

Het hart op de tong

In de coronatijd installeerde hij zich voor een Teams-achtergrond met de Amsterdam ArenA vol in beeld. Nu zit hij voor een fraai stadsgezicht. Van Amsterdam natuurlijk. Financial Investigator sprak met Hamadi Zaghdoudi, Head of Retirement Benelux bij Willis Towers Watson.

Door Lies van Rijssen

Hoe ben je in de pensioensector terechtgekomen?

‘Dat was bij toeval. Na het gymnasium ging ik Wiskunde studeren. Op school was ik daar erg goed in. Helaas bleken de colleges aan de Vrije Universiteit in Amsterdam gort-en-gortdroog. Switchen kon niet zomaar meer. Dan had ik in militaire dienst gemoeten. Mijn studie heb ik tegen heug en meug volbracht. Tegen het einde ervan kreeg ik het bedrijf KPMG Brans & Co, twee tramhaltes verwijderd van de universiteit, in het vizier. Ze zochten een wiskundige en boden 750 gulden per maand: een immens bedrag voor een student met een toelage van 400 gulden. Ik ging er op de koffie en kon blijven.’

Wat zie jij als de belangrijkste veranderingen van de laatste jaren in de pensioensector en, inzoomend op de Wtp, wat zijn volgens jou de belangrijkste risico’s?

‘Er is en wordt ontzettend veel over verandering gesproken, maar er wordt weinig besloten. Mensen raken dat beu en denken zo langzamerhand: ‘Het maakt niet meer uit wát ze besluiten, áls ze maar besluiten. Dan weten we hoe we verder moeten.’

Mensen zijn mentaal moe van het schaken op meerdere borden, maar ook van de trend naar individualisering. Ik heb zelf een rood hart, al stem ik zo niet. Ik ben erg voor ‘samen’ en ‘solidariteit’ en niet zo voor individualisering. Een beetje individualiteit is prima, maar bij de inrichting van sociale arrangementen, zoals pensioen, moet je daarmee oppassen. De risico’s daarbij kunnen we beter solidair dragen. We zijn uiteindelijk een sociaal

volkje en willen niet dat mensen in de goot belanden. Als dat dreigt te gebeuren, gaan we daar als samenleving toch voor betalen. Daarvan uitgaande, kunnen we beter op voorhand zorgen dat we geen al te grote scheuren in onze broek krijgen. Misschien is dat paternalistisch gedacht, maar wat dan nog?

Voor deelnemers is de allergrootste verandering van het nieuwe pensioenstelsel – en dat realiseren mensen zich nog nauwelijks – dat risico’s zo dadelijk bij het individu liggen. Pensioenfondsen willen reserves gebruiken om de risico’s te mitigeren, maar die risico’s zijn er wel. Vertel gepensioneerden maar eens dat hun uitkering straks jaarlijks verandert. Dat kan omhoog zijn, maar zeker ook omlaag. Dat zal veel mensen slapeloze nachten bezorgen. Het gaat allemaal te weinig over de deelnemer en te veel over de grote lijnen, het strategische aspect. Daar maak ik me zorgen over.’

Gaan we dan niet de goede kant op met het toekomstbestendig maken van het pensioenstelsel?

‘Dat vind ik weer te kort door de bocht. Als we de door-

sneesystematiek willen afschaffen omdat we dat fair vinden naar leeftijdscohorten toe, dan vind ik daar veel voor te zeggen. Tegelijkertijd, als we dan de spelregels aanpassen, moeten we mensen die daarvan nadeel gaan ondervinden wel helpen. Dat is nu nog niet per se geregeld. Verder klopt de suggestie niet dat de wereld er na het invaren ineens beter uit zal zien. Als je dezelfde premie in het systeem stopt, uitgaat van dezelfde parameters en dezelfde winstveronderstel-

‘Vertel gepensioneerden maar eens dat hun uitkering straks jaarlijks verandert. Dat kan omhoog zijn, maar zeker ook omlaag. Dat zal veel mensen slapeloze nachten bezorgen.’

CV

Hamadi Zaghdoudi

Hamadi Zaghdoudi werkt sinds 2000 bij Willis Towers Watson (en rechtsvoorgangers). Zaghdoudi bekleedde hier diverse functies en is sinds 2016 Head of Retirement Benelux.



lingen, dan ga je er ook hetzelfde uit krijgen, tenzij je onder de motorkap iets wijzigt.

Ik wil niet zeggen dat we niet de goede kant opgaan, maar met de versoepelde toeslagregeling en het transitie-FTK in gedachten, waarbij we minder snel hoeven te korten en eerder kunnen indexeren, vraag ik me wel af of we ook zo druk waren geweest met een nieuw stelsel als we die regels vijf of tien jaar geleden al hadden ingevoerd. Ze zijn voor iedereen zoveel begrijpelijker dan de FTK-regels.

Ik vermoed dat veel partijen zich nauwelijks realiseren wat het nieuwe stelsel voor deelnemers en voor pensioenuitvoerders met zich meebrengt. Hoeveel bloed, zweet en tranen erin gaan zitten en ook hoeveel geld, dat anders naar de deelnemers zou gaan.

Veel gepensioneerden hebben jarenlang geen verhoging gehad en maken nu soms binnen één jaar twee indexatierondes mee. Zij vragen zich af waarom die stelselwijziging nog nodig is. En zeg nu zelf, de periode van lage rente zijn we ook aardig doorgekomen. Laten we ons wel realiseren dat we afscheid nemen van een stelsel dat wereldwijd wordt geprezen. Goed, we weten uiteindelijk pas of het nieuwe systeem beter werkt als we een paar decennia verder zijn.

Hoe ga je beroepsmatig om met een thema als diversiteit?

'Tien jaar geleden had ik geantwoord: 'Wat een onzin. Ik kom uit Amsterdam-Noord, uit een achterstandswijk, en kijk waar ik nu sta. Van krantenjongen tot

mediamagnaat, althans binnen mijn bedrijf. Nederland biedt ongekende mogelijkheden.'

Van die stellingname ben ik teruggekomen. Nu ik wat ouder ben en gegroeid ben door een andere rol met andere verantwoordelijkheden én andere problemen, zie ik de verschillen in kansen tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen wél. Ik zie mannen meestal geen moment aarzelen als ze een nieuwe rol aangeboden krijgen. Vrouwen wel. Zij vragen zich af of ze het wel kunnen. Ik heb geleerd om een beter gesprek met vrouwen aan te gaan door daar meer tijd en aandacht aan te geven. Ik onderken ook verschillen tussen generaties. Jongeren staan anders in het leven. Parttime kunnen werken, vinden ze vanzelfsprekend. Had je vroeger zo'n wens, dan was dat einde carrière. Accepteer van elkaar dat je anders in de wedstrijd zit. Diversiteit binnen teams is trouwens pure noodzaak. Er moet iemand zijn die resoneert en iemand anders die ons een spiegel voorhoudt. Alle kleuren doen ertoe.

Alleen de regenboogvlag buiten hangen is gratis. Het gaat erom daadwerkelijk stappen te nemen. Zes jaar geleden kreeg ik hier de sleutels in bruikleen. Ik stelde mezelf de

vraag wat ik wilde achterlaten. Niet alleen voor het bedrijf en onze klanten, maar breder, voor de samenleving. Sindsdien is er van alles in mij in beweging gekomen. Ik zie nu mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die thuis wegwijnen en weinig kans hebben op een baan. Wat vond ik het 'vervelend' toen PWRI me tijdens een tender vroeg naar het aantal van deze werknemers bij ons. Onze kwaliteit moest >

'Veel gepensioneerden hebben jarenlang geen verhoging gehad en maken nu soms binnen één jaar twee indexatierondes mee. Zij vragen zich af waarom die stelselwijziging nog nodig is.'

‘Diversiteit binnen teams is pure noodzaak. Er moet iemand zijn die resoneert en iemand anders die ons een spiegel voorhoudt. Alle kleuren doen ertoe.’

men afmeten aan onze expertise en prijsstelling, vond ik.

In tweede instantie vond ik PWRI's aanpak juist goed. Ze willen bereiken dat de aandacht voor deze mensen zich als een olievlek over de sector verspreidt en hebben ons uitgedaagd naar onszelf te kijken. Onze blinde toezegging daarna om iets te doen met hun vraag hebben we omgezet in daden.

Dat zie je bijvoorbeeld ook terug in onze samenwerking met Only Friends, een sportcentrum in Amsterdam-Noord exclusief voor mensen met een beperking. Die samenwerking houdt onder meer in dat we daar vergaderen en klanten uitnodigen dat ook te doen. Diverse grote en gerespecteerde pensioenfondsen hebben wij daar uitgenodigd om te vergaderen en als zij het eenmaal gezien hebben, zijn ook zij verkocht. Hiermee zetten we maatschappelijk zoden aan de dijk.

Als ik diversiteit op mezelf betrek: je kan er niet omheen dat ik een (Noord-)Amsterdammer ben. Mensen vragen zich nooit af waar ik vandaan kom als we met elkaar in gesprek zijn. Tot ze mijn naam lezen. Bij mijn introductie vertel ik daarom altijd dat ik een Tunesische vader heb en een Nederlandse moeder én geboren en getogen ben in Amsterdam. Daarna triggert die exotische naam niet meer. En dat ik maar een beetje zon nodig heb om er bruin uit te zien ook niet.’

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

‘Ik ben een emotioneel mens. Ik reageer snel. Maar ik heb wel geleerd om goed te luisteren voordat ik een mening vorm. Vrij lang dacht ik alles wel te weten, voelde ik me met mijn mooie klantenportefeuille ‘de topper’. Van die attitude heb ik afscheid genomen. Elke dag leer ik van mensen: kleine en grote dingen.

Ook in deze bètawereld ben ik altijd dicht bij mijn gevoel gebleven. Fingerspitzengefühl. Naar iemand kijken en zien dat zijn lichaamstaal iets anders zegt dan zijn woorden. Twee keer in mijn zakelijk leven heb ik mijn intuïtie verloochend en ben ik gelogenstraft. Ik heb daarna met mezelf afgesproken er altijd naar te luisteren. Hoe, waar of wanneer dan ook.’

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

‘Persoonlijke groei staat of valt bij de tijd en energie die anderen in jou steken. De tijd en energie die mensen mij

gegeven hebben, is het meest waardevolle wat ik in mijn hele carrière mocht ontvangen.

Soms ontmoet je iemand met wie je echt een con-

nectie maakt. Zo iemand was oud-vennoot Dick van Doorn voor mij. Ik was nog jong en moest voor het eerst in mijn leven een IFRS-berekening maken voor een beursgenoteerde onderneming. Dick koppelde mijn berekening terug aan de CFO. ‘s Avonds thuis be kroop me het onbehaaglijke gevoel dat er toch iets niet klopte aan mijn berekening. Voor dag en dauw ben ik de volgende ochtend naar kantoor gegaan en achter mijn laptop gaan zitten. Na twee espresso's wist ik zeker: ‘Dit is niet goed.’ Vervolgens heb ik drie uur verdoofd aan mijn beeldscherm gezeten, tot ik met lood in mijn schoenen naar Dick ging en hem vertelde dat ik een megablunder had begaan. Ik heb toen echt gedacht dat het mijn laatste dag daar was, maar Dick reageerde als in een sprookje: ‘Hamadi, problemen zijn er om opgelost te worden. Haal even twee espresso's. Dan hebben we het erover.’ Hij bleef rustig, toonde clementie en begrip. Samen hebben we die CFO gebeld. Dick heeft hem perfect uitgelegd wat er aan de hand was. De man werd niet boos, maar was blij dat we zo transparant waren.

Dicks krediet bij mij was op slag onmeetbaar. Zijn warmte en hulp zijn me altijd bijgebleven. Dankzij deze gebeurtenis ben ik later in staat geweest om ook rustig en mild om te gaan met fouten van anderen, want ik wist: ik heb ook op die stoel gezeten.’

Wat waren tot nu toe jouw grootste uitdagingen?

‘Mijn grootste uitdaging is wanneer ik het stokje overdraag. Mijn werk voelt nooit ‘af’. Tegelijk wil ik niet meemaken dat iemand mij op mijn schouder tikt om te vertellen dat het mooi is geweest. De directie van Ajax heeft een aantal wisselingen achter de rug, maar ik ben nog niet gebeld. Dat is de enige baan tot nu toe waarvan ik zeg: daarvoor laat ik alles achter.’

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

‘Meerdere dingen. Het levensverschil dat Dick van Doorn voor mij maakte. De tijd nemen voor mensen en in hen investeren zodat ze levenslessen opdoen en groeien, ook al draait de samenleving duizend keer sneller dan tien jaar geleden. Dat het lukt om andere bedrijven voor Only Friends te interesseren. Talenten zien ontspringen en doorgroeien. Dát. Dát geeft me de meeste voldoening.’ ■