

HET BESTUUR HEEFT RUIMTE NODIG

Door Lies van Rijssen

Ingewikkelde strategische besluitvorming voorbereiden. Mensen in de besturen helpen meer vanuit rust en kracht te opereren. Met hen inventariseren waar het over gaat. Dat is zijn product. Financial Investigator sprak met Coen van Dedem.

‘Bij de voorganger van Fortis Investments leerde ik de pensioenindustrie kennen. Ik deed daar ervaringen op die van blijvend belang waren voor het vervolg van mijn loopbaan. Bijvoorbeeld in de vele gesprekken met Guus Boender in samenhang met de oprichting van een nieuw pensioenfonds voor geprivatiseerde overheidsinstellingen. In mijn zoektocht naar manieren om structuur te brengen in de beleggingsdiscussies kwam ik bij Guus uit. Die gesprekken leverden de drivers om scenariodenken voortaan in te zetten als voorbereiding bij besluitvorming. Later kwam het project om het verzekerde contract van IBM over te brengen naar een pensioenfonds, een klus van jewelste. In de voorbereiding van het IBM-project, dat financieel maar ook rechten-technisch erg gecompliceerd was, hebben we uiteindelijk drie scenario’s uitgewerkt op een aantal parameters die we cruciaal vonden voor de operatie. Op basis van die scenario’s is besloten hoe de overgang plaats zou vinden.

Na Fortis heb ik een tijd in de venture capital business gewerkt. Dat was combineerbaar met de opvoeding van mijn kinderen. Toen ik drie jaar geleden werd gevraagd om met Frijs c.s. het rapport ‘Kijken in de Spiegel’ te schrijven, wist ik weer dat mijn pensioentijd de leukste werkperiode van mijn leven was geweest. Pensioen is maatschappelijk relevant en complex. Niemand kan het alleen, er zijn altijd heel veel disciplines bij nodig; je moet samenwerken, bruggen slaan,

Diversiteit en de acceptatie daarvan kan tot verrassend mooie oplossingen leiden.

verbinden en doelgericht blijven terwijl pensioenpolitiek vaak ingewikkeld ligt. Ik had gemerkt dat besluitvorming ook voor besturen een heel ingewikkeld proces is. Mede onder invloed van het werken aan ‘Kijken in de Spiegel’ werd mij duidelijk dat ik venture capital achter me zou laten en iets zou gaan doen met de samenhangende onderwerpen vertrouwen, integriteit en besluitvorming door pensioenfondsbesturen.

Wie onder druk staat is geneigd er ‘het beste van te maken’ en niet ‘te openen’. Angst voor fouten speelt mensen al gauw parten. Door dilemma’s te benoemen, kan je duidelijk maken *dat* er geen eenduidig goede oplossingen zijn. Het lijkt moeilijk om dat hardop te zeggen. Je zou kunnen denken dat je daarmee vertrouwen kwijtraakt. Maar door er duidelijk over te zijn dat je niet meer kan dan je kan, kan vertrouwen juist dichterbij komen. Ik probeer ruimte te zoeken voor besturen in het proces van besluitvorming. Als je ruimte en rust neemt, wordt je blik breder en kom je uiteindelijk tot betere besluitvorming. Je ziet gewoon beter waar het over gaat.

Stap één bij strategische besluitvorming is dat je de voorbereiding en de besluitvorming zelf uit elkaar trekt. In de voorbereidingsfase hoef je nog geen oordeel te vormen. Je mag dan onderzoek doen en met elkaar vaststellen ‘waar hebben we het nu eigenlijk over, wat zijn de implicaties?’. Inventariseren wat (en wie) er allemaal een rol speelt en welke afwegingen er gemaakt moeten worden. Stel je die vragen met maar één besluit voor ogen, dan ben je al bezig dat besluit te nemen. Onderscheid je twee of drie besluiten om naartoe te werken, dan heb je de mogelijkheid om die

Besturen ondersteunen om hun besluitvorming verantwoord en helder te maken en vertrouwen weer dichterbij te brengen: 'daar ligt mijn focus.'

verschillende varianten af te zetten tegen de parameters die je van belang vindt. Dat kunnen je beleidsuitgangspunten zijn, of je missie en visie. Ook DNB dringt erop aan om met scenario's te werken en een knip tussen beleid, voorbereiding en besluitvorming te maken. Dat kost tijd en mankracht en wij leven natuurlijk altijd onder tijdsdruk. We willen liever een besluit nemen, dan kunnen we verder. Maar doe je dat te snel en heb je niet alle consequenties overzien, dan is het heel goed mogelijk dat dat besluit later weer op de vergadertafel belandt omdat je tegen complicaties bent aangelopen. Zeker in besturen waar meer groepen worden vertegenwoordigd, bestaat dat gevaar. Scenariodenken geeft besturen tijd om van gedachten te wisselen over mogelijkheden en vermijdt de discussie of een besluit goed of slecht is. De besluitvorming zelf wordt daardoor leuker en vaak heel inspirerend, want je komt niet tegenover elkaar te staan maar wisselt zienswijzen en gedachtes uit. Dat is veel constructiever dan tegenover elkaar staan en compromissen zoeken. En omdat je je communicatie naar je stakeholders op die manier tijdens de discussies al voorbereidt, win je op dat punt aan kwaliteit en uiteindelijk ook aan tijd. Daarbovenop ontstaat vaak nog het inzicht dat het bestuur de eigen diversiteit als kracht kan inzetten. Het kan de verschillende invalshoeken bij de scenario's in het besluit meenemen. Diversiteit en de acceptatie daarvan kan tot verrassend mooie oplossingen leiden. Diversiteit helpt patronen te doorbreken.

Besturen ondersteunen om hun besluitvorming verantwoord en helder te maken en vertrouwen weer dichterbij te brengen: 'daar ligt mijn focus.' The Art of Decision Making noem ik dat. Het houdt in dat je met elkaar tot een besluit gaat komen waarvan je met overtuiging zegt: 'Dit hebben we met elkaar gemaakt!' En dat je daarna dat besluit eensluidend kunt communiceren. Wanneer je je besluitvorming goed inricht en daarachter staat, straalt je dat ook uit. In je besluitvorming moet je je er ook goed rekenschap van geven wat deelnemers jou allemaal toevertrouwen. Dat zijn zaken die ze zelf niet kunnen



Foto: Willem Sickinghe

CV

- 2016-heden **Dedem, consultant (voornaamste werkgebied pensioenmarkt: governance/evaluatie/individuele coaching/teamcoaching)**
- 2012-2015 **Counsel Strategie en Juridische Zaken VenturesOne B.V.**
- 2012-2013 **Secretaris/penvoerder werkgroep Integriteit Pensioenfondsen. Onder leiding van Prof. J.M.G. Frijns schreef de werkgroep het rapport 'Kijken in de spiegel' voor Transparency International**
- 2003-2012 **Directeur CrossMediaOne B.V.**
- 2001-2003 **Projectmanagement Theodoor Gilissen Bankiers**
- 1997-2001 **Fortis Nederland N.V. Strategic Internet Development**
- 1992-1997 **Fortis Nederland N.V., Lid Managementteam Fortis Investments/Lid Unitteam Institutional Client Services/Plaatsvervangend lid Managementteam Fortis Investments**
- 1989-1992 **AMEV Levensverzekering N.V., Directie-Assistent, verantwoordelijk voor Stichting Federatief Pensioenfonds**
- 1987-1989 **AMEV Praktijkvoorziening N.V., Directie-Assistent**
- 1984-1987 **Loeff & Van Der Ploeg Advocaten en Notarissen, Advocaat**

overzien: premies beleggen, pensioen opbouwen. Dat is de kern. Door je besluitvorming goed te structureren en daarover goed te kunnen communiceren, maak je duidelijk dat je hun vertrouwen waard bent. De laatste jaren heeft de pensioenindustrie enorm veel gedaan om beter te communiceren, dat helpt. We gaan nu grote veranderingen tegemoet in pensioenland. Dat is weer een moment om de besluitvorming verschrikkelijk goed op orde te hebben.

Ik ben ervan overtuigd dat mensen langzamerhand begrijpen dat de oude beloften niet meer stand kunnen houden. En de huidige gepensioneerden kunnen over het algemeen prima rondkomen, ook al wordt het allemaal wat minder. We zijn destijds ook wel voor een heel forse pensioenopbouw gegaan. Maar als vertrouwen wegraakt, ontstaat een beeld dat *biased* is. Als er dan ook nog een asymmetrie in kennis aanwezig is – het kan niet uitgelegd worden – dan versterkt dat het onjuiste beeld. Dat beeld raken mensen niet zomaar weer kwijt. Partijen die pensioen een zaak van het individu vinden, grijpen dit klimaat natuurlijk aan om *hun* geluid te laten horen. Gepaard aan die asymmetrie in kennis omdat het allemaal zo ingewikkeld is, wordt het autoriteitsargument van pensioenfondsen ook niet meer vertrouwd en begrepen. Verlies van vertrouwen is een enorm risico en het risico is bewaarheid. Vandaar het ongelooflijk grote belang om te weten waar de deelnemer op wil kunnen vertrouwen.

Integriteit. Naar eer en geweten handelen. Ik vind dat pensioenfondsen heel duidelijk moeten articuleren hoe ze inhoud geven aan integriteit. Afgezien natuurlijk van ‘integriteit volgens het afvinklijstje’, de makkelijke kant: denk aan voorschriften om witwassen te voorkomen en dergelijke. Extreem belangrijk, maar als je dat

Ik vind dat pensioenfondsen heel duidelijk moeten articuleren hoe ze inhoud geven aan integriteit.

gerealiseerd hebt, kun je een trede hoger gaan staan en inhoud geven aan de minder grijpbare kant. Wat is onkreukbaarheid voor jou? Je kunt onkreukbaar zijn in je besluitvorming omdat je het dilemma waar je voor staat van alle kanten hebt belicht. Open zijn in het dilemma dat je hebt: in besturen zijn dat dingen die bespreekbaar moeten zijn.

Zorgen dat je de inbreng van mensen optimaliseert. De *martial arts* zijn ook een inspiratiebron voor mij. Confrontatie, weglopen, eromheen gaan en je weg vervolgen, en een verbinding maken om de gezamenlijke kracht aan te wenden. Allemaal kan je ze gebruiken, het hangt af van jouzelf, de situatie en ‘de tegenstander’ wat je op welk moment kiest. Maar de simpelheid ervan is zo mooi. Als je die doorkrijgt, ga je zien hoe je met elkaar omgaat. Martial arts zijn prachtige hulpmiddelen om mensen te laten zien hoe ze dat doen in vergaderingen. Dit kan ieder gewoon voor zich doen. Het is bevrijdend voor mensen als ze beseffen dat vechten niet altijd hoeft en verbinden ook niet. Mensen gaan dan meer in rust en in kracht opereren. Pensioen is maatschappelijk relevant en ik vind het daarnaast fantastisch om mensen te zien samenwerken, elkaars kracht te zien, te herkennen en die te gebruiken. Dat is voor mij de motivatie geweest om hier mijn werkgebied van te maken.’ «

- Dilemma's benoemen maakt duidelijk dat er geen eenduidig goede oplossingen zijn.
- Stap één bij strategische besluitvorming: trek voorbereiding en besluitvorming uit elkaar.
- Werken met scenario's voorkomt dat je te snel toewerkt naar een besluit.
- Besef dat asymmetrie in kennis het *biased* beeld versterkt dat ontstaat door gedaald vertrouwen.
- Het bevrijdt mensen als ze inzien dat vechten niet altijd hoeft en verbinden evenmin.



Afbeelding: Wordwolk.nl