



# Iedere euro voor de deelnemer telt

Evalinde Eelens is afkomstig uit de asset management sector, maar zij werd zo gegrepen door het besturen van pensioenfondsen, dat dit haar core business werd. Haar hart ligt bij de beveiliging, de schilder, de postbode. Kortom: bij de deelnemer. Voor hem en haar wil ze een verschil maken.

Door Lies van Rijssen Fotografie Kees Rijken

## Je bent van huis uit vermogensbeheerder. Hoe is het besturen van pensioenfondsen op je pad gekomen?

‘Toen ik als vermogensbeheerder bij een private wealth manager werkte, belandde ik via een recruiter bij een pensioenuitvoeringsorganisatie. De pensioensector droeg voor mij de labels ‘saai, grijs en oubollig’. Maar het bestuur van Bedrijfstakpensioenfonds Schilders heeft mijn kijk op de sector radicaal veranderd door zijn sterke focus op de deelnemer. Dat past ook bij mij. Als adviseur gaf ik het bestuur, maar ook de deelnemersraad – nu het verantwoordingsorgaan – uitleg over asset management. Ik zag mezelf staan voor die schilders, die later moesten leven van het geld waarover ik adviseerde. Ik vond het een voorrecht om, zo jong als ik was, daarvoor hun vertrouwen te krijgen. Tot mijn eigen verbazing voelde ik een passie voor pensioenen groeien. Ik vond het mooi dat ik een verschil mocht helpen maken in zoiets essentieels in het leven van mensen.

Mijn overweging om te gaan besturen werd getriggerd toen ik in vakbladen alsmaar artikelen tegenkwam over het gebrek aan diversiteit en het tekort aan beleggingskennis binnen pensioenfondsbesturen. Ik werd daar onrustig van. Dat ging vanzelf. Ik zette mezelf toen voor het blok en besloot: ‘Of ik neem de verantwoordelijkheid er iets aan te doen, of ik laat het gaan.’ Als ik het niet wilde doen, mocht ik het dan wel van anderen verwachten?’

## Aard en achterban van de pensioenfondsen waarbij je betrokken bent, lijken flink van elkaar te verschillen. Klopt dat ook? Zo ja, wat zijn die verschillen? Hoe ervaar je die?

‘Ik ben Bestuurder bij twee bedrijfstakpensioenfondsen en één ondernemingspensioenfonds. Binnen de fondsen

verschilt mijn rol. Ik ben wel steeds betrokken bij het vermogensbeheer. Bij BPF Particuliere Beveiliging is dat als Uitvoerend Bestuurder, de andere twee fondsen hanteren een paritair model.

Het was een bewuste keuze om de verschillen tussen fondsen te willen ervaren. Ik wil mezelf namelijk behoeven voor een tunnelvisie. Hoe breder mijn achtergrond, hoe groter mijn toegevoegde waarde. De variatie brengt ook dynamiek. Ik heb een droombaan, zelfs als het heel druk is. Over een tijdje wil ik ook buiten de pensioensector kijken. Niet om deze achter me te laten, maar omdat ik denk dat we als sector ook veel kunnen leren van wat er elders gebeurt. En andersom!’

## Wat is een belangrijk inzicht dat je als pensioenfondsbestuurder hebt opgedaan?

‘Dat je moet omdenken naar hoe deelnemers denken. Institutionele beleggers denken in miljarden: ‘Pensioenfonds X heeft zoveel miljard, Y zoveel miljard.’ Dat zegt deelnemers niets! Zij denken in honderden euro’s. Waar ik werk, zijn de pensioenen niet kolossaal. Bij alle besluiten telt elke euro. En bij elk besluit overwegen we de toegevoegde waarde voor deelnemers en of het besluit te verantwoorden is.

Ik sta in dienst van de deelnemer. Als we buiten een postbode, schilder of beveiliging tegenkomen, vertel ik mijn kinderen dat ik voor die mensen werk. Als het kan, spreek ik ze aan en vraag: ‘Wat vindt u eigenlijk van uw pensioen en het pensioenfonds? Wat kunnen we beter doen?’ Dat kan interessante inzichten opleveren en is leuk om te doen.’

>

**‘Dat het vertrouwen in de pensioensector laag is, moeten we aanpakken. De deelnemer is onze opdrachtgever. We moeten deelnemers als klant zien en meenemen in onze beleidskeuzes.’**

**Wat drijft jou als persoon en waardoor raak je geïnspireerd als het om je werk en loopbaan gaat?**

‘Ik vind het inspirerend dat ik een verschil kan maken. Dat is niet helemaal onzelfzuchtig. Ik breng als bestuurder diversiteit en kennis van asset management in en kan mij daardoor professioneel en persoonlijk verder ontwikkelen. Als jongere bestuurder hoop ik ook jongere deelnemers te inspireren zich in hun pensioen te verdiepen.’

Dat ik al een paar keer heb mogen indexeren als pensioenfondsbestuurder, geeft een ongeëvenaard positief gevoel. Helaas denken niet alle deelnemers positief over de pensioensector, soms ook door gebrek aan kennis. Als BPF Schilders op bijeenkomsten aan deelnemers vraagt hoe vaak het heeft moeten korten, horen we zelden het goede antwoord. We hebben namelijk nog nooit hoeven korten.’

**Wat zijn voor jou belangrijke thema's in je werk?**

‘Draagvlak vind ik heel belangrijk. De tijd dat verplichtstelling vanzelfsprekend was, ligt ver achter ons. Dat het vertrouwen in de pensioensector laag is, moeten we aanpakken. De deelnemer is onze opdrachtgever. We moeten deelnemers als klant zien en meenemen in onze beleidskeuzes. Alleen als dat goed gebeurt, kan het vertrouwen terugkeren. Ook communicatie is heel belangrijk. Het is moeilijk om ‘pensioen’ bij de belevingswereld van mensen te brengen. Zeker bij jongeren. We zoeken continu naar antwoorden op de vraag hoe we deelnemers – alle generaties – wél kunnen bereiken.’

**Voegt diversiteit waarde toe aan jouw werk? En hoe zit het met duurzaamheid?**

‘Natuurlijk is diversiteit heel belangrijk. Het gebrek daaraan is een breed maatschappelijk probleem. Ook de pensioensector heeft nog een lange weg te gaan. Als nieuwe pensioenfondsbestuurder positioneerde ik me als een soort schaap met vijf poten: vrouw, onder de veertig, met kennis van asset management en pensioenen, en niet-Nederlands. Dat leverde de pensioenfondsen aardig wat vinkjes op. Maar diversiteit moet voorbij die vinkjes komen en niet beperkt blijven tot ‘één vrouw en één

persoon onder de veertig’. Wetenschappelijk onderzoek heeft ruimschoots aangetoond dat diversiteit

betere besluitvorming en besluitvormingsprocessen meebrengt. Voor een MBA-opleiding deed ik afgelopen jaar zelf veel onderzoek naar diversiteit. Idealiter heb je minimaal drie vrouwen in een pensioenfondsbestuur om de besluitvormingsprocessen te optimaliseren. Helaas is dat niet de praktijk. Wat zou het goed zijn om tegen bedrijven waarmee wij engagen, te kunnen zeggen: ‘Als wij drie vrouwen in het bestuur kunnen hebben, kunnen jullie dat ook.’ Er zijn heel veel geschikte vrouwen, maar men kan elkaar niet vinden. We zouden een centrale databank voor bestuurlijke vacatures in de pensioensector moeten hebben.

Je vroeg ook wat duurzaamheid voor mij toevoegt. Sinds jaar en dag ben ik voorstander van maatschappelijk verantwoord beleggen. In een goede wereld zijn pensioenen meer waard. De samenleving ziet dat steeds beter. Wat nu mainstream is, heette twintig jaar geleden nog activistisch. Ik spits maatschappelijk verantwoord beleggen altijd toe op ESG: Environment, Social en Governance. Verantwoordelijke beleggers focussen op alle drie. Blindelings investeren in vervuilende bedrijven? Dat kun je aan deelnemers niet meer verkopen en past ook niet bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van pensioenfondsen. Hetzelfde geldt voor beleggen in bedrijven met slechte arbeidsomstandigheden of gebrekkige corporate governance. Na een aflevering van Zembla ontwikkelden fondsen beleidskaders om een basis voor bijvoorbeeld uitsluitingen te hebben. Duurzaam beleggen is inmiddels standard practice. Gelukkig! Ouderen én jongeren zien het belang daarvan.’

**Wat beschouw je als het belangrijkste moment in je loopbaan?**

‘Als adviseur maakte ik mee dat een bestuurscommissie na maanden van kennissessies over asset management maar geen grip kreeg op de inhoud. Wij, de adviseurs, hadden het maximale aan educatie gedaan en de bestuurders hadden maximale inzet geleverd. Ik besepte dat pensioenfondsbesturen echt niet zonder beleggings-experts in hun midden kunnen. Het is onredelijk te

## Evalinde Eelens

Evalinde Eelens richtte als Beleggingsexpert in 2018 Ravenna Consulting op. Zij adviseert over beleggingen, asset management, financieel risicomanagement, pensioenfondsmangement en duurzaam beleggen. Eelens werd in 2018 Bestuurder bij BPF Particuliere Beveiliging en BPF Schilders en in 2019 ook bij ondernemingspensioenfonds PostNL. Eelens heeft de Belgische nationaliteit.



verwachten dat mensen met een compleet andere achtergrond door kennissessies te volgen het niveau van beleggingsexperts kunnen bereiken. Ook deze eyeopener heeft mijn besluit om te gaan besturen, gevoed.’

### Wat waren tot nu toe de grootste uitdagingen in je carrière?

‘Ik kijk vooruit, dus ik smokkel even. De Wet Toekomst Pensioenen brengt een kolossale uitdaging mee die pensioenfondsen op alle vlakken raakt. Goed samenwerken met sociale partners is belangrijker dan ooit. We zijn in dit proces van keuzes en verantwoordelijkheden afhankelijk van elkaar. De uitlegbaarheid naar deelnemers wordt een hele kluif. Hoe zorgen wij dat zij begrijpen wat er verandert, wat de gevolgen zijn en hoe dat hen persoonlijk beïnvloedt? Het Nieuwe Pensioencontract kan een aardverschuiving betekenen. Het traject is kostbaar, misschien worden pensioenfondsen gedwongen verder te consolideren. Het is ook spannend en interessant. Geen enkele uitdaging uit het verleden was groter.’

### In hoeverre heeft de COVID-19-pandemie impact gehad op je werk? Hoe ga je daarmee om?

‘De pandemie heeft voor iedereen enorme impact gehad. Toen de scholen gesloten waren, werkte ik ’s nachts, als de kinderen sliepen. Op termijn is dat niet vol te houden. Mensen moesten wennen aan thuiswerken en nieuwe werkafspraken ontwikkelen. Waar let je op als je veel van de lichaamstaal tijdens vergaderingen niet kan zien? Ik mis het persoonlijke en informele contact met collega’s. Anderzijds leer ik mensen nu juist méér persoonlijk kennen. We komen virtueel bij elkaar thuis. Mijn collega’s kennen mijn kinderen nu. Maar het is fijner als we straks weer zelf kunnen kiezen tussen virtueel of fysiek. Goed is dat we nu inzien hoe absurd het was

om lange autoritten te maken en files te trotseren voor een vergadering van een uur. Zowel gezien vanuit tijdsbesteding als vanuit milieu-impact. Daar moeten we lering uit trekken.’

### In hoeverre speelt leeftijd een rol in je werkzaamheden? Wat leer jij van oudere generaties? En andersom, wat kun jij oudere generaties leren?

‘Bij mijn overstap in 2018 naar de pensioensector vroeg ik me af of ik serieus genomen zou worden als jong bestuurslid tussen al die wijze oude mannen. Ik was daar nerveus over. Maar al snel bleek dat mijn collega’s mij respecteerden en beoordeelden op mijn capaciteiten. Ik ben altijd goed voorbereid en lees alle vergaderstukken, inclusief bijlagen: ‘failing to prepare is preparing to fail’. Als ik weet waar ik het over heb, maakt leeftijd niet uit. Leerelementen zitten meer in verschillen in achtergrond en ervaring. Iemand van twintig of dertig jaar ouder dan ik heeft andere ervaringen. Hij of zij heeft bijvoorbeeld ups en downs op de financiële markten meegemaakt en herkent het sneller als de geschiedenis zich herhaalt. Daar leer ik van. Elke interactie met medebestuurders, ongeacht leeftijd, is voor mij een potentieel leermoment.

Ik vind het fantastisch als medebestuurders – en dat is meer persoons- dan generatiegebonden – mij willen helpen met mijn zelfontwikkeling. Met een diversiteit aan mensen

samenwerken is heel fijn. Een bestuur of beleggingscommissie moet divers samengesteld zijn en niet uit enkel jongeren of enkel ouderen bestaan. Bestuurders met een lange geschiedenis bij een fonds vormen het collectief geheugen. Ze zijn heel waardevol voor de besluitvorming. Soms fungeer ik ook als geheugen. Bij BPF Schilders bijvoorbeeld, vanuit mijn tijd als adviseur. ■

‘De Wet Toekomst Pensioenen brengt een kolossale uitdaging mee die pensioenfondsen op alle vlakken raakt. Goed samenwerken met sociale partners is belangrijker dan ooit.’