

Pensioen, kan dat niet eenvoudiger?!

Als ‘jonkie van veertig’ leert ze graag van haar medebestuurders. Maar vlak haar eigen oordeelsvorming en ervaring niet uit: ze is van vele markten en sectoren thuis. Financial Investigator sprak met Nienke Bijholt, Bestuursvoorzitter van Pensioenfonds Notariaat en Bestuurder van Pensioenfonds Vliegend Personeel KLM.

Door Lies van Rijssen

‘Naast mijn primaire bezigheden heb ik altijd ook ander werk gedaan. Op de middelbare school onder andere bij de medezeggenschapsraad en de leerlingenvereniging, in mijn studententijd bij een rechtswinkel. In die periode zat ik ook nog in allerlei commissies die verband hielden met het studentenleven. Toen ik de arbeidsmarkt opging, bedacht ik me met enige schrik: ‘Nu heb ik alleen dat werk!’ Er is op een Zuidaskantoor heus genoeg te doen, maar ik bleef behoefte houden aan meer afwisseling. Ik heb toen de notariële beroepsorganisatie KNB gevraagd of ik daar iets extra’s kon doen.

Precies in die tijd werd de structuur van de sociale partners binnen het notariaat omgevormd tot een Pensioenkamer met een werkgevers- en een werknemerscommissie. De KNB vroeg me deel te nemen aan de werknemerscommissie. Ik heb ‘ja’ gezegd en had geen idee waar ik aan begon.

Bij onze eerste bijeenkomst kwam er een veelheid aan begrippen over tafel die me niets zeiden. Ik ben daarop in de memories van toelichting bij de betreffende wet- en regelgeving gedoken. Bijvoorbeeld die bij de Pensioenwet en het FTK. Dat heeft me enorm geholpen. En zoals zo velen in de pensioensector is overkomen, werd ik gegrepen door de pensioenwereld.

Er werken hier leuke en slimme mensen en de inhoud van het werk is met maatschappelijke, juridische en financiële kanten heel divers. Ook de dynamiek van de boardroom is boeiend en interessant. Het lidmaatschap van de werknemerscommissie heb ik vijf jaar lang met veel plezier vervuld, de laatste drie jaren als voorzitter.

Aan het eind van mijn tijd daar, in 2017, fuseerden het medewerkerspensioenfonds - van de oorspronkelijke notarisklerken - en het fonds van de notarissen en kandidaat-notarissen. In het fusiefonds kwam kort na de fusie een bestuursfunctie vrij, waarvoor de KNB mij voordroeg. Dat was een tamelijk organisch proces. Ik ging deelnemen aan de commissie Governance, Compliance, Communicatie en Pensioenregeling. In mijn rol als voorzitter van de werknemerscommissie was ik al bekend geraakt met de relevante regelingen. Vanuit mijn notariële rol had ik, vanuit het ondernemingsrecht, jarenlang geadviseerd in de (semi)publieke hoek en kennis opgedaan van de wereld van onderwijsorganisaties, woningcorporaties, zorginstellingen, overheden, publiek-private samenwerkingsverbanden en veel uitvoeringsorganisaties, dus met een veelheid aan zaken op het gebied van governance. Die nieuwe commissie paste me daarom goed. Zo ben ik dieper in de pensioensector beland.

Als je goed kijkt, zie je veel overeenkomsten tussen de verschillende sectoren waarin ik als adviseur actief was. In de eerste plaats waren het allemaal maatschappelijke instituties. De systematiek van de hier heersende wet- en regelgeving lijkt veel op elkaar. Maar het grappige is dat al die sectoren helemaal niet gelijk opgaan. Juist daardoor kunnen ze veel van elkaar leren.

‘Het is mijn taak ervoor te zorgen dat alle betrokkenen uiteindelijk de juiste bijdrage kunnen leveren.’

Vergelijk de zorgsector en de pensioensector eens met elkaar. Dan valt op dat beide te maken hebben met uitbestedingsrelaties. In de zorg wordt dat veroorzaakt doordat veel instellingen conform de wet geen winst mogen uitkeren. Dit is al heel lang een heet hangijzer

CV

Nienke Bijlholt



Jurist Nienke Bijlholt is Voorzitter van Pensioenfonds Notariaat en Bestuurder van Pensioenfonds Vliegend Personeel KLM. Zij heeft een lang werkverleden in het notariaat. Tussen 2008 en 2022 werkte ze als Kandidaat-Notaris achtereenvolgens bij Van Doorne, VBC Notarissen en Zuidbroek Notarissen. Naast haar notariële werkzaamheden verrichtte Bijlholt advieswerk in de (semi)publieke sector (zorg, corporatie, onderwijs). Haar advieswerk zet Bijlholt tegenwoordig voort vanuit abaud, het consultancybedrijf waarvan zij sinds 2022 mede-eigenaar is.

waarover de politiek geen keuze durft te maken. Dat maakt dat er binnen de zorgsector structuren tot stand komen om via omwegen toch winst te kunnen uitkeren. Dat kan niet anders. Alleen op die manier kun je risicodragend kapitaal aantrekken dat je nodig hebt om investeringen en innovaties op gang te krijgen. Daar heb je dus uitbestedingsrelaties voor nodig.

In de zorg zijn de gedachten over die relaties nog niet zo ver uitgewerkt. In de pensioensector is daar juist veel aandacht voor. Veel fondsen hebben hun uitvoering immers uitbesteed aan een niet-eigen uitvoeringsorganisatie. Omgekeerd is het zo dat het intern toezicht in de zorgsector al heel lang vergaand geprofessionaliseerd is. In de pensioensector is die professionalisering pas op gang gekomen sinds in 2013 de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in werking trad.

Door mijn adviesachtergrond heb ik zicht gekregen op zulke parallellen en verschillen. Ik adviseer nog steeds zorginstellingen vanuit abaud, een consultancybedrijf dat ik met twee compagnons run. Dat stelt mij in staat ervaringen die ik opdoe in de zorgsector in te zetten in de pensioensector en andersom.

Het notariële fusiefonds SPN waarvan ik voorzitter ben, is een bedrijfstakpensioenfonds. Ik ben ook bestuurder bij Pensioenfonds Vliegend Personeel KLM, een ondernemingspensioenfonds. Allebei zijn dat leuke fondsen om voor te werken. Ze zijn ook heel verschillend. Doordat het KLM-fonds medeaandeelhouder is van de uitvoeringsorganisatie, heeft het ook een andere relatie met zijn uitvoeringsorganisatie dan het notariële fonds.

Daarnaast is KLM in mijn ogen toch een soort merk waar de vliegers trots op zijn. Dat is medebepalend voor hun sterke binding met hun fonds. Zij zijn ook sterk betrokken bij hun vakbond en goed op de hoogte. Piloot ben je meestal voor het leven. Het KLM-fonds kent daardoor bijna geen slapers. In het notariaat komt het veel vaker voor dat mensen na verloop van tijd iets anders gaan doen.

Het belangrijkste thema in mijn werk is de verbinding vinden met alle betrokkenen in het veld. Iedereen heeft zó veel te doen. Enerzijds door de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, anderzijds ook door de enorme hoeveelheid reguliere taken, die deels een resultante is van de overregulering die vanuit Europa via DNB op het bordje van de pensioenfondsen terecht komt. Door hun sterke focus op die taken is het risico groot dat de verbinding tussen de mensen die we nodig hebben om ons gezamenlijke doel te bereiken verloren gaat.

Om de verbinding te behouden, moet ik op zoek naar allerlei capaciteiten in mezelf. Het is mijn taak en mijn grote en continue uitdaging om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen uiteindelijk de juiste bijdrage kunnen leveren. De belangrijkste competentie die ik daarbij nodig heb, is dat ik me in anderen kan inleven. Dit lijkt misschien wat al te eenvoudig en voor de hand liggend, maar zo is het wel. Ik stel mezelf voortdurend de vraag

hoe ik het anders kan doen en wat ik nog meer kan inzetten om mensen te faciliteren en werkzaamheden beter te laten verlopen. Waar ik mijn inspiratie vandaan haal? Uit de mensen met wie ik werk. Zo simpel is dat. >

**‘Kan het niet eenvoudiger?
Als we het helemaal
opnieuw zouden opzetten,
zouden we dan weer
hierop uitkomen?’**

Een pensioenfonds besturen en daardoor zorgen dat mensen later een pensioen krijgen, is een uiterst belangrijke taak. En zorgen voor incasso, beleggen en excasso – want dat is wat we doen – zou een heel eenvoudige taak moeten zijn. Hoe kan het dan dat we voor elkaar hebben gekregen dat de uitvoering van pensioenregelingen zo ingewikkeld is geworden? Ik laat mijn gedachten even de vrije loop... kan het niet eenvoudiger? Wat is er gebeurd? Als we het helemaal opnieuw zouden opzetten, zouden we dan weer hierop uitkomen?

De uitvoering van pensioenregelingen is een veel-omvattend proces geworden met heel veel 'uitlopers' die we zelf gecreëerd hebben. Daar zitten we nu mee. Hadden we niet gewoon met één 'aorta' toegekund? Kunnen we voor de pensioenen op termijn alsnog een structuur bedenken, zo simpel als die van de AOW, met één uniforme regeling? Dient de veelheid aan pensioenfondsen werkelijk het doel? Of is het een kwestie van perceptie dat fondsen 'eigen' moeten zijn? Begrijp me goed, ik besef dat perceptie ook belangrijk is, want het hele financiële systeem is gestoeld op perceptie en vertrouwen. Maar het inkomen voor later moet eenvoudiger geregeld kunnen worden.

Als we het nu eens anders benaderen: je hebt inkomen voor later nodig omdat je kosten maakt. Zijn er dan geen manieren waarop we de kosten voor wie niet meer werkt omlaag kunnen brengen? Bijvoorbeeld voor wonen, energie en vervoer? Ik kan nog niet concreet genoeg zijn maar ik vermoed dat zoiets kan.

Nee, ik ben niet actief in de politiek. Misschien komt dat nog een keer. Je moet ook willen dienen, vind ik, willen bijdragen in maatschappelijke zin. Daar zijn natuurlijk allerlei vormen voor.

Het belangrijkste moment in mijn loopbaan moet zeker nog komen. Vast staat dat mijn besluit om met het notariaat te stoppen een heel belangrijke stap voor me was. Dat heeft een proces in beweging gezet waardoor ik nu veel meer op mijn plek zit. Het was in eerste instantie zeker mijn bedoeling om notaris te worden. Ik stond aan de vooravond van dat proces en zat in zo'n partnertraject. Er waren geen externe

signalen om ermee te stoppen, mijn klanten hechtten aan me. Maar in mezelf wist ik dat ik iets anders wilde doen.

Uit het besturen haal ik veel energie. Ondanks alle regelgeving vind ik dit vak waanzinnig leuk. Dat ik hoofd- en bijzaken goed kan onderscheiden, overzicht heb en goed weet wat ik wel en niet moet doen in mijn rol, helpt me. Maar de vraag of ik maatschappelijk voldoende bijdraag, blijft knagen. Ik kan daar nog wel wat stappen zetten. Pensioen is een 'hoog-over' maatschappelijke betrokkenheid en de vrijheid die je als bestuurder hebt, is beperkt. Je zit 'in het systeem'.

In mijn rollen en netwerken ben ik vaak de jongste. Dat verandert natuurlijk een keer, maar voor nu vind ik dit een heerlijke positie. Ik schroom niet om vragen te stellen en merk dat mijn medebestuurders het leuk vinden om hun ervaringen te delen en mij daardoor verder helpen. Omgekeerd houd ik van mensen met wijsheid en levenservaring.

Het is belangrijk om besluiten te nemen die breed gedragen worden en rekening te houden met allerlei meningen. Diversiteit voegt dus zeker waarde toe aan mijn werk. Maar ik vind het ook een ingewikkeld thema. Het zou mooi zijn als we het daar op een bepaald moment niet meer over hoeven te hebben.

Zo ver is het nog niet. Het is denk ik een natuurlijke neiging om op zoek te gaan naar gelijkgestemden. Ik heb de afgelopen jaren zelf vaak verkondigd dat ik me wilde inzetten om jonge vrouwen te enthousiasmeren voor de pensioensector, 'want je kunt meer dan je denkt'. Nu stel ik vast dat ik dan op zoek ben naar mezelf! Ik moet dit bijstellen naar 'jongeren enthousiasmeren' en niet alleen mensen in wie ik mijzelf herken.

Ik houd van familie en vrienden, van eenvoudig en echt. Ook wel van opsmuk, maar ik weet dat dat niet

belangrijk is. Ik ben een Groninger, geboren en getogen, net als de generaties voor mij. Wat ik doe, doe ik met overtuiging. Dat uit zich in mijn werk en ook daarbuiten. Ik kan ook heel erg genieten. Ik heb wel een beetje een alles-of-niets-mentaliteit. En verder mogen anderen de vraag beantwoorden wie ik ben.' ■

'Je hebt inkomen voor later nodig omdat je kosten maakt. Zijn er dan geen manieren waarop we de kosten voor wie niet meer werkt omlaag kunnen brengen?'