

# LUISTER NAAR DE DEELNEMER!

Door Lies van Rijssen

**De juiste discussies stimuleren, het bouwplan maken, de strategie ontwerpen en dan met de uitvoering aan de slag: daar is hij goed in. Pas als alles lekker loopt, kan hij het loslaten. Financial Investigator sprak met Eric Uijen, CEO en voorzitter van het uitvoerend bestuur bij het Pensioenfonds van de Metalektro (PME).**

Een one tier board (otb) is inderdaad een ongebruikelijk bestuursmodel bij bedrijfstakpensioenfondsen, al hanteerde BPF Zorgverzekeraars, waar ik hiervóór onafhankelijk voorzitter was, dat model ook. Bij PME draaide het al twee jaar toen ik instapte. De keus voor een otb komt voort uit de wens van sociale partners in de Metalektro om niet meer zelf de dagelijkse leiding over het fonds te hebben. Over de mate van hun betrokkenheid is vooraf uitvoerig gediscussieerd. Voor een groot fonds als PME, dat in een politiek tamelijk gevoelige omgeving opereert, was de keus voor een otb een gewaagde stap. PME moet met veel stakeholders rekening houden. De periferie van opf-en kent nu eenmaal minder dimensies. Wij hebben fundamentele gesprekken gevoerd over de rollen van de verschillende bestuurders. Het intern toezicht moest een duidelijke plek krijgen. Niet-uitvoerend bestuurders hebben verschillende rollen. Ze vergaderen separaat, en moeten ook de pet van intern toezichthouder opzetten. Deze rol moet goed gepositioneerd worden. Ze zien toe op het uitvoerend bestuur, en op zichzelf. Best lastig, hoewel dat in Angelsaksische landen heel normaal is. Wij hebben geconstateerd dat het mandaatbesluit, de taakverdeling, uitvoeriger opgeschreven moet worden. In de algemene bestuursvergaderingen kunnen we nu meer aandacht besteden aan de strategische onderwerpen waar men voorheen onvoldoende aan toekwam. Dat kunnen vergezichten zijn, zoals een nieuw pensioenstelsel. Of de staat van het vertrouwen van

**Wij runnen het fonds als uitvoerend bestuur meer dan voorheen als een financiële instelling.**

deelnemers en werkgevers in ons stelsel en wat wij daaraan gaan doen. Natuurlijk moeten ook de besluiten van alledag genomen blijven worden. Beslist geen onbelangrijke zaken: ze hebben directe effecten voor deelnemers en werkgevers.

Wij runnen het fonds als uitvoerend bestuur meer dan voorheen als een financiële instelling. Voor mij spreekt dat vanzelf. Wij zijn verplichtingen aangegaan en daarover willen we ons ook verantwoorden. Wij besteden als uitvoerend bestuur veel aandacht aan de opvolging van de beleidscyclus. We zorgen ervoor dat we op alle beleidsgebieden grondbeginselen hebben. Dat we strategisch beleid naar operationeel beleid omzetten. De uiteindelijke uitvoering kunnen wij op basis van dat beleid overlaten aan onze uitvoerder. Richting hem hebben we dan vooral een regiefunctie. Dan is de cirkel weer rond. Dit proces is sterk ontwikkeld op balans- en vermogensbeheer, maar op andere terreinen zijn we dat nog verder aan het invullen. Er zijn nog veel 'wins' te behalen. We willen ons integraal risicomanagementbeleid op het allerhoogste niveau brengen. Dat betekent dat je geen enkele verrassing wilt tegenkomen, precies weet wanneer je wat gaat doen. Dat hoort bij een professionele pensioen-uitvoerder. Natuurlijk met de sociale identiteit die bij een pensioenfonds hoort, maar we zijn bovenal een financiële instelling.

We investeren veel in een optimale samenwerking met onze uitvoeringsorganisatie MN. In de oorspronkelijke opzet lag er bij het bestuursbureau nogal wat uitvoering. Dat is historisch zo gegroeid. Die zaken gaan nu over naar de uitvoeringsorganisatie. Wij willen alleen de regie voeren. Inderdaad noem ik mezelf regisseur van het uitvoeringsproces. De uitvoerend bestuurders zijn overigens allemaal regisseur, en de medewerkers van het bestuursbureau ook. Een regisseur is niet

zichtbaar in de uitvoering. De toneelspelers - die zitten in deze metafoor voornamelijk bij MN - komt de bühne toe. Zij zijn zichtbaar voor de buitenwereld. Maar ze kunnen niet zonder goede regisseurs. Vinden wij hun spel onvoldoende, dan moeten we het misschien een keer voordoen. Of duidelijker zeggen hoe wij willen dat het toneelstuk eruitziet. Dat betekent, anders dan vroeger, dat we vooraf de producteisen, de randvoorwaarden en criteria vaststellen waaraan wij willen dat het product voldoet. Onze afspraken worden daardoor concreter. Maar daardoor weten de uitvoeringsorganisatie en de mensen daar ook beter wat wij verwachten. Uitvoerders zijn eraan gewend geraakt om veel zelf te doen. Bij de veranderingen die wij nu doorvoeren, zijn enkele grote fondsen ons voorbeeld. Gelukkig zit bij MN een uitstekende raad van bestuur. De tijd dat MN vrijelijk op de markt wenste te opereren, is voorbij. MN is weer voornamelijk gericht op de twee metaalfondsen en de maakindustrie en maritieme sector. In de huidige dienstverlening zijn zeker nog stappen te zetten maar we zijn goed op weg.

Ik een jobhopper? Nee hoor, ik kan best ergens tien jaar werken. Maar ik hou ervan als ik fundamentele veranderingen tot stand moet brengen: om van A naar B te gaan, zoals dat soms letterlijk gebeurt bij transitie. Ik heb bijvoorbeeld de administratie van Koopvaardij overgebracht naar MN. Grotere problemen oplossen, dat doe ik graag, samen met een goed team. Eerst het probleem analyseren, dan oplossingsrichtingen bedenken en vervolgens een oplossing realiseren: daar ligt voor mij de grootste uitdaging.

Wat mij aan het hart gaat als we het over ons stelsel hebben? We staan met de pensioensector voor een enorm probleem. Kijk hoe wij vroeger gewaardeerd werden door het publiek en hoe dat nu is. Als dit een onderneming zou overkomen, dan zou die binnen de kortste keren niet meer bestaan. Wij luisteren onvoldoende naar onze deelnemers. Wij bedenken wat goed voor hen is en wat niet. We weten zelf heus goed waar we het over hebben maar we praten wel te veel als deskundigen tegen andere deskundigen. We zijn niet aansprekend voor de deelnemer. Als we het over persoonlijke pensioenpotjes hebben, beseffen we onvoldoende dat verreweg de meeste deelnemers met hun basisinkomen zo min mogelijk risico willen lopen. En we zouden moeten kijken hoe we ons pensioenstelsel kunnen vereenvoudigen zodat het deelnemers meer aanspreekt. De systemen in Denemarken en Noorwegen zijn mooie voorbeelden. Die zijn echt veel eenvoudiger dan het onze en de kosten zijn aanmerkelijk lager. Er is ook nauwelijks

**Eerst het probleem analyseren, dan oplossingsrichtingen bedenken en vervolgens een oplossing realiseren: daar ligt voor mij de grootste uitdaging.**



Foto: Jan de Groot

## CV

- 2015 - nu Voorzitter uitvoerend bestuur Pensioenfonds PME
- 2012 - 2015 Directeur Notarieel Pensioenfonds
- 2010 - 2015 Algemeen Directeur Pensioenfonds Stork
- 2008 - 2010 Programmadirecteur nieuwe klanten MN
- 2002 - 2008 Algemeen Directeur Pensioenfonds Horeca & Catering
- 2000 - 2002 Directeur Deloitte
- 1997 - 2000 Directeur SPO
- 1988 - 1997 Verschillende functies bij SFB / Cordares - laatste jaren Directeur Cordares
- 1985 - 1988 Directiesecretaris Pensioenfonds Metaalnijverheid

