

Drie keer is scheepsrecht

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Drie keer maakte hij zijn functie overbodig. Als je DNA in het bedrijf gaat zitten, is je houdbaarheidsdatum voorbij, vindt hij. Financial Investigator sprak met Jeroen van der Put, pensioenfondsbestuurder.

Pensioenfondsen leerde ik kennen bij IRIS. Onze business bestond uit beleggingsresearch, financial planning en uit ALM-studies voor pensioenfondsen. Ik was benieuwd: was pensioenfondstechniek toepasbaar bij financial planning? Het begon te dagen dat pensioenfondsen interessante instellingen waren. Maar voor ik voor die richting koos, ging er nog veel water door de Maas. Als beginnend econometrist heb ik kunnen pionieren in factorbeleggen en derivatenadvisering. Later heb ik als algemeen directeur een succesvol beleggingsadviesproduct voor particulieren van Rabobankbank en Robeco ontwikkeld en een publishing-huis met websites en magazines opgezet: we waren eindredacteur van grote beleggingsbladen (Safe, Ups and Downs) en ontwikkelden als eersten succesvol websites voor verschillende businessunits. De publishingactiviteiten brachten we later weer onder bij die businessunits. Daarmee werd mijn rol overbodig.

Ik ging voor Robeco naar België om de businesscase door te lichten en beter in control te komen. Na twee jaar was dat klaar en verkochten we de locatie. Voor mij het moment om de ivoren toren van Robeco te verlaten en contact met de aarde te maken. Na een korte oriëntatie op Rabobank – gelinkt met Robeco – koos ik in 2008 voor pensioenfonds PNO. Niet het grootste fonds maar alle aspecten van pensioen kwamen voorbij, inclusief een leuke, betrokken deelnemersdoelgroep. Van goede hands-on experts op alle pensioenaspecten heb ik daar veel geleerd. Ik begon als directeur pensioenfonds PNO-Media en zorgverzekeraar PNOzorg. Beide werken voor ruim 400 mediabedrijven: radio, televisie, productiebedrijven, kranten, film en bioscopen.

Bij de media werken eigenwijze mensen met veel humor. En kritisch dat ze kunnen zijn! Je komt niet weg met 'zo is het ongeveer'. In 2009 maakten wij ons herstelplan. Dat het niet zo snel klaar was, hebben we geweten. Journalisten

Het geldbedrag is niet waarom het gaat. Dat is het pensioen dat je ervoor kunt kopen. Potten zijn maar een halffabricaat.

mailden ons over partijen die hun herstelplan wél gereed hadden. Waarom wij niet?! 'Er klopt vast geen moer van, we willen alle communicatie met DNB zien!', schreven ze en waren beledigd toen wij de stukken niet spontaan afgaven.

Ik ben trots dat wij toen bij PNO-Media principieel hebben gekozen voor transparantie. In alles, tenzij schadelijk voor fonds of deelnemer. Openheid geeft geweldig veel bewegingsruimte. Nu is het bijna ongelooflijk maar ooit was het normaal om maar eens per kwartaal je dekkingsgraad te publiceren. Toen het later op maandbasis moest, was de verontwaardiging eerst groot. In 2008 zakte onze dekkingsgraad naar 95. Een bijeenkomst voor gepensioneerden stond op stapel. Ik heb ervoor gekozen om gewoon te vertellen hoe we ervoor stonden maar ook uit te leggen wat dat betekende. De pers stond in die tijd bol van de doemverhalen: bloed door de straten, de crisis was van een jaren '30 kaliber. Bij onze gepensioneerden leefde de angst dat ze geen pensioen meer zouden krijgen. Bizar! Toen we uitlegden dat we mogelijk een paar procent moesten korten, ging er een zucht van verlichting door de zaal. Ze zouden 'toch minstens 90% van hun pensioen overhouden!'

Naderhand kwam er wel degelijk kritiek los omdat het fonds zijn ambitie niet kon realiseren maar de reacties op eerlijke voorlichting en openheid van zaken waren heel positief. Het vertrouwen vanuit de mediasector bleef tamelijk groot, ondanks de korting die is doorgevoerd. Ik ben ervan overtuigd dat die transparantie, die we volhielden, daaraan heeft bijgedragen. Je moet geen seconde bang zijn voor een open houding als je verhaal en je businesscase kloppen. En wees blij met kritische en dus betrokken deelnemers.

We hebben bij PNO veel professionaliseringslagen doorgevoerd. We brachten de zorgverzekeringsactiviteiten voor PNOzorg naar ONVZ, richtten MPD, de uitvoeringsorganisatie, op, brachten de beheersing naar een veel hoger niveau, onderzochten samenwerking met PGB. Van samenwerken kwam het niet, we hebben zelf een strategisch groeiplan uitgewerkt. PNO-media is een vrijwillig fonds, dus je propositie aan partijen moet goed zijn. We hebben mooie resultaten geboekt: we verlieten de doorsneepremie

en introduceerden een cdc- en idc-regeling. Ondanks stevige reorganisaties in de sector groeide ons deelnemers-aantal. We hebben de directiestructuur aangepast van twee directeuren naar één tegen de achtergrond van de veranderende rol van de uitvoeringsorganisatie. Het pensioenfonds ging meer eigen regie oppakken. Dat bestuurders meer direct contact met specialisten vanuit MPD kregen, werd logischer. De relatie- en adviesrol vanuit de directie werd steeds minder nodig. Ik bevorderde dat proactief door het bestuur te helpen steeds verder in control te komen. Van bottum-up naar top-down is belangrijk! Ik ben blij dat ze dat stap voor stap verder oppakten en dat ik heb geholpen bij de eerste aanzet tot een professioneel bestuursbureau.

Inmiddels heeft het bestuur invulling gegeven aan de functies voor een expert vermogensbeheer en expert risicomanagement. Het bestuur bestuurt nu daadwerkelijk en ik maakte mezelf voor de derde keer overbodig. Het voelt goed, ik weet dat alles goed belegd is. En na tien jaar werd het ook wel tijd. In die periode hebben de beleggingen het relatief goed gedaan en is de dekkingsgraad bijna twintig punten ingelopen op het pensioenfondsen-peloton. Mooi resultaat om mee af te ronden!

Intussen was ik al wat bestuursfuncties gaan doen, bij de MS-Vereniging Nederland en pensioenfonds PostNL. Daar speelde toen de kwestie van de bijstortverplichting tussen bedrijf en pensioenfonds. Het fonds rekende erop terwijl voor het bedrijf de last te groot kon worden. Het bedrijf wilde de-risiken en de bijstort beperken. Ik was voorzitter van de werkgroep die de technische kant uitonderhandeld heeft met het bedrijf. Zo'n onhoudbare verplichting voor de Bühne in de lucht houden was niet verstandig, werd onze denklijn. Na dat eerste project kwam de professionalisering van de bestuurlijke kant op onze agenda. We hebben de beleggingsportefeuille goed doorgelicht, de complexe derivatenstrategie vereenvoudigd en ESG opgetuigd. Eenvoud als vertrekpunt nemen, is zinnig. Complexiteit heeft een prijs en kost governancebudget. We brengen het fonds stap voor stap verder.

Tijdens mijn parttime sabbatical heb ik besloten dat ik voorlopig geen vaste baan meer wil. Ik richt me op bestuursfuncties, misschien in combinatie met advieswerk. In verschillende winkeltjes meedoen, inspireert en is leerzaam. Je bent effectiever op het kruisvlak van specialismen en het bredere perspectief van deelnemers. Mijn expertisegebieden lopen uiteen: beleggingen, beleid en beheersing. Maar ook de technieken zoals derivaten. Riscomanagement: integraal, financieel, operationeel. In marketing en communicatie deed ik de laatste vijftig jaar ook veel. Naar de toekomst probeer ik vooral vanuit 'asset owner'-perspectief te opereren. Speerpunten vind ik doelgerichter met een zo simpel mogelijk vertrekpunt van beleggingen en stevigere



Foto's: Archief Jeroen van der Put

CV

7/2018 – heden	Bestuurslid Algemeen Pensioenfonds KLM
2017 – heden	Lid samengesteld Belanghebbendenorgaan Centraal Beheer APF
2012 – heden	Bestuurslid pensioenfonds PostNL
2010 – 2016	Diverse beleggingsadviescommissies
2008 – 3/2018	Directeur Media Pensioen Diensten (MPD)
2008 – 3/2017	Directeur PNOzorg
2006 – 2008	CFO/COO Robeco Bank België
1999 – 2006	Algemeen directeur IRIS BV (joint venture Rabobank-Robeco voor beleggingsresearch en publishing)
1996 – 1999	Hoofd Beleggingsinformatie IRIS
1991 – 1996	Kwantitatief belegger/analist IRIS

Huidige Nevenfuncties/-activiteiten

- RvA Financial Investigator;
- Advisory Committee Epfi;
- Commissie Riscomanagement;
- Pensioenfederatie (voorzitter sinds 2015).



Afbeelding: Woordwolkn.nl

aansturing van uitbestede activiteiten. Hier is nog veel te halen voor deelnemers.

Laat een nieuw pensioenstelsel collectief blijven en in de verzekeringscomponenten ook solidair. Ons stelsel is zo gek niet, al hoor ik veel terechte bezwaren: fondsen konden soms jarenlang niet indexeren, moeten misschien korten. Onprettige verrassing door verkeerde belofte. Kijk eens naar de DC-pensioenproducten van veel Amerikanen. Wie daar in 2008 met pensioen ging, kreeg geen korting van 5% maar van 30, 40, 50%. Mensen belandden in tentenkampen buiten de stad! Zulke schokken wil je niet. Met individuele potten doen we alsof individu en zelfbeschikking centraal staan. Maar potten zijn geen individuele spaarpotten maar onderdeel van een groter geheel. Het geldbedrag is niet waarom het gaat. Dat is het pensioen dat je ervoor kunt

Laat een nieuw pensioenstelsel collectief blijven en in de verzekeringscomponenten ook solidair.

kopen. Potten zijn maar een halffabricaat. Het is duidelijker en efficiënter om de inleg gedurende je levenscyclus direct om te zetten in pensioenaanspraken, een vorm van gespreid inkopen zoals ook bij beleggen verstandig is. Je pensioenfonds kan dan rekening houden met het overall renterisico. Wel moeten we veel beter communiceren, vanuit het perspectief van de deelnemer. Radicaal! Nooit meer garanties suggereren.

Schaf de doorsneepremie maar af. Bij PNO-media lukte dat vrijwel geruisloos, werkgevers en deelnemers begrepen het: voor een financieel product elders betaal je ook een leeftijdsafhankelijke premie. Diverse keren publiceerde het FD over onze oplossing. In 2015 hielden we een presentatie bij de Pensioenfederatie. We brachten onze oplossing in verschillende werkgroepen in. Maar de molens draaien niet zo snel in de pensioensector. Wellicht worden de implementatieaspecten te veel uitvergroot en/of is de sector te veel gevangen door techneuten.

Ik was op verschillende plekken lid van een kerkenraad. In die rol voer je andere discussies, ook over levensvragen en filosofie. Je ontmoet alle lagen van de samenleving. Dat helpt je relativieren. Ik tennis veel en probeer regelmatig te zeilen. Dit jaar organiseer ik het jaarlijkse uitje van mijn vriendenclub. Leuk! Mijn gezin vind ik heel belangrijk: elkaar echt goed te kennen, vast te blijven houden, er voor elkaar te zijn. Mijn zoon en ik reisden net twee weken samen in Rusland. Eerder was ik met mijn dochter in Dubai. Mijn vrouw en ik wandelen veel samen, dichtbij en ver weg. Het is leuk samen op te trekken. We lopen nu het Utrecht-pad. «



Wees transparant, goede communicatie kan al veel oplossen;

Verkas voor je houdbaarheidsdatum verstrijkt;

Denk vanuit asset-ownerperspectief! Van bottom-up naar top-down!

Behoud collectiviteit en solidariteit in pensioen;

Verlaat de doorsneepremie;

Pensioenpotten? Een halffabricaat!