

It runs in the family

De combinatie van de boeiende inhoud en de relevantie voor de samenleving maakt de pensioensector voor hem de ideale omgeving. Financial Investigator sprak met pensioenfondsbestuurder Morris de Jong.

Door Lies van Rijssen

'Aanvankelijk wilde ik computerspellen ontwikkelen, maar mijn schoonouders stimuleerden me om te kiezen voor de studie Finance & Control. Ze runden een trustkantoor en overtuigden me ervan dat werken in de financiële sector me zou bevallen. Ik leerde de trustsector tijdens mijn studie al goed kennen, maar des te meer toen ik in hun bedrijf ging meekijken. Juist in die tijd stortte nieuwe wetgeving een grote hoeveelheid extra integriteits- en compliance-eisen over de sector uit. Hoe uitdagend wil je het hebben? Doordat we meerdere klanten (veelal vastgoedbedrijven of financieringsmaatschappijen) bedienden en begeleidden voor het totaalplaatje van hun bedrijfsvoering, werd dit een uiterst leerzame periode voor me. Ik kreeg inzicht in allerlei facetten van het functioneren van een financieel bedrijf.

Thuis vertelde ik over wat ik op het werk leerde. Mijn moeder is al sinds 2008 pensioenconsulent en nadat ik zelf in de financiële sector terecht was gekomen, kreeg ik op slag meer binding met haar vak. Een van de raakvlakken waarover we van gedachten wisselden, was het DNB-toezicht dat voor beide sectoren geldt. Mijn interesse voor de pensioensector groeide snel. Ik ging inzien dat pensioen bepaald geen eendimensionaal werkveld was, maar juist een heel diverse omgeving waarin disciplines als risicomanagement, vermogensbeheer, communicatie en juridische zaken meespeelden. Het was ook mijn moeder die me erop attendeerde dat pensioenfondsen op zoek waren naar jongeren om hun besturen te versterken.

Het balletje ging rollen. De pensioensector bleek een wereld die bij mij paste. Ik

stuurde een open sollicitatie naar de FNV en werd uitgenodigd voor een gesprek. Even later zat ik in het bestuur van drie verschillende pensioenfondsen. Waar de trustsector zich vooral richt op vermogende individuen of grote corporates, is in de pensioensector het maatschappelijke heel belangrijk. Je verzorgt met elkaar de pensioenen voor een zeer groot deel van de werkenden in Nederland. Dat spreekt me aan.

De invoering van de Wtp zie ik als een van de belangrijkste recente ontwikkelingen in onze sector. Het is een groot dagelijks thema in mijn werk. De invoering moet secuur gebeuren en vraagt veel aandacht. Evenwichtigheid, de juiste invulling van de kaders: de Wtp raakt veel meer dan alleen de pensioensector. Ook de actuarissen, de vermogensbeheersector en de IT-sector, die pensioensystemen ontwerpt voor de pensioenenadministratie met alle bijbehorende eisen aan onder andere datakwaliteit, zijn ermee aan de slag. De gang naar het nieuwe pensioencontract speelt al lang en toch zijn we nog steeds aan het leren hoe het nu precies vorm moet krijgen. Als bijeffect creëert de invoering van Wtp een soort level playing field tussen bestuurders. Jong en oud zijn die nieuwe wereld aan het ontdekken. De

Wtp heeft enorme impact op de pensioenen van velen. De impact bij de pensioenfondsen zit hem ook in de aangescherpte regelgeving en de hoge kosten die met de transitie gemoeid zijn.

Het nieuwe stelsel brengt meer regeldruk met zich mee en de vrijheden van besturen om de uitvoering van pensioenregelingen in te vullen, nemen af. Toezichthouders houden

‘Voor de buitenwereld kan een besluitvormingsproces zwart-wit lijken. Als je er middenin zit, zie je dat er heel verschillende perspectieven over tafel komen voordat het besluit valt.’

CV

Morris de Jong

Morris de Jong studeerde Finance & Control aan de Hogeschool Utrecht en volgde diverse pensioenopleidingen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en bij SPO/Nyenrode. De Jong is in dienst van FNV en sinds 2021 bestuurder bij Oak Pensioenfondsen, Bedrijfstakpensioenfondsen voor de Betonproductenindustrie en Bpf. HiBiN.



een vinger aan de pols, bijvoorbeeld bij de invulling van het concept 'evenwichtigheid'. Dat was tot nu toe aan de fondsbesturen. Soms botst de visie van het toezicht met die van een fondsbestuur. Ik begrijp de noodzaak van de nieuwe wet- en regelgeving, maar een onbedoeld effect is wel dat het voortbestaan van kleinere partijen soms onhoudbaar lijkt. Dat vind ik jammer. Schaal heeft voordelen, maar alleen maar consolideren levert een soort oligopolie op. Is dat waar we naartoe moeten? Ik denk dat kleiner zijn ook voordelen heeft. Bij de kleine trustkantoren zag ik destijds echte aandacht voor de klant. Grotere bedrijven kunnen misschien efficiënter werken, maar het risico bestaat dat zij in de persoonlijke relatie met hun klanten tekortschieten. Dat gaat ook op voor pensioenfondsen en hun deelnemers. Fondsbestuurders willen weten wie hun deelnemers zijn. Kan dat nog als je een paar miljoen deelnemers vanuit veel verschillende sectoren en branches bedient?

Naast de Wtp zijn risicomanagement en vermogensbeheer, en de regelgeving die daarvoor is en wordt ontwikkeld op basis van IT en duurzaamheid, belangrijke thema's in mijn werk. Hoe zorgen we dat de cybersecurity bij onze pensioenfondsen op orde is? Wat willen onze deelnemers dat we op duurzaamheidsgebied in de uitvoering implementeren en hoe verhoudt dat zich met de risico's die wij als bestuurders zien? Ik vind dat een pensioenfondsbestuur niet idealistisch moet beleggen. We zijn er om goede pensioenen voor onze deelnemers te

verzorgen, uiteraard in een leefbare wereld. Het is belangrijk hierbij goed naar onze deelnemers te luisteren. Wat willen zij? Het gaat immers om hun pensioen. Ik las onlangs dat de uitstootverminderingen in pensioenfondsportefeuilles vooral door uitsluiting blijken te zijn veroorzaakt en maar voor 2% of 3% doordat bedrijven minder zijn gaan uitstoten. Zijn we met al die uitsluitingen dan wel op de goede weg? Kunnen we niet beter de samenwerking opzoeken met de bedrijven waarin we investeren en ze via engagement bewegen tot een duurzamere bedrijfsvoering? Ik denk dat deelnemers dat belangrijker vinden dan uitsluitingen, waardoor we het werkelijke probleem laten liggen. Hierover discussiëren besturen momenteel veelvuldig.

Dat diversiteit en inclusie permanent hoog op de pensioenfondsenagenda staan, vind ik positief. Zonder die aandacht was het zeer de vraag of ik op deze leeftijd dit werk was gaan doen. Maar veel belangrijker is nog dat diversiteit en inclusie bewezen leiden tot betere besluitvorming, omdat er meer verschillende inzichten op tafel komen. In een divers en inclusief bestuur is de

kans op kudgededrag kleiner. Ervaring en kennis zijn nodig, maar uiteindelijk gaat het om de complementariteit van het bestuur als geheel. Het is ook niet gezond als bestuursleden voor hun opvolging op zoek gaan naar klonen van zichzelf. Natuurlijk is continuïteit van kennis wel van belang. Ik zie daarom niet zo veel in het verkorten van de zittingstermijn van bestuursleden waar de

'Ik heb van huis uit een sterk rechtvaardigheidsgevoel en oog voor het maatschappelijke meegekregen. Die combinatie helpt mij in mijn werk.'

‘Alleen maar consolideren levert een soort oligopolie op. Is dat waar we naartoe moeten?’

Code op aanstuurt. Het is voor een bestuur van acht personen onrustig besturen als er elk jaar een bestuurslid uitstapt.

Diversiteit en inclusie gaan hand in hand als je de participatie van alle bestuursleden in een divers samengesteld bestuur wilt bevorderen. Want het gaat er niet alleen om uitgenodigd te worden voor het feest, je moet ook mogen meedansen. Als voorzitter van Pensioenlab heb ik dit uitgedragen en ik blijf dat doen binnen de besturen waarin ik zit. Ook diversiteit op basis van karakter en denken, vind ik trouwens belangrijk.

Alles dien je genuanceerd te beschouwen. Dat is een belangrijk inzicht dat ik in mijn werk in de boardroom heb opgedaan. Voor de buitenwereld kan een besluitvormingsproces zwart-wit lijken. Als je er middenin zit, zie je dat er heel verschillende perspectieven over tafel komen voordat een besluit valt.

Er zijn tot nu toe meerdere momenten geweest in mijn loopbaan die ik als cruciaal beschouw. Ten eerste het moment waarop ik dit werk kon gaan doen. Ik heb een bijzondere rol en ben dankbaar dat mij de kans is gegund om die op mijn leeftijd al te vervullen. Dan was er het moment waarop we de pensioenen weer konden gaan indexeren. Ik vond het een bijzondere verantwoordelijkheid te mogen meebeslissen over iets dat mensen direct in hun portemonnee voelen. Ik heb veel geleerd van het besluitvormingstraject, waarbij evenwichtig handelen als bestuur centraal stond en we inzicht moesten hebben in hoe het besluit zou uitpakken voor de verschillende groepen. Ook het moment van de introductie van de Wtp was en is belangrijk: het gaat om een enorm verandertraject dat een zeer zorgvuldige aanpak vereist.

Toen ik begon met dit werk, was al mijn pensioen kennis afkomstig uit de gesprekken die ik met mijn moeder had gevoerd. Het vak van bestuurder was volledig nieuw voor me. Het is een grote uitdaging geweest om ondanks het ontbreken van die ervaring toch mijn boodschap over te brengen, actief in vergaderingen te participeren en zo mijn steentje bij te dragen. Aanvankelijk was dat heel spannend. Ik stel ook vast dat ik veel mazzel heb gehad met de besturen waarin ik terecht ben gekomen. Iedereen was steeds toegankelijk en begripvol. Ze namen

me altijd serieus. Die inclusieve opstelling heb ik enorm gewaardeerd en heeft me het comfort gegeven om vanaf dag één een actieve opstelling te durven kiezen.

Uitdagend was ook het noodzakelijke leren over twee pensioensystemen tegelijk – de oude FTK-wereld en de nieuwe wereld van de Wtp die nog in ontwikkeling was. Maar ik voel me op mijn plek. Wellicht blijkt het later een verworvenheid te zijn dat er nog mensen zijn die ook de historie kennen.

Pensioenfondsen werken cyclisch. De bestuursondersteuning bereidt die cycli goed voor. Maar op een gegeven moment krijg je de piekmomenten en moet het bestuur wel allerlei besluiten nemen. De balans tussen werk en privé is in zulke tijden weleens een heikel punt. Gelukkig krijg ik dan alle support van mijn partner.

Ik heb het altijd inspirerend gevonden om me te verdiepen in het reilen en zeilen van organisaties. Of het nu om trustkantoren of pensioenfondsen ging. Ik heb van huis uit een sterk rechtvaardigheidsgevoel en oog voor het maatschappelijke meegekregen. Die combinatie helpt mij in mijn werk, dat ik niet alleen heel interessant vind, maar dat ook mijn manier is geworden om me voor de samenleving in te zetten.

Momenteel lees ik een boek over private equity. Maar ook heb ik recent twee poëziebundels gekocht. De auteur koos die vorm om over haar traumatische ervaringen te schrijven. Haar onderwerp interesseert me erg. Ook het werk van Steve Cavanagh lees ik graag. Deze Ier, voormalig advocaat, schrijft thrillers met in de hoofdrol een louche Amerikaanse advocaat die bijzondere moordzaken oplost. Boeiende plots, grootse humor. En afgelopen zomer heb ik eindelijk 1984 van George Orwell gelezen, als luisterboek. Orwell schreef het kort na de Tweede Wereldoorlog en nog steeds is het uiterst relevant. Het autocratisch leiderschap dat hij beschrijft, waar we redelijk vanaf leken te zijn, duikt op diverse plekken in de wereld helaas weer op. Als samenleving zouden we onze vrijheden veel beter moeten bewaken en koesteren. Doen we dat niet, dan kan het vreselijk misgaan.’ ■