



Zoeken naar wat ons verbindt

DOOR LIES VAN RIJSEN

Haar eerste honderd dagen als bestuursvoorzitter bij de Pensioenfederatie zitten erop. Hoe heeft ze die ervaren en hoe gaat ze haar rol als belangenbehartiger van de pensioenfondsen invullen? Financial Investigator sprak met Shaktie Rambaran Mishre.

Wat me in deze eerste periode het meest is opgevallen? De grote diversiteit van onze leden: de Nederlandse pensioenfondsen. Wat regelen ze hun governance verschillend en wat kunnen hun standpunten uiteenlopen. Ik ben me ook bewust geworden van het verschil tussen wat ik noem het corporate denken rond een gezamenlijk doel dat ik kende van marktorganisaties, en het denken vanuit belangen dat ik hier ontmoet. Dat denken zit niet alleen in de organisatie, maar soms ook in de mensen. Opvallend vind ik ook het hoge kennisniveau in de pensioensector, de grote hoeveelheid onderwerpen en thema's en de snelheid van ontwikkelingen daarin. Ik voel nog permanent de behoefte aan een weekje vrij om bij te lezen. Maar die tijd is er niet en bovendien halen nieuwe ontwikkelingen je dan weer in.

Toch heeft die pensioeninhoud mijn hart. Veel onderwerpen waarmee ik vertrouwd ben geraakt in vorige rollen komen hier bij elkaar. Denk aan strategie en marktscenario's. Zorgambitie, deelnemersvertrouwen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, governance, risicomanagement, diversiteit. Pensioenfondsen hebben een uitermate belangrijke maatschappelijke rol. Dat ik mag opkomen voor de belangen van de pensioenfondsen en vooral voor hun deelnemers, vind ik een prachtige opdracht. Ook al werk je in belangenbehartiging kennelijk niet altijd aan één gezamenlijk doel en doet dat wellicht wat met je executiekracht en je snelheid van handelen. Je moet immers altijd eerst op zoek naar draagvlak. Het past mij ten slotte ook goed om met een breed spectrum aan spelers in gesprek te zijn: DNB, AFM, SER, politiek, ministers, fondsen, uitvoerders en wetenschap.

Mijn voorganger Kick van der Pol heeft de drie voormalige koepelorganisaties kundig samengevoegd, eenheid gecreëerd en een sterk bestuur neergezet. Daar bouw ik nu op voort. Natuurlijk breng ik ook wel mijn eigen leiderschapsstijl in.

Er zijn drie thema's waarop ik me de komende tijd wil concentreren: de strategische visie voor de sector, het deelnemersvertrouwen en governance.

Hoewel ik veel verschillende belangen in mijn bestuur vertegenwoordigd zie, wil ik graag toewerken naar een gemeenschappelijke missie, visie en strategie. Met als hamvraag: welke toegevoegde waarde willen wij onze leden leveren? En als we dat weten, hoe doen we dat dan, hoe moeten we ons daarvoor organiseren en welk gedrag en

Ik voel nog permanent de behoefte aan een weekje vrij om bij te lezen. Maar die tijd is er niet en bovendien halen nieuwe ontwikkelingen je dan weer in.



welke keuzes horen daarbij? Op welke thema's kunnen we bijvoorbeeld een voortrekkersrol pakken en waar zijn we juist meer faciliterend? En wat is de gemeenschappelijke deler op bepaalde thema's die we willen inzetten in de lobby? Ik wil de komende maanden hierover het gesprek aangaan. Dat is mijn interne ambitie. Naar buiten vind ik de directe verbinding van de federatie met haar leden en de verbinding met de deelnemer heel belangrijk.

In de grote verscheidenheid binnen de pensioensector wil ik verbindend zijn. Laat de aanvliegroete voor het bestuur daarom het zoeken naar het gemeenschappelijke belang



CV

Shaktie Rambaran Mishre (1980) is jurist en bedrijfskundige en is sinds december 2018 bestuursvoorzitter bij de Pensioenfederatie. Ze werkte ruim 10 jaar bij KPMG als specialist op thema's als governance, risicomanagement en compliance, waardecreatie, cultuur- en gedragsverandering. Politieke en bestuurlijke ervaring verwierf ze als lid van de Raad voor het Openbaar Bestuur. Vanuit haar bureau Culture Consultancy werkt ze als bestuursadviseur en is ze verbonden aan het Executive Pensions Center van de Nyenrode Business Universiteit. Als vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen is ze betrokken bij Univé Zuid-Holland.

Zoeken naar wat ons verbindt, kan een duidelijke visie op de koers opleveren, die gedeeld wordt door de leden.

zijn. Zoeken naar wat ons verbindt, kan een duidelijke visie op de koers opleveren, die gedeeld wordt door de leden.

Verbindende kwaliteit was een belangrijke eis in het profiel voor de nieuwe voorzitter. Ik hoop dat onze leden mij als toegankelijk ervaren. Ik laat me graag breed adviseren voor ik besluiten neem en ik sta daarbij open voor ideeën. Ook dat zorgt voor verbinding. Wel kom ik tijd tekort. Mijn ambities op dit gebied zijn te groot voor de tijd die ik heb.

Meer dan Kick zal ik naar buiten treden als gezicht van de sector. Ik geloof in het brengen van een positieve, herkenbare boodschap en wanneer je toch minder rooskleurig nieuws te melden hebt, er niet voor weglopen maar uitleggen waarom je als fonds of als sector tot een bepaalde beslissing gekomen bent. Ik denk dat we veel zorgen kunnen wegnemen door met deelnemers in gesprek te gaan. Dat gesprek heb ik de afgelopen maanden bewust opgezocht. Ik merkte in die gesprekken dat wij soms wel erg voor mensen denken. Wij anticiperen misschien te veel op vermeende boosheid. Of we bekijken ons juist op waar deelnemers oprecht ongerust over zijn. Van deze gesprekken neem ik veel mee in mijn dagelijks werk.

Neem nu de oudere botenbouwer die ik sprak over zzp-pensioenen. In zijn succesvolle onderneming zat veel vermogen en van meet af had hij ingecalculereerd dat dit deels een pensioenbestemming zou krijgen. Een verplichting om pensioen op te bouwen als zzp-er vond hij daarom voor zichzelf onnodig. Maar voor zijn zoon, ook zzp-er, zag hij dat anders. Die verhuurde namelijk zijn denkvermogen en zou, als hij eenmaal voor zijn pensioen zou staan, geen fysieke assets hebben. Voor die grote groep zou een opting out-pensioenregeling de oplossing zijn, aldus pa. Ik sprak ook een vrijgevestigde psycholoog, tegen haar AOW-leeftijd aan, maar zonder opgebouwd tweede pijler pensioen, moeder en al geruime tijd alleenstaand, die me vroeg of ik een oplossing voor haar wist. Zonder pensioen zou zij niet in haar levensonderhoud kunnen voorzien, zeker niet op het niveau van de afgelopen jaren. En de schilder - laat hij vijftig zijn geweest - die benadrukte vrijwillig ambassadeur voor zijn pensioenfonds te zijn omdat hij, nu hij ouder werd, zo gelukkig was met wat er voor hem geregeld is. Hij vertelde regelmatig in gesprek te gaan met jonge schilders die voor hem werkten om het belang van de verplichte pensioenregeling uit te leggen. Ik bedoel maar.

Opvallend vind ik het hoge kennisniveau in de sector.

Er zijn drie thema's waarop ik me de komende tijd wil concentreren: de strategische visie voor de sector, deelnemersvertrouwen en governance. Eerst de sector: welke ontwikkelingen komen op ons af en welke marktscenario's zien we? Denk aan demografische ontwikkelingen, maar ook aan nieuwe technologische ontwikkelingen. De wereld verandert snel. Facebook biedt verzekeringen aan en technologiebedrijven krijgen bankvergunningen. We moeten ons doorlopend afvragen waar onze toegevoegde waarde ligt in de wereld van morgen en wat dan ons onderscheidend vermogen is. Het nieuwe pensioencontract vraagt uiteraard ook een belangrijk deel van mijn aandacht. Daarbij vind ik het belangrijk aan de politiek duidelijk te maken welke impact de plannen van de minister voor pensioenfondsen hebben, niet alleen op macro-, maar ook op fonds- of deelnemerniveau. Of ze haalbaar zijn en onder welke voorwaarden. Denk bijvoorbeeld aan een passend wettelijk en fiscaal kader.

Het tweede thema betreft de deelnemer: hoe krijgt die meer vertrouwen in ons pensioenproduct en in de sector? Hoe gaan we om met onze zorgambitie? En hoe betrekken we verschillende groepen deelnemers, zoals jongeren, bij hun pensioen?

Het derde thema is governance, het vak dat ik doceer. Daar hangen onderwerpen onder als evenwichtig pensioenfondsbestuur, besluitvorming, boardroom dynamics, diversiteit, verantwoord beleggen en risicomanagement. Allemaal onderwerpen uit de Code Pensioenfondsen.

Of er nog ruimte is voor ruim 200 pensioenfondsen? De belangrijkste redenen voor de consolidatieslag zijn natuurlijk schaalvoordelen, zowel op het gebied van bestuur, als vermogensbeheer en interne beheersing. Uiteindelijk leiden die tot lagere uitvoeringskosten en blijft er meer pensioen voor de deelnemer over. Verzwaring van wetgeving, zoals nu met IORP II, maakt het sowieso steeds lastiger geschikte mensen te vinden. Voor bestuursfuncties, maar ook voor de sleutelfuncties. Als steeds meer pensioenfondsen zich geconfronteerd zien met vergrijzing van hun deelnemersbestand, roept ook dat de vraag op of zelfstandig doorgaan nog verstandig is of dat consolidatie meer voor de hand ligt.

Ik heb in het verleden veel organisaties geholpen hun kernwaarden te formuleren. Toen ik mijn bedrijf startte, heb ik over mijn eigen kernwaarden nagedacht. Die wilde ik namelijk ook naar mijn klanten uitstralen. Wat mij drijft? Rechtvaardigheid. Dat staat mij ook wel eens in de weg. Vrijheid, authenticiteit en kwaliteit zijn voor mij ook kernwaarden. En plezier in het werk. Professionaliteit gaat

Mijn ambities zijn te groot voor de tijd die ik heb.

Als je intensief met elkaar werkt, dan spreekt het voor mij vanzelf dat je elkaar als mens ook enigszins wilt kennen.

wat mij betreft om meer dan heel serieus dingen bespreken. Lol met elkaar hebben is belangrijk! En als je intensief met elkaar werkt, dan spreekt het voor mij vanzelf dat je elkaar als mens ook enigszins wilt kennen. Ook dat levert weer verbinding op.

Eindelijk zag ik onlangs de film *The Wolf of Wall Street*, die ik vaak had aangehaald in lezingen over integriteit in de financiële sector. De sociaalpsychologische factor boeit me: waarom we ons in ons werk, maar ook als deelnemer of klant, gedragen zoals we doen. Veel gedrag is totaal niet rationeel, maar toch benaderen we het zo. Ik lees hier ook graag boeken over. Op mijn nachtkastje staat ook *Business Model Generation*, dat mooie grijze boek met een handleiding voor het bouwen van je bedrijfsmodel. Hij staat naast *De Gruffalo*, waaruit ik mijn zoontjes van vier en zes nu voorlees. Ik houd ook erg van reizen, dansen, koken en lekker eten. Samen met lieve mensen om mij heen. «

Ik merk in gesprekken dat wij soms wel erg voor mensen denken.

Pensioenfondsen zijn enorm divers qua organisatie en standpunten;

Marktorganisaties denken 'corporate', de pensioensector 'vanuit belangen';

Mogen opkomen voor de belangen van pensioenfondsen is een prachtige opdracht;

Blijf in gesprek met deelnemers om te weten wat hen echt bezighoudt;

Mijn drie focusgebieden worden strategie, deelnemersvertrouwen en governance;

Wij moeten op zoek naar ons gemeenschappelijke doel, missie en visie;

Verdere consolidatie in de pensioensector kan voor de hand liggen;

Kernwaarden: rechtvaardigheid, vrijheid, authenticiteit, kwaliteit, werkplezier.