



Hoe robuuster de organisatie, hoe beter het vermogensbeheer

Je kunt je portefeuille nog zo strategisch inrichten, als de juiste vaardigheden en capaciteiten niet aanwezig zijn, of als de data, de software en de processen binnen de organisatie niet op orde zijn, doe je de pensioendeelnemer op de lange termijn tekort.

Financial Investigator sprak met Melinda Rook,
Director Asset Management & Pensions bij KPMG.

Door *Lies van Rijssen* Fotografie *Kees Rijken*

‘Dat ik al jong belangstelling had voor bestuurlijke rollen komt voort uit mijn gedrevenheid om me in te zetten voor het belang van pensioendeelnemers en uit een sterke interesse in het vak. In de economie in het algemeen, in financiële markten en natuurlijk in vermogensbeheer.

Na mijn opleiding aan de Erasmus Universiteit ben ik gestart als obligatiehandelaar. Aansluitend heb ik de stap gemaakt naar PGGM, een grote vermogensbeheerder, waar ik als Risk Manager aan de slag kon. Vervolgens werd ik daar Senior Client Portfolio Manager. Na zeven jaar bij PGGM kwam ik bij KPMG terecht, waar ik nu Adviseur ben voor de vermogensbeheerindustrie.

De manier waarop vermogens in Nederland worden beheerd, heeft grote invloed op de maatschappij. Vers van de universiteit had ik niet in de gaten hoe enorm de impact van vermogensbeheer op de samenleving is. Nederland is natuurlijk een groot ‘pensioenland’ en daarmee ook een groot ‘vermogensbeheerland’. De wereld van de financiële markten is op zichzelf al

bijzonder en interessant, maar het houdt mij nog veel meer bezig welke positieve impact we vanuit die wereld voor de samenleving kunnen hebben.

De inrichting van een organisatie kan ontzettend veel bijdragen aan de wijze waarop je idealiter belegt. Als we operationele fouten zo veel mogelijk verminderen, zorgen we tegelijkertijd dat we kosten verlagen en minder geld verliezen. Om het simpel te zeggen: dat draagt bij aan een hoger rendement voor pensioendeelnemers. Pensioen heeft een belangrijke maatschappelijke functie in Nederland. De wijze waarop de vermogensbeheerorganisaties zijn ingericht, doet er dus toe! Daar moeten we heel veel focus op leggen.

‘Pensioen heeft een belangrijke maatschappelijke functie in Nederland. De wijze waarop de vermogensbeheerorganisaties zijn ingericht, doet er dus toe!’

Doordat ik inmiddels op verschillende plekken in de vermogensbeheersector aan het werk ben geweest, heb ik vanuit verschillende invalshoeken ervaringen kunnen opdoen. Ik merk dat die ervaringen elkaar versterken.

Ik zou me in de toekomst, gebruikmakend van mijn kennis en ervaring, nog meer willen inzetten om >

‘Nederland is natuurlijk een groot ‘pensioenland’ en daarmee ook een groot ‘vermogensbeheerland’

te bouwen aan een robuustere vermogens-beheersector. Mijn visie is dat hoe robuuster we organisaties inrichten, hoe beter we een effectief vermogensbeheer voor pensioendeelnemers tot stand kunnen brengen. Het gaat daarbij niet alleen om meer financieel rendement. Het gaat zeker ook om een duurzaam, verantwoord rendement.

In mijn werk spelen momenteel twee grote thema's. Digitalisering is daar in mijn huidige rol één van. Het is een heel groot en belangrijk thema. Mijn focus ligt momenteel sterk op het digitaliseren van vermogensbeheerprocessen, op de vaardigheden en capaciteiten die de organisatie nodig heeft, op de wijze waarop de organisatie idealiter zou moeten werken en op hoe je de organisatie klaar kan maken voor de toekomst.

Duurzaamheid is het andere thema waar ik aandacht aan geef. De sector moet in alle opzichten verduurzamen, ook in de integratie van de bedrijfsvoering rond het vermogensbeheer. Duurzaamheid is een van de belangrijkste pijlers om de samenstelling van de beleggingsportefeuille op te grondvesten. In combinatie met digitalisering betekent dat nogal wat voor de data en de software die je nodig hebt. En daarmee ook voor de vaardigheden en capaciteiten van de mensen die je in huis moet hebben. Want als je een goede duurzame portefeuille opbouwt, maar de data liggen overal en nergens, de software is niet toereikend of processen zijn niet goed uitgewerkt, dan loop je als organisatie risico op het maken van fouten.

Duurzaamheid spreekt mij als persoon ook zeer aan. Ik probeer duurzaamheid zo veel mogelijk te integreren in mijn leven en dat houdt niet op bij elektrisch rijden. Een paar jaar geleden ben ik plantaardig gaan eten. Ik heb die switch echt vanuit duurzaamheidsoverwegingen gemaakt. In het begin

was dat ingewikkeld, een zoektocht. De tussenstap naar het vegetarisme heb ik overgeslagen. Ik heb echt moeten uitvinden wat veganisme allemaal inhield. Het was natuurlijk ook spannend wat mijn gezinsleden ervan zouden vinden. Omdat ik meestal voor ze kook, moet ik zorgen dat iedereen wel alles binnenkrijgt wat nodig is. Dat gaat nu goed.

Ik ben overigens niet activistisch. Ik vind dat het een eigen keuze moet zijn. We hebben er thuis een weg in gevonden met elkaar. Voor mijn man en kinderen komt er soms nog vlees op tafel. Ik ondervind van mijn keuze zeker gezondheidsvoordelen en alles wat ik erover heb gelezen, maakt mij steeds sterker in mijn overtuiging. Maar door er relaxt mee om te gaan, heb ik het idee dat anderen het ook kunnen accepteren.

Het belang van diversiteit zie ik steeds meer op de voorgrond treden. Ik geloof niet dat één bepaalde aanpak of één profiel binnen een team zaligmakend is. Een van de grootste valkuilen als je gaat werven, is dat je op zoek gaat naar klonen van jezelf. Dan organiseer je dat je geen tegengas krijgt. Dat leidt niet tot betere besluiten. Enige oppositie is altijd goed.

Inclusiviteit is in mijn werk erg belangrijk. Het is belangrijk om te zien wat mensen kunnen toevoegen aan een team. Welke invalshoek, ervaring en kennis zij meebrengen. Het betekent ook weleens dat ik me flink moet verdiepen in de ander om te begrijpen waar een standpunt of bepaald gedrag vandaan komt. Dat kan ingewikkeld zijn, maar hoort er gewoon bij.

‘Misschien is de jonge generatie wel veel slimmer, omdat ze van het begin af aan besloten hebben niet mee te doen met de ratrace.’

Sinds corona werken we anders samen. Er is een pre-coronatijd, een coronatijd en een tijd van ‘leven met’. Veel samenwerking organiseren we nu hybride of online. Veel mensen zijn helemaal gewend aan de vrijheid om

CV

Melinda Rook

Melinda Rook begon haar loopbaan als Obligatiehendelaar bij een fixed income broker. Daarna volgden zeven jaar bij PGGM, eerst als Risk Manager en later als Senior Client Portfolio Manager. In 2017 stapte ze over naar KPMG en werd ze daar Manager bij Asset Management Advisory. Sinds oktober 2022 is ze Director Asset Management & Pensions. Rook is tevens Voorzitter van CFA Society Netherlands.



of online of fysiek deel te nemen aan een overleg en op eigen voorkeurstijden te werken. In ons team proberen we iedereen zo veel mogelijk vrijheid te geven. Natuurlijk hebben we ook klantafspraken en moeten we met elkaar goed regelen wie wanneer waar werkt. Maar of iemand nu op een werkdag om tien uur 's ochtends gaat hardlopen of om vier uur 's middags naar de kapper gaat, maakt mij niet uit. Als het werk maar gebeurt. Ik denk dat deze werkwijze goed in de huidige tijdgeest past.

Ik zie dat de generatie die net van de universiteit komt anders in het leven staat dan mijn generatie. Twintigers zijn veel meer dan de generaties vóór hen bezig met hun werk-privébalans. Ik heb het niet over vrijheid-blijheid, want de werkwijze moet wel passen binnen klant- en teamafspraken. Maar laat mensen binnen die structuur, die kaders, vooral in vrijheid hun eigen schema's maken.

Uiteindelijk groeien we allemaal op in onze eigen tijdgeest en vinden we dát de waarheid. Ik vond het indertijd best logisch om veel vlees te eten. De balans tussen werk en privé? Dat zag ik als een concept. Maar er komen weer nieuwe generaties met nieuwe inzichten. Misschien zijn zij wel veel slimmer dan de mensen van mijn generatie, omdat ze van het begin af aan hebben besloten niet mee te doen met de ratrace. In de huidige tijd waarin we zo veel slimme technologie voor ons kunnen laten werken, is dat toch ook helemaal niet meer nodig.

De belangrijkste uitdaging in deze levensfase is voor mij het combineren van gezin, werk en nevenfuncties en toch ook nog zorgen voor wat sociale gezelligheid. Het besef dat ik soms keuzes moet maken, helpt mij. Plus de acceptatie dat bij die keuzes soms ook dingen horen die niet leuk zijn. Ze is nu alweer acht, maar toen mijn dochttertje tien maanden was, ben ik een part-time MBA gaan doen naast mijn fulltimebaan. Dat

betekende dat ik op vrijdagavonden en zaterdagen twee jaar lang terug de schoolbanken in ging. Dat was niet altijd makkelijk, maar ik zou het zo weer doen. En er wéér last van hebben.

Mijn man heeft me hierin altijd volledige support gegeven. Dat probeer ik andersom uiteraard ook. Samen vinden we steeds een goede balans. Van tijd tot tijd moeten we die wel opnieuw vinden. Soms is dat lastig, zeker als er onverwachte dingen gebeuren waardoor het leven tijdelijk op zijn kop komt te staan. Een goede planning helpt. Dat geldt thuis, maar ook op het werk met het team en voor de verschillende klanten. Vervolgens moet je wel de discipline opbrengen om je planning na te komen of aan te passen als dat nodig is. Ook dat is niet altijd gemakkelijk. Maar wel belangrijk.

Wat mij blijft boeien en drijven zijn ingewikkelde vraagstukken. Daar ga ik graag op af, zowel in mijn werk als privé. Ik heb me het afgelopen jaar gestort op de wereld van de triatlon. Het is prachtig om te kijken of me dat überhaupt lukt, of het kan. Als het lukt en als ik merk dat ik vooruitgang boek, dan krijg ik daar ontzettend veel energie van. Natuurlijk word ik daarbij geïnspireerd door mensen die deze sport ook beoefenen, door hoe zij het voor elkaar hebben gekregen om te doen wat zij doen en door hoe zij met hun sport omgaan in combinatie met werk.

Ook hier is goed plannen en discipline om je planning na te komen heel belangrijk. Zolang er geen gekke dingen gebeuren, heeft niemand er problemen mee als ik 's avonds nog even een stukje ga hardlopen. Maar als thuis de boel op zijn kop staat of er staan drie deadlines voor werk in brand, dan ligt het natuurlijk anders. ■

‘Een van de grootste valkuilen als je gaat werven, is dat je op zoek gaat naar klonen van jezelf. Dan organiseer je dat je geen tegengas krijgt.’