

Ik bestuur zoals ik Liszt speel

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Van de recreatiesector vertrok ze naar de pensioenen. Daar ziet ze zich een professionaliseringsslag voltrekken die haar aangenaam verrast. Financial Investigator sprak met Petra de Bruijn, pensioenfondsbestuurder, voorzitter en intern toezicht-houder bij drie pensioenfondsen.

Ik ben bestuurslid bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), onafhankelijk voorzitter bij pensioenfonds Meubel en lid van de Raad van Toezicht (RvT) bij pensioenfonds Slagers. Het is goed om vanuit drie verschillende posities naar dezelfde problematiek te kijken. Je beeld wordt completer, je leert dat elk fonds anders is en je altijd oplossingen moet zoeken die specifiek bij het fonds passen. Kopiëren werkt niet. Bij elk fonds lijkt de cultuur van het fonds als het goed is op de cultuur van de sector. Bij PFZW betekent dit dat de besluitvorming degelijk is en sterk rekening houdt met de gelaagdheid binnen het fondsbestand. Pakt een besluit voor een bepaalde groep mogelijk minder uit, dan wordt heel secuur bezien of er nog opties zijn. De fondsgrootte brengt met zich mee dat wat elders echt een punt kan zijn om ingeregeld te krijgen, bij PFZW gewoon door de ondersteuning wordt opgepakt. Dat ontlast het bestuur geweldig én maakt dat bestuurders van de hoed en de rand moeten weten om de discussie goed te kunnen voeren. Die wordt bij PFZW voorbereid door deskundigen, wat een flink beroep op je aandacht en voorbereiding doet. Bij Meubel is mijn eerste taak als onafhankelijk voorzitter dat ik het proces goed manage en scherp voor ogen heb welke lijnen er lopen en welke projecten we onder handen hebben, wanneer besluitvorming moet volgen en hoe we dat in plannings gieten. Ook daar ondersteunt een goed bestuursbureau ons, dat in dit geval wordt ingehuurd. Als toezichthouder bij Slagers zit ik niet op de bestuurdersstoel maar moet ik het gesprek met het bestuur durven aangaan, ernaast gaan staan. Weer een heel andere rol.

Fondsen kunnen zeer van elkaar verschillen. Maar altijd, in alle fondsgremia, geldt dat diversiteit een noodzaak is. Representatie is niet het springende punt. Dan zou je

De crux van diversiteit is dat het je een completere blik op problematieken geeft en een completere manier van besturen oplevert.

misschien ook moeten selecteren op opleidingsniveau, muzikaliteit, kort en lang en ga zo maar door. De crux van diversiteit is dat het je een completere blik op problematieken geeft en een completere manier van besturen oplevert.

Ik kwam in de pensioenen terecht toen ik bij de brancheorganisatie Recreatie als manager Sociaal Beleid ging werken. Van oorsprong ben ik HR-manager. Ik kreeg alles op het terrein van sociaal beleid toebedeeld: cao-onderhandelingen, daaruit volgend beleid en vragen, het sociaal fonds en ook het pensioenfonds. Daarna ging ik werken bij een andere brancheorganisatie - toen de MO-groep, nu Sociaal Werk Nederland geheten. Daar deed ik jeugdzorg, kinderopvang & -welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Drie cao's die allemaal bij PFZW verzekerd zijn. Zo kwam ik daar in het pensioenfondsbestuur.

Pensioen is in de ogen van velen een saai onderwerp waar weinig gebeurt. Onzin! Ik werk graag in de pensioenen, vanuit twee invalshoeken; de ene is van praktische aard, de andere een soort missiegevoel. Ik wil een bijdrage leveren aan het overleg tussen sociale partners, ik zie dat dat vaak veel beter kan. Lukt dat eenmaal, dan is ook het maken van afspraken over allerlei zaken ineens niet meer zo'n punt. Natuurlijk wordt er soms fiks gediscussieerd, maar ook dan streef ik naar een werkbare relatie. In feite is een pensioenfonds een ontmoeting van sociale partners. Mijn missiegevoel zit in de maatschappelijke opdracht van pensioenfondsen. Ondanks alle kritiek zorgt de manier waarop wij in pensioenfondsen sparen ervoor dat er maar heel weinig armoede onder ouderen is. Die is enorm afgenomen door pensioen als aanvulling op de AOW. Onze maatschappelijke taak heeft twee kanten. Zolang er gespaard wordt voor pensioen, weten wij als maatschappij dat we over dertig, veertig jaar niet met armoede onder ouderen te maken krijgen. Als we goed passen op dat geld, wat natuurlijk spannend is in de huidige economie, hebben mensen ook een goede aanvulling op de AOW. Er zijn steeds meer oudere alleenstaanden, onder andere door echtscheidingen op latere leeftijd. Een alleenstaanden-

Fondsen kunnen zeer van elkaar verschillen. Maar altijd, in alle fondsgremia, geldt dat diversiteit een noodzaak is.

AOW is weinig, ongeveer duizend euro. Aanvulling daarop is voor de meeste mensen noodzaak om hun levensstijl voort te kunnen zetten. Pensioenfondsen zijn een interessante manier om te sparen. De premie wordt collectief belegd, risico's worden collectief gedeeld, kosten zijn lager en individuen hebben er geen omkijken naar. De kritiek op de pensioensector snap ik ook. Er zijn in het verleden te grote beloftes gedaan en verwachtingen zijn onvoldoende bijgesteld toen de economie in een dip terecht kwam.

Het vertrouwen van de deelnemer kan geholpen worden met een nieuw pensioencontract, wanneer duidelijk wordt gemaakt dat het om een echt andere overeenkomst gaat dan vroeger én dat het ook anders móést. In een nieuw pensioencontract moeten we risicodeling en lage kosten als grootste verworvenheden zien te bewaren. Het zou doodzonde zijn als we naar een volledig individueel systeem gaan. En jazeker, het contract moet veranderen. Van het te hoge ambitieniveau moeten we af. Maar laten we ons ook goed realiseren wat het pensioenstelsel heeft gebracht. We moeten ook willen inzien dat pensioen onzeker is. Hoe dichters mensen bij hun pensioen komen, hoe moeilijker het wordt om met onzekerheid om te gaan. Logisch. Onzekerheid is alleen probleemloos als je overcapaciteit hebt, dus als je meer hebt dan nodig is. De meeste mensen hebben dat niet.

Het is moeilijk om het gevoel dat er voor je gezorgd wordt – we zijn toch min of meer van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij gegaan – los te laten. De participatiemaatschappij speelt ook op het terrein van financiële zelfstandigheid. Vooral oudere mensen vinden het lastig om al die veranderingen mee te maken en te incorporeren dat je ook je persoonlijke financiële planning zelf in handen moet nemen. Jonge mensen zitten er gewoon anders in, overigens wel met verschillen tussen hoger- en lageropgeleiden en meer- en minderverdienenden.

In mijn pensioenfondsenwerk focus ik vooral op strategie. We moeten goed blijven nadenken over waar we naartoe willen in de toekomst. Daarom volg ik de discussie rondom het stelsel met spanning, ook vanuit het bestuur van de Pensioenfederatie. Bij besturen gaat het altijd over morgen en minder over vandaag en gisteren. Verder let ik erg op de governance. Ik vind goed samenwerken belangrijk, met tempo op weg gaan naar besluiten die ertoe doen. Iedereen moet zich gehoord voelen, alle gremia en zo veel mogelijk belanghebbenden moeten aangehaakt zijn. Of dat nu het

Foto: Roelof Pot



CV

2015 - nu	Pensioenfederatie, bestuurslid
2014 - nu	BPF Meubel, onafhankelijk voorzitter
2014 - nu	BPF Slagers, lid RvT
2012 - nu	Oosterpoort en Oosterwijs, lid RvT
2010 - nu	PfZW, bestuurslid
2008 - nu	Cao Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening, woordvoerder
2008 - nu	Eigenaar Avistra (Advies, Visie en Strategie op gebied van arbeidsvoorwaarden & HRM)
2008 - 2015	MOgroep (Sociaal Werk Nederland), Hoofd Arbeidszaken
1999 - 2008	RECRON en Hiswa vereniging, Manager Sociaal Beleid
1999	Van Wijlhuizen, Human Resource Advisor a.i.
1997 - 1999	Roland Dekkleden, Human Resources Manager
1996 - 1998	Start Personeelsadvies, freelance adviseur
1994 - 1997	Hogeschool Notenboom, Teacher Human Resources
1986 - 1994	Center Parcs, Human Resources Manager



Afbeelding: Wordwolkn.nl

Verantwoordingsorgaan (VO) is – bij PFZW de Pensioenraad – of deelnemers die je er via je communicatie bij betreft. Draagvlak is heel belangrijk. Pensioen is een sociaal contract. Van zulke contracten hebben we er enkele in Nederland. Je houdt ze alleen in de lucht als mensen erachter blijven staan. Anders valt de bodem er onderuit.

Ik vind de professionalisering van pensioenbesturen een heel belangrijke ontwikkeling, die dit werk bovendien steeds interessanter maakt. Die professionalisering leidt tot een ware turn-over onder bestuurders. De consolidatie zet dit nog verder onder druk. En als je de eisen ophoogt, dan moeten al die andere gremia – bestuursbureau, ondersteuning, advisering, VO en RvT – vanzelfsprekend ook mee. Rechtszaken die de afgelopen tijd gevoerd werden, bijvoorbeeld tussen besturen en VO's, geven de beweging in de sector aan. Het hoort er allemaal bij.

Mijn leven naast de pensioenen? Ik houd van muziek en speel klassiek piano: Chopin, Debussy, Liszt. Ik heb elke week les. Chopin wijst per noot aan hoe je die moet spelen,

Bij besturen gaat het altijd over morgen en minder over vandaag en gisteren.

Draagvlak is heel belangrijk. Pensioen is een sociaal contract. Je houdt het alleen in de lucht als mensen erachter blijven staan.

van Liszt mag er veel meer. Hij geeft hier en daar een accent aan maar verder speel je zijn muziek vormvrij. Liszt past goed bij mij. Ik denk dat ik zo ook bestuur: met vormvaste componenten maar om ze goed bij elkaar te zetten, moet ik elke keer weer creatief zijn. Ik zing ook, in een koor als mezzosopraan. Samen met onze bevoegde dirigent van drieëntwintig kies ik liederen voor ons repertoire, waar hij arrangementen van maakt. Sporten doe ik ook veel. Onlangs las ik 'Kruip nooit achter een geranium', een serie interviews van Barbara van Beukering, onder andere met Neelie Kroes, Gerdi Verbeet en Marjan Berk. Hoe lukt het zulke vrouwen om tot op hoge leeftijd midden in het leven te staan en te blijven bijdragen aan de samenleving? Rode draad is dat ze allemaal bezig blijven en niet achter die geranium plaatsnemen. Ze zijn nieuwsgierig en nooit blasé. Een 95-jarige, midden in het leven staande veel te hippe oma worden; daar wil ik me best hard voor inspannen. «

Pensioenfondsen zijn een interessante manier om te sparen. De premie wordt collectief belegd, risico's worden collectief gedeeld, kosten zijn lager en individuen hebben er geen omkijken naar.

Elk fonds is anders, standaardoplossingen bestaan niet.

Diversiteit moet, in alle fondsgremia.

Behoud in een nieuw pensioencontract risicodeling en lage kosten.

Blijf belanghebbenden goed bij de pensioenen betrekken, draagvlak is essentieel.

Professionalisering van pensioenfondsbesturen: belangrijke ontwikkeling!