

Bedenk goed waar je echt energie van krijgt

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Jezelf blijven uitvinden, je talenten inzetten en uitkijken naar nieuwe stappen. Financial Investigator sprak met Daan Heijting, Partner van The Executive Network.

'Mijn vader had een bonnetje uit de Mikrogids geknipt over de opleiding tot rijksaccountant. Ik was zeventien en had nog geen idee wat de wereld allemaal te bieden had. Die opleiding leek me een goed idee. Nadien heb ik in mijn tien jaar als accountant veel bedrijven van binnen gezien. Dat heeft me geholpen uit te vinden hoe ik me verder wilde ontwikkelen. Hoewel ik de wereld van de cijfers goed begrijp, ben ik veel meer van de mensen. Als accountant hield ik me destijds overigens nog bezig met controle én advies. Het accent lag voor mij toen al meer op organisaties dan op cijfers. Zo kwam ik ook in aanraking met de pensioensector. De inrichting van een backoffice voor de beleggingen van PNO Media werd mijn eerste opdracht daar.

Ik ben lang in de pensioenuitvoering blijven werken voordat ik de overstap maakte naar mijn huidige werk. Wat mij boeit in de pensioensector is de directe betrokkenheid bij de mensen waar het om gaat. Je spreekt de deelnemers zelf en hoort hun zorgen. Je spreekt ook gepensioneerden, werkgevers en werknemersorganisaties. Het is je plicht te zorgen voor evenwichtige belangenafweging. Ik vind het mooi dat het in Nederland zo is geregeld dat iedereen zich vertegenwoordigd moet kunnen voelen. Bij alles wat ik de afgelopen twintig jaar in de pensioensector heb gedaan, heb ik voor ogen gehad dat ik het moet kunnen uitleggen aan deelnemers. Ik voel me als mens met de sector verbonden en kan hierin ook mijn professionele vaardigheden kwijt.

Als je mij vraagt naar de essentiële, kenmerkende ontwikkelingen binnen de pensioensector in de afgelopen twee decennia, dan zijn er voor mij vijf grote trends en één constante factor.

De eerste trend is professionalisering. Pensioenfondsen worden steeds professioneler bestuurd. Dat moet ook. Ze

Wat mij boeit in de pensioensector is de directe betrokkenheid bij de mensen waar het om gaat.

vertegenwoordigen veel geld en daarmee een groot belang voor de deelnemers. Twintig jaar geleden stonden individuele fondsbeleggingen, bijvoorbeeld in relatie tot de leegstand van een winkelcentrum, weleens op de agenda van een bestuur. Nu zijn dat zaken als het beleid, de risicobeheersing en de verantwoording. Een wereld van verschil.

De tweede trend is de geleidelijke verschuiving van het beleggingsrisico van werkgevers naar deelnemers. Van DB via CDC naar DC en persoonlijke pensioenpotjes.

De derde trend is de dalende rente. De tienjaarsrente op Nederlandse staatsleningen is in twintig jaar met meer dan 6 procentpunten van 5,6% in januari 2000 gedaald tot -0,4% in september 2020. Met grote gevolgen voor de dekkingsgraden van de fondsen.

Consolidatie is wat mij betreft de vierde trend. We gingen van meer dan 1.000 fondsen in 2000 naar ongeveer 200 nu. Deze trend hangt samen met de noodzaak om te professionaliseren.

Digitalisering zie ik als de vijfde trend. Nieuwe technologie maakt een veel snellere klantbediening mogelijk op basis van real time data. Je kan tegenwoordig je hele leven vanaf je mobiele telefoon regelen. Ik kan mijn kinderen niet meer uitleggen dat ik als pensioenuitvoerder destijds brieven uitstuurde over gebeurtenissen die zich maanden eerder hadden voorgedaan.

Naar mijn idee is geen van deze trends al helemaal uitgekristalliseerd, op de dalende rente na. Ik kan me niet voorstellen dat daaraan geen bodem is en dat we bij wijze van spreken over twintig jaar met een rente zitten van -6%.

De constante factor is de stelsel discussie. Toen ik binnenkwam in de pensioensector hadden we de Pensioen- en Spaarfondsenwet en de Actuariële Principes Pensioenfondsen. In 2007 kregen we de Pensioenwet en het Financieel Toetsingskader, in 2015 het nieuwe FTK en in 2022 treedt de wetgeving voor het nieuwe pensioencontract

Het geeft mij energie als organisaties en mensen goed presteren.

in werking. Zo ongeveer eens per zevenenhalf jaar komt er een forse vernieuwing van het stelsel over ons heen. Ik verwacht niet dat de stelselherziening nu eindigt met de invoering van de nieuwe contracten. Als je het beste stelsel ter wereld wilt houden, dan moet je ook blijven vernieuwen. Als je de lijn doortrekt, zouden we dus omstreeks 2030 weer een vernieuwing mogen verwachten. Grote schokken op de financiële markten zijn vaak aanleiding voor nieuwe stelseldiscussies.

Als lid van de Uitvoeringsraad van de Pensioenfederatie heb ik altijd geprobeerd mijn steentje bij te dragen aan het versterken van de sector. Bij PGB mocht ik bijdragen aan de consolidatie van de pensioensector. Ik hoop dat ik de afgelopen twintig jaar ook heb mogen bijdragen aan de professionalisering van de sector. Natuurlijk door sterke teams te bouwen, maar ook door de besturing, het balansbeheer en het risicobeheer van de fondsen en uitvoerders waarbij ik was betrokken te vernieuwen.

Ik blijf graag een bijdrage leveren aan het goed functioneren van deze sectoren. Pensioenfondsen, pensioenuitvoerders en vermogensbeheerders ervaren druk om zich aan te passen aan de veranderende wereld om hen heen. Om succesvol te blijven en aan alle eisen te blijven voldoen, is leiderschap nodig. Ook vanuit de uitvoeringskant was ik al bezig met de samenstelling van goede teams. Vanuit mijn huidige professie kan ik me nu helemaal wijden aan het samenstellen van goede teams aan de top.

Ik heb al eenmaal een grote switch in mijn werk gemaakt, toen ik van de accountancy naar de pensioenwereld overging. Vorig jaar werd ik 50, voor mij een natuurlijk moment om me te bezinnen op het vervolg van mijn loopbaan. De twintig jaar daarvoor had ik leiding mogen geven aan een zelf-administrerend pensioenfonds, een bestuursbureau en een uitvoeringsorganisatie. In die periode is de pensioensector sterk geconsolideerd en geprofessionaliseerd en ik vond het waardevol om daaraan te mogen bijdragen. Het gaf me energie. Tegelijk ontstond voor mij persoonlijk de vraag waar ik de daaropvolgende jaren van mijn werkzame leven aan zou besteden. Als ik één ding in mijn opvoeding heb meegekregen, is het wel mezelf te blijven ontwikkelen en steeds opnieuw uit te vinden, zodat ik mijn talenten maximaal kan benutten. Mijn vader was aanvankelijk scheikundeleraar. Hij ging op een bepaald moment theologie studeren, werd pastor en bleef dat tot zijn zeventigste.

Het heeft me ruim een jaar gekost om het antwoord te vinden op de vraag 'wat nu verder?'. Als je mij een beetje kent, weet je dat ik daarbij gestructureerd te werk ben

gegaan. Ik zette op een rij waar ik de meeste energie van krijg en welke situaties ik liever niet meer meemaak. Vervolgens heb ik zoveel mogelijk functies onder elkaar gezet en gescoord op deze twee criteria. Daar kwam een overzichtelijk lijstje uit, waarover ik met mensen in mijn netwerk in gesprek ben gegaan. Zou deze of die functie bij me passen? Waarom? Met wie zou ik nog meer moeten spreken? Na een paar maanden regelmatig gesprekken te hebben gevoerd, werd mijn beeld helder. Ik kwam erachter dat een sterk team samenstellen voor mij het leukste werk is. Ik ben nieuwsgierig naar de ontwikkeling die mensen doormaken, maar ook naar de uitdagingen waar organisaties voor staan. Het geeft mij energie als organisaties en mensen goed presteren. Ik voel me nog steeds thuis in de pensioen- en vermogensbeheerwereld en ken die goed. Deze sectoren



CV

- 2020 - heden The Executive Network, Partner.
- 2013 - 2019 PGB Pensioendiensten, Algemeen Directeur.
- 2008 - 2013 Pensioenfonds ING, Directeur.
- 2000 - 2008 Pensioenfonds PNO Media en PNO Ziektekosten, Directielid en Controller.
- 1995 - 1999 KPMG Accountants, Manager, Controleleider en Assistent-Accountant.
- 1991 - 1995 Belastingdienst Grote Ondernemingen Amsterdam, Rijksaccountant.



staan aan de vooravond van ingrijpende veranderingen. Daaraan wil ik graag een bijdrage blijven leveren binnen een team van ambitieuze professionals.

Om tot die conclusie te komen, heb ik dus een denkproces van dik een jaar nodig gehad. Vorig jaar heb ik mijn baan opgezegd en ben ik partner van The Executive Network geworden. Alle condities om succesvol te zijn, zijn hier aanwezig en die condities vullen anderen in. TEN begeleidt me goed in mijn nieuwe rol. Ik ben iedere dag heerlijk en volop met mijn vak bezig, met opdrachten en kandidaten. Met werving en selectie had ik natuurlijk al veel ervaring. Ik verzorg nu met ruim dertig collega's de werving en selectie van commissarissen en andere toezichthouders, bestuurders en directieleden. Zelf doe ik dat vooral in opdracht van pensioenfondsen, pensioenuitvoerders en asset managers. Daarnaast leer ik via opdrachten de wereld van de family offices kennen. Daar ontmoet ik weer mensen met wie ik eerder in de institutionele asset management-wereld heb samengewerkt. Ik voel me gewaardeerd in mijn nieuwe functie. Mijn leercurve is weer omhooggegaan. Ook dat geeft energie.

Ik zie dat kandidaten en opdrachtgevers vaak dezelfde vraag hebben die ik mezelf vorig jaar heb gesteld. Waar wil ik de komende jaren van mijn werkzame leven aan besteden? Voor mij was het goed om weer een keer uit mijn comfort-zone te stappen en los te laten wat vertrouwd was. Dat kan voor anderen ook gelden.

Mijn nieuwe werk en werkomgeving bevallen dus. TEN onderscheidt zich wat mij betreft door oprechte aandacht voor de mensen waarmee we samenwerken, als kandidaat en opdrachtgever. Wij bouwen teams en dat is echt een vak. Voor mij is er geen leukere plek om dat vak uit te oefenen dan bij TEN. Ik heb én als kandidaat én als opdrachtgever zelf ook goede ervaringen met TEN, een team van ambitieuze professionals, dat al enkele jaren achtereen door de lezers van MT gekozen is tot het beste executive searchbureau van Nederland. Natuurlijk werken we nu anders dan een jaar geleden vanwege de beperkingen van de pandemie. Daardoor ben ik bijvoorbeeld meer gaan wandelen met opdrachtgevers en kandidaten.

Ik ben vader van een zoon van negentien en een dochter van zeventien en al bijna vijftig jaar samen met Suzan. We wonen in Montfoort en houden van koken en bewegen. Dat houdt elkaar een beetje in evenwicht. We zwemmen, wandelen en fietsen graag en doen aan yoga. Ik ben een ochtendmens, mijn wekker gaat om 5 uur. Ik kan dan niet wachten om voor alle drukte weer aan de slag te gaan. Het mag duidelijk zijn: wat mensen beweegt, hun persoonlijke ontwikkeling, interesseert mij. Ik heb net Grote Verwachtingen van Geert Mak uitgelezen, over de ontwikkelingen in Europa in de afgelopen twintig jaar, het vervolg op In Europa. Dat beschrijft de geschiedenis van Europa in de twintigste eeuw. Ik houd van de nieuwsgierigheid waarmee Mak door Europa reist en aan de hand van anekdotes over persoonlijke ontmoetingen de geschiedenis tot leven brengt. Aan zijn boeken merk ik dat we een oprechte belangstelling voor mensen delen.' «



Afbeelding: Woordwolkn.nl

Ik ben meer van mensen dan van cijfers.

De vijf trends in de pensioenwereld zijn: professionalisering, verschuiving van beleggingsrisico naar de deelnemer, de dalende rente, consolidatie en digitalisering. De constante factor: de terugkerende stelseldiscussie.

Bedenk goed waar je echt energie van krijgt en neem die nieuwe stap!

Sterke teams samenstellen: voor mij het leukste werk dat er is!