

Je doet het niet alleen

Hij bouwt aan de ‘portefeuille van morgen’ van het ‘pensioenfonds van de toekomstmakers’. Financial Investigator sprak met Eric Uijen, Voorzitter Uitvoerend Bestuur bij pensioenfonds PME.

Door Lies van Rijssen

Bijna veertig jaar geleden kreeg ik mijn eerste baan in de financiële wereld. Dat was zuiver toeval. Toen ik afstudeerde aan de Erasmus Universiteit was de arbeidsmarkt voor juristen ronduit slecht. Ik kende iemand bij een pensioenfonds, het toenmalige Metaalnijverheid, tegenwoordig PMT. Ik werd daar directiesecretaris en was de eerste academicus die ze aannamen, de directieleden niet meegerekend. Het beleggingsbeleid van het fonds werkte nog heel eenvoudig. Ze hadden ongeveer 20% in aandelen belegd en daarnaast staatsleningen gekocht. De directeur zelf verzorgde de beleggingen. In de ochtend kreeg hij een lijstje aangeboden met de obligaties die afliepen. Rond de middag liet hij zijn secretaresse wat telexberichten versturen. Tegen half drie maakte hij zijn keuzes. Daarna dronk hij een kopje koffie en ging hij weer naar huis. Zo ging dat toen. Of ik terugverlang naar die tijd? Nee, helemaal niet. Al was het wel erg gezellig op kantoor.

In mijn ogen zijn financiële instellingen maatschappelijke instellingen en pensioenfondsen nog het meest. Onze verantwoordelijkheid gaat veel verder dan het beleggen van pensioengelden: we staan niet alleen voor onze deelnemers – of cliënten – opgesteld, maar vervullen ook een rol in de samenleving waarbinnen we opereren. Dat brengt grote verantwoordelijkheden met zich mee. Het is een voorrecht om leiding te mogen geven aan een pensioenfonds waar die maatschappelijke functie de afgelopen jaren steeds beter uit de verf komt. Onze governance is sterk verbeterd, maar ook op het gebied van duurzaam beleggen en ESG-beleid hebben we als pensioenfonds onze verantwoordelijkheid genomen. Met het vermogen kunnen we voor onze deelnemers én voor onze samenleving veel bereiken. We kijken

daarvoor naar rendement, risico, kosten en duurzaamheid. Bij iedere belegging kijken we ook naar het maatschappelijke en sectorale belang.

We moeten ons er als pensioenfonds, veel meer dan vroeger, rekenschap van geven dat we met het vermogen niet alleen negatieve impact vermijden, maar juist positieve impact maken.

Ook het besef van verantwoordelijkheid voor onze deelnemers is enorm toegenomen. Ons fonds heeft al sinds jaar en dag consultants in dienst om deelnemers bij te staan bij hun pensioenkeuzes. Dat moet worden doorontwikkeld tot geavanceerde keuzebegeleiding. We staan nog maar aan het begin van wat we te doen hebben op dit terrein. Deelnemers gaan zo dadelijk, als we over zijn naar het nieuwe stelsel, zien hoeveel geld er in hun persoonlijke pensioenpotjes zit. Vraagt iemand om waardeoverdracht, dan moeten we zorgen dat we glashelder overbrengen wat zo'n beslissing inhoudt. Voor deze en heel veel andere kwesties moeten we systemen gaan bedenken en inrichten. Alle stappen moeten duidelijk zijn. Het gaat om ingewikkelde processen en afwegingen waar geen makkelijke vertaling voor bestaat.

Veertig jaar geleden kon ik het aantal wetten voor pensioenfondsen nog op de vingers van een hand tellen. Dat is radicaal veranderd. Regels voor financiële instellingen komen nu uit allerlei bronnen: Nederland, Europa, de toezichthouder, het bestuursrecht, het

vennootschapsrecht. We moeten aan de regels voldoen, maar kunnen ze nooit allemaal zelf kennen. We moeten het werk daarom zo organiseren dat we goed zicht hebben op wat we met elkaar allemaal moeten doen om het fonds

‘Onze verantwoordelijkheid gaat veel verder dan het beleggen van pensioengelden.’

CV

Eric Uijen



Eric Uijen is jurist en sinds medio 2015 Voorzitter van het Uitvoerend Bestuur van pensioenfonds PME. Sinds zijn entree in de pensioenwereld in 1985 als Directiesecretaris bij pensioenfonds PMT (Metaal en Techniek), heeft hij diverse, meest financiële, functies uitgeoefend: Directeur bij Cordares, SPO, Deloitte, Pensioenfonds Horeca & Catering, Pensioenfonds Stork en Pensioenfonds Notariaat. Verder was hij Directeur bij MN, Voorzitter bij SBZ Pensioen, Lid van de Raad van Toezicht van Pensioenfonds Schilders en Voorzitter van de beleggingsadviescommissie van Monuta.

te laten draaien en in overeenstemming te laten handelen met bestaande wet- en regelgeving. De uitvoering en controle moeten kloppen en de evenwichtigheid van besluiten moet gegarandeerd zijn. Waar veel geld is, moet je zorgen dat de kans dat het daarmee misgaat zo gering mogelijk is.

Toen ik in 2015 bij PME kwam, deed het fonds al wel wat aan duurzaam beleggen, maar inmiddels heeft het een hoge vlucht genomen. Waar willen we wel en waar niet in beleggen? Wat sluiten we uit? In 2018 hebben wij kolen en teerzand uitgesloten. In 2021 zijn we uit olie en gas gestapt en hebben we het vrijgekomen vermogen herbelegd in hernieuwbare energie. Als volgende stap zijn we gaan nadenken over hoe we het 'steeds meer uitsluiten' konden ombuigen naar het 'andersom gaan opbouwen': waar moeten aandelen en obligaties aan voldoen om bij ons in de portefeuille te kunnen komen? Zo zijn we de wat we noemen 'portefeuille van morgen' gaan opbouwen en hebben die inmiddels voor een groot deel gevormd. Sinds 2019 hebben we ook een klimaatplan, waarbij we voor alle assets, inclusief vastgoed, ambitieuze doelen hebben gesteld voor CO₂-reductie. Onlangs hebben we het plan uitgebreid voor drie beleggingscategorieën, waaronder bosbouw, staatsobligaties en hypotheek. Onze ambitie groeit. We doen er steeds weer een schepje bovenop. Tot nu toe halen we onze doelen zonder dat ons rendement eronder lijdt.

Ons jaarverslag begint wel de proportie van een telefoonboek aan te nemen, omdat we hierover natuurlijk verantwoording afleggen. Wat we op dit gebied voor elkaar krijgen, intrigeert me. Onze deelnemers zijn in veel gevallen werknemers van toekomstgerichte ondernemingen die zich richten op innovaties die mede samenhangen met de energietransitie. Wij noemen ons pensioenfonds daarom graag het 'pensioenfonds van de toekomstmakers'.

Toen ik in het bestuur kwam bij PME, zat er één vrouw in dat bestuur. Inmiddels is de helft van onze bestuurders vrouw. We hebben twee keer bestuurstrainees, mannen en vrouwen van onder de veertig, met de bestuurscyclus laten meelopen. Doel was dat ze konden instromen in een bestuurlijke of toezichthoudende functie bij een ander pensioenfonds. Helaas niet bij ons, omdat alle posities al bezet waren. We hebben dat doel in belangrijke mate bereikt. Volgend jaar willen we een derde ronde met trainees.

Dat brengt mij op het feit dat we de behoeften van al onze deelnemers moeten kennen: jong en oud, inactieve en actieve deelnemers en gepensioneerd. We laten niet alleen zeer regelmatig kwalitatieve en kwantitatieve deelnemersonderzoeken uitvoeren over onze dienstverlening en onze beleggingen, maar we zijn ook contact gaan zoeken met de Young-groepen binnen de ondernemingen waarvoor wij de pensioenregeling uitvoeren: Young ASML, Young Siemens, enzovoort. Zo proberen we als bestuur zicht te krijgen op de wensen van jongeren, hun leefwereld, en de manier waarop zij geïnformeerd willen worden. Ook bespreken we met hen bijvoorbeeld ons beleid om te investeren in startups in high tech en deep tech in onze eigen sector en we leggen uit hoe de pensioenregeling in elkaar zit. We vinden het belangrijk dat we het geluid van deze jongeren de bestuurskamer binnenhalen, want het pensioenfonds is van, voor, en door onze sector. We hopen deze contacten structureel te gaan onderhouden en geleidelijk aan te bereiken dat we meer vanuit een community-achtige setting kunnen gaan opereren. Diversiteit en inclusie is zeker een belangrijk onderdeel van de kwaliteit van de besluitvorming én omdat je er als fondsbestuurder voor iedereen moet zijn. Weet je, pensioen is voor jongeren meestal niet interessant, tótdat je er met ze over begint. Binnenkort kunnen ze zien hoeveel geld ze op relatief jonge leeftijd al gespaard hebben. Ik ben benieuwd naar hun reacties daarop.

‘We hebben enorme kostenvoordelen behaald door van uitvoerder te wisselen en hebben daardoor een kwaliteitsslag kunnen maken.’

Het leiden van een pensioenfonds is complex geworden. Dat kun je niet met een handjevol mensen doen. Je hebt daarbij veel verschillende disciplines nodig. Met elkaar zorg je dat het goed loopt. Bij het beheren van de grote geldhoeveelheid moeten we voortdurend zorgvuldig onze afwegingen maken. We volgen permanent hoe het gaat en hoe het beter kan. Alles wat we besluiten, moeten we kunnen onderbouwen en motiveren.

Als je veertig jaar gewerkt hebt, is het lastig om één moment als het belangrijkste moment uit je loopbaan aan te wijzen. Op mijn drieëndertigste werd ik directeur van het Sociaal Fonds Bouwnijverheid, tegenwoordig Cordares. Ik ging leidinggeven aan verschillende disciplines, waaronder sales & marketing. Executief verantwoordelijk worden was voor mij een belangrijk leermoment. Enkele jaren later heb ik Pensioenfonds Horeca & Catering tot een eigen organisatie en efficiënt zelfadministrerend fonds mogen omvormen. Alles wat niet naar kosten ging, ging naar pensioen. Toen ik de organisatie verliet, waren de uitvoeringskosten de laagste van de pensioensector. Ja, daar was ik trots op. Nog steeds werkt die organisatie optimaal efficiënt.

Pensioenfonds Stork regelde het pensioen van werknemers van een bedrijf dat helemaal uit elkaar gevallen was. Het fonds voortzetten was niet houdbaar. Ik heb het toen ondergebracht bij verschillende partijen, maar voor het grootste deel bij PME, niet wetend dat ik daar veel later zou gaan werken.

De totstandbrenging van de fusie van de twee pensioenfonds van het notariaat was ook een belangrijk moment. Het was ingewikkeld omdat de betrokkenen van het fonds van de notarissen en kandidaat-notarissen en dat van de medewerkers in meer dan één opzicht ver uit elkaar lagen. Uiteindelijk heb ik beide kanten ervan kunnen overtuigen dat samenvoegen efficiënter was dan gescheiden doorgaan en dat een fusie de continuïteit beter zou borgen. Mijn voorzitterschap van het uitvoerend bestuur van PME nu is minstens zo

uitdagend. We hebben voor PME enorme kostenvoordelen behaald door van uitvoerder te wisselen en hebben daardoor een kwaliteitsslag kunnen maken.

Het is wel duidelijk, denk ik: de maatschappelijke kant van pensioen is een belangrijke drijfveer voor mij. Ik vind het inspirerend dat ik deze functie mag vervullen. Ik ben daar dankbaar voor. Pensioen doet ertoe. Het is een eer dat wij het ons toevertrouwd geld mogen inzetten om het beste voor onze deelnemers te bereiken. We luisteren goed naar hen en varen een vrij strakke koers op duurzaamheid, maar we beleggen ook in defensie, omdat dat past bij een deel van onze achterban. Pensioenfonds kunnen behalve voor hun deelnemers ook voor de Nederlandse samenleving goede dingen bereiken. Wanneer de vijf grote pensioenfonds de handen ineenslaan en politiek Den Haag hun visie op de toekomst voorleggen, is dat in mijn ogen een goede zaak.

Mensen inspireren me om te doen wat ik doe. Ook buiten mijn werk. Maar dan gaat het om mijn dierbaren: vrienden, mijn partner en onze kinderen. Én niet te vergeten mijn kleinzoon van één. Met hen heb ik kortgeleden mijn vijfenzestigste verjaardag mogen vieren. ■

PME
 uitvoerders
 bestuurders
 Erasmus Universiteit
 pensioenfonds PMT
 pensioenfonds van de toekomstmakers
 verantwoordelijkheden
 portefeuille van morgen
 diversiteit & inclusie
 deelnemers
 directeur