatiseerd. Dat bouw je langzaam op. Eerst zorg je dat de medewerkers gemakkelijk bij de gegevens kunnen. Vervolgens ga je in die toegankelijke gegevens geautomatiseerde rekenregels brengen, zodat het werk sneller en gemakkelijker kan. En van daaruit bouw je verder. Bij ABP starten we nu met het project “klant aan de knoppen”. Nu worden gegevens nog gemuteerd door geautoriseerde medewerkers in onze backoffice. Wat het internettijdperk van ons vraagt, is dat de mensen die wijzigingen zoveel mogelijk zelf bijhouden. Zo’n aanpassing is natuurlijk niet eenvoudig, omdat we wel zeker willen weten dat de gegevens die gewijzigd worden, correct zijn. Daarnaast gaan we de backoffice maximaal ontsluiten, zodat klanten zelf kunnen rekenen: ‘Ik ga met 63 met pensioen en ik heb zoveel dienstjaren, wat voor pensioen krijg ik dan? En wat zou ik moeten aanvullen?’ Voor dit doel bouwen we momenteel een interface. Dat betekent wel dat we veel langer on line zullen moeten zijn.’

**Toezicht** De projecten om de systemen aan te passen kosten tientallen miljoenen euro’s en duren soms meer dan een jaar. ‘Om die te kunnen uitvoeren heb je buitengewoon kundige mensen nodig. Als ICT-er die voor ABP werkt, moet je niet alleen veel van automatisering weten. Je moet ook heel goed weten hoe een pensioenproces werkt’, vertelt John Froger. ‘Je ziet het opleidingsniveau van het ICT-bedrijf stijgen naar voornamelijk HBO/academisch niveau. We hebben een groot opleidingsbudget, dat we volledig inzetten om onze mensen te upgraden. In de supersnelle wereld van de



informatietechnologie is de meest actuele kennis van levensbelang. We hebben in samenwerking met de Universiteit Maastricht een leergang ‘master of ICT management’ opgezet en participeren in een onderzoek van het telematica-instituut van de Universiteit van Twente.’ De projecten worden uitgevoerd door multidisciplinaire teams die naast de eigenlijke systeemaanpassing of –uitbreiding uitgebreide risicoanalyses en draaiboeken maken. ‘Tijdens de verbouwing moet de verkoop immers doorgaan,’ verklaart John Froger. ‘De inname van gegevens en de uitbetaling gaan non stop door. Het moet voor 100% bewijsbaar zijn dat alles goed gaat. Daar zien een interne en een externe accountant op toe: hoe is de beveiliging geregeld, is alles vastgelegd, zijn bepaalde handelingen verricht en is daarvan evidence? Dat heet logging. Er zit om die beveiliging een hele schil heen, die ons weer in de gaten houdt. De Nederlandsche Bank is onze toezichhouder. Zij onderzoeken regelmatig of wij ons strikt aan de regels houden.’

## Beveiliging

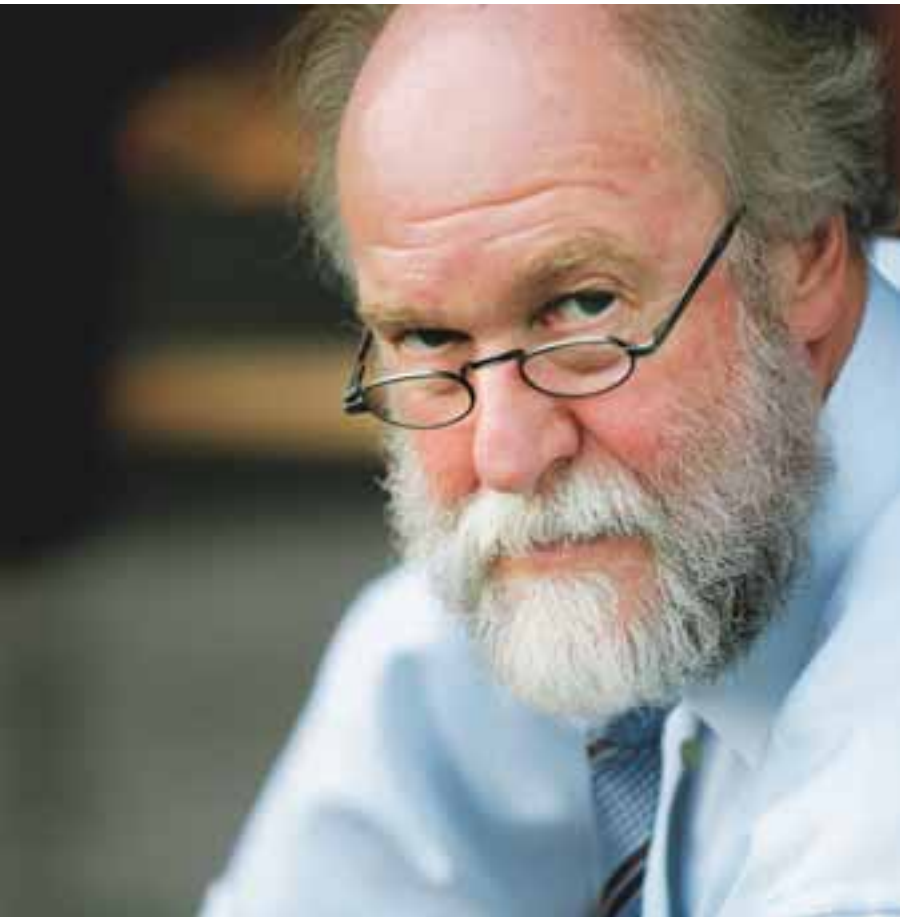
Zekerheid en veiligheid zijn sleutelwoorden, zowel wat betreft pensioenen als wat betreft ICT. John Froger is niet bereid in detail te treden, maar de contouren van de beveiliging wil hij wel schetsen: ‘Ons computercentrum is zwaar beveiligd, er kunnen maar enkele mensen in. Verder zijn medewerkers van het ICT-bedrijf alleen tot een bepaald niveau geautoriseerd om bepaalde handelingen uit te voeren. Je moet immers voorkomen dat er interne fraude kan ontstaan.’ Ook ABP heeft maatregelen genomen om te voorkomen dat gegevens van deelnemers en bijvoorbeeld koersgevoelige informatie van ABP Vermogensbeheer in de openbaarheid komen. ‘Dat medewerkers informatie meenemen om er thuis aan de werken, wordt slechts in beperkte mate toegestaan. Als er al iets mee mag, dan passen we daarop encryptie toe; de informatie komt alleen versleuteld op de harde schijf van pc’s, op een usb-stick of in een e-mail terecht. Oude pc’s worden door een vertrouwde firma geschoond en pas dan gaan ze voor hergebruik naar basisscholen, of worden ze verschroot.’

## Rampen

Dat ABP beveiligd is tegen wormen, virussen en dergelijke spreekt voor zich met zo’n tweeduizend aanvallen via internet per dag. John Froger: ‘Een andere bedreiging vormen verstoringen in de stroomvoorziening. Als de stroom uitvalt, al is het maar een paar milliseconden, krijg je een ongecontroleerde power down, dan kan er van alles gebeuren met de gegevens. Je weet dan niet meer of ze nog betrouwbaar zijn en dat kan tot fouten leiden. Om dat onder controle te houden, hebben we een no break installatie. Dat zijn motoren met generatoren die constant meedraaien. Als de stroom

uitvalt, start de motor. Zo hebben we altijd stroom voor het computercentrum.’ Tussen de computercentra van ABP in Heerlen, Maastricht en Amsterdam liggen dubbele dataverbindingen, zodat er geen problemen ontstaan als een dragline een kabel kapot trekt. Ook in geval van een ramp zijn er escapes. Er is een uitwijkcentrum in Maastricht, waar apparatuur staat die de belangrijkste applicaties kan overnemen. ‘Als er een ramp gebeurt, moet die niet nog groter worden doordat de uitbetalingen aan honderdduizend mensen stoppen. Je moet er rekening mee houden dat er iets mis kan gaan.’

**Bewaren** Om alles helemaal zeker te weten en om alle mogelijke vragen van deelnemers te kunnen beantwoorden, nu en in de toekomst, bewaart het ICT-bedrijf alle data. Vroeger op cartridges, maar nu wordt informatie weggeschreven op dataschijven.



**John Froger:**

‘Het moet voor 100% bewijsbaar zijn dat alles goed gaat’

Dankzij nieuwe ontwikkelingen wordt de informatie steeds beter toegankelijk. Dat is niet overbodig, want ons geautomatiseerde archief is zeer omvangrijk. Met 120 TeraByte is de omvang te vergelijken met 120 universiteitsbibliotheken!



Wij willen weten



# ‘Twee keer per jaar wordt er een ramp nagebootst’

Elke maand opnieuw ontvangen 650.000 mensen hun pensioen. Dat moet exact op de juiste dag gebeuren en het bedrag moet correct zijn.



Dus moet ABP ervoor zorgen dat niet alleen de automatiseringssystemen perfect zijn, maar dat ook elke mutatie op tijd wordt ingevoerd. Dat betreft zowel verhuizingen als persoonlijke gegevens van deelnemers, zoals een echtscheiding, het bereiken van de 65-jarige leeftijd of een overlijden. ‘Wij proberen onze systemen zo in te richten dat

er niets fout kan gaan', zegt Theo van Kessel, directeur business unit Service Pensioengerechtigden, 'We hebben de intrinsieke motivatie om de beste te willen zijn.'

### Exact geautomatiseerd

De belangrijkste taak van Van Kessel en zijn medewerkers is ervoor zorgen dat iedereen elke maand keurig op tijd zijn geld krijgt. 'Het is nog nooit voorgekomen dat dit mis ging', zegt hij. Daar moet hij ook niet aan denken. De meeste pensioengerechtigden weten namelijk exact op welke dag hun pensioen bijgeschreven moet zijn op hun bankrekening. Als dat een dag te laat zou gebeuren, kan ABP een stortvloed van telefoontjes verwachten. 'Daarom staat voorop dat de bedrijfsprocessen goed in elkaar zitten', zegt Van Kessel, 'Het uitkeren van pensioenen verloopt op een heel fabrieksmatige manier. Omdat we over alle gegevens van pensioengerechtigden beschikken,

## 'Slechts in vijf procent van de gevallen is meer aandacht nodig'

is het eigenlijk niet meer dan een druk op de knop.' In principe hoeven mensen alleen hun bankrekeningnummer door te geven en ze moeten aangeven of ze ouderdomspensioen en nabestaandenpensioen tegen elkaar willen uitruilen. Slechts in vijf procent van de gevallen is meer aandacht nodig. 'Dat zijn de complexe situaties, bijvoorbeeld als mensen een paar keer gescheiden en hertrouwd zijn', zegt Van Kessel, 'Daar zijn medewerkers nog echt zelf mee bezig, maar verder verloopt het hele proces geautomatiseerd.'

### Twee groepen

Nog maar een paar jaar geleden werkten er 430 mensen op zijn afdeling. Daar kwamen er nog eens 100 bij toen ABP de pensioenen van Defensie ging uitvoeren. Nu werken er op diezelfde afdeling nog maar een dikke 200 mensen. 'Dat is meer dan een halvering in vijf of zes jaar tijd. Dat danken we aan de automatisering en aan de manier waarop we de werkprocessen hebben ingericht. We stellen ons pro-actief op en dat blijkt efficiënt te zijn.'

Als directeur Service Pensioengerechtigden werkt Van Kessel nauw samen met zijn collega Alexander van Coberen die directeur Service Verzekerden is. Van Kessel neemt de service aan de pensioengerechtigden voor zijn rekening en zijn collega is verantwoordelijk voor de service aan degenen die actief pensioen opbouwen en de zogenaamde slapers - mensen die in het verleden pensioen opbouwden bij ABP en, bijvoorbeeld door verandering van baan, nu elders. Waar Van Kessel en zijn medewer-

kers verantwoordelijk zijn voor het uitkeren van de pensioenen, nemen de medewerkers van Service Verzekerden het jaarlijkse pensioenoverzicht voor hun rekening.

### Events, events

Van Kessel en Van Coberen hebben hun afdelingen ingericht volgens het event-model. 'Er zijn speciale gebeurtenissen in iemands leven, waarbij het van belang is contact op te nemen met ABP', zegt hij, 'Daar hebben we ons door laten leiden.' Zo'n speciale gebeurtenis - event - is bijvoorbeeld het moment waarop iemand voor het eerst bij de overheid gaat werken en toetreedt tot ABP. Of het moment waarop iemand arbeidsongeschikt raakt. Of gaat trouwen. Of scheiden. Of van baan verandert en in een andere pensioenregeling terechtkomt. Of met FPU (Flexibel Pensioen en Uittreden) gaat. Of het moment waarop iemand 65 wordt. Aan al die verschillende events is een apart team gekoppeld, dat uit ongeveer 20 mensen bestaat. Zij weten precies wat er bij zo'n event komt kijken en welke regels er gelden. Voor deze werkverdeling is gekozen omdat de pensioenmaterie zo gecompliceerd is dat het voor een medewerker vrijwel onmogelijk is om overal van op de hoogte te zijn. Als dat wel zo was zouden de teams bijvoorbeeld net zo gemakkelijk op alfabet ingedeeld kunnen worden, bijvoorbeeld een groep medewerkers die alle pensioengerechtigden te woord staan wier achternaam begint met de letters A, B en C, terwijl hun collega's de klanten met een beginletter D, E en F voor hun rekening nemen.

### Deelgebieden

'Je moet het werk in normale proporties opdelen. De materie is zo ingewikkeld dat je niet kunt verwachten dat iemand allround is op alle pensioengebieden', zegt Van Kessel, 'Nu zijn mensen allround op een deelgebied. Sommigen weten werkelijk alles van de FPU, terwijl anderen precies weten wat de mogelijkheden zijn bij verevening van pensioen bij scheiding.'

Overigens komen niet alle telefoontjes van pensioengerechtigden direct bij de eventteams binnen. Omdat 80 tot 90% van alle binnenkomende vragen eigenlijk standaardvragen zijn, is er een callcenter ingericht. 'Het is niet efficiënt als medewerkers van een event-team voortdurend eenvoudige telefoontjes tussendoor krijgen terwijl ze met iets ingewikkelds bezig zijn', zegt Van Kessel, 'Daarom beantwoordt het callcenter het grootste deel van de telefoontjes. Het callcenter streeft naar een bereikbaarheid van 98% en het is de bedoeling dat de telefoon binnen 30 seconden opgenomen is. Dat lukt.'



**Lerende organisatie** De medewerkers van het callcenter zijn voor hun informatievoorziening afhankelijk van de event-teams. Zij leggen hen uit hoe de regels in elkaar zitten. De eventmanager is ook verantwoordelijk voor de informatie die de klanten krijgen. In samenwerking met de afdeling AMC (Advies en Markt Communicatie) maken zij bijvoorbeeld brochures en internetteksten over de diverse events en de gevolgen voor het pensioen. Met panels en klanttevredenheidsonderzoeken probeert ABP te achterhalen of de klanten tevreden zijn over de informatie en over de opstelling van ABP bij de verschillende events. ‘We willen weten of er dingen zijn die beter hadden gekund’, zegt Van Kessel, ‘Daar proberen we onze bedrijfsprocessen aan aan te passen. We zijn een lerende organisatie.’

**Snel bellen** De event-teams zijn dus helemaal ingericht rondom een bepaalde gebeurtenis. Het team service bij in dienst treden zorgt er bijvoorbeeld voor dat nieuwe deelnemers een welkomstpakket van ABP krijgen met informatie over de regeling en over mogelijkheden om extra pensioen op te bouwen. Dat kan bijvoorbeeld extra pensioenopbouw zijn om het eigen ouderdompensioen of het nabestaandenpensioen van de partner te verhogen. Momenteel wordt bekeken of er wellicht seminars georganiseerd kunnen worden bij werkgevers die veel nieuwe mensen tegelijkertijd aannemen. Het team service bij overlijden zorgt ervoor dat de uitkeringen gestopt worden en dat eventuele nabestaanden een nabestaandenpensioen krijgen. Twee dagen nadat een pensioengerechtigde is begraven, bellen mensen van het team service bij overlijden naar de nabestaanden. ‘In het begin moesten de medewerkers daar erg aan wennen’, zegt Van Kessel, ‘Ze vonden het vervelend om al zo snel te moeten bellen. Maar we hebben gemerkt dat nabestaanden het juist op prijs stellen dat er een financiële dienstverlener is die uitlegt wat er gaat gebeuren en die hen geruststelt. We kennen het nabestaandenpensioen tegenwoordig toe zonder aanvraagformulier. Dat hoeven ze pas later in te vullen.’

**Universeel inzetbaar** Het team service bij 65 jaar kan zijn werkzaamheden gemakkelijker indelen dan de andere teams, omdat dit het meest planbare proces is. Acht maanden voordat iemand 65 wordt, doet dit team een zogenaamde kwaliteitscheck. Dan wordt gecontroleerd of alle gegevens kloppen. Een half jaar voor zijn 65ste verjaardag krijgt de klant een overzicht van het pensioen dat hij bij ongewijzigde omstandigheden zal ontvangen. Op datzelfde moment krijgt hij ook schriftelijke informatie van de SVB (Sociale Verzekeringsbank), de instantie die de AOW uitkeert. Doordat ABP en SVB de com-

municatiemomenten hebben gesynchroniseerd, wordt de situatie voor de bijna-65-jarigen overzichtelijker. In die zes maanden voordat het ouderdomspensioen wordt uitgekeerd, krijgt een pensioengerechtigde ook informatie over de mogelijkheid om ouderdomspensioen en nabestaandenpensioen tegen elkaar uit te ruilen. Hoewel alle teams een afgebakend werkteerrein hebben, wordt er onderling weleens geschoven met de werkzaamheden. Zo gingen er in december 2005 vrijwel tegelijkertijd 12.000 mensen met FPU. Op zo'n moment wordt het team dat daarvoor verantwoordelijk is ondersteund door andere teams. 'Omdat we allemaal met hetzelfde integrale systeem werken gaat dat heel eenvoudig', zegt Van Kessel.



**Theo van Kessel:**

'We hebben het erover gehad om vaccins aan te schaffen, maar omdat het risico afnam, is het niet zover gekomen'

## Competitiegedrag

Pensioen is een haalplicht. ABP zou er dus ook voor kunnen kiezen het initiatief bij de verzekerden en de gepensioneerden neer te leggen. In dat geval moeten mensen zelf aan de bel trekken als ze bijvoorbeeld 65 worden of in aanmerking denken te komen voor een nabestaandenpensioen. ‘Waarom zouden wij dat doen terwijl we zelf over alle data beschikken?’ zegt Van Kessel, ‘Wij zijn het grootste pensioenfonds van Nederland en mensen vinden ons betrouwbaar. Dat willen we ook graag zijn. Mensen zijn verplicht deelnemer bij het ABP, dus we hoeven in dat opzicht niet de concurrentie aan te gaan met andere pensioenfondsen en verzekeraars. Maar we gedragen ons alsof die competitie er wel is. We willen dat mensen ook bij ABP zouden zitten als ze wel konden kiezen. We hebben de intrinsieke motivatie om de beste te willen zijn.’ De pro-actieve opstelling van ABP is niet alleen goed voor het imago, het leidt ook tot kostenbesparing. Omdat ABP mensen zelf benadert, kunnen ze de vragen van deelnemers sturen en komt het zelden voor dat ze op onverwachte momenten overspoeld worden met telefoontjes. ‘Dit is veel efficiënter’, zegt Van Kessel, ‘Toen we vijf jaar geleden met de event-teams gingen werken, waren er 50 medewerkers betrokken bij het event 65 jaar worden. Nu nog maar 20.’

## Te snel af

Dat komt omdat we toen pas ontbrekende data gingen verzamelen als iemand 65 werd. Als die data niet klopten, kwamen we daar pas later achter. Dan bleek pas na een paar maanden dat iemand te veel of te weinig pensioen had gekregen. Soms moesten we geld terugvorderen en daar was niemand blij mee. Omdat we nu ruim voordat iemand 65 wordt al in actie komen, doet dit soort problemen zich niet meer voor.’

Omdat de event-teams alleen pro-actief kunnen werken als ze tijdig beschikken over relevante gegevens, heeft ABP afspraken gemaakt met derden. Werkgevers geven bijvoorbeeld maandelijks door hoeveel een werknemer verdient, of hij in deeltijd is gaan werken, arbeidsongeschikt is geraakt of uit dienst is gegaan. Ook de GBA (de Gemeentelijke Basisadministratie) voorziet ABP van onmisbare informatie. Zij leveren gegevens over adreswijzigingen, huwelijken, geregistreerde partnerschappen, geboortes van kinderen, echtscheidingen en overlijdens. Dat gaat om een enorme hoeveelheid gegevens; dagelijks worden er maar liefst ruim 4000 mutaties verwerkt.

## Noodscenario's

Het ergste wat Van Kessel kan overkomen is dat de pensioenen niet op tijd uitgekeerd worden. ‘Dat is ons grootste risico, dus we hebben heel veel maatregelen genomen om dat te voorkomen’, zegt hij, ‘Zo zit onze organisatie in elkaar. Naarmate het risico

groter is, is het aantal noodscenario's waarop we kunnen terugvallen ook groter.' Fraude is ook een risico. Elke maand keert ABP ongeveer één miljard euro uit. Om te voorkomen dat medewerkers frauderen, zijn er diverse beheersmaatregelen. Ze kunnen bijvoorbeeld geen basisdata manipuleren. Ook wordt gecontroleerd of de bankrekeningnummers van de uitkeringsgerechtigden geen overlap vertonen met die van medewerkers. 'Op dit gebied hebben we heel veel vergaande controles', zegt Van Kessel. 'Ook over andere risico's wordt nagedacht. Twee keer per jaar wordt er een ramp nagebootst. Bovendien wordt er gestructureerd over alle denkbare calamiteiten gesproken.'

**Naar huis** 'Dat gebeurt elk kwartaal in de security-board. 'Daar hebben we het bijvoorbeeld gehad over vogelgriep', zegt Van Kessel, 'Zonder medewerkers zijn wij niets, dus praat je over manieren om te voorkomen dat ze ziek worden. We hebben het erover gehad om vaccins aan te schaffen, maar omdat het risico afnam, is het niet zover gekomen. Een heel ander risico is brand. Wat zijn we dan kwijt? Functioneren de sys-

## 'Portefeuille opbouwen kost tijd'

temen nog? Zijn er back-ups?' Voor vrijwel elk risico is een oplossing bedacht. Als er bijvoorbeeld iets gebeurt op de vierde etage in toren twee, waar de event-teams werken, worden de stafmedewerkers van de elfde en twaalfde etage in toren één naar huis gestuurd, zodat de event-teams daar verder kunnen werken. Een oplossing bedenken voor wat Van Kessel het '9/11-syndroom' noemt - beide ABP-torens vallen tegelijkertijd om - is lastiger. 'Ook hiervoor zijn noodscenario's, maar je kunt niet alles oplossen', zegt hij, 'Op dat moment is de kwaliteit van de medewerker verdwenen, terwijl we daar zo afhankelijk van zijn. Maar het is niet realistisch om aan Randstad te vragen of zij continu 400 mensen willen opleiden die in een noodsituatie het werk bij ABP kunnen overnemen.'

**Weerbarstig** Volgens Van Kessel is bewust bezig zijn met mogelijke risico's belangrijker dan het benoemen van de risico's an sich. 'Het komt vooral aan op goed management', zegt hij, 'Je kunt alles wel vastleggen in draaiboeken, maar de praktijk is weerbarstig'. Hij vertelt over een internationale CEM-benchmark (Cost Effectiveness Measurement) van pensioenfondsen, waar de directeur van een pensioenfonds in New Orleans sprak. 'Zij vertelde over de orkaan Catharina die zo enorm veel schade heeft aange-

richt in New Orleans. Op dat moment had zij niets aan haar draaiboeken, want ze had geen medewerkers meer. Die waren allemaal gevlucht of op zoek naar familie. Bovendien was de campus onbereikbaar en de reserve-campus eveneens. Een extra probleem was dat het pensioenfonds onmiddellijk krap bij kas kwam te zitten, want in Amerika kun je je hele pensioentegoed ineens opvragen. Veel mensen deden dat, want ze hadden geen huis meer. Zo kwam de liquiditeit van het fonds in gevaar. Omdat de telefoons niet werkten en de televisies het niet deden, was er nauwelijks communicatie mogelijk. Dan heb je echt helemaal niets meer aan je draaiboeken en noodscenario's. Dan moet je elkaar gaan opzoeken. Dat deden ze dus. Met een team van vijf of zes mensen zijn ze stap voor stap de problemen gaan oplossen. Zij vertelde dat met tranen in haar ogen. Zelf was ze ook familieleden kwijtgeraakt. Het was aangrijpend. Ik dacht toen: wat wij doen is technocratisch en koud en we zijn er altijd met ons verstand bij. Als het echt fout gaat, is het toch anders. Maar niettemin is het goed om toch rekening te blijven houden met elk risico. Je moet voorbereid zijn.'



Geen toegang



# ‘Altijd kunnen terugkijken in de pensioenopbouw’

De opdracht van de business unit Premie- en Gegevensincasso lijkt eenvoudig. Maar begin er maar eens aan om de gegevens van 1,2 miljoen deelnemers te verzamelen en actueel te houden. Directeur Luud Mesters schetst wat daar bij komt kijken.



ABP regelt voor zo'n 1,2 miljoen deelnemers bij ongeveer 3500 werkgevers de toekomstige pensioenvoorziening. Om dat correct te kunnen doen, is een grote hoeveelheid gegevens nodig. 'Van iedereen die bij ABP pensioen opbouwt, willen wij weten waar hij of zij werkt en woont, wanneer hij of zij in dienst is getreden, hoe-



veel uur er wordt gewerkt, wat het salaris is, enzovoort’, vertelt Luud Mesters. Elke maand ontvangt ABP de gegevens van iedere deelnemer. Met behulp van die gegevens kan worden vastgesteld hoeveel premie door de werkgever moet worden betaald en hoeveel pensioen door de deelnemer wordt opgebouwd. Ook moet maandelijks de verschuldigde premie worden geïnd, telkens ruim 650 miljoen euro, oftewel zo’n acht miljard euro per jaar. Het geld wordt gestort op de rekeningen van ABP en VUT-fonds. De werkgevers ontvangen geen nota, zij berekenen zelf de verschuldigde premie. Het werknemersdeel van de pensioenpremie houden zij in op het salaris. Samen met het werkgeversdeel dragen zij dit maandelijks af aan ABP Premie- en Gegevensincasso.

### Standaard werkwijze

PGI (Premie- en Gegevensincasso) moet nauwgezet en zorgvuldig te werk gaan. De keerzijde daarvan is vaak dat ingeleverd wordt op flexibiliteit en snelheid. Luud Mesters reageert: ‘Gelukkig is snelheid bij ons niet zo’n probleem. Als de gegevens van een deelnemer veranderen, zijn die veelal in de daarop volgende maand al in onze administratie verwerkt. Onze flexibiliteit is echter beperkt doordat er niets “van de band mag vallen”. Om dat voor elkaar te krijgen bij 3500 werkgevers en 1,2 miljoen deelnemers met elk hun eigen historie en met in elke sector varianten op de collectieve regeling, moet je een goede standaard werkwijze hanteren. Wij houden vast aan die standaard, ook al heeft die zijn beperkingen. Wij moeten accepteren dat er zaken niet kunnen. Het stramien voor gegevensuitwisseling kunnen wij niet zomaar aanpassen aan de wensen van één of enkele werkgevers.’

### Administratief vertalen

Wijzigingen in de regelgeving voor het pensioen, de VUT of de FPU hebben vaak consequenties voor de gegevens die ABP van de werkgevers nodig heeft. PGI zorgt dan voor de administratieve vertaling naar de werkgevers en leveranciers van die gegevens. ‘Dat is niet altijd eenvoudig’, aldus Luud Mesters. ‘Neem bijvoorbeeld de afschaffing van de VUT. Het lijkt gemakkelijk, maar de VUT is niet voor alle deelnemers afgeschaft. Doordat er onderscheid in leeftijdscategorieën moet worden gemaakt, wordt de uitvoering extra bewerkelijk. Wij moeten de regelgeving dan ook helemaal analyseren en bekijken welke informatie wij precies nodig hebben om voor iedere groep deelnemers de juiste premie te kunnen berekenen en de opbouw goed te kunnen registreren. Dat betekent administratief nogal wat, voor ons én voor de salarisadministraties bij de werkgevers.’ Salarisadministraties werken veelal met releases, vaste momenten in het jaar waarop wijzigingen in de systemen worden doorgevoerd.

Als wijzigingen laat bekend worden, kunnen de salarisadministraties ze vaak niet tijdig doorvoeren. Om die reden wacht PGI niet tot op handen zijnde wijzigingen volledig bekend zijn. Luud Mesters: ‘Als wij veranderingen zien aankomen, informeren wij de salarisadministraties zo snel mogelijk en overleggen met hen in een vroeg stadium over de gevolgen voor de gegevensaanlevering.’

**Groot en klein** Voor de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de gegevensaanlevering is PGI sterk afhankelijk van de werkgevers. ‘Bij de inschrijving in de administratie van ABP wordt daarom aan iedere werkgever medegedeeld wat wij van hem verwachten wat betreft de aanlevering van gegevens en de afdracht van premies’, benadrukt Luud Mesters. Er horen protocollen bij. Op basis van de Werkinstructie Gegevensaanlevering leveren de werkgevers vóór het einde van elke maand de afgesproken set gegevens aan



**Luud Mesters:**

‘Een fout in de aangeleverde gegevens kan een foutieve pensioenopbouw betekenen’

over de voorafgaande maand en maken zij de premie over. PGI checkt de gegevens, stelt de verschuldigde premie vast en vergelijkt die met de betaling. Er zijn ongeveer 3500 werkgevers. Een dertigtal salarisadministraties levert de gegevens van negentig procent van de werkgevers aan. Een voorbeeld van zo'n grote leverancier van gegevens is Caso, dat nu nog voor de werkgevers in het onderwijs de salarisadministratie verzorgt voor een kleine 300.000 leerkrachten. De grote salarisadministraties en gegevensleveranciers hebben eigen softwareapplicaties voor de aanlevering van de gegevens en bieden die aan op automatisch te verwerken gegevensdragers. Kleinere administraties en werkgevers die zelf de gegevensaanlevering verzorgen, maken

## ‘De foutmarge van de PGI is kleiner dan drie promille’

gebruik van een applicatie die ABP ter beschikking stelt. Luud Mesters: ‘Om die reden, maar ook omdat het voor kleinere administraties vaak moeilijk is om bij te blijven, begeleiden wij de medewerkers bij die administraties intensiever.’

**Foutmarge** ‘Als het gaat om de juistheid van de gegevens zitten wij er bovenop’, stelt Luud Mesters. ‘Een fout in de aangeleverde gegevens kan immers een foutieve pensioenopbouw betekenen. De gegevens die binnenkomen, worden daarom aan een reeks inhoudelijke controles onderworpen, voordat we ze registreren. De foutmarge van PGI is kleiner dan drie promille. Dat betekent dat jaarlijks circa 30.000 “signalen” moeten worden opgelost. Dat kan betekenen dat er alleen iets ontbreekt, maar de oplossing kan ook ingewikkelder zijn. PGI probeert de fouten en omissies in de aanlevering in overleg met de werkgever of de gegevensleverancier zo snel mogelijk op te lossen. Met de leveranciers van gegevens hebben wij een open verhouding. Wij overleggen iedere zes tot acht weken met de grote gegevensleveranciers. Wij praten dan over hoe het gaat, hoe wij storingen kunnen oplossen en we kijken vooruit. Wij hebben het over ontwikkelingen die eraan komen, wat wij er al over weten en wat nog niet. Wij spreken af dat wij elkaar op de hoogte houden. Er is een professionele, zakelijke samenwerking, waarbij iedereen kort op de informatie zit.’

**Geen toegang** Het verzamelen, het opslaan en beschikbaar stellen van de gegevens gebeurt binnen de kaders van de Wet bescherming persoonsgegevens. De gegevens vormen de basis voor de premievaststelling en de opbouw van de pensioenaanspraken. PGI gaat er zeer zorgvuldig mee om. Wat dat betekent legt Luud Mesters uit: ‘Wij gebruiken de

gegevens alleen waarvoor ze bedoeld zijn. Wij zien erop toe dat niemand toegang heeft tot de gegevens, behalve de mensen die geautoriseerd zijn om de gegevens in verband met hun taak in te zien. Ik kan bijvoorbeeld zelf niet in de gegevens kijken. De autorisaties worden jaarlijks geëvalueerd. Met de verdergaande automatisering neemt het aantal 'handjes' af. Ook al in verband met het scherpe toezicht op de pensioenfondsen waarmee wij te maken hebben, doen wij er alles aan om te voorkomen dat de gegevens in handen van derden komen.'

**Archief** De ontvangen gegevens worden niet vernietigd, zij worden bewaard. Luud Mesters: 'Een pensioen bouw je op over een periode van ongeveer veertig jaar. Gedurende die periode verzamelen wij gegevens en incasseren wij premies, waarna de verzekerde hopelijk nog lang van zijn pensioen kan genieten. Over die hele periode hebben wij informatie in onze databases. Wij moeten namelijk altijd kunnen terugkijken naar periodes waarin de pensioenopbouw plaatsvond volgens andere regelgeving. Sinds ABP geprivatiseerd is, geldt een ander wettelijk regime op het gebied van het bewaren van gegevens dan daarvoor. Desondanks bewaren wij de gegevens over de opbouwfase en de uitkeringsperiode volledig. Als het kan, schonen wij wel, maar wij bewaren de gegevens dan toch zoveel mogelijk in statische archieven.'

**De medewerkers** De medewerkers van de business unit Premie- en Gegevensincasso zijn zich bewust van het belang van een juiste, tijdige en betrouwbare gegevensaanlevering en een correcte en tijdige premiebetaling. 'Alle eenheden van PGI doen hun best om dat voor elkaar te krijgen', constateert Luud Mesters. 'Onze medewerkers zijn erop gebrand dat alles administratief klopt. Werkgevers die hun verplichtingen ten aanzien van het aanleveren van gegevens en de afdracht van premies niet nakomen, worden door de medewerkers van PGI op hun verplichtingen gewezen. Dat gebeurt conform de opgestelde procedures. De eenheid extern relatiebeheer heeft daarin een bijzondere taak. De medewerkers van dit team kunnen namelijk al dan niet op verzoek van een werkgever ondersteuning bieden bij het aanleveren van de gegevens. We hebben bij PGI alles ingericht op tijdigheid, juistheid en betrouwbaarheid!'

Meer digitaal



## ‘Individueel informeren topprioriteit’

Alexander van Coberen heeft de verantwoordelijkheid om voor de 1,2 miljoen actieve deelnemers en de 800.000 “slapende” deelnemers alle pensioenafspraken goed te registreren en de deelnemers volledig te informeren over hun opgebouwde pensioen.



‘Een behoorlijke opgave met alle veranderingen van de afgelopen jaren. De wijziging van een eindloontekening naar een pensioen op basis van middelloon heeft veel impact gehad. Deelnemers vonden het lastig om te begrijpen hoe hun pensioenafspraken werden omgerekend.’

## O oplossingen zoeken

Er werken tweehonderd mensen bij de business unit Service Verzekerden. Deelnemers in het pensioenfondsen kunnen er terecht met vragen en klachten. Een callcenter probeert de meeste vragen af te handelen. Maar brieven en e-mails met complexe vraagstukken belanden bij de verschillende afdelingen van de business unit Service Verzekerden. Medewerkers zoeken naar oplossingen en beantwoorden de vragen. Daarnaast hebben ze als taak om fouten in de geregistreerde gegevens te signaleren. Er is een afdeling mutatieservice die bijvoorbeeld de foute adressen corrigeert en andere wijzigingen bijhoudt. Bij al deze werkzaamheden speelt automatisering een steeds belangrijker rol. 'We hebben te maken met registratie van achternamen die komma's of andere tekens bevatten die wij helemaal niet kennen in het Nederlandse alfabet. Dat geeft soms problemen met de programmatuur. In samenwerking met de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) moeten we daar oplossingen voor vinden',

## 'Er gebeuren veel onverwachte dingen'

zegt Van Coberen, die voor de werkzaamheden de beschikking heeft over een hoogwaardig geautomatiseerd systeem, ontwikkeld door eigen IT-mensen. Aan dat systeem ligt het niet, het is alleen lastig dat de politiek soms sneller keuzes maakt dan Van Coberen en zijn medewerkers die kunnen implementeren.

## Prettiger

'Ondanks de vele veranderingen die voortvloeien uit politieke keuzes, zijn wij er vorig jaar in geslaagd om het merendeel van de nieuwe regelgeving rondom het vroegpensioen in onze geautomatiseerde systemen te verwerken. Hierdoor konden we veel van onze verzekerden voor het einde van het jaar al informeren over de financiële gevolgen van die nieuwe regelgeving.' Alexander van Coberen is trots op wat zijn medewerkers onder moeilijke omstandigheden hebben bereikt. 'Vóór 1 juli hadden we al de helft van de pensioenoverzichten 2006 verzonden. Dat is nog nooit eerder gelukt. Hoe eerder we de overzichten versturen, hoe prettiger het is voor de klant. We merken dat we minder telefoontjes krijgen van mensen die vragen om hun overzicht. Dat is ook belangrijk voor onze medewerkers, die krijgen nu meer tijd om klanten diepgaander te informeren.'

## Regelgeving verandert

Eén van de belangrijkste doelstellingen van Service Verzekerden voor dit jaar is om alle deelnemers voor het einde van dit jaar een uniform pensioenoverzicht te verstrekken. 'Dat zijn we verplicht aan onze klanten. Mensen die geen overzicht hebben ont-



vangen, bellen ons met de vraag of wij een handmatige berekening kunnen maken. Dat is heel arbeidsintensief. We willen iedereen wel informeren, maar we proberen ook om zo efficiënt mogelijk te werken om de uitvoeringskosten zo laag mogelijk te houden. Dit komt uiteindelijk het ABP-rendement ten goede.’ Overigens is Van Coberen pas echt trots als hij en zijn medewerkers aan het eind van het jaar het doel - om alle deelnemers aan het pensioenfonds een pensioenoverzicht te bezorgen - gehaald hebben. Wat Van Coberen betreft gaat dat wel lukken, maar er zijn dingen die hij zelf niet helemaal in eigen hand heeft. Onduidelijkheid over regelgeving bijvoorbeeld, zoals op dit moment geldt voor mensen met een invaliditeitspensioen. ‘De regelgeving hierover is nog niet uitgekristalliseerd. De vraag hoe we om moeten gaan met het invaliditeitspensioen ligt nog op het bord van de sociale partners.



**Alexander van Coberen:**

‘Op vakantie kwam ik iemand tegen die vertelde dat hij zijn pensioenoverzicht nooit open maakte’



Zolang die discussie duurt, kunnen wij de uitkomst niet doorvoeren in de pensioenoverzichten.'

**Spel** Alexander van Coberen vindt de complexiteit van zijn functie het leukste van zijn werk. 'Ik heb met allerlei veranderingen te maken en er gebeuren veel onverwachte dingen. De regelgeving zou eigenlijk kraakhelder moeten zijn, maar in de praktijk moeten we dagelijks keuzes maken over hoe bepaalde dingen moeten worden geïnterpreteerd. Verder moet ik dagelijks mensen scherp houden op alle veranderingen. Voor de klant is het soms lastig, die ziet door alle veranderingen af en toe door de bomen het bos niet meer. Als directeur Service Verzekerden vind ik het een uitdaging om te kijken hoe ik binnen dit spel onze klanten tevreden kan houden. Er wordt met 200 mensen hard aan gewerkt. Om deze doelstellingen te behalen is een goede samenwerking tussen de onderlinge teams noodzakelijk.'

Die samenwerking gaat soms ook gewoon door bij Van Coberen thuis. 'Afgelopen week was er een belangrijk ICT-project voor de pensioenoverzichten en zaterdagochtend belde een van mijn collega's om te vertellen dat de test was geslaagd. Dat geeft een goed gevoel. Het kan ook wel eens minder positief nieuws zijn, wat kan betekenen dat we onze doelstelling mogelijk niet halen. Ook daar mogen ze me thuis voor bellen. Ik probeer dan om zo'n project zo snel mogelijk weer op de rails te krijgen.'

**Aanbieden** Terwijl Van Coberen zijn best doet om deelnemers zo goed mogelijk te informeren, schrikt hij soms van de beperkte interesse die mensen tonen voor hun eigen pensioensituatie. Vaak weten ze niet welke impact dat op langere termijn kan hebben. 'Op vakantie kwam ik iemand tegen die vertelde dat hij zijn pensioenoverzicht nooit open maakte. Die dacht "het ABP zorgt wel voor ons". Natuurlijk zorgen we ook goed voor het geld dat mensen hebben opgebouwd. Maar mensen moeten zich wel bewust zijn van het feit dat ze steeds meer keuzes zelf moeten maken. Het is niet langer vanzelfsprekend dat iemand premie betaalt en daarmee automatisch verzekerd is van een goed pensioen,' zegt Van Coberen. 'De premie is gedaald en mensen kunnen zich, afhankelijk van hun eigen situatie, aanvullend verzekeren. Zo bestaat er tegenwoordig de levensloopregeling. Een mogelijkheid om binnen de fiscale ruimte extra te sparen om eerder te stoppen met werken of om er tussentijds even tussenuit te gaan. Een ander voorbeeld is het nabestaandenpensioen, dat is gehalveerd voor deelnemers na hun 65ste. Niet iedereen heeft dat in de gaten. Dat kan vervelende financiële gevolgen hebben voor een partner als de deelnemer na zijn 65ste overlijdt. Om

toekomstige financiële tekorten te vermijden, bieden we het aanvullende Partner Plus Pensioen aan.'

### **Transparanter**

'Ik raad mensen aan af en toe even tijd te nemen om te kijken naar de rechten die ze hebben opgebouwd en dit te vergelijken met hun persoonlijke financiële situatie. Wordt er wel of niet afgelost op de hypotheek voor de eigen woning? Hoeveel kinderen gaan er studeren? Wat zijn de risico's die iemand loopt? De uiteindelijke financiële keuzes kunnen twee partners het beste samen bespreken. Vinden beiden het bijvoorbeeld acceptabel dat het huis moet worden verkocht als een van beiden komt te overlijden?' Wie bij vier of vijf verschillende bedrijven of organisaties pensioen heeft opgebouwd, moet ingewikkelde toeren uithalen om zijn uiteindelijke pensioensituatie te berekenen. Om het verzekeren makkelijker te maken hun bij verschillende werkgevers opgebouwde pensioen te vergelijken, is op initiatief van vakbonden, de consumentenbond en politieke partijen besloten om vanaf volgend jaar te gaan werken met een gestandaardiseerd pensioenoverzicht.

'We onderzoeken op dit moment of we met diverse pensioeninstellingen in Nederland een geautomatiseerd nationaal pensioenregister kunnen opzetten waar mensen via één ingang in een keer hun totale pensioenopbouw kunnen bekijken, ongeacht bij welke werkgever dat is opgebouwd. Het inrichten van zo'n universeel overzicht is een lastige klus. Maar op deze manier kan iemands totale pensioen situatie wel transparanter worden gemaakt.'

### **Militairen**

Van Coberen steekt de hand ook in eigen boezem als het gaat om transparantie van pensioenen. 'Wij zijn dagelijks bezig met de vraag hoe we onze deelnemers nog beter kunnen informeren en de vraag hoe we onze marketingcampagnes scherper kunnen krijgen om de deelnemers in het pensioenfonds beter te bereiken.' Behalve dat verzekeren individueel meer keuzes kunnen maken, is er ook een trend dat sectoren zelf individuele afspraken maken. Zo is er voor de politie geregeld dat medewerkers extra financiële bijdrages krijgen om dit in de levensloopregeling te storten, zodat het voor hen mogelijk blijft om al voor het bereiken van de 60-jarige leeftijd te stoppen met werken. En terwijl er nu voor bijna alle sectoren een pensioenuitkering op basis van middelloon geldt, krijgen militairen nog steeds een pensioenuitkering op basis van hun laatst verdiende salaris. Van Coberen: 'Dat heeft te maken met het feit dat de carrière van een militair anders verloopt dan die van de meeste ambtenaren. Militairen zouden met de invoering van het middelloon te veel worden benadeeld.'

## Verder automatiseren

Al deze afwijkende regelgeving maakt de uitvoering van pensioenen steeds complexer. Toch verwacht Van Coberen niet dat dit zal leiden tot uitbreiding van zijn business unit. ‘We zullen extra werkzaamheden zoveel mogelijk opvangen door meer handelingen te automatiseren. In de toekomst zullen we meer informatie digitaal kunnen verwerken. Een grote groep verzekerden kan op onze website onder “mijn ABP” nu al hun pensioenoverzicht raadplegen.’ Daar kunnen ze online hun diensttijd bekijken en zien bij welke werkgever ze hebben gewerkt in de loop der jaren. Althans, voor wat betreft werkgevers die aangesloten zijn bij ABP. Ook kunnen ze al hun eigen persoonlijke gegevens checken. Dat is belangrijk, want in het verleden gebeurde het wel eens dat werkgevers verkeerde diensttijden doorgaven.

Bij ‘mijn ABP’ komen steeds meer instrumenten waarmee de deelnemers kunnen uitrekenen wat de consequenties zijn voor het inkomen als ze hun pensioen bijvoorbeeld twee jaar eerder of juist later laten ingaan. Kortom, we willen iedereen zo goed mogelijk informeren over hun individuele situatie. Dat is mijn topprioriteit voor de toekomst.’



Rode knop



# A day at the callcenter

Het is maandagochtend 8.30 uur als ik ABP-medewerkster Marleen Vroomen tegemoet loop op een parkeerplaats, een paar honderd meter van het ABP-complex in Heerlen. Een 'blind date'. Ik heb haar niet eerder ontmoet. Zij verschijnt in een lichtblauwe Hyundai Atos, ik heb als kenmerk mijn bruine jas en lange haar.



Afspraak is dat ik haar een dag intensief zal volgen bij haar werk in het callcenter van ABP. Op die manier hoop ik meer inzicht te krijgen in wat al tien jaar frontoffice én visitekaartje is van een groot bedrijf. Wat en wie zit er achter de telefoonnummers die

verwijzen naar zaken als pensioenopbouw, ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen of FPU-uitkering?

### **Voldoende bezetting**

Marleen Vroomen is een vriendelijke, enthousiaste vrouw. Ze woont al meer dan twintig jaar met haar man in de Kerkraadse wijk Spekholzerheide. Het woon-werkverkeer neemt niet veel tijd in beslag. Kerkrade en Heerlen grenzen aan elkaar. Files zijn er niet. Ze heeft deze ochtend eerst haar 13-jarige dochter uitgezwaaid die in de brugklas van het College Rolduc zit. Daarna heeft ze, op weg naar haar werk, haar zoon van 12 afgezet bij basisschool D'r Durpel. Haar man, die ook bij ABP op de afdeling 'Procesondersteuning' werkt, heeft vandaag vrijaf. Omdat ik mijn toegangspasje moet ophalen, gaan we via het hoofdgebouw naar binnen. Normaal loopt Marleen door de parkeergarage naar het nabijgelegen gebouw. Ze heeft een speciale badge voor de draaideur. Twee roltrappen voeren omlaag naar een gangenstelsel dat uiteindelijk uitmondt in gebouw GK2. Ze haalt koffie in de koffiehoeke en loopt vooruit naar de afdeling. Daar is het al behoorlijk druk. Een groot aantal medewerkers is om acht uur begonnen. Links en rechts staan bureaus in stervorm tegen elkaar aan. Een kunstzijden bloemstuk prijkt op de verhoging. Halfhoge, blauwe schotten scheiden de werkplekken zodat iedereen in rust de gesprekken kan voeren. Het is een komisch gezicht; al die kapsels die nog net zichtbaar zijn. Ze hangt haar jas op en noteert haar koffiepauses op het witte bord. Een schema zorgt ervoor dat er altijd voldoende bezetting is. Dan loopt ze naar de kast om haar postbakje te legen. Vandaag is er informatie over de wijzigingen in de FPU-regeling en over de wijzigingen in het invaliditeitspensioen door invoering van de WIA.

### **Teller**

Marleen Vroomen werkt sinds januari 2000 bij ABP, eerst als uitzendkracht, de laatste jaren met een vast contract. Het callcenter van ABP is onderverdeeld in: Service Verzekerden en Service Pensioengerechtigden. Klanten die inbellen worden automatisch doorgesluist. Marleen en haar directe collega's zijn allround. Zij krijgen alle vragen binnen. Omdat ik toestemming heb om mee te luisteren halen we een extra headset bij Procesondersteuning. Dat is ook de afdeling waar de prognoses worden gemaakt van het aantal telefoontjes en de inzet die vereist is. De directe stand van zaken wordt weergegeven op een elektronisch paneel dat aan het plafond hangt. Het geeft aan hoeveel klanten in de wacht staan. Ook de rode knop op het telefoontoestel duidt op wachtende klanten. Een signaal dat de medewerker moet proberen het lopende gesprek kort te houden. De afdelingshoofden worden zenuwachtig als het aantal wachtenden toeneemt.

Ze start haar computer op en sluit de headsets aan. Het gaat wat minder vlot dan normaal, omdat ik haar met vragen overstelp. Over haar stoel bijvoorbeeld die speciale armsteunen heeft en de muispen waarmee ze, afgewisseld met de normale muis, de computer bedient. Dit om rsi-klachten (repetitive strain injury) te voorkomen. Tijd voor het eerste gesprek. Als ze de telefoon opneemt, zie ik op het elektronisch paneel dat de teller op 150 staat. Het is 9.25 uur.

## Gesprekken

‘Goedemorgen. Welkom bij ABP. U spreekt met Marleen Vroomen. Waarmee kan ik u van dienst zijn?’ Het gesprek gaat over vervroegde uittrekking en arbeidsongeschiktheid. De man maakt zich zorgen over het feit dat hij een tijdje arbeidsongeschikt is geweest en vraagt zich af of hij binnenkort toch met FPU kan gaan. Marleen Vroomen tikt zijn klantnummer in, controleert de gegevens en stelt hem gerust. Het tweede gesprek gaat in dialect. Dat zal gedurende de dag vaker gebeuren. Voor oudere Limburgse klanten is dat blijkbaar vanzelfsprekend. ‘Heeft mijn ex-partner recht op de helft van het bedrag dat tijdens de huwelijkse periode is opgebouwd?’ vraagt een klant verongelikt. ‘En is er geen mogelijkheid een en ander af te kopen?’ Nee, die is er niet en voor een berekening zal hij zijn vraag schriftelijk aan de betreffende afdeling moeten stellen. Een vrouw met een gedeeltelijke WIA-uitkering overweegt te stoppen met werken. ‘Wat zijn de consequenties voor mijn invaliditeitspensioen?’ Omdat ze het antwoord schriftelijk bevestigd wil hebben, verstrekt Marleen haar een mailadres. ‘Kan ik mijn opgebouwd pensioen laten uitbetalen?’ vraagt de volgende klant. Dan volgt een docent die twee jaar ziek is en waarschijnlijk wordt ontslagen. Hij maakt zich zorgen over zijn uitkering. Het is onder-tussen 10.00 uur. Er verschijnt een bericht op het computerscherm dat het tijd is voor rek- en strek oefeningen. Die tip zou Marleen kunnen opvolgen door haar werk staande te doen. Ze wijst op een rij knoppen naast me. Daarmee kan het bureaublad een flink eind omhoog worden gebracht.

## Spits

Tijd voor een terugkerend thema; de jaaropgave. Veel klanten hebben het voor hun belastingopgave nodig en 1 april is een harde deadline. In de loop van de dag zullen meer klanten erover bellen, sommige bezorgd, een enkeling boos. Uit de administratie blijkt dat de opgaven reeds in februari zijn verstuurd, voor de zekerheid gaat er alsnog een kopie op de bus. Marleen maakt intern melding van de missers. Ook de volgende klant is druk doende zijn belastingpapieren op orde te brengen. Hij vraagt om de pensioenaangroei en salarisgegevens van de laatste zeven jaren. Marleen logt in en geeft ze geduldig door.



De volgende alweer. Ze kijkt er niet van op. Het is een vast gegeven. Maandag is topdag en tussen 10.00 en 12.00 uur loopt het storm. Een vrouw wil in juni vervroegd uittreden, vraagt om een offerte FPU en het bedrag dat ze aan ouderdomspensioen zal ontvangen. Er volgt een ingewikkeld gesprek over eindloon en middelloon. Daarna is er een soortgelijk geval. Marleen werkt samen met de klant de vragen op haar scherm af.

**Break** Na elk gesprek vinkt Marleen in een speciaal bestand af wat het onderwerp was. Op die manier houdt ze bij waar klanten voor bellen. Dat geeft Procesondersteuning een overzicht. Ondertussen verschijnt een bericht in de linkerbovenhoek van haar scherm dat ik al eerder heb opgemerkt. Het systeem adviseert een korte pauze van tien seconden. Is

## ‘Wachttijd van 30 seconden is het streven’

het de bedoeling dat ze nu haar handen in de lucht steekt? Ik moet er eigenlijk wel om grijnzen. Als het om afwisseling en momenten van rust gaat lijken me de korte gesprekken, opmerkingen en grapjes van collega’s tussendoor veel heilzamer. Het is sowieso tijd voor een break. Maar eerst verstrekt ze nog informatie aan een mevrouw die op haar 62ste wil stoppen. ‘Het is raadzamer toch maar drie maanden langer door te werken’, zegt ze. ‘Dan krijgt u hetzelfde bedrag als uit de oude FPU-regeling.’ Tot slot belt een dochter met vragen over de pensioenen van haar ouders. Voor het verstrekken van die gegevens is persoonlijke toestemming nodig. Die zullen ze toch eerst moeten verlenen.

De fotografie is gearriveerd. Marleen legt haar headset op het bureau. In het gangpad en de koffiehoeke wordt een serie foto’s gemaakt. De collega’s vinden al die aandacht wel vermakelijk. ‘Is dat je schaduw’, hoor ik, als ik achter haar aan schuif. Ik voel me inderdaad een soort bodyguard. Als we tegen 11.45 uur weer op de werkplek zitten, staat de teller op 729 telefoontjes.

**Fouten** Het duurt slechts even voordat de telefoontjes weer binnenstromen. De eerste beller klaagt dat het niet lukt met zijn wachtwoord op de ABP-site in te loggen. Dat is iets voor de ‘troubleshooter’ die schuin tegenover zit. Zij lost dit soort problemen op. Ik zie nu pas dat ze is omgeven door vrolijke, gele smileys met een headset op. Een volgende klant meldt zich. ‘Wat mag ik bijverdienen als ik vervroegd met pensioen ga?’ Daarvoor moet de vragensteller een ander nummer bellen. Ondertussen verschijnt op het scherm de mededeling dat de muis ‘gevoelig of snel’ staat ingesteld. Marleen laat zich niet

afleiden. Ze beantwoordt vragen over waarde-overdracht van het ene naar het andere pensioenfonds. Enkele bellers blijken verkeerd verbonden. Via de telefooncentrale worden ze verder geleid.

**Pauze** Om 13.30 uur is de middagpauze. Hoewel er in het hoofdgebouw een grote kantine is, geeft ze de voorkeur aan de koffiehoeke. Ze vindt het jammer tijd te verspillen met heen en weer lopen. Een collega trakteert op Limburgse vlaai omdat hij vijftig is geworden.



**Marleen Vroomen:**

‘Het was eigenlijk een normale dag’

De blauwe ballonnen en goudkleurige slingers aan het plafond zijn echter niet voor hem, maar voor het tienjarig jubileum. Ik ben zo onbescheiden naar haar vooropleiding te vragen. Na haar HAVO-tijd heeft ze de kleuteropleiding gevolgd. ‘Heb je niet de ambitie alsnog met kinderen te gaan werken?’ vraag ik. Ze schudt resoluut haar hoofd. Ze vindt haar huidige werk veel leuker.

In de koffiehoeck zitten vier tijdelijke krachten die via een uitzendbureau zijn binnengehaald. Juni 2005 zijn ze met een twintigtal begonnen. Van tien van hen is het contract verlengd tot december. Zij zijn uiteraard blij dat ze daarbij zitten, omdat het nog steeds moeilijk is in Limburg een baan te vinden.

**Geduld** Eenmaal terug op de werkplek rijgen telefoontjes en vragen zich aaneen. Wat gebeurt er met het pensioen als je naar het buitenland verhuist? Wat is de invloed van echtscheiding? Wordt het gespaarde extra pensioen meegenomen in de FPU-uitkering of in het ouderdompensioen? Hoeveel bedraagt de aangroei van de ABP Extra Pensioen? Ik bewonder de rust, kennis en kundigheid waarmee ze de vragenstellers antwoord geeft. Het maakt niet uit dat ze soms twee of drie keer iets moet uitleggen. ‘Iedere klant heeft recht op een correcte, passende bejegening’, stelt ze.

Een vrouw die in 1939 is geboren, heeft nog steeds geen uitkering ontvangen. ‘Ik ben bang dat het ABP me heeft vergeten’, zegt ze. Terwijl Marleen haar doorverbindt met de juiste afdeling breekt buiten een waterig zonnetje door.

**Lang gesprek** Ook na de korte koffiebreek blijft het druk. Langzaam gaan we naar het einde van haar werkdag. Ze voert een lang gesprek met een docent die naar het buitenland wil. ‘Kan ik in Nederland pensioen blijven opbouwen door het betalen van premie?’ vraagt hij. ‘Is afkopen mogelijk? En wat betekent verblijf in het buitenland voor de opbouw van mijn AOW?’ Het is 17.00 uur geweest als hij de hoorn oplegt. De telefoonteller staat op 1649. Ik heb mijn halve notitieblok volgeschreven. Voor Marleen zit de dag erop. Ze sluit haar computer af, bergt de muispen in haar locker en pakt haar spullen bij elkaar. Samen lopen we door het gangenstelsel naar het hoofdgebouw. ‘Het was eigenlijk een normale dag’, zegt ze, terwijl ze naar mijn vermoeide gezicht kijkt. Ik zal haar maar niet tegen spreken.





## ABP Over Pensioenen

### Colofon

#### Uitgave

ABP Corporate Communications

Oude Lindestraat 70

Postbus 4911

6401 JS Heerlen

Telefoon 045 5794141

E-mail [marleen.veeren@abp.nl](mailto:marleen.veeren@abp.nl)

#### Art direction

Geert Setola

#### Fotografie

Annemiek Mommers | Hanneke van Velzen

#### Illustratie

Mark Janssen

#### Teksten

Karin Dormans: Luud Mesters | John Froger

Wilma van Hoeflaken: Leo Bessems | Theo van Kessel | Lowie Rademakers

Peter Lenssen: Rob Meertens | Marleen Vroomen

Peter van Steen: Eelco Brinkman | Wim Moes | Marjo Pluijmaekers

Marcel Vleugels: Jaap Maassen

Christel Witteveen: Alexander van Coberen | Marcel Vaessen

#### Eindredactie

Lidwien de Wit

#### Productie

Marcel Vleugels

#### Lithografie en druk

Lecturis BV

ISBN 978-90-6601-021-5, juli 2007 - tweede druk

Overname van tekst is toegestaan mits dit geschiedt met bronvermelding.

Het reprorecht wordt niet uitgeoefend. Eerder verscheen *Hoe ABP belegt* over ABP Vermogensbeheer.

Het enige dat telt is het belang van de deelnemers

Stukken zijn goed voorbereid

Jong en oud tegelijk kunnen bereiken

In feite ontwikkelen de sociale partners de producten

Automatiseringsdeskundigen hebben tot taak materieboek in rekening te zetten

We laten altijd meewegen wat de schade is voor de klant

Veel nieuwe technologieën in de afgelopen tien jaar

Waarschuwingssysteem voor service en kosten

ABP is een 24-uurs bedrijf

Slechts in vijf procent van de gevallen is meer aandacht nodig

De foutmarge van de PGI is minder dan drie promille

Er gebeuren veel onverwachte dingen

Wachttijd van 30 seconden is het streven