

Echt contact

Dat pensioenfondsen steeds meer een maatschappelijke functie krijgen, vindt ze een uitdagende nieuwe dimensie van haar vak. Financial Investigator sprak met Mechteld Hendriks, toezichthouder bij diverse pensioenfondsen.

Door Lies van Rijssen

'Als laatste keuzevakken van mijn studie Rechten koos ik Verzekeringsrecht en Belastingrecht. Vooral Verzekeringsrecht beviel me. Iemand adviseerde me aansluitend een pensioenopleiding te gaan doen. Dat deed ik en dat was een goed besluit! Al paste mijn werk daarna bij een tussenpersoon helemaal niet bij mij.

Na een half jaar kon ik gelukkig bij PwC terecht om als pensioenjurist pensioenfondsen, verzekeraars en werkgevers te gaan adviseren. Over verzekeringen, zoals kapitaal- en lijfrenteverzekeringen, maar ook over pensioenen. Dat advieswerk lag me goed.

Ook bij Aegon deed ik daarna fiscaal-juridisch advieswerk, op de afdeling van Herman Kappelle. Het was fijn werken bij Aegon. Wel was de uitdaging er na pakweg vijf jaar een beetje vanaf.

Ik ben toen teruggekomen bij PwC, waar toch veel interessant advieswerk plaatsvond. In die periode begon het idee te broeien om voor mezelf te beginnen. In 2011 ben ik PUIK pensioenadvies gestart en nog steeds werk ik van daaruit. In de pensioenen, want die vervelen nooit. Er komt zo veel samen: juridische en fiscale aspecten, governance, duurzaam beleggen, rekenwerk, de samenleving. De complexiteit van pensioen blijft me boeien.

Dat pensioenfondsen steeds meer ook een maatschappelijke functie krijgen en steeds vaker worden gevraagd verantwoording aan de samenleving af te leggen, vind ik een van de belangrijkste ontwikkelingen in deze sector. Fondsen hebben de onzichtbare setting van vroeger ver achter zich gelaten. Men is zich er steeds meer van bewust dat pensioenfondsen financiële instellingen zijn. Besturen en toezichthouders zijn inmiddels echte vakken geworden die hoge eisen stellen aan de mensen die ze beoefenen. Fondsen hebben nu steeds vaker onderwerpen als de vaststelling van hun klimaatverantwoordelijkheid en

hun ambities daarbij op hun agenda. Bestuurders moeten daar dus iets van gaan vinden. En ik als toezichthouder moet erop toezien hoe ze dat doen.

De huidige verbondenheid van de pensioenen met de maatschappij vormt voor toezichthouders een uitdagende nieuwe dimensie van het vak en maakt dat ik mij echt thuis voel in dit werkveld. Vanuit hier wil ik proberen een bijdrage te leveren aan de samenleving. Nog een belangrijke ontwikkeling is dat de deelnemer meer dan ooit centraal staat. Pensioenfondsbesturen staan bewust stil bij de betekenis van voorgenomen besluiten voor hun deelnemers. Mede daardoor worden pensioenfondsen tegenwoordig veel transparanter bestuurd dan voorheen.

De belangrijkste thema's voor mij in mijn werk als intern toezichthouder zijn momenteel, naast natuurlijk de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel, governance, wet- en regelgeving en de communicatie van pensioenfondsen met hun deelnemers. Ook duurzaamheid is een groot thema. Dat hangt samen met de eerdergenoemde maatschappelijke verantwoordelijkheid die pensioenfondsen steeds meer zien en krijgen en waarover ik als toezichthouder ook na moet denken.

Elk fonds moet beseft hebben van zijn verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid, moet hierover nadenken, een visie hebben en kunnen uitleggen waarom ergens wel of niet voor gekozen is. En natuurlijk, het ene fonds is het andere niet. Dat fondsen er heel verschillende visies op duurzaamheid op na kunnen houden, is dan ook oké. Ook de manieren waarop fondsen met hun deelnemers communiceren, kunnen verschillen. De deelnemerspopulatie, de uitvoerder, of het fonds jong is of juist niet, het speelt allemaal mee. Die verschillen maken het leuk om bij meerdere fondsen te werken.

Het klopt dat fondsen zich aan heel wat regels moeten houden in de communica-

'Men is zich er steeds meer van bewust dat pensioenfondsen financiële instellingen zijn.'

CV

Mechteld Hendriks



Mechteld Hendriks is Pensioenjurist. Vanuit haar bedrijf PUIK pensioenadvies vervult ze uiteenlopende functies bij pensioenfonds. Op dit moment is ze Voorzitter van de RvT bij Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW), Pensioenfonds DNB, Pensioenfonds HaskoningDHV en Bedrijfstakpensioenfonds Waterbouw. Verder is ze lid van de Visitatiecommissie van Pensioenfonds van de KasBank. Hendriks is momenteel ook Pensioenjurist a.i. bij Pensioenfonds Vliegend Personeel KLM.

tie met hun deelnemers. Soms te veel regels naar mijn smaak. Het kan gebeuren dat die in de weg zitten als je het optimale wilt doen voor jouw deelnemers. In mijn ogen dragen niet alle regels bij aan transparantie of begrijpelijkheid. Regelgeving schiet soms door.

Ook als het gaat om hun duurzaamheidsbeleid is de regelgeving voor fondsen zeer uitgebreid. Enerzijds dient dat bepaalde doelen, aan de andere kant kunnen de regels een last vormen als het verplicht door een hoepeltje springen het beoogde doel niet helemaal dient. Ik zie de worsteling van fondsen daarmee en de hoeveelheid tijd en energie die ze erin moeten steken. Maar zonder regels zou het ook niet gaan. Dingen die deelnemers moeten weten, zouden dan misschien niet verteld worden.

Fondsen maken, zeker als we het hebben over duurzaamheid en het besef dat ze tegenwoordig echte financiële instellingen zijn, een proces door. Ze ontwikkelen steeds meer bewustwording van hoe het zou moeten. Ik denk dat dit naar een soort optimum zal gaan, waarbij fondsen goed in beeld krijgen wat hun bestaansrecht is en daar naar handelen.

Ik hoop op regelgeving die fondsen hier werkelijk in faciliteert en die bijdraagt aan het inzichtelijk maken van de pensioenen voor deelnemers. Zodat zij weten wat voor pensioenregeling ze hebben, wat voor pensioen ze gaan krijgen en waar ze met vragen en klachten terecht kunnen. De reflectie van fondsen over hun bestaansrecht zal, denk ik, ook nog een verdere consolidatieslag opleveren.

Ik zie steeds meer jonge toezichthouders. Ook zie ik besturen bij vacatures

inzetten op het werven van jongeren. Maar toch slagen we er nog onvoldoende in om de pensioensector te verjongen. Diversiteit gaat voor mij wel over meer dan alleen leeftijd en geslacht. Het gaat ook over verschillen in competenties. Tegelijkertijd is het lastig daar criteria voor op te stellen en op te toetsen. Diversiteit kan je misschien ook bereiken door mensen uit andere sectoren binnen te halen. Sectoren zouden van elkaar kunnen leren, de wereld van pensioenfondsbestuurders en toezichthouders is klein en behoorlijk gesloten. Maar je hebt wel inhoudelijke pensioenkennis nodig om een fonds te besturen of toezicht te houden.

Misschien kunnen stages een hulpmiddel zijn om verandering op gang te krijgen. Ik probeer als toezichthouder fondsen te blijven aanmoedigen om moeite te doen voor een meer diverse samenstelling van hun organen en actief te vragen naar het waarom als dit geen thema is geweest bij de voordracht van een nieuwe bestuurder. Hier kan nog steeds veel winst geboekt worden.

Waar de sector steeds meer stappen in maakt, is in het inzicht dat toezichthouden een vak is en dat pensioenfondsen financiële instellingen zijn. De tijd is echt voorbij dat je toezichthouden er een beetje bij kan doen. Dit vak vraagt tijd en specifieke vaardigheden. Dat pensioenfondsen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben en verantwoording aan de samenleving moeten afdragen over hun handelen, toont dat ook aan. Binnen de vereniging van toezichthouders voeren we discussies over allerlei onderwerpen.

Er is daar niemand meer die denkt dat twee RvT-vergaderingen per jaar wel voldoende zijn, of dat je kunt vergaderen zonder agenda of notulen.

Een belangrijk punt dat ik >

‘Diversiteit kan je misschien ook bereiken door mensen uit andere sectoren binnen te halen.’

‘De tijd is echt voorbij dat je toezichthouden er een beetje bij kan doen.’

heb geleerd is om mensen en besturen hun eigen proces te laten volgen. Dat is beter voor het proces en voor de uitkomst. Ik accepteer nu dat processen soms meer tijd nemen dan ik eigenlijk zou willen.

Er zijn zeker momenten in mijn loopbaan die ik kan markeren als ‘belangrijkste momenten’. Bijvoorbeeld toen ik bij de tussenpersoon werkte en ontdekte dat ‘verkopen’ niets voor mij was. Adviseren vond ik veel prettiger. En het moment dat ik inzag dat ik genoeg advieswerk gedaan had en de overstap wilde maken naar het toezichthouden.

Toen ik kennisnam van een vacature in de RvT van Pensioenfonds DNB heb ik de stoute schoenen aantrokken. Ik solliciteerde en werd voorzitter. De voorzittersrol blijkt me te passen, al had ik dat van tevoren niet gedacht. Mijn beeld was dat voorzitters per definitie haantjes-de-voorstewaren. Inmiddels is me duidelijk dat zij over heel andere kwaliteiten moeten beschikken: een voorzitter moet verbindend zijn, aan stakeholdermanagement doen, over strategie nadenken, beseffen wat de gevolgen kunnen zijn van bepaalde uitspraken, de blik van buiten naar binnen brengen. Ik voel me prettig in de voorzittersrol, omdat ik me geroepen voel deze kwaliteiten in te zetten. Dat gaat vrij automatisch.

Mijn overstap naar het vak van toezichthouder vond ik een grote uitdaging, omdat ik daarbij een heel ander soort verantwoordelijkheid kreeg dan ik tot dan toe had gehad. Hierin is geduld een uitdaging voor me. Ik ben van nature ongeduldig en vind het soms lastig om een proces zijn gang te laten als mensen een zaak nog bediscussiëren, terwijl ik er al een mening over heb. Rationeel weet ik echter dat processen hun loop moeten hebben. Voor de uitkomst en voor het draagvlak is dat beter.

Status, geld en titels zeggen me weinig. Ik word gedreven door mijn wens iets bij te dragen, toe te voegen. Ik ben op mijn best als ik mezelf kan zijn. Ik wil niet een rol

hoeven spelen of alsmaar op mijn tong hoeven bijten. Privé en zakelijk is echt contact maken met

mensen heel belangrijk voor me. Geen dingen voor de bühne doen, maar echt zijn. Ik wil graag dat we oog voor elkaar hebben. Als er iets speelt of iemand zit niet lekker in zijn vel, dan wil ik dat kunnen benoemen en ermee dealen, eventueel maatregelen nemen of iemand extra ruimte geven. Ik merk ook dat ik rollen waarin ik niet mezelf kan zijn, minder goed kan vervullen. Ik weet inmiddels aardig goed waar ik wel of niet iets kan bijdragen en of ik wel of niet over de juiste competenties beschik voor een rol. Heel directief zijn, ligt me bijvoorbeeld minder. Door de extra energie die dat me zou kosten, zou ik te weinig overhouden voor wat ik wil en moet doen. Ik floreer in omgevingen waar mensen dialoog met elkaar voeren, naar elkaar luisteren en zelfflexief zijn. Het ‘samen-gevoel’ opbrengen.

Ik houd van sporten, wandelen, buiten zijn. Maar man, kinderen en vrienden staan bij mij op één. Daarna komt werk. Ik werk hard en graag. Maar zeventig uur? Nee, dat zou ik nooit willen. Dan zou mijn hoofd te vol komen te zitten. Dan zit ik niet lekker in mijn vel en dan draag ik niet meer bij. ■

Rechten Aegon
regelgeving
pensioenjurist
pensioenfondsen
maatschappelijke functie
PUIK pensioenadvies
toezichthouder
verzekeraars
PwC diversiteit
voorzitter