

Mensen en hun belangen

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Na 25 jaar als adviseur en 8 jaar als bestuurder en toezichthouder in de pensioensector neemt Dries Nagtegaal nu echt afscheid. Financial Investigator sprak met hem.

‘Toen ik na mijn afstuderen bij Brans & Co begon, bepaalde de actuaris nog het beleid bij pensioenfondsen. Doorgaans werden adviezen van de actuaris bijna klakkeloos overgenomen. Gebeurde dat niet, dan werd dat niet op prijs gesteld: ‘Weten ze het soms beter?’ De verhoudingen zijn gaan schuiven. Terecht.

Ik koos indertijd niet gericht voor pensioenen, maar wel voor mijn werkomgeving Brans & Co. Ik werd daar Actuarieel medewerker en pensioen werd toen, logisch gevolg, mijn werkveld. In die tijd ging je een studie doen omdat die je interessant leek, zonder dat je een uitgestippelde carrière voor ogen had. Ik ging vanuit Heerlen naar Amsterdam om daar econometrie en actuariaat te studeren. Het was 1968, de tijd van protesten, zoals de Maagdenhuisbezetting. Op een zeker moment rolde ik een carrière in; terugkijkend stel ik vast dat ik uitdagende en uiteenlopende functies heb mogen vervullen.

Na wat jaren bij Brans & Co wilde ik nieuwe ervaringen opdoen. Ik kwam bij verzekeraar Delta Lloyd terecht, na een management development-programma waarin ik was klaargestoomd voor een leidinggevende functie. Ik doorliep daar diverse functies, onder meer bij Verkoop en bij Leven Individueel. Op jonge leeftijd, ik was negenentwintig jaar, werd ik Chef van de wiskundeafdeling, met ongeveer 60 medewerkers. Delta Lloyd was een fusiebedrijf dat werkte met vier verschillende methodieken voor afkoop, omzetting en premievrijmaking, afhankelijk van de totstandkoming van de polissen. Dat was complex! Aangemoedigd door de directie stelde ik voor de methodieken te harmoniseren en ik besprak dat van tevoren met de afdeling en personeelszaken. Iedereen was vóór, hoewel mijn voorstel met zich meebracht dat de afdeling in omvang terug moest. Vanuit mijn naïviteit had ik

echter onvoldoende ingezien welke belangen allemaal speelden, zeker ook van oudere medewerkers, die de rekentechnieken voor die oude polissen in hun hoofd hadden. Ondanks mijn degelijke voorbereiding, draaiden veel aanvankelijke voorstanders zich bij de uitvoering van het plan alsnog om en werkten ze niet optimaal mee. De afloop heb ik daar niet mogen meemaken, maar ik was wel een ervaring rijker. Mensen veranderen niet zo snel. Ik zie dezelfde mechanismen regelmatig terug. Mensen houden zich vast aan het bekende, hun baan in dit geval. Ik begrijp dat overlevingsinstinct ook. Tegelijk blijf ik vinden dat de financiële sector nog forse efficiëncyslagen kan maken.

Na mijn Delta Lloyd-periode werkte ik twee jaar bij De Goudse, als Adjunct-Directeur van het Levenbedrijf. Een andere, meer uitdagende werkomgeving; ik zat in diverse overleggen over tarieven en voorwaarden. Maar de organisatie vond ik wat klein. Ik kon overstappen naar actuarieel bureau Heijnis & Koelman en ging werken als Adviseur voor ondernemingspensioenfondsen en ondernemingen. Bedrijfstakingpensioenfondsen en beroepspensioenfondsen behoorden niet tot mijn klantenbestand. Ik werd tevens Statutair Directeur. Heijnis & Koelman is tweemaal overgenomen, eerst door Hewitt, later door Aon. Ik heb veel pensioenfondsen en ondernemingen geadviseerd in bijzondere trajecten en denk dat ik iets heb kunnen toevoegen, hoewel de klanten hierover moeten oordelen. Iedere klant is voor mij uniek. Mijn insteek was steeds mijn opdrachtgevers goed te kennen en een goed beeld van iedereen aan de beslistafel te krijgen. Dat gaf zicht op de haalbaarheid van een opdracht. Je kunt wel wat moois bedenken, maar dat heeft weinig zin als je niet weet of het aansluit, wat de mogelijkheden zijn, welke belangen spelen. Je moet weten waar in essentie de macht ligt. Die bepaalt hoe men gaat besluiten. Je moet het vertrouwen krijgen, van directie én werknemers, om tot een voor alle partijen duurzame oplossing te komen. Met vertegenwoordigers van FNV en CNV heb ik goede ervaringen. We kwamen er altijd goed uit, op een verantwoorde manier. De relatie tussen vakbonden en werkgevers is momenteel meer gespannen.

De ondernemingen die ik adviseerde, hadden ofwel een verzekerde regeling, of ze waren aangesloten bij een ondernemingspensioenfonds, wat een wezenlijk andere dynamiek met zich meebracht. Ik heb vaak namens onder-

De hoge bestuurskosten zijn ook iets om aan te pakken. Niet de beloningen van fondsbestuurders of medewerkers van bestuursbureaus, maar wel de kosten en beloningen van veel externen.

Ik zou besturen willen meegeven niet te lang te wachten hun fonds elders onder te brengen als dat hun overweging is.

nemingen met verzekeraars onderhandeld, bijvoorbeeld over een nieuw contract, en ik heb altijd geprobeerd mij te verplaatsen in de andere partij om een optimaal resultaat voor de klant te behalen, rekening houdend met de positie van die andere partij. Dit speelde ook voor afspraken tussen een onderneming en haar OR en/of vakbonden over een nieuwe pensioen-CAO. Met een resultaat dat tegemoetkomt aan de belangrijkste wensen van partijen, kweek je vertrouwen. Dat is belangrijk voor de onderlinge relatie.

Mettertijd zijn pensioenregelingen aanmerkelijk versoberd: van levensjarenregelingen naar eindloonregelingen naar middelloonregelingen naar CDC-regelingen. Ik was bij veel van zulke versoberingstrajecten betrokken. Mijn eerste advies aan de ondernemingsleiding was stevast om eerst de eigen regeling te versoberen voordat het overleg met vakbonden/OR zou plaatsvinden, om een behoorlijk draagvlak te creëren. Niet iedere bestuurder was hiervan gecharmeerd. Ik heb als adviseur ook meegemaakt dat besturen vanwege persoonlijke belangen niet tot een fusie kwamen. Uiteindelijk moeten sociale partners zo'n proces aansturen. Bij adviezen aan ondernemingspensioenfondsen speelde naast het bestuur veelal ook de ondernemingsleiding een belangrijke rol.

Begin 2012 had ik er 25 adviesjaren opzitten en ging ik na een mooi afscheidseminar met pensioen. In de acht daaropvolgende jaren als bestuurder/toezichthouder in de pensioenfondssector was ik niet meer van mijn werk afhankelijk voor mijn inkomsten. Als bestuurder/toezichthouder wilde ik niet betrokken zijn bij fondsen waar ik in het verleden adviseur was geweest. Ook in deze periode bleef mijn startpunt steeds het begrijpen van de bestuurlijke dynamiek. Je moet met elkaar naar optimale oplossingen toewerken, luisteren naar elkaar en accepteren dat collega-bestuurders over bepaalde onderwerpen betere ideeën kunnen hebben dan jijzelf. Fondsvoorzitters zijn geen CEO's, maar richten zich op verbinding en goede besluitvorming. Anders dan aan de bedrijfstop treedt een fondsvoorzitter bij slecht functioneren trouwens meestal niet af, of zonder ruchtbaarheid. Over het besturen: op termijn zie ik het onafhankelijk bestuursmodel aan invloed winnen. In het Belanghebbendenorgaan kun je alle voor sociale partners relevante zaken regelen. Voorts is er een onafhankelijke Raad van Toezicht. Partijen moeten wel bereid zijn machtsposities op te geven.

In de pensioenwereld leeft het idee dat iedereen overal iets van moet vinden. Neem het nieuwe pensioencontract. Veel opinies en suggesties in deze discussie vind ik weinig relevant.

Niet iedereen komt tot zuivere en objectieve opinies, ontdaan van eigenbelang. De discussie duurt ook veel te lang. Pensioenfondsen en sociale partners voeren naar mijn mening geen goede regie op dit proces.

De pensioenwereld is flink veranderd. Actuarissen maken niet meer de dienst uit. Wel is hun aantal gigantisch toegenomen: van circa 100 naar ongeveer 1.100. Tja, destijds was er niemand anders met enig besef van pensioenbeleggingen of -verplichtingen. Verder is de vergaderfrequentie sterk toegenomen. Ooit was er jaarlijks één bestuursvergadering, nu soms twaalf. De governance is enorm opgetuigd, ook met allerlei commissies. Ik was in 2005 betrokken bij het opstellen



CV

2016-2020	Financial Investigator, Voorzitter Raad van Advies;
2012-2020	Diverse pensioenfondsen (Sabic, PME, bpfBouw), Bestuurder en Toezichthouder;
2012-2020	Diverse visitaties;
2006-2012	Pensioenfonds Predikanten, Voorzitter;
1987-2012	Heijnis & Koelman (Hewitt respectievelijk Aon), Statutair Directeur/Adviseur pensioen/pensioenfondsen/ondernemingen;
1978-1987	Delta Lloyd en De Goudse, diverse leidinggevende posities;
1975-1978	Brans & Co, Actuarieel medewerker.

methodieken
toezichthouder
vakbonden
bestuurder
mensen
actuaris
klanten
ontzaffing
belangen
pensioenfondsen
pensioensector
ondernemingen

Afbeelding: Woordwolk.nl

van de principes voor goed pensioenfondsbestuur. Van bestuurders wordt almaar meer deskundigheid vereist en steeds meer externe deskundigen doen mee. Ten gunste van deelnemers? De kosten zijn in elk geval aanzienlijk toegenomen, tot jaarlijks ongeveer 9 miljard euro. De ontzaffing is ook een grote verandering. Het heeft een enorme uitbreiding van additionele deskundigheid betekend, bij zowel fondsen als uitvoerders. Pensioenuitvoeringsorganisaties moesten zelfstandig de markt opgaan. Dat is maar beperkt gelukt. Nog een verandering: de toegenomen diversiteit. Vrouwelijke bestuurders kon je ooit op de vingers van een hand tellen. Maatschappelijk verantwoord beleggen neemt verder een hoge vlucht. Dat is mooi, maar het moet geen werkgelegenheidsproject worden.

Ik hoop dat de sector weer minder complex mag worden. Wel leven de nodige adviseurs en bestuurders inmiddels van die complexiteit, dus ook daar spelen belangen. De hoge bestuurskosten zijn ook iets om aan te pakken. Niet de beloningen van fondsbestuurders of medewerkers van bestuursbureaus, maar wel de kosten en beloningen van veel externen: adviseurs, advocaten, commerciële vermogensbeheerders, private equity. Die zijn te hoog vergeleken met de salarissen in sectoren als de maakindustrie, de zorg, ingenieursbureaus, et cetera. Pensioen gaat over gedwongen semicollectieve besparingen! Bestuurders moeten heel prudent met kosten omgaan. Het gaat om andermans geld. Pensioenfondsen

beginnen als aandeelhouder inmiddels goede signalen af te geven aan bestuurders van multinationals als het gaat om het terugbrengen van beloningsvoorstellen.

Mijn bestuurswerk in de pensioensector leg ik neer op 1 juli. Na acht jaar is het tijd om afscheid te nemen. Ik zou besturen willen meegeven niet te lang te wachten hun fonds elders onder te brengen als dat hun overweging is. Als bestuur van Pensioenfondsen Predikanten deden wij dat toen onze financiële positie nog voldoende was. We sloten een goede deal met Pensioenfondsen Zorg & Welzijn. Bij diverse adviezen en visitaties zag ik meermalen dat besturen pas om zich heen gaan kijken als het slecht gaat. Dat is te laat. Zoek aansluiting elders als je voorziet dat de financiële positie op termijn minder wordt maar momenteel nog goed is. Oftewel: koop een paraplu als de zon schijnt. Sta je al onder water, dan is een deal moeilijk. Stel je ook de vraag wat deelnemers hebben aan de zogenaamde eigenheid van hun pensioenfondsen. Wat kost die eigenheid? Wat kost opgaan in een groter geheel? Pensioenfondsen zijn uiteindelijk een middel - niets meer - om tot uitvoering van een pensioenregeling te komen. Fondsen kunnen ook meer gestructureerd en efficiënter samenwerken. Bij IORP speelden voor pensioenfondsen grotendeels dezelfde vragen. Waarom allemaal zelf het wiel uitvinden?

Het voordeel van ouder worden, is dat je kritischer wordt op je eigen functioneren. Ik overschat mijn invloed niet en deed mijn werk met plezier. Meer dan een rimpeling in de vijver heeft dat niet veroorzaakt. Ik probeer nu macht over mezelf te krijgen - dat is moeilijk genoeg - en niet meer over anderen of over processen. Ik blijf nog aan als Lid van de Raad van Toezicht van een aantal basisscholen en als Voorzitter van de Voedselbank Gouda e.o. Verder wil ik graag wat colleges gaan volgen: filosofie, geschiedenis en theologie, na deze coronacrisis. Ik ben vrijmetselaar en wil ook aan dat aspect van mijn leven meer tijd besteden. Net als aan sociale contacten, met mijn familie, kennissen, maar ook met oud-school- en -studiegenoten. Met veel plezier onderhoud ik ook nog steeds goede contacten met een aantal voormalige klanten. Ik blijf openstaan voor nieuwe dingen.' «

Let op belangen; deze blokkeren vaak verbeteringen;

Ken de dynamiek van de beslismacht;

Bestuurder, bezin je tijdig op de toekomst van je fonds;

Breng de complexiteit (van de pensioensector) omlaag;

Naarmate ik ouder word, word ik kritischer op mijn eigen functioneren.