

HET VERSCHIL BIJ EEN GESCHIL

Net als bij andere organisaties ontstaat er bij pensioenfondsen wel eens een conflict of functioneert een bestuur soms niet optimaal. Sommige fondsen proberen dit zelf op te lossen, andere vragen hulp van een externe adviseur zoals een mediator of een trainer, coach. Met welke ideeën verrijken deze adviseurs de pensioensector?



René Bastian



Sandra Smits

MEDIATION

René Bastian is eigenaar van Clarese Mediation, een bureau dat zich heeft gespecialiseerd in conflictbemiddeling bij pensioenfondsen. Bastian is een goede bekende in de pensioenwereld, hij was onder meer directeur van de Unie van Beroeps-pensioenfondsen.

Bastian: 'Binnen pensioenfondsen kunnen allereerste conflicten en geschillen ontstaan. Zoals een geschil tussen een fondsbestuur en het verantwoordingsorgaan over de hoeveelheid informatie die het bestuur wil verstrekken en de informatie die het verantwoordingsorgaan nodig acht. Ook kunnen er conflicten ontstaan tussen een pensioenfonds en de uitvoeringsorganisatie en tussen fondsbestuurders onderling. Vaak komen de partijen er uiteindelijk zelf wel uit, maar bij grote meningsverschillen zie je dat partijen zich terugtrekken op hun standpunten. Dit zorgt voor verslechterde verhoudingen. Een rechtszaak is dan een mogelijkheid. Voordeel is dat er dan in elk geval een uitspraak ligt, groot nadeel is dat er zowel een winnaar als een verliezer is. Voor de onderlinge relatie is dit niet goed. De verschillende partijen moeten toch met elkaar verder. Er is dus verbinding nodig. Bij mediation ligt daarom de nadruk op het zo min mogelijk beschadigen van de verhoudingen en op het zoeken naar een oplossing waar beide partijen mee kunnen leven. Een mediator kan ervoor zorgen dat partijen van hun standpunten loskomen door te kijken welke belangen er onder hun standpunten liggen. Over belangen is men het sneller eens dan over standpunten. In het voorbeeld: een fondsbestuur en een verantwoordingsorgaan zetten beide het belang van de deelnemer voorop. Een ander gezamenlijk belang is dat beide partijen hun rol binnen het pensioenfonds goed moeten kunnen vervullen. Zijn de belangen duidelijk, dan is beweging mogelijk op de standpunten en kun je werken naar een oplossing. Behalve een positief effect op de relatie tussen de conflictpartijen heeft mediation nog andere voordelen. Je houdt de kwestie in eigen hand, er komen geen advocaten of rechters aan te pas. Daarnaast werkt mediation relatief snel. Vaak zijn circa vier sessies al voldoende, terwijl een rechtszaak al gauw meer dan een half jaar duurt. Verder is er sprake van vertrouwelijkheid, in tegenstelling tot een rechtszaak die openbaar is. Tot slot is mediation relatief goedkoop, voor pensioenfondsen toch ook niet onbelangrijk.'

COACHING EN TRAINING

Sandra Smits is mede-eigenaar van Mens&Kennis. Dit adviesbureau richt zich met coaching- en trainingsprogramma's op deskundigheid, zelf-evaluaties, (team)effectiviteit, vaardigheden en assessments voor professionals en bestuurders in de financiële sector. Ook Smits heeft ervaring in deze sector. Ze werkte onder meer bij Robeco en KPMG.

Smits: 'Kennis, vaardigheden, rol en taak. Dat zijn de aspecten waaraan je kunt zien of een pensioenfondsbestuur of bijvoorbeeld een beleggingscommissie goed functioneert. Bij een lid van een beleggingscommissie zal de nadruk meer op de inhoud liggen, terwijl bij de voorzitter van het fondsbestuur vaardigheden belangrijker zijn. Een commissie of bestuur waarin alle vier de aspecten vertegenwoordigd zijn, functioneert optimaal. Dit klinkt eenvoudiger dan het is. Vaak ligt het probleem onder de oppervlakte en zijn leden van een fondsbestuur zich er onvoldoende van bewust dat er iets niet goed zit. Tachtig procent van onze klanten komt via observaties van "buitenstaanders", zoals van een pensioenfondsdirecteur die opmerkt dat zijn bestuur een professionaliseringsslag zou moeten maken. Wanneer we een bestuur gaan coachen of begeleiden, leggen we niet meteen de vinger op de zere plek. Eerst is tijd nodig om een veilige omgeving te bouwen waarin de leden zich bloot durven geven. We brengen eerst ieders voorkeursgedrag in kaart. Het ene lid is bijvoorbeeld meer daadkrachtig, het andere gestructureerd. Ik koppel de voorkeuren vervolgens aan kennis, vaardigheden, rol en taak. Belangrijk is dat bestuursleden van elkaar accepteren dat er verschillen zijn en dat ze inzien dat een bestuur goed in balans is wanneer er verschillend gedrag aanwezig is. Dit inzicht werkt enorm verbindend. Verder werken we veel met zelfevaluaties. Je brengt in kaart wat je van jezelf als bestuur en als bestuurslid vindt. Het is zinvol met elkaar duidelijkheid te creëren over de evaluatieniveaus goed, voldoende en onvoldoende. In de praktijk blijkt dat mensen daar heel verschillend tegenaan kijken. Een ander onderdeel van de zelfevaluatie is de vraag of de taak van een bestuur of commissie helder is. Bij sommige pensioenfondsen is er bijvoorbeeld geen goede taakafbakening tussen bestuur en beleggingscommissie. Dit kan een voedingsbodem voor een conflict zijn. In een zelfevaluatie kun je daar goed bij stilstaan.' <<

MEER WETEN

Clarese Mediation

Oplossen van geschil met oog voor verhouding tussen conflictpartijen.

↑ PF/5-27

Mens&Kennis

Bespreekbaar maken van functioneren bestuur, deelnemersraad, verantwoordingsorgaan of commissies.

↑ PF/5-28

OPROEP

Hebt u ook een instrument, middel, plan of tool ontwikkeld waarvan u denkt dat andere bestuursleden of beleidsbepalers daar hun voordeel mee kunnen doen? Laat het ons weten. Stuur een e-mail naar: PF@pensioenfederatie.nl

Vul deze ↑ codes in achter het onderstaande webadres www.pensioenfederatie.nl/ zie uitleg pagina 3.