

Laat geld een force for good zijn

De wereld wat beter achterlaten. De stromen de goede kant op krijgen. Langetermijnwaardecreatie. Joanne Kellermann, Bestuursvoorzitter van PFZW, vindt het een voorrecht om te werken in de pensioensector. Financial Investigator sprak met haar.

Door Lies van Rijssen

‘Toen ik begin jaren tachtig als advocaat ging werken, was mijn patroon zowel advocaat van ABN AMRO, toen nog ABN, als van de Vereniging voor de Effectenhandel, die destijds de Amsterdamse effectenbeurs beheerde. Het waren iconische instituten. De financiële sector intrigeerde me. Ik ben er nooit meer weggegaan.

Eind jaren tachtig, begin jaren negentig trad de financiële wereld, die tot dan toe vooral dienend en ondersteunend was geweest, steeds meer op de voorgrond, om vervolgens een leidende rol op het wereldtoneel te nemen. Aanvankelijk althans. Het grote breekpunt werd de financiële crisis in 2008. In de periode daarna veranderde de gerichtheid van de sector. Lag de focus eerst volledig op *financial risk and return*, na 2008 kwam die ook op *social risk and return* te liggen. Die omslag heeft mij enorm geïnspireerd in mijn werk. Ik ben er graag mee aan de slag gegaan.

Als pensioenfonds hebben we duurzaamheid uiteraard in ons beleggingsbeleid geïncorporeerd en zijn we gaan denken in termen van langetermijnwaardecreatie. Dit past goed bij de pensioensector, waar het in feite altijd al ging over de lange termijn en hoe we waarde kunnen toevoegen. Die dubbele werking van het waarborgen van de pensioenen spreekt me aan en maakt dat ik het een groot voorrecht vind om hier te mogen werken. Enerzijds is het onze taak goede pensioenen te organiseren, in mijn geval voor mensen uit de sector zorg en welzijn. We nemen hen een zorg uit handen, zodat zij hun pensioenperiode

met een gerust hart tegemoet kunnen gaan. Anderzijds speelt de vraag hoe we de ingelegde premies van deze mensen via langetermijnbeleggingen voor hen aan het werk kunnen zetten. Dat willen we zodanig doen, dat we naast financiële waarde ook sociaal kapitaal toevoegen door via onze beleggingen bij te dragen aan zaken als de energietransitie en de klimaatdoelen van Parijs. Of, dichter bij huis, aan huisvesting, waar mensen uit de sector zorg en welzijn voorrang krijgen. Maar ook aan innovaties, die bevorderen dat mensen minder snel uitvallen. Zo is de pensioenpremie van onze deelnemers aan het werk om bij te dragen aan de sector zelf. Dit soort langetermijnwaardecreatie zie ik als de kern van het werk van pensioenfondsen.

Mijn tijd bij De Nederlandsche Bank is een zeer bepalende tijd geweest waarin ook de grote financiële crisis uitbrak. Die bracht, ook in de pensioensector, een enorme schokgolf teweeg. Dat heeft geleid tot veel extra regelgeving. In mijn werk nu is regelgeving nog altijd een belangrijk thema. Sterker nog, regelgeving is *here to stay*. Daar ben ik van overtuigd. We moeten ons als financiële instellingen niet aan regels willen houden voor de toezichthouder, maar voor onszelf. Regels zijn onmisbaar als we op een juiste en verantwoorde manier willen bereiken waar-

voor we op aarde zijn. Ik zie overigens dat men heel behoedzaam is geworden met het uitvaardigen van extra regelgeving bovenop de al bestaande regels en goed afweegt wanneer die echt nodig is. Dit is een goede ontwikkeling.

‘We moeten ons als financiële instellingen niet aan regels willen houden voor de toezichthouder, maar voor onszelf.’

CV

Joanne Kellermann

Joanne Kellermann studeerde Civiel Recht en werkte van 1984 tot 2005 als Advocaat bij NautaDutilh waar zij in 1992 Partner werd. Kellermann werkte van 2005 tot in 2014 bij De Nederlandsche Bank, sinds 2007 als Uitvoerend Directeur. Nadien vervulde ze uiteenlopende bestuurlijke en toezichhoudende functies bij organisaties in binnen- en buitenland. Sinds 2019 is Kellermann als Bestuursvoorzitter het gezicht van Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Ook is zij Voorzitter van de Raad van Commissarissen bij de Nederlandse Waterschapsbank en voorzitter van ngo Aflatoun International.



Bij DNB voerden we na de crisis herhaaldelijk metingen uit naar het vertrouwen in de financiële sector. Dat had een enorme deuk opgelopen. Opmerkelijk genoeg herstelde het vertrouwen in banken en verzekeraars eerder dan dat in pensioenfondsen. Dat bleek veroorzaakt te worden doordat mensen geen idee hadden hoe pensioenfondsen nu eigenlijk werken. De beleggingen van pensioenfondsen waren voor het publiek bijvoorbeeld één grote black box. DNB heeft pensioenfondsen ingegeven dat zij, om vertrouwen terug te winnen, zichtbaar moesten maken dat hun beleggingen iets goeds deden voor hun deelnemers. Het is belangrijk voor pensioenfondsen om te laten zien dat zij echte langetermijndenkers zijn en met het ingelegde geld, behalve aan een goed financieel rendement, ook proberen bij te dragen aan een leefbare wereld. Dat denken is na de financiële crisis van de grond gekomen. Daar ben ik indertijd behoorlijk voor terechtgewezen. Men vond het ongepast dat DNB zich hiermee bemoeide. Inmiddels is het gemeengoed en ik ben ervan overtuigd dat mede daardoor pensioenfondsen weer naar hun deelnemers zijn toegegroeid, waardoor deze vertrouwens kloof gedicht is.

Terugkijkend is het uitbreken van de financiële crisis het meest bepalende én het meest uitdagende moment in mijn loopbaan geweest. In de directie van DNB zat ik toen als het ware op de eerste rij. Ook nu hebben we af en toe weer zeer turbulente tijden op de financiële markten, maar toen had niemand zoiets nog gezien. Het was beangstigend. Nadien is doorgedrongen dat de crisis niet veroorzaakt was doordat er financieel zo veel mis was. De

oorzaak lag in het gedrag van mensen en in culturen binnen organisaties. Grote spelers waren onverantwoord de risico's gaan nemen om, aangevuurd met incentives, steeds meer geld te kunnen verdienen. Dit heeft het inzicht gebracht dat het ertoe doet hoe we ons gedragen, hoe mensen in organisaties zich gedragen, welke cultuur daar heerst. Dat we ons in ons werk niet kunnen losmaken van wat we thuis aan onze kinderen leren over wat eerlijk, betrouwbaar en goed is. Die werelden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vóór die grote crisis was het idee blijkbaar dat er op Wall Street andere regels golden. Dat is dus niet waar. Die harde les hebben we met zijn allen geleerd.

Bij PFZW merken we dat onze deelnemers ver afstaan van de pensioentechniek, maar tegelijk de houding hebben dat ze daar ook geen kennis van hoeven te hebben. 'Dat regelen jullie voor ons,' is hun uitgangspunt. 'En dat doen jullie goed,' horen wij tot ons genoeg. Hoewel men er dus weinig van weet en er ook weinig van wil weten, is het vertrouwen groot. Desondanks vind ik het belangrijk om te blijven proberen het financieel bewustzijn van mensen te verhogen. Voor ons deelnemersbestand, dat voor meer dan 80% uit vrouwen bestaat, is dit extra relevant. Onze strategie om hun financieel bewustzijn te verhogen baseren we zoveel mogelijk op wetenschappelijk onderzoek. Daaruit blijkt dat we er niet zijn met voorlichting en educatie. We moeten mensen ook kleine zetjes in de goede richting geven, op de juiste momenten. Als deelnemers op een bepaalde leeftijd komen, attenderen we hen er daarom op dat het belangrijk is om te >

'Ik vind het belangrijk om te blijven proberen het financieel bewustzijn van mensen te verhogen.'

‘De financiële crisis heeft het inzicht gebracht dat het ertoe doet hoe we ons gedragen, hoe mensen in organisaties zich gedragen, welke cultuur daar heerst.’

gaan nadenken over hun pensioen. We zetten dan zogenaamde micro-interventies in. Die hebben pas op dat moment echt effect. Om de aanstaande transitie naar de nieuwe pensioenregeling meer aandacht te geven zijn we, veelal via werkgevers, voor alle actieve deelnemers de campagne ‘Heb je even voor jou?’ gestart. Die titel verwijst ernaar dat mensen in de zorg vaak geneigd zijn anderen voorrang te geven. Ander voorbeeld: omdat we weten dat veel van onze deelnemers de Libelle lezen, heb ik laatst een interview aan dat magazine gegeven.

Het verhogen van financieel bewustzijn – ofwel financial empowerment – speelt ook een grote rol in mijn werk voor Aflatoun International. Deze zeer grote ngo met 350 partnerorganisaties streeft ernaar om kinderen van 4 tot 24 jaar wereldwijd financieel bewustzijn bij te brengen. De lesmethoden draaien niet alleen om rekensommetjes. Aflatoun wil kinderen ook de sociale skills meegeven om zich op hun toekomst te kunnen richten, hun leven in eigen hand te nemen en zich ervan bewust te worden dat geld veel goeds kan faciliteren. Je kunt er bijvoorbeeld een bedrijfje mee oprichten.

Geld tot een *force for good* maken, speelt ook een rol in mijn werk bij de Nederlandse Waterschapsbank, waar ik voorzitter van de Raad van Commissarissen mag zijn.

Geld als een drijvende kracht om dingen beter te maken, is in feite het onderliggende thema bij alles waar ik beroepsmatig mee bezig ben. Het gaat erom de stromen de goede kant op te krijgen, zodat mensen een wat prettiger leven kunnen hebben.

Bij PFZW agenderen we momenteel nadrukkelijk de pensioenkloof: het gegeven dat vrouwen in Nederland gemiddeld 40% minder pensioen krijgen dan mannen. We zoeken ook naar middelen om daar wat aan te doen.

Over het dichten van de pensioenkloof is lang te makkelijk gedacht. Vrouwen in de zorg werken merendeels parttime. Waarom kunnen ze niet wat meer gaan werken? Ik zie inmiddels dat daar systemische en institutio-

nele redenen voor zijn. Ik noem er een paar. Een op de vijf vrouwen in de zorg verleent meer dan acht uur per week mantelzorg. Daardoor blijft er minder tijd over voor betaald werk. Vrouwen ontvangen daarnaast vaak een lager salaris dan mannen voor hetzelfde werk. Pensioen is gerelateerd aan de arbeidsduur en het salaris. De pensioenopbouw van vrouwen is daardoor lager. We moeten dus naar andere oplossingen op zoek om de pensioenkloof overbrugd te krijgen.

Hoewel ik er nog niets over gezegd heb, staat de pensioen-transitie waar we middenin zitten op plaats één, twee en drie van mijn pensioenprioriteiten. Het beheerst sterk mijn denken. Ik kan uitkijken naar de tijd dat het weer vaker *business as usual* wordt. Dit proces is uitdagend en kost veel tijd en energie. Tegelijkertijd is dat normaal. Ik denk dat we goede stappen maken om de beoogde overgangsdatum van 1 januari 2026 te halen.

Ik vind dat ik als mens de plicht heb om waar ik dat kan de wereld een beetje beter achter te laten dan ik hem heb aangetroffen. Ik heb geprobeerd de talenten die ik heb meegekregen en de tools die ik tot mijn beschikking heb, daarvoor in te zetten. Dat voelt niet zwaar. Ik heb juist plezier in wat ik doe. Het brengt ook voldoening. Kijk ik terug op mijn loopbaan en op wat ik bereikt heb, dan zie ik niet in de eerste plaats de grote projecten en transacties. Ik zie mensen wier potentie ik heb gespot en een kans heb kunnen geven. Mensen die getalenteerd en succesvol zijn gebleken. Zij kunnen het stokje straks overnemen en de volgende generatie leiders worden. Dat vind ik heel mooi om te zien.’ ■