

Leiderschap in de pensioensector *'De kracht van diversiteit bij risico-denken'*

Rajish Sagoenie, Milliman Pensioenen, december 2017



Dit opiniestuk gaat in op één van de lessen die we in de Nederlandse pensioensector hebben geleerd uit de financiële crisis van 2008. Niet alleen financiële, maar ook niet-financiële risico's dienen meer aandacht te krijgen en geadresseerd te worden. Gedrag en cultuur spelen daarbij een steeds belangrijkere rol. Wat kan diversiteit in dat kader betekenen en hoe kunnen we beter sturing geven aan cultuur en gedragsaspecten in de pensioensector?

INLEIDING

De Nederlandse pensioensector verandert snel en om een betere inschatting te krijgen van eerder genoemde risico's dienen gedrag (zachte beheers-elementen) en cultuur (ongeschreven regels) binnen besturen van pensioenfondsen meer aandacht te krijgen. Vanuit de toezichthouder (DNB) is in 2015 al meer aandacht gevraagd voor gedrag en cultuur en afgelopen zomer is een onderzoek gestart onder de pensioenfondsen naar de niet-financiële risico's. Hoe kunnen bestuurders het inzicht in gedrag en cultuur vergroten? In het vervolg van dit artikel gaan wij hier nader op in.

DE PENSIOENSECTOR

De pensioensector is momenteel niet alleen sterk in beweging, ook het vertrouwen in deze sector is gedaald. Hoewel er de afgelopen jaren veel is veranderd, is het vrij logisch dat in deze vrij traditionele sector nog veel ruimte is voor verbetering. Bestuurders van pensioenfondsen houden zich bijna dagelijks bezig met risico inschattingen. De vraag die daarbij kan worden gesteld is op welke wijze de kwaliteit van de besluitvorming in dit kader kan worden verbeterd en of er voldoende diversiteit aanwezig is in deze besturen? Enkele vragen ter illustratie:

- In hoeverre is er voldoende aandacht voor een juiste afspiegeling van de samenleving c.q. belanghebbenden in de besturen van pensioenfondsen om het vertrouwen terug te winnen?
- Zijn er voldoende vrouwen vertegenwoordigd in de besturen?
- Zijn er voldoende jongeren in de besturen?
- Is er voldoende 'kleur' in de besturen?
- Wordt er wel in de juiste netwerken gezocht naar nieuwe bestuurders?

In deze snel veranderende wereld wordt van besturen gevraagd om steeds meer 'out of the box' te denken om zo meer inzicht te krijgen in

onzekerheden waarmee deze pensioenfondsen te maken krijgen. Diversiteit kan helpen om beter aan deze vraag te voldoen. Daarbij staat natuurlijk niet ter discussie dat aan de 'deskundigheidseisen' die gesteld zijn, wordt voldaan.

DIVERSITEIT

Onder diversiteit wordt in dit kader verstaan alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Daarbij gaat het niet alleen om zichtbare kenmerken zoals geslacht, seksuele geaardheid, etniciteit en leeftijd, maar ook om niet zichtbare kenmerken, zoals persoonlijkheidseigenschappen, competenties en gedrag.

Culturele diversiteit betreft de diversiteit van mensen naar culturele achtergrond. Culturele diversiteit betreft in dit artikel de aanwezigheid van mensen met verschillende culturele achtergronden.

Een belangrijk element is natuurlijk op welke wijze (culturele) diversiteit het risico-denken en besluitvorming hieromtrent beïnvloedt, niet alleen als individu maar ook als groep.

VERSCHILLENDE STUDIES

Er zijn diversie (wetenschappelijke) studies die het belang van diversiteit onderschrijven. Onderstaand ga ik nader in op enkele voorbeelden in relatie tot risico-denken:

- In 2015 publiceerde DNB het rapport *Supervision of behavior and culture, Foundations, practice and future developments*. Daarin wordt onder meer de conclusie getrokken dat het onbevredigend naleven van strategische of andere doelstellingen en 'kudgedrag' leidt tot risicovolle beslissingen, die resulteren in financieel verlies.
- Volgens onderzoek aan de Rijksuniversiteit in Groningen is besluitvorming van gelijkgestemden vaak sneller en effectiever.

Dit lijkt ook logisch, maar wat zegt dat over de kwaliteit van het op die manier genomen besluit. Diversiteit kan volgens onderzoeker Dennis Veltrop leiden tot subgroepen die druk op elkaar zetten en moeilijker tot een compromis komen. Er is vooralsnog geen hard bewijs voor beweringen dat organisaties met een divers bestuur betere prestaties leveren. Echter, bij een bestuur van gelijkgestemden bestaat het risico dat de voorzitter teveel als solist optreedt met een afnemend vertrouwen bij een diverse achterban als gevolg. Vraag is hoe doorbreek je een dergelijke cultuur?

- In zijn boek *Memento Futuri* : Fundamentele onzekerheid en scenariodenken gaat Theo Kocken in op de wijze waarop vooroordelen kunnen worden overwonnen. Hij concludeert dat groepsdiversiteit bij het ontwikkelen scenario's cruciaal is. Wat mij betreft kan ook (culturele) diversiteit hieraan bijdragen.
- Het lijkt er op dat men in de pensioensector onvoldoende bewust is van het feit dat diversiteit onderdeel is van het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Eén van de 17 doelstellingen van de Verenigde Naties verwijst ook hiernaar. Ook hier zie ik voldoende ruimte voor verbetering.

DE PRIJS VAN DIVERSITEIT

Een van de randvoorwaarden om diversiteit en een open cultuur te stimuleren is het creëren van een veilige omgeving. Alleen in een omgeving waarin mensen zich vrij en thuis voelen om hun 'zegje' te doen en vanuit verschillende invalshoeken met een bredere informatiebasis discussies kunnen voeren, kan een betere besluitvorming worden gerealiseerd. Hierdoor wordt ook het risico op een tunnelvisie voorkomen.

Diversiteit verkleint bovendien de kans op identificatie met de voorzitter. Daar staat tegenover dat het bestuur waarschijnlijk vaker en langer met elkaar zal vergaderen om de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Dit ongemak kunnen we zonder moeite accepteren, omdat een afspiegeling van de pluriformiteit in de samenleving herkend zal worden en kan helpen om het verloren vertrouwen te herstellen.

Bovendien kan een toenemende diversiteit op bestuursniveau ook in de pensioensector helpen om rolmodellen te creëren en identificeren, hetgeen als inspirerend kan worden ervaren door de deelnemers en anderen uit de samenleving, bij wie de behoefte aan juiste rolmodellen zeker in deze tijd groot is. Zo komt ook hier de MVO gedachte terug.

Vaak wordt gezegd dat er nog te weinig alternatieven beschikbaar zijn om invulling te geven aan diversiteit. De vraag is natuurlijk of dat echt zo

is. Vissen in de juiste vijver is essentieel. Indien gevestigd wordt in een vijver met karpers, zal de visser geen zeebaars vangen, tenzij deze verdwaald is. Met andere woorden het zoeken naar talent in de juiste omgeving en buiten de traditionele netwerken zal zeker helpen.

Diversiteit gaat over leiderschap en is zeker geen instrument of invuloefening. Degenen die het momenteel voor het zeggen hebben kunnen door een open cultuur en stimulerend actief gedrag bijdragen aan een toename van diversiteit binnen de top talenten die wij in Nederland hebben.

Een ander element dat een rol speelt is de wijze waarop wordt omgegaan met vooroordelen. Scenario denken kan volgens de eerder genoemde Theo Kocken ondersteunen om bijvoorbeeld éézijdig denken binnen een bestuur van een pensioenfonds te ontwikkelen. Hij beschrijft methoden om de creativiteit te vergroten en bij het nadenken over extreme risico's uit de comfortzone te komen. Hierdoor kunnen onbewuste en bewuste vooroordelen worden gereduceerd binnen een groep hetgeen weer de besluitvorming positief beïnvloedt.

Wat betreft het individu kan aan onbewuste vooroordelen worden gewerkt door bijvoorbeeld met behulp van impactvolle gesprekken een 'internal spy' te creëren. Zo wordt het individu geholpen om specifieke situaties te herkennen en daarop te anticiperen. Dit laatste geldt mogelijk ook voor de onwetendheid bij betrokken leiders in de pensioensector als het gaat om diversiteit. Geldt deze onwetendheid ook voor het risico-denken van betrokken leiders?

TOT SLOT

Voor de pensioensector, die over het algemeen vrij traditioneel wordt geacht, is het zeker niet te vroeg om te veranderen, ook voor wat betreft cultuur en gedrag. Er is meer dan voldoende ruimte voor verbetering om mogelijk 'kudde-gedrag' tegen te gaan en om de kwaliteit van besluitvorming in het algemeen en vooral ook de besluitvorming inzake risico's echt te verhogen.

Dat geldt niet alleen voor het individuele denkproces, maar ook voor het groepsproces van de besluitvorming. Door vraagstukken vanuit meerdere perspectieven en met scenariodenken te bezien en meer diversiteit te creëren bij het aantrekken van top-talent in de pensioensector, zal de kwaliteit van de besluitvorming toenemen.

Wat tevens kan helpen is dat individuele bestuurders bij zichzelf nagaan op welke wijze zij beter kunnen omgaan met vooroordelen. Ook het creëren van een veilige en stimulerende omgeving is 'key'. Op deze wijze kunnen zij ook mogelijke vooroordelen inzake diversiteit reduceren. Dat geldt ook voor de mogelijke onwetendheid van besturen ten aanzien van risico denken en risicohouding.

Het feit dat diversiteit ook onderdeel uitmaakt van MVO is een pre. Door daar verantwoording over af te leggen in het jaarverslag kunnen bestuurders van pensioenfondsen het bewustwordingsproces alleen maar versnellen.

Diversiteit gaat er niet om hoe iemand eruit ziet, maar veel meer om wie iemand is en welke specifieke extra kwaliteit iemand meebrengt. Dat geldt ook voor de pensioensector. Daardoor creëer je een andere invulling van het begrip toekomst.

OVER MILLIMAN

Milliman is een van de grotere onafhankelijke actuariële adviesbureaus ter wereld, Milliman is opgericht in 1947 en heeft kantoren in de belangrijkste steden wereldwijd. Ons kantoor is volledig gespecialiseerd op het gebied van collectieve pensioenen (Employee Benefits), levensverzekeringen (Life & Financial), schadeverzekeringen (Property & Casualty) en zorgverzekeringen (Healthcare).

Bezoek onze website voor meer informatie.

milliman.com

MILLIMAN IN EUROPA

Milliman heeft een sterke vertegenwoordiging in Europa met momenteel meer dan 250 consultants die onze klanten bedienen vanuit kantoren in Amsterdam, Boekarest, Brussel, Dublin, London, Madrid, Milaan, München, Parijs, Warschau en Zürich.

milliman.com



Indien u vragen of opmerkingen heeft naar aanleiding dit opiniestuk, neemt u dan contact op met een van onderstaande consultants of uw Milliman contactpersoon.

Rajish Sagoenie

rajish.sagoenie@milliman.com

Tel: +31 (0)20 7601 888