



Tamara Vlamings
Bianca van Tilburg
Beiden advocaat bij HVG Law

Wat is de cultuur binnen een pensioenfonds? Is dit een open cultuur waarin men fouten durft te delen en elkaar daarop durft aan te spreken? Als dat het geval is dan is het fonds op de goede weg. Maar als dit nog niet het geval is, wat kan het pensioenfonds er dan aan doen om de cultuur te veranderen? Hoe zorgt een pensioenfonds ervoor dat compliance onderdeel wordt van de cultuur waarin juist rekening gehouden wordt met ethische aspecten?

Doorpakken is nodig om pensioenfondsen compliant te krijgen

Juist in de pensioensector waar vele belangen op het spel staan is compliance erg belangrijk. Pensioenfondsbestuurders functioneren vaak niet alleen als bestuurslid, maar hebben ook andere functies. Oftewel, ze dragen meerdere petten. Hierin schuilt het risico op belangenverstremgeling en daarmee de kans op incidenten en reputatierisico. Pensioenfondsen wensen geen cultuur waarin angst voor deze risico's de overhand voert. Je streeft een open cultuur na waarin medewerkers dilemma's herkennen, alle mogelijke schijn van belangenverstremgeling signaleren en voorkomen, fouten delen en elkaar durven aan te spreken. Kent een pensioenfonds nog niet zo'n open cultuur waarin compliance en integer gedrag centraal staan, dan geeft dit artikel handvatten om te starten met een cultuurverandering binnen dit pensioenfonds.

GEDRAG EN CULTUUR ZIJN BELANGRIJK

Belangenverstremgeling en incidenten worden vaak mede veroorzaakt door een zwakke cultuur en fout gedrag. Binnen het pensioenfonds wordt dan niet op

een juiste wijze de dialoog gevoerd over compliance, waardoor medewerkers niet makkelijk communiceren over fouten, mogelijke belangenverstremgeling en dilemma's. Compliance en integer gedrag zit dan (nog) niet in het DNA. Dat is wat je als pensioenfonds wel zou moeten willen bereiken. Daarom is het heel belangrijk om actie te ondernemen en aandacht te besteden aan en te investeren in bewustwording rondom compliance in brede zin. Het gaat dan dus niet alleen om het naleven van de interne en externe wet- en regelgeving, maar ook om het vertonen van het juiste gedrag. Als het hieronder gaat over compliance bedoelen wij eveneens compliance in brede zin, waarbij ook rekening gehouden wordt met ethiek.

Het is goed om met elkaar het gesprek aan te gaan over compliancegerelateerde aangelegenheden, zoals belangenverstremgeling en voorwetenschap. Maar stel ook eens de vraag hoe integer iemand zelf vindt dat hij of zij is en wat men onder integriteit verstaat. Daarnaast is zelfevaluatie heel belangrijk om met elkaar te discussiëren over hoe het bestuur onderling



functioneert, maar ook over hoe de diverse gremia binnen het pensioenfonds met elkaar functioneren. Het is belangrijk om elkaar goed te kennen en elkaars drijfveren te kennen, ook al is dat soms confronterend. Zoals gezegd, juist in de pensioensector waar veel belangen op het spel staan en pensioenfondsbestuurders meerdere petten dragen, zijn compliance en een open cultuur van groot belang.

EEN INCIDENT KAN EEN ENORME IMPACT HEBBEN OP REPUTATIE PENSIOENFONDS

Pensioenfondsen zijn naar onze ervaring nog niet gewend om actie te ondernemen, aandacht te besteden aan en te investeren in compliance en *soft controls*, zoals gedrag en cultuur. De nadruk ligt nog te vaak op de financiële aspecten van pensioen. De dialoog met elkaar aangaan over niet-financiële risico's zoals compliance, belangenverstremgeling, gedrag en integriteitsvraagstukken lijkt soms een brug te ver. Dat is best vreemd, aangezien de beheerste en integere bedrijfsvoering de ruggengraat is van het pensioenfonds. Compliance, gedrag en cultuur staan dus aan de basis van alles, ook aan besluitvorming inzake financiële aspecten van het pensioenfonds. In dit artikel is al gerefereerd aan pensioenfondsbestuurders met meerdere petten. Dit leidt in diverse gevallen tot (schijn van) belangenverstremgeling. Hiervoor dienen beheersmaatregelen genomen te worden waarbij pensioenfondsbestuurders zich in bepaalde gevallen onthouden van deelname aan beraadslagingen en besluitvorming. Maar om eerlijk te zijn horen wij hier pensioenfondsbestuurders bijna nooit over, laat staan dat wij ook terug zien dat deze beheersmaatregelen zijn genomen en, als ze al zijn genomen, ook worden uitgevoerd. Ook over dagelijkse compliance en integriteitsdilemma's wordt niet of onvoldoende gesproken. En wat te denken van bestuurders die in de zomermaanden twee maanden lang niet bereikbaar zijn. Dit klinkt wellicht vreemd, maar toch is dit gedrag soms helaas de realiteit. Dit is zorgelijk en daarom moeten pensioenfondsen ook meer aan bewust-

Integriteitsdilemma's krijgen te weinig aandacht

Compliance en integer gedrag worden te veel als een moetje gezien

wording doen en zorgdragen voor een open cultuur, want als een dilemma uitgroeit tot een incident, sta je er als pensioenfonds op zijn minst gekleurd op.

In de pensioensector heerst ook een tendens om compliance- en integriteitgerelateerde aangelegenheden op de lange baan te schuiven. Een goed voorbeeld hiervan is de zelfevaluatie van pensioenfondsbestuurders. Daarvoor zijn in de markt mooie tools beschikbaar om in te zoomen op persoonlijke drijfveren van individuele bestuurders. Zo leer je elkaar beter kennen en begrijpen, wat dan weer een positief resultaat heeft op de besluitvormingsprocessen en de cultuur van het pensioenfonds. Soms kan dit ook betekenen dat wisseling van bestuurders nodig is om als collectief alle drijfveren en achtergronden in huis te hebben. Maar op dit moment wordt het gebruik van dergelijke tools meestal nog te vroeg of te confronterend bevonden. Confronterend kan en zal het zeker zijn, maar dat is wel voor een goed doel. Samen leren gaat immers niet vanzelf, dat kost tijd, moeite en inspanning en de bereidheid om buiten de comfortabele zone te komen. Als je echter ziet wat dat op kan leveren, dan is het onbegrijpelijk dat hier nog zo weinig aandacht voor is.

COMPLIANCE WORDT NOG TE VEEL ALS EEN MOETJE GEZIEN

In de pensioensector moeten we af van het beeld dat compliance een moetje is. Sterker nog, compliance is onderdeel van de beheerste en integere bedrijfsvoering en daarmee onderdeel van de ruggengraat van het pensioenfonds. Het is een manier van denken dat ingebed moet zijn in het pensioenfonds. En daar moet in geïnvesteerd worden. Toch blijkt het in de praktijk lastig te zijn om budget vrij te maken voor het inbedden van compliance, door enerzijds de compliancefunctie goed in te richten, maar anderzijds ook door het bevorderen van bewustwording van de organisatie ten aanzien van gedrag en cultuur. Een compliancerapportage van een paar duizend euro

wordt vaak door pensioenfondsen al als duur ervaren. En dan gaat het alleen nog maar om het monitoren of men zich aan de gedragsregels houdt en niet eens over het investeren in een cultuur waarin compliance centraal staat. Terwijl de investering in een cultuur waarin medewerkers open communiceren en waarin compliance centraal staat het dubbel en dwars waard is. Zo'n cultuur is immers minder vatbaar voor ernstige incidenten. Incidenten doen zich altijd voor op een moment dat je het niet verwacht en kosten bovendien vaak veel geld om op te lossen, als dit al mogelijk is. Het duurt namelijk enorm lang voordat een beschadigde reputatie weer is hersteld. Beter dus om te investeren aan de voorkant, want voorkomen is immers beter dan genezen. De vraag wat goede compliance kost, kan dan ook beantwoord worden met de vraag wat het je kost als je de investering niet doet.

SIMULATIESPELLEN HELPEN BIJ HET VOORBEREID ZIJN OP HET ONVERWACHT

Incidenten wil je dus liever voorkomen, maar als het dan toch gebeurt, dan is het de vraag of het pensioenfonds hierop voldoende is voorbereid. Het gebeurt namelijk vaak op een moment dat je het niet verwacht en vergt meteen actie. Wachten op de volgende bestuursvergadering is geen optie. Wat daarbij kan helpen is het vooraf oefenen van kritische situaties. Dat zet de boel op scherp en laat zien of de huidige procedures en processen voldoende en of mensen het juiste gedrag vertonen.

Met simulatiespellen kan dit geoefend worden. Je zet spelelementen in, waardoor alle deelnemers actief mee moeten doen en betrokken zijn. Door het inzetten van spelelementen wordt de werkelijkheid zoveel als mogelijk nagebootst en ook aspecten uit de praktijk komen aan de orde. Denk hierbij aan de rol van de toezichthouder(s), de media en de stakeholders. Tijdens het spel wordt naar aanleiding van gedragingen van de deelnemers ook nieuwe informatie inge-

Vooraf oefenen van kritische situaties is essentieel

bracht die dan weer meegenomen dient te worden in de belangenafweging. Op deze manier sluit een en ander goed aan bij de dagelijks praktijk en heb je als deelnemer ook niet het idee dat je bezig bent met het spelen van een spel. Simulatiespellen vergroten de bewustwording op het gebied van compliance. Vanuit de gedragswetenschap weten wij dat het lerend vermogen van mensen het grootst is als men actief moet meedoen, als men uitgedaagd wordt en als de context aansluit bij de dagelijkse praktijk. Door het inzetten van simulatiespellen ontstaat er een interactieve sessie, waarbij deelnemers zich niet kunnen verschuilen achter die dominante pensioenfondsbestuurders. Alle deelnemers hebben een bijdrage aan het resultaat en zijn betrokken. Dit resulteert in een goede inhoudelijke dialoog over de situatie die zich voor heeft gedaan of is ontstaan, over de werking van de interne processen en procedures, maar ook over de verdeling van rollen en taken alsmede de communicatie. Maar wellicht nog wel het meest belangrijke element; de deelnemers hebben ook elkaars gedrag kunnen observeren. Allemaal startpunten die kunnen leiden tot een meer open cultuur binnen het pensioenfonds en dat bovendien op een hele leuke en leerzame manier.

HET ONVERWACHTE SIMULEREN HELPT BEWUSTWORDING TE VERGROTEN EN ZET EEN CULTUURVERANDERING IN

Er kunnen diverse scenario's gesimuleerd worden: te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan het simuleren van een bestuurscrisis, een schadelijk bericht in de media, maatschappelijk onbetamelijk gedrag van één van de pensioenfondsbestuurders of een datalek. Getoetst wordt dan of het huidige compliancebeleid volstaat en ook daadwerkelijk bestand is tegen de praktijk. Het is gericht op de besluitvormings- en communicatiestrategieën van het pensioenfonds. Dit vergroot niet alleen de compliancebewustwording, maar ook het vermogen om te reageren op een dergelijke gedraging.

Investeren in een open cultuur en compliance leidt tot prima resultaten

Simulatiespellen helpen het pensioenfondsbestuur bij het voorbereid zijn op het onverwachte

Er wordt daadwerkelijk inzicht verkregen in de nog te nemen acties en men ondervindt aan den lijve de gevolgen van het al dan niet maken van de juiste keuzes. Zo hebben wij in de praktijk gezien dat pensioenfondsen niet altijd procedures hebben in geval men acuut geconfronteerd wordt met een incident. Er is dan wel een crisisplan of incidentenregeling aanwezig, maar hierin is dan niet geregeld hoe alle betrokkenen tijdig op de hoogte gebracht worden en geïnformeerd worden over het incident en hoe men zo snel mogelijk bij elkaar kan komen om dit incident nader te onderzoeken.

Wat wellicht nog belangrijker is, is dat naast het toetsen van het bestaande compliancebeleid de simulatie van de (onverwachte) realiteit ook inzichtelijk maakt hoe de deelnemers op bepaalde situaties reageren en met elkaar communiceren. Pakt men de eigen rol goed op of hangt men juist wat achterover en laat men de leiding en beslissingen over aan een andere (dominante) deelnemer en kijkt men met zijn allen bijvoorbeeld naar de voorzitter van het bestuur?

Krijgt iedere deelnemer voldoende ruimte om zich uit te spreken of trekken bepaalde deelnemers alle aandacht naar zich toe? Juist dit inzicht is van belang om een cultuurverandering binnen het pensioenfonds te ondergaan. Tijdens een simulatie komt duidelijk naar voren hoe de groepsdynamiek in elkaar zit. De deelnemers ontdekken hoe de verschillen en overeenkomsten impact hebben op het functioneren van de groep en de kwaliteit van besluitvorming. Deze inzichten zijn een mooie aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan over iemands drijfveren bij het nemen van beslissingen. Deze discussie kan bijdragen aan een cultuur die een steviger basis biedt voor het compliant zijn van het pensioenfonds.

AFSLUITEND

In de huidige tijd is het niet meer denkbaar om je als pensioenfondsbestuur te verstoppen. Pak nu door en besteed aandacht aan en investeer in compliance. Beperk dit niet tot het monitoren van de naleving van de gedragscode, maar heb juist oog voor een goede inrichting van de compliancefunctie binnen het pensioenfonds en zorg voor een vergroting van de compliancebewustwording binnen het pensioenfonds en een goede cultuur met het juiste gedrag. Maak de koppeling met risicomanagement en de beheersmaatregelen die zijn genomen, zodat het pensioenfonds handelt conform de risicobereidheid. Niet alleen op financieel gebied is dat belangrijk, ook de niet-financiële risico's en daarmee compliance en integriteit zijn van belang.