



**17 en 18 maart 2021**

## **Tweedaagse Leergang op maat gemaakt Wendbaar Leiderschap voor een weerbare pensioensector**

*Leren van leiders in andere sectoren*

### ***Een unieke samenwerking tussen absolute professionals op hun vakgebied.***

*Je opereert als pensioenfondsbestuurder in een snel veranderende, onzekere, complexe en vaak dubbelzinnige omgeving. Hoe je daarmee omgaat, maar ook hoe je in zo'n omgeving blijft voldoen aan de (gewijzigde) geschiktheidseisen van DNB leer je in deze tweedaagse. Je werkt aan je kennis, maar vooral aan jouw vaardigheden en professioneel gedrag. Hoe pas je in jouw dagelijkse praktijk deze drie elementen toe en blijf je daarmee een voorbeeld voor de mensen in je organisatie? Wendbaar word je door te leren van andere sectoren.*

### **Unieke tweedaagse Leergang op maat gemaakt**

Swalef Academie heeft in samenwerking met Tom Middendorp en Pascal Hogenboom een tweedaagse Leergang ontwikkeld die gericht is op de verdere leiderschapsontwikkeling van pensioenfondsbesturen en/of het management van pensioen uitvoeringsorganisaties.

De mix van expertise op hoe effectief leiding te geven aan organisaties in onzekere tijden, als ook de expertise op pensioeninhoudelijke aspecten maakt dit programma uniek in de pensioensector. Met de gewijzigde Beleidsregel Geschiktheid beoogt de toezichthouder nog meer dan voorheen tot uitdrukking te brengen dat elk van de drie elementen kennis, vaardigheden en professioneel gedrag essentieel is bij de toetsing van geschiktheid van een beleidsbepaler. De Beleidsregel stelt ook hogere eisen aan de wendbaarheid van bestuurders. Vaardigheden en kennis zijn in beginsel leerbaar terwijl gedrag veel meer van binnenuit komt. **Hoe je als team effectief leiding kunt geven in een veranderlijke situatie, daar focussen we ons op in deze Leergang.** In uitdagende tijden is het gedrag van leiders bepalend voor succes of falen. Hoe weet je wat goed is als onzekerheid de dagelijkse praktijk is? Hoe speel je daar als leider op in? Welke instrumenten kan je daar bij gebruiken? In deze tweedaagse nemen we de tijd om hier veel aandacht aan te besteden. Door reflectie op de recente crisis en handvatten aan te reiken voor een wendbare organisatie in een complexe en telkens veranderende omgeving. Waarbij je het team perspectief en inspiratie biedt om bevlogen en gemotiveerd het pensioenfonds te besturen. Theorie en praktijk wisselen elkaar af.

Het team van professionals dat deze tweedaagse Leergang faciliteert combineert deze expertises, waardoor je je zowel op kennis als vaardigheden en gedrag verder professionaliseert.

## **Je wensen staan centraal**

Voorafgaand aan de opleiding is er een uitgebreide intake, om het programma optimaal aan te laten sluiten op de behoefte van jouw pensioenfonds. Om zo het gewenste leereffect te bereiken.

## **Professionals**

### **Tom Middendorp, voormalig commandant der strijdkrachten**

Tom is een echte leider, gewend om onder druk wendbaar te opereren in een volatiele en complexe omgeving. Hij werkte 38 jaar bij Defensie, waarvan hij 5,5 jaar de hoogste functie bekleedde als Commandant der Strijdkrachten. Hij had het bevel over soldaten op alle niveaus, leidde een grote multinationale taskforce in het zuiden van Afghanistan en was als directeur operaties betrokken bij meer dan twintig verschillende militaire missies. Tom heeft uitgebreide operationele en strategische ervaring in het opbouwen van samenwerkingsverbanden met verschillende landen, overheden, bedrijven en vele andere belanghebbenden om een breed scala aan beveiligingsrisico's aan te pakken. Hij weet wat het is om 'eenzaam aan de top' te zijn terwijl je de organisatie herstructureert en deze continu aanpast aan een dynamische en complexe beveiligingsomgeving. Hij weet ook wat het is om onder extreme druk te werken met kritische politieke en media-aandacht bij het bekijken van elke beweging die je maakt. Tom is gewend om uitgebreide risicobeoordelingen te maken en op veranderingen te acteren, wat hem de juiste persoon maakt om leiders van organisaties te ondersteunen bij het beheersen van complexe risico's en bij het ontwerpen en uitvoeren van nieuwe strategieën. Vanwege zijn unieke ervaring valt er veel van hem te leren. In deze tweedaagse deelt hij zijn ervaringen, geeft hij voorbeelden en laat hij zien hoe zijn ervaring in de militaire sector van pas komt.



### **Pascal Hogenboom, senior executive | board advisor**

Pascal Hogenboom is oprichter van adviesbureau Arbor Consulting dat onder andere adviseert in leiderschapsvraagstukken, veranderingsmanagement en risicomanagement. Pascal helpt organisaties meer wendbaar te maken en richt zich daarbij in eerste instantie op de leiders van organisaties. Het zijn tenslotte de leiders die verandering moeten faciliteren en verder moeten vormgeven.

De basis voor Pascals eigen leidinggevende ervaring is gelegd binnen de Defensie organisatie en op militaire missies en heeft hij die ervaringen en "lessons learned" toegepast in de uiteenlopende leidinggevende functies binnen de financiële sector. Pascal is o.a. voormalig CEO van Aon Hewitt in Nederland en heeft een bewezen staat van dienst in de pensioensector als bij Defensie. Die combinatie van zakelijk en militair heeft hem gemaakt tot een leider die ook onder hoge druk rustig blijft en het overzicht houdt. Kenmerkend is zijn vermogen om in complexe stakeholderomgevingen kansen en risico's te identificeren en het eindresultaat altijd in het vizier te houden.



In deze tweedaagse zal Pascal zijn persoonlijke ervaringen en inzichten delen over wendbaar leiderschap en zal concrete handvaten aanreiken over hoe dit toe te passen in de pensioensector.

**Facilitator: Monica Swalef, pensioenspecialist, ondernemer, dagvoorzitter**

Monica Swalef is een bevoegen pensioenspecialist en ondernemer. Als directeur van Swalef Pensioenjuristen en Academie werkt ze dagelijks met haar team met veel energie aan het toegankelijk en begrijpelijk maken van pensioen. Honderden professionals uit de sector werden door haar opgeleid en zelfs nog meer volgen haar updates op social media en de Swalef-nieuwsbrieven over actuele thema's zoals het pensioenakkoord om bij te blijven. Verder is ze actief als adviseur, dagvoorzitter en arbiter en heeft ze ruime ervaring als bestuurder in diverse organisaties in de pensioen- en financiële sector, met een bijzondere interesse in pensioenrecht, communicatie en governance. Ze is bovendien veelgevraagd spreker op deze thema's en schrijft regelmatig boeken, artikelen en blogs voor alle vakbladen in de sector. Monica is in deze tweedaagse de spin in het web. Haar eigen ondernemerschap en leiderschap gecombineerd met haar onuitputtelijke kennis van pensioen en governance wendt zij aan door steeds een brug te slaan tussen de lessen uit de andere sectoren en wat we daarvan kunnen leren in de pensioensector.



**Wat neem je mee als je deze Leergang hebt gevolgd?**

Wat we van elkaar kunnen leren hebben wij samengebracht in een speciaal ontwikkelde, tweedaagse Leergang voor pensioenfondsbesturen of directie/management van een pensioenuitvoeringsorganisatie. Schrijf je nu direct in:

- Om te weten hoe je kunt voldoen aan de Geschiktheidseisen uit de geactualiseerde Beleidsregel door een meer wendbare leider te worden en blijven
- Om te leren hoe je jouw stijl van leidinggeven kunt aanpassen als je wordt geconfronteerd met veranderlijkheid en onvoorspelbaarheid in jouw omgeving
- Om te leren hoe je je organisatie meer wendbaar en weerbaar kunt maken
- Om je in staat te stellen ook in onzekere tijden het overzicht te houden en richting te geven

**Context**

**Perspectief op de snel veranderende omgeving van de pensioenfondsbesturen**

*Missie*

Een duurzaam, betaalbaar en betrouwbaar pensioen realiseren voor deelnemers, dat is de missie van pensioenfondsen. De missie van hun pensioenuitvoeringsorganisaties is het faciliteren van pensioenfondsen om hun missie te bereiken op een duurzame en winstgevende manier. Beide missies hebben met elkaar gemeen dat ze complex zijn.

*Onzekerheden en complexiteit*

In een wereld van COVID19, volatiele geldmarkten, lage rente, klimaatcrisis, onduidelijkheid over de verdere uitwerking van het "pensioenakkoord" en een toenemende complexiteit in de uitbestedingsrelaties tussen pensioenfonds en uitvoeringsorganisaties, is het voor pensioenfondsbesturen een 'must' perspectief te bieden en vertrouwen en controle te houden. Dat wordt logischerwijs ook verwacht van deelnemers, pensioengerechtigden en toezichthouders.

### *Stip op de horizon*

Een stip op de horizon is gewenst, maar ondanks alle bestaande (risico)modellen steeds lastiger te bepalen. De wereld kenmerkt zich door een toenemende onzekerheid over de lange termijn.

### *Onvoorspelbaarheid versus pensioenresultaat*

Pensioenfondsbestuurders worden dagelijks geconfronteerd met deze enorme schijnbare tegenstelling van de realiteit van onvoorspelbaarheid versus de eis van pensioenresultaat en controle.

### *VUCA-omgeving*

Pensioenfondsbestuurders opereren daarom in een zogenaamde VUCA omgeving:

- Volatile (snel veranderend)
- Uncertain (onzeker)
- Complex (complex)
- Ambiguous (vaag/dubbelzinnig)

### *Wendbaar leiderschap*

Toezichthouders maar ook deelnemers, wensen daarom weerbare en wendbare pensioenfondsen. Die kunnen inspelen op deze korte- en lange termijnomgevingen en daarbij hun pensioenresultaat altijd in het vizier houden. Dat heeft grote invloed op de governance, het risicomanagement, het beleggingsbeleid en de (deelnemers)communicatie.

Dit alles vraagt om wendbaar leiderschap. De Beleidsregel Geschiktheid die DNB hanteert is geactualiseerd. Zo is bijvoorbeeld een evenwichtige en consistente besluitvorming, waarbij onder meer de belangen van klanten en andere stakeholders een centrale positie innemen, en het in staat zijn eigen gedegen, objectieve en onafhankelijke besluiten te nemen en oordelen te vormen bij de vervulling van taken en verantwoordelijkheden, één van de vereisten. Om wendbaar te worden en blijven als leider kun je leren van andere sectoren.

### *Zekerheid in een onzekere wereld*

Wat hebben het besturen van een pensioenfonds en het leiden van bijvoorbeeld een militaire operatie gemeen? Op het eerste gezicht misschien een vreemde vraag. Onvergelijkbaar? Zeker niet. In beide gevallen is er wendbaar leiderschap nodig, gericht op effectief blijven opereren in een onzekere en complexe omgeving. In beide gevallen moet je daarbij samenwerken met een veelheid aan partners en stakeholders. In beide gevallen moet je risico-afwegingen maken en je kunnen aanpassen aan snel veranderende omstandigheden.

***"It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change"***

**Charles Darwin**

## **Inhoud programma**

### *Leren door COVID19-crisis*

Welke lering kunnen we trekken uit ons acteren tijdens de COVID19-crisis? Een paar vragen die gelijk naar voren komen zijn bijvoorbeeld:

- Hoe ging je om met onzekerheid?
- Hoe voorkwam je dat de waan van de dag ging reageren?
- Hoe zorgde je ervoor dat je zicht kon blijven houden op de langere termijn?
- Hoe gaf je invulling aan je crisiscommunicatie?
- Hielpen de crisisplannen? Waren ze op een crisis als deze berekend?

Deze ervaringen koppelen we aan andere sectoren. Militairen bijvoorbeeld die daar in iedere missie mee te maken hebben. Hoe gaan zij hiermee om? Hoe blijven zij in control in een onzekere omgeving? Hoe gaan zij om met tegenslagen en motiveren ze hun mensen/stakeholders? En hoe kun je dat vertalen naar de pensioensector?

Niet dat het militaire model onfeilbaar is, maar militairen leerden door schade en schande dat elk plan bij de uitvoering wordt achterhaald door de werkelijkheid en (mentale) wendbaarheid van leiders een bijkomende eis geworden is om op een duurzame wijze lange termijn doelstellingen te behalen.

Zo koppelen we gedurende de eerste dag de dagelijkse praktijk van alle deelnemers aan elkaar en heb je dus veel eigen inbreng. Samen met de docenten leer je van en met elkaar. We volgen met elkaar de in de militaire wereld bekende OODA-loop: observatie, oriëntatie, beslissen (decide) en actie. Onderkenden we de crisis bijvoorbeeld tijdig en hebben we de informatie die er was goed genoeg geordend? Wat waren onze opties om te handelen en hielden we genoeg rekening met de korte en de lange termijn. En wat hebben we uiteindelijk gedaan? En nemen we feedback mee voor de volgende keer?

Tijdens de tweede dag brengen we in kaart wat dit voor jouw persoonlijk leiderschap betekent. De kernelementen van leidinggeven komen aan bod: richten, mogelijk maken, verbinden en vertrouwen. Een elftal vol sterspelers maakt nog geen winnend team, maar hoe doe je dat dan wel?

Theorie wordt afgewisseld met praktijk, door de inbreng van cases, en het afnemen van enquêtes.

### **Voor wie is deze Tweedaagse Leergang bedoeld?**

- Besturen van pensioenfondsen
- Directies/managementteams van pensioenuitvoeringsorganisaties

### **Data**

De opleiding bestaat uit 2 dagen, inclusief overnachting en een interessant avondprogramma.

17 en 18 maart 2021

### **Details open inschrijving**

Ontvangst: 17 maart 2021 om 09.30 uur

Start programma: 17 maart 2021 om 10.00 uur

Einde programma: 18 maart 2021 om 16.00 uur

Locatie: Woerden

Prijs: € 3.450,00 excl. BTW per deelnemer, inclusief studiemateriaal, hotelovernachting, ontbijt, lunches en diner

### **Details inhouse**

Deze opleiding leent zich uitstekend voor een inhouse opleiding. Bel of mail voor de mogelijkheden en meer informatie met Maritte van Munster, opleidingsmanager Swalef ([maritte@swalef.nl](mailto:maritte@swalef.nl) of 0348 – 407 125).

### **Persoonlijke leeromgeving**

Bij Swalef krijg jij je eigen (digitale) persoonlijke leeromgeving. Je ontvangt een link in je mailbox met inloggegevens. Met deze inloggegevens kun je inloggen op je persoonlijke leeromgeving, waar je interessante literatuur kunt downloaden.

### **PE-punten:**

Na afloop van de opleiding kun je PE-punten aanvragen bij o.a. AG, FFP, NOPD, RB, NOvA, NBA. De toekenning van deze punten wordt bepaald door de betreffende instantie. Tevens verstrekt Swalef Academie-punten.

### **Meer informatie**

Voor meer informatie over de inhoud van het programma kun je terecht bij Pascal Hogenboom ([pascalhogenboom@arborconsulting.nl](mailto:pascalhogenboom@arborconsulting.nl)) en Monica Swalef ([monica@swalef.nl](mailto:monica@swalef.nl)).

Voor meer informatie over de organisatie van de Leergang kun je terecht bij Maritte van Munster ([maritte@swalef.nl](mailto:maritte@swalef.nl)).

*De inhoud van de opleiding en de prijs zijn onder voorbehoud van wijzigingen.*