

# PF

---

# gP f

---

**Besturen van een pensioenfonds**  
**Deel 1: Organiseren van een**  
**professionele organisatie**

---

**Pensioenfederatie**

De Pensioenfederatie is de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsen. Zij vertegenwoordigt namens 189 pensioenfondsen de belangen van:

- 5,9 miljoen deelnemers
- 3,6 miljoen gepensioneerden
- 9,7 miljoen gewezen deelnemers.

Het overgrote deel van alle werkenden is aangesloten bij een collectief pensioenfonds.

De pensioenfondsen van de Pensioenfederatie beheren samen circa 1.800 miljard euro.

(Cijfers per 31-12-2021)

**Contactinformatie**

Prinses Margrietplantsoen 90  
2595 BR Den Haag

Postbus 93158  
2509 AD Den Haag

T + 31 (0)70 76 20 220  
[info@pensioenfederatie.nl](mailto:info@pensioenfederatie.nl)  
[www.pensioenfederatie.nl](http://www.pensioenfederatie.nl)

© Overname van tekst(delen) uit deze uitgave is mogelijk na toestemming van de Pensioenfederatie. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Pensioenfederatie,  
Den Haag, februari 2023

---

Dit servicedocument is samengesteld door een schrijfgroep uit de pensioensector:

- Chantal Boekkooi, Heineken Pensioenfonds
- Caroline Tuin, Pensioenfonds DHL Nederland
- Lies van Rijssen, Pensioenfonds HaskoningDHV
- Nicole Scheffers, PME pensioenfonds
- Mark de Wijs, SPO Nyenrode
- Leonie Tiel Groenestege, SPO Nyenrode
- Tom Smits, SPO Nyenrode
- Otto Hulst, Pensioenfederatie
- Renze Munnik, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Roos Kuip, Pensioenfederatie
- Celeste de Quelerij, TKP Pensioen
- Gerard Metske, Pensioenfederatie

De opzet en inhoud zijn becommentarieerd door een reflectiegroep uit de pensioensector:

- Neoletta Poelgeest, Pensioenfonds ABN AMRO, lid bestuur Pensioenfederatie
- Peter van Gameren, Pensioenfonds KPN, voorzitter commissie Governance & Compliance
- Gerard Frankema, APF Stap, lid commissie Governance & Compliance
- Wouter Thalen, Pensioenfonds Zorg & Welzijn, voorzitter commissie Public Affairs

# Inhoudsopgave

---

<b>ONDERDEEL 1: Organiseren van een professionele organisatie</b>	<b>10</b>
1 Focus aanbrengen en strategische blik stimuleren	10
1.1 Geschikt zijn als collectief	10
1.1.1 Geschiktheidsbeleid geeft de professionele organisatie vorm	10
1.1.2 Doorontwikkelen	11
1.2 De voorzitter als organisator en cultuurdrager	11
1.3 Geschikt zijn: kennis, competenties en gedrag	14
1.3.1 Geschiktheid als collectieve verantwoordelijkheid vormgeven	14
1.3.2 Bevorderen en behouden van geschiktheid	15
1.3.3 Belang van het bestuurlijk zelfbeeld	15
1.4 Strategisch opvolgingsbeleid vormgeven	16
1.4.1 Inclusie, afspiegeling, complementariteit en diversiteit verbinden met geschiktheid	16
1.4.2 Rooster van aftreden bewaken	16
1.4.3 Kritische kennis overdragen	17
1.4.4 Ingroeimodel, aspiranten en plaatsvervangning	17
1.5 Specifiek geschiktheidsbeleid bepalen	18
1.6 Wet toekomst pensioenen, IORP III en due diligence	18
1.6.1 Wet versterking bestuur pensioenfonds keek al vooruit	18
1.6.2 IORP II leidde tot sleutelfuncties en de eigenrisicobeoordeling	19
1.6.3 Environmental, Social, and Governance - policy	19
1.6.4 Geschikt en geschikt blijven	19
2 Persoonlijk ontwikkelen en focus houden	20
2.1 Oriëntatie op strategie, deelnemer en de buitenwereld zijn key	20
2.1.1 Kennis en competenties toepassen en ontwikkelen	20
2.1.2 Blik naar buiten en transparante basishouding in het oog houden	21
2.1.3 Persoonlijker pensioen en verantwoording bevorderen	21
2.2 Veelheid aandachtsgebieden: integraal oordeel en desgewenst een goede verdeling maken	21
2.3 Individueel ontwikkelen is essentieel: organiseren, veranderen en leren	22
2.4 Teamdenken is essentieel: individuele kwaliteiten binnen het collectief aanwenden	24
2.4.1 Perspectieven delen	25
2.4.2 Perspectieven waarderen	25
2.4.3 Met knappe koppen alleen heb je nog geen goede besturen	25
2.4.4 Toename van het belang van bestuurlijke competenties	25
2.4.5 Gedragen besluitvorming en samenwerking horen bij elkaar	25
2.5 Besturen, doorgeven, opleiden én evalueren	26

# Inhoudsopgave

---

3	Zorgvuldig voordragen, benoemen en herbenoemen	27
3.1	Voortraject: inventariseren, profieltekst vacature en werven	27
3.1.1	Inventariseren op basis van kennis, kunde en competenties	27
3.1.2	Profieltekst vacature goed aansluiten op gewenst profiel	28
3.1.3	Actief werven en zo nodig najagen	28
3.2	Voorgenomen benoeming na voordracht of verkiezing	28
3.3	Anticiperen op benoeming betekent: vooraf inwerken	29
3.4	Toetsing voorgenomen benoeming door DNB	30
3.5	Benoeming doorvoeren betekent vanaf dag één geschikt en blijven leren	30
3.5.1	Benoeming andere (mede)beleidsbepalers	31
3.5.2	Benoeming sleutelfunctiehouders	32
3.5.3	Benoeming leden beleggings(advies)commissie	32
3.5.4	Benoeming raad van toezicht	32
3.6	Herbenoemen als een herbenoeming past	32
3.7	Ontslag	33

## Vooraf: een leeswijzer

---

Dit servicedocument is bedoeld als handreiking voor iedereen – bestuurders, adviseurs en secretarissen – die betrokken is bij het besturen van een pensioenfonds en zich wil oriënteren op:

- hoe pensioenfonds kunnen omgaan met het vormgeven van het bestuurlijk functioneren; en
- welke ideeën of handvatten er zijn om goed bestuur te bevorderen.

Dit servicedocument is dus **geen** voorschrift en ook **geen** gedragslijn die moeten worden nageleefd. Het is **zeker niet** de bedoeling met het servicedocument in de hand een 'compliance-check' uit te voeren.

Uiteindelijk is leidend dat artikel 106 van de Pensioenwet en artikelen 110c, negende lid, en 110ca van de Wet verplichte beroepspensioenregeling worden nageleefd. Bij benoemingen en herbenoemingen zal moeten worden voldaan aan de bepalingen in hoofdstuk 7 van het besluituitvoering van de Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling. Uit het wettelijk kader volgt dat ook de Beleidsregel Geschiktheid 2022 wordt nageleefd.

De Code Pensioenfonds bevat daarnaast acht thema's en 65 normen die het functioneren van pensioenfonds raken.

Met de regels die volgen uit de pensioenwetgeving en de Code Pensioenfonds is uiteraard rekening gehouden door deze enerzijds te verwerken en anderzijds vrijblijvend handvatten aan te reiken.

### **Het servicedocument is vooral praktisch gebruiken**

Het servicedocument is praktisch te gebruiken door (alleen) het format van het geschiktheidsplan te gebruiken (bijlage 1 [beleid samenstellen bestuur](#)). Daarin zijn alle elementen uit de Beleidsregel Geschiktheid opgenomen. Ter overweging worden de [matrices](#) aangeboden die aansluiten bij de verantwoordelijkheidsgebieden en de competenties van de Beleidsregel Geschiktheid 2022. De geschiktheids- en competenties uit de gedragslijn zijn daarin verwerkt.

Bijlage 2 [opbouw toetsingsdossier DNB en bezwaar](#) is opgenomen als checklist bij een benoeming.

Bijlage 3 [samenstellen en gebruik profielen](#) is opgenomen als praktisch handvat om de 'competenties' van de Gedragsregel Geschiktheid van DNB in een profiel op te nemen. Bij elke competentie wordt een suggestie gedaan voor een alinea die in een vacature- of wervingstekst past. De teksten zijn uiteraard naar eigen inzicht aan te passen.

Bijlage 4 is het format van een zelfevaluatie te gebruiken (bijlage 4 [zelfevaluatie](#)). Dat wordt ter overweging aangeboden. Er zijn uiteraard andere modellen en handvatten beschikbaar die pensioenfonds kunnen gebruiken.

Bijlage 5 [bestuursmodellen](#) met de vijf bestuursmodellen wordt puur aangeboden ter informatie.

#### **Het servicedocument over de professionele organisatie**

Hoofdstuk 1 beschrijft het cruciale belang van de collectieve geschiktheid en de zich professioneel ontwikkelende pensioenfondsorganisatie. Vanuit deze invalshoeken wordt de strategische focus van het pensioenfonds immers gevoed. Ook wordt de rol van de voorzitter en zijn/haar verwachte bijdrage aan de zich professioneel ontwikkelende pensioenfondsorganisatie beschreven. Hoofdstuk 2 neemt de lezer mee in de persoonlijke focus van een bestuurder en zijn/haar participatie als persoon in een collectief. Hoofdstuk 3 beschrijft het proces van zorgvuldig benoemen en herbenoeming en is vooral bedoeld als handreiking voor bestuurders die zich oriënteren op een benoeming of herbenoeming.

#### **Het servicedocument voegt belangrijke onderdelen toe aan de verantwoordelijkheidsgebieden aan de Beleidsregel Geschiktheid**

Het onderdeel II '[verantwoordelijkheidsgebieden](#)' sluit, net als de andere onderdelen van dit servicedocument, aan bij de 'Beleidsregel geschiktheid' van De Nederlandsche Bank (DNB). De oorspronkelijke verantwoordelijkheidsgebieden zijn aangevuld met de hiervoor in deze inleiding genoemde (deel-) verantwoordelijkheidsgebieden. Daarnaast zijn de belangrijkste verantwoordelijkheidsgebieden weergegeven in beleidscycli. De cycli zijn niet bedoeld als blauwdruk maar om de verschillende onderdelen (kennisgebieden) kleur te geven en op een logische manier te presenteren aan (aspirant) bestuurders bij hun oriëntatie op het 'besturen van een pensioenfonds'. Daardoor kunnen aspirant bestuurders een goed beeld krijgen van wat de reikwijdte van de verantwoordelijkheidsgebieden in de praktijk kan zijn.

#### **Uiteraard zijn dit geen voorschriften**

Het servicedocument en de formats beogen handreikingen te doen om het bestuur van een pensioenfonds als permanente cyclus vorm te geven en daarbij praktische handvatten aan te reiken. Daarbij is gekeken naar ervaringen van de afgelopen jaren en het wetsvoorstel Wet toekomst pensioenen. Zoals gezegd het is **zeker niet** de bedoeling met het servicedocument in de hand een 'compliance-check' uit te voeren.

Kortom: kies uit wat te gebruiken is en laat liggen wat niet past bij het eigen pensioenfonds.

# Inleiding

---

In een kennisintensieve sector als de pensioensector is ontwikkelingsgerichtheid, borging van kennis, adoptief en innovatief vermogen, met het oog op de snel veranderende omgeving, een must. En wellicht zelfs een verplichting naar de deelnemers. Dit servicedocument 'besturen van een pensioenfonds' is een handreiking en biedt handvatten voor het pensioenfonds om een professionele organisatie te zijn. In een pensioenfondsorganisatie wordt professionele ontwikkeling op zowel individueel als fondsniveau belangrijk gevonden en wordt dit gestimuleerd en georganiseerd.

---

*Definitie van een lerende organisatie is "een organisatie waarin mensen voortdurend hun vermogen uitbreiden om de resultaten die zij werkelijk verlangen te bewerkstelligen, waar nieuwe en uitgebreide denkpatronen worden gestimuleerd, waar collectieve ambitie de ruimte krijgt en waar mensen voortdurend leren om samen." (Senge, 1990).*

*"De deskundige nieuwe stijl onderscheidt zich doordat hij beschikt over voldoende wijsheid, intuïtie en creativiteit om onvoorziene problemen met nieuwe type oplossingen te lijf te gaan".*

---

Ten opzichte van de eerdere Handreiking geschiktheid zijn geen nieuwe inhoudelijke wijzigingen beoogd. Wel besteedt het servicedocument extra aandacht aan de volgende (deel-) verantwoordelijkheidsgebieden:

- communicatie- en reputatie<sup>1</sup>;
- informatiebeleid/informatietechnologie<sup>2</sup>;
- risicomanagement en de ERB; en
- maatschappelijk verantwoord beleggen/ESG-beleid (beleidslijnen rond de aspecten Environmental, Social en Governance)<sup>3</sup>.

Daarmee past dit document ook bij de ontwikkeling die met het wetsvoorstel Wet toekomst pensioenen is ingezet.

Zowel de verantwoordelijkheidsgebieden als de bijlagen zijn op de landingspagina van dit servicedocument in MS Word en MS Excel beschikbaar voor leden van de Pensioenfederatie<sup>4</sup>. De schrijfgroep verwacht dat pensioenfondsen hier veel aan kunnen hebben bij de evaluatie en actualisatie van hun geschiktheidsbeleid. Een 'radargrafiek' die persoonlijkheidskenmerken en geschiktheidsgebieden inzichtelijk maakt is als losse module beschikbaar<sup>4</sup>.

1 Het onderdeel reputatie is toegevoegd om op deze manier expliciet te maken dat 'vertrouwen' dat deelnemers en burgers in het pensioen en pensioenstelsel kunnen hebben onderdeel is van beleidsmatige afwegingen.

2 Het onderdeel informatiebeleid/informatietechnologie is vanuit het algemene deel 'bedrijfsvoering' in een aparte categorie geplaatst vanwege de ontwikkelingen in dit vakgebied.

3 De onderdelen ERB en ESG volgen uiteraard uit Europese regelgeving en zijn daarom expliciet gemaakt.

4 De landingspagina vindt u op het [ledennet](#).



De schrijfgroep (zie pagina 3) verwacht dat het servicedocument pensioenfondsen helpt om zich te kunnen aanpassen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. De voorzitter als cultuurdrager kan daarbij een stimulerende rol vervullen, de waarde van een lerende organisatie uitdragen, aanmoedigen en individueel leren faciliteren. Dat alles is van groot belang voor een organisatie die een cultuur van leren en groeien nastreeft.

In de vorige 'Handreiking geschiktheid' was altijd een totaaloverzicht van geschiktheidselementen opgenomen. Vanwege de omvang is het totaaloverzicht nu in een aparte bijlage opgenomen. Voor opleidingsinstituten is zo'n totaaloverzicht een zeer gewenste leidraad gebleken.

Tot slot: dit servicedocument bevat geen handreikingen voor beloningsbeleid. Pensioenfondsen en de manier waarop zij georganiseerd zijn, verschillen simpelweg te veel<sup>5</sup> om daar eenduidige richtlijnen over te kunnen geven.

<sup>5</sup> Voor bedrijfstakpensioenfondsen is het raamwerk rapportage beloning van belang.

# 1

## Focus aanbrengen en strategische blik stimuleren

---

Pensioenfondsen beheren de ingelegde premies van werknemers om later met rendement periodiek uit te betalen. De periode waarbinnen de premies moeten renderen vraagt om duidelijke focus op die lange termijn doelstelling. Het vergt ook een brede blik omdat de premies wereldwijd in verschillende markten worden belegd. Het lange termijn perspectief, de grote spreiding over regio's en markten vraagt alle de aandacht. De actuele en te verwachten ontwikkelingen vragen om kennis, studie en reflectie. De permanente verandering vraagt om een bijbehorende cultuur van het pensioenfonds.

Het vormgeven van een professionele organisatie begint bij een cultuurdrager (voorzitter), zelfbeeld en bewustwording, een geschiktheidsbeleid en -planning en evaluatiemomenten. Dit hoofdstuk beschrijft mogelijkheden om aan al deze zaken vorm te geven.

Het onderdeel 2 van deze handreiking 'verantwoordelijkheidsgebieden' geeft per beleidsonderdeel een beleidscyclus weer die op hoofdlijnen de strategische, tactische en implementatielijnen beschrijft.

### 1.1

#### Geschikt zijn als collectief

Uitgangspunt is dat het bestuur en de bestuurlijke organen als collectief geschikt zijn om te besturen. Geschiktheid is gekoppeld aan de individuele en collectieve uitoefening van een functie. Iemand is pas geschikt voor de uitoefening van een functie in het pensioenfonds wanneer hij of zij beschikt over de benodigde deskundigheid in combinatie met de benodigde competenties aangevuld met professioneel gedrag. Geschiktheid bestaat dus uit drie elementen: deskundigheid, competenties en professioneel gedrag. De vereisten per rol worden specifiek uitgewerkt in bijlage 1 'beleid samenstellen bestuur'.

#### 1.1.1

##### Geschiktheidsbeleid geeft de professionele organisatie vorm

De (door)ontwikkeling van geschiktheid vraagt om een beleidsmatige aanpak. Aan geschiktheid zijn voorwaarden verbonden om bestuursleden zo goed mogelijk in staat te stellen om de ambities van het pensioenfonds te realiseren en voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen. In periodieke gesprekken kunnen bestuurders anticiperen op wat nodig is om de gewenste geschiktheid in stand te houden of te herstellen bij bestuurswisselingen of herbenoelingen. Om een zinvol periodiek gesprek te kunnen voeren is het nodig dat beleid is vastgelegd. Evaluatie- en reflectiemomenten leiden tot een manier van werken die doorontwikkeling mogelijk maakt.

### 1.1.2

#### Doorontwikkelen

Geschiktheid is geen statisch gegeven. Gedurende hun benoeming volgen bestuurders een ontwikkelcyclus die voor zover nodig kan worden aangescherpt na de jaarlijkse evaluatie. De 'status' die in de individuele en collectieve evaluatie wordt opgemaakt, wordt bij de jaarlijkse evaluatie gekoppeld aan ontwikkeldoelen, in- en externe ontwikkelingen, en daaruit voortvloeiende ambities voor de volgende periode. Deze cyclische aanpak brengt mee dat ontwikkeling als middel kan worden ingezet om de prestaties van het pensioenfonds als geheel te verbeteren. Om richting te geven aan een continu proces ontwikkelen dat aansluit op de praktijk van het pensioenfonds ontwikkelt het pensioenfonds geschiktheidsbeleid.

<sup>6</sup> Norm 28 van de Code Pensioenfonds: Het eigen functioneren is voor het bestuur en voor het intern toezicht een continu aandachtspunt. Het bestuur en het intern toezicht evalueren in elk geval jaarlijks ieder het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken het bestuur en het intern toezicht in elk geval één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.

Centraal in het geschiktheidsbeleid staat welke kennis en vaardigheden de diverse betrokkenen nodig hebben. Het geschiktheidsbeleid wordt als regel opgesteld voor een periode van twee tot vier jaar. Periodiek wordt de aanpak van geschiktheid geëvalueerd. Waar nodig worden tussentijds aanpassingen gedaan. Logische momenten hiervoor zijn dus na de individuele evaluaties en de jaarlijkse collectieve zelfevaluatie<sup>6</sup>. Het geschiktheidsbeleid vormt het beleidskader voor 'het bestuurlijke zelfbeeld'. In het geschiktheidsbeleid worden daarom concrete ontwikkelacties op collectief en individueel niveau vastgelegd, aansluitend op de geschiktheidscyclus. Zie bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)'.

## 1.2

### De voorzitter als organisator en cultuurdrager

De voorzitter heeft een centrale rol in het bevorderen van de collectieve geschiktheid en het uitdragen en waarborgen van een lerende op ontwikkeling gerichte cultuur. Zonder aandacht voor en regie op cultuur, opvattingen en gedrag komt een op reflectie en op ontwikkeling gerichte cultuur niet van de grond.

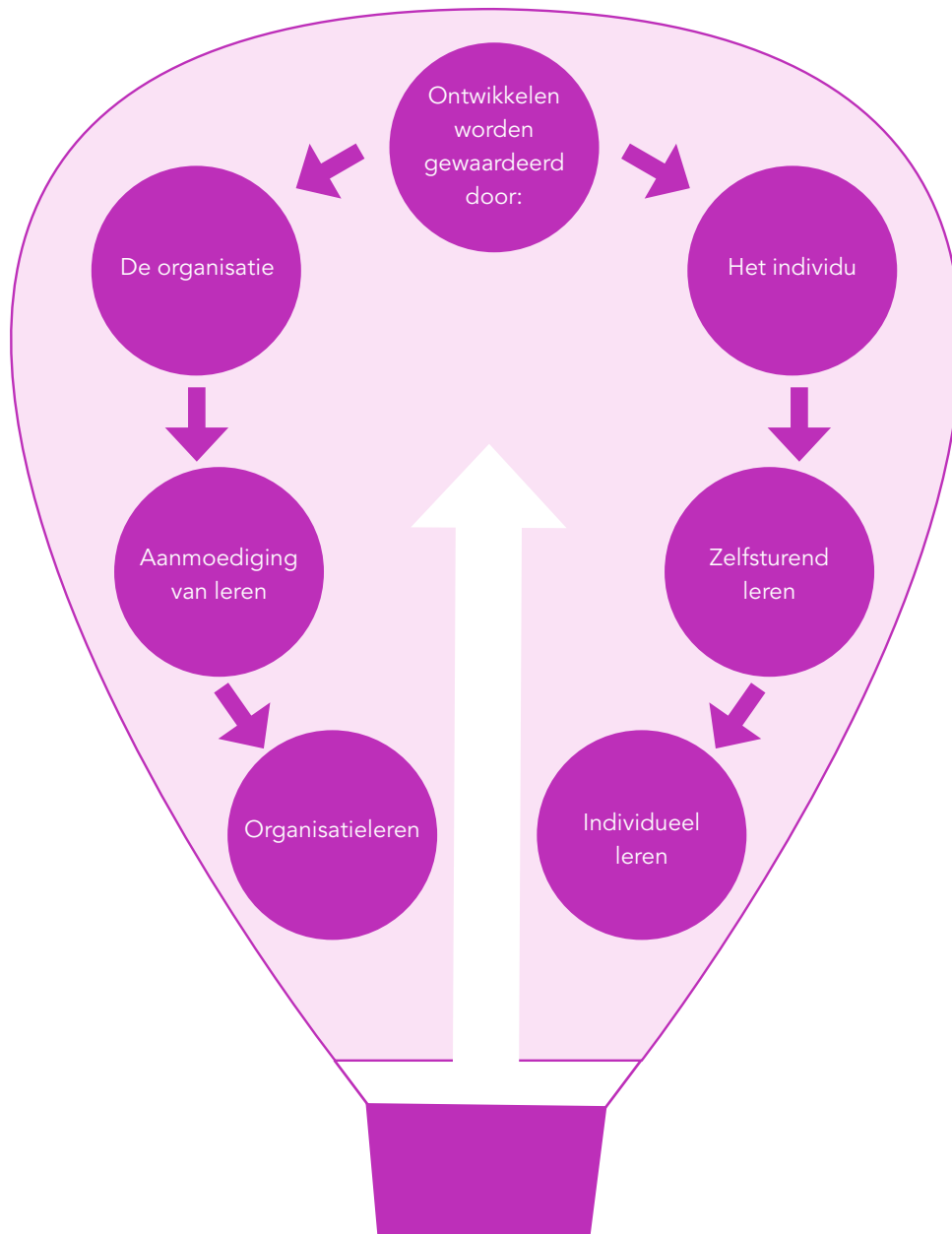
---

Het concept van een lerende organisatie komt voort uit het idee dat leren niet alleen individueel gebeurt in een formele scholingssetting, maar dat de dagelijkse context van het werk met bijbehorende normen, waarden, condities en opvattingen bepalend zijn voor de mogelijkheden van gezamenlijk leren, de manifestatie van individuele bekwaamheden en of een organisatie succesvol opereert of niet (Kessels, 2021).

---

Eén van de middelen die de voorzitter inzet is het voeren van persoonlijke evaluatie- en ontwikkelgesprekken met bestuursleden en het faciliteren van individueel leren. Het benoemen, beleggen en uitvoeren van deze rol vormt een stimulans om een op reflectie en op ontwikkeling gerichte organisatie te vormen op zowel het niveau van de mens als de onderliggende structuren in het fonds. Ook is aandacht voor gedrag en cultuur belangrijk voor de vereisten aan bestuursleden met betrekking op diversiteit en inclusie. Zie de recente nalevingsrapportage '[Frisse blik op toezicht](#)' van de Monitoringcommissie Code Pensioenfonds).

Dit alles geeft opwaartse kracht.



Figuur 1 Pedler et al

Een organisatie die leert en ontwikkelt stimuleert en ontwikkelt ook individuen binnen de organisatie. Dit schema is niet alleen verklarend bedoeld maar ook om vanuit een verantwoordelijke rol een beoogde uitkomst te formuleren. Bron: afgeleid van de organisatieontwikkelaar Pedler et al., (1991). Zie verder bijlage 1 'beleid samenstellen bestuur' waarin 11 concrete handvatten worden aangereikt.

Bij de rol van de voorzitter hoort dat hij of zij het (functioneren van het) team van bestuurders:

- beschouwt met enige distantie;
- aanhoudt tegen de (doelstellingen in) het geschiktheidsbeleid;
- betreft in individuele evaluatiegesprekken;
- betreft in een collectieve zelfevaluatie;

en vervolgens conclusies trekt in het kader van ontwikkeling.

De voorzitter is bij uitstek de cultuurdrager die onder andere:

- het ontwikkelklimaat stimuleert en motiveert door ontwikkelingsmogelijkheden voor te stellen en iedereen tot openheid en dialoog/gesprek aanmoedigt: 'verschil mag er zijn';
- ruimte creëert voor onderzoek, reflectie en feedback, het logisch vindt om continu aan verbetering te werken, en een omgeving creëert waarin men veilig durven te leren en prestaties te willen verbeteren;
- mensen betreft bij het opstellen en uitvoeren van een gedeelde visie en strategie, waarbij dit niet alleen als plannen en implementeren gezien wordt, maar als ontwikkelproces op zich;
- participatieve beleidsvorming van alle belanghebbenden ondersteunt, waarbij verschillen en spanningen (h)erkend worden en adequaat worden vertaald naar een positieve uitkomst voor het geheel;
- omgevingssensitiviteit doorleeft en informatie vanuit de fondsomgeving (deelnemers, nadere fondsen) als potentieel relevant ziet voor verbetering van de dienstverlening van zowel het eigen fonds als de sector als geheel;
- samenwerking waardeert en onderlinge dynamiek bespreekbaar maakt; en
- integer gedrag en integriteit stimuleert.

Dit alles is uiteraard bedoeld om alle bestuursleden 'in positie te brengen' en hen 'optimaal te laten functioneren.'

---

De complexiteit van het pensioenfonds en de kwalificaties aan de (collectieve) geschiktheid van het bestuur kan worden bepaald door:

- inbesteding (eigen uitvoering) of uitbesteding;
  - beschikbaarheid van een bestuursbureau;
  - beschikbaarheid van een fiduciaire partij ten behoeve van het bestuur;
  - taak en vormgeven van sleutelfunctiehoudersrollen;
  - complexiteit van beleid en overgangsregelingen;
  - aantallen aangesloten werkgevers en aantallen deelnemers;
  - transitie van regeling of uitvoerder;
  - DNB-categorisering I3 I2 en I1
  - etc.
-

## 1.3

### Geschikt zijn: kennis, competenties en gedrag

Om de belangrijke taak met de bijbehorende verantwoordelijkheden van het besturen van een pensioenfonds te kunnen vervullen is een bestuur collectief geschikt voor de taak om te besturen. Daarom is het belangrijk om, met inachtneming van de complexiteit van het pensioenfonds, de gewenste collectieve eisen aan de geschiktheid vast te stellen. Hoe complexer het pensioenfonds, hoe hoger de eisen ten aanzien van geschiktheid zijn. De collectieve geschiktheidseisen kunnen worden bepaald door het aantal bestuursleden per verantwoordelijkheidsgebied te benoemen dat aan een bepaald geschiktheidsniveau moet voldoen. Zo kan het bestuur de individuele geschiktheid van bestuursleden inventariseren en opnemen in een geschiktheidsmatrix. Dat gebeurt zowel voor kennis als competenties. Zie figuur 5 en figuur 6 in bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)'.

Als hulpmiddel is een raamwerk met als uitkomst een radargrafiek beschikbaar waarbij besturen, gelet op de complexiteit van het pensioenfonds, bepalen welk minimumniveau van geschiktheid passend is. Zie de beschikbare [matrix](#) om een radargrafiek samen te stellen.

#### 1.3.1

##### Geschiktheid als collectieve verantwoordelijkheid vormgeven

Het bestuur is collectief verantwoordelijk voor het eigen functioneren. De voorzitter is het aanspreekpunt voor alle bestuurders; hij/zij is als eerste verantwoordelijk voor zorgvuldige besluitvorming en procedures. Het eigen functioneren is voor het hele bestuur een continu aandachtspunt, zowel op individueel als op collectief niveau. Zie figuren 5 en 6 in bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)'.

---

DNB formuleert competenties in de Beleidsregel geschiktheid 2022 (consultatieversie) als: vaardigheden, kwaliteiten en houdingsaspecten die een effectieve invulling van de beoogde verantwoordelijkheid mogelijk maken.

---

Het bestuur evalueert jaarlijks het eigen functioneren. Voorafgaand aan de bestuurlijke zelfevaluatie wordt de stand van geschiktheid van dat moment geïnterpreteerd. In hoeverre voldoet ieder individu aan de eigen ontwikkeldoelen en geschiktheidsniveaus? En hoe draagt dit bij aan het collectieve niveau en de inhoudelijke ambities die het pensioenfonds nastreeft? Een individueel gesprek tussen bestuurslid en de voorzitter, aangevuld met een collectieve zelfevaluatie brengt deze zaken goed bij elkaar. De gerealiseerde doelen van individuele bestuurders kunnen worden vastgelegd in geschiktheidsmatrices.

Het bestuur kan vervolgens vaststellen of er voldoende geschiktheid op de verschillende verantwoordelijkheidsgebieden aanwezig is en of de vereiste competenties in voldoende mate worden beheerst. Als het bestuur (be)oordeelt dat de vereiste geschiktheid niet aanwezig is, worden acties ondernomen om

de vereiste geschiktheid te verkrijgen. Hiermee start meteen een nieuwe cyclus binnen de continue geschiktheidsontwikkeling.

Gestructureerd het gesprek met elkaar voeren door voorzitter en bestuurslid is onderdeel van professioneel gedrag. De mate waarin het pensioenfonds erin slaagt om de opgedane expertise en ervaring effectief in te zetten voor een betere beleids- en besluitvorming, bepaalt mede in hoeverre het pensioenfonds erin slaagt een professionele organisatie te zijn. Uiteindelijk zijn het dus niet de vinkjes in de geschiktheidsmatrix die tellen, maar het resultaat van de inspanning om verder te komen.

Dat laatste is waar het intern toezicht een rol kan vervullen, namelijk door met het bestuur het gesprek aan te gaan over de vormgeving en invulling van het geschiktheidsbeleid.

### 1.3.2

#### Bevorderen en behouden van geschiktheid

Hierin gesteund door de Code Pensioenfonds zorgt het bestuur voor een programma van permanente educatie voor de leden van het bestuur. Dit programma heeft tot doel de geschiktheid van de leden van het bestuur op peil te houden en waar nodig te verbreden of te ontwikkelen. Pensioenfonds geven dit vorm door geschiktheidsbeleid dat wordt vastgelegd. Dat kan zijn in de Actuariële en Bedrijfstechnische Nota (ABTN) en/of in een geschiktheidsplan. Zie in bijlage 1 'beleid samenstellen bestuur'. Belangrijke elementen van een geschiktheidsplan zijn collectieve en individuele ontwikkeldoelen die aansluiten bij het geformuleerde ambitieniveau voor de geschiktheid.

### 1.3.3

#### Belang van het bestuurlijk zelfbeeld

Het eigen functioneren is voor het bestuur en voor het intern toezicht een continu aandachtspunt, zegt de Code Pensioenfonds. Het bestuur en het intern toezicht evalueren in elk geval jaarlijks het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken het bestuur en het intern toezicht in elk geval één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.

Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur en het intern toezicht voldoende geschikt en divers zijn en kijkt men bovendien naar gedrag en cultuur. In een gemengd bestuursmodel wordt ook de toezichttaak van de niet-uitvoerende bestuursleden geëvalueerd. Een evaluatie wordt effectiever als er ook personen van buiten de eigen kring bij worden betrokken, om het proces te begeleiden of het functioneren te observeren.

Gesprek, stimulering, vastlegging en opvolging zijn belangrijke elementen. Bijlage 4 'zelfevaluatie' geeft handreikingen voor zelfevaluatie.

## 1.4

### Strategisch opvolgingsbeleid vormgeven

De proactieve aanpak geldt ook voor het opvolgingsbeleid dat onderdeel uitmaakt van het 'beleid samenstellen bestuur'. Het doel van opvolgingsbeleid is om de continuïteit van het bestuursbeleid te waarborgen.

De hoge eisen aan geschikte bestuurders bij aantreden en de vereisten qua diversiteit in het bestuur, vragen om een strategische aanpak voor opvolging. Het is van belang om tijdig met de voorbereiding van de opvolging te starten, omdat bestuurders bij hun benoeming al geschikt moeten zijn. Het tijdsplan voor werving van nieuwe leden is afhankelijk van het moment waarop bekend is dat er een vacature ontstaat in het bestuur. Om hierop te anticiperen is het wenselijk dit tenminste negen tot 12 maanden van tevoren te weten. Er moet voldoende tijd zijn om in kaart te brengen welke expertise en kwaliteiten vertrekken, hoe kritische elementen behouden kunnen blijven, en wat er in de procedure voor opvolging aan bijzonderheden meegenomen moet worden. Zie bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)' en bijlage 3 '[samenstellen en gebruik profielen](#)' voor elementen die belangrijk zijn voor profielen<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Dit opvolgingsbeleid houdt desgewenst ook rekening met de [Wet bestuur en toezicht met betrekking tot 'belet'](#) en 'ontstentenis' en de noodzaak om bij een statutenwijziging na 1 juli 2021 (datum van inwerkingtreding) deze onderwerpen te adresseren als nog geen bepalingen ten aanzien van belet en ontstentenis waren opgenomen.

#### 1.4.1

##### Inclusie, afspiegeling, complementariteit en diversiteit verbinden met geschiktheid

Een verscheidenheid aan vaardigheden, culturen en zienswijzen draagt bij aan 'goed bestuur'. Van pensioenfonds wordt verwacht dat er een diversiteitsbeleid en een plan van aanpak zijn opgesteld waarin dit thema nader is uitgewerkt. De Code Pensioenfonds roept hiertoe op. De collectieve geschiktheid van het bestuur is altijd het uitgangspunt en wordt verbonden met de door het pensioenfonds geformuleerde wensen rond inclusie, afspiegeling, complementariteit en diversiteit.

Pensioenfonds zorgen ervoor dat, conform norm 33 van de Code Pensioenfonds (2018) er minimaal één man en één vrouw, en minimaal één bestuurslid jonger dan 40 en één ouder dan 40 in het bestuur vertegenwoordigd zijn. Deze uitleg van diversiteit is echter nogal beperkt. Ook achtergrond, cultuur, opleiding, werkstijlen, overtuigingen, expertise en persoonlijke kwaliteiten spelen een rol bij de samenstelling van het bestuur, zo blijkt ook uit de normen 31 en 32 van de Code Pensioenfonds (2018). Zie bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)'.

#### 1.4.2

##### Rooster van aftreden bewaken

Het bestuur houdt een rooster van aftreden bij en anticipeert op het aflopen van bestuurstermijnen. Het rooster is de basis voor benoeming van nieuwe bestuursleden, herbenoeming van zittende bestuursleden en afscheid van bestuursleden. In het rooster van aftreden zijn per bestuurslid de datum van benoeming en de afloopdata van de huidige en de laatste benoemingstermijn aangegeven (uitgaande van maximaal twee herbenoemingen). Het rooster van aftreden biedt informatie om de uitstroom van bestuurders opvolging te geven en is een handvat om tijdig in kaart te brengen hoe invulling gegeven wordt aan opvolging bij het aflopen van een zittingstermijn zonder herbenoeming.



### 1.4.3

#### Kritische kennis overdragen

Pensioenfondsden zijn organisaties die in een kennisintensieve, hoog gereguleerde en snel veranderende omgeving functioneren én een lange historie kennen. Opvolgingsplanning is belangrijk om ervaring te behouden. Bij een vertrek bestaat immers het risico dat expertise, inzichten, context en redenen achter beleidskeuzes en het netwerk dat iemand heeft opgebouwd verloren gaan. Door hierop te anticiperen kunnen kritische processen en impliciete kennis van een vertrekkend bestuurslid op tijd overgedragen en vastgelegd worden.

### 1.4.4

#### Ingroeimodel, aspiranten en plaatsvervanging

Pensioenfondsden hebben verschillende ingroeimodellen voor potentiële bestuursleden. Soms wordt er gewerkt met aspirant- of reserveleden. Sommige pensioenfondsden kennen een bestuurdersklas of een traineeprogramma, waarbij een externe trainee tijdelijk in het pensioenfonds meedraait. Aspirant-bestuurders kunnen een vooraf bepaalde periode met het bestuur meelopen voordat zij benoemd worden. Meelopen wil zeggen: bestuurs- en commissievergaderingen bijwonen, betrokken worden bij beleidsvoorbereiding, toegang krijgen tot stukken, een vast contactpersoon toegewezen krijgen bij wie zij voor vragen terecht kunnen. Aspirant-bestuurders hebben geen stembevoegdheid. De aspirant-bestuursleden ontvangen de vergaderstukken en worden uitgenodigd voor de opleidingsdagen van het bestuur. Er worden afspraken gemaakt over de toegang tot de besluitvormingsdiscussies en/of informatie.

Aspirant- of reserve lidmaatschap van het bestuur heeft twee hoofddoelen:

- aspirant-bestuursleden kunnen praktijkervaring opdoen met het bestuurswerk voor het pensioenfonds; en
- het bestuur kan zich een indruk vormen van de geschiktheid van de kandidaat en dit inzicht gebruiken bij latere afwegingen om de kandidaat te benoemen.

---

Voor de volledigheid het attentiepunt dat op basis van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen die in bepaalde situaties moet voorzien in besluitvorming bij:

- belet; en
- ontstentenis.

Belet en ontstentenis worden weliswaar in de statuten en/of bestuursreglementen beschreven maar vragen qua geschiktheid en integriteit ook beschrijving in het beleid rond geschiktheid.

---

## 1.5 Specifiek geschiktheidsbeleid bepalen

Hoewel pensioenfondsden allemaal dezelfde rechtsvorm hebben kunnen zij wezenlijk verschillen door bijvoorbeeld:

- omvang (klein, middelgroot of groot);
- complexiteit (herverzekering, slapend, eigen beheer of uitbesteding);
- bestuursmodel (paritair, onafhankelijk of gemengd (omgekeerd/paritair/onafhankelijk); en
- soort pensioenfonds (bedrijfstak-, ondernemings-, beroeps-, of algemeen pensioenfonds).

Dat kleurt de benadering van de eisen die aan bestuursleden worden gesteld. Eigen, zorgvuldige afwegingen zijn daarmee altijd van wezenlijk belang.

## 1.6 Wet toekomst pensioenen, IORP III en due diligence

De Wet toekomst pensioenen kan effect hebben op het besturen van een pensioenfonds. Het bestuursmodel zelf wordt met de introductie van de wet niet aangepast. Wel is in de wet de verhouding tussen en de manier van omgaan met opdrachtgevers (werkgevers en werknemers) beschreven en wordt aandacht gegeven aan de manier van onderzoek naar de risicobereidheid van belanghebbenden. De beleidscycli beschrijven uiteraard de overgang naar de premieregeling. De beleidscyclus vermogensbeheer is gesplitst in een DB- en DC-variant.

### 1.6.1 Wet versterking bestuur pensioenfondsden keek al vooruit

De Wet versterking bestuur pensioenfondsden die op 9 juli 2013 werd aangenomen greep al vooruit op de 'hooflijnennotitie uitwerking pensioenakkoord'. Het wetsvoorstel voorzag in:

- versterking van deskundigheid en intern toezicht;
- adequate vertegenwoordiging van alle risicodragers; en
- stroomlijning van taken en organen: de onduidelijkheid over en overlap van taken van de verschillende organen.

---

De aanleiding lag in de uitkomsten van het onderzoek van de [Commissie Frijns](#) waarbij het beleggingsbeleid, het risicobeheer, de uitvoering en de governance van pensioenfondsden werd beoordeeld. Daarnaast bracht de [Commissie Goudswaard](#) de verschuiving van het risicodragerschap richting deelnemers, pensioengerechtigden en andere aanspraakgerechtigden in beeld waarbij de conclusie was dat werknemers en pensioengerechtigden risico's lopen ten aanzien van hun pensioenaanspraken en -rechten. Tot slot was er een rapport onder de verantwoordelijkheid van de Sociaal-Economische Raad (SER) over medezeggenschap en goed pensioenfondsbestuur. Dit heeft geleid tot de rapporten [Eindevaluatie Medezeggenschap Gepensioneerden](#) en [Inventarisatie Principes voor goed pensioenfondsbestuur](#).

---

### 1.6.2

#### IORP II leidde tot sleutelfuncties en de eigenrisicobeoordeling

De implementatie van IORP II is van recenter datum en leidde tot drie nieuwe sleutelfuncties voor pensioenfonds. Het gaat om de rollen met het oog op:

- de actuariële functie;
- het risicobeleid; en
- de auditfunctie.

<sup>8</sup> Een werkgroep uit de sector bracht een servicedocument uit over de rapportage ERB en de ERB over datakwaliteit.

Deze recente aanvulling op het bestuursmodel leidt, gecombineerd met de eigenrisicobeoordeling, tot een verdere versteviging van de beheersing<sup>8</sup>. De beleidscyclus risicobeleid is een nieuw element.

### 1.6.3

#### Environmental, Social, and Governance - policy

Verantwoord beleggen van pensioenpremie is altijd al onderdeel geweest van Pension Fund Governance. De eerste principes uit 2005 bevatten een 'verklaring beleggingsbeginselen' en de Code Pensioenfonds 2014 veronderstelde het vastleggen van verantwoord beleggingsbeleid, goed ondernemingsbestuur en draagvlak onder deelnemers. Dit proces heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een integrale aanpak waarbij ESG onderdeel uitmaakt van de beleggingscyclus. Deze ontwikkeling is nog volop gaande en IORP III zal gecombineerd met de eerste concepten van de 'richtlijn gepaste zorgvuldigheidsverplichtingen voor ondernemingen' mogelijk leiden tot verdere aanscherping op dit vlak.

### 1.6.4

#### Geschikt en geschikt blijven

Alhoewel de Wet toekomst pensioenen, IORP II en ESG-beleid het bestuursmodel niet wezenlijk wijzigen, laten de beleidscycli in onderdeel II van het servicedocument veranderingen zien. Hoog over zijn de volgende ontwikkelingen te signaleren:

- inzicht in het begrip van het deelnemersbestand neemt aan belang toe;
- integratie van ESG-beleid is niet meer weg te denken en ontwikkelt zich in hoog tempo door voornemens voor due diligence in lijn met OESO-richtlijnen;
- goede afweging van al deze ontwikkelingen en het zoeken van draagvlak neemt aan belang toe;
- transparantie richting de hele maatschappij is niet meer weg te denken.

Al met al vergt dat een houding waarin 'geschikt blijven' voor de bestuurder een belangrijk doel is.

# 2

## Persoonlijk ontwikkelen en focus houden

Het eerste deel van dit servicedocument behandelde het pensioenfonds als professionele organisatie met het vormgeven van een collectief geschiktheidsbeleid en het onderhouden van een bestuurlijk zelfbeeld. Dit tweede deel gaat in op het persoonlijk functioneren binnen het pensioenfonds. Hoe ontwikkelt een bestuurder zich en hoe houdt een bestuurder focus?

### 2.1

#### Oriëntatie op strategie, deelnemer en de buitenwereld zijn key

Een professionele sector als de pensioensector, met zijn grote maatschappelijke belang, stelt hoge eisen aan bestuurders. Die eisen gelden direct bij aanvang van het bestuurslidmaatschap. Wie eenmaal bestuurder is, streeft behalve naar degelijke kennis van de pensioenmaterie, de deelnemerspopulatie en de pensioenregeling die het pensioenfonds uitvoert ook naar ontwikkeling van zijn/haar rolvolwassenheid. Een oriëntatie en visie op de toekomst is daarbij belangrijk. Dat betekent: je bent nooit uitgeleerd. Blijven ontwikkelen is noodzakelijk. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Kennis en vaardigheden van vandaag zijn morgen verouderd.

Goed besturen betekent: kennis en competenties toepassen én zorgen dat je blijft als individuele bestuurder qua kennis en qua persoonlijke ontwikkeling.

#### 2.1.1

##### Kennis en competenties toepassen en ontwikkelen

De pensioensector gebruikt sinds 2017 een onderscheid tussen kennis en competenties dat in de figuur hieronder zichtbaar wordt.

Toepassen	Kennis	Competenties	Toepassen
	Kennis	Denken	
	Inzicht	Voelen	
	Oordeelsvorming	Kracht	
Professioneel gedrag en blijven ontwikkelen			

Figuur: overzicht kennis, competenties en professioneel gedrag (geschiktheid).

Deze figuur wordt in bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)' en paragraaf 2.3 verder uitgewerkt als handvat.

### 2.1.2

#### Blik naar buiten en transparante basishouding in het oog houden

Vanwege hun grote maatschappelijke belang liggen pensioenfonds onder een vergrootglas. De eigen deelnemers en gepensioneerden, de stakeholders en de samenleving als geheel, iedereen wil weten wat pensioenfonds doen, waarom en hoe ze doen wat ze doen. Dat geldt temeer omdat mensen steeds mondiger zijn, gemakkelijk hun vragen stellen of een oordeel vellen, en daar een gedegen reactie op verwachten. Het zich publiekelijk verantwoorden met behoud van vertrouwen vraagt om het ontwikkelen van de vaardigheden hiervoor.

De bestuurscyclus Communicatie en reputatie in onderdeel II 'verantwoordelijkheidsgebieden' biedt handvatten om dit als persoon en ook als bestuur vorm te geven.

### 2.1.3

#### Persoonlijker pensioen en verantwoording bevorderen

Daar komt bij dat nieuwe pensioenregelingen in aantocht zijn. Ze worden verondersteld deelnemers meer transparantie te bieden en het pensioenresultaat beweegt eerder mee met de financiële markten. Tegelijkertijd komen de risico's van de pensioenregeling meer bij deelnemers te liggen. De veranderingen leiden zeer waarschijnlijk tot veel vragen van alle groepen deelnemers, en andere belanghebbenden bij het fonds en de omgeving. Bestuurders moeten zich daarvan bewust zijn en inzicht en begeleiding aan alle betrokkenen kunnen bieden.

## 2.2

### Veelheid aandachtsgebieden: integraal oordeel en desgewenst een goede verdeling maken

Het bestuur van het pensioenfonds is integraal verantwoordelijk voor het gevoerde beleid. Dit bestuurlijke en juridisch ijkpunt brengt mee dat besturen afwegen:

- welk niveau van geschiktheid voor het collectief gewenst is;
- welke verantwoordelijkheidsgebieden het zwaarst wegen;
- welke competenties het zwaarst wegen;
- óf en zo ja hoe een verdeling van verantwoordelijkheidsgebieden gewenst is én welk niveau van geschiktheid (verantwoordelijkheidsgebieden en competenties) daarbij past; en
- op welke manier mandaat wordt vastgelegd.

De breedte en diepte van de verschillende aspecten van pensioen, de toekomstgerichte en maatschappelijke oriëntatie die van bestuurders wordt gevraagd, het centraal stellen van het belang van de deelnemer en het publiekelijk afleggen van verantwoording leiden logischerwijs tot het maken van afwegingen zoals hiervoor aangegeven. Een verdeling van verantwoordelijkheidsgebieden vraagt om onderling vertrouwen en mandaat. En ondanks de verdeling van verantwoordelijkheidsgebieden onder de bestuursleden hoort het bestuur als één geheel te blijven functioneren.

Up-to-date kennis, kennisdeling (vooral als verantwoordelijkheidsgebieden zijn toebedeeld aan specifieke bestuurders), inzicht, reflectie en oordeelsvorming blijven daarmee belangrijke ingrediënten om goed te kunnen besturen. Tegelijk

is het verbinden van de verschillende verantwoordelijkheidsgebieden om tot een integraal oordeel te komen zowel voor individuele bestuurders als het hele bestuur van belang. En competenties (blijven) ontwikkelen is nodig om succesvol en met behoud van vertrouwen met groepen deelnemers en stakeholders te communiceren over het fondsbeleid.

## 2.3

### **Individueel ontwikkelen is essentieel: organiseren, veranderen en leren**

De persoon van de bestuurder en diens attitude is essentieel. Bestuurders werken soms met het adagium: organiseren, veranderen en leren. Zij koppelen dit vervolgens aan hun 'levensduur' binnen een bestuur. Pensioenfondsden werken langs de lijn: kennis moet worden opgebouwd, inzicht verkrijgt je en oordeelsvorming is een bestuurlijke vaardigheid die essentieel is voor het optimaal functioneren. Bij dit theoretische raamwerk is het allerbelangrijkste dat in de praktijk het individuele bestuurslid in elke fase kennis vergaart, inzicht nastreeft en zich een oordeel vormt. Die individuele toepassing wordt verwacht van elke bestuurder. Kortom: organiseren, veranderen en leren betekent het toepassen van kennis, inzicht en oordeelsvorming vanuit het perspectief van denken, voelen en kracht.

*Zie Figuur: professioneel gedrag en blijven ontwikkelen als individuele bestuurder, pagina 23*

		Denken	Voelen	Kracht		
Toepassen	Toepassen	Competent zijn betekent niet alleen over de vereiste kennis beschikken maar er ook mee kunnen werken. Dit werken ligt meer op het domein van het 'denken'	Met 'voelen' wordt aandacht voor het omgaan en communiceren met mensen bedoeld, dus met elkaar als bestuurders maar ook met bijvoorbeeld stakeholders en belanghebbers bij het fonds.	Stressbestendigheid Onafhankelijkheid Authenticiteit Besluitvaardigheid Onderhandelingsvaardigheid Klant-, kwaliteits- & resultaatgerichtheid Strategische sturing Overtuigingskracht Leiderschap Voorzittersvaardigheid	Toepassen	Toepassen
		Kortom: Strategisch denken Multidisciplinair denken en oordeelsvorming Verantwoordelijkheid Reflecterend vermogen	Voelen is gericht op: <ul style="list-style-type: none"> <li>• samenwerking;</li> <li>• de durf om zich kwetsbaar op te stellen;</li> <li>• de sensitiviteit om anderen aan te voelen en daarop te reageren. Door goed te 'voelen' kunnen potentiële weerstanden geïdentificeerd en aangepakt worden</li> </ul> Kortom: <ul style="list-style-type: none"> <li>• loyaliteit</li> <li>• samenwerken</li> <li>• communicatief vermogen</li> <li>• omgevingsbewustzijn</li> </ul>			
<p>↑ <b>COMPETENTIES &amp; DESKUNDIGHEID</b> ↓</p>						
		Kennis	Inzicht	Oordeelsvorming		
Toepassen	Toepassen	Kennis heeft betrekking op de verwerving en de opslag van informatie. Kennis kan onderverdeeld worden in feiten, procedures, concepten en principes.	Inzicht is een cognitieve vaardigheid waarbij gebruik gemaakt wordt van eerder verworven kennis om een bepaald doel te bereiken, bijvoorbeeld bij besluitvorming, logisch denken of probleem oplossen.	Oordeelsvorming is een reactieve vaardigheid waarbij wordt gehandeld in overeenstemming met een systeem van waarden. Het is een vaardigheid die in een nieuwe probleemsituatie uitgevoerd moet worden, zonder dat de wijze van uitvoeren van tevoren is vastgelegd maar waarbij gebruik gemaakt moet worden van principes en strategieën.	Toepassen	Toepassen
		<p>Het toepassen van deze competenties en de combinatie van deskundigheid maakt dat een bestuur een cyclus kan maken waarin besluiten gefundeerd worden genomen en waarop na evaluatie kan worden bijgestuurd.</p>				

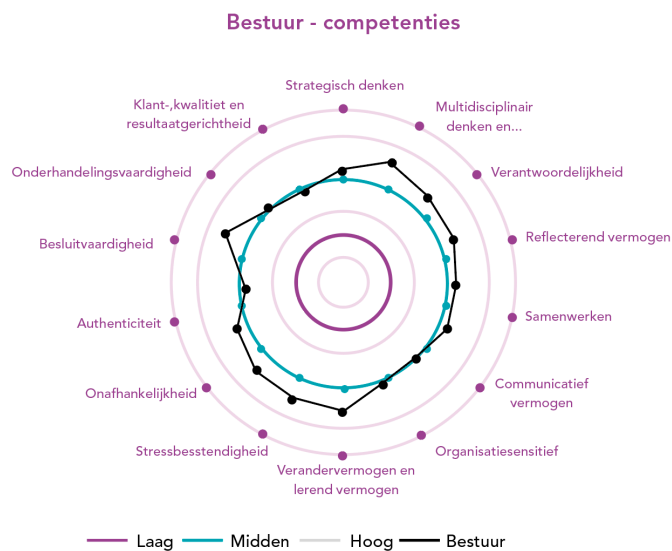
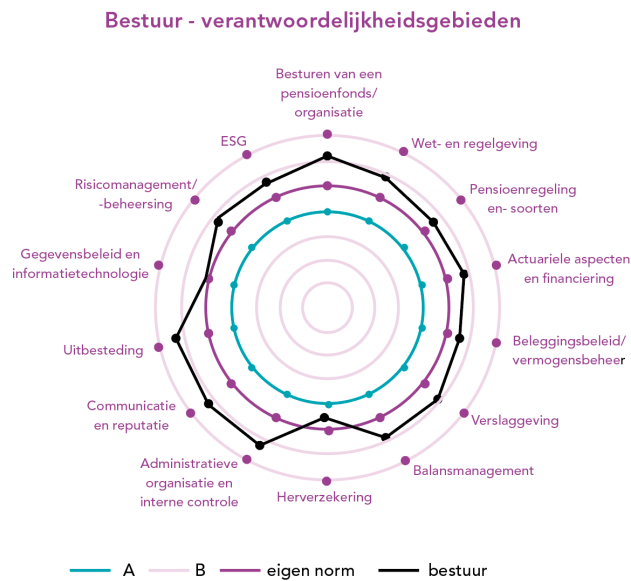
Figuur: professioneel gedrag en blijven ontwikkelen als individuele bestuurder

DNB en de AFM hebben in de Beleidsregel Geschiktheid 2022 (consultatieversie) een overzicht met competenties gepubliceerd die zijn weergegeven in Bijlage 3 'samenstellen en gebruik profielen'.

## 2.4

## Teamenken is essentieel: individuele kwaliteiten binnen het collectief aanwenden

Niet alle kennis en competenties die het bestuur nodig heeft, hoeven in elke bestuurder in dezelfde mate aanwezig te zijn. Sterker: sommige competenties zijn tegengesteld aan elkaar. Het is wel zaak dat alle benodigde kennis en alle benodigde competenties in het bestuur als geheel aanwezig zijn. En dat vanuit de verschillende kennisgebieden en competenties wordt gereflecteerd om de besluitvorming vanuit verschillende perspectieven te bezien (complementair). Onderstaande figuren worden in onderdeel III bijlage 1 verder uitgewerkt en maken duidelijk dat binnen één bestuur meerdere verantwoordelijkheidsgebieden en competenties aanwezig zijn.



Figuur: individuele geschiktheid en competenties gespiegeld de normering



### 2.4.1 **Perspectieven delen**

De voorzitter heeft de rol om, in het ideale geval gesteund door een lid van het dagelijks bestuur of bestuurssecretaris, te zorgen dat duidelijk is welke kennis en competenties het bestuur nodig heeft. De voorzitter waarborgt dat kennis en competenties tijdens vergaderingen tot hun recht komen<sup>9</sup>.

### 2.4.2 **Perspectieven waarderen**

Van bestuurders vraagt dit ten eerste om onderling de waarde te onderkennen van elkaars kennis en competenties en ten tweede om die verschillen te koesteren en hoog te houden. Belangrijk is dat de perspectiefverschillen worden benoemd en worden gestimuleerd.

---

Het managen van individuele verschillen, en daarmee het waarderen en inzetten van diversiteit draagt bij aan inclusie: verschil is er en mag er zijn. Dit impliceert dat ieder individu zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelt (Çelik, 2018).

---

### 2.4.3 **Met knappe koppen alleen heb je nog geen goede besturen**

'Besturen' staat van A tot Z in dienst van de deelnemers in pensioenregelingen. Alles draait om het goede beheer van hun pensioen. Uiteraard blijven kennis en het onderhouden daarvan onmisbaar om als bestuurder een goed inzicht te krijgen in het pensioencomplex en de samenhang van de onderdelen. Maar, het speelveld van de pensioenen en dus ook de wereld van de deelnemers, verandert sneller dan kennis in boeken kan belanden, laat staan geabsorbeerd kan worden. Omgevingssensitiviteit en toekomstgerichtheid zijn belangrijker dan ooit om aangesloten te blijven als bestuur. Een bestuurder zoekt daarom reflectie met andere bestuurders en de voorzitter om zich te blijven ontwikkelen.

### 2.4.4 **Toename van het belang van bestuurlijke competenties**

Besturen houden focus op de strategieën van hun fonds en de bijbehorende plannings. Tegelijk is het nodig dat besturen met grote regelmaat hun blik naar buiten richten om te zien wat er in de wereld om hen heen gebeurt. Ook is nodig dat bestuursleden hun percepties delen en aan elkaar toetsen. Mede door de permanente uitwisseling op sociale media van 'vermeende kennis' en het niet meer vanzelfsprekend volgen of erkennen in de samenleving van 'autoriteit' is het belang van competenties als bestuurlijke stevigheid, snel kunnen schakelen en denken, overtuigingskracht, slagkracht en bovenal van het paar 'omgevingssensitiviteit en toekomstgerichtheid' sterk toegenomen.

### 2.4.5 **Gedragen besluitvorming en samenwerking horen bij elkaar**

Bestuurders oefenen zich in luisteren naar elkaar en naar deelnemers. Bespreken welke argumenten zwaar moeten wegen helpt tot besluiten te komen die iedereen wil dragen. En die uitlegbaar zijn aan deelnemers. Het bespreekbaar maken van alternatieven vergt uiteraard tijd, maar dit kan wel degelijk effectief of het onderzoeken waard zijn want tot goede en gedragen besluiten leiden.

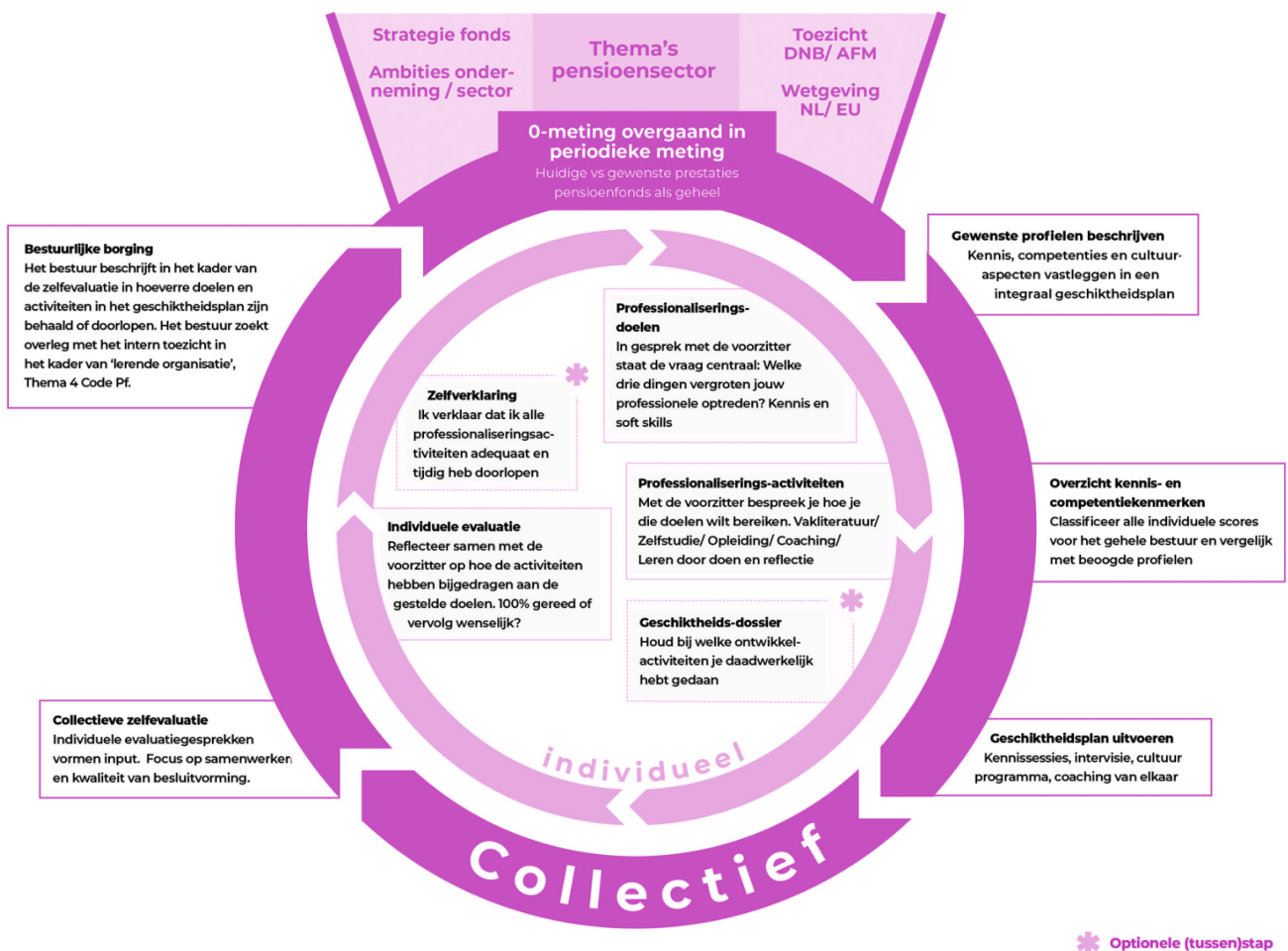
<sup>9</sup> Uiteraard kan deze rol ook aan een andere bestuurder of functionaris worden toebedeeld. En het toedelen van deze rol aan één persoon ontslaat het bestuur niet van de 'verplichting' om bij te dragen aan het bestuurlijk functioneren.

## 2.5

## Besturen, doorgeven, opleiden én evalueren

Besturen doen er goed aan in de dynamische en complexe omgeving ruimte te maken voor de evaluatie van het eigen functioneren en het gekozen bestuursmodel. Evaluatiegesprekken zijn nuttig om dilemma's te formuleren en de uitkomsten van besprekingen een plaats te geven in het collectieve geheugen. Besturen kunnen dan de ruimte nemen om te focussen op de deelnemer en hun besluitvorming doorleven. Het zittende bestuur vraagt ook om de visie van de nieuwe bestuursleden. De nieuwe blik van buiten kan het bestuur helpen om de gewenste cultuur vorm te geven. Dit stimuleert en enthousiasmeert tegelijkertijd de potentiële opvolgers.

In [bijlage 1](#) wordt een gecombineerde collectieve en individuele professionaliseringscyclus gepresenteerd als onderdeel van het 'beleid samenstellen bestuur'. Zie ook de navolgende figuur. Daarin worden elementen aangereikt die pensioenfondsden kunnen gebruiken. Voor de individuele bestuurder geldt dat een persoonlijk professionaliseringsdoel kan helpen bij persoonlijke ontwikkeling.



# 3

## Zorgvuldig voordragen, benoemen en herbenoemen

---

Een pensioenfonds heeft als primair doel het belang van de deelnemers te behartigen door optimaal zorg te dragen voor betrouwbaar beheer van hun pensioen. Pensioenfondsen zijn (daarom) ondergebracht in stichtingen. Bestuurders in pensioenfondsen worden voorgedragen, gekozen of geworven. In elk bestuursmodel zijn op een of andere manier de werkgever, werknemers/ de beroepsgroep en gepensioneerden vertegenwoordigd in de bestuurs-samenstelling of andere gremia van het fonds. Bestuursleden worden veelal uit de eigen gelederen voorgedragen. Ook komt het steeds vaker dat werkgeverorganisatie en/of vakorganisaties bestuursleden voordragen die dus niet in dienst zijn bij organisaties, maar o.b.v. hun expertise worden voorgedragen. Komen bestuursleden niet uit de eigen gelederen, dan is via de geschiktheids-eisen geborgd dat zij wel de belangen van de deelnemers waarborgen.

Na een werving, voordracht of verkiezing neemt het zittende bestuur een besluit tot voorgenoemen benoeming. Het oordeel of een voorgedragen kandidaat voldoet aan het opgestelde profiel is aan de raad van toezicht of de niet-uitvoerende bestuurders. Verder is een voorwaarde dat de externe toezichthouder, De Nederlandsche Bank (DNB), met de voorgenoemen benoeming instemt voordat deze definitief wordt. Voor de onafhankelijke bestuursmodellen geldt dat het belanghebbendenorgaan bestuursleden benoemt.

Dit hoofdstuk beschrijft hoe het proces rond benoeming verloopt nadat een vacature ontstaat.

### 3.1

#### **Voortraject: inventariseren, profieltekst vacature en werven**

Van bestuurders en andere (mede)beleidsbepalers wordt verwacht dat zij vanaf het eerste moment van benoeming geschikt zijn. Het bestuur moet immers 'in control' zijn. Vandaar dat het pensioenfonds een zorgvuldig traject afloopt.

#### 3.1.1

##### **Inventariseren op basis van kennis, kunde en competenties**

Bij vertrek van een bestuurder overlegt het bestuur welke kennis, vaardigheden, competenties en specifieke taken wegvallen en wat er hiervan herverdeeld kan worden binnen het bestuur. Ook is er aandacht voor de implicaties van de wijziging voor het diversiteitsbeleid en de complementariteit van het bestuur. Ten slotte wordt geanalyseerd welke specifieke deskundigheid, competenties of kwaliteiten nodig zijn (overblijven na vertrek van een bestuurder). Het kan ook zijn dat actuele ontwikkelingen vragen om bijsturing. Al deze overwegingen zijn erop gericht dat het bestuur als geheel aan de geschiktheids- en diversiteitsvereisten blijft voldoen<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> In bijlage 1 'beleid samenstellen bestuur' worden hiervoor praktische handreikingen gegeven en in een tool zijn matrices beschikbaar.

### 3.1.2

#### Profieltekst vacature goed aansluiten op gewenst profiel

Op basis van de inventarisaties uit 3.3.1 wordt het profiel zo nodig geactualiseerd en kan de werving van start gaan. Selectie van kandidaten vindt plaats op basis van dit functieprofiel. Vaak wordt hierbij uitgegaan van een basis (bestuurders)profiel, aangevuld met relevante eisen passend bij de rol. Zie Bijlage 3 'samenstellen en gebruik profielen'. De profieltekst reflecteert de visie en wensen van het bestuur voor een nieuwe kandidaat. Het functieprofiel vormt een relevante pijler voor het in stand houden dan wel vernieuwen of herstellen van de geschiktheid en diversiteit van het bestuur omdat de werving vanuit deze focus plaatsvindt.

11 Het intern toezicht betreft deze uitgangspunten bij de beoordeling of een goedkeuring kan worden gegeven.

Het bestuur verwacht dat voordragende of verkiezende partijen rekening houden met de gevraagde kennis en competenties met inbegrip van de inclusiviteits- en diversiteitsdoelstellingen (zie paragraaf 1.4.1 en legt deze verwachting ook neer bij de voordragende partijen en in het profiel dat wordt gebruikt voor de kandidaatstelling als verkiezingen worden gehouden<sup>11</sup>.

### 3.1.3

#### Actief werven en zo nodig najagen

Werving gebeurt zowel in- als extern. Als er een partij is die een bindende voordracht doet (mag doen) voor de benoeming, dan wordt deze zo spoedig mogelijk op de hoogte gesteld van de ontstane of voorziene vacature. Bij een vacature voor de werkgeversvertegenwoordiging, wordt van de zittende bestuursleden benoemd door de werkgever verwacht dat zij zich inspannen om de vacature binnen de onderneming of bedrijfstak onder de aandacht te brengen en te houden voor zolang dat relevant is. Daarnaast is het mogelijk om via het pensioenfonds (een bestuursbureau) of werving- en selectiebureau te werven op basis van de gewenste specificaties.

## 3.2

### Voorgenomen benoeming na voordracht of verkiezing

Voorgestelde kandidaten worden door (een vertegenwoordiging van) het bestuur geïnterviewd om de aansluiting met het functieprofiel te bepalen. Hierbij wordt ook rekening gehouden met hoe kandidaten bijdragen aan de compleetheid van het optreden van het bestuur als collectief. Dit geldt niet alleen bij de voorgenomen benoeming van een nieuw bestuurslid, maar ook bij een functieverandering en/of een herbenoeming van een bestuurslid. Afwegingen en beslissingen rond de benoeming worden bewaard en gedocumenteerd.

Het bestuur kan bepalen dat voorgedragen kandidaten een onafhankelijk assessment afleggen. Doel is dan ontwikkeldoelen te bepalen. Deze worden in de geschiktheidsmatrix verwerkt en met de aanmelding voor toetsing door DNB meegestuurd. Zie bijlage 1 'beleid samenstellen bestuur'.

De voorgenomen benoeming wordt voorgelegd aan de raad van toezicht of de niet-uitvoerende bestuurders.

De verkiezingsprocedure die, nadat het profiel bekend is gemaakt, wordt gevolgd ziet er vaak als volgt uit:

- kandidaatstelling
- beoordeling geschiktheid (voldoen de kandidaten die zich melden aan de wettelijke geschiktheidseisen waarop DNB toetst)
- stemming
- uitslag door stemcommissie
- voorgenomen benoeming
- voordracht aan DNB en reactie DNB.

De verkiezingsprocedure wordt meestal gebruikt om een vertegenwoordiger van pensioengerechtigde in het bestuur te benoemen in een bedrijfstak-pensioenfonds. Bij veel ondernemingspensioenfonds is een verkiezingsprocedure ook voor andere bestuurszetels gebruikelijker.

### 3.3

#### Anticiperen op benoeming betekent: vooraf inwerken

Een zorgvuldige inwerkperiode is belangrijk om het nieuwe bestuurslid zijn of haar nieuwe rol snel goed te kunnen laten invullen. Dit werkt alleen als die persoon zich welkom voelt, de juiste verwachtingen heeft, zijn/haar rol kent en zich betrokken voelt bij het pensioenfonds. Goed inwerken helpt de nieuwe collega zich betrokken te laten voelen bij de cultuur, samenwerkingsverbanden, de visie, strategie en de doelstellingen van het pensioenfonds.

Het inwerkprogramma (3-6 maanden), dat dus vóór het formele aantreden van de bestuurder start, wordt bij voorkeur ontworpen met veel aandacht voor de balans tussen leren in de dagelijkse praktijk en door gericht opleidingen te volgen, en heeft in ieder geval aandacht voor:

- bekend maken met de gewenste gedrags- en cultuuraspecten van het pensioenfonds waarbij integriteit en evenwichtige besluitvorming en dus kennis van de fondspopulatie bovenaan staan;
- laten kennismaken met de strategische doelstellingen en beleidsuitgangspunten, de belangen van stakeholders, hun risicohouding en daaruit voortvloeiende dilemma's;
- toewijzen van een vast aanspreekpunt binnen het bestuur;
- vertrouwd maken met de werkwijze van het 'eigen' pensioenfonds, o.a. door bijwonen van bestuursvergaderingen en toegang tot fondsstukken;
- in de nieuwe rol laten komen: werken aan het gewenste geschiktheidsniveau, de geschiktheidsonderwerpen en competenties vertalen naar het eigen pensioenfonds;
- gesprekken laten voeren met vertrekkend bestuurslid en verdiepingssessies met inhoudsexperts van het pensioenfonds;
- vertrouwd maken met de cultuur: de (informele) werkwijze, het bespreekbaar maken van dilemma's en samenwerking binnen het pensioenfonds en de cultuur van deelnemers van het pensioenfonds;

- helpen een netwerk op te bouwen: medebestuurders, gremia en samenwerkingspartners leren kennen;
- in staat stellen om compliant te zijn: vertrouwd maken met de formele (werk)processen en procedures binnen het pensioenfonds en de omvangrijke wet- en regelgeving waaraan het pensioenfonds moet voldoen;
- voorbereiden op het toetsingsgesprek DNB.

### 3.4

#### Toetsing voorgenomen benoeming door DNB

Het bestuur besluit nadat de raad van toezicht of het niet-uitvoerende bestuur hun goedkeuring hebben gegeven definitief. DNB toetst daarna de voorgenomen benoeming en gaat na in hoeverre een kandidaat daadwerkelijk geschikt is voor de beoogde bestuurdersrol. De toetsing van DNB bestaat uit verschillende onderdelen, waarbij naast kennis, ook aandacht is voor attitude, professioneel gedrag en competenties. Zie bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)'. Ter voorbereiding voorziet het pensioenfonds DNB van een toetsingsdossier. Zie bijlage 2 '[toetsingsdossier](#)'.

<sup>12</sup> Financiële experts uit het bank- en verzekeringswezen leggen zich in de praktijk niet of minder gemakkelijk neer bij suggesties van de toezichthouder om een benoeming in te trekken. Als pensioenfonden de voorgenomen benoeming zorgvuldig voorbereiden in lijn met dit servicedocument dan is het verzoeken om een beslissing op bezwaar en/ of een vervolgesprek geen enkel probleem.

DNB voert in het kader van de toetsing soms gesprekken met de kandidaat. Het komt een enkele keer voor dat DNB na een gesprek de suggestie doet om de voorgenomen benoeming in te trekken. Het intrekken van een voorgenomen benoeming is niet verplicht. Er is bezwaar en beroep mogelijk. DNB stelt in dat geval een beslissing op. Zie bijlage 2 '[toetsingsdossier](#)'<sup>12</sup>.

### 3.5

#### Benoeming doorvoeren betekent vanaf dag één geschikt en blijven leren

Het bestuur van een pensioenfonds meldt elke voorgenomen wijziging in de samenstelling van de personen die het beleid van het pensioenfonds (mede) bepalen vooraf aan DNB. Dat is zo omdat het beleid van een pensioenfonds (mede) bepaald wordt door personen die geschikt moeten zijn voor de uitoefening van het bedrijf van het pensioenfonds en van wie hun betrouwbaarheid buiten twijfel staat. De bestuursleden, leden van de raad van toezicht, sleutelfunctiehouders en leden van een belanghebbendenorgaan van een pensioenfonds zijn aangewezen als (mede)beleidsbepaler. De directeur van het pensioenfonds is medebeleidsbepaler als het fonds dit besluit. Een (mede)beleidsbepaler wordt niet benoemd als DNB heeft aangegeven niet met de voorgenomen wijziging in te stemmen.

Na positieve toetsing door DNB gaat de bestuurder deelnemen aan het reguliere geschiktheidsbeleid van het pensioenfonds. Zie bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)' voor een beschrijving en suggesties over de invulling van geschiktheidsbeleid.

De beschreven opzet betekent dat bestuurders vanaf dag één geschikt zijn voor het uitoefenen van een 'bestuurlijke functie'. Bestuurders 'gaan over' het goede beheer van het geld waar deelnemers later van moeten leven. Daarom is het uitgangspunt 'geschikt zijn vanaf dag één' zo belangrijk.

Zodra iemand in functie is, dus vanaf de inwerkperiode, start het permanente ontwikkelen. Het doel van permanent ontwikkelen is om geschikt te blijven door de:

- deskundigheid op peil te houden; en
- competenties zo mogelijk (door) te ontwikkelen.

Elk bestuurslid moet op elk moment voldoende geschikt te zijn om eigen afwegingen te kunnen maken bij de standpuntbepaling door het bestuur. Daarnaast is geschiktheid vereist om collega-bestuursleden te kunnen begrijpen en ook om een volwaardig gesprekspartner voor derden (zoals wettelijke toezichthouders, certificeerders en adviseurs) te kunnen zijn. De verantwoordelijkheidsgebieden die relevant zijn worden uitgewerkt in het Onderdeel II 'verantwoordelijkheidsgebieden'. Competenties worden verder uitgewerkt in bijlage 1 'beleid samenstellen bestuur' aan de hand van het model dat in paragraaf 1.3 is beschreven <sup>13</sup>.

<sup>13</sup> In bijlage 1 'beleid samenstellen bestuur' worden hiervoor praktische handreikingen gegeven en in een tool zijn matrices beschikbaar en er is ook de cyclische aanpak uitgewerkt als handreiking.

Zo gezien is ontwikkeling en lerende cultuur een vanzelfsprekend onderdeel van professioneel gedrag. Concreet betekent het dat de in hoofdstuk 1 en 2 beschreven cyclische aanpak van geschiktheid ook van toepassing is op elke individuele bestuurder. Dit start bij de (individuele) zelfevaluatie en daaruit volgende ontwikkeldoelen. Verder kan een pensioenfonds bestuurders met het oog op hun permanente ontwikkeling voorzien van hulpmiddelen als: een actueel overzicht van het leeraanbod, toegang tot coaching, inhoudsexperts, vaardigheidstrainingen, vakliteratuur, opleidingsdagen, abonnementen voor relevante vakinhoudelijke bronnen en dergelijke.

### 3.5.1

#### Benoeming andere (mede)beleidsbepalers

Bij een pensioenfonds zijn enkele functies binnen de governance aangewezen als (mede)beleidsbepalers. Voor de volledigheid geven we dit weer zodat pensioenfonds de gelegenheid hebben om een 'beleid samenstellen bestuur' uit te breiden tot andere organen.

De volgende personen worden aangemerkt als (mede)beleidsbepaler en moeten om die reden op geschiktheid en/of betrouwbaarheid worden getoetst door DNB:

- de dagelijks (mede)beleidsbepalers, waaronder in ieder geval de bestuurders;
- de leden van een toezichthoudend orgaan, zoals een raad van toezicht;
- (externe) leden van een beleggings(advies)commissie, indien (mede-) beleidsbepaler (bij pensioenfonds);
- leden van een belanghebbendenorgaan (bij pensioenfonds);
- sleutelfunctiehouders (bij pensioenfonds en premiepensioeninstellingen).

Leden van de raad van toezicht, leden van een belanghebbendenorgaan, leden van een beleggingscommissie <sup>14</sup> en sleutelfunctiehouders worden dus naast bestuurders in ieder geval gezien als medebeleidsbepaler. Zij vallen onder het geschiktheidsbeleid van het fonds.

<sup>14</sup> Beleggingsadviescommissie waarin geen besluiten worden genomen vallen buiten deze opsomming.

Daarnaast is het bestuur ook verantwoordelijk voor de geschiktheid van het verantwoordingsorgaan. De leden van het verantwoordingsorgaan zijn echter geen (mede)beleidsbepalers en verantwoordingsorganen ontwikkelen zelf een competentievisie.

### 3.5.2

#### Benoeming sleutelfunctiehouders

Pensioenfondsen vullen drie sleutelrollen in: actuariaat, risicobeheer en interne audit. De benodigde geschiktheid op de verschillende deelgebieden wordt in onderlinge samenhang gezien.

Gezien de breedte van het werkveld is het niet noodzakelijk dat de sleutelfunctiehouder zelf beschikt over diepgaande deskundigheid op alle kennisgebieden. De sleutelfunctiehouder moet in staat zijn om binnen diens verantwoordelijkheden de afweging te maken om meer specialistische taken te beleggen bij personen die werkzaamheden voor de sleutelfunctie uitvoeren. Uiteraard moet de sleutelfunctiehouder wel beschikken over voldoende kennis om de verantwoordelijkheid voor de sleutelfunctie te kunnen dragen.

Voor de toetsing door DNB van een nieuw bestuurslid sleutelfunctiehouder kent DNB een formulier <sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Zie de [site](#) van DNB.

### 3.5.3

#### Benoeming leden beleggings(advies)commissie

Het bestuur stelt een profiel vast voor leden van de beleggings(advies)commissie.

### 3.5.4

#### Benoeming raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht zijn externe onafhankelijke natuurlijke personen, die in de uitoefening van hun toezichthoudende taak zelf de verantwoordelijkheid hebben om ervoor te zorgen dat zij geschikt zijn om hun taak uit te voeren. Van de individuele leden van de raad van toezicht wordt verwacht dat zij op alle verantwoordelijkheidsgebieden tenminste vertrouwd zijn met de kennis behorend bij geschiktheidsniveau A <sup>16</sup>.

## 3.6

### Herbenoemen als een herbenoeming past

Bestuurders zullen om voor herbenoeming in aanmerking te komen nog steeds geschikt moeten zijn voor de rol. Omdat de omgeving van het pensioenfonds verandert en ook de samenstelling van het bestuur wijzigt, vraagt een herbenoeming net zo'n zorgvuldige afweging als de benoeming.

Bij de invulling van de laatst mogelijke termijn is het verstandig na te gaan of een herbenoeming passend is.

<sup>16</sup> De meeste leden van de raad van toezicht zijn lid van de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector (VITP). De VITP hanteert een eigen VITP-toezichtcode waarin onder andere eisen zijn vastgelegd ten aanzien van de eigen geschiktheid. Hierin is vastgelegd dat de raad van toezicht zodanig is samengesteld dat het geschikt is voor zijn taak, zowel individueel als collectief.



## 3.7

### Ontslag

Een bestuurslid wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, na het horen van de raad van toezicht. Het horen van de raad van toezicht bij een voorgenomen benoeming of ontslag van leden van het bestuur borgt de zorgvuldigheid van de benoemings- en ontslagprocedure. Bij een omgekeerd gemengd model benoemt en ontslaat het niet-uitvoerend deel van het bestuur de uitvoerende bestuurders, na het horen van het uitvoerend deel van het bestuur. Heeft een pensioenfonds een visitatiecommissie, dan is vooraf horen dáárvan niet nodig, maar wordt de benoemings- en ontslagprocedure meegenomen in de visitatie.