

Ik help mensen graag vooruit

Het invoeren van de nieuwe pensioenregeling is veel meer dan een rekensom. Zijn pensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties voldoende voorbereid? Mik Breek heeft daar als zelfstandig bestuursadviseur wel zorgen over.

Door *Lies van Rijssen*

Hoe ben je in de financiële sector en de pensioensector terecht gekomen?

'Mijn eerste baan was in de sociale advocatuur bij een klein kantoor in Rotterdam. Ik hielp mensen bij kwesties rond arbeid en sociale verzekeringen en deed dat met veel overtuiging en plezier. Toch koos ik na vijftienhalf jaar voor een diametraal andere werkomgeving. Ik trad als advocaat in dienst bij het derde kantoor van Nederland en ging aan de slag in de commerciële praktijk. Inmiddels weet ik dat dit soort switches een rode draad in mijn leven vormen. Na tien jaar advocatuur wilde ik zelf in de wind staan en besloot ik te gaan werken bij MeesPierson. Ik vervulde daar verschillende managementfuncties, leidde uiteenlopende projecten en heb veel in het buitenland mogen werken. In mijn tien jaar daar heb ik veel kanten van het werkgeverschap gezien. Het was een mooie en leerzame tijd waarin ik doorkneed raakte in het corporate life. De ontwikkeling van de Code Tabaksblat zorgde ervoor dat ik gegrepen werd door het onderwerp governance. Ik gaf mijn zekerheden op en werd zelfstandig bestuursadviseur in governance-dienstverlening. Dat doe ik nu alweer 15 jaar.

Op de golven van de governance ben ik in de pensioensector beland. Daar waren toen net de Principes voor goed pensioenfondsbetuur in de maak die de aftrap vormden naar de professionalisering van pensioenfondsbeturen. Ik ging zelfevaluaties begeleiden en fondsbeturen ondersteunen bij de inrichting van bestuursmodellen en de opzet van het interne toezicht. Mijn perceptie van de

pensioensector was toen dat het een nogal gesloten wereld was waarin een kleine groep mensen figureerde. Dat zie ik nog steeds wel, al zie ik ook dat de sector opener is geworden en er meer mensen van buitenaf bij zijn gekomen. Ik ben zelf toezichtfuncties in de pensioensector gaan bekleden en ook daarbuiten, bijvoorbeeld als toezichthouder in de zorg. Verder geef ik les aan pensioenfondsbetuurders en toezichthouders aan de CPE-opleiding van de Erasmus Universiteit en de Erasmus School of Accounting & Assurance en aan Avicenna, de Academie voor Leiderschap, en aan toezichthouders in de zorg, onderwijs en woningcorporaties. Zo heb ik een breed zicht gekregen op de overeenkomsten en verschillen in het denken en doen binnen en buiten de financiële sector. Ik probeer deze verschillende invalshoeken met de mensen in mijn werkomgeving te delen.'

Wat zie jij als de belangrijkste ontwikkelingen en veranderingen van de laatste jaren in de financiële sector?

'Ik heb in de financiële sector de afgelopen jaren positieve ontwikkelingen voorbij zien komen, maar ook risicovolle. Positief is de toegenomen aandacht voor de klant. Niet alleen in termen van 'know your customer', maar vooral om de verschuiving van aanboddenken naar vraagdenken.

Wat zouden mensen nodig hebben van ons als financiële instelling? Financiële instellingen staan hier meer bij stil en reflecteren vaker op hun rol en toegevoegde waarde.

Risicovol vind ik de enorme regeldruk vanuit de

'Risicovol vind ik de enorme regeldruk vanuit de wetgever en het externe toezicht van DNB en de AFM.'

CV

Mik Breek



Mik Breek is sinds 2007 zelfstandig bestuursadviseur, commissaris en Onafhankelijk Bestuurder bij de Ondernemingskamer. Hij geeft les aan de CPE-opleiding van de Erasmus Universiteit en de Erasmus School of Accounting & Assurance en is als Docent Governance verbonden aan de Academie voor Leiderschap Avicenna. Hij is werkzaam (geweest) in diverse toezichtfuncties binnen en buiten de pensioensector. Breek heeft een arbeidsverleden in de advocatuur en de financiële wereld.

wetgever en het externe toezicht van DNB en de AFM. Dat financiële instellingen vaak forse boetes hebben moeten betalen, heeft ze bezorgd en overmatig gericht op compliance-vraagstukken gemaakt. Op zichzelf is het goed dat ze zich in hun klanten verdiepen, maar dat moet niet door angst gedreven zijn. Dat werkt een afvinkcultuur in de hand waarin mensen rigide uitvoeren en niet meer zelf nadenken.

Als we inzoomen op de Wet toekomst pensioenen (WTP), wat zie jij dan als de belangrijkste risico's?

'We krijgen te maken met het dragen van eigen risico in een totaal nieuw pensioenstelsel, maar met een oud governance-systeem. De wetgever laat bij deze ingrijpende overgang de governance ongemoeid. De sociale partners vinden dat prima en de politiek hoor je er niet over. Maar bij een overgang zoals deze moet je zorgen voor draagvlak! In de governance van pensioenfondsen zijn deelnemers nauwelijks vertegenwoordigd. Vakorganisaties representeren slechts een kleine groep. Slapers zijn überhaupt niet vertegenwoordigd en veel gepensioneerden staan momenteel op hun achterste benen vanwege de manier waarop er met hun afspraken wordt omgegaan.

Het ei van Columbus heb ik niet, maar men moet gaan nadenken over een nieuwe organisatie voor de pensioenuitvoering, waarin door directe inbreng van de verschillende groepen risicodragers het draagvlak voor het nieuwe stelsel wordt verstevigd. Op fondsniveau en op het niveau van de sociale partners, dus ook op het niveau van de vakbonden. Ook zij moeten innoverend gaan kijken naar de governance van de pensioenuitvoering. Gebeurt dat niet, dan zijn over vijf tot tien jaar juridische procedures te verwachten van

deelnemers of pensioengerechtigden over inbreuk op hun rechten of over verkeerde of dure uitvoeringsbesluiten. Daarbij moet bedacht worden dat er nog veel onzekerheden zijn over hoe het pensioenvermogen in het nieuwe pensioenstelsel moet worden verdeeld en hoe de evenwichtige belangenafweging daarbij moet plaatsvinden. Dat vraagt kracht en tegenkracht van capabele bestuurders en intern toezichthouders die goed luisteren naar hoe de risicodragers willen dat hun pensioenregeling wordt uitgevoerd.

En dan het regievraagstuk. In het nieuwe stelsel moeten deelnemers en gepensioneerden meer en vaker worden geïnformeerd over hun pensioen. Organisatorisch komt er daardoor ontzettend veel op pensioenfondsen af. De uitvoeringsketen moet opnieuw worden ingericht. Hoe houdt het bestuur daarover de regie en het overzicht op waar de risico's zitten? Hoe staat het met de communicatie tussen de uitvoerders in de keten: de pensioenadministrateur en de vermogensbeheerder? En met de gegevensuitwisseling die nodig is om de toedeling aan persoonlijke pensioenpotjes te realiseren? Zijn de IT-systemen hier tijdig op toegerust? Bekend is de afname van het aantal pensioenadministrateurs in Nederland. Daar kan een capaciteitsrisico ontstaan. Daarbovenop komt het tekort aan arbeidskrachten in de pensioensector: zijn er straks genoeg vaardige handen beschikbaar? Positief om hier te vermelden is het recent verschenen rapport van de Expertgroep ketenchallenge 'Inzicht door overzicht'. Het rapport komt met enige aanbevelingen om de complexiteit in de uitvoeringsketen te reduceren, onder meer door verdergaande samenwerking tussen ketenpartners en standaardisatie en uitwisselbaarheid van gegevens. Het is bemoedigend dat uitvoeringspartijen elkaar hier weten te vinden.

>

‘We krijgen te maken met het dragen van eigen risico in een totaal nieuw pensioenstelsel, maar met een oud governance-systeem.’

Verder zie ik een timingsrisico nu de Tweede Kamer druk zet op de invoeringsdatum van de WTP. Wat als de uitvoeringspartijen niet klaar zijn voor de implementatie van de nieuwe regeling? Hebben de pensioenfondsen dan een plan B? Als het fout gaat, krijgen niet de sociale partners of de politiek de zwarte piet, maar de fondsbesturen.

Ook zie ik een geschiktheidsrisico. Ik hoop maar dat bestuurders zich goed voorbereiden op wat er op hen afkomt bij de uitvoering van de nieuwe pensioenregeling, want er verandert ook van alles in hun takenpakket. Zij moeten deelnemers, slapers en gepensioneerden helpen keuzes te maken die passen bij hun financiële situatie. Naast het managen van de operationele issues moeten bestuurders dus ook in staat zijn om deze nieuwe zorgplicht in te vullen. Zijn ze daarvoor geschikt? Het is goed als bestuurders hierover bij zichzelf te rade gaan.’

Gaan we de goede kant op met het toekomstbestendig maken van het pensioenstelsel? Voel je je er persoonlijk senang bij?

‘Het zal na het voorgaande niet verbazen dat ik me meer senang zou voelen bij een stelsel waarbij de direct belanghebbenden meer invloed hebben. Als ideaal scenario zie ik een gecontroleerde overgang naar een professioneel ingericht pensioenstelsel waarin het belang van de deelnemers vooropstaat en waarin zij kunnen kiezen hoe en door wie hun pensioen wordt beheerd. Het coöperatiemodel zou hiervoor een goede optie kunnen zijn: het coöperatiebestuur voert uit wat de leden bepalen. Met de IT van vandaag en met een juiste inzet van social media moet zo’n concept van de grond kunnen komen en ook praktisch uitvoerbaar zijn.’

Hoe ga je beroepsmatig om met een thema als diversiteit? En met een thema als duurzaamheid?

‘Ik ben opgegroeid in Amsterdam West in een multiculturele wereld. Mijn vrouw komt uit Suriname, we zijn nu 35 jaar samen. Behalve in Nederland heb ik met allerlei soorten mensen gewerkt in Azië – in Hong Kong, Singapore en India – en in het Caribisch gebied. Ik woon in Antwerpen. Diversiteit is voor mij volledig vanzelfsprekend.

Duurzaamheid staat voor mij voor langetermijndenken en -doen. Dat werkt ook door in relaties en de manier waarop ik graag met mensen werk. Mijn klanten komen doorgaans terug. Ik doe helemaal niets aan marketing. Ik heb niet eens een website.’

Wat is een belangrijk inzicht dat jij in jouw werk hebt opgedaan?

‘Geef nooit op. Het klinkt als een tegeltjeswijsheid.

Laat je leiden door ‘the things that make you tick’. Houd je dat vast, dan kan je veel aan, ook als het tegenzit. Geld of macht zijn voor mij nooit leidend geweest. Ik leer graag, ook van mijn opdrachtgevers, ben onafhankelijk ingesteld en gericht op het helpen van anderen.’

Wat beschouw je als belangrijkste moment in jouw loopbaan? Wat heb je daarvan geleerd?

‘Op cruciale momenten heb ik kunnen loslaten. Anderen vonden dat soms onverklaarbaar of reageerden negatief. Ik ben mijn eigen weg gegaan en heb mijn eigen keuzes gemaakt.’

Wat waren tot nu toe jouw grootste uitdagingen?

‘Eenmaal is een grote klant bij mij weggelopen. Dat heb ik vanuit mijn eigen kracht kunnen oplossen. Word je ook weer sterker van.’

Wat drijft jou als persoon en waardoor raak jij beroepsmatig en privé geïnspireerd?

‘Ik vind het leuk bestuurders de helpende hand te bieden, bijvoorbeeld bij de overstap naar een ander bestuursmodel. Niet alleen vanwege de governance, maar vooral vanwege de rol die mensen daarin gaan spelen. Dat vergt vaak een gedragsverandering. Zij moeten de veranderingen doormaken en er klaar voor zijn.

Mijn werk als Bestuurder bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam inspireert me ook. Wat een mooi en eervol werk is dat. De Ondernemingskamer schakelt je in om bedrijven te besturen bij conflictsituaties tussen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders, terwijl het bedrijf door moet draaien. Ik kan hierbij steunen op mijn advocatenachtergrond, adviespraktijk en ervaring in het bedrijfsleven. Het raakt soms aan mediation, met het grote verschil dat je wel verantwoordelijk bent voor wat er gebeurt in het bedrijf of de instelling.’

Zijn er nog onderwerpen waarvan je het belangrijk vindt om ze nu aan de orde te stellen?

‘Ik zou een appèl op fondsbestuurders willen doen om verantwoordingsorganen heel goed mee te nemen in de ontwikkelingen op weg naar de nieuwe pensioenregeling, want er komen op die organen nog veel belangrijke beslismomenten af. Wat er van verantwoordingsorganen gevraagd wordt, is in de huidige constellatie nog heel ambitieus.’ ■