



Op zoek naar de juiste balans tussen efficiëntie en mensgerichtheid

Met één been in de verzekeringssector en het andere in de pensioensector gelooft hij sterk in de kracht van consolidatie en schaalvergroting, mits het coöperatieve DNA behouden blijft.

Financial Investigator sprak met Mark van Schagen, Senior Portfolio Manager bij CZ en bestuurslid bij SBZ Pensioen.

Door Lies van Rijssen Fotografie Kees Rijken

‘Op mijn dertiende heb ik, gefascineerd als ik was door financiële markten en na lang aandringen bij mijn ouders, met het geld van mijn folderwijk mijn eerste beleggingsrekening geopend. Mijn eerste aankoop, aandelen Imtech, werd ook direct mijn eerste grote les: met enthousiasme alleen red je het niet. Ondanks het leergeld, dat ik dus al jong betaalde, verdween mijn passie voor beleggen geenszins. En één ding was duidelijk: ik zou in de financiële sector gaan werken en een toekomst tegemoet gaan bij een grote zakenbank in Londen of New York.

Maar toen drong een goede vriend aan dat ik eens koffie moest komen drinken bij zijn werkgever, zorgverzekeraar CZ. ‘Daar beleggen ze ook’ zei hij. Ik nam de uitnodiging aan omdat tot me doordrong dat ik in een dergelijke werkomgeving waarschijnlijk strategischer aan de slag zou kunnen dan bij een zakenbank. De mensen voor wie ik zou beleggen, zouden dicht bij me staan en het resultaat van mijn acties direct in hun portemonnee voelen.

Het liet me niet meer los: het idee dat ik hier de kans zou krijgen om te investeren in duurzame projecten, maar vooral om voor mensen het verschil te maken door hun premies binnen bepaalde risicokaders optimaal te laten renderen. Ik draag met mijn huidige werk bij CZ en SBZ Pensioen bij aan een mooi maatschappelijk doel en voel daarvoor een grote verantwoordelijkheid. Het komt erop neer dat ik, als ik goed beleg en ook mijn bestuurstaak bij SBZ Pensioen (het niet-verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfonds voor zorgverzekeraars) goed uitvoer, bijdraag aan lagere zorgpremies en hogere pensioenen.

Zonder enige twijfel is de Wtp-transitie voor mij de belangrijkste ontwikkeling in de pensioensector van de afgelopen jaren. Ik ben midden in dat proces in deze sector ingestapt en werk alweer drie jaar enthousiast mee aan de transitie. Ik hoop vurig dat we als pensioensector relevant blijven door de ingezette beweging voort te zetten en na de transitie verdere efficiëntie en uitvoeringskracht door te voeren. Daarbij zou verdere consolidatie en schaalvergroting (waar logisch) een belangrijke stap zijn, met als doel de kosten voor deelnemers te verlagen en de kans op kwetsbaarheden in de uitvoering te verkleinen.

Begrijp me goed, ik geloof enorm in de kracht en het coöperatieve DNA van ons pensioenstelsel. Laten we vooral zorgen dat we dat coöperatieve element behouden en de deelnemer steeds voorop blijven zetten, ook in geval van consolidatie en schaalvergroting. Doordat ik met één been in de zorgverzekeringssector en met het andere in de pensioensector sta, zie ik de parallel tussen die twee. Nederland kende ooit zeshonderd ziekenfondsen. Inmiddels zijn er nog negen zorgverzekeraars en die hebben nog altijd bijna allemaal een coöperatief karakter, ondanks die consolidatie. Ik denk dat dit een mooi voorbeeld is voor pensioenfondsen.

Het belangrijkste thema in mijn werk is beleggen. Geld optimaal laten renderen, binnen vooraf afgesproken risicokaders. Verkennen welke asset allocatie en diversificatie passend zijn voor onze doelstellingen. Daarvoor zit ik hier. Ik voorzie dat ook de uitlegbaarheid van het pensioenstelsel vanwege de transitie een steeds belangrijker thema wordt. Mensen krijgen een eigen pensioenpotje en zien de omvang van het kapitaal daarin fluctueren. Het is belangrijk dat ze snappen

>

‘De lange beleggingshorizon van jongeren is essentieel voor een goed pensioen later. De financiële keuzes die ze nu maken, hebben een impact tot ver in hun toekomst.’

waarom dat zo is, wat pensioenfondsen voor hen doen en waarom zó. Bij SBZ Pensioen weten we als geen ander hoe belangrijk die communicatie is, omdat we al jaren met succes een collectieve flexibele premieregeling bieden.

Ook duurzaamheid is een belangrijk thema. Als investeringskansen en -risico, maar ook als thema waarmee we onze beleggingen kunnen laten aansluiten bij de belevingswereld van de deelnemers. Pensioenfondsen zullen hun deelnemers moeten blijven bevragen over de mate waarin zij willen dat hun pensioenfonds duurzaam voor hen belegt. Het is mijn overtuiging dat we ons, hoe moeilijk ook, maximaal moeten blijven inspannen om daarachter te komen door regelmatig een risico-preferentie-onderzoek uit te voeren.

We moeten de professionals die dagelijks het beleggingsbeleid uitvoeren en de deelnemers die hun mening moeten geven bij elkaar zien te brengen. SBZ Pensioen spant zich daar zeer voor in. We zien dat ook deelnemers daaraan hechten. Zij willen niet dat hun pensioengelden geïnvesteerd worden in activiteiten waar ze zelf helemaal niet bij betrokken willen zijn. Zulke inzichten geven ons aanknopingspunten voor ons beleggingsbeleid, want we beleggen voor onze deelnemers en niet voor onszelf.

Als jongste bestuurder bij SBZ Pensioen belichaam ik voor een deel de diversiteit die we als pensioenfondsbestuur nastreven. Maar diversiteit houdt zoveel meer in dan verschillen in leeftijd. Ons bestuur ziet in dat keuzes beter uitvallen wanneer ze gemaakt kunnen worden tegen het perspectief van een verscheidenheid aan ervaringen en meningen. Discussies worden dan scherper en de kans op blinde vlekken neemt af. En

ons deelnemersbestand is divers. Dan is het toch niet

meer dan logisch dat een bestuur dat ook is?

Ik vertel mezelf voortdurend dat ik nog veel kan en wil leren. Een belangrijk inzicht dat ik al heb opgedaan, is dat er van de semipublieke sector een enorme kracht uitgaat. Op de universiteit lag het accent van de leerstof sterk op zaken als privatiseren en methoden om de sterkste uitkomsten, efficiëntie en groei op de lange termijn te organiseren. Voor de meeste domeinen hoort dat ook op de eerste plaats te komen, denk ik. Maar niet overal.

In de werkomgeving van CZ en later ook SBZ Pensioen ben ik het grote belang voor de samenleving gaan inzien van waarden als vertrouwen, solidariteit en wederzijdse afhankelijkheid in een coöperatief model voor gezamenlijke arrangementen. Ook hier kan aandeelhouderswaarde belangrijk zijn, maar de waarde voor deelnemers, verzekerden, komt op de eerste plaats. Wat me positief opvalt: je hoeft je geen zorgen te maken of mensen zich inzetten voor deelnemers. Dat staat bij vrijwel iedereen op één.

Ik zie ook een keerzijde: het maakt de sector kwetsbaar dat we hier soms prikkels missen die een volledig vrije markt kent om efficiënt te zijn. Zonder die prikkels houdt je het dáár niet vol. Ik zie het als een opdracht om in de pensioensector de juiste balans te vinden tussen

mensgerichtheid en efficiëntie, om de kosten laag te houden. Die balans draagt bij aan goede pensioenen voor onze deelnemers. Ik vind het leuk om daaraan, vanuit mijn drive om efficiënt te willen zijn, mijn bijdrage te leveren. Door in de semipublieke sector slim met bepaalde marktpartijen samen te

‘Zorgverzekeraars hebben nog altijd een coöperatief karakter, ondanks de consolidatie. Ik denk dat dit een mooi doel is voor pensioenfondsen.’

Mark van Schagen

Econoom Mark van Schagen werkt sinds 2020 bij Zorgverzekeraar CZ, aanvankelijk als Beleggingsanalist en sinds 2022 als Senior Portfolio Manager. Daarnaast is hij sinds eind 2024 niet-uitvoerend bestuurslid bij SBZ Pensioen, waar hij eerder al lid was van het verantwoordingsorgaan.



werken, kunnen we het beste van twee werelden bij elkaar brengen in het belang van de verzekerden, de deelnemers.

Mensen helpen, dat heb ik in me. Maar als ik niet terecht gekomen was bij CZ maar de Londen-New York-route had gevolgd, was mijn wereldbeeld ongetwijfeld heel anders geweest. De ontdekking van de kracht en het belang van de semipublieke sector is dan ook een van de belangrijkste realisaties in mijn loopbaan tot nu toe. En tegelijk zit hier ook een van mijn grootste uitdagingen tot dusver door de drang die ik voel om de semipublieke sector beter te laten functioneren. Door in het belang van onze deelnemers en verzekerden te pleiten voor verdere consolidatie. Maar natuurlijk zonder het kind met het badwater weg te gooien en zonder onderweg mensen kwijt te raken, want we hebben een wonderbaarlijk goed pensioenstelsel. Het proces naar verdere consolidatie mag ook tijd kosten. Rome is niet in één dag gebouwd.

Mijn vriendin is heel belangrijk voor me. Mijn vrienden en familie ook. We doen veel leuke dingen samen, skiën bijvoorbeeld. Ook Edinburgh, waar ik mijn studie deels heb gevolgd, blijft me inspireren. Ja, ik ben een beetje verliefd geworden op die prachtige stad. Maar beleggen is en blijft de passie van mijn leven. Mijn hobby is mijn werk, en dat is voor mij het mooiste werk dat er bestaat. Dit, gekoppeld aan de maatschappelijke impact die beleggen kan hebben, motiveert en inspireert me nog meer om mijn werk goed te doen. Ik spring er elke dag met plezier mijn bed weer voor uit.

Boeken over de financiële markten verslind ik. Al die theorie fascineert me. Zeker ook de kant van de behavioral finance, die laat zien hoe menselijke emoties de financiële markten sturen en reacties op

gebeurtenissen bepalen. Dat geeft me inzicht in het

waarom van ons pensioenstelsel, waarom dit werkt en waarom het nodig is. Over het algemeen zorgen mensen niet uit zichzelf dat ze later een pensioen hebben. Degenen die dat wel doen, laten zich vaak te veel leiden door emoties in de keuzes die zij daarin maken. Dat is indertijd ook mijn eigen leergeld geweest. Als sector bieden we deelnemers hier een grote toegevoegde waarde, maar dragen we ook een flinke verantwoordelijkheid.

We hebben het nog niet gehad over een onderwerp dat mij ook zeer na aan het hart ligt: jongeren en pensioenen. Voor veel te veel leeftijdgenoten en andere jongeren blijven pensioenen een ver-van-mijn-bed-show. Terwijl juist de lange beleggingshorizon die jonge mensen nog hebben, essentieel is voor een goed pensioen later. De financiële keuzes die jongeren nu maken, hebben een impact tot ver in hun toekomst.

Ik doe wat ik kan om die bewustwording onder jongeren te verhogen en steek daar veel tijd in. Bijvoorbeeld bij 'Jong CZ' en jongerenbijeenkomsten die we organiseren via SBZ Pensioen, maar in principe overal waar jongeren willen komen luisteren. Ik vertel het verhaal ook aan mijn vrienden, al dan niet ongevraagd. Pensioen is een langetermijnproduct waarin een goede uitleg en goed beleggen samen mooie resultaten kunnen opleveren. Het is mijn persoonlijke missie om jongeren te bereiken door pensioenen minder strak en saai te maken en iets van mijn enthousiasme over te brengen.

Pensioen is niet alleen iets voor later. Als we jongeren daarvan kunnen doordringen, kan dat ook bijdragen aan het draagvlak voor ons pensioenstelsel. Het is echt superbelangrijk.' ■

'Ik zie het als een opdracht om in de pensioensector de juiste balans te vinden tussen mensgerichtheid en efficiëntie, om de kosten laag te houden.'