

PF

BGPf

Besturen van een pensioenfonds Deel 3: Bijlagen

Inhoudsopgave

BIJLAGE 1 - Document 'beleid samenstellen bestuur' (en eventueel andere organen)	3
BIJLAGE 2 - Opbouw toetsingsdossier voorgenomen benoeming DNB en bezwaar	28
BIJLAGE 3 - Samenstellen en gebruik van profielen	35
BIJLAGE 4 - Zelfevaluatie	47
BIJLAGE 5 - Bestuursmodellen	54
Paritair bestuursmodel	56
Onafhankelijk bestuursmodel	57
Overzicht gemengde bestuursmodellen	58
Gemengd bestuursmodel/paritair gemengd	59
Gemengd bestuursmodel/onafhankelijk gemengd model	60
Gemengd bestuursmodel/omgekeerd gemengd model	61

Bijlage 1



Document 'beleid samenstellen bestuur'
(en eventueel andere organen)

B1

Bijlage 1: Document 'beleid samenstellen bestuur' (en eventueel andere organen)

Deze bijlage is net als de andere bijlagen een 'handreiking' en geen 'voorschrift' of 'blauwdruk'. Pensioenfondsen zijn er in vier soorten. Zij kunnen kiezen uit vijf bestuursmodellen. Zie bijlage 5. De verschillen in grootte en complexiteit tussen fondsen maakt dat geen blauwdruk of voorschrift kan worden opgesteld. Deze bijlage benoemt met praktijkvoorbeelden elementen die in beleid rond het samenstellen van besturen relevant kunnen zijn. Belangrijk is dat pensioenfondsen bij het op te stellen beleid rond geschiktheid ook de categorisering die DNB in 2021 in de toezichtaanpak formuleerde in ogenschouw nemen. Pensioenfondsen worden ingedeeld in drie klassen, afhankelijk van de 'impact op het vertrouwen in het financiële stelsel' die eventuele problemen bij dat fonds zouden hebben. I1 = lage impact, I2 = medium impact en I3 = hoge impact. Pensioenfondsen houden er rekening mee dat in categorie I3 zwaardere eisen worden gesteld aan het geschiktheidsniveau terwijl kleinere pensioenfondsen uiteraard net zo goed bestuurd moeten worden door geschikte bestuurders en geschikte sleutelfunctiehouders moeten hebben aangesteld. In deze bijlage worden de niveaus A, B, B+ en E beschreven als handreiking om per rol van bestuurder, intern toezichthouder, verantwoordingsorgaan, belanghebbendenorgaan en sleutelfunctiehouder de veronderstelde benodigde geschiktheid aan te geven.

Pensioenfondsen gebruiken hiervoor verschillende benamingen.

Bijvoorbeeld:

- beleid geschiktheid
- geschiktheidsplan
- beleid benoeming en opvolging
- raamwerk goed pensioenfonds bestuur.

De uitkomst van het beleid zou moeten zijn het:

- behalen van strategische doelstellingen;
- borgen van continuïteit en/of diversiteit en complementariteit binnen het bestuur;
- aanbieden van een compleet en passend toetsingsdossier bij DNB in geval van benoeming (of herbenoeming);
- stimuleren van professionele ontwikkeling van bestuurders die herbenoeming mogelijk maakt; en vormgeven en organiseren van een lerende organisatie.

In deze bijlage wordt de term 'geschiktheidsbeleid' gebruikt¹⁹.

¹⁹ Dit stemt overeen met 'programma van permanente educatie' zoals de Code Pensioenfondsen dit noemt, aangevuld met elementen rond opvolging etc.

Mogelijke inleiding

Voor beleidsbepalers bij Pensioenfonds [naam] geldt dat (wettelijk) is voorgeschreven dat de geschiktheid en betrouwbaarheid moet worden getoetst. Naar aanleiding hiervan stelt het bestuur periodiek een 'Geschiktheidsbeleid' vast. De voorzitter is verantwoordelijk voor het opstellen en het begeleiden van het naleven van het plan voor de beleidsbepalers, zijnde het bestuur. Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het invullen en nastreven van de individuele geschiktheids- en competentiedoelen.

De voorzitter houdt daarnaast ook het rooster van aftreden in het oog, kijkt hier naar met een meerjarige blik en houdt rekening met het beleid rond diversiteit (complementariteit, persoonlijkheden, achtergronden etc.).

Het Pensioenfonds als lerende organisatie

Het pensioenfonds heeft de ambitie om een lerende organisatie te zijn. Dit betekent dat het aanmoedigen en faciliteren van leren en verder professionaliseren als belangrijke waarde gezien wordt. We zien leren als vitaal voor de benodigde vernieuwing en aanpassing. In een kennisintensieve en in veranderende omstandigheden opererende sector als de onze is dat een must en in onze ogen een verplichting naar onze deelnemers.

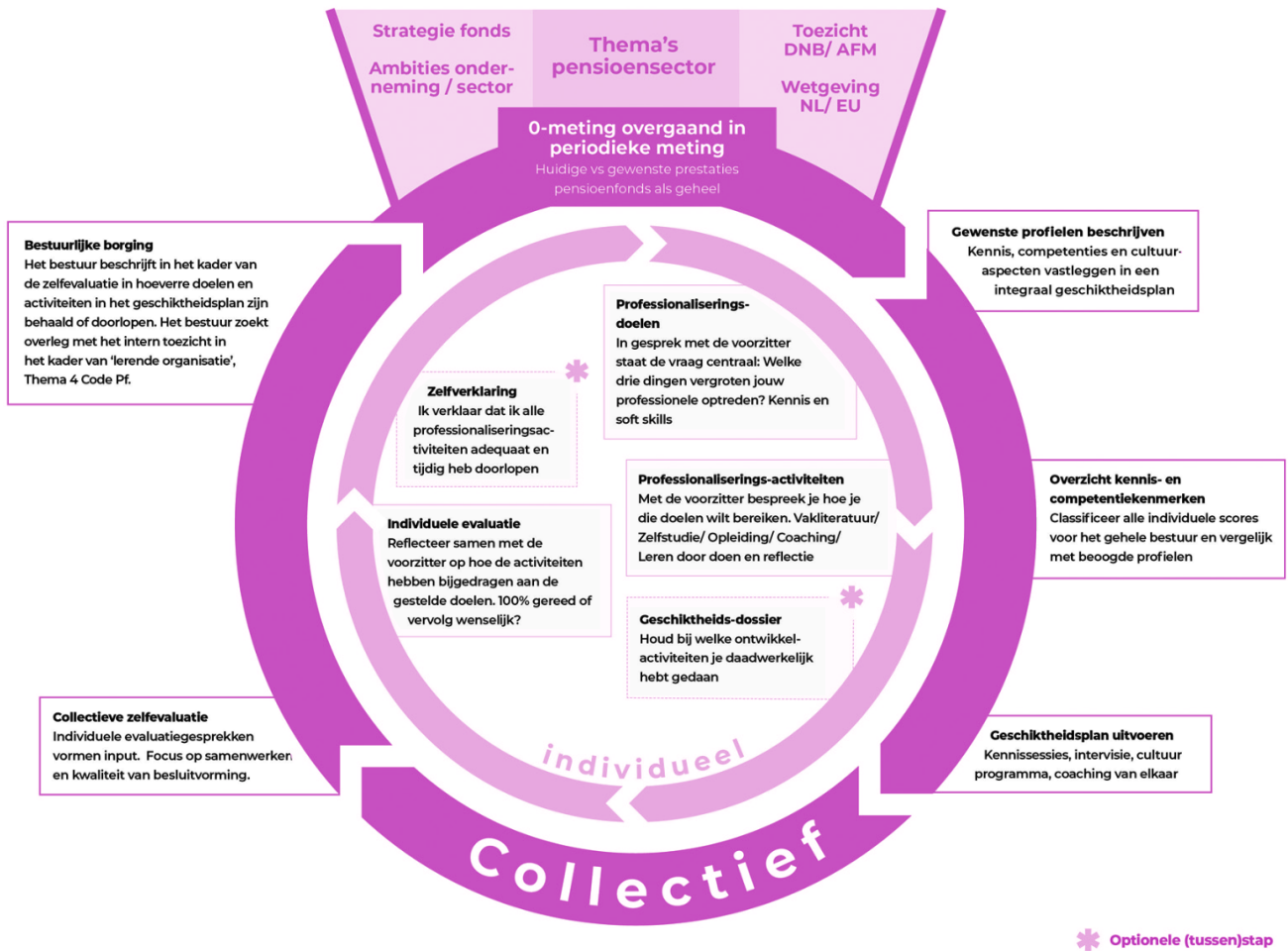
In de kern betekent dit dat het pensioenfonds (pro)actief een impuls geeft aan het leren, zowel collectief als individueel en met oog voor zowel de mens als de benodigde structuren en processen. Het pensioenfonds beoogt de nieuwsgierigheid van ieder bestuurslid aan te wakkeren, stelt de middelen beschikbaar om de eigen verdere professionalisering vorm te geven en biedt ondersteuning in het proces om tot een passende invulling te komen.

Op collectief niveau betekent dit dat het pensioenfonds actief stuurt op reflectiemomenten met elkaar en op het delen van kennis en inzichten om samen tot vernieuwende toepassingen te komen.

De voorzitter en directie/het bestuursbureau hebben hierin een essentiële voorbeeldrol. Van hen wordt een open, reflectieve en kritische houding over hun eigen gedrag verwacht, omdat zij een grote invloed uitoefenen op het leerklimaat. Een meer praktische uitwerking beschrijven we hieronder.

Cyclisch geschiktheidsbeleid

In lijn met het model van de lerende organisatie, stuurt het bestuur actief op de ontwikkeling en verdere professionalisering van zowel het collectief als ieder individueel bestuurslid. Onderstaand model geeft weer welke stappen jaarlijks doorlopen worden.



Figuur 1: geschiktheidscyclus collectief en individueel

Het bestuur inventariseert jaarlijks of het nog aan de eigen vastgelegde vereisten voldoet. Naast de bekende geschiktheidsgebieden, betreft het hierbij de eigen strategische ambities en omgevingsfactoren van het pensioenfonds. Hiermee borgt het bestuur dat alle benodigde kwaliteiten in beeld zijn en de prioritering duidelijk is. Op collectief vlak leidt dit tot inzicht in en overzicht op de benodigde kennis, competenties en cultuuraspecten om de doelstellingen te kunnen realiseren. Individueel helpt het een bestuurslid om de eigen professionaliseringsdoelen te ijken aan wat er voor het pensioenfonds (nu) belangrijk is. Ieder bestuurslid heeft een individueel plan waarin doelen concreet benoemd staan en welke activiteiten ondernomen worden, om tot het gewenste doelniveau te komen. Hierbij kijken we verder dan opleiden alleen en betrekken we leren van elkaar en leren door te doen. Verderop staan concrete voorbeeldactiviteiten benoemd. Om het proces goed te kunnen monitoren en de continue aandacht voor leren en verder professionaliseren aantoonbaar te maken, worden alle activiteiten bijgehouden in een geschiktheidsdossier.

Eenmaal per jaar reflecteert de voorzitter met ieder bestuurslid op het functioneren, waarbij terugkijken op de gestelde professionaliseringsdoelen een belangrijk element is. Daar wordt in dialoog de meerwaarde van de ontwikkeling voor het pensioenfonds bepaald en eventuele gewenste vervolgstappen geïnventariseerd.

Ook als collectief evalueert het bestuur jaarlijks zijn functioneren, waarbij – conform de Code Pensioenfonds – eens in de drie jaar een externe begeleider betrokken wordt. De som van de individuele ontwikkeling is input voor deze evaluatie. Daarnaast staan samenwerken en de kwaliteit van de besluitvorming vast op de agenda.

Ter afhechting van het proces zoekt het bestuur overleg met het intern toezicht rond de vraag of het organisatieleren van voldoende niveau is voor de uitdagingen waar het pensioenfonds voor staat en of het de juiste focus legt om daar te komen.

De voorzitter is verantwoordelijk voor het geschiktheidsbeleid en wordt in de dagelijkse operatie bijgestaan door de bestuurssecretaris.

In de volgende paragrafen lichten we een aantal van de genoemde stappen nader toe.

Geschikt als persoon

Geschikt zijn als persoon begint met het streven naar professioneel gedrag. Nieuwsgierig zijn naar wat er omgaat in het pensioenfonds, de vakgebieden en de wereld eromheen. Dat is de kern en die houding is wat het continu leren voedt en aanwakkert.

Een individueel bestuurslid wil verantwoordelijk nemen en deelnemen aan de besluitvorming door het bestuur. De kennisintensiteit van de materie en de grote mate van samenhang tussen dossiers vragen een brede basis op alle verantwoordelijkheidsgebieden. Uitgangspunt van het bestuur is dan ook dat de huidige en toekomstige leden van het bestuur moeten beschikken over de voor het pensioenfonds benodigde vaardigheden en deskundigheid om:

- eigen afwegingen te kunnen maken bij het bepalen van een standpunt door het bestuur;
- collega-bestuursleden met andere expertise te kunnen begrijpen; en
- volwaardig gesprekspartner voor derden te kunnen zijn.

En geschikt zijn, is geschikt blijven. Dat vraagt om ontwikkeling.

Elementen van geschiktheid

Dit "Geschiktheidsbeleid" beschrijft de procedure die dient ter waarborging van benoeming van bestuurders en de geschiktheidsbevordering van het bestuur. In dit document is aan de hand van verantwoordelijkheidsgebieden aangegeven hoe de individuele bestuursleden en het totale bestuur scoren op het gebied van:

- A Deskundigheid: kennis, inzicht en oordeelsvorming
- B Competenties
- C Professioneel gedrag

Alle individuele bestuursleden moeten op alle verantwoordelijkheidsgebieden voldoen aan het vereiste niveau van geschiktheid. Een portefeuilleverdeling tussen bestuursleden naar deelgebieden is hierbij wel/niet [keuze besturen] gemaakt.

Het bestuur heeft verschillende competenties onderkend, als zijnde van toepassing op alle bestuursleden van het pensioenfonds. Voor de onafhankelijk voorzitter gelden nog aanvullende competenties, waarvan wordt verondersteld dat die sterk ontwikkeld zijn. Ten aanzien van de competenties uit het drieluik denken – voelen – kracht, zoals die door de pensioensector zelf zijn vastgelegd in het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds', wenst het bestuur complementair te zijn. In 'Geschiktheidsbeleid' wordt daarom ook op deze competenties gereflecteerd.

Tot slot acht het bestuur professioneel gedrag van belang, wat zich vooral uit in beschikbaarheid, betrokkenheid, attitude en een focus hebben op diversiteit/inclusie.

Reflectie op geschiktheid

Het bestuur doet er goed aan jaarlijks tenminste twee momenten – bijvoorbeeld een voorjaars- en een najaarssessie – te reserveren om, los van de reguliere bestuursvergaderingen, informeel met elkaar van gedachten te wisselen over strategische onderwerpen of ontwikkelingen die gevolgen (kunnen) hebben voor het pensioenfonds of de pensioensector in zijn algemeenheid. In de voorjaarssessie kan de nadruk liggen op geschiktheidsbevordering op actuele dossiers (kennis, inzicht en oordeelsvorming inclusief de toepassing). In de najaarssessie kan de aandacht uitgaan naar meer strategische ontwikkelingen en kunnen toepassing, analyse en reflectie centraal staan. Deze 'helikoptersessies' kunnen het bestuur helpen om overzicht te houden.

Ontwikkelactiviteiten

De volgende activiteiten dragen bij aan het op peil houden of bevorderen van de individuele en collectieve geschiktheid. Het:

- 1 volgen van externe opleidingen: generieke (basis)opleidingen en verdiepingsopleidingen op een bepaald (deel van een) verantwoordelijkheidsgebied/bepaalde vaardigheden.
- 2 bijwonen van algemene pensioenbijeenkomsten: het gaat hier om informatieoverdracht, zoals gebeurt op themadagen van de pensioen-koepel en bijeenkomsten van adviseurs, uitvoeringsorganisaties en van de toezichthouders DNB, AFM en AP.
- 3 volgen van interne sessies: kennissessies van het pensioenfonds/de uitvoerings-organisatie. Hierin kunnen bijvoorbeeld de directeur, een bestuurslid of externe adviseurs een rol hebben. De sessies zijn erop gericht om de fondsspecifieke situatie inzichtelijk te maken of van externe ontwikkelingen op de fondsspecifieke situatie. De sessies kunnen ook bijdragen aan het inwerktraject van nieuwe leden van het bestuur of de andere fondsgremia.
- 4 ondergaan van (ontwikkel)assessments en trainingen gericht op competenties of persoonlijke ontwikkeling.
- 5 verrichten van zelfstudie.

Het fonds heeft normaliter een budget waarin de kosten van deze activiteiten zijn opgenomen.

Cultuur van de lerende organisatie

Het pensioenfonds wenst invulling te geven aan de norm 'lerende organisatie zijn'. Voor het pensioenfonds betekent dit het volgende. Het bestuur:

- stimuleert een lerende cultuur, waarin kennis delen, samenwerken en reflectie gemeengoed zijn;
- maakt de voortgang van geschiktheidsontwikkeling inzichtelijk en transparant in de jaarlijkse evaluatie van de educatie en maakt geschiktheidsontwikkeling daarmee ook bespreekbaar;
- oriënteert zich op opleidingsaanbod dat geschikt is voor het bestuur als geheel en voor individuele bestuurders;
- organiseert dat ervaren bestuursleden collega-bestuurders coachen in hun verdere ontwikkeling, om zo bij te dragen aan een beter bestuur;
- zorgt voor een cyclische aanpak van het onderwerp geschiktheid (waarbinnen permanente educatie een logische plaats heeft);
- benoemt focusgebieden voor de ontwikkeling van het bestuur als geheel en voor individuele ontwikkeling van bestuursleden en ontwikkelingsdoelen en individuele plannen en legt deze vast (monitoring en rapportage);
- stimuleert het leren van andere organisaties.

Het pensioenfonds ziet de elf elementen van de lerende organisatie (Pedler e.a. 1991) als een startpunt. De paarse vlakken zijn vooral voor de voorzitter ijkpunten voor het invulling geven aan het worden van een lerende organisatie.

Een concreet begin kan bijvoorbeeld gemaakt worden door: samen te werken met directieleden (in het geval van een pensioenfonds is het bestuur zelf in beeld), een 'as is' diagnose te maken, te starten met een aangewezen gebeurtenis/momentum, een bewustmakingscampagne, inkadering vanuit geschiktheid, verweef het in het geschiktheidsjaarplan, betrek andere gremia, stel een werkgroep in, stel duidelijke prioriteiten en begin waar de energie zit. (gebaseerd op Pedler, Burgoyne en Boydell, 2017).

	Element	Toelichting
1	Lerende benadering van strategie	Strategie niet alleen als plannen en implementeren zien maar opvatten als leerproces op zich: experimenteren, gaandeweg effectieve patronen benoemen, feedbackmechanismen creëren en voortdurend evalueren.
2	Participatieve beleidsvorming	Betrekken van alle stakeholders bij beleids- en strategievorming: deelname organiseren, overleg entameren en daadwerkelijk invloed op beslissingen geven. Hierbij past een managementstijl die verschillen en spanningen herkent, benadrukt en positief probeert in te zetten voor het geheel.
3	Informatiesystemen	Openheid is cruciaal. Informatie om te kunnen participeren moet toegankelijk zijn, en accuraat, compleet en betrouwbaar.
4	Managementsystemen	Systemen moeten zo werken dat ze eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap stimuleren en leren van mensen ondersteunen.
5	Interne klantrelaties	Organisatieonderdelen moeten zich als elkaars klant gaan zien: kwaliteit van dienstverlening staat centraal waarover dialoog plaatsvindt, verwachtingen en informatie gedeeld worden, wordt onderhandeld en terugkoppeling wordt gegeven. Samenwerking is belangrijker dan interne competitie.
6	Flexibele beloning	Welke waarde spreekt uit beloningswijzen. Beloning moet aangepast kunnen worden. Waardering, complimenten en ook salaris, bonussen.
7	Flexibele matrixstructuren	Taken en rollen relatief los formuleren zodat er ontwikkelmogelijkheden ontstaan voor zowel dienstverlening als individu, teams kunnen hierin veel zelf bepalen.
8	Grenswerkers met voelsprietten	Iedereen die contact heeft met klanten/deelnemers moet bewust bezig zijn met verzamelen van informatie die relevant kan zijn voor de strategie en verbetering van de dienstverlening.
9	Leren van andere organisaties	Benchmarking en joint ventures zijn cruciaal om organisatie te laten leren. Concurrenten beter als collega's zien. Win-win als steven. Gedeelde belang zien.
10	Leerklimaat	Leidinggevendenden moeten ernaar streven dat men het in de organisatie normaal vindt om te experimenteren, te reflecteren op ervaringen en continu aan verbetering te werken. Fouten maken als leerervaring opvatten. Mensen moeten (veilig) kunnen leren om prestaties te willen verbeteren.
11	Ontwikkelingsmogelijkheden voor iedereen	In lerende organisaties hebben mensen toegang tot voorzieningen en faciliteiten voor zelfontplooiing: ondersteuning, begeleiding, feedback is beschikbaar. Eigen ontwikkeling wordt gestimuleerd met cursussen, zelfstudie, groepsprojecten, coaching, mentoring, educatief verlof, taakverrijking, brede ontwikkeling.

Figuur 2: elf elementen van de lerende organisatie (Pedler e.a. 1991 gebaseerd op de toelichting ervan door Rob Poell in Canon van leren & ontwikkelen, 2021)

Belang van zelfevaluatie en eens in de drie jaar onder externe begeleiding

Het bestuur evalueert periodiek het functioneren van het bestuur als geheel en van de afzonderlijke bestuursleden. Eénmaal per jaar voert de onafhankelijk voorzitter van het pensioenfonds een evaluatiegesprek met de individuele bestuursleden, waarna ook het functioneren van het bestuur als collectief wordt geëvalueerd. Eens per drie jaar wordt een derde partij betrokken om het functioneren van het bestuur als geheel te evalueren. In het kader van de Wet versterking bestuur pensioenfonds wordt tijdens de gesprekken nadrukkelijk aandacht geschonken aan verdere ontwikkeling van deskundigheid, competenties en professioneel gedrag (geschiktheid). Het functioneren van de onafhankelijk voorzitter wordt éénmaal per jaar geëvalueerd door het bestuur als geheel. Indien en voor zover nodig worden na de evaluatie binnen het bestuur dan wel met de afzonderlijke bestuursleden afspraken gemaakt om het functioneren te verbeteren.

Reflectie op collectieve en persoonlijke ontwikkeling

Het bestuur toetst jaarlijks of het bestuur nog aan de door het bestuur geformuleerde vereisten voldoet. Reflectie op de deskundigheid en competenties en professioneel gedrag (geschiktheid) vindt plaats door het individuele bestuurslid door middel van zelfreflectie. Om daar vervolgens wat mee te kunnen doen, legt het bestuurslid de bevindingen vast. Het bestuur toetst de geschiktheid periodiek met betrokkenheid van externe begeleiding waarbij extern ontwikkelde tools zeer behulpzaam kunnen zijn. De resultaten worden vastgelegd en in de geschiktheidsmatrix opgenomen. Dit overzicht geeft beknopt en transparant weer hoe het bestuur is samengesteld, over welk geschiktheidsniveau de bestuursleden beschikken en hoe de verschillende competenties ontwikkeld zijn. Ook wordt aandacht besteed aan meetbare aspecten van professioneel gedrag. Alle verrichte activiteiten ter bevordering van de geschiktheid worden op individueel niveau (in het persoonlijke bestuursdossier) en op collectief niveau (geschiktheidsmatrix) bijgehouden.

Het bestuur hanteert normen die benoemd zijn in de Code Pensioenfonds. Het spreekt vanzelf dat de pensioensector deze eigen Code wil naleven. Het pensioenfonds past de Code bij voorkeur dus onverkort toe. Eventuele afwijkingen van de Code Pensioenfonds zijn toegestaan als een gewone meerderheid van het bestuur achter die afwijking staat. In het kader van het pas-toe-of-leg-uit-beginsel wordt de afwijking gemotiveerd uitgelegd door het bestuur en gedocumenteerd.

Het toepassen van de kernelementen rond kennis en competenties

Voor de pensioensector is onderstaand concept ontwikkeld om de kernelementen van en het onderscheid tussen kennis en competenties te verduidelijken.

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

Figuur 3 kernelementen rond kennis en competenties

Elementen rond kennis

Er wordt hierbij onderscheid gemaakt naar kennis, inzicht en oordeelsvorming in verband met de besluitvorming. Onder kennis, inzicht en oordeelsvorming wordt het volgende verstaan:

Kennis

Kennis heeft betrekking op de verwerving en de opslag van informatie. Kennis kan onderverdeeld worden in feiten, procedures, concepten en principes.

Inzicht

Dit 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

Dit 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

Het toepassen van deze competenties maakt dat het bestuur een cyclus kan maken waarin besluiten gefundeerd worden genomen en waarop na evaluatie kan worden bijgestuurd.

Figuur 3.a uitwerking kernelementen rond kennis

Elementen rond competenties

Besturen is niet uitsluitend intellectueel bezig zijn met pensioenmaterie. Het is een collectief proces onder invloed van krachten van binnen en buiten, gericht op een goede balans tussen reflectie en actie. Ter wille van de daadkracht en effectiviteit dient elk individueel bestuurslid, maar ook het bestuur als geheel, over bestuurlijke competenties te beschikken.

De competenties voor een pensioenfondsbestuur zijn beschreven en voorzien van een nadere uitwerking.

Vanuit een diversiteit aan competenties vullen bestuursleden elkaar aan. Het is zaak dat alle competenties in het bestuur in elk geval in voldoende mate vertegenwoordigd zijn. Ook is van belang dat het bestuur vaststelt aan welke competenties het behoefte heeft, dit verder uitwerkt in het geschiktheidsplan en dit zo nodig bijstelt.

Competenties kunnen, zoals eerder bleek, worden onderverdeeld in het drieluik: denken-voelen-kracht. Het drieluik denken-voelen-kracht dient op evenwichtige wijze vertegenwoordigd te zijn binnen het bestuur en vormt een onmisbare component van de geschiktheid om te kunnen besturen.

Denken

Competent zijn betekent niet alleen over de vereiste kennis te beschikken maar er ook mee kunnen werken. Dit werken ligt meer op het domein van het denken. Een bestuur moet beschikken over het vermogen om strategisch en multidisciplinair te denken, problemen te analyseren, een oordeel te vormen, verantwoordelijkheid te nemen en te reflecteren. Dit maakt dat een bestuur kan werken volgens een cyclus waarin besluiten gefundeerd worden genomen en waarop na evaluatie kan worden bijgestuurd.

Vertaald naar de pensioensituatie kan meer in detail gedacht worden aan het vermogen tot strategisch denken, multidisciplinair denken en oordeelsvorming, verantwoordelijkheid kunnen nemen en over reflecterend vermogen beschikken.

Voelen

Met voelen wordt aandacht voor het omgaan met mensen bedoeld. Dit is gericht op samenwerking, de durf om zich kwetsbaar op te stellen en de sensitiviteit om anderen aan te voelen en daarop te reageren. Hierdoor kunnen potentiële weerstanden geïdentificeerd en aangepakt worden. Vertaald naar de pensioensituatie kan meer in detail gedacht worden aan omgevingsbewust zijn, communicatief vermogen, samenwerken en loyaliteit.

Kracht

Met kracht wordt bedoeld op de besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid en actiegerichtheid.

Vertaald wordt naar de pensioensituatie kan meer in detail gedacht worden aan strategische sturing, stressbestendigheid, onafhankelijkheid, authenticiteit, overtuigingskracht, klant- en kwaliteitsgerichtheid, besluitvaardigheid, onderhandelingsvaardigheid.

Ten aanzien van de voorzitter van het bestuur zijn extra competenties zoals voorzittersvaardigheid en leiderschap gewenst.

Figuur 3.b uitwerking kernelementen rond competenties

Het bepalen van het bestuurlijk zelfbeeld

Om tot een bestuurlijk zelfbeeld te komen hanteert het pensioenfonds sinds een aantal jaren verschillende geschiktheidsniveaus.

Geschiktheidsniveau

De geschiktheid van een (kandidaat-) bestuurslid is onder te verdelen in verschillende niveaus:

Geschiktheidsniveau A: aanvangsniveau voor het bestuurslid

Geschiktheidsniveau B: toepassingsniveau van de ervaren bestuurder

Geschiktheidsniveau B-plus: het niveau van een vakbekwame bestuurder (veelal voor taken die het bestuur beoordeelt als hoog afbreukrisico (te denken valt aan vermogensbeheer, informatiebeleid (IT) of risicobeheer))

Geschiktheidsniveau E: het niveau van een expert bestuurslid (waarbij kennis op betreffend/vaak één specifiek verantwoordelijkheidsgebied vanuit professionele opleiding en ervaring is opgedaan)

Geschiktheidsniveau A à Het niveau A omvat kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing op het gebied van begrippen en systemen van de pensioenmaterie zoals benoemd in de verantwoordelijkheidsgebieden.

Het bestuurslid:

- kent de opbouw en het functioneren van het pensioencomplex, bestaande uit de begrippen en systemen van de pensioenmaterie;
- kent de hoofdstructuur en het primaire begrippenkader van de verantwoordelijkheidsgebieden in hun onderlinge samenhang;
- kan in eigen woorden het pensioencomplex uitleggen aan de belanghebbenden van het pensioenfonds en aan de stakeholders;
- heeft zicht op de onderlinge samenhang van de verantwoordelijkheidsgebieden;
- kan onafhankelijk optreden in de besluitvorming door het bestuur, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt;
- kan actief deelnemen aan de gedachtewisseling en oordeelsvorming die nodig zijn om een goed besluit te nemen.

Geschiktheidsniveau A omvat dus kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing. Het vermogen tot oordeelsvorming verwijst naar zaken die van elke bestuurder verwacht mogen worden, zoals:

- overzicht houden op een probleemstelling;
- de relevante criteria vaststellen om binnen de bestuurlijke samenwerking tot een oordeel te komen;
- in staat zijn op elk van de verantwoordelijkheidsgebieden op niveau A mee te praten, kritische vragen te stellen en dit ook te doen;
- de juiste afwegingen kunnen maken en daarmee tot een realistisch eindoordeel komen;
- de juiste specialisten om input weten te vragen en de eigen mening met betrouwbare informatie te onderbouwen;
- in staat zijn het gezonde verstand te gebruiken en dit ook te doen.

Geschiktheidsniveau B → Net als niveau A omvat niveau B “kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing” van de begrippen en systemen van de pensioenmaterie zoals benoemd in de verantwoordelijkheidsgebieden. Aanvullend heeft een bestuurslid op niveau B zich door ervaring en/of aanvullende opleidingen de kennis van niveau A verdiept op één of meer verantwoordelijkheidsgebieden en heeft de opgedane kennis toegepast.

Het bestuurslid:

- heeft een verdiept inzicht in het begrippenkader van (één of meer van) de verantwoordelijkheidsgebieden en het functioneren ervan;
- weet actuele ontwikkelingen op (één of meer van) de verantwoordelijkheidsgebieden met toegenomen souplesse te duiden en weet dit uit te leggen aan belanghebbenden, stakeholders en media;
- is voor (externe) specialisten op (één of meer van) de verantwoordelijkheidsgebieden een actieve gesprekspartner en dus meer dan een kritische vragensteller.

Daarnaast kan de bestuurder op niveau B acties benoemen en uitvoeren om de eigen competenties te ontwikkelen, collega-bestuursleden hierin verder te helpen en zo aan een beter bestuur bij te dragen.

Geschiktheidsniveau B-plus De bestuurder op niveau B-plus heeft bovenop niveau-B aantoonbare vakbekwaamheid op (één of meer van) de verantwoordelijkheidsgebieden en zit in feite tussen de ervaren bestuurder (B) en de expert-bestuurder (op niveau E) in.

Het bestuurslid:

- kent de ‘ins en outs’ vanuit een bestuurlijk kader van (één of meer) verantwoordelijkheidsgebieden.
- heeft naast verdiepingskennis toegepaste (werk)ervaring op (één of meer van) de verantwoordelijkheidsgebieden in de context van het pensioenfonds;
- kan (vanuit eerder opgedane ervaring) professionele adviseurs en leveranciers ‘challengen’, zowel op inhoud als vanuit de specifieke context van het pensioenfonds.
- Vervult een voortrekkers-/coachrol op eigen expertisegebieden binnen het bestuur. Signaleert veranderingen, vertaalt deze naar impact op het pensioenfonds(beleid) en neemt het bestuur hier proactief in mee.

Geschiktheidsniveau E Niveau E is het expertniveau. De expert kent de “ins en outs” van één of meer verantwoordelijkheidsgebieden op professioneel en bestuurlijk niveau en beschikt over expertise gelijkwaardig aan die van een extern adviseur op hetzelfde verantwoordelijkheidsgebied. Denk bijvoorbeeld aan een vermogensbeheerder, risicomanager of jurist.

Het expert bestuurslid:

- Heeft gezaghebbende kennis en concrete langjarige werkervaring in het betreffende vakgebied.
- Houdt ontwikkelingen bij en draagt via zijn/haar netwerk actief bij aan de verdere ontwikkeling van betreffend vakgebied.
- Levert via strategische sturing een significante bijdrage aan de regierol van het bestuur en de countervailing power van het bestuur.
- Borgt onafhankelijk optreden van het bestuur en stimuleert een actieve bijdrage van alle leden aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt.
- Voldoet aan de gestelde eisen van het functieprofiel voor expertbestuurders van het pensioenfonds.

A BASIS kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	B VERDIEPING kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	Bplus – (VAK)BEKWAAM kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	E – EXPERTNIVEAU kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing
<ul style="list-style-type: none"> • kent op hoofdlijnen de opbouw van het pensioencomplex • kent op hoofdlijnen het functioneren van het pensioencomplex 	<ul style="list-style-type: none"> • heeft de kennis van niveau A verdiept (op één of meer deskundigheidsgebieden) • heeft goed inzicht in het functioneren van het pensioencomplex 	<ul style="list-style-type: none"> • kent de ‘ins en outs’ vanuit een bestuurlijk kader van (één of meer) verantwoordelijkheidsgebieden. • onderhoudt een netwerk van inhouds- deskundigen en praktijkgenoten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezaghebbende kennis, vanuit een professionele opleiding en concrete werkervaring in het vakgebied (bijv. Financiële instelling of consultancy organisatie)
<ul style="list-style-type: none"> • kent de hoofdstructuur van de verantwoordelijkheidsgebieden in hun onderlinge samenhang • kent het primaire begrippenkader van alle verantwoordelijkheidsgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> • is bekend met het complete begrippenkader van de desbetreffende verantwoordelijkheidsgebieden • is bekend met actuele ontwikkelingen op de verantwoordelijkheidsgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> • volgt actief de ontwikkelingen op betreffend verantwoordelijkheidsgebied. • signaleert veranderingen en trends. Vertaalt deze naar de impact op het pensioenfonds. • vervult een voortrekkers-/ coachingsrol op betreffend verantwoordelijkheidsgebied binnen het bestuur. Deelt actief kennis en inzichten ten behoeve van het bestuur en beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • leidt ontwikkelingen bij en draagt via zijn of haar netwerk actief bij aan de verdere ontwikkeling van betreffend vakgebied
<ul style="list-style-type: none"> • kan in eigen woorden het pensioen- complex op hoofdlijnen uitleggen 	<ul style="list-style-type: none"> • doorziet het pensioencomplex in de onderlinge samenhang van de verantwoordelijkheidsgebieden op bestuurlijk niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • kan een beleidsvisie definiëren op een specifiek gebied, in samenhang met andere gebieden en in lijn met de strategie van het pensioenfonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Levert middels strategische sturing een significante bijdrage aan de regierol van het bestuur en de countervailing power van het bestuur
<ul style="list-style-type: none"> • kan onafhankelijk optreden in de besluitvorming door het bestuur, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt 	<ul style="list-style-type: none"> • treedt onafhankelijk op en heeft een actieve inhoudelijke bijdrage aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt 	<ul style="list-style-type: none"> • borgt onafhankelijk optreden van het bestuur en stimuleert een actieve bijdragen van alle leden aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Borgt onafhankelijk optreden van het bestuur en stimuleert een actieve bijdrage van alle leden aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt
↓			

A BASIS kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	B VERDIEPING kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	Bplus – (VAK)BEKWAAM kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	E – EXPERTNIVEAU kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing
<ul style="list-style-type: none"> kan actief deelnemen aan de gedachtewisseling en oordeelsvorming die nodig zijn om een goed besluit te nemen 	<ul style="list-style-type: none"> begrijpt de uitleg van (externe) specialisten en stakeholders; is voor hen een actieve gesprekspartner kan plannen en voorstellen kritisch beoordelen en toetsen op onderbouwing en op kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> kan de boodschap doorgronden en voldoende tegenmacht ontwikkelen ten opzichte van (externe) specialisten en stakeholders. Is een actieve gesprekspartner en dus meer dan een kritische vragensteller. 	<ul style="list-style-type: none"> Vervult de rol van expertlid in het bestuur Borgt voor zijn expertisegebied dat het bestuur meekan in complexe materie.
<ul style="list-style-type: none"> kan vroegtijdig op basis van afwijkingen van beleidsafspraken signaleren dat er (mogelijk) iets aan de hand is en dit benoemen 	<ul style="list-style-type: none"> spreekt externe specialisten aan op resultaten, afwijkingen en bijstellingen. 	<ul style="list-style-type: none"> kan een krachtig team bouwen en de benodigde zakelijkheid aan de dag leggen. 	<ul style="list-style-type: none"> Voldoet aan de gestelde eisen van het functieprofiel voor expert- bestuurders van het fonds.

Figuur 4 : indeling kennisniveaus

Competenties

De competenties zijn, zoals eerder beschreven, uitgewerkt in verschillende elementen. Deze zijn afgeleid uit de Code Pensioenfondsen, de Beleidsregel geschiktheid en het servicedocument 'Besturen van een pensioenfonds'²⁰.

²⁰ In bijlage 3 'samenstellen en gebruik profielen' zijn conceptbeschrijvingen opgesteld voor te hanteren wervingsteksten waarin al de nodige elementen zijn uitgewerkt..

De 'matrix competenties' op pagina 19 maakt het mogelijk om een zelfbeeld te creëren.

Professioneel gedrag

Professioneel gedrag is, naast deskundigheid en competenties, een onmisbare component van de geschiktheid om te besturen. Het gaat hierbij vooral om praktische en meetbare gedragsaspecten, om zaken als aantoonbaar voldoende tijd beschikbaar hebben, er blijk van kunnen geven voldoende kennis te hebben van de fondskarakteristieken en een goed ontwikkeld bewustzijn te hebben op het gebied van de zogenaamde board room dynamics. Aan de basis van dit alles ligt uiteraard de integriteit van de bestuurders.

De geschiktheidseindtermen voor de bestuursleden zijn beschreven en voorzien van een nadere uitwerking.

Integer gedrag

Integer zijn als bestuur(der) verwijst naar betrouwbaar zijn als bestuur(der). Mensen die integer worden genoemd hebben over het algemeen de eigenschap dat ze handelen in overeenstemming met hun principes en zich houden aan de verplichtingen die ze op zich genomen hebben. Ook in moeilijke omstandigheden als er druk wordt uitgeoefend om van principes af te wijken. Een integer persoon is betrouwbaar, eerlijk, respectvol en gedraagt zich consistent in verschillende situaties²¹.

²¹ Pensioenfondsen kunnen naast deze algemene gedragscomponent uiteraard verwijzen naar de eigen gedragscode en/of integriteitregeling.

Board room dynamics

Het is van belang voor een bestuur(der) om zich bewust te zijn van 'board room dynamics'. Eigen gedrag en groepsdynamische processen hebben invloed op de integriteit en de reputatie van het pensioenfonds. De 'tone at the top' is van belang voor het goed functioneren van organisaties. Het gedrag en cultuur van een bestuur(der) moet passend zijn voor een pensioenfonds²².

²² Pensioenfondsen kunnen naast deze algemene gedragscomponent uiteraard verwijzen naar het eigen bestuursreglement als daarin 'gewenst gedrag' is benoemd.

Kennis van fondskarakteristieken

Professioneel gedrag vereist kennis van de pensioensector, maar ook kennis van het eigen pensioenfonds. Hoe beter bestuurders zich bewust zijn van de karakteristieken van het pensioenfonds en hun besluitvorming vormgeven langs de lijnen van die eigenheid, hoe beter de aanpak en de bestuurstaken zal verlopen²³.

²³ Pensioenfondsen zullen mogelijk verwijzen naar de individuele ontwikkelplannen van bestuurders om dit vorm te geven.

Lerende mindset

Nieuwsgierig zijn naar wat er gebeurt in het pensioenfonds, het vakgebied en de omringende wereld is een vereiste. Dat is het vertrekpunt van professioneel gedrag en het is die houding die het continue leren voedt en aanwakkert.

Ieder bestuurslid wordt meegenomen in de cyclische aanpak van doorontwikkeling en verdere professionalisering. Het persoonlijke zelfbeeld legt de basis voor het gesprek hierover. In de volgende paragrafen wordt een methode toegelicht voor de vaststelling van de nog benodigde kwaliteiten voor het collectief aan de hand van een inventarisatie van de persoonlijke zelfbeelden.

Het bestuur stelt voor elk individueel bestuurslid een 'persoonlijk zelfbeeld' vast door kennisgebieden en competenties te waarderen tussen de 10 of 15 om te bepalen of wordt voldaan aan de geschiktheidsniveaus A en B. Waar relevant voor het fonds kan ook niveau B+ en of E meegenomen worden; afhankelijk van de omvang en complexiteit van het pensioenfonds is dit situationeel te bepalen. Een lagere score of een hogere score is mogelijk en leidt voor het collectieve bestuur tot een 'collectief zelfbeeld'.

Matrix													
	Cumulatief			collectief eigen norm	bestuur	lid 1	lid 2	lid 3	lid 4	lid 5	lid 6	lid 7	lid 8
Kennis/verantwoordelijkheidsgebieden	A 10	B 15	B+ of E*										
Besturen van een organisatie	80	120	130	100	120	15	15	15	15	15	15	15	15
Wet- en regelgeving	80	120	130	100	115	10	15	15	15	15	15	15	15
Pensioenregeling en- soorten	80	120	130	100	110	15	15	15	15	10	15	10	15
Actuariële aspecten en financiering	80	120	130	100	115	15	15	10	15	15	15	15	15
Beleggingsbeleid /vermogensbeheer	80	120	130	100	110	15	15	10	15	15	15	15	10
Verslaggeving	80	120	130	100	115	15	15	15	15	15	15	10	15
Balansmanagement	80	120	130	100	115	15	15	15	15	15	15	15	10
Herverzekering	80	120	130	100	90	10	10	10	15	10	15	10	10
Administratieve organisatie en interne controle	80	120	130	100	120	15	15	15	15	15	15	15	15
Communicatie	80	120	130	100	120	15	15	15	15	15	15	15	15
Uitbesteding	80	120	130	100	120	15	15	15	15	15	15	15	15
Informatiebeleid /Informatietechnologie	80	120	130	100	95	15	10	10	10	10	15	15	10
Risicomanagement/-beheersing	80	120	130	100	110	15	10	15	15	15	15	15	10
ESG	80	120	130	100	110	15	10	15	15	15	15	15	10

Figuur 5 a.: matrix bestuurlijk zelfbeeld kennis/verantwoordelijkheidsgebieden

* De experts zullen op hun gebied een hogere score ontvangen dan 100 (in dit voorbeeld de normering van het bestuur), of 120 (in dit voorbeeld de score die hoort bij geschiktheidsniveau B), maar van bijvoorbeeld 130. Daarbij moet bedacht worden of het bestuur de scores van de experts (E) wil meetellen in het gewogen gemiddelde van de totale score. Vandaar dat in dit voorbeeld de kolom E niet is gevuld.

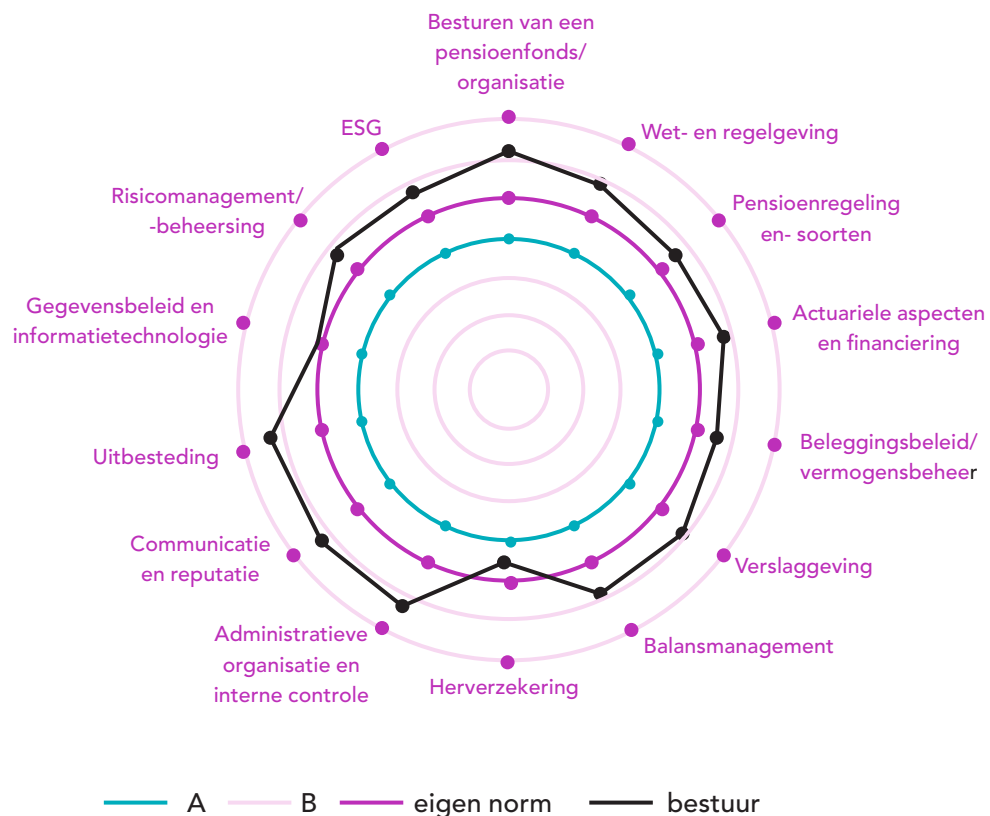
Matrix													
	Cumulatief				bestuur	lid 1	lid 2	lid 3	lid 4	lid 5	lid 6	lid 7	lid 8
Competentie	Laag 5	Midden 10	Hoog 15	Buitengr*									
Strategisch denken	40	80	120	130	85	10	10	10	10	10	15	15	5
Multidisciplinair denken/oordeelsvorming	40	80	120	130	100	15	5	5	15	15	15	15	15
Verantwoordelijkheid	40	80	120	130	90	10	10	15	15	10	10	10	10
Reflecterend vermogen	40	80	120	130	90	10	10	10	10	10	15	10	15
Samenwerken	40	80	120	130	85	10	10	15	10	10	10	10	10
Communicatief vermogen	40	80	120	130	85	10	10	10	10	10	10	15	10
Omgevingsbewust	40	80	120	130	80	5	10	5	15	10	5	15	15
Organisatiesensitief	40	80	120	130	80	15	5	5	10	15	10	10	10
Verandervermogen en lerend vermogen	40	80	120	130	95	15	10	10	15	15	10	10	10
Stressbestendigheid	40	80	120	130	95	15	10	10	15	15	15	10	5
Onafhankelijkheid	40	80	120	130	90	10	10	10	10	10	15	10	15
Authenticiteit	40	80	120	130	85	15	10	10	5	15	10	10	10
Besluitvaardigheid	40	80	120	130	70	5	10	10	10	5	10	10	10
Onderhandelingsvaardigheid	40	80	120	130	95	10	15	15	10	10	10	15	10
Klant-, kwaliteit- en resultaatgerichtheid	40	80	120	130	80	10	10	10	5	10	10	15	10
Strategische sturing	40	80	120	130	75	5	15	10	10	5	10	10	10
Overtuigingskracht	40	80	120	130	75	10	15	10	10	5	10	10	10

Figuur 6.a: matrix bestuurlijk zelfbeeld competenties

* Besturen kunnen er voor kiezen om voor bepaalde rollen een hoge mate van competentie te verlangen. Bijvoorbeeld omdat een gewenste competentie beperkt beschikbaar is binnen het bestuur. In dit hulpmiddel zal dan moeten worden bepaald hoe het bestuur dit weegt. Daarbij is in dit voorbeeld een score van L naar M naar H telkens met een stap van 40 benoemd. Omdat de Beleidsregels Geschiktheid ook aandacht besteden aan 'competenties' en deze van een definitie zijn voorzien wordt geadviseerd om nieuwe bestuurders of het te benoemen bestuurders een self assessment te laten uitvoeren om op deze manier inzicht te verkrijgen. Met de omschrijvingen in bijlage 3 kunnen bestuurders inschatten hoe sterk zij een bepaalde competentie aanwezig achten.

Met behulp van de ingevulde matrices kunnen twee radargrafieken worden gemaakt die de geschiktheid (op basis van deskundigheid en competenties) van het gehele bestuur weergeven. Doel van het bestuur is om collectief geschikt te zijn op een 'minimumniveau' dat het bestuur heeft bepaald. Daarnaast bepaalde het bestuur een 'streefniveau'. Ook dit 'streefniveau' wordt zichtbaar in de radargrafiek. Het bestuur besloot tot het benoemen van een aantal verantwoordelijkheidsgebieden die specifiek zijn toebedeeld aan een aantal bestuurders en zij zijn geschikt op niveau B. De verdeling is vastgelegd in een tabel die is weergegeven op pagina 19.

Bestuur - verantwoordelijkheidsgebieden

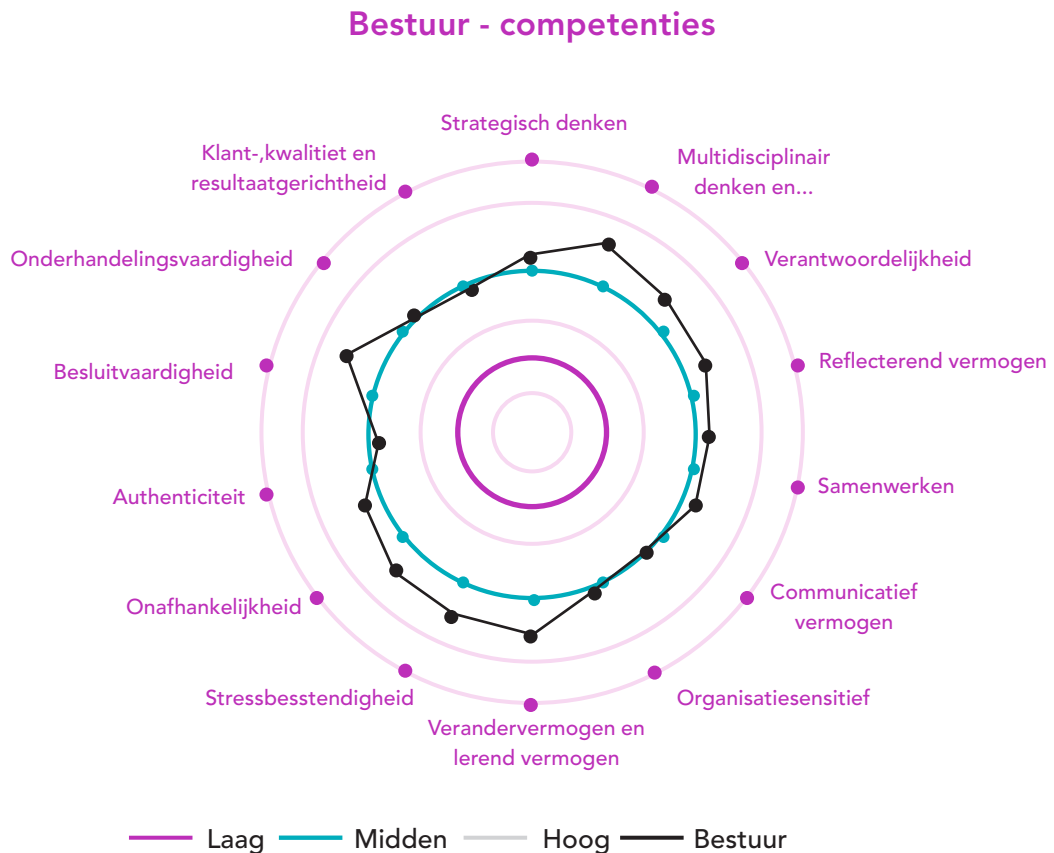


Figuur 6b. radargrafiek bestuur - verantwoordelijkheidsgebieden

24 Voor de pensioenfonds die lid zijn van de Pensioenfederatie is een tool beschikbaar om de individuele scores op te geven om zo de collectieve geschiktheid te bepalen op basis van de individuele vastlegging in matrices. Daarbij kan de 'eigen norm' uiteraard op een 'hogere niveau' worden gesteld. Op het ledennet van de Pensioenfederatie is de volgende [link](#) te benaderen.

De blauwe, middelste lijn in de voorgaande radargrafiek geeft het minimale niveau weer en de paarse lijn het gewenste niveau. De lila, buitenste lijn het niveau b. De zwarte lijn geeft de score weer van het bestuur als collectief gebaseerd op de individuele scores. Die afhankelijk van het geschiktheidsbeleid van het bestuur op basis van zelfscore of via een assessment wordt opgegeven. De eigen norm voor het gemiddelde van het collectief is weergegeven als paarse lijn²⁴.

Het samenstellen van het zelfbeeld gebruikt het bestuur als hulpmiddel bij ontwikkelgesprekken en om onderling het gesprek te voeren over de mate van functioneren van de organisatie.



Figuur 6b. radargrafiek bestuur - competenties

De voorgaande radargrafiek werkt op basis van dezelfde systematiek als de kennisgebieden maar er ontstaat nu een beeld naar competenties²⁵. Een manier waarop het individuele ontwikkelplan en de collectieve geschiktheid kunnen worden vormgegeven staat beschreven in **bijlage x** (nader in te vullen door het pensioenfonds als het pensioenfonds zo'n bijlage opstelt). Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de samenhang met de 'beleidsregel geschiktheid' van DNB en de AFM.

Gewenst profiel beschrijven

Uitgangspunt voor het pensioenfonds is dat een (kandidaat-) bestuurslid pas geschikt is voor de uitoefening van een bestuurlijke functie wanneer hij/zij beschikt over ten minste geschiktheidsniveau A, in combinatie met de juiste competenties en met professioneel gedrag.

Per vacature ontstaat een 'gewenst profiel'. Dit profiel houdt rekening met:

- de eigen norm van het bestuur met betrekking tot deskundigheid;
- de overige competenties die binnen het bestuur aanwezig zijn; en
- beschikbaarheid, qua tijd en mentaliteit.

²⁵ Op het ledennet van de Pensioenfederatie is de volgende [link](#) te benaderen.

Ook bij herbenoeming beoordeelt het bestuur of een bestuurder, gegeven het 'gewenste profiel' voor herbenoeming in aanmerking komt. De wijze waarop de bestuurder liet blijken dat hij professioneel acteert speelt bij de herbenoeming mee. Daarnaast is ook het bewustzijn op het gebied van de zogenaamde boardroom dynamics en het vermogen om bij te dragen aan de lerende organisatie van belang.

Een pensioenfondsbestuurder moet niet alleen tijd kunnen investeren, maar ook willen investeren en van betrokkenheid blijk te geven. Deze mentale beschikbaarheid is mogelijk nog belangrijker dan de effectieve tijdsbesteding. Tegelijkertijd is het belangrijk dat de bestuurder beschikbaar is voor (1) het besturen zelf, (2) overleg en verantwoording, (3) communicatie met belanghebbenden en (4) opleiding, reflectie en evaluaties.

De kandidaat-bestuurder kan alleen worden benoemd indien hij/zij voldoende tijd beschikbaar is. Het bestuur vormt hier een eigen oordeel over. Daarnaast geldt de wettelijke voorwaarde van de voltijd equivalent score (VTE-score), zoals bepaald in artikel 35-A van het Besluit Uitvoering Pensioenwet en Wvb. Bij het bepalen van de VTE-score moet ook worden gekeken naar (neven)functies en overige activiteiten.

Bij een VTE-score van meer dan 1 of bij de conclusie dat er niet voldoende tijd beschikbaar is, is benoeming als bestuurslid niet mogelijk.

Bestuur

Het pensioenfonds kent een paritair bestuur/onafhankelijk/gemengd dat statutair bestaat uit [aantal] personen, drie namens de werkgever, 3 namens de deelnemers, waarvan een namens de pensioengerechtigden. Het bestuur bestaat uit (situatie per 1 januari 20xx):

Functie	Naam	Leeftijd	Geslacht
Voorzitter			
Secretaris			
Lid namens werkgever			
Lid namens deelnemers			
Lid namens deelnemers			
Lid namens pensioengerechtigden			

26 Uiteraard kan een pensioenfonds ook besluiten geen aparte bestuurders aan te wijzen en collectief verantwoordelijk te zijn. In dat geval gebruikt het bestuur deze tabel uiteraard niet.

Taakverdeling binnen het bestuur

Een onderdeel van de taakverdeling is dat het bestuur de verantwoordelijkheidsgebieden uit de Beleidsregel geschiktheid 2012 en het servicedocument 'Besturen van een pensioenfonds' aan afzonderlijke bestuurders heeft toegewezen²⁶. Per verantwoordelijkheidsgebied zijn twee bestuurders verantwoordelijk. In onderstaande tabel is de verdeling weergegeven:

Verantwoordelijkheidsgebied	Primair verantwoordelijk	Secundair verantwoordelijk
Het besturen van een organisatie		
Relevante wet- en regelgeving		
Pensioenregelingen en pensioensoorten		
Vermogensbeheer		
Actuariële begrippen en Verslaglegging		
Administratieve organisatie en interne controle		
Communicatie en reputatie		
Uitbesteding		
Informatiebeleid/Informatietechnologie		
Specifiek voor de voorzitter:		
Opvolging/rooster van aftreden		
Evaluaties/professionaliseringsactiviteiten		
Woordvoering		

Rooster van aftreden

Volgens de Code Pensioenfonds is de benoemingsduur 4 jaar met de mogelijkheid van 2 maal herbenoemen. Het bestuur wil voorkomen dat meerdere bestuursleden tegelijk zouden moeten terugtreden. Een meer gefaseerd patroon is met het oog op continuïteit te verkiezen. Het bestuur heeft daarom een rooster van aftreden opgesteld:

Naam	Lid bestuur vanaf	Herbenoeming	Einde van de zittingsduur	Beoogde datum aftreden
	T			
	T+1			
	T+2			
	T+3			
	T+4			
	T+5			

Het betreft een beoogd rooster van aftreden. Omstandigheden zoals bijvoorbeeld het (onvoorzien) tussentijds aftreden kunnen reden zijn om het rooster van aftreden te moeten aanpassen.

De voorzitter houdt potentiële kandidaten in het oog en voert gesprekken over opvolging, inwerken en aftreden op een proactieve manier.

Geschiktheid leden van de raad van toezicht

Dit hoofdstuk wijdt specifieke aandacht aan de geschiktheid van leden van de raad van toezicht. Ten aanzien van leden van de raad van toezicht bestaat enige overlap met de bestuurder op het gebied van geschiktheid. Het accent in de eisen aan geschiktheid ligt echter in sommige gevallen anders. Het gaat bij deze medebeleidsbepalers om de capaciteiten om hun specifieke taken op een juiste manier uit te voeren.

De raad van toezicht dient te voldoen aan de algemene geschiktheidseisen. Daartoe dient ook de raad van toezicht te voldoen aan het drieluik deskundigheid, competenties en professioneel gedrag. Hieronder wordt nader ingegaan op de geldende geschiktheidseisen voor leden van de raad van toezicht. Eén en ander komt tevens tot uitdrukking in het functieprofiel voor leden van de raad van toezicht.

Deskundigheid leden van de raad van toezicht

Van een lid van de raad van toezicht wordt bij aanvang van zijn/haar eerste benoemingstermijn deskundigheid op bij voorkeur alle verantwoordelijkheidsgebieden op niveau A verwacht²⁷.

²⁷ Pensioenfonds kunnen uiteraard kiezen andere geschiktheidsniveaus te benoemen.

De deskundigheid van de leden van de raad van toezicht wordt in kaart gebracht door hen te vragen zelf hun huidige deskundigheidsniveau aan te geven. Zij zullen de aangegeven niveaus moeten onderbouwen met concrete opleidingen en aantoonbare toepassingservaring, bij voorkeur in de context van het pensioenfonds.

Competenties leden van de raad van toezicht

Een lid van de raad van toezicht dient net als een lid van het bestuur te beschikken over meerdere competenties.

De onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht dient voorop te staan. De raad van toezicht bevordert, zoals de Code Pensioenfonds aangeeft, ook het collegiaal toezicht en de complementariteit binnen de raad. Daarbij houdt de raad van toezicht rekening met opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd.

De leden van de raad van toezicht zijn bekend met de VITP-toezichtcode en streven ernaar de bepalingen van deze Code bij het uitoefenen van hun taak toe te passen.

De leden van de raad van toezicht worden gevraagd om hun competenties zelf in kaart te brengen in een competentiematrix.

Professioneel gedrag leden van de raad van toezicht

Voor de eisen die worden gesteld in het kader van professioneel gedrag wordt verwezen naar het voorgaande.

Permanente ontwikkeling raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht zijn zelf verantwoordelijk voor het op niveau houden of verder op niveau brengen van hun geschiktheid. Scholing wordt niet vergoed door het pensioenfonds.

Evaluatie raad van toezicht

Het eigen functioneren is voor de raad van toezicht een continu aandachtspunt.

De raad van toezicht evalueert daartoe in elk geval jaarlijks zijn functioneren.

Hierbij betreft de raad van toezicht één keer in de drie jaar een derde externe partij. Bij de evaluatie komt aan de orde of de raad voldoende geschikt en divers

is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur.

Opvolging werving en selectie leden raad van toezicht

Conform de Code Pensioenfonds zorgt de raad van toezicht ervoor dat de samenstelling complementair is. De raad van toezicht stelt hiertoe een functieprofiel op. Een lid van de raad van toezicht dient bij aanvang van zijn of haar functie geschikt te zijn.

De raad houdt rekening met het diversiteitsbeleid. De raad van toezicht streeft ernaar dat er tenminste één man en één vrouw in de raad van toezicht zit.

Geschiktheid sleutelfunctionarissen

De deskundigheid en de vereiste competenties voor sleutelfunctionarissen is vastgelegd in het functieprofiel voor sleutelfunctionarissen. Voor wat betreft de scholing van de sleutelfunctionarissen geldt dat zij bereid moeten zijn tot het volgen van scholing om hun deskundigheid op het gewenste niveau te brengen. Voor de sleutelfunctionarissen die tevens bestuurder van het pensioenfonds zijn of medewerker van het bestuursbureau geldt dat de kosten van deze scholing worden vergoed door het pensioenfonds.

28 Deze tabel wordt weergegeven ter oriëntatie. Pensioenfonds wegens af in welke mate de grootte, complexiteit en uitvoering van de sleutelfunctierol leiden tot welke normering. Pensioenfonds betrekken daarin uiteraard ook de categorisering die DNB in 2021 in de toezicht-aanpak formuleerde. Pensioenfonds worden ingedeeld in drie klassen, afhankelijk van de 'impact op het vertrouwen in het financiële stelsel' die eventuele problemen bij dat fonds zouden hebben. I1 = lage impact, I2 = medium impact en I3 = hoge impact. Pensioenfonds houden er rekening mee dat in categorie I3 zwaardere eisen worden gesteld aan het geschiktheidsniveau terwijl kleinere pensioenfonds uiteraard eveneens bestuurd moeten worden door geschikte bestuurders en moeten zijn voorzien van geschikte sleutelfunctiehouders ten behoeve van hun deelnemers. Pensioenfonds bepalen zelf de invulling van deze tabel. Zie ook de toelichting in § 3.6.2.

Sleutelfunctiehouder	Geschiktheid afhankelijk van vormgeving uitvoering en combinatie met de wijze waarop de sleutelfunctierol wordt ingevuld ²⁸
Actuarieel	Financieel actuarieel op niveau E, AO/IC/risicomanagement, Vermogensbeheer & beleggingsbeleid op niveau B en overige gebieden op niveau A
Risicomanagement	AO/IC/risicomanagement op niveau B+ of E, Uitbesteding, financieel actuarieel, Vermogensbeheer & beleggingsbeleid op niveau B en overige gebieden op niveau A
Interne Audit	AO/IC/risicomanagement op niveau B+ of E, Uitbesteding, financieel actuarieel, Vermogensbeheer & beleggingsbeleid op niveau B en overige gebieden op niveau A

Figuur 7: geschiktheid sleutelfunctiehouders

Geschiktheid leden verantwoordingsorgaan

Hieronder wordt nader ingegaan op de geschiktheidseisen die gelden voor leden van het verantwoordingsorgaan. Eén en ander komt tevens tot uitdrukking in de competentievisie die geldt voor het verantwoordingsorgaan.

Deskundigheid verantwoordingsorgaan

Voor leden van het verantwoordingsorgaan gelden op grond van de Beleidsregel geschiktheid 2012 en de handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017 geen geschiktheidseisen, omdat een lid van het verantwoordingsorgaan geen (mede-) beleidsbepaler is. Voor het verantwoordingsorgaan wordt ernaar gestreefd dat het verantwoordingsorgaan als geheel voldoet aan deskundigheidsniveau A, d.w.z. dat op elk van de verantwoordelijkheidsgebieden minimaal twee VO-leden aantoonbaar niveau A bezitten²⁹.

²⁹ Pensioenfondsen kunnen uiteraard kiezen andere geschiktheidsniveaus te benoemen.

In het bijzonder is voor het verantwoordingsorgaan kennis vereist van het pensioenfonds en de populatie waarvoor de pensioenregeling wordt uitgevoerd.

Competenties verantwoordingsorgaan

Om het bestuurlijk handelen te beoordelen dienen leden van het verantwoordingsorgaan in ieder geval te beschikken over enkele in de competentievisie genoemde competenties.

Evaluatie verantwoordingsorgaan

Het verantwoordingsorgaan evalueert periodiek zijn eigen functioneren. De verantwoordelijkheid voor het naar behoren functioneren van leden van het verantwoordingsorgaan berust bij dit orgaan. In overleg met het bestuur van het pensioenfonds kan de evaluatie van het functioneren van het verantwoordingsorgaan worden begeleid door een externe deskundige. Na goedkeuring komen de kosten hiervan voor rekening van het pensioenfonds.

Opvolging, werving en selectie leden van het verantwoordingsorgaan

Het verantwoordingsorgaan streeft ernaar dat er tenminste één man, één vrouw en één persoon onder de 40 jaar in het verantwoordingsorgaan zit.

Het verantwoordingsorgaan stelt een competentievisie op die bij de verkiezing van leden van het verantwoordingsorgaan gehanteerd wordt. De leden van het verantwoordingsorgaan worden gekozen door middel van verkiezingen, één en ander met inachtneming van hetgeen bepaald is in het verkiezingsreglement verantwoordingsorgaan.

Als de kandidaat niet aantoonbaar over de vereiste kennis beschikt, dient de kandidaat bereid te zijn binnen drie maanden nadat hij/zij als lid van het verantwoordingsorgaan is gekozen deze kennis zich eigen te maken³⁰.

³⁰ Pensioenfondsen kunnen er uiteraard voor kiezen om hier een andere termijn dan drie maanden te noemen.

Bijlage 2



Opbouw toetsingsdossier voorgenomen
benoeming dnb en bezwaarmogelijkheden

B2

Bijlage 2: Opbouw toetsingsdossier voorgenomen benoeming dnb en bezwaarmogelijkheden

Betrouwbaarheidsonderzoek, indien de betrouwbaarheid nog niet eerder is getoetst door DNB of AFM of indien er wijzigingen te melden zijn.

Bij een voorgenomen benoeming vult de kandidaat ook het Aanvraagformulier Betrouwbaarheidsonderzoek in. Als de kandidaat eerder door DNB of de AFM op betrouwbaarheid is beoordeeld en er sinds de laatste toetsing geen wijzigingen zijn in relevante feiten of omstandigheden, kan het Aanvraagformulier Betrouwbaarheidsonderzoek achterwege blijven. Wij raden de kandidaat aan altijd het Aanvraagformulier Betrouwbaarheidsonderzoek door te nemen; daarin wordt toegelicht wat onder relevante feiten of omstandigheden en antecedenten wordt verstaan en worden voorbeelden gegeven.

Gegevens functie/functieprofiel

In het functieprofiel staan in ieder geval de zaken die hieronder worden genoemd:

- De verantwoordelijkheidsgebieden
 - De taken en verantwoordelijkheden
 - De te verwachten tijdsbesteding
 - De benodigde competenties
 - De functievereisten in termen van opleiding en ervaring
-

Curriculum vitae

Het cv van de kandidaat moet volledig en actueel zijn en bevat in ieder geval het volgende:

- Opleidingen en relevante cursussen met vermelding van de naam en plaats van de onderwijsinstelling, jaartallen en diploma's/certificaten.
 - Werkervaring met vermelding van de statutaire naam en plaats van de onderneming, de periode waarin de kandidaat daar werkzaam was, de functie en een toelichting van taken en verantwoordelijkheden, en het aantal personen voor wie de kandidaat verantwoordelijk was.
 - Alle nevenfuncties met vermelding van:
 - statutaire naam en plaats van de onderneming;
 - verantwoordelijkheidsgebied of commissie;
 - gemiddelde wekelijkse of maandelijkse tijdsbesteding per nevenfunctie;
 - of de nevenfunctie wel of niet bezoldigd is.
-

Kopie paspoort of identiteitsbewijs

Bij de aanvraag moet een leesbare kopie worden meegestuurd van een geldig paspoort of identiteitskaart (beide zijden) van de kandidaat. Een kopie van een rijbewijs voldoet helaas niet. De kopie wordt gebruikt ter verificatie van de persoonsgegevens van de kandidaat, die nodig zijn voor de raadpleging van justitiële informatie. De kopie moet goed leesbaar zijn en nog geldig zijn op de startdatum van de nieuwe functie. De foto, het BSN-nummer en de MRZ-code (machine leesbare zone) mogen afgeschermd worden.

Werving- en selectieprocedure

DNB verzoekt om een omschrijving van de procedure die is doorlopen om de kandidaat te werven en te selecteren.

Besluitvorming bestuur

In dit onderdeel moet de besluitvorming over de selectie van de kandidaat worden toegelicht, waaronder de motivatie waaruit blijkt waarom de kandidaat voldoet aan het functieprofiel. Als de kandidaat op bepaalde punten niet voldoet aan het functieprofiel, kan worden toegelicht waarom toch voor deze persoon is gekozen. Indien relevant kan hier ook omschreven worden welke maatregelen zijn genomen om belangenverstremming en de schijn van belangenverstremming tegen te gaan.

Geschiktheidsmatrix bestuur

De geschiktheidsmatrix en de toelichting hierop geven inzicht in de kennis en vaardigheden van de kandidaat én van de andere leden van het collectief. Bij de beoordeling van de geschiktheid van de kandidaat speelt namelijk ook de samenstelling van het collectief een rol. Om de matrix te kunnen beoordelen, heeft DNB een toelichting nodig waarin in ieder geval de zaken staan die hieronder worden genoemd:

- Een omschrijving waaruit blijkt hoe de matrix tot stand is gekomen. Denk aan: hoe zijn de scores tot stand gekomen, wie heeft de scores ingevuld, zijn de scores in het collectief besproken, heeft de kandidaat kennisgenomen van de volledig ingevulde matrix.
- Een onderbouwing van de scores van de kandidaat én de andere leden van het collectief.
- Een antwoord op de volgende vragen:
 - Op welk onderdeel scoort het collectief het best en het minst en waar ligt dat aan?
 - Hoe zullen de minder sterke punten binnen het collectief worden gecompenseerd?
 - Wat is de meerwaarde van de kandidaat voor het collectief?
 - Over welke relevante competenties voor de functie beschikt de kandidaat en waar blijkt dat uit?

- Wat is de kennis en ervaring van de kandidaat op het gebied van klimaat- en milieu gerelateerde risico's? Hoe is deze kennis en ervaring binnen het gehele collectief.

Bij de onderbouwing van de scores is het belangrijk dat u duidelijk maakt waarom de kandidaat en de andere leden in het collectief in de matrix een bepaalde score krijgen. U kunt hierbij denken aan relevante opleidingen en ervaring.

Referenten

De volgende voorwaarden zijn van toepassing op referenten:

- Referenten komen voort uit de professionele werkomgeving en zijn voldoende onafhankelijk.
- Referenten zijn in staat om inhoudelijk een beeld te geven over de kennis, ervaring en het professioneel gedrag van de kandidaat.
- Een van de referenten is de laatste leidinggevende, collega-bestuurder of commissaris van de kandidaat.
- Minstens één referent komt uit de financiële sector. Bij voorkeur is dit een persoon die bij een andere onderneming werkt dan waar de kandidaat werkzaam is.

De volgende gegevens heeft DNB nodig van de referenten:

- Naam
- Achternaam
- Telefoonnummer
- E-mailadres
- Huidige functie en de relatie met de referent

In verband met privacy verzoekt DNB niet meer persoonsgegevens van referenten mee te sturen.

DNB belt de referenten niet in alle gevallen. Het is verstandig om van tevoren aan uw referenten aan te geven dat de kans aanwezig is dat DNB contact opneemt.

Vorbereiding functie

DNB ontvangt graag een toelichting over hoe de kandidaat zich heeft voorbereid op de functie. Dit zorgt ervoor dat DNB een volledig beeld krijgt van de geschiktheid van de kandidaat. Denk hierbij aan het doornemen van stukken, het bijpraten of het houden van discussiesessies binnen de organisatie, het bijwonen van vergaderingen als toehoorder, interne of externe opleidingen.

Tijdsbeslag (voldoende tijd)

Het pensioenfonds dient rekening te houden met het maximumaantal toezicht-houdende functies dat een bestuurder of commissaris wettelijk mag vervullen. DNB verzoekt daarom om een onderbouwing dat de kandidaat voldoet aan de vereisten die gesteld worden door de Wet bestuur en toezicht (Wbt) of een

onderbouwing van de VTE-score voor kandidaten bij (beroeps)pensioenfonds, zoals vereist door de Wet versterking bestuur pensioenfonds.

Daarnaast wil DNB graag inzicht in de daadwerkelijke tijdsbesteding van de kandidaat. Hiervoor kan in het cv aangegeven worden wat de gemiddelde wekelijkse of maandelijkse tijdsbesteding per nevenfunctie is. Een apart document opstellen is ook een mogelijkheid.

Verklaring tekeningsbevoegde

Voor de ondertekening van het Aanvraagformulier Aanvangstoetsing moet een Verklaring tekenbevoegde geüpload worden. Hiermee wordt de aanvraag ondertekend door tekenbevoegde(n) van het pensioenfonds. Deze verklaring is te downloaden na inloggen in het Digitaal Loket Toezicht.

Ook bij een functieverandering en een herbenoeming worden de hiervoor genoemde stappen deels doorgelopen.

Zienswijzen en bezwaar

De Nederlandsche Bank (DNB) kan op basis van het onderzoek en het toetsingsgesprek dat volgt op de ingediende documentatie tot de conclusie komen dat

- de kandidaat niet geschikt is of
- de betrouwbaarheid niet buiten twijfel staat.

Als DNB het voornemen heeft om een negatief besluit te nemen, wordt de kandidaat van dit voornemen schriftelijk op de hoogte gesteld en maakt DNB een belafsprake om een nadere toelichting te geven. DNB gebruikt vaak vooraf informele zienswijzen om een bezwaar te voorkomen.

Blijft DNB bij de mening dan richt DNB zich:

- als eerste tot de organisatie om te bewerkstelligen dat de instelling de kandidaat terug trekt of de kandidaat zich niet meer voor benoeming beschikbaar stelt; en
- als tweede op het formeel afwijzen van het verzoek en het nemen van een negatief besluit.

De pensioensector lijkt terughoudender dan andere sectoren in het terugtrekken van kandidaten. Het kan een doel dienen om zeker te zijn van het eigen doorlopen proces van werving, selectie en voorgenomen benoeming. De voordragende partijen, het bestuur en het intern toezicht zijn het kennelijk eens over de voorgenomen benoeming. In een beslissing op bezwaar die na een mogelijke hoorzitting volgt maakt DNB dan voor het pensioenfonds duidelijk wat aan de voorgenomen benoeming niet klopt en wat verbeterd moet worden.

Bezwaar indienen moet binnen zes weken na het schriftelijke besluit

Het bezwaarschrift moet u in ieder geval vermelden:

- uw naam en adres;
- de datum waarop u het bezwaarschrift schrijft;
- een omschrijving van de beslissing waartegen u bezwaar wilt maken;
- de reden waarom u bezwaar maakt;
- de adressering van de afdeling die het bezwaar behandelt; en
- uw (digitale) handtekening. U moet het bezwaarschrift ondertekenen.

Voorlopig of pro forma bezwaar is mogelijk maar moet binnen zes weken.

Het is mogelijk dat het u niet op tijd (dus binnen zes weken) lukt om aan alle vereisten te voldoen. U hebt bijvoorbeeld nog niet alle stukken of een vertaling is niet op tijd klaar. U moet dan toch maar een onvolledig bezwaarschrift indienen. Als uw bezwaarschrift niet binnen zes weken bij het bestuursorgaan is binnengekomen, dan is uw mogelijkheid om bezwaar te maken voorbij. In het onvolledige bezwaarschrift moeten in ieder geval uw naam en adres, de datum en de beslissing waartegen u bezwaar maakt staan. Als niet alle gegevens (bijvoorbeeld de reden waarom u bezwaar maakt) in uw bezwaarschrift staan, krijgt u nog kort de tijd om dit aan te vullen. Doet u dit niet op tijd, dan kan het bestuursorgaan het bezwaarschrift niet-ontvankelijk verklaren. Weet u niet precies wanneer de beslissing is genomen waarvan u nadelige gevolgen ondervindt, dien dan het bezwaarschrift zo spoedig mogelijk in.

DNB geeft u de mogelijkheid om een mondelinge toelichting te geven.

Dit wordt 'horen' genoemd. U en de personen die bij de voorbereiding van de beslissing hun mening hebben gegeven, worden hierover ingelicht. Het bestuursorgaan hoeft u niet altijd te horen.

DNB is niet verplicht u te horen:

- als het bezwaar 'kennelijk niet-ontvankelijk' is. Dit betekent dat:
 - u de termijn hebt overschreden voor het maken van bezwaar (zes weken), of
 - het bestuursorgaan denkt dat het besluit u niet of niet rechtstreeks raakt, of
 - u ondanks een herhaald verzoek van het bestuursorgaan niet de wettelijk verplichte gegevens hebt gegeven;
- als het bezwaar 'kennelijk ongegrond' is. Dat wil zeggen dat er geen enkele goede reden bestaat voor het bezwaar;
- als u heeft aangegeven niet gehoord te willen worden; of
- als aan het bezwaar helemaal is tegemoetgekomen.

U kunt voor het horen gegevens of bewijsstukken bij het bestuursorgaan afgeven of ernaartoe sturen. Die gegevens of bewijsstukken moeten wel uiterlijk tien dagen voor het horen door het bestuursorgaan zijn ontvangen. De stukken die betrekking hebben op de zaak en het bezwaarschrift kunt u in elk geval

een week lang inzien, vertrouwelijke stukken uitgezonderd. Meestal liggen de stukken ter inzage bij het bestuursorgaan. Alle betrokkenen kunnen kopieën krijgen.

Als de beslissing op bezwaar negatief is dan staat beroep bij de Centrale Raad van Beroep open. Blijft een beslissing te lang uit dan kan ook een voorlopige voorziening (kort geding) worden gevraagd.

Bijlage 3



Samenstellen en gebruik van profielen

B3

Bijlage 3: Samenstellen en gebruik van profielen

Vacature

(kandidaat-)bestuurder Pensioenfonds [naam]

Het pensioenfonds zoekt een nieuw bestuurslid. In dit profiel vindt u een beschrijving van het gewenste profiel aan voor onze nieuwe collega.

Korte profielschets van het fonds

Pensioenfonds [naam] is een bedrijfstakpensioenfonds/algemeen pensioenfonds/ondernemingspensioenfonds/beroepspensioenfonds en voert de pensioenovereenkomsten uit die van toepassing zijn op werknemers/beroepsgenoten binnen [sector/beroepsgroep/onderneming].

Doelstelling van het fonds is het verlenen van pensioenen aan deelnemers, gewezen deelnemers en hun nabestaanden met inachtneming van de statuten en reglementen. Het fonds beoogt dit doel te bereiken door premies te innen bij de aangesloten ondernemingen. De gelden worden belegd en beheerd en het fonds doet daaruit uitkeringen bij ouderdom en overlijden.

Het beleid van het fonds wordt bepaald door het bestuur. De uitvoering van de pensioenregeling en de bestuursondersteuning heeft het bestuur uitbesteed aan [naam] en het fiduciair management heeft het bestuur uitbesteed aan [naam]/voert het bestuur zelfstandig uit. Daarnaast maakt het bestuur gebruik van de werkzaamheden van onder meer een actuaris, accountant, compliance officer en sleutelfunctionarissen.

Taken en profiel bestuur

Het bestuur beheert het fonds en vertegenwoordigt het fonds in en buiten rechte. Hiertoe stelt het bestuur het financiële, toeslagen- en beleggingsbeleid vast en communiceert met de belanghebbenden. Het bestuur legt verantwoording af aan alle stakeholders, onder andere middels het jaarverslag en aan het verantwoordingsorgaan. Voorts wordt het bestuur gecontroleerd door het interne toezichtorgaan, een Raad van Toezicht (RvT).

Het bestuur voert de pensioenregelingen uit. Het bestuur is daarbij in control, wat betekent dat het bestuur inzicht heeft in het feitelijke reilen en zeilen van het fonds, de risico's die erbij horen kent en bijstuurt waar en wanneer dat nodig is. Het bestuur is verantwoordelijk voor alles wat door of namens het pensioenfonds wordt gedaan. Belangrijke uitgangspunten zijn een evenwichtige afweging van de belangen van alle bij het fonds betrokken belanghebbenden, het organiseren van medezeggenschap, het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en transparantie daarover door middel van heldere communicatie en het organiseren van intern toezicht.

Het bestuur vormt zich een mening over de uitvoerbaarheid, financierbaarheid en communiceerbaarheid van de pensioenregeling die het uit dient te voeren.

Het pensioenfonds heeft een paritair bestuursmodel/gemengd bestuursmodel/onafhankelijk bestuursmodel. Het bestuur bestaat uit [aantal] bestuursleden, te weten: [benoemen geledingen].

Bestuursleden hebben in beginsel zitting voor een tijdvak van vier jaren en komen maximaal tweemaal voor herbenoeming in aanmerking.

Het bestuur heeft de volgende commissies/werkgroepen vastgesteld:

- Beleggingsadviescommissie;
- Pensioen- en Uitbestedingsadviescommissie;
- Risicoadviescommissie;
- Communicatieadviescommissie;
- Dagelijks Bestuur;
- Financiële Adviescommissie;
- Geschillencommissie;
- en (diverse ad hoc) werkgroepen.

Competenties

Ieder mens beschikt over verschillende competenties. De combinatie daarvan kenmerkt mensen in hun professionaliteit en maakt hen geschikt voor de ene taak of juist voor de andere. Het is niet reëel te veronderstellen dat alle bestuursleden in dezelfde mate voldoen aan of excelleren op de competenties die binnen het bestuur als geheel aanwezig moeten zijn. Belangrijk is het bewustzijn van de eigen competenties en die van elkaar, zodat dit aspect van geschiktheid ingezet kan worden bij de taakverdeling binnen het bestuur. Van de binnen het bestuur benodigde competenties kan overigens een belangrijk deel (verder) worden ontwikkeld door opleiding en, wanneer men voor die ontwikkeling open staat en hierop reflecteert, ook door ervaring. Van bestuursleden wordt verwacht dat zij bereid zijn competenties waar mogelijk (verder) te ontwikkelen.

Algemeen

Binnen het bestuur als geheel zijn de volgende competenties aanwezig, waar ieder bestuurslid in meerdere of mindere mate over beschikt:

- strategisch denken;
- multidisciplinair denken en oordeelsvorming;
- verantwoordelijkheid;
- reflecterend vermogen;
- samenwerken;
- communicatief vermogen;
- omgevingsbewustzijn;
- verandervermogen en lerend vermogen
- stressbestendigheid;
- onafhankelijkheid;
- authenticiteit;

- besluitvaardigheid;
- onderhandelingsvaardigheid;
- klant- en kwaliteits- en resultaatgerichtheid;
- strategische sturing;
- overtuigingskracht;

en specifiek voor de voorzitter:

- voorzittersvaardigheid en leiderschap.

Deze competenties zijn onder andere afgeleid uit de 'beleidsregel geschiktheid 2022'³¹ en aangevuld met praktijkvoorbeelden vanuit het pensioenfonds. De opsomming sluit aan bij de competenties die in de radargrafiek zijn opgenomen. Zie bijlage 1.

Toetsing competenties

Het is van belang competenties periodiek te laten toetsen om te herijken welke competenties aanwezig zijn en in welke mate. Toetsing van competenties geeft bestuurders inzicht in zichzelf en in collega-bestuurders. Dat kan leiden tot een grotere persoonlijke effectiviteit bij bestuurders individueel en een betere samenwerking onderling. Het resultaat van de toetsing kan input vormen bij de evaluatie van het bestuurlijk functioneren en kan het bestuur richting geven bij de vraag welke competenties verder ontwikkeld zouden moeten worden in het licht van de taakverdeling.

Werving en selectie op basis van profielen

Uitgangspunt is dat het bestuur bij de werving en selectie van bestuursleden een algemeen en een specifiek profiel gebruikt. In de profielen staan de taken van het bestuur en de eventuele specifieke taak van het nieuwe bestuurslid. Daarnaast worden de criteria opgenomen die gesteld worden aan de geschiktheid van de bestuurder in termen van de vereiste deskundigheid, competenties en professioneel gedrag. Voorts is de diversiteit binnen het bestuur een aandachtspunt dat een plaats in de profielen krijgt.

Van competenties naar wervingsteksten

In dit document is een onderscheid gemaakt tussen de verantwoordelijkheidsgebieden³² en de competenties. Voor de competenties worden als handreiking tekstblokken vertrekt die bij de werving en selectie kunnen worden gebruikt. Daarbij is ook aansluiting gezocht bij de beleidsregel geschiktheid 2012 die in 2020 is herzien inclusief de voorgenomen aanpassing naar 2022.

- **strategisch denken;**

De kandidaat heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen, blijft deze visie toetsen en stelt deze zo nodig bij. De kandidaat vertaalt dit in lange termijn doelstellingen en stelt een strategische planning op voor het realiseren van deze lange termijn doelstellingen. De persoon die wij zoeken is in staat om gestructureerd scenarioanalyses toe te passen en houdt hierbij goed zicht op risico's van ons pensioenfonds. De kandidaat zoekt verbinding met de sleutelfunctionarissen als dat nodig is.

31 De schrijfgroep beoordeelde de teksten in de consultatieversie van de toezichhouders en stelde een combinatie van bestaande begrippen en de nieuwe begrippen. Zie voor de consultatie: www.pensioenfederatie.nl/stream/wijzigingsdocument-beleidsregel-geschiktheid-2022-consultatie.pdf

32 A Bestuur, organisatie en communicatie en reputatie
 B Regelingen en diensten die het pensioenfonds uitvoert en markten waar het pensioenfonds investeert
 C Beheerste, integere bedrijfsvoering en informatiebeleid
 D Evenwichtige en consistente besluitvorming
 E Beschikbaarheid, betrokkenheid en (voorkomen van) belangenverstrengeling

- **multidisciplinair denken en oordeelsvorming;**

De kandidaat is in staat om de verschillende vakgebieden/verantwoordelijkheidsgebieden te overzien en zoekt verbinding tussen deze gebieden. Hij/zij werkt structureel samen om verschillende vraagstukken te onderzoeken en hier oplossingen voor te bieden. De kandidaat herkent dat ieder gebied een andere denkwijze vertegenwoordigt en staat daarom open voor nieuwe ideeën, stelt actief vragen en draagt bij aan dialoog tussen vakgebieden en gedragen analyse om tot weloverwogen besluitvorming te komen.

- **verantwoordelijkheid;**

De kandidaat heeft inzicht in interne en externe belangen, weegt deze zorgvuldig af en legt hierover verantwoording af. Toont lerend vermogen en beseft dat zijn of haar handelen invloed heeft op de belangen van stakeholders.

- **reflecterend vermogen;**

De kandidaat geeft blijk van helikopterzicht en oordeelsvorming. Hij of zij is in staat om gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen en vraagstukken. Kan over de eigen portefeuille heen kijken, vooral wanneer problemen spelen die de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen.

- **samenwerken;**

De kandidaat heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.

- **communicatief vermogen;**

De kandidaat brengt op een begrijpelijke en acceptabele wijze in een daartoe geëigende vorm een boodschap over aan anderen. Is gericht op duidelijkheid, transparantie en actief feedback geven en nemen. De kandidaat draagt bij aan het vormgeven van een open en inhoudelijk gesprek.

- **omgevingsbewustzijn;**

De kandidaat heeft oog voor de ontwikkelingen, krachtenvelden en gevoelens binnen het pensioenfonds en de uitbestedingsrelaties, is goed geïnformeerd over de relevante (internationale) financiële, economische, maatschappelijke en andere ontwikkelingen in de omgeving van het pensioenfonds alsook over de belangen van stakeholders en kan deze informatie effectief benutten.

- **organisatiesensitiviteit;**

De kandidaat heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de organisatie. Heeft daarbij ook oog voor de belangen van de interne stakeholders en kan deze informatie effectief benutten.

- **verandervermogen en lerend vermogen;**

De kandidaat heeft de capaciteit om tijdig en op adequate wijze te reageren op (verwachte en onverwachte) veranderingen en deze te vertalen naar aanpassingen in de organisatie en is in staat om de leiderschapstijl aan te passen, al naargelang de situatie daarom vraagt. De kandidaat bezit vermogen om nieuwe informatie op te nemen en vervolgens effectief toe te passen voor de organisatie of in zijn/haar eigen functioneren. De kandidaat herkent en formuleert dilemma's en benoemt die.

- **stressbestendigheid;**

De kandidaat blijft gelijkmatig presteren onder hoge (werk)druk en in onzekere omstandigheden.

- **onafhankelijkheid;**

De kandidaat is zelfstandig in zijn of haar gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen (en enig deelbelang) te handhaven en te verdedigen in het belang van de onderneming. Opereert hiertoe objectief en kritisch. Herkent en anticipeert op situaties waarin persoonlijke en zakelijke belangen (potentieel) conflicteren. Is in staat ook onder druk de eigen mening vast te houden, vanuit de vervulling van taken en verantwoordelijkheden ook, als dat ongunstige consequenties voor hem/haar zelf zou kunnen hebben. De kandidaat weet wat het betekent om 'zonder last en ruggenspraak' te functioneren.

- **authenticiteit;**

De kandidaat is consistent in woord en daad. De kandidaat laat dat zien omdat gedachten en gevoelens in lijn zijn met wat hij of zij zegt en doet. Wij zijn op zoek naar een persoon die open communiceert over intenties, ideeën en gevoelens én ook anderen uitnodigt tot openheid en eerlijkheid. Zowel intern als extern.

- **besluitvaardigheid;**

De kandidaat bereid besluitvorming zorgvuldig voor of laat de voorbereiding verzorgen en is in staat om op tijd noodzakelijke beslissingen te nemen of acties daartoe uit te zetten. De kandidaat spreekt zijn of haar mening uit en wacht niet onnodig met het maken van keuzes.

- **onderhandelingsvaardigheid;**

De kandidaat begrijpt, doorziet, benoemt en acteert vanuit gemeenschappelijke belangen tussen het pensioenfonds en stakeholder op zo'n manier dat die tot overeenstemming leidt.

- **klant- en kwaliteits- en resultaatgerichtheid;**

De kandidaat is gericht op het leveren van kwaliteit en op de mogelijkheden om deze waar mogelijk te verbeteren. Hij of zij signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van opdrachtgevers, onderzoekt de wensen van deelnemers en handelt hiernaar. De kandidaat weegt belangen af en draagt bij aan een open, lerende organisatiecultuur.

- **strategische sturing;**

De kandidaat heeft een realistische visie op toekomstige ontwikkelingen en weet deze te vertalen in lange termijn doelstellingen en stelt een strategische planning op voor het realiseren van deze lange termijn doelstellingen (of laat deze opstellen). De kandidaat heeft ervaring met het toepassen van scenario-analyse. Houdt hierbij goed zicht op risico's die de deelnemer loopt en neemt bijhorende beheermaatregelen.

- **overtuigingskracht;**

De kandidaat kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op het standpunt van anderen. Is een stevige persoonlijkheid. Staat stevig in de schoenen.

en specifiek voor de voorzitter:

- **voorzittersvaardigheid en leiderschap**

Voorzitterschap:

De kandidaat is in staat om vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze leiden. Is in staat een open sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen.

Leiderschap:

De kandidaat geeft richting en sturing aan een groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze en stimuleert, motiveert en ontwikkelt de beschikbare human resources/borgt de vakbekwaamheid van medewerkers om een beoogd doel tot een goed einde te brengen. Staat open voor en biedt ruimte aan kritische discussies. Ontdekt en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt. Beschikt over zelfkennis op basis van doorlopende (zelf)reflectie en beoordeling door belanghebbende anderen. Past deze (zelf)reflectie toe op gewenste verbeteringen en veranderingen.

Reputatie en communicatie

Voor bestuurders zijn competenties op het onderdeel reputatie belangrijk. Concreet tekent dat wordt gezocht naar personen die een of meer van de volgende competenties hebben:

- Omgevingssensitiviteit; oog en oor voor zaken als belangen, behoeften en persoonlijkheden van mensen/groepen die betrokken zijn bij de organisatie (direct medebestuurders en indirect deelnemers en werkgevers)
- Gedrag en uitingen van het pensioenfonds en zichzelf kunnen toetsen aan visie, missie en strategie van het pensioenfonds

Competenties Communicatie – communicatieve vaardigheden

- Kernachtig en duidelijk (begrijpelijke taal) kunnen uitdrukken (ook voor een camera of tijdens een presentatie voor deelnemers/werkgevers)
- Goede luistervaardigheid hebben: uitstel van oordeel en echt horen wat een ander zegt, samenvatten en doorvragen
- Weet in verschillende situaties een verbinding te maken.

Verder geldt dat er moet worden voldaan aan hetgeen is omschreven in niveau A en/of B.

Voorzitter

In het bestuur heeft de voorzitter natuurlijk een bijzondere functie en rol. Hij/zij moet in staat zijn een goede vergadercultuur te bevorderen door verbindend op te treden te midden van bestuursleden met verschillende achtergronden en eventuele impasses kunnen doorbreken. Tegelijk moet een voorzitter effectief de vergaderingen kunnen leiden vanuit een goede voorbereiding en adequaat timemanagement. Naast de competenties die in het gehele bestuur al aanwezig dienen te zijn, is voor de voorzitter van belang dat hij/zij aantoonbaar beschikt over in elk geval de volgende aanvullende competenties:

- voorzittersvaardigheid;
- leiderschap.

Competenties		
Denken	Voelen	Kracht
1 Strategisch denken	1 Loyaliteit	1 Stressbestendigheid
2 Multidisciplinair denken en oordeelsvorming	2 Samenwerken	2 Onafhankelijkheid
3 Verantwoordelijkheid	3 Communicatief	3 Authenticiteit
4 Reflecterend vermogen	4 Omgevingsbewust zijn	4 Besluitvaardigheid
		5 Onderhandelingsvaardigheid
		6 Klant-, kwaliteits- en resultaatgerichtheid
		7 Strategische sturing
		8 Overtuigingskracht
		9 Leiderschap (voorzitter)
		10 voorzittersvaardigheid (voorzitter)

Het bestuur is op zoek naar een bestuurder die aantoonbaar beschikt over de kwalificaties, kennis en ervaring op het gebied van de [benoemen verantwoordelijkheidsgebied]

Functie	Niveau A	Niveau B	Niveau E
1 Besturen van een organisatie	A	B/B+	E
2 Wet- en regelgeving	A	B/B+	E
3 Pensioenregeling en- soorten	A	B/B+	E
4 Actuariële aspecten en financiering	A	B/B+	E
5 Beleggingsbeleid/vermogensbeheer	A	B/B+	E
6 Verslaggeving	A	B/B+	E
7 Balansmanagement	A	B/B+	E
8 Herverzekering	A	B/B+	E
9 Administratieve organisatie en interne controle	A	B/B+	E
10 Communicatie	A	B/B+	E
11 Uitbesteding	A	B/B+	E
12 Informatiebeleid/Informatietechnologie	A	B/B+	E
13 Risicomanagement/-beheersing	A	B/B+	E

Naast de basis-, algemene deskundigheids- en competentie-eisen, gelden er voor deze vacature dus de volgende aanvullende eisen op geschiktheidsniveau A/B/E/E+ [pm keuze]:

Professioneel gedrag

Naast deskundigheid en competenties is professioneel gedrag onmisbaar voor een geschikt bestuur/bestuurder. Professioneel gedrag blijkt onder andere uit:

- Beschikt aantoonbaar over voldoende tijd en mentale betrokkenheid;
- De bestuurder heeft de fondskarakteristieken 'in de genen';
- De bestuurder is zich bewust van de werking van board room dynamics;
- De bestuurder wordt gekenmerkt door integer gedrag en de wens zich blijven te willen ontwikkelen.

Diversiteit

Het bestuur streeft naar diversiteit in de samenstelling van het bestuur conform de Code Pensioenfonds. Deelname van personen met een uiteenlopende achtergrond en verschillende vaardigheden zorgt voor een meervoudig perspectief in het bestuur en draagt zo bij aan de kwaliteit van het pensioenfondsbestuur. Bovendien wordt door middel van diversiteit in het bestuur recht gedaan aan de representativiteit en herkenbaarheid van de belanghebbenden.

Benoemingsprocedure

De bestuursleden worden benoemd met de volgende procedure: [statutaire procedure beschrijven]

Voordat een kandidaat door het bestuur als bestuurslid kan worden benoemd moet het te benoemen bestuurslid zijn medewerking verlenen aan de geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets door DNB. Het bestuur moet bij de voordracht van het te benoemen bestuurslid bij DNB motiveren waarom de kandidaat in het functieprofiel past.

Beloning

Op de website van het pensioenfonds is het beloningsbeleid van het fonds gepubliceerd. Daar treft u nadere informatie aan over de op de functie van toepassing zijnde vergoedingen.

Van bestuurssamenstelling naar intern toezichthouders, sleutelfunctiehouders en andere leden van organen en commissies.

Belangrijkste kenmerken voor intern toezichthouders en sleutelfunctiehouders

- gezag uitstralen/senioriteit
- integer
- kritische houding, w.o. kritisch doorvragen
- naleven ethische waarden
- onafhankelijk
- onbesproken gedrag
- onbevooroordeeld
- reflectief
- sensitief
- vertrouwelijk
- gesprekspartner van het bestuur
- jaarlijkse evaluatie, per drie jaar met externe

Formele uitgangspunten voor intern toezichthouders en sleutelfunctiehouders

- laatste drie jaar niet betrokken geweest bij de beleidsbepaling van het pensioenfonds
- vrij van belangenverstrengeling
- voldoende beschikbaar

Verantwoordingsorganen

Bij het verantwoordingsorgaan van Pensioenfonds [naam] ontstaat een vacature voor een vertegenwoordiger namens de pensioengerechtigden/deelnemers/ (gewezen deelnemers). U kunt zich kandidaat stellen als u aan de volgende voorwaarden voldoet [opsomming]. Dit kan tot uiterlijk [dd/mm/jjjj].

Wat doet het verantwoordingsorgaan?

Het verantwoordingsorgaan oordeelt onder meer over het gevoerde beleid van het bestuur en de beleidskeuzes voor de toekomst. Meer informatie over de taken en bevoegdheden van het verantwoordingsorgaan leest u op deze website.

Als lid van het verantwoordingsorgaan praat u mee over het pensioen bij ons fonds en hebt u invloed op hoe het pensioen wordt geregeld.

Voor de vergaderingen ontvangt u een vergoeding.

Profielschets

Op deze website vindt u de profielschets. Ook als u daar niet volledig aan voldoet kunt u reageren. U krijgt met opleidingen alle gelegenheid om uw pensioenkennis bij te spijkeren. Stelt u zich kandidaat, dan betekent dit dat u bereid bent om (op kosten van het pensioenfonds) een basisopleiding over pensioenen te volgen.

Wilt u zich kandidaat stellen?

Hieronder vindt u uw kandidaatsstellingsformulier:

Kandidaatstellingsformulier pensioengerechtigden

Kandidaatstellingsformulier deelnemers

Kandidaatstellingsformulier gewezen deelnemers (indien van toepassing)

Download uw kandidaatsstellingsformulier, vul het in en e-mail dit samen met uw motivatie, cv en pasfoto uiterlijk op [dd/mm/jjjj] aan ons toe [pm mailadres].

Aanmeldingen die ná die datum bij ons binnenkomen kunnen wij helaas niet meer in behandeling nemen.

Hebt u vragen?

Vragen over de kandidaatstelling kunt u e-mailen aan ons bestuursbureau via [pm mailadres].

Hebt u een vraag over uw pensioen bij ons fonds?

Neem dan contact met ons op.

Documenten

Profielschets – rol & taak, samenstelling, geschiktheid (deskundigheid en competenties), tijdbesteding & vergoeding en benoemingseisen (integriteit)

Kandidaatstellingsformulier pensioengerechtigden

Kandidaatstellingsformulier deelnemers

Kandidaatstellingsformulier gewezen deelnemers (indien van toepassing)

Verkiezingsreglement verantwoordingsorgaan

Belanghebbendenorganen

Algemene pensioenfondsden kozen vaak voor het onafhankelijk bestuursmodel. Belanghebbendenorganen worden vaak specifiek per kring van een algemeen pensioenfonds geworven. Daarom staat hier geen handreiking voor een vacaturetekst.

Bijlage 4



Zelfevaluatie

B4

Bijlage 4: Zelfevaluatie

De Code Pensioenfonds 2018 benoemt voor drie organen de noodzaak van zelfevaluatie. Dit is verwoord in Thema 4 'Kwaliteit nastreven'.

Het pensioenfonds stelt hoge kwaliteitseisen, voert daar beleid op en is een 'lerende organisatie' waarin met behulp van zelfreflectie 'bewust bekwaam handelen' nagestreefd wordt.

Norm	Toelichting
28 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 het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken het bestuur en het intern toezicht 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 wordt bovendien gekeken 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.
29 Het eigen functioneren is voor het BO een continu aandachtspunt. Het BO evalueert in elk geval jaarlijks het functioneren van het eigen orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betreft het BO één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.	Bij de evaluatie komt aan de orde of het BO voldoende deskundig en divers is en of er voldoende competenties aanwezig zijn. Ook de betrokkenheid van ieder lid van het BO, het gedrag en de cultuur binnen het BO en de relatie tussen het BO en het bestuur maken deel uit van de evaluatie. 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.
30 Het eigen functioneren is voor het VO een continu aandachtspunt. Het VO evalueert met enige regelmaat het functioneren van het eigen orgaan.	Bij de evaluatie komt aan de orde of het VO voldoende deskundig en divers is en of voldaan wordt aan het competentieprofiel. Ook de betrokkenheid van de leden van het VO, het gedrag en de cultuur binnen het VO en de relatie tussen het VO en het bestuur maken deel uit van de evaluatie.

Bron: Code Pensioenfonds 2018

In deze bijlage wordt een voorbeeldaanpak voor de zelfevaluatie van het pensioenfondsbestuur geschetst.

Periodieke evaluatie heeft als doel de kwaliteit van het bestuur te bevorderen en eraan bij te dragen dat bij voorbereiding van de (her)benoeming van bestuurders de juiste keuzes worden gemaakt, ook in verband met de gepaste (diverse)

samenstelling van het bestuur. Bij de zelfevaluatie van het bestuur vindt een kritische reflectie op het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuurders plaats. De wijze waarop evaluatie zal plaatsvinden, kan verschillen. Evaluatie kan collectief plaatsvinden, tussen de voorzitter en de leden afzonderlijk, of door middel van een externe adviseur. Voorop staat dat ieder bestuurslid zich tijdens een evaluatiebijeenkomst in vertrouwen moet kunnen uitspreken.

Rapportage zelfevaluatie bestuur

Openheid over de zelfevaluatie is belangrijk, net als de houding ten opzichte van de evaluatie. Verantwoording en transparantie dragen bij aan vertrouwen. Het bestuur rapporteert over de evaluatie van het eigen functioneren, en daarnaast over de naleving van de gedragscode en Code Pensioenfonds, in het jaarverslag van het pensioenfonds. Het bestuur van een pensioenfonds evalueert en rapporteert op basis van de Code Pensioenfonds ook het diversiteitsbeleid van het pensioenfonds en de werking ervan in de praktijk. De frequentie die de Code hiervoor aangeeft is een keer in de drie jaar.

Randvoorwaarden voor de zelfevaluatie van het pensioenfondsbestuur

De moderator die de evaluatie begeleidt – dit kan een externe partij zijn – zorgt dat de evaluatie in een open sfeer en objectief kan verlopen. Het gaat erom dat voor ieder bestuurslid de sfeer ernaar is om zich open uit te kunnen spreken en dat het doel en proces van de evaluatie duidelijk zijn. Hier kan het onderscheid tussen reflecteren en oordelen al verhelderd worden (zie ook punt 2). De moderator is duidelijk over de duur van de evaluatiebijeenkomst en over de rapportage van de relevante uitkomsten in het jaarverslag.

Het onderscheid tussen 'ervaring' of 'mening' luistert bijvoorbeeld nauw. Voor de zelfevaluatie is een 'ervaring' relevant een 'mening' minder. Elke deelnemer aan een zelfevaluatie voelt zich vrij om zijn of haar ervaring te delen.

- 1 Om de evaluatie uitvoerbaar te maken en structuur te geven, worden de bespreekpunten vooraf geïnventariseerd. Het kan een optie zijn ook de reacties van de verschillende bestuursleden op de bespreekpunten vooraf te verzamelen. In elk geval zullen de volgende onderwerpen op de agenda komen omdat hierover gerapporteerd zal worden in het jaarverslag:
 - a is het bestuur voldoende geschikt (deskundig, competent, professioneel, wordt er voldoende gedaan om het bestuur 'geschikt' te houden)?
 - b is het bestuur voldoende divers samengesteld en is het bestuur complementair samengesteld (wat wordt hiertoe ondernomen en zijn deze uitgangspunten verinnerlijkt)?
 - c hoe zijn het gedrag en de cultuur binnen dit bestuur (hoe werken de boardroom dynamics in het bestuur uit)?

In relatie tot deze vragen bespreekt het bestuur welke algemene en meer specifieke doelstellingen behaald zijn en welke niet.

- 2 De moderator moet duidelijk maken dat reflecteren aan oordelen voorafgaat. Hier moet nadrukkelijk aandacht voor gevraagd worden. Reflecteren is het zoveel mogelijk onbevooroordeeld terugkijken op wat er is gebeurd en op het eigen handelen. Het reserveren van tijd om met enige distantie terug te kijken en te (her)interpreteren met de opgedane kennis en ervaring is een belangrijk onderdeel van reflectie. Ook aspecten van de samenwerking binnen het bestuur of de samenwerking met andere bestuursorganen of stakeholders kunnen daarin een plaats krijgen. Pas na het reflecteren op zaken kunnen conclusies getrokken worden respectievelijk resultaten gewaardeerd worden.
- 3 Voor een goede zelfevaluatie wordt ook feedback van de belanghebbenden gevraagd, dat kan via het verantwoordingsorgaan. Het bestuur functioneert per slot van rekening niet in een vacuüm. Het is belangrijk om te weten wat de verschillende stakeholders, zoals werkgever en werknemers, van het functioneren van het bestuur vinden.

Het proces van zelfevaluatie

De zelfevaluatie vindt plaats tijdens een vergadering van het bestuur. Bij voorkeur wordt de vergadering speciaal hieraan gewijd en wordt ook een passende afsluiting gekozen. Denk aan hei-dagen of een workshop. Voorop moet staan dat evalueren een zaak is die de volle aandacht van het bestuur verdient en niet wordt afgedaan als één onder vele agendapunten. Na afloop van de vergadering vat de moderator samen welke onderdelen uit de evaluatie in de rapportage worden opgenomen.

Onderstaande aanpak/leidraad kan de moderator behulpzaam zijn bij het in goede banen leiden van de evaluatie.

Gespreksleidraad voor de voorzitter bij de evaluatie van het pensioenfondsbestuur.

Inzet

Benoemen doel van de evaluatie en wat daarbij aan de orde komt, we gaan in deze evaluatie:

- kijken waar we staan (groepsresultaat gerelateerd aan de vraag waartoe zijn we op aard, wat is onze opdracht?)
- resultaten benoemen (wat gaat goed in de onderlinge dynamiek?)
- gewenste resultaten benoemen (wat kan beter, waar willen we naartoe met het oog op het bestuurlijk functioneren?)
- kijken hoe we besturen (hoe verloopt het proces?)
- kijken hoe we functioneren en ons ontwikkelen als team (hoe werken we samen, wat gaat goed/wat kan beter?)
- benoemen hoe het beter kan waar het nog niet goed gaat (wat moeten we daarvoor doen?)

- leereffect vaststellen (wat moeten we in de toekomst zien te voorkomen/anders doen?)
- afspraken maken (wat nemen we ons voor en hoe doen we dat 'smart', dus toetsbaar?)
- vaststellen hoe we verantwoording gaan afleggen (we willen transparant zijn, wat uit deze evaluatie is relevant voor de rapportage aan onze stakeholders, waarin vinden zij houvast?)

Expliciteren opzet van de evaluatie

Jaarlijks:

- gezamenlijk als bestuur en individueel tussen voorzitter en bestuurslid. Ten minste een keer in de twee jaar met externe begeleiding. Uitleggen wat dit toevoegt.
- de moderator toetst of doel en proces van de evaluatie voor alle deelnemers duidelijk zijn.

De moderator sluit het officiële deel van de evaluatiebijeenkomst, informeert hoe de evaluatie is ervaren en stelt indien van toepassing nog te nemen vervolgstappen aan de orde. Dit kan bijvoorbeeld de terugkoppeling aan belanghebbenden betreffen wanneer feedback van hun kant in de evaluatie is meegenomen.

Benoemen welke gesprekspunten aan bod moeten komen

- Hebben we er volledig consensus over wat onze opdracht is en voor wie (dit is de kern, hier draait alles wat we doen om! Leidt het bestuurlijk functioneren tot het goed uitvoeren van deze gedeelde opdracht)?
- Past ons bestuur bij de (opnieuw) vastgestelde missie, visie en strategie (bij de zelfevaluatie kan naar voren komen dat het gekozen model en het bestuurlijk functioneren altijd paste maar mogelijk inmiddels niet meer)?
- Hebben we als bestuur zicht op toekomstige ontwikkelingen? Staan we hier periodiek expliciet bij stil?

Relaties met stakeholders; externe profilering en zichtbaarheid

- Betrokkenheid met het pensioenfonds (kennen wij ons pensioenfonds en de deelnemers tot in de genen, wat doen we hier blijvend voor?)
- Welke stakeholders (hebben we ze allemaal goed in beeld)?
- Doel en aard contacten tussen bestuur en stakeholders (waarom dit contact, is het voldoende frequent, heeft het voldoende diepgang?)
- Onderhoud van de relatie met stakeholders (kan/moet deze relatie versterkt worden, welke relaties met welke stakeholders, hoe pakken we dit op?)
- Overleg/advies (kunnen we voldoende een beroep doen op onze stakeholders en/of op adequaat advies om tot goede besluiten te kunnen komen?)

Functioneren als team

- Samenstelling (zijn we voldoende geëquipeerd als geheel, wat doen we hier permanent voor?)
- Diversiteit (voldoende diversiteit in besturen draagt bewezen bij aan de kwaliteit van besturen, zijn wij voldoende divers, wat doen wij om voldoende divers te zijn en te blijven?) en complementariteit (voegen we als verschillende persoonlijkheden gezamenlijk waarde toe en (h)erkennen we de toegevoegde waarde hiervan? Welke kwaliteit(en) zouden we binnen ons team meer/minder naar voren moeten laten komen?)
- Betrokkenheid (kennen wij met elkaar het pensioenfonds en de deelnemers tot in de genen, wat doen we hier blijvend voor?)
- Commitment aan kerntaken (komen we per bestuurslid in de huidige samenstelling voldoende toe aan onze kerntaak?)
- Deskundigheidsverdeling (zijn de verantwoordelijkheidsgebieden voldoende belegd (en is er back up als er iemand uitvalt), is de verdeling adequaat, wat zijn de opleidingsbehoeften?)
- Continuïteit gewaarborgd (hoe staat het met onze termijnen, zijn er aspirant-bestuursleden beschikbaar, kunnen we zo nodig een beroep doen op een kweekvijver van bestuursleden, hebben we een continuïteitsbeleid?)

Cultuur

- Evenwichtige participatie (doet iedereen mee, waarom wel, waarom niet?)
- Voorbereiding besluitvorming (is deze adequaat, schiet de voorbereiding wel eens te kort?)
- Respectvol (hoe wordt dit ervaren, zijn we als teamleden respectvol naar elkaar, luisteren we voldoende naar elkaar, erkennen we elkaar als mensen met sterke en minder sterke punten?)
- Leren en ontwikkelen (is er voldoende aandacht voor leren en reflecteren? Hoe wordt de stimulans vanuit de voorzitter op dit vlak beleefd? Wordt de waarde van leren voldoende uitgedragen? Groeien wij als bestuur in onze ontwikkeling, gaan we 'vooruit?' Dragen onze reflecties daadwerkelijk bij aan verbetering? Is de aandacht voor leren en onze inspanningen op dit vlak voldoende, als we leren als ondersteuning beschouwen voor het waarmaken van onze ambities? Voelen wij ons veilig om te (mogen) leren? Hoe helpen wij elkaar om betere bestuurders te worden? Leren we voldoende van anderen (onderling, van andere organisaties). Slagen wij erin om opgedane expertise en ervaring effectief in te zetten voor betere beleids- en besluitvorming?)
- Aanspreekbaar (zijn we aanspreekbaar voor elkaar, ervaren we dit zo of zijn er drempels?)
- Transparant (ervaren we elkaar als helder, duidelijk en open, benoemen we blokkades?)
- Rol voorzitter (hoe ervaren we de regievoering binnen het bestuur, kunnen we zo doorgaan?)
- Rol leden (nemen we allen een voldoende actieve rol, waarom wel, waarom niet?)

- Bestuurlijke effectiviteit
- Doelstellingen (wat waren onze belangrijkste doelstellingen het afgelopen jaar met het oog op het bestuurlijk functioneren?)
- Hebben we onze doelstellingen bereikt? (welke wel, welke niet, wat ging er mis, moeten we onze ambities bijstellen?) Besteedden we aandacht de opdracht aan het bestuur, het verband tussen de opdracht en de jaaragenda? Hebben we het overleg met stakeholders vormgegeven?
- Zijn we in control (waar blijkt dit uit, hebben wij voldoende beleid op de verschillende terreinen en slagen wij erin ons eigen beleid na te komen, waar wel, waar niet?)
- Werken we voldoende planmatig (op welke gebieden wel, waar kan het beter?)
- Welke verbeteringen hadden we bij de vorige evaluatie geagendeerd (hoe staat het met de opvolging daarvan, zijn de resultaten zichtbaar, aantoonbaar?)
- Beschikbaarheid (zijn we – ook buiten vergaderingen – voldoende beschikbaar?)

Ondersteuning bestuur

- Agenda en stukken (op tijd en compleet?)
- Verslag (op tijd en correct?)
- Uitvoering besluiten/adviezen (op tijd en correct?)
- Follow up van actiepunten (op tijd en correct?)
- Beleidsmatige ondersteuning (verloopt deze naar tevredenheid, waar wel, waar niet?)
 - door bestuursbureau;
 - door externe adviseurs (accountant, actuaris, fiduciairs).
- Vergaderingen (verlopen deze zoals verwacht mag worden?)
- Taakverdeling (is deze adequaat en helder?)
- Deelname aan discussies (kan ieder bestuurslid voldoende bijdragen?)
- Belangenafwegingen (vinden deze voldoende evenwichtig plaats?)
- Besluitvorming (verlopen deze trajecten juist?)
- Duur vergaderingen (is de duur van vergaderingen goed?)
- Aanwezigheid bij vergaderingen (gaat dit goed, welke norm hanteren we?)

De moderator vat het voorgaande samen ten behoeve van de rapportage.

Rapportage

De moderator benoemt nogmaals dat de conclusies van de evaluatie en maakt afspraken over de formulering en de bespreking van de desbetreffende conceptteksten.

Omdat de evaluatie binnen de bestuurlijke vergadercyclus een bijzondere gebeurtenis is die veel kan losmaken bij de bestuursleden, is het goed om een passende vorm voor de afsluiting van de evaluatie te kiezen waarbij alle betrokkenen zonder verdere hectiek weer 'tot zichzelf kunnen komen'.

Bijlage 5



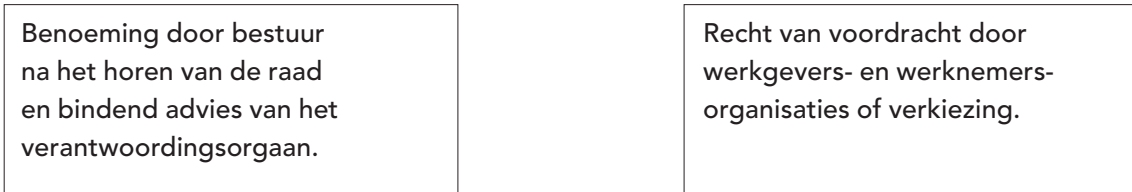
Bestuursmodellen

B5

Bijlage 5: Bestuursmodellen

- 1 Paritair bestuursmodel
- 2 Onafhankelijk bestuursmodel
- 3 Overzicht gemengde bestuursmodellen
- 4 Gemengd bestuursmodel/paritair gemengd
- 5 Gemengd bestuursmodel/omgekeerd gemengd model

Paritair bestuursmodel



* voor ondernemingspensioenfondsen en beroepspensioenfondsen is een jaarlijkse visitatie ook mogelijk. Voor ondernemingspensioenfondsen wordt via de Verzamelwet pensioenen 2017 een grens van 1 miljard geïntroduceerd. Boven deze grens is een raad van toezicht verplicht in het paritaire of onafhankelijke bestuursmodel.

** voor de vertegenwoordiger van de pensioengerechtigden geldt een verkiezingsprocedure rechtstreeks door de pensioengerechtigden of getrappt door het verantwoordingsorgaan als het verantwoordingsorgaan door verkiezing tot stand kwam wat naast een recht op benoeming door werkgevers- en werknemersorganisaties mogelijk is. Werkgevers kunnen in een verantwoordingsorgaan zijn vertegenwoordigd indien dit bepaalde advies en goedkeuringsrechten niet doorkruist.

*** een bijzondere verkiezingsprocedure geldt voor de vertegenwoordiger van pensioengerechtigden.

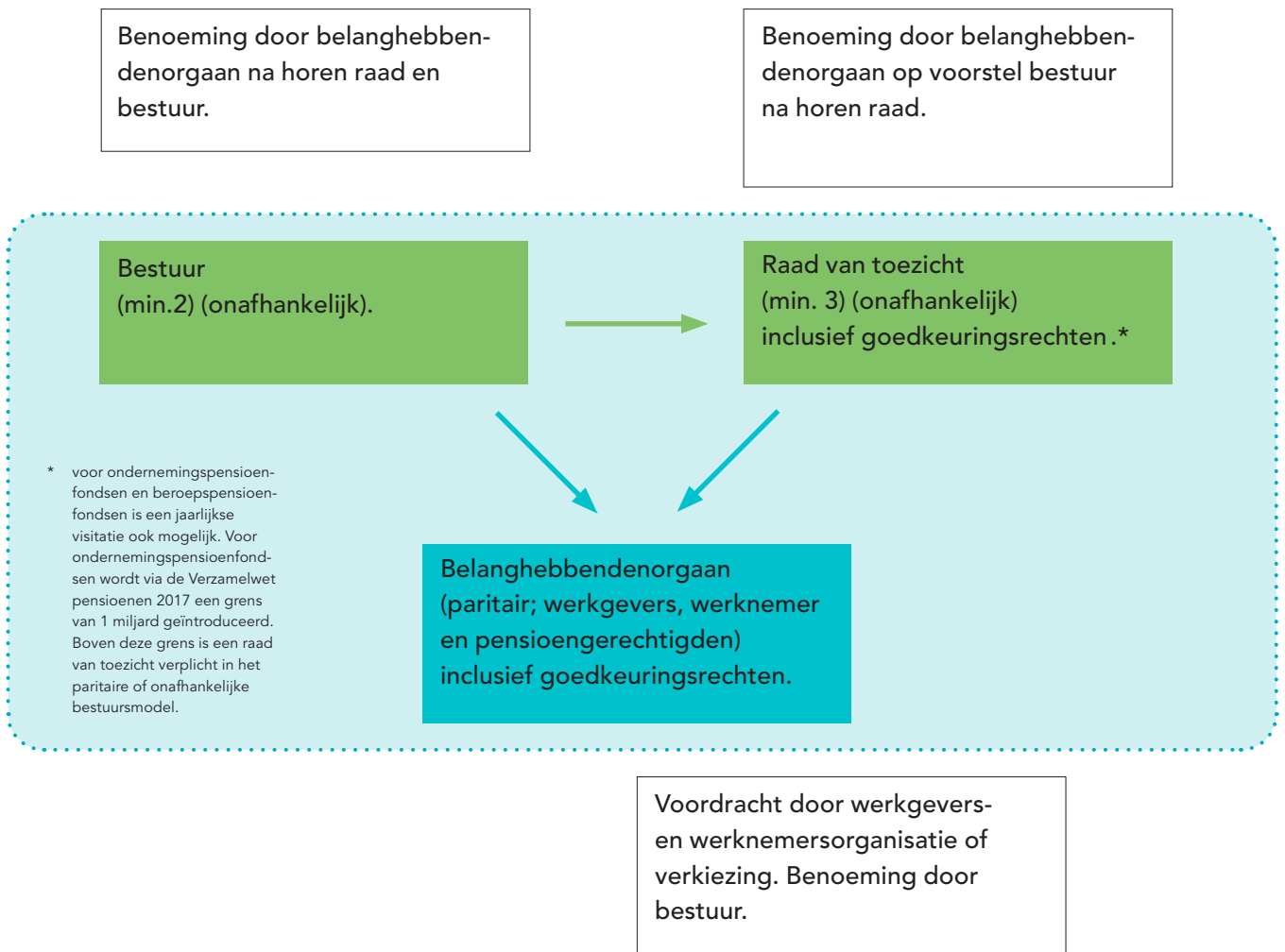
Recht van voordracht door werkgevers- en werknemersorganisatie en benoeming door bestuur waarbij de raad van toezicht een benoeming kan beletten.***

Legenda

- = vertegenwoordiging deelnemers en pensioengerechtigden evenredig op basis van onderlinge getalsverhoudingen. Ook werkgevers kunnen vertegenwoordigd zijn.
- = onafhankelijke deskundigen in toezicht.
- = bestuur bestaand uit vertegenwoordigers bedrijf/stak/onderneming

- verantwoording** = Het bestuur legt verantwoording af over het gevoerde beleid en vraagt op onderdelen advies. Het verantwoordingsorgaan heeft in ieder geval wettelijke adviesrechten en kan daarnaast meer adviesrechten toegekend hebben gekregen. De raad van toezicht legt verantwoording af over het uitgevoerde toezicht aan het verantwoordingsorgaan.
- intern toezicht** = De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid en op de algemene gang van zaken. Daarnaast heeft de raad van toezicht een aantal goedkeuringsrechten. De raad van toezicht kan benoemingen van bestuursleden beletten als de kandidaten niet overeenstemmen met het profiel en bij disfunctioneren. De raad van toezicht staat het bestuur met raad terzijde.

Onafhankelijk bestuursmodel



Legenda

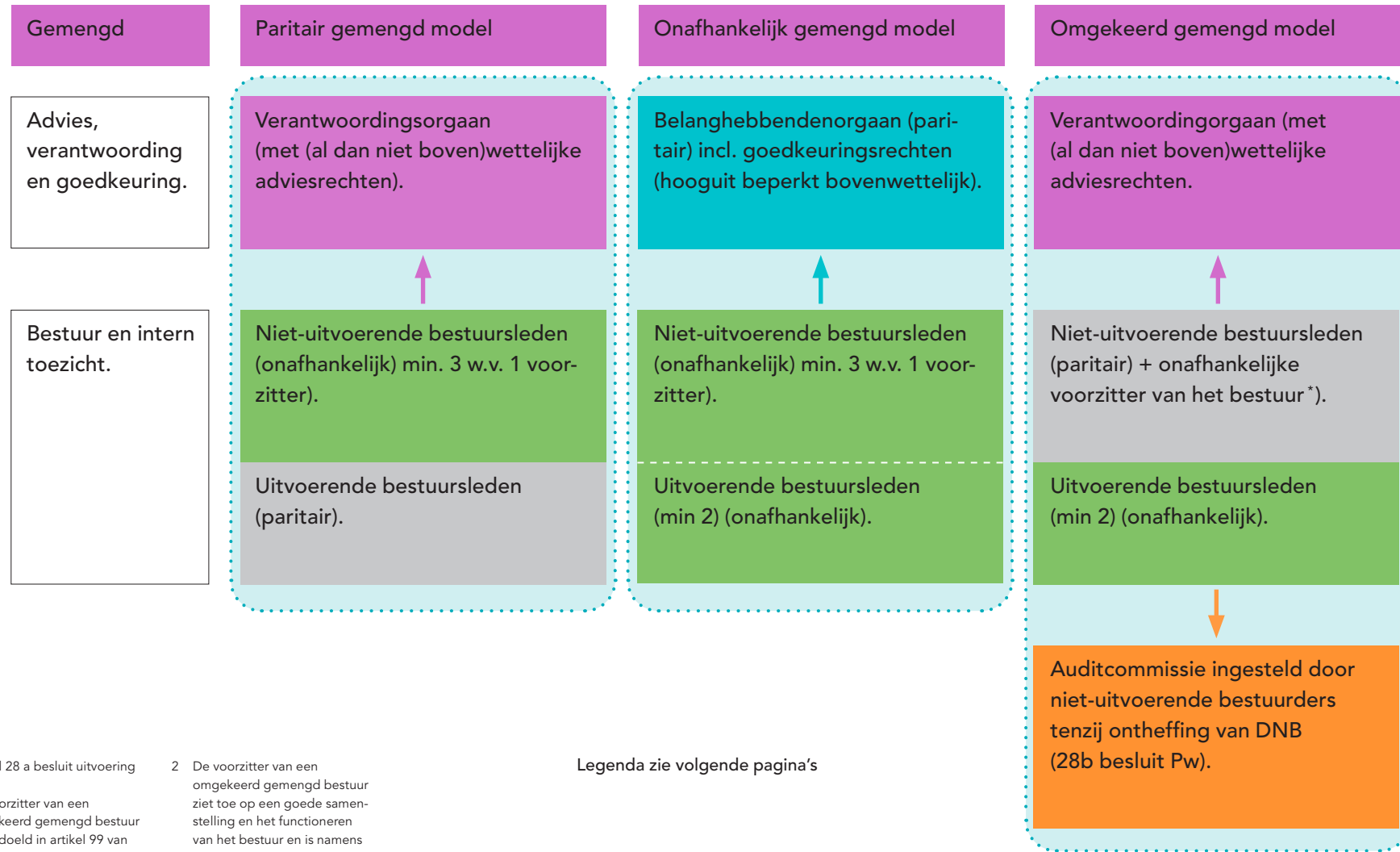
= onafhankelijke deskundigen in bestuur en toezicht.

= paritair belanghebbendenorgaan.

intern toezicht = De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid en op de algemene gang van zaken. Daarnaast heeft de raad van toezicht een aantal goedkeuringsrechten. De raad van toezicht kan benoemingen van bestuursleden beletten als de kandidaten niet overeenstemmen met het profiel en bij disfunctioneren. De raad van toezicht staat het bestuur met raad terzijde

belanghebbendenorgaan = Het bestuur legt verantwoording af over het beleid en de uitvoering ervan aan het belanghebbendenorgaan. Een belanghebbendenorgaan is verplicht bij het onafhankelijk en onafhankelijk gemengd bestuursmodel. De raad van toezicht legt verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden.

Overzicht gemengde bestuursmodellen

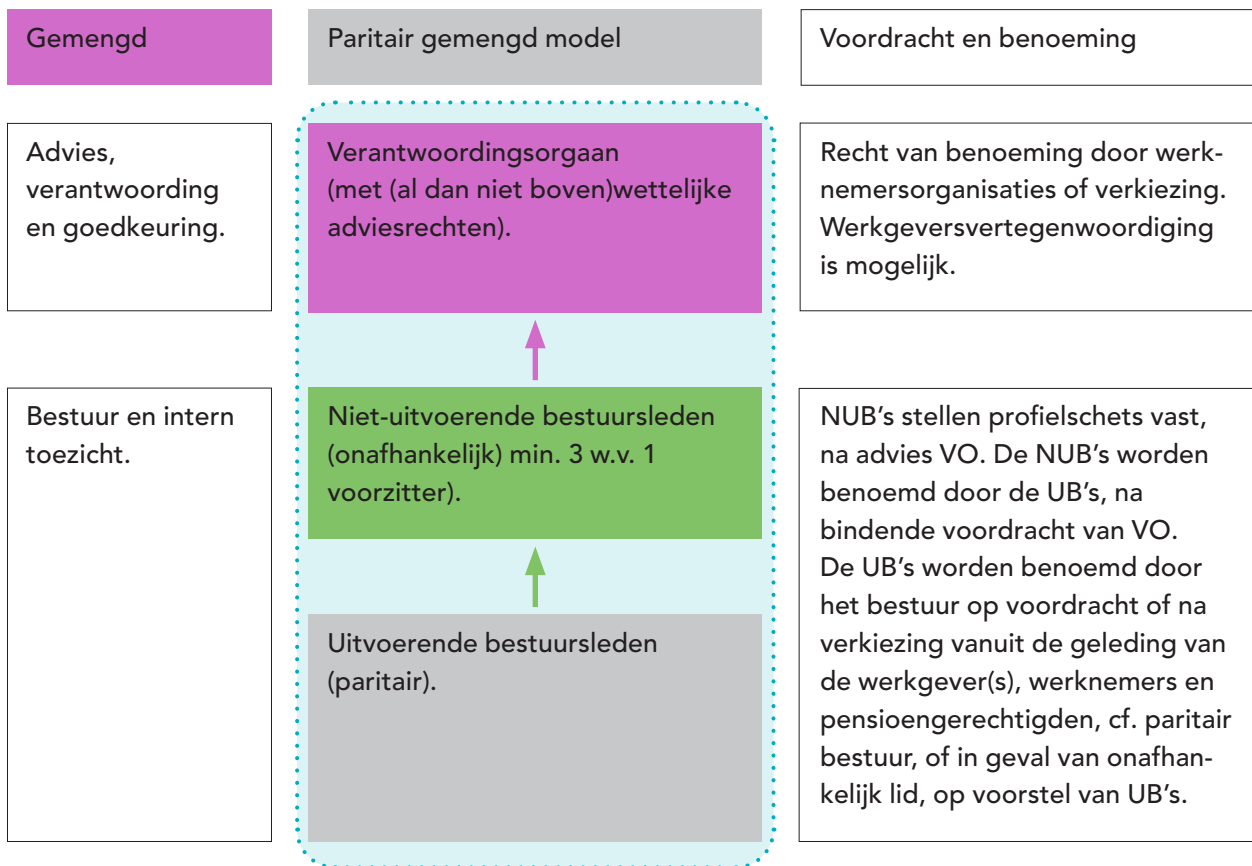


* Artikel 28 a besluit uitvoering Pw
 1 De voorzitter van een omgekeerd gemengd bestuur als bedoeld in artikel 99 van de Pensioenwet bepaalt de agenda van de overleggen van het bestuur en het niet-uitvoerend deel van het bestuur.

2 De voorzitter van een omgekeerd gemengd bestuur ziet toe op een goede samenstelling en het functioneren van het bestuur en is namens het bestuur eerste aanspreekpunt voor het verantwoordingsorgaan over het functioneren van het bestuur.

Legenda zie volgende pagina's

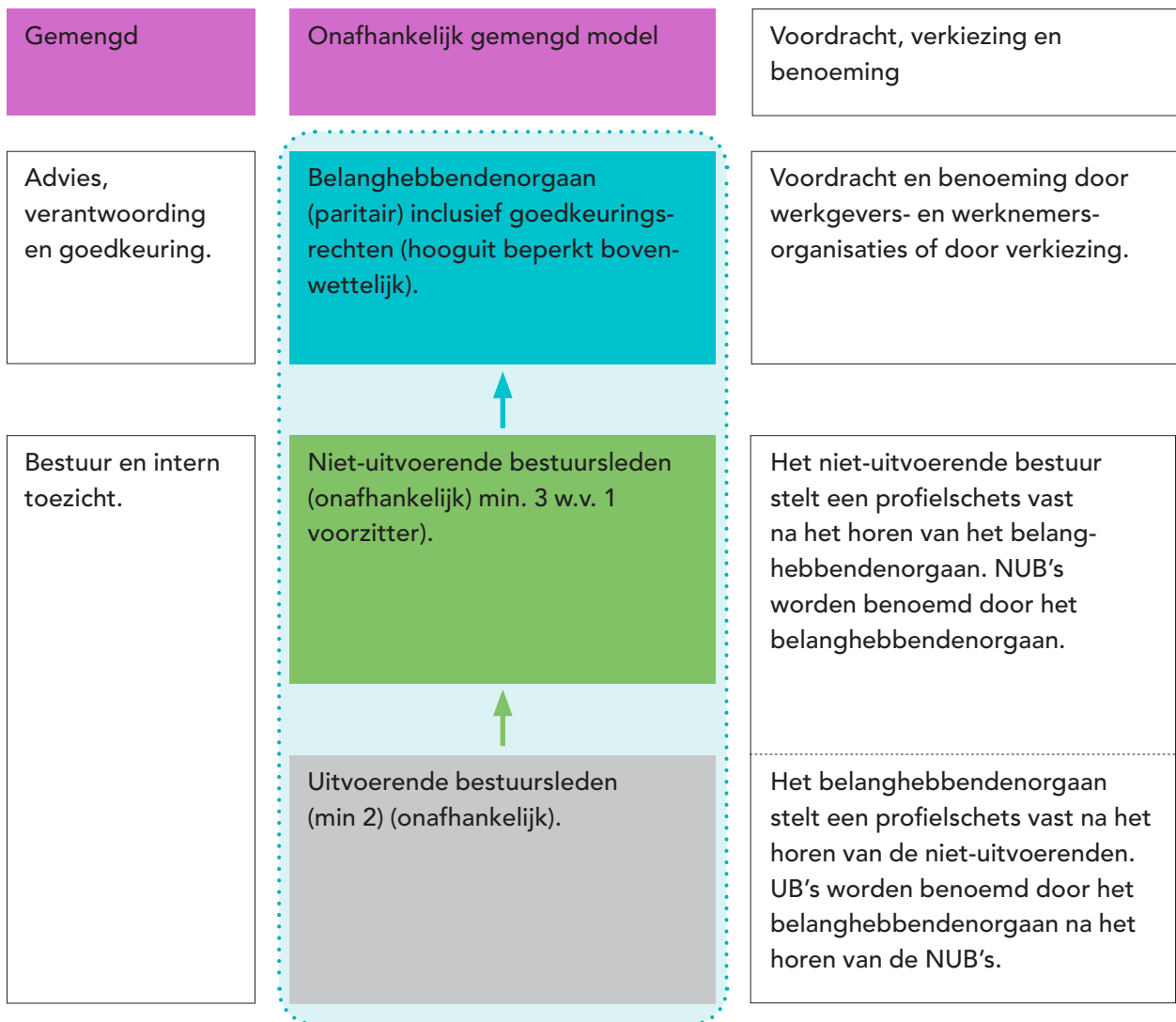
Gemengd bestuursmodel/paritair gemengd



Legenda

-  = vertegenwoordiging deelnemers en pensioengerechtigden evenredig op basis van onderlinge getalsverhoudingen.
-  = onafhankelijke deskundigen in bestuur/toezicht.
-  = bestuur bestaand uit vertegenwoordigers bedrijfstak/onderneming.
- verantwoording**  = Het bestuur legt verantwoording af over het gevoerde beleid en vraagt op onderdelen advies. Het verantwoordingsorgaan heeft in ieder geval wettelijke adviesrechten en kan daarnaast meer adviesrechten toegekend hebben gekregen. De raad van toezicht legt verantwoording af over het uitgevoerde toezicht aan het verantwoordingsorgaan.
- intern toezicht**  = De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid en op de algemene gang van zaken. Daarnaast heeft de raad van toezicht een aantal goedkeuringsrechten. De raad van toezicht kan benoemingen van bestuursleden beletten als de kandidaten niet overeenstemmen met het profiel en bij disfunctioneren. De raad van toezicht staat het bestuur met raad terzijde.

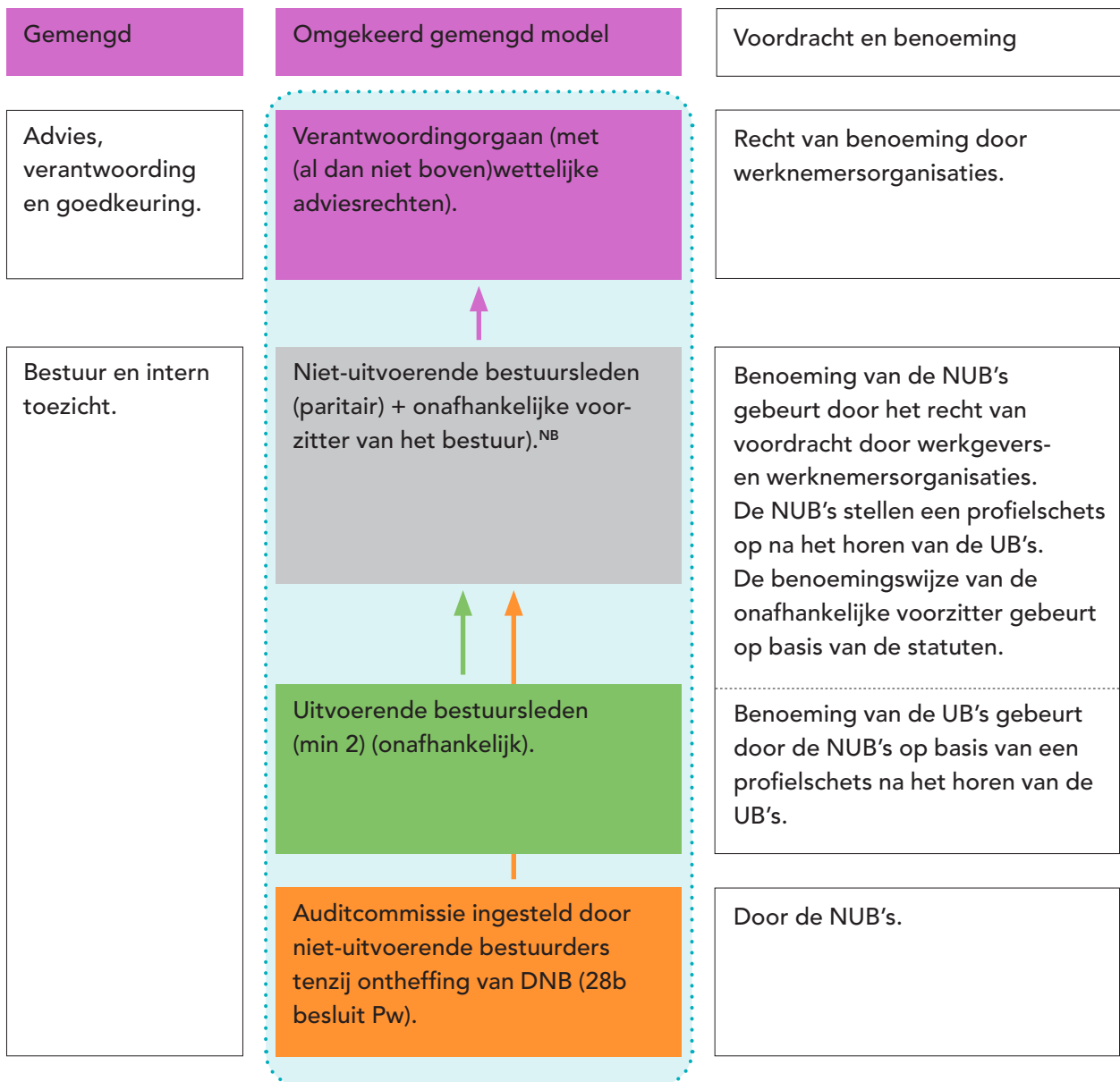
Gemengd bestuursmodel/onafhankelijk gemengd model



Legenda

- = onafhankelijke deskundigen in bestuur/toezicht.
- = paritair belanghebbendenorgaan.
- = bestuur bestaand uit vertegenwoordigers bedrijfstak/onderneming.
- intern toezicht → = De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid en op de algemene gang van zaken. Daarnaast heeft de raad van toezicht een aantal goedkeuringrechten. De raad van toezicht kan benoemingen van bestuursleden beletten als de kandidaten niet overeenstemmen met het profiel en bij disfunctioneren. De raad van toezicht staat het bestuur met raad terzijde.
- belanghebbendenorgaan → = Het bestuur legt verantwoording af over het beleid en de uitvoering ervan aan het belanghebbendenorgaan. Een belanghebbendenorgaan is verplicht bij het onafhankelijke en onafhankelijk gemengde bestuursmodel. De raad van toezicht legt verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden.

Gemengd bestuursmodel/omgekeerd gemengd model










NB Artikel 28 a besluit uitvoering Pw

- De voorzitter van een omgekeerd gemengd bestuur als bedoeld in artikel 99 van de Pensioenwet bepaalt de agenda van de overleggen van het bestuur en het niet-uitvoerend deel van het bestuur.
- De voorzitter van een omgekeerd gemengd bestuur ziet toe op een goede samenstelling en het functioneren van het bestuur en is namens het bestuur eerste aanspreekpunt voor het verantwoordingsorgaan over het functioneren van het bestuur.

Legenda zie volgende pagina

Legenda

-  = vertegenwoordiging deelnemers en pensioengerechtigden evenredig op basis van onderlinge getalsverhoudingen.
 -  = onafhankelijke deskundigen in bestuur/toezicht.
 -  = paritair niet-uitvoerenden.
 -  = auditcommissie. Conform artikel 28b besluit uitvoering Pw en Bpr in NUB-model niet op Bpr van toepassing.
-
- verantwoording  = Het bestuur legt verantwoording af over het gevoerde beleid en vraagt op onderdelen advies. Het verantwoordingsorgaan heeft in ieder geval wettelijke adviesrechten en kan daarnaast meer adviesrechten toegekend hebben gekregen. Het intern toezicht legt verantwoording af over het uitgevoerde toezicht aan het verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan.
 - intern toezicht  = Het intern toezicht houdt toezicht op het beleid en op de algemene gang van zaken. Daarnaast heeft het intern toezicht een aantal goedkeuringsrechten. Het intern toezicht staat het bestuur met raad terzijde. De raad van toezicht staat het bestuur met raad terzijde.
 - auditcommissie  = De auditcommissie is in ieder geval belast met toezicht op:
 - a. de risicobeheersing;
 - b. het beleggingsbeleid;
 - c. de financiële informatieverstopping door het fonds.

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
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