

Good governance, de samenleving kijkt mee

Een overmaat aan regelgeving werkt contraproductief.
Financial Investigator sprak met pensioenfondsbestuurder
en docent Ronald Heijn.

Door Lies van Rijssen

'Ik zat in 4 Atheneum. Ik had al twee tieners voor economie gehaald, het enige vak dat ik echt leuk vond, maar als geheel presteerde mijn klas slecht. Onze economieleraar had daarom een bonusvraag aan de eindtoets toegevoegd. Zo kreeg de groep nog een kans. Ik haalde een elf, maar op mijn rapport verscheen een negen. De school gaf geen tieners, omdat je dan net zo goed was als de leraar. Mijn verontwaardiging was zo groot, dat ik bij de conrector mijn beklag ging doen. Tevergeefs.

Juist toen ik naar de HEAO wilde, werd het bedrijf van mijn vader overgenomen. Hij durfde me niet meer toe te zeggen dat hij mijn studie zou betalen. De Wet studiefinanciering was er nog niet. Ik kon het oplossen door een traineeship bij Rabobank te gaan doen. In twee jaar leerde ik alle afdelingen van de bank kennen en één dag per week ging ik naar school. 's Avonds bleef ik economie studeren aan de VU. De financiële wereld, beleggen en de rol van menselijk gedrag daarbij: ik vond het allemaal machtig interessant. Ik werd achtereenvolgens beleggingsadviseur en Hoofd Beleggingen en werkte mee aan de landelijke uitrol van de beleggingsactiviteiten. Daarna, bij SNS REAAL, werd ik Hoofd Private Banking en kwam ik een paar jaar later terecht in het traject voor toekomstige hoofddirectiefuncties. Elk half jaar namen ze me onder de loep om te kijken wat ik niet kon en of dat nog ontwikkelbaar was. Je kreeg dan bijvoorbeeld een of andere interim-managementklus, of een inhoudelijke taak, bijvoorbeeld in de hypotheekketen. Uiteindelijk ken je het hele bedrijf.

Die halfjaarlijkse scan van mijn kunnen is een allesbepalende factor voor mijn arbeidzame leven geworden. Het bracht mij als vanzelf in de routine van een leven lang leren. Daar

en toen heb ik ontdekt hoe inspirerend dat is. Ik leerde overzicht zoeken en vinden, het belang van context zien. Nog altijd wil ik graag weten wat de kop en de staart van een vraagstuk is. Ik ontdekte daar ook dat ik van besturen houd en ik ging begrijpen dat economie een gedragswetenschap is.

Voordat ik later als bestuurder in de pensioensector terechtkwam, heb ik natuurlijk veel gezien in het bankwezen. Ik was daardoor getuige van de aanloopjaren naar de financiële crisis, de overdreven zware target-sturing bij banken, en het groepsgedrag van massaal kopen en verkopen in opdracht van bankdirecties. Ik heb geworsteld met wat ik waarnam, de worsteling bij anderen gezien en de ontsparing van de governance bij banken meegemaakt. Over belangenafweging zoals we die in de pensioensector kennen, heb ik toen nooit iets gehoord.

Op een bepaald moment wilde ik geen onderdeel meer zijn van die wereld. Ik heb van alles onderzocht, zelfs even gespeeld met het idee een jachthaven over te nemen, maar mijn liefde voor de intellectuele uitdaging van de financiële sector en de stakeholders bleef. Ik besloot mezelf het cadeau te gunnen om opnieuw te gaan leren en bood mijn diensten aan bij Nyenrode, wetende dat ik over een uiteenlopende werkervaring en bijbehorende intellectuele bagage beschikte. Ik vroeg geen tegenprestatie voor mijn diensten, alleen dat ik tegelijkertijd mocht leren en opleidingen mocht volgen. Onder die condities heb ik daar twee jaar doorgebracht. Enige tijd

later vroeg Nyenrode me of ik Programmadirecteur wilde worden. Dat wilde ik en zo werd ik benoemd tot Directeur van het Center voor Finance and Tax, Executive Education, waar de executive opleidingen voor pensioenen, banken,

**'Besturen is zorgvuldig
schipperen tussen
regelgeving en
aanpassingsvermogen.'**

CV

Ronald Heijn

Ronald Heijn is Vicevoorzitter bij Pensioenfonds PGB, Voorzitter van de Raad van Toezicht bij Personeelspensioenfonds APG en Executive Lecturer bij Nyenrode Business Universiteit. Kortgeleden voltooide hij zijn laatste termijn als Bestuurslid en Voorzitter van de Beleggingscommissie bij Stichting Pensioenfonds Openbare Apothekers. Eerder had Heijn uiteenlopende functies bij banken.



verzekeraars, family offices en de belastingdienst waren ondergebracht.

In 2019 vroeg een bevriende hoogleraar me of ik zelf niet zou willen promoveren. Die zomer reed ik naar Oostenrijk om te gaan skiën, wat ik altijd 's zomers doe, en ik realiseerde me dat ik me wel erg was gaan identificeren met mijn rol op Nyenrode. Dat was niet wat ik wilde. Mijn doel was geweest weer een tijdje te kunnen leren, me verder te ontwikkelen. Weer in Nederland kondigde ik aan dat ik terug de praktijk in wilde. Nyenrode bood me een plek aan waar ik wetenschap en praktijk kon combineren. Dat aanbod greep ik met beide handen aan.

Mijn ideale praktijkplek vond ik uiteindelijk bij Pensioenfonds PGB, een uiterst ondernemende pensioenorganisatie waarvan ik de bestuurders had leren kennen tijdens hun heisessie op Nyenrode. PGB heeft lef en durft een andere opstelling te kiezen dan andere pensioenbedrijven.

Ondernemingen die zich volledig laten klemzetten door regelgeving verliezen hun wendbaarheid en ontwikkelingsvermogen. Begrijp me goed, natuurlijk moet je als bestuurder je license to operate hebben en voldoen aan de regelgeving, maar je hebt ook de plicht ervoor te zorgen dat je je kunt blijven aanpassen en de werkgelegenheid kunt borgen van de mensen die voor je werken. Besturen is zorgvuldig schipperen tussen regelgeving en aanpassingsvermogen. Niet elk pensioenbedrijf slaagt daarin.

Ik heb het sociale hart van de pensioensector ontdekt. Ook hier spelen allerlei interessante vraagstukken rond governance en stakeholders. Waar het bankwezen tot 2008 enorm werd gedreven door ego's, zie ik in de pensioensector dat de krachtenverdeling het bijna onmogelijk maakt om te hoog te gaan vliegen. Bij een

klein beroepspensioenfonds kreeg ik een nevenfunctie als eerste externe bestuurder en als voorzitter van de beleggingscommissie.

De financiële sector – banken, verzekeraars, pensioenfonds – loopt het risico te verschraken. Uit Brussel komt steeds meer uniformerende regelgeving. De wet- en regelgeving voor banken, verzekeraars en pensioenfonds begint sowieso steeds meer op elkaar te lijken. De consolidatie van nu wordt gedreven door regelgeving, de toezichthouders, en hun behoefte aan grip. Dat werkt beperkend voor de keuzemogelijkheden van consumenten. Instellingen worden steeds meer op dezelfde manier ingericht en verliezen hun onderscheidende kenmerken. Dat vind ik een vorm van ontsporing door regels. Efficiency en effectiviteit staan haaks op eigenheid. Bovendien bevordert een overvloed aan regels de kans dat je onbedoeld weleens een regel overtreedt.

Door de financiële crisis is de maatschappelijke belangrijke rol van pensioenfonds weer sterker naar voren gekomen. Het krachtenveld aan meningen over deze maatschappelijke rol varieert tussen uitersten. Van 'pensioenfonds hebben een fiduciaire plicht en moeten in de eerste plaats de pensioenambitie realiseren' tot 'jullie hebben heel veel geld, zet dat nu in voor het goede'. Het is bijzonder en goed voor de discussie dat hier krachten vanuit zowel wettelijke bevoegdheden als ethiek op ons uitgeoefend worden. Over de uitkomst van die discussie ga ik als bestuurder niet. Ik sta voor het toekomstige inkomen voor deelnemers. Maar zij mogen samen met sociale partners de koers van het vermogen bepalen.

In het verlengde hiervan zie ik leiderschap verschuiven naar social leadership. Je maakt als financiële instelling immers wel deel uit van de samenleving. Het spel tussen het pensioenfonds en de sociale partners vind ik aansprekend. Eerst lijkt dat concept heel lastig en vooral >

‘We hebben heel lang over de Wtp gesproken en moeten ons nu committeren aan de ingeslagen weg.’

vertragend. Maar het zorgt er wel voor dat we als pensioenland wereldwijd een unieke positie hebben.

Recent was ik in Brussel als vertegenwoordiger van de Nederlandse pensioenfondsen. Brussel gaat de IORP-wetgeving herzien. Nog altijd gooit Brussel pensioenfondsen en verzekeraars op één hoop. Maar pensioenfondsen hebben geen commercieel belang, geen businessmodel, geen aandeelhouderswaarde en geen verlies- en winstrekening. Brussel begrijpt het concept gewoon niet goed. Het is daarom een groot goed dat de Fransen nu bezig zijn om IORPs op te richten.

In mijn ogen spelen er momenteel drie grote thema's in de pensioensector. Ten eerste moeten we allemaal onze IT-systemen op orde krijgen voor de transitie naar het nieuwe stelsel. Ten tweede staan sociale partners voor de megaoperatie om op tijd hun beslissingen te nemen en tijdig hun transitieplannen in te dienen bij het pensioenfonds. PGB heeft daarvoor een dashboard gebouwd waarin sociale partners hun keuzes naar aanleiding van hun beraadslagingen kunnen vastklikken. Het voordeel voor ons is dat de transitieplannen van al onze pensioenregelingen daardoor aan de achterkant op elkaar lijken. Het derde thema is dat de aankomende kanteling van het stelsel een volledig andere dienstverlening naar werkgevers en deelnemers met zich mee gaat brengen. We gaan van een aanspraakgestuurde naar een vermogen-gestuurde wereld. Op de ALV van de Pensioenfederatie in juni kan je daar meer over horen. Ik ben uitgenodigd daarover te komen spreken.

Good governance gaat ook over het benutten van alle krachten in een organisatie. Nederland is een van de meest welvarende, maar ook meest innovatieve economieën ter wereld geworden doordat het altijd allerlei nationaliteiten heeft opgenomen. Maar diversiteit lijkt tegenwoordig vooral te gaan over genderdiversiteit. Het is zo veel meer! Diversiteit gaat om vragen als: kent je organisatie een goede balans tussen mensen die kunnen operationaliseren, vernieuwen, optimaliseren, en oog hebben voor klantbelangen? Het gaat ook om culturele diversiteit en strategische diversiteit: een

accountant benadert vraagstukken anders dan een Willie Wortel. De huidige discussie over diversiteit is te smal.

Door mijn werk in de pensioensector en door, nota bene, de AFM, ben ik paternalistischer gaan denken. Als mensen zich er al toe zetten om een financiële planning voor zichzelf te maken, dan verwateren hun goede voornemens over het algemeen weer snel. Een financiële planning maken en je eraan houden is voor individuen ook echt ingewikkeld. Het is daarom goed dat we in Nederland op financieel gebied een aantal zaken collectief georganiseerd hebben.

Achteraf kan ik zeggen dat het moment waarop ik Hoofd Private Banking werd heel bepalend voor me is geweest. Ik was jong, negenentwintig nog maar. De CIO, type pater familias, merkte op dat hij me zo hard zag rennen. ‘Doe dat niet,’ zei hij. ‘Ik betaal je om na te denken of het klopt wat we hier doen.’ Het is mooi om zoiets mee te krijgen van je baas. Of toen de Directeur HR me vertelde dat management development datgene is wat je zelf naar je toetrekt. Dat zijn cadeautjes waar je een leven lang mee doet.

De kracht van ‘samen’, hoe moeilijk samenwerken soms ook is, blijft een belangrijke inspiratiebron voor me. Net als de intellectuele uitdaging van een goede werkomgeving. Het moet ergens over gaan. Voor mij geen chit-chat. Ik zet liever een boom op om een probleem van alle kanten te bekijken.

Ronduit storend vind ik het dat in de pensioensector, ook nu de Wet toekomst pensioenen een feit is, politiek, adviseurs en ook sommige bestuurders over elkaar heen blijven rollen. Ik vind dat beschamend cultureel gedrag van onze sector. We ondermijnen daarmee het vertrouwen en het draagvlak. We hebben heel lang over deze wet gesproken en moeten ons nu committeren aan de ingeslagen weg. Ervoor gaan. We hebben ook ooit de wegenverkeerswet aangenomen. Stel dat ik me nu ineens niet meer wil houden aan de afspraak dat we rechts rijden?’ ■