

Op weg naar inclusie

Goed bestuur is niet alleen zorgen voor verschillende achtergronden en leeftijden in je team, maar ook dat iedereen zich welkom voelt. Het gaat om inclusie. Financial Investigator sprak met Inge van den Doel, Algemeen Directeur van PMT.

Door Lies van Rijssen

'Een loopbaan in de financiële sector was oorspronkelijk niet mijn ambitie. Na mijn promotie aan het Tinbergen Instituut verwachtte ik in de wetenschap aan het werk te gaan. Kort na de afronding van mijn proefschrift kon ik echter bij De Nederlandsche Bank (DNB) gaan werken. Vooral de maatschappelijke opdracht van DNB sprak me aan. Aanvankelijk was mijn werk op de afdeling Onderzoek & Econometrie niet echt sprankelend. Tot ik de opdracht kreeg om een model te maken om de winst van DNB te voorspellen. Het idee dat DNB winst zou maken, vond ik eerst ronduit shocking. DNB was toch geen commerciële bank? Maar na bestudering van de balans en de resultatenrekening begreep ik waar die winst vandaan kwam. DNB had naast goud- en deviezen-reserves een eigen vermogen dat belegd werd. Ik werd gegrepen door de inzichten die de DNB-beleggers mij aanreikten. Toen mijn voorspelmodel klaar was, solliciteerde ik op hun afdeling. Ik heb me on-the-job en door aanvullende opleidingen in het vak bekwaamd.

Halverwege de basisschooltijd van mijn dochter kwam ik er alleen voor te staan. Ik maakte toen de drastische keuze om bij DNB te vertrekken en een baan voor twintig uur te zoeken om bij mijn kind te kunnen zijn als zij thuis was. Ik was altijd thuis als zij er was. Mijn levensstandaard moest ik flink terugschroeven, mijn huis moest ik verkopen, en ik ging alles wat ik tot dan toe had uitbesteed weer zelf doen. Mijn vrije woensdagochtend was mijn huishoudochtend. De boodschappen deden we samen, nadat we eerst de supermarktfolders hadden uitgelopen op zoek naar de beste aanbiedingen. Die omschakeling naar een compleet andere way of life

heeft mij nooit één seconde gespeten. Mijn dochter staat nog steeds bovenaan mijn prioriteitenlijst, ook nu ze begin twintig is en zelfstandig woont. En het is ook met mijn loopbaan goed gekomen.

Ik heb zojuist het belangrijkste besluit uit mijn loopbaan beschreven. Een ander belangrijk besluit nam ik al eerder: de stap om een tijdlang naar het buitenland – naar New York en later naar Londen – te gaan. In New York volgde ik een opleiding over handelen en beleggen in vastrentende waarden. De kennis daarover had ik nodig voor mijn werk bij DNB. In Londen was ik een jaar lang Portfoliomanager bij de Bank of England. Die tijdelijke onderdompeling in andere culturen heeft me geleerd dat ik niet op alleen intellect kan varen, maar dat de manier waarop ik omga met anderen er ook zeer toe doet. De Britse cultuur is hiërarchischer en veel formeler dan de onze. En dan die understatements. Ik werd gedwongen om hierover na te denken en ging inzien dat ik op meer manieren effectief kon zijn dan alleen door directheid. Ik leerde reflecteren op mijn eigen gedrag. Dat is van blijvende waarde, heeft mij persoonlijk veranderd en gebracht dat ik zeer geïnteresseerd ben geraakt in mensen. Kennis verwerven blijft voor mij ook buitengewoon belangrijk. Maar de mensen met wie je werkt, voor wie je werkt, met wie je je leven doorbrengt, zijn belangrijker dan wat dan ook.

'Ik leg de logica om naar diversiteit te streven weleens uit door besturen te vergelijken met het bedrijven van teamsport.'

We werken hier voor de mensen in de sector Metaal en Techniek: elektriciens, lassers, fietsenmakers, automonteurs. Niet de hoogst betaalden in de samenleving. Tien jaar geleden zijn ze twee keer gekort op hun pensioenen. Afgelopen jaar kregen ze

CV

Inge van den Doel



Inge van den Doel is econoom. Na haar promotie in de Econometrie ging ze bij DNB werken als Onderzoeker en Portfoliomanager. Daarna was ze Portfoliomanager bij de Bank of England. Terug bij DNB vervulde ze tot 2009 functies als Senior Beleidsconoom, Afdelingshoofd en lid van de beleggingscommissie. Daarna was ze onder meer Directeur van VBA Beleggings professionals, Adviseur van Pensioenfondsen DNB en lid van de beleggingscommissie van de KLM Pensioenfondsen. Sinds 2012 werkt Van den Doel bij Pensioenfondsen Metaal en Techniek (PMT), eerst als CIO en sinds 2017 als Algemeen Directeur.

voor het eerst weer indexatie. Ons beleid moet erop gericht zijn deze mensen voor hun pensioenvoorziening optimaal te dienen. In mijn tijd als CIO betekende dat: zorgen voor het best mogelijke beleggingsbeleid om, gegeven het risicoprofiel, tot de best mogelijke pensioenen te komen. Nu ben ik in de breedte bezig met hun pensioenen: de uitvoering, de implementatie van de Wtp en nog veel meer. Ook voor de werkgevers doen we ons uiterste best. Dat zijn geen grote industriëlen. Het zijn de garagehouder, de installateur, en de kleine innovatieve bedrijven aangesloten bij de Metaalunie. Ik kwam bij toeval in de financiële sector en de pensioensector terecht, maar wat past deze plek mij goed. De fijne samenwerking met mijn twee voorzitters draagt daar ook aan bij.

Jonge mensen brengen vaak frisse ideeën mee en een ander gedragspatroon dan de zittende macht. Als je wat ouder bent, kun je levenservaring, wijsheid en overzicht inbrengen. Ik leg de logica om naar diversiteit te streven weleens uit door besturen te vergelijken met het bedrijven van teamsport. Voor een goed resultaat heb je spelers nodig met verschillende competenties: een aanvaller, een spelverdeler, een verdediger, een keeper. Wie je kiest, hangt af van je doelen, je speelstijl, de clubcultuur en de gewenste teamdynamiek.

Toen ik op dit bestuursbureau kwam werken, was de getalsverhouding tussen mannen en vrouwen al prima. Maar de leeftijdsverdeling was scheef. De meerderheid was eind veertig, begin vijftig. Daardoor was de manier van denken tamelijk eenzijdig. Ik heb bewust ingezet op

het aannemen van jonge mensen. Inmiddels hebben we hier veel meer dertigers en zelfs twintigers, ook als bestuursadviseur. Ons team is levendiger, de sfeer is totaal veranderd. Ook besturen zouden er goed aan doen om in te zetten op zo'n verjongingsslag. Het gaat trouwens niet om diversiteit alleen. Het gaat om inclusie. Dat betekent dat je niet alleen zorgt voor verschillende achtergronden en leeftijden in je team, maar ook dat iedereen zich welkom voelt. Dat je rekening houdt met wat mensen nodig hebben om tot bloei te komen. 'Diversity is being invited to the party, inclusion is being asked to dance.' In oktober ben ik Bestuursvoorzitter geworden van CFA Society Netherlands. Ik stel mezelf de opdracht om vanuit die rol DEI (diversity, equity, inclusion) de komende jaren verder op de kaart te zetten in de financiële sector.

Als Directeur Beleggingen had ik meer invloed op de besluitvormingsprocessen bij PMT dan nu. Met collega's bij MN heb ik veel betekend voor de ontwikkeling van het strategisch beleggingskader van PMT. En later voor het ontwerp van een maatwerk-benchmark voor onze aandelenportefeuille waarin onze ESG-beginselen en verduurzamingswensen geïntegreerd waren. Andere grote fondsen hebben nadien ook dergelijke benchmarks ingevoerd. Mijn uitdaging ligt nu vooral in strategische

vraagstukken, zoals de implementatie van de Wtp. Tijdens de totstandkoming van de wet hebben we ons hard gemaakt voor de lobby en op onderdelen aanpassingen bepleit. Toen de wet er eindelijk lag, brak voor ons het stadium van beeldvorming aan en oriëntatie op de keuzes die sociale partners moesten

‘De mensen met wie je werkt, voor wie je werkt, met wie je je leven doorbrenkt, zijn belangrijker dan wat dan ook.’

gaan maken en onze advisering daarbij. Nu zijn we aangekomen in de fase van oordeelsvorming en besluitvorming. Het is een intensief traject. Naast de maandelijkse reguliere bestuursvergaderingen hebben we net zo veel extra bestuursvergaderingen over alleen de Wtp.

Ook onze strategische keuze om de pensioenadministratie over te brengen naar PGGM is een uitdaging. Voor een integere overgang, in de loop van 2024, moet de administratie zo robuust mogelijk zijn. Sinds begin dit jaar gaat ook veel van mijn tijd naar dit project. Bij MN zijn we, met 95% van de aandelen in bezit, de grootste klant. Bij PGGM is PFZW dat. Wat kunnen we straks nog wel en niet bij PGGM? Daar gaan onze gesprekken met PFZW en PGGM onder andere over. Het is een stevig onderhandelingstraject, maar de gesprekken verlopen in goede harmonie. Iedereen wil dat dit project slaagt. De samenvoeging van het beheer van PMT's directe Nederlandse vastgoedbeleggingen met de vastgoedbeleggingen van Pensioenfonds Rail & OV in een nieuwe organisatie is ook een forse uitdaging. De portefeuilles blijven gescheiden maar de betreffende medewerkers van MN en Rail & OV gaan al vanaf januari 2024 samen het werk doen vanuit de nieuwe organisatie NLV, Nederlands Vastgoed. PMT heeft mij voorgedragen als Commissaris.

Twee jaar geleden hebben we op het bestuursbureau een managementteam ingericht. Een enorme ontlasting voor mij, want nu heb ik alleen dat team en de risicomangers nog rechtstreeks onder me. Ik ben hiërarchisch niet meer direct verantwoordelijk voor alle medewerkers. Ondanks de uitdagingen waar we voor staan, heb ik daardoor weer ruimte voor nevenfuncties. Naast mijn voorzitterschap van CFA ben ik lid van de Raad van Toezicht van Netspar en van Pensioenfonds Vliegend Personeel KLM en Commissaris bij NLV.

De omslag naar digitalisering, voortschrijdend data-gebruik en de inzet van AI beschouw ik als een grote recente ontwikkeling die ons kan helpen onze dienstverlening effectiever te maken. Een andere enorme

‘Onze overtuiging is dat overal ter wereld mensen hun werk veilig en gezond moeten kunnen doen, recht hebben op een minimaal fatsoenlijk salaris en misstanden zonder angst moeten kunnen aankaarten.’

ontwikkeling is de diepgaande aandacht voor duurzaamheid en beleggen volgens ESG-criteria. Met al die maakbedrijven in onze achterban zijn wij doordrongen van het belang van gezondheid en veiligheid op het werk. Maar onze overtuiging is dat overal ter wereld mensen hun werk veilig en gezond moeten kunnen

doen, recht hebben op een minimaal fatsoenlijk salaris en misstanden zonder angst moeten kunnen aankaarten. Die focus past bij onze achterban. Bij onze beleggingen houden we oog voor het belang van klimaatbeleid, de energietransitie, circulaire economie, biodiversiteit, mensenrechten, arbeidsomstandigheden en een fatsoenlijk beloningsbeleid. Dat betekent ook dat we erop letten dat de top van ondernemingen waarin wij beleggen niet buitensporig wordt beloond.

PMT heeft het klimaatakkoord van de financiële sector ondertekend. Via onze beleggingen willen we bijdragen aan het behalen van het Klimaatakkoord van Parijs. Verder zijn we aangesloten bij de International Investors Group on Climate Change (IIGCC) en hebben we het Net Zero Asset Owner Commitment onderschreven. Als bestuursbureau willen we in lijn handelen met wat we vragen van de bedrijven in onze portefeuille. Daarom stimuleren we medewerkers het OV te gebruiken en kan iedereen bij ons eerste klas reizen. Ons wagenpark moet zo veel mogelijk elektrisch worden. Lunches zijn minder CO₂-intensief geworden doordat we minder dierlijke eiwitten aanbieden. Om bij te dragen aan de bevordering van de biodiversiteit kopen we bij voorkeur biologisch in. Dit alles trekt PMT door naar de bestuurlijke gremia. En we hebben een meting laten uitvoeren naar de CO₂-uitstoot van ons bestuursbureau. De volgende komt eraan en wordt uitgevoerd door een gespecialiseerd bedrijf dat ons nadere aanbevelingen zal geven.

Ik maak graag langeafstandswandelingen met mijn dochter. In etappes. Momenteel lopen we het Nederlands Kustpad. We komen zo tot rust en hebben urenlange gesprekken. Mijn vriend en ik wandelen ook veel. Van samen eten en praten genieten we zeer. ■