

PF

---

HG

79 00

---

Handreiking Geschiedt  
pensioenfondsbestuur 2017

---

**Pensioenfederatie**

De Pensioenfederatie is de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsen.

Zij vertegenwoordigt namens ongeveer 215 pensioenfondsen de belangen van:

- 5,3 miljoen deelnemers
- 3 miljoen gepensioneerden
- 9,1 miljoen gewezen deelnemers.

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

De leden van de Pensioenfederatie beheren samen circa 1200 miljard euro.

**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, september 2017

# Inhoudsopgave

---

	Inleiding	4
1	Taak en verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur	7
2	Profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden	10
3	Geschikt als bestuurder	12
4	Van twee naar drie geschiktheidsniveaus	16
5	Deskundigheid	17
6	Competenties	22
7	Professioneel gedrag	26
8	Geschikt bestuur, wat is er nog meer voor nodig?	30
9	Geschikt pensioenfondsbestuur: medebeleidsbepalers en andere betrokkenen	34
Bijlagen		
1	a Overzicht van de bestuursmodellen uit de wet versterking bestuur pensioenfondsen	38
	b Overzicht van de bestuursmodellen APF	45
	c Voorbeeldprofiel van een pensioenfondsbestuur	50
	d Voorbeeldprofiel van een bestuurslid van een pensioenfondsbestuur	55
	e Voorbeeldprofiel van een voorzitter van een pensioenfondsbestuur	59
	f Voorbeeldprofiel van een lid van de raad van toezicht	63
2	Tijdsbeslag bestuursfuncties	67
3	Competenties nader uitgewerkt	69
4	Model competentieprofiel voor pensioenfondsen	73
5	Diversiteit en complementariteit	75
6	Voorbeeldaanpak zelfevaluatie	77
7	Geschiktheidsplan	83
8	Ter inspiratie	87
9	Eindtermen	88

# Inleiding

---

Besturen is vooruitzien. Wat een cliché! Maar het klopt dat pensioenfondsbesturen meer dan ooit met de toekomst van hun fonds bezig zijn. De doorgaande discussie over een nieuw pensioencontract speelt daarbij een rol maar ook de verdere toename van de complexiteit van de directe omgeving waarin pensioenfondsen opereren. Zo heeft bijvoorbeeld de vlucht van het gebruik van 'nieuwe media' geleid tot vergaande extra regelgeving rond privacybescherming die ook pensioenfondsen direct raakt. En wat te denken van de snelle opkomst van de zzp'er, de zelfstandige zonder personeel en vaak ook zonder pensioenvoorziening. Ook de gevolgen van internationale ontwikkelingen als de Brexit vragen aandacht van de fondsbesturen.

Het is een groot goed dat besturen in de veranderende context steeds vaker een proactieve houding hebben en actief op zoek gaan naar de betekenis van de ontwikkelingen voor hun fonds en hun deelnemers. Alleen als besturen voorbereid zijn op de toekomst kunnen ze de regie vasthouden, zoals deelnemers van hen verwachten. We zien besturen in dat kader verkennen hoe de toekomst eruit kan zien, hoe het fonds daarin kan meeveranderen en ook zien we ze leren van hoe andere sectoren omgaan met verandering en organisaties wendbaar houden.

Acteren op het besef dat de omgeving voortdurend beweegt, stimuleert besturen om ervoor te zorgen dat ze hun tegenmacht (countervailing power) behouden en versterken. Dat is nodig om te kunnen handelen in de dynamiek van de contacten met mondige stakeholders en specialisten. Van pensioenfondsbesturen wordt verwacht dat zij visie hebben. Een visie die geënt is op het fonds dat zij besturen, de belanghebbenden van het fonds dient én de brede context meeweegt. Vandaaruit kunnen besturen inbreng leveren aan sociale partners en beroepsorganisaties bij de vormgeving van een tijdsbestendig pensioen. Juist de vraag om visie van het bestuur geeft smaak aan het bestuurlijke werk.

## **Doel van de handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur**

Deze 'handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur 2017' wil fondsbestuurders comfort geven in het proces van zelftoetsing, toewerken naar en bewaken van hun geschiktheid om te besturen, individueel en met elkaar. Met dit doel voor ogen is in deze versie 2017 een aantal aanpassingen doorgevoerd. Soms wordt in deze handreiking verwezen naar de geschiktheidseisen aan bestuurders en de rol van DNB als toezichthouder op de naleving hiervan. Dat is bedoeld om bestuurders zo goed mogelijk te laten weten waar zij aan toe zijn bij de geschiktheidstoets die DNB hen kan afnemen. Maar voorop staat de overtuiging dat pensioenfondsbestuurders zélf hun geschiktheid om te besturen permanent op peil willen houden.

### Aanpassingen handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur 2017

De actualisering van de handreiking blijkt concreet uit:

- een vergaande verduidelijking van de verwachte kennis op het gebied van Vermogensbeheer (in hoofdstuk 5) en explicitering hiervan in de eindtermen geschiktheid (bijlage 9). Doel hiervan is dat bestuurders nog beter weten wat zij moeten beheersen om:
  - beleggingsdiscussies kritisch te kunnen volgen;
  - optimaal op hun rol te zijn voorbereid als vermogensbeheer hun specifieke aandachtsgebied is;
- de toevoeging van het geschiktheidsniveau B-plus, volgend uit het voorgaande, voor bestuurders met vermogensbeheer als specifiek aandachtsgebied (in hoofdstuk 4). De bestuurder die beschikt over geschiktheidsniveau B-plus wordt geacht goed gefundeerd op besluiten te kunnen sturen en over voldoende tegenmacht in het contact met professionele beleggingsadviseurs en –experts te beschikken;
- explicitering van ‘permanente educatie’ (in hoofdstuk 8). Doel van permanente educatie is dat het bestuur zicht houdt op externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het fonds maar ook dat het functioneren van het bestuur als geheel en van bestuursleden individueel zo nodig kan worden bijgestuurd via competentie management;
- de toevoeging van een bijlage met recente noties ter bevordering van de diversiteit en complementariteit in het bestuur en de bestuurlijke organen (bijlage 5), omdat een divers en complementair bestuur aantoonbaar beter bestuurt;
- de toevoeging van een bijlage met praktische handvatten bij de periodieke zelfevaluatie van het fondsbestuur (bijlage 6). Om zichzelf te kunnen verbeteren, moet men zichzelf in de ogen durven zien en (leren) kennen;
- aanpassing van de eindtermen geschiktheid (bijlage 9) aan nieuwe wet- en regelgeving en heldere explicitering van de verwachte kennis op het gebied van vermogensbeheer.

### De handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur 2017 in perspectief

Sinds halverwege 2012 geldt de ‘Beleidsregel geschiktheid 2012’ die de eisen omschrijft waaraan onder meer pensioenfondsbestuurders moeten voldoen om door DNB geschikt bevonden te worden voor hun bestuursfunctie. Bij de toets van de kennis van pensioenfondsbestuurders ligt sinds 2012 een extra accent op risicomangement, uitbesteding en vermogensbeheer en kreeg professioneel gedrag van bestuurders expliciete aandacht. Dit laatste is een gevolg van onderzoek naar gedrag en cultuur in de bestuurskamers van financiële instellingen. Professioneel gedrag heeft betrekking op het optreden van bestuurders binnen hun bestuursteam en de omgang met stakeholders maar blijkt ook uit praktische zaken als voldoende tijd beschikbaar hebben voor het bestuurswerk, evident betrokken zijn bij het eigen fonds en het fonds ‘in de genen hebben’. Professioneel gedrag en integriteit vormen de basis voor de geschiktheid van pensioenfondsbestuurders. Samen met kennis en competenties zijn het de elementen waaraan hun geschiktheid getoetst kan worden.

### Voor wie is de handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur 2017?

Deze handreiking is geschreven voor fondsbestuurders maar ook van belang voor de medebeleidsbepalers van het bestuur. Dit sluit aan op de bedoeling van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen, die sinds juli 2013 van toepassing is. Deze wet is immers gericht op verbetering van het functioneren van het totaal van bestuur, verantwoording en intern toezicht en op de borging van evenwichtige belangenafweging.

### Leeswijzer

Deze 'handreiking' begint met een algemene beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur, het profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden en de uitleg waarom 'deskundigheid' als toetsingscriterium heeft plaatsgemaakt voor 'geschiktheid'. In de versie uit 2014 van deze 'handreiking' bracht dat laatste mee dat de deskundigheidsniveaus 1 en 2 werden vervangen door geschiktheidsniveaus A en B. Daaraan wordt nu geschiktheidsniveau B-plus toegevoegd dat aansluit bij de al bestaande toetsingspraktijk en speciaal van toepassing is voor de bestuurder met vermogensbeheer in portefeuille. Hierop volgen inzichten over de geschiktheid van (mede) beleidsbepalers van het bestuur en beschrijvingen van belangrijke competenties die bepalend zijn voor bestuurlijke kwaliteit en ontleend zijn aan de organisatiepsychologie. Deze competenties zijn in belangrijke mate te herleiden tot persoonskenmerken van individuele bestuursleden. Ze zijn met elkaar van invloed op de teamdynamiek binnen het bestuur. Inzichten over wat onder professioneel gedrag begrepen wordt, sluiten de definiëring van geschiktheid af. In het voorlaatste hoofdstuk worden zaken aangestipt die een bestuur ook nog te regelen heeft in het kader van een beheerste en integere bedrijfsvoering. In het slot-hoofdstuk wordt kort benoemd wie de 'medebeleidsbepalers' van het bestuur zijn en hoe kandidaten zich kunnen voorbereiden op de geschiktheidseisen. De handreiking wordt afgesloten met een reeks bijlagen met praktische handvatten.

## 1

## Taak en verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur

---

### Het draait om 'in control' zijn

Het bestuur van het pensioenfonds is verantwoordelijk voor het goede reilen en zeilen van het pensioenfonds. Om zijn beleidsverantwoordelijkheid op een adequate manier in te vullen en te komen tot wat wordt genoemd een 'beheerste en integere bedrijfsvoering' is het zaak dat besturen hun bevoegdheid en invloed aanwenden om te zorgen dat zij 'in control' zijn. 'In control zijn' verwijst zeker niet alleen naar systeemtechnisch de zaken op orde hebben. 'In control zijn' betekent ook: 'een actieve houding hebben', 'je beleidsverantwoordelijkheid aanvaarden en daarnaar handelen en daarover verantwoording afleggen', 'begrijpen wat je doet, waarom en voor wie', 'en dit in begrijpelijke taal aan belanghebbenden kunnen uitleggen/verwoorden', 'de context waarbinnen je opereert kennen, doorgronden en je kennis permanent op peil houden', 'richting kiezen en geven', 'consistent en samenhangend handelen', 'in frequent overleg met medebestuurders, medebeleidsbepalers en stakeholders open minded feedback ontvangen en geven en op grond daarvan kunnen bijsturen en dat ook doen'.

### Wet versterking bestuur pensioenfondsen en Code pensioenfondsen

Sinds de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen uit 2013 kunnen pensioenfondsen kiezen uit verschillende bestuursmodellen. De bedoeling hiervan is dat het pensioenfondsbestuur meer 'in control' is en blijft en goed kan bijsturen en corrigeren wanneer dat nodig is. Welk bestuursmodel een pensioenfonds ook kiest, in de uitvoering moet het bestuur steeds zorgen dat het de belangen van alle betrokkenen op evenwichtige wijze meeweegt in de besluitvorming. Het onderscheiden van rollen van bestuur, intern toezicht en verantwoording zoals alle bestuursmodellen beogen, is hierbij een belangrijk gegeven.

De Code pensioenfondsen spreekt zich hierover ook uit. Een gedeeld beeld – binnen de fondsorganen en/of tussen de fondsorganen – van wat de taken, rollen en verantwoordelijkheden van elk orgaan zijn, is van groot belang voor de bestuurbaarheid van het fonds. De verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden moet verder aansluiten bij de drie functies bestuur, toezicht en verantwoording met het oog op het systeem van controle en evenwicht. Afdoende en passende overlegstructuren en rapportagelijnen moeten ervoor zorgen dat de gekozen governancestructuur kan werken. Het is ook van belang om regelmatig vanuit vóóraf vastgestelde criteria de gekozen governancestructuur en de effectiviteit te evalueren. Regelmatige evaluaties helpen om scherp te blijven op de kwaliteit van de aansturing. Bij de overgang naar een nieuw bestuursmodel en bij functiewijzigingen binnen het bestuur moet het bestuur alert zijn op de mogelijke noodzaak om rollen te herschikken of anders in te vullen en op noodzakelijke veranderingen in de benodigde kennis en competenties.

In de Wet versterking bestuur pensioenfondsen zijn aangescherpte geschiktheidseisen aan (mede)beleidsbepalers, waaronder ook raden van toezicht als interne toezichthouders, verbonden met organisatorische hervormingen. De wet beoogt dat de bestuursorganen van een pensioenfonds als een systeem van *checks and balances* functioneren, met een duidelijke verdeling van de verschillende bestuurlijke taken (besturen, intern toezicht en verantwoording) over de verschillende organen.

#### **Pensioenregeling: arbeidsvoorwaarde dan wel afspraak tussen beroepsgenoten**

De pensioenregeling is een arbeidsvoorwaarde of, in het geval van beroepspensioenfondsen, een afspraak tussen beroepsgenoten. Deze oudedagsvoorziening wordt in collectief verband in aanvulling op de AOW georganiseerd. In het complexe domein van 'collectief pensioen' komen in elk geval de volgende deskundigheidsgebieden (zie ook hoofdstuk 5, Deskundigheid) samen die ook worden genoemd in de Beleidsregel geschiktheid 2012:

- het besturen van een organisatie;
- relevante wet- en regelgeving;
- pensioenregelingen en pensioensoorten;
- financieel-technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- administratieve organisatie en interne controle;
- communicatie;
- uitbesteding.

De Beleidsregel geschiktheid 2012 verduidelijkt wat de toezichthouders verstaan onder 'geschikt bestuur' en welke aspecten DNB bij de toetsing van een beleidsbepaler in aanmerking kan nemen. Het is van het grootste belang om in te zien dat de inhoud van de deskundigheidsgebieden permanent meeverandert met de actualiteit. Zo zijn de afgelopen jaren bijvoorbeeld de bescherming van persoonsgegevens en de beveiliging van IT-systemen zeer belangrijke issues geworden waarover wet- en regelgeving en best practices geformuleerd zijn. Ook nieuwe pensioenregelingen kunnen aan de orde zijn zoals de verbeterde premieregeling die in september 2016 werd geïntroduceerd. Nieuwe invullingen van de deskundigheidsgebieden kunnen het speelveld van 'pensioen' beïnvloeden en veranderen.

#### **Primaire taak en verantwoordelijkheden pensioenfondsbestuur**

De primaire taak van een fondsbestuur is om voor de deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden de uitvoering van de afgesproken pensioenregeling te realiseren. Dit vanuit multidisciplinair perspectief en tegelijk passend bij de doelgroep(en) en doelstellingen van het fonds.

'In control' zijn betekent dus ook dat het bestuur vergaand inzicht heeft in het eigen fonds, de specifieke doelgroep(en) en risico's en de manieren en momenten waarop het kan beheersen en bijsturen. En: dit als team ook doet. Maar vanwege de voortdurende ontwikkelingen in de omgeving waarin pensioenfondsen



opereren hoort het managen van veranderingen vanuit visie en kracht ook bij de taken van het bestuur. Het bestuur moet te allen tijde blijven besturen en dus regie kunnen blijven nemen.

Het bestuur is verantwoordelijk voor alles wat door of namens het pensioenfonds wordt gedaan. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn dat het bestuur:

- het besluitvormingsproces beheerst;
- bij besluitvorming steeds evenwichtig de belangen van alle belanghebbenden (werkgevers, deelnemers, gewezen deelnemers, pensioengerechtigden en ex-partners met aanspraak op pensioen) afweegt;
- het intern toezicht goed organiseert en de intern toezichthouders goed informeert;
- verantwoording aflegt over het gevoerde beleid en transparant daarover is door helder te communiceren naar betrokkenen.

Van het fondsbestuur wordt verder verwacht dat het borgt dat de pensioenregeling die het moet uitvoeren voldoet aan de uitgangspunten van:

- uitvoerbaarheid;
- financierbaarheid;
- uitlegbaarheid.

Ook het volledige proces van uitvoering van de pensioenregeling valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.

Dit alles betekent dat het essentieel is dat het bestuur zijn eigen functioneren optimaal organiseert in een bestuursmodel dat passend is voor het fonds en zijn functioneren regelmatig evalueert en doorontwikkelt. Bij de keuze van het bestuursmodel is het van belang dat het bestuur deze maakt tegen het integrale perspectief van de karakteristieken van het fonds en de visie op de toekomst.

# 2

## Profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden

---

### Het ene fonds is het andere niet

Het zal bestuurders niet vreemd voorkomen dat DNB bij de beoordeling van hun geschiktheid mede de complexiteit en de omvang van het fonds betreft. Pensioenfondsden kunnen sterk van elkaar verschillen. Er zijn fondsen die in de loop van de tijd veel mutaties in de pensioenregeling hebben doorgevoerd en de impact daarvan moeten bijhouden. Bij andere fondsen kan het aantal mutaties juist beperkt zijn gebleven. Sommige fondsen hebben hun vermogensbeheer via allerlei verfijnde constructies ingericht, terwijl andere voor eenvoudiger benaderingen hebben gekozen. Besturen maken voorts verschillende keuzes al naar gelang de risicobereidheid van deelnemers. De complexiteit zit hem soms in het pensioenproduct maar doorgaans ook in de relaties met een steeds complexere buitenwereld en de effecten daarvan op het beleggingsbeleid en risicomanagement. Hoe complexer de regeling of de omgeving waarbinnen het fonds functioneert, des te meer wordt er van een bestuur en bestuurders gevergd.

De verschillen tussen fondsen en de manier waarop ze functioneren hebben hun weerslag op de eisen aan het fondsbestuur. Het bestuur moet zich van de mate van complexiteit van het eigen fonds goed rekenschap geven en dat vervolgens expliciteren in een algemeen profiel van het bestuur.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen naast de profielen voor de individuele bestuursfuncties een algemeen profiel op te stellen. Daartoe inventariseert het bestuur welke kwaliteiten het nodig heeft om goed te kunnen besturen. Het is zaak dat het bestuur erop toeziet dat de vereiste kwaliteiten in het bestuur aanwezig zijn, onderhouden én verder ontwikkeld kunnen worden. Daarvoor stelt het bestuur een geschiktheidsplan, inclusief een plan voor permanente educatie op. Ook is het zaak er alles aan te doen om diversiteit en complementariteit van het bestuur te realiseren en in stand te houden.

---

### Algemene profiel van het bestuur/individuele profielen bestuurders

Het algemene profiel van het bestuur is van betekenis voor:

- de profielen van de individuele bestuursleden en de voorzitter. In deze profielen spelen de verdeling aan aandachtsgebieden (kennis) binnen het bestuur én de complementariteit van het bestuur in het opzicht van competenties een sturende rol;
- de werving en selectie van nieuwe bestuursleden in relatie tot het rooster van aftreden en de doorlooptijd van de toets op geschiktheid door DNB<sup>1</sup>;
- de opzet en realisatie van het geschiktheidsplan.

<sup>1</sup> In de praktijk werken besturen wel enige tijd met een vacature. De werving voor een nieuw lid moeten zij dan wel in gang zetten. Ook komt het voor dat een aspirant-bestuurslid meeloopt met het bestuur, in afwachting van de goedkeuring door DNB.

Het algemene profiel van het bestuur speelt uiteraard ook een rol bij de evaluatie van het functioneren van het bestuur als geheel.

De profielen voor de verschillende bestuursfuncties bevatten niet alleen informatie over de vereiste deskundigheid, maar ook over de voor de betreffende functie benodigde vaardigheden/competenties (hoofdstuk 6) en over wat wordt verstaan onder professioneel gedrag (hoofdstuk 7). Het is zaak alle profielen regelmatig te actualiseren.

NB. Pensioenfondsen met een raad van toezicht leggen een voorgenomen benoeming voor aan deze raad. Deze kan een benoeming beletten die niet overeenstemt met het profiel (art. 28c Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling).

Het is natuurlijk essentieel dat ook degenen die het bestuurslid voordragen of kiezen het individuele profiel kennen van de kandidaat die wordt gezocht. Screening van de kandidaten voorafgaand aan verkiezingen is een optie om een *mismatch* te voorkomen. Uiteindelijk beslist het fondsbestuur over de acceptatie van een voordracht voor een bestuurskandidaat. Het bestuur benoemt dus. Dit houdt onder meer in dat het bestuur een kandidaat kan weigeren als het vindt dat deze niet voldoet aan het opgestelde profiel. Dit is ook logisch omdat het bestuur zelf eindverantwoordelijke voor de eigen kwaliteit is. Van belang is dat het bestuur motiveert waarom een persoon wel of niet bestuurslid zou kunnen worden. Het recht tot voordracht van kandidaten door onder meer werknemers- of werkgeversorganisaties of de werkgever blijft hierdoor overigens onaangetaast.

In de bijlagen 1c, 1d en 1e zijn voorbeeldprofielen uitgewerkt van het bestuur, een bestuurslid en een bestuursvoorzitter. Daarnaast is in bijlage 1f een voorbeeldprofiel voor een lid van de raad van toezicht uitgewerkt.

# 3

## Geschiedt als bestuurder

---

### Geschiedt vanaf dag één

Iemand is pas geschiedt voor de uitoefening van een bestuurlijke functie wanneer hij of zij beschiedt over de voor het fonds benodigde kennis in combinatie met én de benodigde competenties én professioneel gedrag. DNB geeft sinds medio 2013 geen goedkeuringen met voorschrift meer af zoals voorheen nog wel gebeurde. Kandidaten zijn nu bij toetsing door DNB geschiedt of niet geschiedt.

Dat bestuurders vanaf dag één geschiedt moeten zijn voor hun functie, dus geen 'ingroetijd' meer hebben, impliceert nogal wat. Het betekent dat het bestuur er verstandig aan doet om voorzieningen te treffen om de opvolging van bestuurders zo goed mogelijk te borgen en dat het zal moeten anticiperen op de invulling van onvoorzien opvallende bestuursfuncties. Van het bestuur wordt daarom een proactieve rol verwacht naar de voordragende belanghebbenden, namens de gepensioneerden, actieve werknemers en werkgevers. Daarbij kan eraan gedacht worden om aspirant-bestuursleden te laten voordragen die opgeleid worden en aan bestuursvergaderingen kunnen deelnemen als toehoorder om het 'bestuurdersvak' in de praktijk te ervaren. Aspirant-bestuurders kunnen ook in bestuurscommissies plaatsnemen. Dergelijke opvolgingstrajecten zijn ook van belang om in het geval van onvoorzien opvallende bestuursfuncties zoveel mogelijk continuïteit te borgen.

### Anticiperen op vacatures

#### *Werken met aspirant-bestuursleden*

De gedachte achter het aanstellen van aspirant-bestuursleden is dat het de continuïteit van een bestuur ten goede kan komen. De functie-inhoudelijke voorbereiding en kennis van het bestuurlijk functioneren geven de aspirant een voor-sprong. Werken met aspirant-bestuursleden is, gezien de eis van onmiddellijke geschiktheid van een kandidaat om te besturen, van 'een goede optie' veranderd in 'een noodzaak om de continuïteit van het bestuur zo goed mogelijk te borgen'.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen met klem te werken met aspirant-bestuursleden die worden opgeleid tot 'geschikte aankomende bestuurders'. Zij moeten dus beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden en voldoen aan de normen voor professioneel gedrag op het moment dat zij bestuurslid worden.

---

Het is zeer gewenst dat een aspirant-bestuurslid pensioenopleidingen volgt en gedurende die periode ook de bestuursvergaderingen bijwoont. Omdat de kandidaat formeel nog geen bestuurslid is, kan zij of hij niet deelnemen aan

de bestuurlijke besluitvorming. Vaste en regelmatige begeleiding vanuit het bestuur is van grote waarde voor de aspirant-bestuurder.

---

De Pensioenfederatie geeft pensioenfondsbesturen in overweging aspirant-bestuursleden een mentor toe te wijzen. De rol van mentor kan vervuld worden door één van de bestuursleden. De mentor begeleidt de aspirant-bestuurder in het vertrouwd raken met het fonds en de speerpunten van het bestuurlijke proces. Verder kan de mentor eventuele opleidingsbehoeften signaleren, deze helpen te vervullen en met de aspirant-bestuurder zijn/haar functioneren evalueren en hiervan verslag aan het bestuur doen.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen aspirant-bestuursleden te werven en te selecteren in goed overleg met de voordragende instantie, op basis van de door het bestuur vastgestelde profielen, rekening houdend met het rooster van aftreden, de eisen voor diversiteit en de noodzaak om als bestuursleden complementair aan elkaar te zijn in het opzicht van kennis en competenties.

---

In het verlengde van het voorgaande benadrukt de Pensioenfederatie het belang van zorgvuldig beheer en monitoren van het rooster van aftreden. Hiermee kan voorkomen worden dat er meer bestuurstermijnen tegelijkertijd aflopen en er meerdere plaatsen in het bestuur vrijvallen die gezien de onmiddellijke geschiktheidseis niet direct in te vullen zijn.

Hierbij is een sterke focus nodig op de ordelijke procesgang bij de search van nieuwe bestuurders. Aandachtspunt is de volgordelijkheid (bijvoorbeeld het helder in tijdslijnen uitzetten van inschakeling van de raad van toezicht, het betrekken van het Verantwoordingsorgaan, het onderbouwen van keuzes en het documenteren van afwegingen).

---

Behalve op inzet van aspirant-bestuursleden zal het fonds zich vanwege de eis van directe geschiktheid van bestuursleden ook op andere mogelijkheden moeten oriënteren om de continuïteit van het bestuur zo goed mogelijk te borgen. Het aanleggen al dan niet samen met andere fondsen van een 'kweekvijver', 'pool' of 'opleidingsklasje' is aan te bevelen, ook met het oog op de gewenste diversiteit in het bestuur en de bestuurlijke organen. Ook kan een fonds de optie overwegen van 'specialisatie on the job'. Het fonds kan bezien of een algemeen bestuurder benoemd kan worden die zich tijdens zijn/haar bestuurslidmaatschap alsnog ook kan bekwamen op specifieke taakgebieden. Een dergelijke constructie moet tot de mogelijkheden behoren wanneer de specifieke taakgebieden van het bestuur in voldoende mate bij de overige bestuursleden belegd zijn.

---

De Pensioenfederatie geeft pensioenfondsbesturen met nadruk in overweging niet alleen te werken met aspirant-bestuursleden maar tevens een 'kweekvijver', 'pool' of 'opleidingsklasje' aan te leggen van potentiële bestuursleden. Diversiteit is bij het samenstellen van de pool van groot belang.

---

De Pensioenfederatie wijst pensioenfondsbesturen tevens op de mogelijkheid te werken met een 'specialisatie on the job'-systeem. Een algemeen bestuurder bekwaamt zich dan 'on the job' op specifieke taakgebieden. Voorwaarde hiervoor is dat alle taakgebieden van het bestuur in voldoende mate bij de overige bestuurders belegd zijn.

---

Voor de benoeming in een bestuurlijke functie moeten personen in kwestie, behalve formeel voorgedragen of gekozen worden, natuurlijk ook de geschiktheidstoets van DNB nog doorstaan. Het kan een goede optie zijn om ter voorbereiding op het toetsingsgesprek bij DNB de bestuurder-in-spe een assessment te laten doen.

Goed om te weten is dat DNB in de ochtend van haar jaarlijkse pensioen-seminar speciaal voor bestuurders en medebeleidsbepalers die nog aan het begin van hun (bestuurlijke) carrière staan en nog niet langer dan één of twee jaar in functie zijn een kennismakingsprogramma organiseert.

#### **Het bestuur als geheel**

Van het bestuur wordt verwacht dat het ook het effect van een voorgenomen benoeming op het functioneren van het bestuur als collectief goed in beeld heeft en kan onderbouwen waarom het bepaalde keuzes maakt.

Het is verder van belang dat fondsbesturen zich realiseren dat deskundigheid en relevante competenties niet automatisch leiden tot geschiktheid als bestuurder. Om als 'geschikt' te kwalificeren is het drieluik deskundigheid, de juiste competenties en professioneel gedrag bepalend. Natuurlijk tezamen met de voor de compleetheid van het bestuur benodigde diversiteit.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen keuzes voor de samenstelling van het bestuur steeds goed te onderbouwen. Elke nieuwe benoeming dient steeds gezien te worden in de context van de kwaliteiten van het bestuur als geheel.

---

De samenstelling en het functioneren van het bestuur wegen mee in de toetsing van de geschiktheid van een individueel bestuurslid. Beleidsbepalers moeten elkaar binnen het bestuur aanvullen, complementair aan elkaar zijn dus. Om

gezamenlijke verantwoordelijkheid te kunnen dragen moet elke beleidsbepaler individueel geschikt zijn, wat weer niet betekent dat ieder op dezelfde manier geschikt moet zijn. Het gaat om de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur en om de geschiktheid om als collectief te besturen.

Omdat het bestuur als geheel gediend moet worden door de benoeming van een individueel bestuurslid kan het aspect van de verdeling van deskundigheid en competenties bij de geschiktheidstoetsing uiteraard een rol spelen.

Kortom: het bestuur moet er rekening mee houden dat bij elke voordracht kennis, competenties en professioneel gedrag van groot belang zijn maar ook hoe de individuele kandidaat bijdraagt aan de compleetheid van het optreden van het bestuur als geheel. DNB zal zijn beoordeling steeds mede laten afhangen van de aard, omvang en complexiteit en daarmee dus het risico-profiel van het pensioenfonds en van de samenstelling van het zittende bestuur. Functiewijzigingen binnen het bestuur zijn in principe aanleiding voor nieuwe toetsingsgesprekken door de toezichthouder.

#### **Diversiteit voor een goede afspiegeling van het fondsbestand**

Bij de samenstelling van het bestuur als geheel speelt ook diversiteit een rol. Diversiteit binnen het bestuur verbreedt de horizon van het bestuur en bevordert daardoor het goed functioneren van het bestuur. In 2013 is de Code pensioenfondsen gepubliceerd. Daarmee was het eerdere diversiteitsconvenant achterhaald. In de Code is diversiteit verder geconcretiseerd en geformaliseerd (norm 65 tot en met 71): bij de samenstelling van het bestuur moet rekening gehouden worden met leeftijd (jong-oud) en geslacht (man-vrouw). En in het bestuur behoort minimaal één persoon jonger en één persoon ouder dan 40 jaar zitting te hebben en minimaal één man en één vrouw. Bij de opzet van 'kweekvijvers', 'pools' of 'opleidingsklasjes' kan hiermee rekening gehouden worden. Een andere dimensie van diversiteit is complementariteit: het elkaar aanvullen vanuit een diversiteit aan competenties. Diversiteit komt daarom verder aan bod in hoofdstuk 6. In bijlage 5 zijn suggesties bijeengebracht waarmee het bestuur zijn voordeel kan doen om de eigen diversiteit te bevorderen.

# 4

## Van twee naar drie geschiktheidsniveaus

---

### Drie geschiktheidsniveaus

Sinds 2014 kennen we de geschiktheidsniveaus A en B. We introduceren daarnaast nu geschiktheidsniveau B-plus. (Zie hiervoor ook hoofdstuk 5) De geschiktheidsniveaus A, B en B-plus omvatten kennis op de bekende zeven aandachtsgebieden, competenties en professioneel gedrag. In de eindtermen (bijlage 9) zijn niveau A en B, onder andere op het gebied van de verwachte beleggingskennis, geactualiseerd en is niveau B-plus toegevoegd.

Iedere bestuurder (en dus ook ieder bestuur) voldoet ten minste aan niveau A. Voor de categorie besturen die opereert binnen een weinig complexe omgeving zou geschiktheidsniveau A kunnen volstaan, wat uiteraard wel moet betekenen dat kennis, inzicht, oordeelsvorming en de toepassing hiervan geborgd zijn op alle zeven aandachtsgebieden, evenals de competenties om naar behoren te kunnen besturen en het daarvoor vereiste professionele gedrag. Niveau B houdt een verdieping van niveau A in. Wij vinden het goed om hier te vermelden dat DNB van elk pensioenfondsbestuur verwacht dat er minimaal twee leden het overall niveau B bezitten op alle kennisgebieden en dit beoordeelt aan de hand van de geschiktheidsmatrix die steeds actueel gehouden moet worden. Voor grote en complexe fondsen willen wij niveau B in elk geval sterk aanbevelen – uiteraard is daarbij differentiatie op de onderdelen van niveau B denkbaar – en voor de bestuurder met vermogensbeheer in portefeuille ook *niveau B-plus*. *Niveau B-plus is het geschiktheidsniveau* voor de bestuurder van wie aantoonbare beleggingsbekwaamheid en beleggingsvaardigheden verwacht worden, bijvoorbeeld van een lid of voorzitter van de beleggings(advisie)commissie. Zie voor een nadere invulling van de geschiktheidsniveaus de eerste pagina van de geschiktheidseindtermen (bijlage 9).

De kenniscomponenten binnen de geschiktheidsniveaus A, B en B-plus verschillen van elkaar. De kenniscomponenten binnen niveau B en B-plus gaan aanmerkelijk dieper dan die van geschiktheidsniveau A. Dit geldt ook ten aanzien van competenties. Maar ook een beginnend bestuurder bezit competenties, zet deze actief in en borgt de ontwikkeling hiervan. Daarentegen is het gehalte van de component van het vereiste professionele gedrag van de bestuurder op niveau A, B en B-plus op alle niveaus gelijk. In de praktijk kan de toepassing van competenties natuurlijk ook al leiden tot een ontwikkeling daarvan en kunnen de betekenis en waarde van professioneel gedrag zich verder verinnerlijken naarmate de geschikte bestuurder langer bestuurt.



# 5

## Deskundigheid

### Zeven aandachtsgebieden voor deskundigheid

Het is gebruikelijk de vereiste kennis aan bestuurders onder te brengen in zeven aandachtsgebieden. Deze worden ook beschreven in de Beleidsregel 2012. Het gaat om de volgende gebieden:

- het besturen van een organisatie;
- relevante wet- en regelgeving;
- pensioenregelingen en pensioensoorten;
- financieel-technische en actuariële aspecten<sup>2</sup>, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- administratieve organisatie en interne controle (AO/IC);
- communicatie;
- uitbesteding.

Elk van de aandachtsgebieden is uitgewerkt in eindtermen (bijlage 9), zodat voor bestuurders duidelijk is welke onderdelen elk aandachtsgebied omvat en waar zij zich nu precies op moeten bekwalen. Voor aanbieders van opleidingen voor bestuurders blijkt uit de eindtermen welke onderdelen zij per aandachtsgebied in hun opleidingen moeten opnemen.

<sup>2</sup> Bij de operationalisering ervan blijkt het aandachtsgebied Financieel-technische en actuariële aspecten dermate breed te zijn dat het voor de hand ligt om dit in de pensioenpraktijk in 'Actuariële' en 'Vermogensbeheer' te splitsen.

**NB.** In dit hoofdstuk wordt uitvoerig ingegaan op de verwachte beleggingskennis bij bestuurders, zie de paragraaf **Uitgelicht: aandachtsgebied Financieel-technische en actuariële aspecten**.

### Actualisering eindtermen

De eindtermen die als bijlage 9 bij deze handreiking te vinden zijn, zijn tevens geactualiseerd naar aanleiding van het bovenstaande en sluiten aan op de geldende regelgeving, begrippen en taalgebruik. De vernieuwde eindtermen hebben tot doel de geschiktheidseisen te ondervangen in de opleidingen voor pensioenfondsbestuurders die immers op deze eindtermen worden afgestemd.

### Geschiktheidsniveau A (minimumniveau voor het hele bestuur)

Niveau A omvat 'kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing' op het gebied van de begrippen en systemen van de pensioenmaterie zoals benoemd in de eindtermen. De beleidsbepaler die beschikt over niveau A:

- kent de opbouw en het functioneren van het pensioencomplex<sup>3</sup>;
- kent de hoofdstructuur en het primaire begrippenkader van de deskundigheidsgebieden in hun onderlinge samenhang;
- kan in eigen woorden het pensioencomplex uitleggen aan de belanghebbenden van het fonds en aan de stakeholders;

<sup>3</sup> Het complex bestaande uit de begrippen en systemen van de pensioenmaterie

- heeft zicht op de onderlinge samenhang van de deskundigheidsgebieden;
- 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 moet niet verward worden met specialistische kennis. 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 aandachtsgebieden op niveau A mee te praten, kritische vragen te stellen en dit ook 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 onderbouwen;
- in staat zijn het gezonde verstand te gebruiken en dit ook doen.

**Geschiktheidsniveau B en B-plus** (de ervaren bestuurder resp. de vakbekwame bestuurder)

Net als niveau A omvatten niveau B en B-plus 'kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing' van de begrippen en systemen van de pensioenmaterie zoals benoemd in de eindtermen. Maar door ervaring, aanvullende opleidingen of de combinatie van beide geldt dat de beleidsbepaler op niveau B de kennis van niveau A heeft verdiept op één of meer deskundigheidsgebieden en dus:

- een verdiept inzicht heeft in het begrippenkader van (een of meer van) de deskundigheidsgebieden en het functioneren ervan;
- actuele ontwikkelingen op (een of meer van) de deskundigheidsgebieden met toegenomen souplesse weet te duiden en weet uit te leggen aan belanghebbenden, stakeholders en media;
- voor (externe) specialisten op (een of meer van) de aandachtsgebieden een actieve gesprekspartner is 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-bestuurders hierin te stimuleren en zo aan adequaat bestuur bijdragen.

De bestuurder op niveau B-plus heeft hier bovenop voor wat betreft het aandachtsgebied beleggingen aantoonbare vakbekwaamheid en beleggingsvaardigheden en zit in feite tussen de ervaren bestuurder (B) en de expert-bestuurder (op niveau E, zie verderop) in.

### Het bestuur bepaalt zelf

Pensioenfondsbesturen bepalen in principe zelf in welke mate zij aanleiding zien van hun bestuurders verdiepte deskundigheid (kennis) op de aandachtsgebieden op niveau B/B-plus te vragen. De overwegingen van het bestuur zullen doorgaans te maken hebben met de ambitie, aard en complexiteit van het fonds maar ook het gekozen bestuursmodel kan bijvoorbeeld een rol spelen.

De Pensioenfederatie adviseert elk bestuur van een pensioenfonds de stappen om tot een geschiktheidsplan te komen uit te voeren (zie bijlage 7). Hiermee kan het bestuur in kaart brengen of het al dan niet nodig is te streven naar geschiktheidsniveau B en/of B-plus voor (een deel van) het bestuur. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat DNB met betrekking tot beleggingskennis verwacht dat er minimaal twee bestuursleden het niveau B-plus bezitten.

### Het expertniveau E (de externe expert als bestuurder)

Met het expertniveau E wordt het niveau aangeduid dat geldt voor de externe expert in het pensioenfondsbestuur. De bestuurder op niveau E heeft kennis op een of meer specifieke deskundigheidsgebieden vanuit professionele opleiding of ervaring en gedetailleerde kennis van zaken. Deze bestuurder kent de 'ins en outs' van een of meer aandachtsgebieden op professioneel en bestuurlijk niveau en beschikt over expertise gelijkwaardig aan die van een extern adviseur op hetzelfde vakgebied. Niveau E blijft binnen het bestek van deze handreiking een niveau waarvoor geen gedetailleerde eindtermen zijn uitgewerkt, omdat de eisen aan het expertniveau – denk bijvoorbeeld aan een vermogensbeheerder, riskmanager of jurist – buiten het domein van zelfregulering vallen.

Ook voor een bestuurder met expertniveau E geldt dat dit niet automatisch kan leiden tot geschiktheid als bestuurder. Daarvoor moet de expert eerst voldoen aan minimaal geschiktheidsniveau A en dus, behalve over de benodigde competenties en professioneel gedrag, beschikken over kennis op de zeven aandachtsgebieden zoals behorend bij het geschiktheidsniveau A.

### Uitgelicht: aandachtsgebied Financieel-technische en actuariële aspecten *Verduidelijking verwacht niveau beleggingskennis*<sup>4</sup>

In 2014 werd in de eindtermen bij de handreiking een grondige verdiepings-slag/verzwaring doorgevoerd op de aandachtsgebieden Financieel-technische en actuariële aspecten, Relevante wet- en regelgeving en AO/IC. Omdat het bestuur opereert in een omgeving die voortdurend verandert en verder specialiseert, moet het zorgen dat het steeds over voldoende tegenmacht ('countervailing power') beschikt. Alleen dan kan het bestuur daadwerkelijk zelf aan het stuur blijven zonder zich te laten overrulen door experts. Daarom is er nu de noodzaak om verder te verduidelijken welke beleggingskennis van bestuurders verwacht wordt die beleggingen 'in portefeuille' hebben en welke kennis bestuurders zonder die verantwoordelijkheid moeten hebben om de discussies over beleggen kritisch te kunnen volgen. Onduidelijkheid over de verwachte beleggingskennis blijkt de afgelopen jaren namelijk soms nog

<sup>4</sup> Eind 2016 is DNB begonnen periodiek bestuurdersbijeenkomsten te organiseren waarin de verwachte beleggingskennis bij bestuurders uitgebreid toegelicht wordt. DNB heeft ook een brochure over de verwachte beleggingskennis op haar website gepubliceerd: *Verwacht niveau beleggingskennis bestuurders. Guidance normenkader beleggingskennis.*

een struikelpunt te zijn geweest bij de toets die DNB bestuurders op dit punt afneemt. Ook tijdens doorlopend toezicht heeft DNB aangegeven van mening te zijn dat de kennis van vermogensbeheer van bestuurders die al in functie zijn, niet altijd toereikend is.

Het is uiteraard niet de bedoeling dat de bestuurder met beleggingen in portefeuille zelf een beleggingsspecialist is. Maar het bestuur moet wel te allen tijde 'in control' zijn omdat het verantwoordelijk blijft voor al het gevoerde beleid. Het gaat er in de kern steeds om dat het bestuur in staat is het fonds adequaat te vertegenwoordigen en de belangen van alle belanghebbenden evenwichtig mee te wegen. Het is dus zaak dat het bestuur volwassen, toegerust en stevig in gesprek kan gaan met professionele partijen, waaronder ook beleggingsadviseurs en -specialisten.

Uitgangspunt bij de toetsing van beleggingskennis is het beleggingsproces van het pensioenfonds. In de situaties waar het niet goed ging, bleken kennis over 'Strategisch beleggingsbeleid' en 'Monitoring en evaluatie' de zwakste schakels in het beleggingsproces. Het bestuur moet dus beschikken over relevante beleggingskennis: het moet een degelijke langetermijnbeleggingsvisie hebben, een doordacht beleid ten aanzien van beleggingsproducten en rente, een goed uitgewerkt selectiebeleid, onafhankelijkheid borgen en de invloed van de uitvoeringsorganisatie niet laten overheersen.

In kort bestek komt de gevraagde beleggingskennis hierop neer:

#### **Basiskennis beleggen (niveau A)**

De (kandidaat)bestuurder:

- beschikt over elementaire kennis van beleggingsinstrumenten;
- is bekend met de basisprincipes van de portefeuille-inrichting;
- kan risico's in de beleggingsportefeuille onderkennen;
- is bekend met de stappen in het beleggingsproces;
- weet hoe het beleggingsbeleid wordt geëvalueerd.

*Ter illustratie enkele voorbeeldvragen ter toetsing van kennisniveau A derivaten:*

#### *Opties*

- *Wat zijn opties?*
- *Wat is het verschil tussen kopen en verkopen van opties?*

#### **Verdiepingskennis beleggen (niveau B)**

De (kandidaat)bestuurder:

- heeft naast verdiepende beleggingskennis de vaardigheid om deze toe te passen in portefeuillecontext;
- kan beargumenteren waarom beleggingscategorieën aan een portefeuille worden toegevoegd;
- kan prestaties van managers beoordelen;
- kan de beleggingsvisie vertalen naar 'exposures';
- kan in elke stap van het beleggingsproces de invloed op de beleggingsportefeuille aangeven.

Ter illustratie enkele voorbeeldvragen ter toetsing van kennisniveau B derivaten:

Opties

- Wat zijn de onderliggende factoren die de prijs van een optie beïnvloeden?
- Hoe hangen deze samen met de beoogde exposure?

Vakbekwaam (niveau B-plus)

De (kandidaat)bestuurder:

- heeft naast verdiepingskennis bij voorkeur toegepaste (werk)ervaring op het gebied van beleggingen;
- kan voorbeelden geven van praktisch ingezette kennis;
- kan (vanuit eerder opgedane ervaring) professionele vermogensbeheerders 'challengen'.

Ter illustratie enkele voorbeeldvragen ter toetsing van kennisniveau B-plus derivaten:

Opties

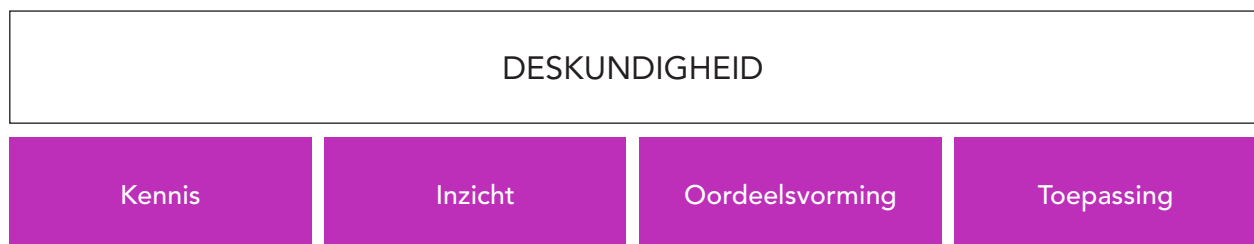
- Hoe wordt in de praktijk een bepaalde hedgingstrategie met opties uitgevoerd?
- Wat betekent dit qua aansturing en monitoring voor het bestuur?
- Wat zijn de resultaten versus het beoogde doel?

---

De Pensioenfederatie adviseert elk bestuur van een pensioenfonds de stappen om tot een geschiktheidsplan te komen uit te voeren (zie bijlage 7), ook om in kaart te brengen of het al dan niet nodig is te streven naar geschiktheidsniveau B/B-plus voor (een deel van) het bestuur.

---

Figuur 1. Deskundigheid



# 6

## Competenties

---

### Algemeen

In het vorige hoofdstuk bleek dat deskundigheid een belangrijke vereiste is aan het bestuur en de individuele bestuursleden. Deskundigheid betekent echter nog geen geschiktheid. Besturen is niet uitsluitend het intellectueel bezig zijn met de pensioenmaterie. Besturen is een collectief proces onder invloed van krachten binnen en buiten het pensioenfonds, gericht op de goede balans tussen reflectie en actie. Wil een bestuur daadkrachtig en effectief kunnen zijn, dan dient ieder individueel bestuurslid, maar ook het bestuur als team, over bestuurlijke competenties te beschikken. In het psychologisch vakgebied wordt dit getypeerd in het drieluik: denken-voelen-kracht.

### Denken

Competent zijn betekent niet alleen over de vereiste kennis beschikken maar er ook mee kunnen werken. Dit werken ligt meer op het domein van het 'denken'. Een bestuur zou daartoe over de volgende intellectuele competenties moeten beschikken, het vermogen om:

- strategisch te denken;
- multidisciplinair te denken;
- problemen te analyseren en een oordeel te vormen;
- verantwoordelijkheid te nemen;
- te reflecteren.

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

### Voelen en kracht

Met 'voelen' wordt aandacht voor het omgaan en communiceren met mensen bedoeld, dus met elkaar als bestuurders maar ook met bijvoorbeeld stakeholders en belanghebbenden bij het fonds. Voelen is gericht op:

- samenwerking;
- de durf om zich kwetsbaar op te stellen;
- de sensitiviteit om anderen aan te voelen en daarop te reageren. Door goed te 'voelen' kunnen potentiële weerstanden geïdentificeerd en aangepakt worden.

Met 'kracht' wordt bedoeld op:

- besluitvaardigheid;
- resultaatgerichtheid;
- actiegerichtheid.

Het drieluik denken-voelen-kracht moet op evenwichtige wijze aanwezig zijn en vormt een onmisbare component van de geschiktheid om te kunnen besturen.

Wanneer het bovenstaande vertaald wordt naar de pensioensituatie kan meer in detail gedacht worden aan:

**Denken:** het vermogen tot strategisch denken, multidisciplinair denken en oordeelsvorming, verantwoordelijkheid kunnen nemen en over reflecterend vermogen beschikken.

**Voelen:** omgevingsbewust zijn, communicatief vermogen, samenwerken, loyaliteit.

**Kracht:** strategische sturing, stressbestendigheid, onafhankelijkheid, authenticiteit, overtuigingskracht, klant- en kwaliteitsgerichtheid, besluitvaardigheid, onderhandelingsvaardigheid, (en dit geldt voor de voorzitter:) voorzittersvaardigheid en leiderschap.

'Integriteit' is in bovenstaande opsomming niet opgenomen. Het Latijnse 'integritas' betekent heelheid, intact zijn, eerlijkheid, maar ook fatsoen. Integer zijn als bestuurder hangt samen met betrouwbaar zijn als bestuurder. Integriteit heeft dus betrekking op gedrag, niet op competenties, en krijgt aandacht in het hoofdstuk 'Professioneel gedrag'.

'Het vermogen om kritisch te denken' wordt teveel als 'open deur' ervaren om het apart als competentie te willen benoemen. Dit geldt ook voor 'energie/ inzet', wat eerder tot gedrag kan worden gerekend dan als competentie benoemd. Ook dit aspect krijgt een plaats in het hoofdstuk 'Professioneel gedrag' van deze 'handreiking', en wel onder de noemer van het tijdsbeslag dat een bestuurlijke functie verlangt en de beschikbaarheid van de benodigde tijd wanneer een bestuurlijke functie aanvaard wordt. Verder heeft clustering van competenties plaatsgevonden waar die werden ervaren als onderdeel van een geheel. Onder 'klant- en kwaliteitsgericht' wordt bijvoorbeeld ook resultaatgerichtheid begrepen en 'communicatief vermogen' omvat naast 'uitdrukkingsvaardigheid' ook 'luisteren' en 'empathie'.

Figuur 2. Competenties

COMPETENTIES		
Denken	Voelen	Kracht
Strategisch denken Multidisciplinair denken en oordeelsvorming Verantwoordelijkheid Reflecterend vermogen	Loyaliteit Samenwerken Communicatief vermogen Omgevingsbewustzijn	Stressbestendigheid Onafhankelijkheid Authenticiteit Besluitvaardigheid Onderhandelingsvaardigheid Klant-, kwaliteits- & resultaatgerichtheid Strategische sturing Overtuigingskracht Leiderschap Voorzittersvaardigheid

### Diversiteit in dienst van complementariteit van het bestuur

Vanuit een diversiteit aan competenties kan het bestuur elkaar aanvullen. De praktijk wijst uit dat niet iedereen in dezelfde mate over alle competenties beschikt. Het is zaak dat het bestuur 'evenwicht' nastreeft in die zin dat alle competenties in elk geval in voldoende mate vertegenwoordigd zijn in het bestuur. Het volgende voorbeeld kan verduidelijken waarom competenties evenwichtig over het bestuur verdeeld moeten zijn: in een bestuur van vier bestuursleden kan ieder bestuurslid goed strategisch denken maar de competenties 'samenwerken', 'besluitvaardigheid' en 'leiderschap' zijn maar matig aanwezig. Het bestuur had meer gehad aan een bestuurslid dat goed strategisch kan denken, een bestuurslid dat de samenwerking tussen de bestuursleden daarin faciliteert, een bestuurslid dat bewaakt dat er daadwerkelijk besluiten worden genomen en een voorzitter die de verschillende fases van bespreking procesmatig goed leidt en leiderschap toont voor de stappen naar een constructief vervolg. Een dergelijke diversiteit binnen het bestuur verbreedt de horizon en komt het functioneren ten goede. De diversiteit op basis van leeftijd en geslacht zal ook bijdragen aan de diversiteit in competenties. In bijlage 5 zijn (verwijzingen naar) nadere handvatten voor het bevorderen van de diversiteit binnen het bestuur en de bestuurlijke organen opgenomen.

### Enige nuancering

Het denken in competenties biedt een bruikbaar instrumentarium om een deel van de benodigde kwaliteiten van een fondsbestuur te duiden. Het is goed hierover te spreken binnen het bestuur en consensus na te streven over de competenties waar het bestuur behoefte aan heeft. Wel moet bedacht worden dat denken in competenties geen exacte wetenschap is en ook niet tot dé waarheid leidt. Het is dus zeer goed mogelijk dat niet alle besturen op dezelfde competenties uitkomen. Dat is niet bezwaarlijk, sterker nog, dit is logisch. De competenties waaraan een bestuur behoefte heeft, worden ook bepaald door de doelstellingen van het fonds en de strategie om die te bereiken. Ook besluiten die besturen nemen kunnen daardoor nogal van elkaar verschillen. Van belang is dat het bestuur vaststelt aan welke competenties het behoefte heeft, dit verder uitwerkt in het geschiktheidsplan en bijstelt indien dat nodig blijkt. Als uitgangspunt geldt wel dat gezien de complexiteit van de omringende wereld waarin het bestuur zijn taken tegenwoordig moet verrichten en de grote verantwoordelijkheid die op het bestuur rust, elk bestuurslid in elk geval zal moeten beschikken over een belangrijk deel van de genoemde competenties. De lijst van in dit hoofdstuk benoemde competenties komt grotendeels overeen met de competenties in de Beleidsregel geschiktheid 2012 maar is uiteraard niet limitatief.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsen ook voor wat betreft de vertegenwoordigde competenties voortdurend oog te houden voor het belang van complementariteit (denken, voelen, kracht) van het bestuur als geheel.

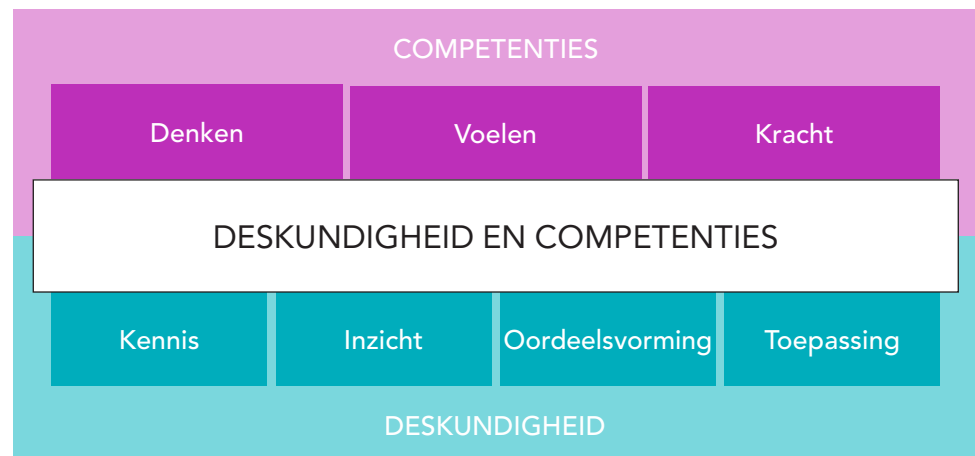
---



Een ervaren beleidsbepaler, tot slot, zal de eigen competenties met meer gemak in stelling brengen dan een beginnend geschikt bestuurslid. Dat is niet meer dan normaal. Een open opstelling naar elkaar kan meer ervaren bestuurders stimuleren minder ervaren collega-bestuurders te helpen om verder te komen in dit proces. Voor de ontwikkeling van het eigen functioneren is naast zelfreflectie periodieke feedback van anderen, bijvoorbeeld de voorzitter of mentor van belang. Van een beginnende bestuurder die functioneert op geschiktheidsniveau A mag verwacht worden dat zij of hij bekend is met de doelstellingen van competentie management, zich bewust is van eigen sterktes en zwaktes en eigen competenties kan inzetten.

Van een meer ervaren bestuurder die functioneert op geschiktheidsniveau B/B-plus mag verwacht worden dat zij of hij niet alleen meer inzicht in de eigen competenties en die van anderen heeft verworven. Verwacht mag ook worden dat deze bestuurder de eigen competenties verder weet te ontwikkelen, dat ook doet en anderen daarin meeneemt en op weg helpt bij hun eigen competentieontwikkeling. Daarmee zijn wij aangekomen bij de volgende component van wat besturen en bestuurders geschikt maakt voor hun taak.

Figuur 3. Deskundigheid en competenties



# 7

## Professioneel gedrag

---

### Algemeen

Als het bestuur vanuit een professionele houding opereert, weet het als logisch gevolg zijn competenties in te zetten en zijn deskundigheid op het juiste niveau te houden. Maar wat is professioneel gedrag precies? Zoals in de inleiding al opgemerkt heeft professioneel gedrag zeker ook met praktische en meetbare gedragsaspecten van doen. Het gaat dan om zaken als voldoende tijd beschikbaar hebben voor de bestuurlijke functie, er blijk van kunnen geven de fonds-karakteristieken 'in de genen' te hebben. Maar een professionele houding blijkt ook uit 'vanuit een lerende mindset de ontwikkelingen willen bijhouden' en 'een goed ontwikkeld bewustzijn hebben op het gebied van de zogenaamde *board room dynamics*'. En aan de basis van een professionele houding ligt uiteraard de integriteit van de bestuurder.

### Integer gedrag

Als we spreken over professioneel gedrag heeft integriteit daarin de sleutelrol. 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, open minded en gedraagt zich consistent in verschillende situaties. Zie ook de Code pensioenfondsen, norm 72 tot en met 76.

### Board room dynamics

Dat 'de toon aan de top' van belang is voor het goed functioneren van organisaties is niet nieuw. In tijden van crisis komen dergelijke noties vaak wel krachtiger naar voren dan anders. Gedrag en cultuur van financiële instellingen zijn gebleken voorspellers van de prestaties van die organisaties. Aandacht voor het eigen gedrag en groepsdynamische processen zijn op die prestaties van invloed en ook op de integriteit en de reputatie van de instelling. Aandacht voor het eigen gedrag - en dit is cruciaal - is daardoor ook van invloed op het vertrouwen in financiële instellingen en pensioenfondsen.

Diverse organisaties hebben in recente jaren onderzoek verricht naar leiderschap, besluitvorming, interne en externe communicatie en groepsdynamiek in de bestuurskamers van financiële instellingen en ook pensioenfondsen. De onderzoeken bieden vaak praktische aanknopingspunten om cultuurveranderingen, zo die gewenst zijn, op gang te helpen brengen. Het spreekt vanzelf dat de mate van herkenning van beschreven situaties sterk kan verschillen.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen en bestuurders naast aandacht voor kennisinhoudelijke opleidingstrajecten gedegen aandacht te hebben voor het eigen gedrag en de groepsdynamiek binnen het bestuur en tussen het bestuur en de in- en externe partijen waar het bestuur mee van doen heeft. Het bestuur kan naast de jaarlijkse evaluatie die de Code pensioenfonds benoemt met regelmaat een extra moment organiseren waarop het gezamenlijk reflecteert op zaken als interne en externe samenwerking, de manier waarop het besluiten neemt, het voorzitterschap e.d.

---

### **Ken uw fonds door en door en deel uw dilemma's met de belanghebbenden**

Fondsen verschillen van elkaar. Hoe beter bestuurders zich bewust zijn van de karakteristieken van het fonds en de belanghebbenden en hun besluitvorming vormgeven langs de lijnen van die eigenheid, hoe beter de aanpak van de bestuurstaken zal verlopen. Wie zijn de belanghebbenden, hoe is de leeftijdsopbouw binnen het fonds? Hoe zit de pensioenregeling in elkaar, welke mutaties zijn er geweest, wat is de historie achter eerder gemaakte keuzes? Professioneel gedrag is (ook): het eigen pensioenfonds(bedrijf) door en door kennen. De dilemma's waar fondsbesturen voor komen te staan in hun besluitvorming en strategie, hangen vaak samen met de eigenheid van het fonds. Ook dilemma's kunnen per fonds daarom sterk verschillen.

Elk bestuur kan algemene uitgangspunten vertalen in korte, eigen 'policy beliefs'/beleidsuitgangspunten als leidraad voor het eigen handelen, uiteraard in het besef dat deze uitgangspunten niet statisch zijn. Bij zijn concrete afwegingen heeft het bestuur aanvullende ijkpunten nodig. Door zijn dilemma's in de besluitvorming te delen met de belanghebbenden in het fonds bevordert het bestuur het vertrouwen in het fonds. Dit kan in specifieke situaties betekenen dat het de belanghebbenden om hun mening vraagt. Het bestuur is immers verantwoordelijk voor het beheer van (een deel van) het latere of huidige inkomen van belanghebbenden.

Het bestuur kan overwegen als hulpmiddel een 'routekaart' voor het eigen besluitvormingsproces te ontwerpen. Een ontwerpaanzet die het bestuur nog zal moeten toesnijden op de karakteristieken van het eigen fonds is bijvoorbeeld te vinden in het rapport 'Kijken in de spiegel'<sup>5</sup> van enige jaren geleden dat nog steeds actueel is. Pensioenfondsbesturen wordt hierin een 'spoorboekje' aange-reikt om verantwoord tot besluiten te kunnen komen en goed voorbereid om te gaan met de dilemma's die zij in hun eigen bestuurlijke besluitvorming tegenkomen. Het rapport geeft handvatten in de vorm van meer algemeen geldende uitgangspunten en meer specifieke principes of ijkpunten en bevat een lijst van voorbeelden van zulke ijkpunten of principes voor concrete afwegingen op de gebieden governance, evenwichtige belangenafweging en uitvoering.

<sup>5</sup> Transparency International, mei 2013.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen de profielen van de bestuursleden te completeren met richtlijnen voor professioneel gedrag zoals de bereidheid om zich grondig te verdiepen in de karakteristieken van het fonds.

---

De Pensioenfederatie geeft pensioenfondsbesturen in overweging gebruik te maken van een 'routekaart' voor het afwegingsproces bij de bestuurlijke besluitvorming waarbij de eigenheid en karakteristieken van het fonds uitgangspunt vormen voor de stappen in het besluitvormingsproces.

---

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen in hun externe communicatie dilemma's in de besluitvorming te delen met belanghebbenden en zo nodig met de samenleving, de mening van belanghebbenden in de besluitvorming mee te wegen en voor een heldere terugkoppeling naar belanghebbenden en zo nodig de samenleving te zorgen.

---

#### **Tijdsbeslag bestuurlijke functies**

Een pensioenfondsbestuurder moet tijd kunnen investeren. Uiteraard in de eerste plaats in het besturen zelf, in overleg en besluitvorming, verantwoording, communicatie met belanghebbenden en in reflectie op het eigen en gezamenlijk functioneren. Maar ook in opleiding, verdieping en op peil houden van kennis. Ook al verschillen fondsen en daarmee de complexiteit van het besturen, het besturen blijft in alle gevallen een uiterst verantwoordelijke aangelegenheid. Niettemin zal het besturen van een minder complex pensioenfonds minder tijd in beslag nemen dan het besturen van een complex fonds. Hoeveel tijd een bestuurder nodig heeft voor een adequate vervulling van de bestuursfunctie, blijft ook altijd een persoonlijke kwestie. In de profielschets die het bestuur maakt, zal steeds een geschat tijdsbeslag voor de functie moeten zijn opgenomen. DNB gaat bij de geschiktheidstoets van (mede)beleidsbepalers na of de beoogde bestuurder naar haar inschatting voldoende tijd in de bestuurlijke functie kan investeren. Hierbij is dus de zwaarte van de functie relevant maar ook eventuele nevenfuncties en de persoon van de bestuurder. De toezichthouder bepaalt het tijdsbeslag aan de hand van een zogenoemde 'voltijd equivalent score' ('VTE-score', zie bijlage 2). Daarin is het tijdsbeslag opgeteld van de beoogde functie en andere bestuurs- en toezichtfuncties die de kandidaat-bestuurder heeft. De VTE-score mag maximaal 1 zijn. Als de score hoger is, dan mag het fonds de kandidaat niet als bestuurder benoemen. Als de score lager is dan 1, dan toetst DNB of de kandidaat-bestuurder ook daadwerkelijk voldoende tijd beschikbaar heeft om de beoogde functie naar behoren te

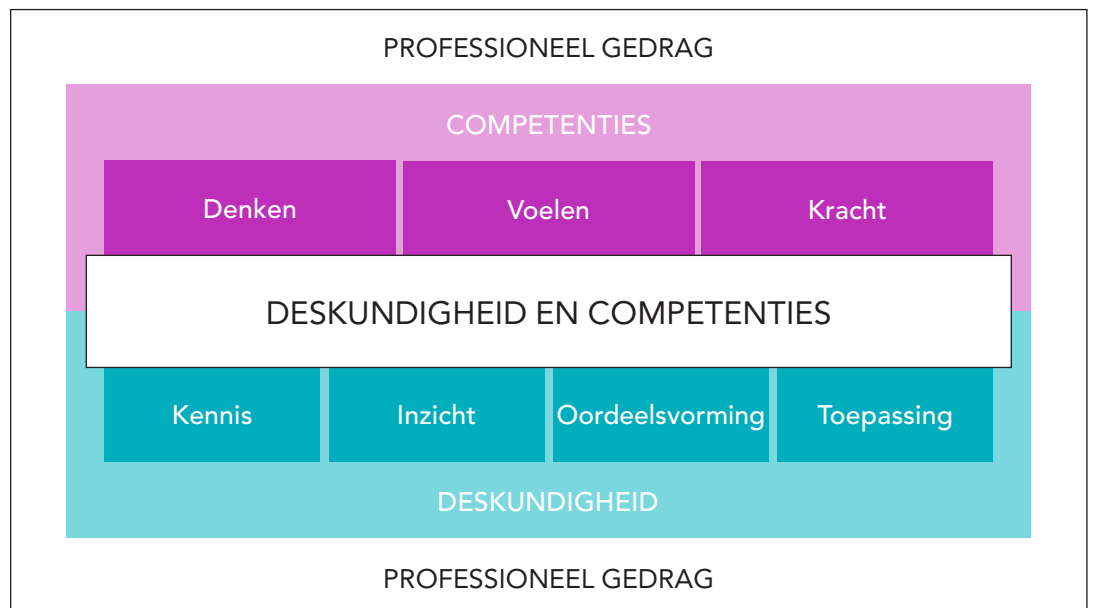
kunnen uitvoeren. Benadrukt wordt dat de VTE-score louter bedoeld is voor DNB in het kader van de geschiktheidstoets.

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen kandidaat-bestuursleden op voorhand te vragen naar hun nevenfuncties om zich er zelf een oordeel over te kunnen vormen of de kandidaat over voldoende tijd beschikt om een bestuursfunctie te kunnen vervullen.

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen de profielen van bestuursleden te completeren met eisen aan het professioneel gedrag zoals:

- het geschatte tijdsbeslag van de functie;
- informatie over de werkwijze van de toezichthouder bij de toets of de beoogde bestuurder voldoende tijd voor de functie beschikbaar heeft.

Figuur 4. De drie componenten van geschiktheid: deskundigheid, competenties en professioneel gedrag



# 8

## Geschikt bestuur, wat is er nog meer voor nodig?

---

### Geschiktheidsplan

Om de uitvoering van de doelstellingen én het realiseren van strategie en ambities van het pensioenfonds te borgen maakt het bestuur een 'geschiktheidsplan'. Daarin is aandacht voor:

- de vereiste deskundigheid van de individuele bestuursleden en het bestuur als geheel;
- competenties van de individuele bestuursleden en het bestuur als geheel;
- professioneel gedrag;
- permanente educatie van het bestuur als geheel en de bestuursleden afzonderlijk. Permanente educatie verwijst niet alleen naar 'up-to-date blijven' met de pensioenontwikkelingen maar ook naar voortdurende aandacht voor het functioneren binnen het bestuur van het individuele bestuurslid en wat hij/zij daar specifiek voor moet doen. Permanente educatie moet kortom borgen dat het bestuur en de individuele bestuursleden geschikt *blijven* voor hun taak;
- instroombeleid: opvolgingsbeleid/ successieplanning, werving en selectie, onboarding (de binnenkomst van nieuwe bestuurders in het bestuur degelijk begeleiden met een inwerkprogramma).

Nu in grote lijnen duidelijk is wat van een bestuur wordt verwacht op het gebied van deskundigheid, competenties en professioneel gedrag en duidelijk is dat een bestuurder vanaf dag één over alle kwaliteiten om te kunnen besturen moet beschikken, zal een bestuur zeker willen weten hoe het de verschillende aspecten van geschiktheid kan borgen en daarmee de continuïteit van het bestuur. Bijlage 7 bevat een stappenplan om te komen tot een geschiktheidsplan. Dit stappenplan is afgeleid van de cyclus geschikt bestuur die in de figuur aan het eind van dit hoofdstuk is samengevat. Het stappenplan beoogt besturen van pensioenfondsen concreet te helpen bij het opstellen van een geschiktheidsplan. Daarmee kan het bestuur invulling geven aan norm 50 uit de Code pensioenfondsen om zorg te dragen voor een doorlopend programma om de geschiktheid van de leden van het bestuur op peil te houden en waar nodig te verbreden of te ontwikkelen. De hand houden aan zo'n programma voor 'permanente educatie' (ook wel PE) is noodzakelijk om de geschiktheid van het bestuur proactief ter hand te kunnen nemen. Bij permanente educatie hoeft daarom niet per definitie gedacht te worden aan het volgen van opleidingen. Wat houdt permanente educatie dan wel in?

### Uitgangspunten van permanente educatie (PE) in het kort

- Het is goed wanneer het bestuur voorsorteert op de leerbehoefte van individuele bestuurders en van het bestuur als geheel met als doel dat het bestuur 'compleet' blijft en voortdurend toegerust voor zijn taak.
- Permanente educatie start in feite direct al na het 'aan boord komen' van ieder bestuurslid.
- De onderwerpen van permanente educatie zijn afhankelijk van:
  - ontwikkelingen in de sector en rond het fonds specifiek;
  - ambities van het fonds;
  - zichtbaarheid van het fonds;
  - de mate van ervaring van bestuurders in hun rol en hun ontwikkeling van geschiktheid naar verdieping en specialisatie, ervaren/taakvolwassen. Denk bijvoorbeeld aan een nog onervaren bestuurslid dat zijn/haar rol moet leren durven pakken binnen de zogenoemde board room dynamics.

### Succesfactoren permanente educatie

Het bestuur:

- stimuleert een lerende cultuur, waarin kennis delen, samenwerken en reflectie gemeengoed zijn;
- maakt de voortgang van permanente educatie inzichtelijk en transparant in de jaarlijkse zelfevaluatie en maakt permanente educatie 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 én voor individuele ontwikkeling van bestuursleden en ontwikkelingsdoelen in individuele plannen en legt deze vast (monitoring en rapportage).

Permanente educatie, tot slot, is uiteraard geen zaak waar het bestuur alleen voor hoeft te staan. Het bestuur kan voor de invulling van een programma van permanente educatie een beroep doen op een of meer van de speciaal op de pensioensector gerichte opleidingsinstituten.

### Verdere aandachtspunten voor de geschiktheid

#### Schijn van belangenverstrengeling/dubbelfuncties

Het kan gebeuren dat één of meer personen zowel deelnemen aan het fondsbestuur als aan de (CAO-)onderhandelingen over de inhoud van de pensioenregeling. Elk pensioenfonds moet zelf oordelen of dergelijke dubbelfuncties gewenst zijn. Het kan zijn dat DNB hier bij de toetsing van bestuurders naar vraagt. In elk geval is het van groot belang dat dubbelfuncties zichtbaar worden gemaakt. Werken met dubbelfuncties kan als voordeel hebben dat daardoor

- 6 'Onafhankelijkheid' neemt binnen de genoemde competenties een bijzondere plaats in. Gesproken kan worden van drie te onderscheiden aspecten van onafhankelijkheid: 'in state', 'in mind' en 'in appearance':
- 1 onafhankelijkheid 'in state': waar de Pensioenwet formele onafhankelijkheid eist, zoals in de onafhankelijke bestuursmodellen, is deze geborgd;
  - 2 onafhankelijkheid 'in mind': alle leden van het bestuur, intern toezicht of belanghebbendenorgaan zijn in staat onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken; én
  - 3 onafhankelijkheid 'in appearance': alle leden van het bestuur, intern toezicht of belanghebbendenorgaan voorkomen de schijn van belangenverstrengeling.

bepaalde deskundigheid in het bestuur beter geborgd is. Voorts kan via toetsingen en evaluaties van het functioneren van het bestuur vinger aan de pols worden gehouden. Zo kan aan de orde worden gesteld of de wettelijke taak van evenwichtige belangenafweging bij de uitvoering van de pensioenregeling niet in het geding komt. Het gaat primair om de competentie onafhankelijkheid<sup>6</sup>. De wenselijkheid of onwenselijkheid van een dubbelfunctie heeft gevolgen voor het opstellen van de profielen. Zie ook de Code pensioenfondsen norm 52 en 72.

### Financiële compensatie

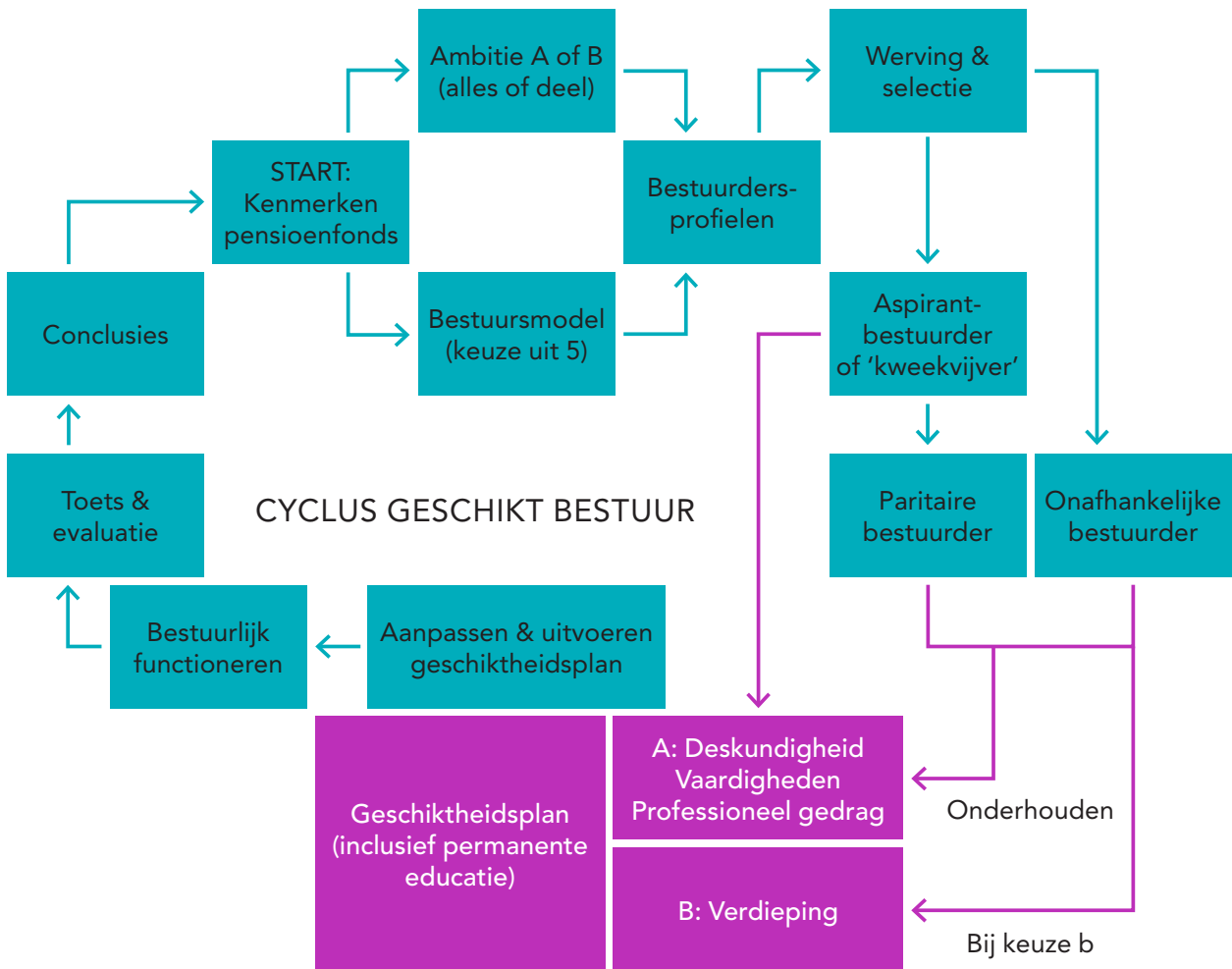
Het bestuurslid van een pensioenfonds staat aan de top van een private not-for-profit-instelling die als een arbeidsvoorwaardelijke financiële instelling wordt beschouwd. De Pensioenfederatie is van mening dat daarbij een passende financiële compensatie hoort. Hoe hoog die moet zijn wordt situationeel bepaald. De compensatie dient in een redelijke verhouding te staan tot het tijdsbeslag en verantwoordelijkheid die gedragen wordt. Uitgangspunt is steeds dat het beloningsbeleid beheerst is, duurzaam, in overeenstemming met de doelstellingen van het pensioenfonds en dus past bij de cultuur van de bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep waarvoor het fonds de pensioenregeling uitvoert. Voor verdere toelichting op dit punt wordt verwezen naar de Code pensioenfondsen norm 77 tot en met 81.

### Geschikt bestuur

In onderstaand schema is aangegeven uit welke elementen de 'Cyclus geschikt bestuur' is opgebouwd. In de verschillende elementen moeten de kernbegrippen bij 'in control zijn' zoals genoemd in hoofdstuk 2 geïncorporeerd zijn: 'begrijpen wat je doet', 'de context waarbinnen je opereert kennen en doorgronden', 'richting kiezen en geven', 'consistent en samenhangend handelen', 'feedback ontvangen en geven en op grond daarvan kunnen bijsturen en dat ook doen'. Wanneer het bestuur deze elementen geïmplementeerd heeft in een stabiel en functionerend jaarlijks cyclisch proces, mag het erop vertrouwen dat het er alles aan doet om 'in control' te zijn. Deskundigheid, competenties en professioneel gedrag zijn dan zo goed als mogelijk geborgd en de bestuurlijke infrastructuur is op orde. Er is dan naar de mening van de Pensioenfederatie naar behoren gestreefd naar een geschikt bestuur.



Figuur 5. Cyclus geschikt bestuur



# 9

## Geschikt pensioenfondsbestuur: mede-beleidsbepalers en andere betrokkenen

---

### Algemeen

Het voorgaande richtte zich vooral op de pensioenfondsbestuurder. De Wet versterking bestuur pensioenfonds stelt echter ook eisen aan de geschiktheid van anderen die betrokken zijn bij het bestuur van een pensioenfonds. Te denken valt aan een lid van een raad van toezicht en van een belanghebbendenorgaan in het onafhankelijk bestuursmodel. Ook hun geschiktheid voor hun functie hangt samen met deskundigheid, vaardigheden en professioneel gedrag. Het accent in de eisen aan hun geschiktheid zal in de situatie van de medebeleidsbepalers echter anders gelegd moeten worden. De medebeleidsbepalers van het bestuur zijn immers niet 'besteld' om te besturen. Hun capaciteit om toezichts- en adviestaken op zich te nemen moet richtinggevend zijn. Alle medebeleidsbepalers moeten er rekening mee houden dat DNB ook hen toetst of kan toetsen op hun geschiktheid.

Een instantie/persoon wordt medebeleidsbepaler door het goedkeuringsrecht op bepaalde bestuursbesluiten of door de grote invloed bij de totstandkoming van bestuursbesluiten. Hierna worden van die medebeleidsbepalers en van andere betrokkenen hun kerntaken en de wettelijke eisen aan hun geschiktheid benoemd.

### Medebeleidsbepalers en andere betrokkenen

- De raad van toezicht (art. 104 PW, leden 1-7, art. 106, lid 1) is medebeleidsbepaler.

Taak en werkwijze van de raad van toezicht: integraal toezicht op het fondsbestuur en dit met raad ter zijde staan, alsmede goedkeuring geven aan bepaalde bestuursbesluiten. De raad van toezicht betreft de naleving van de Code pensioenfonds bij zijn taak. De raad van toezicht heeft de bevoegdheid het bestuur of een bestuurslid te ontslaan.

Eisen aan de geschiktheid van de leden van de raad van toezicht: geschikt zijn om toezicht te houden op de uitoefening van het algehele functioneren van het pensioenfondsbestuur, voldoende tijd daarvoor beschikbaar hebben. De onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht dient voorop te staan. De raad van toezicht wordt verondersteld grondig inzicht in en belangstelling voor de eisen aan de dag te leggen die aan de geschiktheid van het bestuur/de bestuursleden worden gesteld. Het is daarom aan te bevelen dat de leden van de raad van toezicht zich, zij het vanuit het toezichtperspectief, tenminste vertrouwd maken met de kennis behorend bij geschiktheidsniveau A. Het is uiteraard aan het fonds te bepalen of het hier voldoende tegenmacht (countervailing power) aan ondervindt.

- De visitatiecommissie (art. 104 PW, lid 8, art. 106, leden 2 en 3) is *betrokkene maar geen medebeleidsbepaler. Let op: ondernemingspensioenfondsen met een paritair of onafhankelijk bestuur die een belegd vermogen hebben van een miljard euro of meer kunnen voor hun intern toezicht vanaf 1 juli 2017 geen beroep meer doen op een visitatiecommissie maar moeten een raad van toezicht instellen.*

Taak en werkwijze van de visitatiecommissie: toezicht op het fondsbestuur uitoefenen door zorgvuldig te kijken naar de procedures en processen op het gebied van beleid en bestuur, naar de 'checks and balances' (processen voor de interne controle en verantwoording door het bestuur), naar hoe het bestuur het fonds aanstuurt en hoe het bestuur omgaat met de risico's op lange termijn. De visitatiecommissie opereert als een commissie van externe deskundigen en staat in die zin dus verder af van het bestuur dan een raad van toezicht. Net als voor de raad van toezicht geldt dat er geen twijfel aan de onafhankelijkheid van de leden van de visitatiecommissie mag bestaan.

Eisen aan de geschiktheid van de visitatiecommissie: geschikt zijn om toezicht uit te oefenen, de betrouwbaarheid van de leden van de visitatiecommissie moet buiten twijfel zijn. De leden van de visitatiecommissie worden verondersteld grondig inzicht in en belangstelling voor de eisen aan de dag te leggen die aan de geschiktheid van het bestuur/de bestuursleden worden gesteld. Het is daarom aan te bevelen dat de leden van de visitatiecommissie zich, zij het vanuit het toezichtperspectief, tenminste vertrouwd maken met de kennis behorende bij geschiktheidsniveau A.

- De niet-uitvoerende bestuurder in een gemengd bestuur is *medebeleidsbepaler, want lid van het bestuur.*

Taak van de niet-uitvoerende bestuurder in een gemengd bestuur: niet verbijzonderd in de wet.

Eisen aan de niet-uitvoerende bestuurder in een gemengd bestuur: geschikt zijn voor de uitoefening van het bedrijf van het pensioenfonds. In termen van de in deze 'handreiking' benoemde geschiktheidsniveaus: dezelfde eisen als aan de uitvoerende bestuursleden.

- Verantwoordingsorgaan (VO, art. 115a PW, leden 2-6) is *betrokkene maar geen medebeleidsbepaler.*

Taak van het verantwoordingsorgaan: oordeelt of het bestuur evenwichtig heeft gehandeld en voldoende rekening heeft gehouden met het belang van alle belanghebbenden, adviseert het bestuur.

Eisen aan het verantwoordingsorgaan: geen. In termen van de in deze handreiking benoemde geschiktheidsniveaus: hoewel het verantwoordingsorgaan geen medebeleidsbepaler is en er dus geen geschiktheidseis geldt, is het verantwoordingsorgaan uiteraard wel in staat het bestuurlijk handelen te beoordelen en is diversiteit in de samenstelling van het orgaan geboden. In het bijzonder is voor het verantwoordingsorgaan kennis van belang van de specifieke bedrijfstak/onderneming/beroepsgroep waarvoor de pensioenregeling wordt uitgevoerd, de cultuur en de arbeidsvoorwaardelijke achtergrond van het fonds. De nadere invulling van de eisen aan het verantwoordingsorgaan is aan het fonds.

- Belanghebbendenorgaan (BO, art. 106, lid 1 PW, 115c en 115d PW) is *medebeleidsbepaler*.

Taak van het belanghebbendenorgaan: oordeelt over het handelen van het bestuur, adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd, en geeft goedkeuring aan bepaalde besluiten en besluiten volgens de fondsstatuten.

Eisen aan het belanghebbendenorgaan: geschikt zijn voor de uitoefening van het bedrijf van het pensioenfonds. Verder is diversiteit in de samenstelling van het belanghebbendenorgaan geboden. In termen van de in deze handreiking benoemde geschiktheidsniveaus: het belanghebbendenorgaan wordt verondersteld individueel over geschiktheidsniveau A te beschikken.

- De directeur van het bestuursbureau (geen wettelijke basis) en/of het pensioenfonds is *medebeleidsbepaler*, als het fonds dit besluit.

Taak van de directeur van het bestuursbureau en/of het pensioenfonds: het takenpakket is fondsspecifiek, kerntaak is de voorbereiding en uitvoering van bestuursbesluiten.

Eisen aan de directeur van het bestuursbureau en/of het pensioenfonds: geschikt zijn voor de uitoefening van het bedrijf van het pensioenfonds. In termen van de in deze handreiking benoemde geschiktheidsniveaus: de aan de directeur van het bestuursbureau en/of het pensioenfonds te stellen eisen zijn aan het fonds ter bepaling. Er zijn situaties waarin het denkbaar is dat een of beide geschiktheidsniveaus aan te bevelen zijn, al dan niet op meerdere aandachtsgebieden en dat dit ook geldt voor andere medewerkers van het bestuursbureau.

# PF

---

# B

---

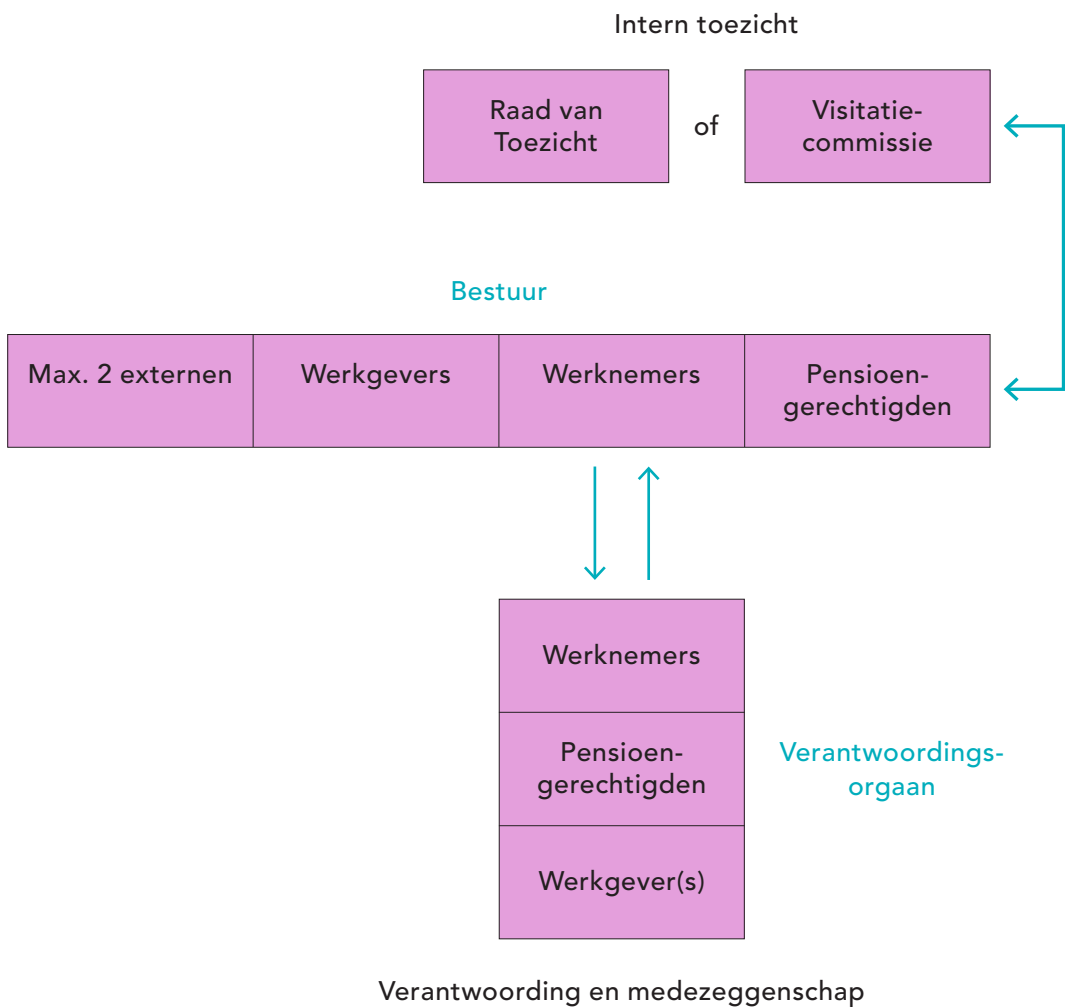
Bijlagen

# 1a

## Bijlage 1a: Overzicht bestuursmodellen Wet versterking bestuur pensioenfondsen

Modellen met belanghebbenden in bestuur

### MODEL 1 PARITAIR MODEL



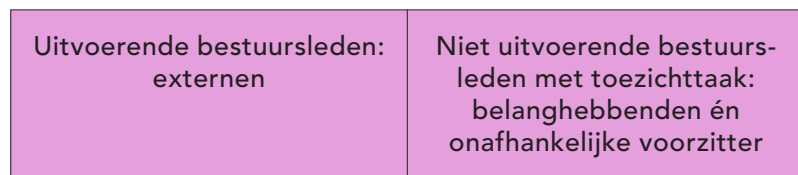
---

---

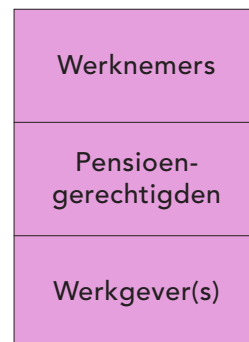
MODEL 2  
ONE TIER BOARD: OMGEKEERD GEMENGD MODEL

---

Bestuur



Intern toezicht



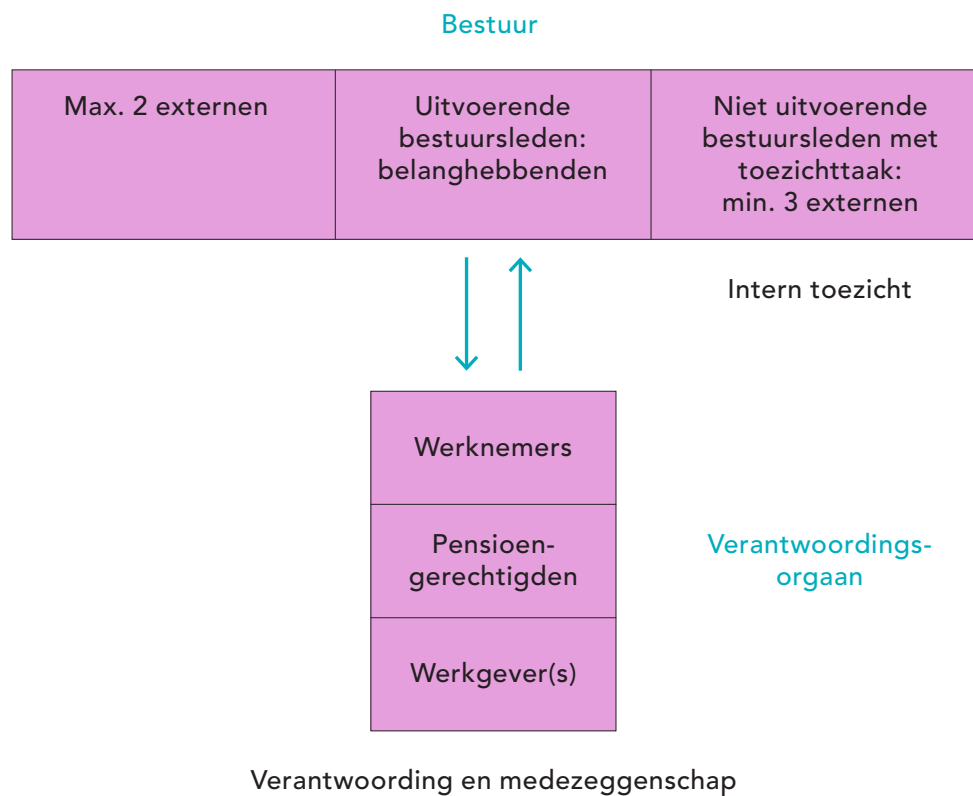
Verantwoordings-  
orgaan

Verantwoording en medezeggenschap

---

MODEL 3  
ONE TIER BOARD: PARITAIR GEMENGD MODEL

---





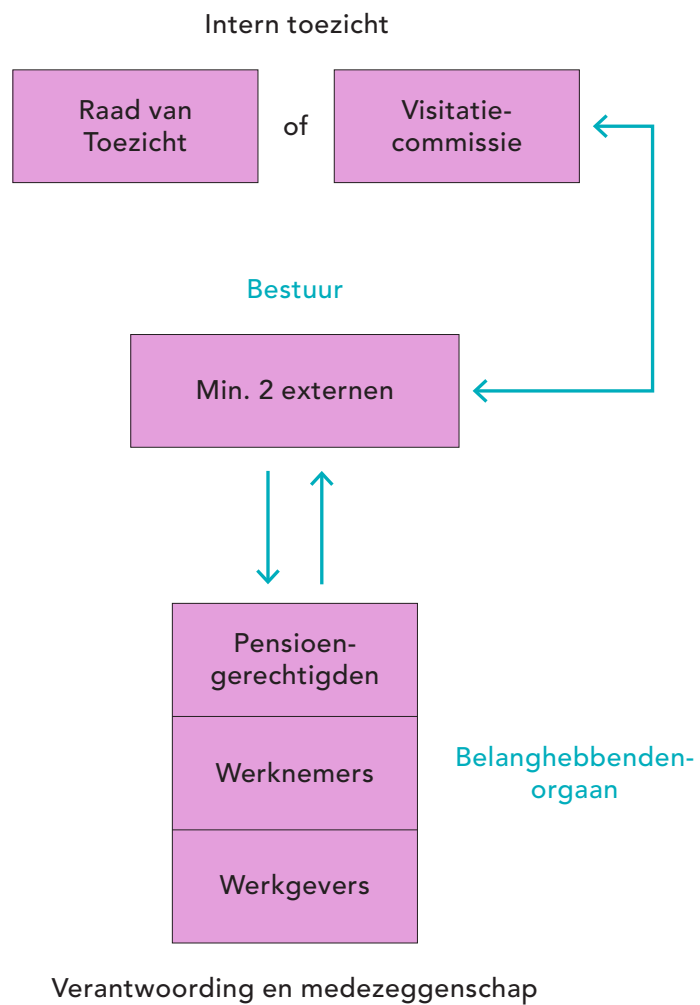
---

Modellen met onafhankelijken in bestuur en toezicht

---

MODEL 4  
ONAFHANKELIJK MODEL

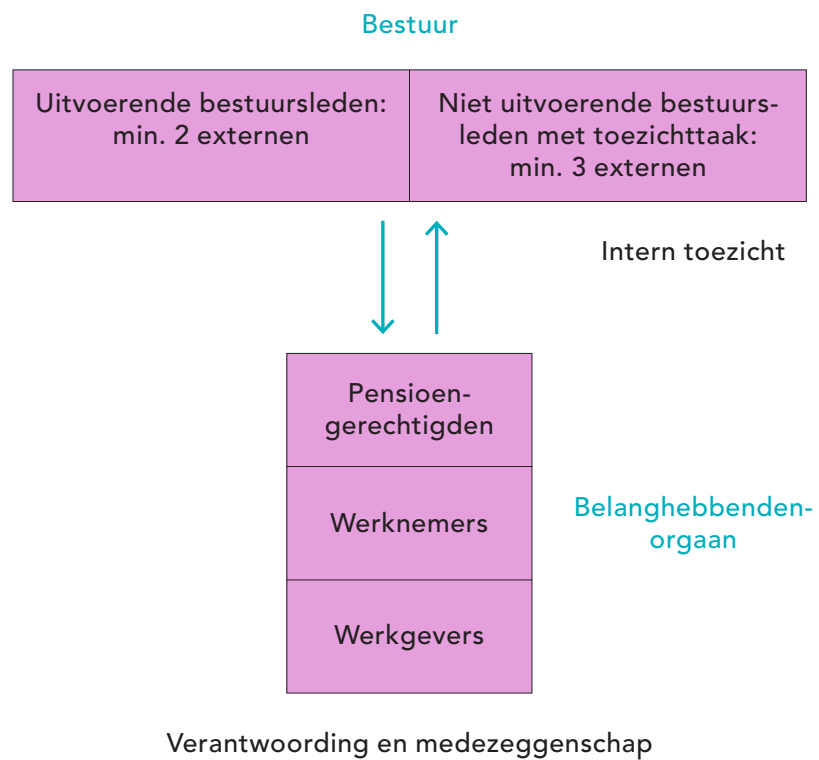
---



---

MODEL 5  
ONE TIER BOARD: ONAFHANKELIJK GEMENGD MODEL

---



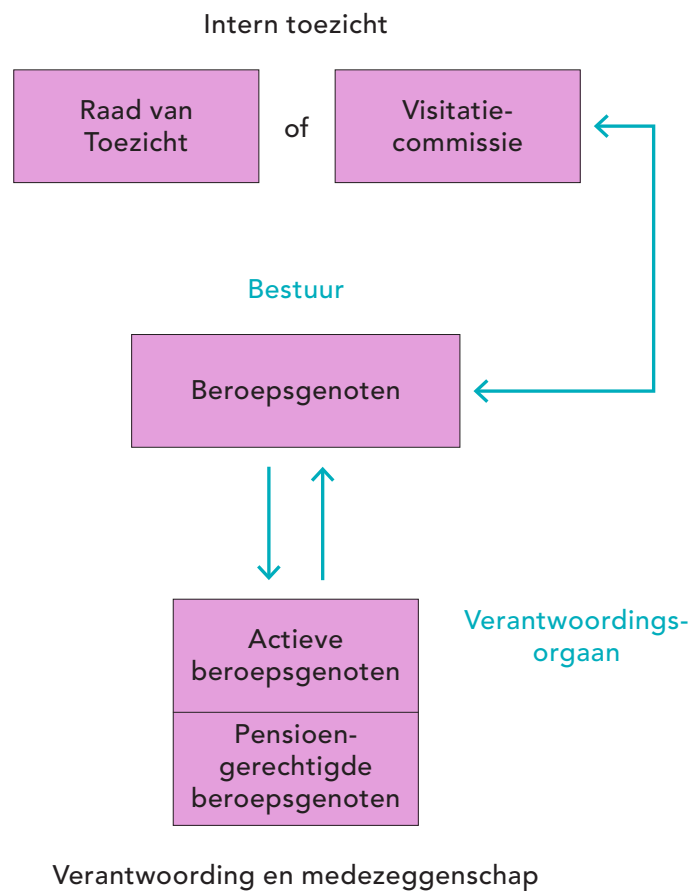
---

Voorbeeld model beroepspensioenfondsen

---

## BEROEPSPENSIENFONDSEN MODEL 1

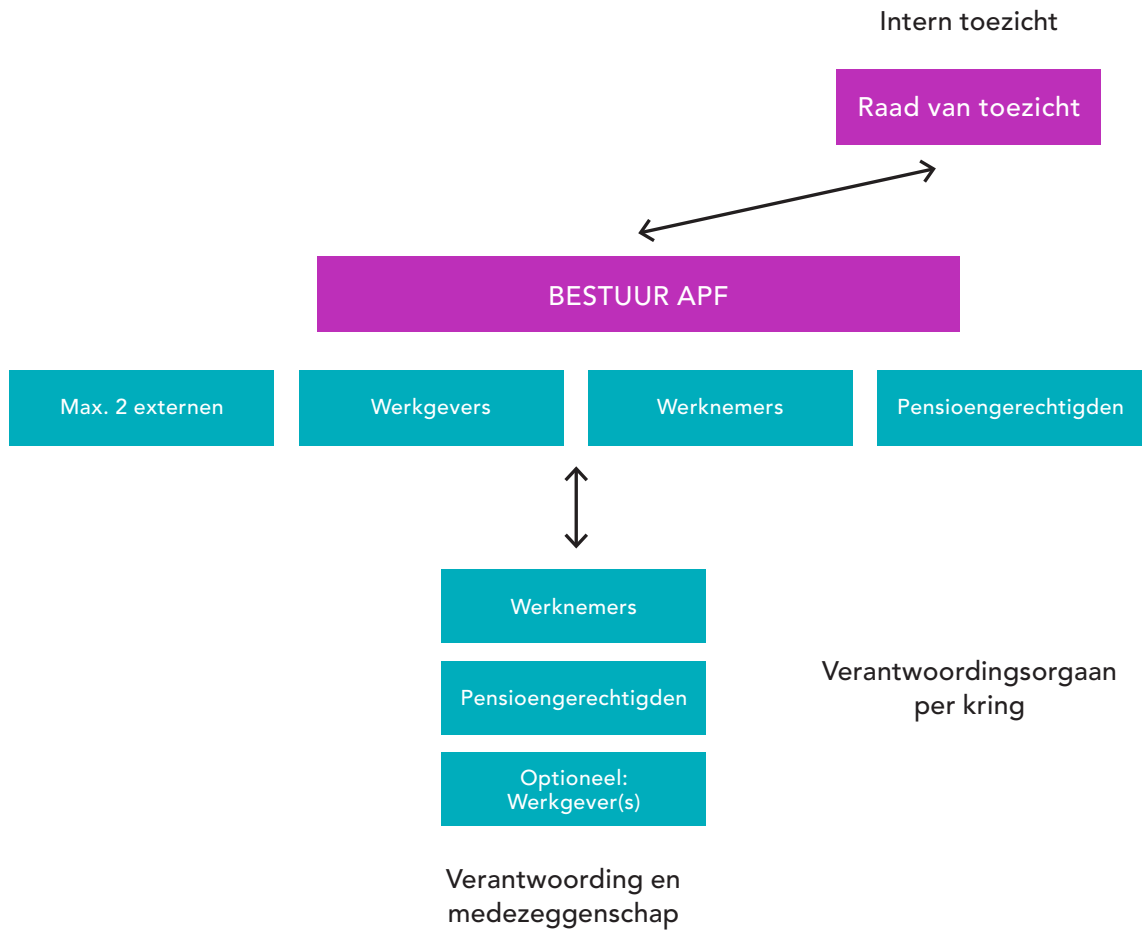
---



## 1b

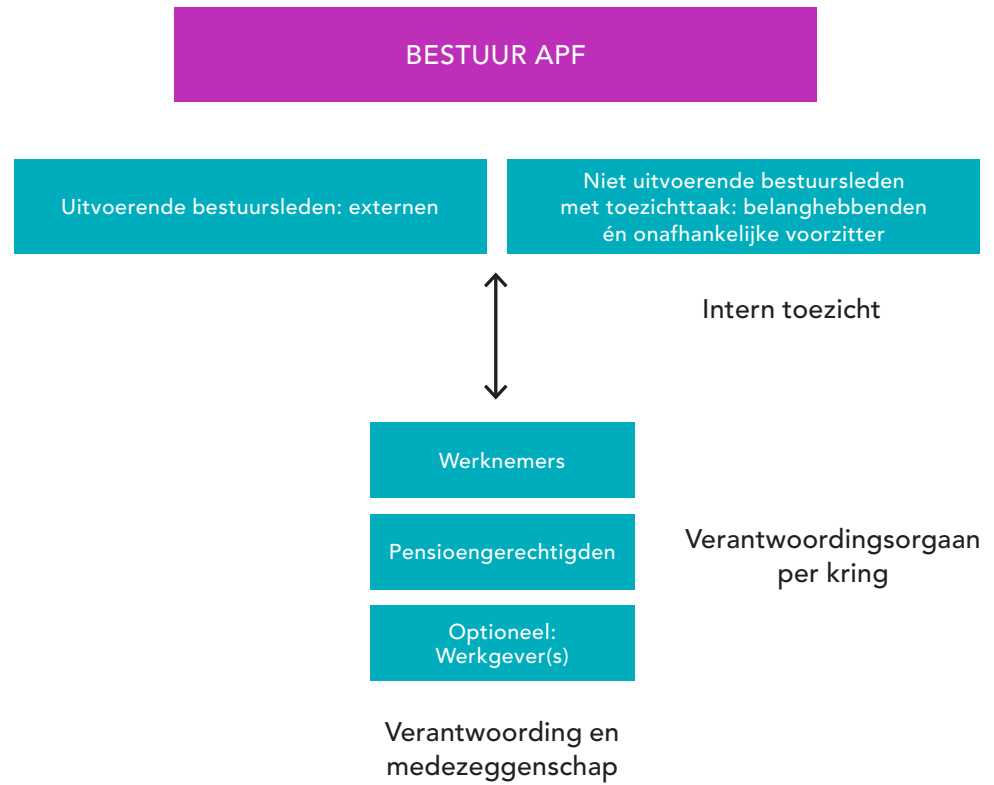
## Bijlage 1b: Overzicht van de bestuursmodellen APF

## Model 1: Paritair model

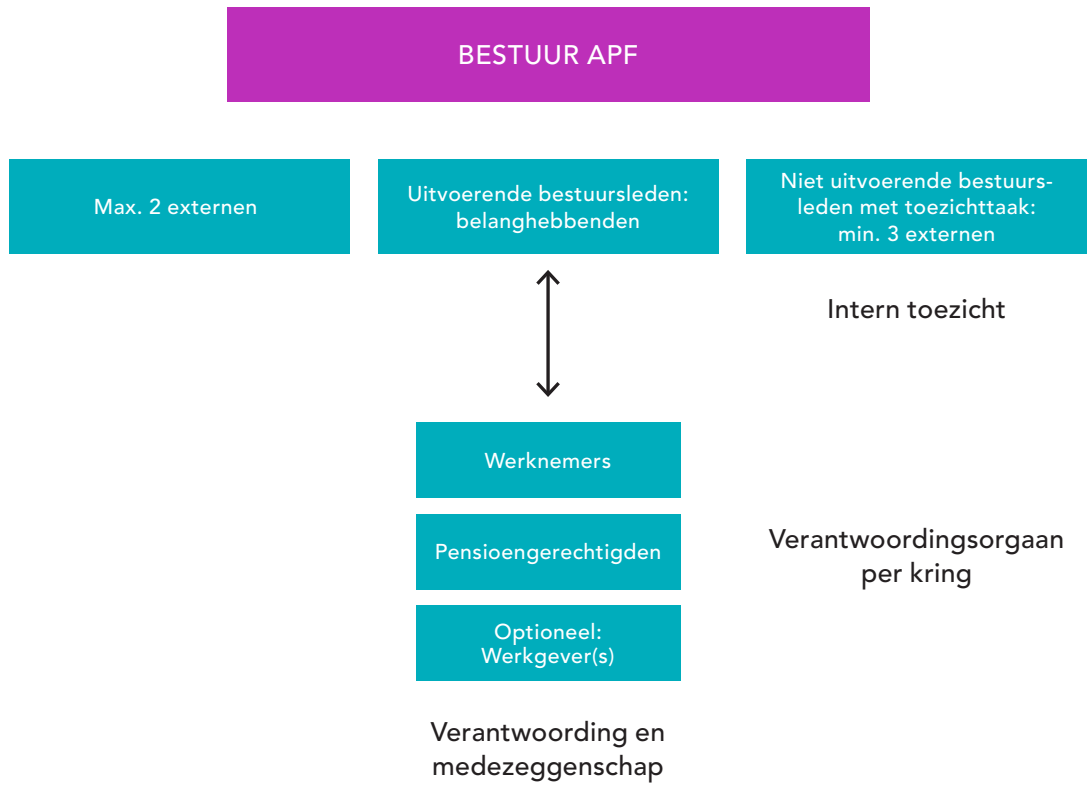


---

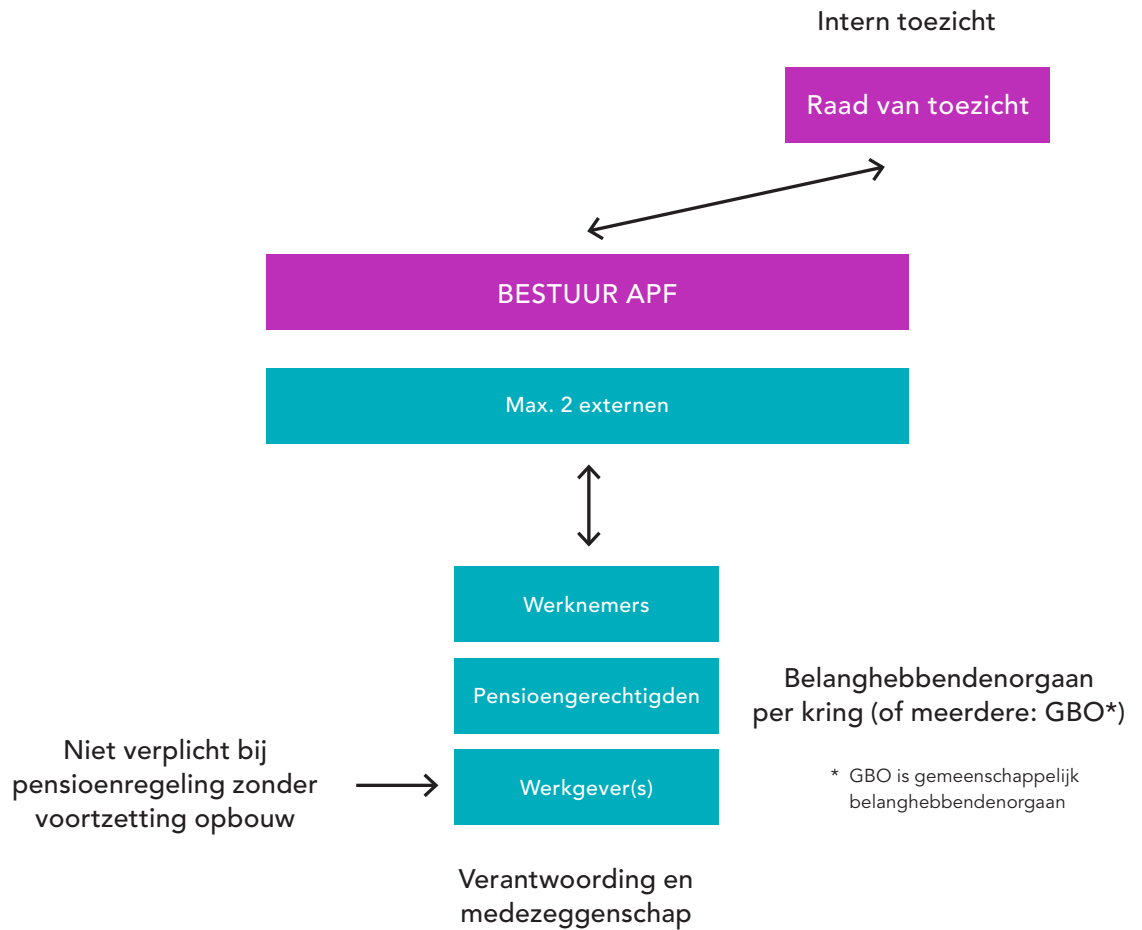
Model 2: Paritair omgekeerd gemengd model



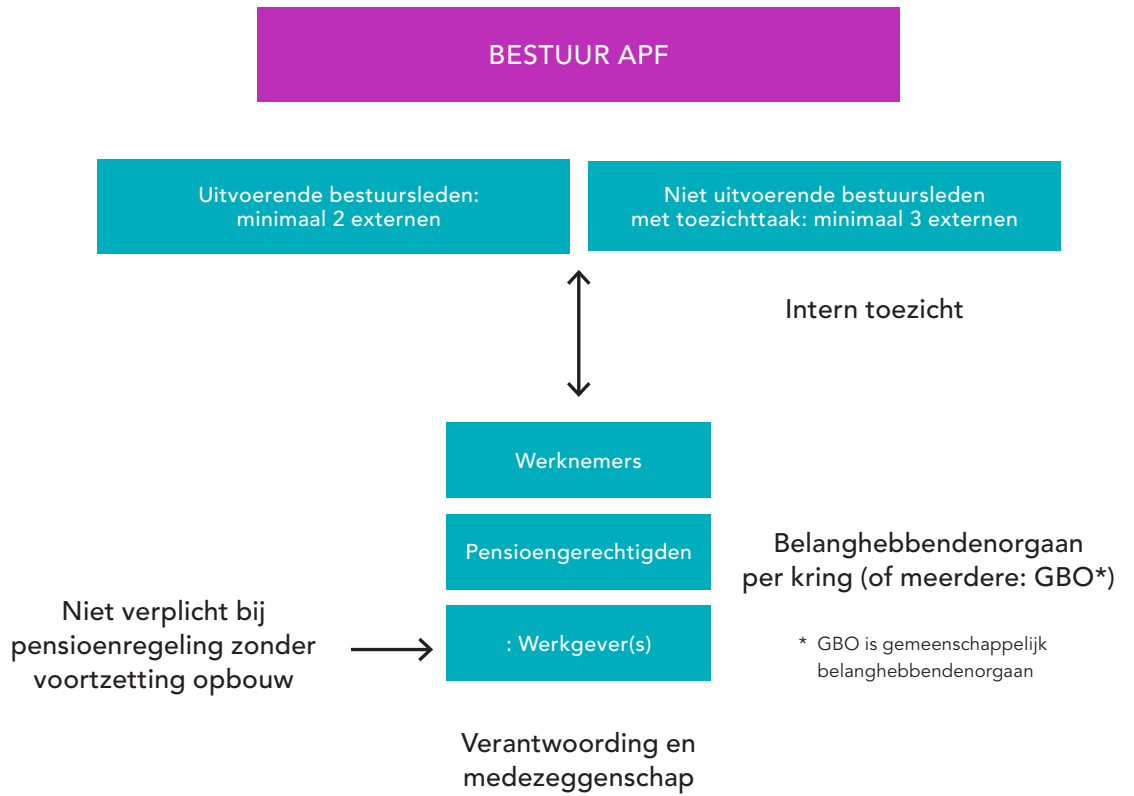
Model 3: Paritair gemengd model



Model 4: Onafhankelijk model



Model 5: Onafhankelijk gemengd model





---

De bijlagen 1c, 1d ,1e en 1f op de volgende pagina's zijn voorbeeldprofielen van:

- een *pensioenfondsbestuur*;
- een *bestuurder van een pensioenfonds*;
- een *voorzitter van een pensioenfondsbestuur*;
- een *lid van de raad van toezicht van een pensioenfonds*.

*Deze voorbeeldprofielen zijn zuiver bedoeld ter inspiratie en niet voorschrijvend.*

# 1c

## Bijlage 1c: Voorbeeldprofiel van een pensioenfondsbestuur

---

### Profiel van het fonds

Stichting Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is een <pensioenfondstype> en regelt de pensioenvoorziening voor de <werknemers van <naam bedrijf>>. De regeling die het fonds uitvoert is een <korte beschrijving regeling, uitgangspunten indexatie>. Kerngegevens van het pensioenfonds zijn: <belegd vermogen, aantal actieve deelnemers, aantal gewezen deelnemers, aantal gepensioneerden>.

Doelstelling van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is <.....>.

Stichting Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld streeft ernaar de premies van de deelnemers in de pensioenregeling zodanig te beleggen dat een optimaal rendement wordt behaald tegen acceptabele risico's en kosten. In de bepaling van wat acceptabele risico's zijn, is voor het pensioenfondsbestuur de mening van deelnemers van groot belang. Naar hun mening wordt daarom periodiek een enquête gehouden.

De bestuursondersteuning en de werkzaamheden die voortvloeien uit de pensioenadministratie, de financiële administratie en het vermogensbeheer heeft het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld uitbesteed aan <naam uitbestede partij>. Daarnaast maakt het bestuur gebruik van de diensten van een actuaaris, accountant en compliance officer.

### Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld bepaalt hoe de pensioenregeling wordt uitgevoerd en legt daarover beleid vast. Op dat beleid ziet de raad van toezicht toe. Over het beleid legt het bestuur aan het verantwoordingsorgaan verantwoording af. Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld werkt volgens een paritair bestuursmodel en bestaat uit in totaal zes personen van wie er één een externe specialist is. Drie van de leden zijn aangewezen door de werkgever, twee door de werknemers en één lid door de vereniging van gepensioneerden. De leden van het bestuur worden benoemd voor een periode van 4 jaar.

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld streeft een cultuur van transparantie en respectvolle onderlinge openheid na en vindt diversiteit in het bestuur van belang. Het gaat dan om diversiteit in kennis en competenties enerzijds en leeftijd en geslacht anderzijds. Dit vertaalt zich in de profielen voor de verschillende functies binnen het bestuur.

De volgende personen hebben <datum> zitting in het bestuur:

<naam, voorzitter>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld kent de volgende commissies:

- *Beleggingsadviescommissie.* Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij het uit te voeren beleggingsbeleid. De beleggingsadviescommissie vergadert gemiddeld 6 keer per jaar. De Commissie bestaat uit:
  - <naam, bestuursfunctie>
  - <naam, bestuursfunctie>
  - <naam, extern.....>
- *Communicatiecommissie.* Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij de communicatie met de belanghebbenden bij het pensioenfonds. De communicatiecommissie vergadert 6 keer per jaar.
  - <naam, bestuursfunctie>
  - <naam, bestuursfunctie>
  - <naam, extern.....>

Voor het interne toezicht op het functioneren van het bestuur is een raad van toezicht ingesteld. De raad van toezicht heeft statutair recht op alle informatie uit bestuursstukken of overleg die de raad nodig acht voor een goede taakvervulling. Doel van de dialoog tussen het bestuur en de raad van toezicht – zij komen <.....> keer bij jaar bij elkaar – is dat deze bijdraagt aan het effectief en slagvaardig functioneren van het bestuur en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering.

De raad van toezicht beoordeelt om dat te bereiken:

- de beleidsprocedures en –processen;
- de bestuursprocedures en –processen;
- de checks en balances binnen het fonds;
- de manier waarop het bestuur het fonds aanstuurt;
- de manier waarop het bestuur risico's identificeert en managet;
- de manier waarop het bestuur zorgt dat het tot evenwichtige besluiten komt.

De raad van toezicht bespreekt zijn bevindingen met het bestuur en legt over zijn bevindingen verantwoording af aan het Verantwoordingsorgaan. In een eigen paragraaf vermeldt de raad van toezicht zijn bevindingen in het jaarverslag van het pensioenfonds. Eventueel disfunctioneren van het bestuur bespreekt de raad van toezicht eerst met het bestuur zelf. Zo nodig spreekt de raad van

toezicht vervolgens met het Verantwoordingsorgaan. Indien nodig onderneemt de raad van toezicht vervolgens nadere actie. De raad van toezicht betreft de naleving van de Code pensioenfondsen bij zijn taak. Bij de samenstelling van de raad van toezicht wordt diversiteit beoogd. De raad van toezicht heeft continu aandacht voor het eigen functioneren, evalueert dit jaarlijks en rapporteert hierover aan het bestuur en het verantwoordingsorgaan. Eens per drie jaar betreft de raad van toezicht bij de evaluatie een externe.

Het bestuur legt over het gevoerde beleid en beleidskeuzes voor de toekomst verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan. Het bestuur zorgt er met het oog daarop voor dat de hoofdpunten van het beleid en de doelstellingen en uitgangspunten van het fonds inzichtelijk zijn voor het verantwoordingsorgaan. In het jaarverslag legt het bestuur verantwoording af over het beleid en de gemaakte keuzes. Het beleid waarop de verantwoording betrekking heeft, is vermeld bij de werkzaamheden van het bestuur.

#### **Werkzaamheden van het pensioenfondsbestuur**

Het bestuur van Stichting Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld heeft de opdracht de pensioenregeling uit te voeren. Om dat te kunnen doen formuleert het bestuur beleid op een groot aantal terreinen en zorgt ervoor dat dit wordt uitgevoerd. Het gaat om:

- premiebeleid;
- beleggingsbeleid;
- toeslagbeleid;
- risicobeleid;
- herstelbeleid (indien van toepassing);
- stembeleid;
- communicatiebeleid;
- uitbestedingsbeleid;
- geschiktheid;
- diversiteit en complementariteit;
- beloningen;
- verzekering <in geval van gehele of gedeeltelijke herverzekering>.

Verder is het bestuur verantwoordelijk voor een correcte pensioenadministratie, incasso van premies en uitkering van pensioenen. Het bestuur van Stichting Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld legt over de uitvoering van de pensioenregeling verantwoording af en is daarover tevens transparant naar al zijn stakeholders.

### Geschiktheid bestuur

Bestuursleden vullen elkaar aan in kennis en competenties.

Het gehele bestuur beschikt over deskundigheid op de volgende aandachtsgebieden:

- het besturen van een organisatie;
- relevante wet- en regelgeving;
- pensioenregelingen en pensioensoorten;
- financieel-technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- administratieve organisatie en interne controle;
- communicatie;
- uitbesteding.

Het bestuur draagt er zorg voor dat het via permanente educatie op de hoogte blijft van actuele ontwikkelingen op deze aandachtsgebieden en tegelijkertijd aangesloten blijft op brede maatschappelijke ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor de pensioenregeling en de uitvoering daarvan.

Het bestuur draagt er verder zorg voor dat de volgende competenties binnen het bestuur als geheel aanwezig zijn, worden onderhouden en waar mogelijk verder ontwikkeld: het vermogen tot strategisch denken, multidisciplinair denken en oordeelsvorming, verantwoordelijkheid kunnen nemen en over reflecterend vermogen beschikken, omgevingsbewust zijn, communicatief vermogen, samenwerken, loyaliteit, strategische sturing, stressbestendigheid, onafhankelijkheid, authenticiteit, overtuigingskracht, klant- en kwaliteitsgerichtheid, besluitvaardigheid, onderhandelingsvaardigheid, (en dit geldt voor de voorzitter:) voorzittersvaardigheid en leiderschap.

Iedere bestuurder van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld onderschrijft de volgende uitgangspunten:

- integriteit en onafhankelijkheid vormen de eerste voorwaarde om te kunnen besturen;
- bestuurders staan er borg voor voldoende tijd voor de uitoefening van de bestuursfunctie beschikbaar te hebben. Zij stellen zich op de hoogte van wat de regelgeving op dit punt voorschrijft;
- bestuurders hebben een grondige kennis van het fonds zelf in termen van de regeling, de populatie, de cultuur e.d. De doelstellingen van het fonds en de op de fonksarakteristieken afgestemde uitgangspunten zitten bestuurders als het ware 'in de genen'. Die doelstellingen en uitgangspunten zijn voor de bestuurders van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld van cruciaal belang voor de evenwichtige afweging van belangen en voor de omgang met dilemma's in de bestuurlijke besluitvorming;
- bestuurders zijn zich ervan bewust dat de cultuur van een (financiële) instelling voorspeller is van de prestaties van de organisatie en zijn zich bewust van het belang van voorbeeldgedrag: 'de toon aan de top'. Bestuurders hebben open oog voor de werking van groepsdynamische processen en

voor het belang om individueel respectievelijk gezamenlijk regelmatig te reflecteren op eigen gedrag en op het gezamenlijke bestuurlijke functioneren (bestuurlijke evaluatie).

### **Vergoeding**

Op dit moment bedraagt de vergoeding voor bestuursfuncties <.....> per dagdeel. Het bestuur buigt zich momenteel over een toekomstige beloningsstructuur.

## 1d

## Bijlage 1d: Voorbeeldprofiel van een bestuurslid van een pensioenfondsbestuur

**Vacante functie:  
bestuurder voor Pensioenfonds  
Het Goede Voorbeeld,  
met als specifiek aandachtsgebied  
<.....>**

*De bestuurder maakt deel van het  
pensioenfondsbestuur uit en neemt deel in  
de commissie <.....> van het bestuur.*

### **Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld**

Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is een <pensioenfondstype> en regelt de pensioenvoorziening voor de <werknemers van <naam bedrijf>>. De regeling die het fonds uitvoert is een <type regeling, uitgangspunten voor indexatie>. Kerngegevens van het pensioenfonds zijn: <belegd vermogen, aantal actieve deelnemers, aantal gewezen deelnemers, aantal gepensioneerden>.

Doelstelling van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is <.....>. Stichting Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld streeft ernaar de premies van de deelnemers in de pensioenregeling zodanig te beleggen dat een optimaal rendement wordt behaald tegen acceptabele risico's en kosten. In de bepaling van wat acceptabele risico's zijn, is voor het pensioenfondsbestuur de mening van deelnemers van groot belang. Naar hun mening wordt periodiek een enquête gehouden.

De bestuursondersteuning en de werkzaamheden die voortvloeien uit de pensioenadministratie, de financiële administratie en het vermogensbeheer heeft het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld uitbesteed aan <naam uitbestede partij>. Daarnaast maakt het bestuur gebruik van de diensten van een actuaris, accountant en compliance officer.

### **Bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld**

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld bepaalt hoe de pensioenregeling wordt uitgevoerd en legt daarover beleid vast. Op dat beleid ziet de raad van toezicht toe. Over het beleid legt het bestuur aan het verantwoordingsorgaan verantwoording af. Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld werkt volgens een paritair bestuursmodel en bestaat uit in totaal zes personen van wie er één een externe specialist is. Drie van de leden zijn aange-

wezen door de werkgever, twee door de werknemers en één lid door de vereniging van gepensioneerden. De leden van het bestuur worden benoemd voor een termijn van vier jaar. Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld kent de volgende bestuurscommissies:

- *Beleggingsadviescommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij het uit te voeren beleggingsbeleid. De beleggingsadviescommissie vergadert gemiddeld 6 keer per jaar;
- *Communicatiecommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij de communicatie met de belanghebbenden bij het pensioenfonds. De communicatiecommissie vergadert 6 keer per jaar.

### Vereisten algemeen

Iedere bestuurder van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld onderschrijft de volgende uitgangspunten:

- integriteit en onafhankelijkheid vormen de eerste voorwaarde om te kunnen besturen;
- bestuurders staan er borg voor voldoende tijd voor de uitoefening van de bestuursfunctie beschikbaar te hebben. Zij stellen zich op de hoogte van wat de regelgeving op dit punt voorschrijft;
- bestuurders hebben een grondige kennis van het fonds zelf in termen van de regeling, de populatie, de cultuur e.d. De doelstellingen van het fonds en de op de fondskarakteristieken afgestemde uitgangspunten zitten bestuurders als het ware 'in de genen'. Die doelstellingen en uitgangspunten zijn voor de bestuurders van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld van cruciaal belang voor de evenwichtige afweging van belangen en voor de omgang met dilemma's in de bestuurlijke besluitvorming.
- bestuurders zijn zich ervan bewust dat de cultuur van een (financiële) instelling voorspeller is van de prestaties van de organisatie en zijn zich bewust van het belang van voorbeeldgedrag: 'the tone at the top'. Bestuurders hebben open oog voor de werking van groepsdynamische processen en voor het belang om individueel respectievelijk gezamenlijk regelmatig te reflecteren op eigen gedrag en op het gezamenlijke bestuurlijke functioneren (bestuurlijke evaluatie).

### Nadere vereisten aan de gezochte bestuurder

De bestuurder is bij aanvaarding van de bestuursfunctie geschikt als bestuurder van een pensioenfonds en beschikt tenminste over geschiktheidsniveau A. Geschiktheidsniveau A omvat deskundigheid, competenties en professioneel gedrag. Voor de beoogde bestuurder betekent dit dat hij/zij:

- de opbouw en het functioneren van de begrippen en systemen uit de pensioenmaterie kent, ook wel het pensioencomplex genoemd;
- de hoofdstructuur en het primaire begrippenkader van de deskundigheidsgebieden in hun onderlinge samenhang kent;
- in eigen woorden het pensioencomplex kan uitleggen;
- zicht heeft op de onderlinge samenhang van de deskundigheidsgebieden;



- onafhankelijk kan optreden in de besluitvorming door het bestuur, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt;
- actief kan deelnemen aan de gedachtewisseling en oordeelsvorming die nodig zijn om een goed besluit te nemen.

De deskundigheid op geschiktheidsniveau A omvat de volgende kennisgebieden:

- het besturen van een organisatie;
- relevante wet- en regelgeving;
- pensioenregelingen en pensioensoorten;
- financieel-technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- administratieve organisatie en interne controle;
- communicatie;
- uitbesteding.

Van de bestuurder wordt daarnaast gevraagd dat hij/zij zich door aantoonbare opleiding en/of ervaring verder heeft bekwaamd op het aandachtsgebied <.....>.

Vanwege het specifieke aandachtsgebied <.....> maar ook vanwege de reeds in het bestuur vertegenwoordigde competenties is van extra belang dat de bestuurder beschikt over de volgende competenties:

<.....+Toelichting>,  
 <.....+Toelichting>,  
 <.....+Toelichting>.

### Selectieprocedure en benoeming

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld benoemt bestuursleden op voordracht van <.....>. De uiteindelijke besluitvorming over de gewenste kandidaat geschiedt door middel van <.....>. De benoeming van het nieuwe bestuurslid vindt plaats voor een termijn van vier jaar, onder de opschortende voorwaarde van goedkeuring door DNB.

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld vindt diversiteit in het bestuur, in termen van kennis en competenties enerzijds en leeftijd en geslacht anderzijds, van belang. Dit speelt dus een rol bij de selectie van de kandidaat.

### Toetsing door DNB

Het bestuur meldt de voorgenomen benoeming van het nieuwe bestuurslid aan bij DNB. DNB toetst de beoogde bestuurder op geschiktheid voor de functie. Geschiktheid blijkt uit kennis, competenties en professioneel gedrag. DNB zal het beoogde bestuurslid toetsen aan de hand van dit profiel en in de context van de samenstelling van het overige bestuur.

Met zekerheid is een uitdrukkelijk toetscriterium de tijd die de beoogde bestuurder beschikbaar heeft, waarbij de VTE-score van toepassing is. Dit is de

normering van tijdsbeslag, zoals vormgegeven in artikel 35a van het Besluit uitvoering Pensioenwet (Pw) en Wet verplichte beroepspensioenregeling (Wvb).

### Vergoeding

Op dit moment bedraagt de vergoeding voor bestuursfuncties <.....> per dagdeel. Het bestuur buigt zich momenteel over een toekomstige beloningsstructuur.

*Meer informatie over de taken en werkwijze van het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is te vinden in het algemene profiel van het pensioenfondsbestuur. Dit is beschikbaar op [www.<.....>.nl](http://www.<.....>.nl). of op te vragen bij <.....>.*

# 1e

## Bijlage 1e: Voorbeeldprofiel van een voorzitter van een pensioenfondsbestuur

### Vacante functie: voorzitter van het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

#### Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is een <pensioenfondstype> en regelt de pensioenvoorziening voor de <werknemers van <naam bedrijf>>. De regeling die het fonds uitvoert is een <type regeling, uitgangspunten voor indexatie>. Kerngegevens van het pensioenfonds zijn: <belegd vermogen, aantal actieve deelnemers, aantal gewezen deelnemers, aantal gepensioneerden>.

Doelstelling van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is <.....>. Stichting Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld streeft ernaar de premies van de deelnemers in de pensioenregeling zodanig te beleggen dat een optimaal rendement wordt behaald tegen acceptabele risico's en kosten. In de bepaling van wat acceptabele risico's zijn, is voor het pensioenfondsbestuur de mening van deelnemers van groot belang. Naar hun mening wordt periodiek een enquête gehouden.

De bestuursondersteuning en de werkzaamheden die voortvloeien uit de pensioenadministratie, de financiële administratie en het vermogensbeheer heeft het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld uitbesteed aan <naam uitbestede partij>. Daarnaast maakt het bestuur gebruik van de diensten van een actuaris, accountant en compliance officer.

#### Bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld bepaalt hoe de pensioenregeling wordt uitgevoerd en legt daarover beleid vast. Op dat beleid ziet de raad van toezicht toe. Over het beleid legt het bestuur aan het Verantwoordingsorgaan verantwoording af. Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld werkt volgens een paritair bestuursmodel en bestaat uit in totaal zes personen van wie er één een externe specialist is. Drie van de leden zijn aangewezen door de werkgever, twee door de werknemers en één lid door de vereniging van gepensioneerden. De leden van het bestuur worden benoemd voor een termijn van vier jaar.

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld kent de volgende bestuurscommissies:

- *Beleggingsadviescommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij het uit te voeren beleggingsbeleid. De beleggingsadviescommissie vergadert gemiddeld 6 keer per jaar.
- *Communicatiecommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij de communicatie met de belanghebbenden en stakeholders waaronder media bij het pensioenfonds. De communicatiecommissie vergadert 6 keer per jaar.

### Vereisten algemeen

Iedere bestuurder, waaronder de bestuursvoorzitter, van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld onderschrijft de volgende uitgangspunten:

- Integriteit en onafhankelijkheid vormen de eerste voorwaarde om te kunnen besturen.
- Bestuurders staan er borg voor voldoende tijd voor de uitoefening van de bestuursfunctie beschikbaar te hebben. Zij stellen zich op de hoogte van wat de regelgeving op dit punt voorschrijft.
- Bestuurders hebben een grondige kennis van het fonds zelf in termen van de regeling, de populatie, de cultuur e.d. De doelstellingen van het fonds en de op de fonksarakteristieken afgestemde uitgangspunten zitten bestuurders als het ware 'in de genen'. Die doelstellingen en uitgangspunten zijn voor de bestuurders van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld van cruciaal belang voor de evenwichtige afweging van belangen en voor de omgang met dilemma's in de bestuurlijke besluitvorming.
- Bestuurders zijn zich ervan bewust dat de cultuur van een (financiële) instelling voorspeller is van de prestaties van de organisatie en zijn zich bewust van het belang van voorbeeldgedrag: 'de toon aan de top'. Bestuurders hebben open oog voor de werking van groepsdynamische processen en voor het belang om individueel respectievelijk gezamenlijk regelmatig te reflecteren op eigen gedrag en op het gezamenlijke bestuurlijke functioneren (bestuurlijke evaluatie).

### Nadere vereisten aan de voorzitter

De voorzitter heeft een bijzondere rol te vervullen bij de realisatie van de gewenste dynamiek tussen de bestuurders. De voorzitter:

- weet verbindend op te treden te midden van bestuursleden met verschillende achtergronden. Is in staat impasses te doorbreken;
- onderneemt acties om een goede vergadercultuur te bevorderen;
- is in staat een open sfeer te creëren waarin bestuursleden gelijkwaardig kunnen opereren;
- heeft het vertrouwen van de overige bestuursleden en treedt coachend op naar nieuwe bestuurders;
- heeft oog voor de taakvervulling en verantwoordelijkheden van alle bestuursleden;

- kan effectief de vergaderingen leiden vanuit een goede voorbereiding en adequaat timemanagement;
- is het gezicht van het fonds en vertegenwoordigt het fonds in de communicatie met belanghebbenden, stakeholders en media.

De voorzitter is bij aanvaarding van de functie geschikt als bestuurder van een pensioenfonds en beschikt tenminste over geschiktheidsniveau A.

Dit betekent dat de voorzitter:

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

De deskundigheid op geschiktheidsniveau A omvat de volgende kennisgebieden:

- het besturen van een organisatie;
- relevante wet- en regelgeving;
- pensioenregelingen en pensioensoorten;
- financieel-technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- administratieve organisatie en interne controle;
- communicatie;
- uitbesteding.

Naast de competenties die in het gehele bestuur al aanwezig zijn, is voor de voorzitter van belang dat hij/zij aantoonbaar beschikt over de volgende aanvullende competenties:

- <.....+ Toelichting>;
- <.....+ Toelichting>;
- het vermogen tot strategische sturing;
- voorzittersvaardigheid;
- leiderschap.

### Selectieprocedure en benoeming

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld benoemt de voorzitter op voordracht van <.....>. De uiteindelijke besluitvorming over de gewenste kandidaat geschiedt door middel van <.....>. De benoeming van de voorzitter vindt plaats voor een termijn van vier jaar, onder de opschortende voorwaarde van goedkeuring door DNB.

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld vindt diversiteit in het bestuur, in termen van kennis en competenties enerzijds en leeftijd en geslacht anderzijds, van belang. Dit speelt een rol bij de selectie van de voorzitter.

#### **Toetsing door DNB**

Het bestuur meldt de voorgenomen benoeming van de bestuursvoorzitter aan bij DNB. DNB toetst de beoogde voorzitter op geschiktheid. Geschiktheid blijkt uit kennis, competenties en professioneel gedrag. DNB zal de beoogde bestuursvoorzitter toetsen aan de hand van dit profiel en in de context van de samenstelling van het overige bestuur. Met zekerheid is een uitdrukkelijk toetscriterium de tijd die de beoogde bestuurder beschikbaar heeft, waarbij de VTE-score van toepassing is. Dit is de normering van tijdsbeslag, zoals vormgegeven in artikel 35a van het Besluit uitvoering Pensioenwet (Pw) en Wet verplichte beroepspensioenregeling (Wvb).

#### **Vergoeding**

Op dit moment bedraagt de vergoeding voor de bestuursvoorzitter <.....> per dagdeel. Het bestuur buigt zich momenteel over een toekomstige beloningsstructuur.

*Meer informatie over de taken en werkwijze van het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is te vinden in het algemene profiel van het pensioenfondsbestuur. Dit is beschikbaar op [www.<.....>.nl](http://www.<.....>.nl), of op te vragen bij <.....>.*

## 1f

## Bijlage 1f: Voorbeeldprofiel van een lid van een raad van toezicht

**Vacante functie:  
lid van de raad van toezicht  
bij Pensioenfonds  
Het Goede Voorbeeld**

*met specifieke kennis van wet- en  
regelgeving en uitbestedingsrelaties.*

### **Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld**

Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is een <pensioenfondstype> en regelt de pensioenvoorziening voor de <werknemers van <naam bedrijf>>. De regeling die het fonds uitvoert is een <type regeling, uitgangspunten voor indexatie>. Kerngegevens van het pensioenfonds zijn: <belegd vermogen, aantal actieve deelnemers, aantal gewezen deelnemers, aantal gepensioneerden>.

Doelstelling van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is <.....>. Stichting Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld streeft ernaar de premies van de deelnemers in de pensioenregeling zodanig te beleggen dat een optimaal rendement wordt behaald tegen acceptabele risico's en kosten. In de bepaling van wat acceptabele risico's zijn, is voor het pensioenfondsbestuur de mening van deelnemers van groot belang. Naar hun mening wordt periodiek een enquête gehouden.

De bestuursondersteuning en de werkzaamheden die voortvloeien uit de pensioenadministratie, de financiële administratie en het vermogensbeheer heeft het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld uitbesteed aan <naam uitbestede partij>. Daarnaast maakt het bestuur gebruik van de diensten van een actuaris, accountant en compliance officer.

### **Bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld**

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld bepaalt hoe de pensioenregeling wordt uitgevoerd en legt daarover beleid vast. Op dat beleid ziet de raad van toezicht toe. Over het beleid legt het bestuur aan het Verantwoordingsorgaan verantwoording af. Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld werkt volgens een paritair bestuursmodel en bestaat uit in totaal zes personen van wie er één een externe specialist is. Drie van de leden zijn aangewezen door de werkgever, twee door de werknemers en één lid door de vereniging van gepensioneerden. De leden van het bestuur worden benoemd voor een termijn van vier jaar.

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld vindt diversiteit in het bestuur, in termen van kennis en competenties enerzijds en leeftijd en geslacht anderzijds, van belang. Dit speelt een rol bij de selectie van kandidaten voor bestuurlijke functies.

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld kent de volgende bestuurscommissies:

- *Beleggingsadviescommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij het uit te voeren beleggingsbeleid. De beleggingsadviescommissie vergadert gemiddeld 6 keer per jaar.
- *Communicatiecommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij de communicatie met de belanghebbers bij het pensioenfonds. De communicatiecommissie vergadert 6 keer per jaar.

#### Taak en werkwijze van de raad van toezicht

De raad van toezicht oefent integraal toezicht uit op het pensioenfondsbestuur en staat dit met raad en daad terzijde. De leden van de raad van toezicht handelen steeds in het belang van de doelstelling van het fonds, zonder specifieke opdracht en onafhankelijk van welk ander belang ook. Bestuur en raad van toezicht komen <.....> maal per jaar bij elkaar. Doel van hun dialoog is dat deze bijdraagt aan het effectief en slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. De raad van toezicht beoordeelt om dat te bereiken:

- de beleidsprocedures en –processen;
- de bestuursprocedures en –processen; de checks en balances binnen het fonds;
- de manier waarop het bestuur het fonds aanstuurt;
- de manier waarop het bestuur risico's identificeert en managet;
- de manier waarop het bestuur ervoor zorgt dat het tot evenwichtige besluiten kan komen.

De raad van toezicht heeft statutair recht om alle informatie op te vragen die de raad nodig acht voor een goede taakvervulling. Dit kan gaan om bestuursstukken of nader overleg met het bestuur, externe adviseurs van het bestuur of de partij(en) waaraan het bestuur werkzaamheden uitbesteed heeft. De raad van toezicht bespreekt zijn bevindingen over het bestuurlijke functioneren met het bestuur en legt over zijn bevindingen verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan. In een eigen paragraaf vermeldt de raad van toezicht zijn bevindingen in het jaarverslag van het pensioenfonds. Eventueel disfunctioneren van het bestuur bespreekt de raad van toezicht met het bestuur zelf en meldt de raad aan het verantwoordingsorgaan en de voordragende partijen. De raad van toezicht betreft de naleving van de Code pensioenfondsen bij zijn taak. Bij de samenstelling van de raad van toezicht wordt diversiteit beoogd. De raad van toezicht heeft continu aandacht voor het eigen functioneren, evalueert dit jaarlijks en rapporteert hierover aan het bestuur en het verantwoordingsorgaan. Eens per drie jaar betreft de raad van toezicht bij de evaluatie een externe.



### Vereisten aan leden van de raad van toezicht

Leden van de raad van toezicht zijn betrokken bij het bestuur, maar zij stellen zich tegelijkertijd zodanig onafhankelijk op dat belangentegenstellingen voorkomen worden. Zij hebben het vermogen en de durf om zich kritisch op te stellen richting het bestuur.

Op het gebied van *kennis* wordt van de leden van de raad van toezicht gevraagd dat zij:

- als raad vertrouwd zijn met de kennis, behorende bij geschiktheidsniveau A, geldend voor bestuurders van pensioenfondsen;
- bij voorkeur beschikken over operationele ervaring met het besturen van een organisatie.

Van de leden van de raad van toezicht worden de volgende *competenties* gevraagd:

- empathie;
- kritisch vermogen;
- durf tot doorvragen;
- analytisch vermogen;
- authenticiteit;
- vermogen tot samenwerken;
- betrokkenheid;
- besluitvaardigheid;
- communicatief vermogen;
- helikopterzicht en oordeelsvorming;
- omgevingsbewustzijn: kunnen omgaan met stakeholders;
- overtuigingskracht;
- reflecterend, ook op het eigen gedrag.

De professionaliteit van de leden van de raad van toezicht blijkt onder meer uit:

- voldoende beschikbaar zijn voor de uitoefening van hun reguliere toezicht-taak waartoe (de voorbereiding van) vergaderingen en overleg behoren, maar ook beschikbaar zijn voor nadere acties volgend uit bijzondere situaties die zich in het kader van hun toezichttaak kunnen voordoen;
- betrouwbaarheid;
- onafhankelijkheid;
- senioriteit;
- onbevooroordeeld zijn;
- respectvol optreden;
- collegialiteit en benaderbaarheid;
- bewust zijn van de werking van zogenoemde board room dynamics, het effect van de 'tone at the top' en het belang van integriteit voor de reputatie en het adequaat functioneren van organisaties.

### Selectieprocedure en benoeming

De leden van de raad van toezicht worden benoemd door het bestuur op bindende voordracht van het verantwoordingsorgaan. Hiermee wordt uitdrukking gegeven aan de onafhankelijkheid van de raad van toezicht ten opzichte van het bestuur. De benoeming van leden van de raad van toezicht vindt plaats voor een termijn van vier jaar, onder de opschortende voorwaarde van goedkeuring door DNB. Diversiteit in de raad van toezicht, in termen van kennis, achtergrond en competenties enerzijds en leeftijd en geslacht anderzijds, is van belang. Dit speelt dus een rol bij de selectie van de kandidaat.

### Toetsing door DNB

Het bestuur meldt de voorgenomen benoeming van een lid van de raad van toezicht aan bij DNB. DNB toetst het beoogde lid op geschiktheid voor de functie. Geschiktheid blijkt uit kennis, competenties en professioneel gedrag. DNB zal het beoogde lid toetsen aan de hand van dit profiel en in de context van de samenstelling van de raad van toezicht als geheel. Met zekerheid is een uitdrukkelijk toetscriterium de tijd die de beoogde bestuurder beschikbaar heeft, waarbij de VTE-score van toepassing is. Dit is de normering van tijdsbeslag, zoals vormgegeven in artikel 35a van het Besluit uitvoering Pensioenwet (Pw) en Wet verplichte beroepspensioenregeling (Wvb).

### Vergoeding

Op dit moment bedraagt de vergoeding voor leden van de raad van toezicht <.....> per dagdeel. Het bestuur buigt zich momenteel over een toekomstige beloningsstructuur.

*Meer informatie over de taken en werkwijze van het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld is te vinden in het algemene profiel van het pensioenfondsbestuur. Dit is beschikbaar op [www.<.....>.nl](http://www.<.....>.nl). of op te vragen bij <.....>.*

## 2

## Bijlage 2: Tijdsbeslag bestuursfuncties

---

*Deze bijlage focust volledig op de criteria die DNB aanhoudt bij de geschiktheidstoets van een beoogde (mede)beleidsbepaler, waar het gaat om de toets op de tijd die de kandidaat voor de functie beschikbaar heeft. Voor deze benadering is gekozen, zuiver om de gebruikers van deze handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur te laten weten waar de toezichthouder hen op dit punt aan houdt. De VTE-score is naar de mening van de Pensioenfederatie niet maatgevend voor de tijd die feitelijk gemoeid is met de functie, de werkelijk benodigde tijd kan ook minder zijn. De regelgeving op dit punt beoogt dat er geen 'old boys network' ontstaat, de kwaliteit van besturen en toezicht te waarborgen en belangenverstrengeling te voorkomen. Hoeveel tijd een bestuurder daadwerkelijk nodig heeft om een bestuursfunctie adequaat te kunnen vervullen, is naar de mening van de Pensioenfederatie een individueel en situationeel bepaalde kwestie. De tekst hieronder gaat daar dus bewust aan voorbij.*

### Criteria tijdsbeslag die DNB aanhoudt

De toets naar tijdsbeslag, als onderdeel van de geschiktheidstoets, bevat zowel een minimumnorm als ook een toets naar daadwerkelijke beschikbaarheid.

#### *Voltijd equivalent score*

Kandidaten die worden benoemd tot bestuurder of lid van de raad van toezicht van een fonds, moeten voldoen aan de normering van tijdsbeslag, zoals vormgegeven in artikel 35a van het Besluit uitvoering Pensioenwet (Pw) en Wet verplichte beroepspensioenregeling (Wvb) (zie kader). Indien een bestuurder of lid van een raad van toezicht een 'voltijd equivalent score' ('VTE-score') van hoger dan 1 heeft, zal het fonds niet tot benoeming van de persoon mogen overgaan.

#### *Tijdsbeslag in de geschiktheidstoetsing*

Indien een bestuurder een VTE-score van 1 of minder heeft, zal DNB in de geschiktheidstoets toetsen of de kandidaat naar het oordeel van DNB ook daadwerkelijk voldoende tijd beschikbaar heeft om de beoogde functie naar behoren te kunnen uitvoeren. Hierbij zijn onder andere de zwaarte van de functie en bestaande nevenfuncties relevant. Het is mogelijk dat DNB oordeelt dat een bepaalde combinatie van functies er toe leidt dat een kandidaat niet voldoende tijd beschikbaar heeft voor de functie waarvoor hij/zij is voorgedragen.

#### *Hoe toetst DNB op tijdsbeslag?*

Bij de toetsing van (mede)beleidsbepalers op geschiktheid, toetst DNB op basis van de Beleidsregel geschiktheid 2012 van DNB en AFM. Deze Beleidsregel gaat ook in op tijdsbeslag: DNB toetst onder meer op competenties die van belang zijn bij het functioneren in een collectief. Een van de genoemde competenties is loyaliteit: *identificeert de beleidsbepaler zich met de onderneming en*

*voelt hij/zij zich betrokken? Kan hij/zij motiveren dat hij of zij (ondanks eventuele nevenfuncties) voldoende tijd aan zijn of haar functie kan besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren?*

DNB vraagt bij de toets op geschiktheid naar de normering van tijdsbeslag. Dit betekent dat DNB verwacht dat een fonds bij de melding van een bestuurder of lid van een raad van toezicht voor de toets naar geschiktheid óók aangeeft wat de VTE-score is van deze bestuurder of lid van een raad van toezicht.

DNB zal bij de toets naar geschiktheid zowel deze VTE-score betrekken als ook de vraag of een bestuurder of lid van een raad van toezicht feitelijk voldoende tijd kan besteden om de beoogde functie uit te voeren. Het fonds dient te allen tijde te motiveren dat de (mede)beleidsbepaler feitelijk voldoende tijd aan zijn of haar functie kan besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren, ook indien de VTE-score 1.0 bedraagt of minder. Dit volgt uit de Beleidsregel geschiktheid.

Bron: DNB Tabel 1 - Invulling norm tijdsbeslag in Besluit uitvoering Pw/Wvb

	Overige rechtspersonen	Groot pensioenfonds	Klein pensioenfonds
Bestuursvoorzitter	0.6	0.6	0.3
Bestuurder	0.6	0.4	0.2
Voorzitter toezichthoudend orgaan	0.4	0.2	0.2
Lid toezichthoudend orgaan	0.2	0.1	0.1

- Artikel 35a Besluit uitvoering Pw en Wvb maakt onderscheid tussen 'grote' en 'kleine' fondsen. Een groot fonds is een fonds met meer dan 10 miljard aan beheerd vermogen. Beheerd vermogen is het totaal aan activa van het fonds, zoals gerapporteerd in de jaarstaten.
- Bij het bepalen van de VTE-score wordt gekeken naar bestuurs- en toezichtfuncties bij de rechtspersonen BV, NV en stichting, zowel bij fondsen als niet-fondsen.
- Een bestuurs- of toezichtfunctie bij de rechtspersonen BV, NV of stichting (niet-fonds), telt alleen mee indien deze rechtspersoon aan bepaalde criteria voldoet (zie hiervoor artikel 35a Besluit uitvoering Pw en Wvb).
- Een niet-uitvoerend bestuurder die voorzitter is van een gemengd bestuur (art. 101a, vierde lid Pw) wordt door de Pw aangemerkt als bestuurder, en valt daarmee wat betreft tijdsbeslag in de categorie 'bestuursvoorzitter', en niet als 'voorzitter toezichthoudend orgaan'.

## 3

## Bijlage 3: Competenties nader uitgewerkt (definitie, beschrijving, te veel/te weinig, ontwikkelbaarheid)

Denken					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelbaar
1	Strategisch denken	Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door ze in een meer omvattend begrippenkader te plaatsen en van daaruit te handelen. De grote lijnen en voornaamste implicaties van gebeurtenissen in beeld hebben en houden. Verder kijken en denken dan de dagelijkse focus.	Operationele focus, praktische zaken of bezwaren in strategische discussie inbrengen, vroeg conclusies trekkend.	Maakt geen verbinding met de praktijk of met andere bestuursleden.	Ja, echter beperkt. Verondersteld wordt de capaciteit tot abstract denken, maar moet daartoe aangespoord en gestimuleerd worden.
2	Multidisciplinair denken en oordeelsvorming	Dwarsverbanden en de samenhang zien en communiceren tussen de verschillende domeinen/deskundigheidsgebieden. Kan mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en logische conclusies trekken en tot realistische beoordelingen komen.	Monodisciplinair denken. Tonen van gespecialiseerde kennis. Naar standaard oplossingen grijpen die wellicht niet of niet zeker tot het gewenste effect leiden. Kan geen hoofd- van bijzaken onderscheiden.	Teveel kennisgebieden erbij betrekken. Alles hangt met alles samen, waardoor geen besluit volgt. Te snel van oordeel, blijft hangen in eigen oordeel zonder nieuwe informatie in het oordeel te betrekken.	Ja, door confrontatie. Verder als 1.
3	Verantwoordelijk	Heeft inzicht in externe en interne belangen, weegt zorgvuldig af en legt verantwoording af. Toont lerend vermogen en is zich bewust van de verantwoordelijkheid die de functie met zich meebrengt. Erop toezien dat zaken volgens afspraak en/of overeenkomstig bepaalde (afgesproken) normen tijdig worden uitgevoerd teneinde de doelstelling van het fonds te realiseren. Niet twijfelen in te grijpen als de omstandigheden daar om vragen.	Laat niet zien waarom keuzes gemaakt zijn en welke belangenafweging heeft plaatsgevonden.	Houdt een lange verantwoording waarin alle voor- en nadelen voor alle betrokken partijen worden beschreven.	Ja, maar beperkt.
4	Reflecterend vermogen	Handelen in het bewustzijn van de professionele taak en van de eigen positie, kennis en vaardigheden. Eigen denken en handelen en dat van het bestuur kritisch kunnen bezien en beoordelen.	Weinig kritisch ten aanzien van eigen handelen en resultaten. Bekijkt zijn eigen functioneren niet.	Alleen bezig zijn met het proces en eenieders taak hierin zonder een relatie met de praktijk te leggen.	Ja, is ontwikkelbaar mits daar een bereidheid toe bestaat die zich kenmerkt door een open, ontvankelijke en kwetsbare opstelling.

Voelen					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
1	Loyaliteit	Een grote morele betrokkenheid hebben bij de organisatie, de doelstellingen en de belanghebbenden.	Houdt zich niet aan verbintenis, band of verplichting.	Te betrokken zijn en daardoor inleveren aan kritisch vermogen. Verliest uit het oog dat doelen op verschillende manieren bereikt kunnen worden.	Ja, maar beperkt. Confrontatie helpt positief.
2	Samenwerken	Samen met anderen de activiteiten richten op een gemeenschappelijk doel. Het gezamenlijke resultaat op de eerste plaats stellen en zich daarvoor naar beste kunnen inzetten. Een goede onderlinge sfeer bevorderen.	Solistisch, op eigen doel gericht of alleen op groepsdoel gericht zonder anderen te betrekken. Houdt informatie voor zichzelf die ook voor anderen relevant kan zijn.	Gebrek aan zelfstandigheid. Door alles samen te willen doen, wordt het proces niet meer efficiënt.	Ja.
3	Communicatief vermogen	Meningen, ideeën en gecompliceerde zaken in begrijpelijke taal duidelijk kunnen maken in woord en geschrift, gebruikmakend van ter zake doende middelen. Kan luisteren vanuit empathie. Belangrijke boodschappen oppikken uit communicatie, aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners. Ingaan op reacties, ook non-verbaal. Relevante vragen stellen en doorvragen.	Geen duidelijk gestructureerd verhaal kunnen opschrijven of vertellen.	Teveel details opnemen waardoor uiteindelijk het overzicht er niet meer is.	Ja, een resultante van scholing, ervaring en open staan voor feedback.
4	Omgevingsbewustzijn	Weten en begrijpen hoe een pensioenfonds en diens omgeving (denk aan: VO, IT, deelnemersraad, sociale partners, toezicht-houders, uitvoerders, adviseurs, etc.) werkt en hoe daarbinnen te manoeuvreren teneinde de gestelde doelen te bereiken.	Geen rekening houden met cultuur, processen en doelen van het fonds. Weet onvoldoende wat er speelt in de sector en houdt in denken en handelen daar geen rekening mee.	Wil alle betrokken partijen tevreden stellen en daaraan geen of weinig concessies doen.	Ja, evenwel een belangrijke ervaringscomponent.

Kracht					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
1	Stressbestendigheid	Kunnen verwerken van spanningen binnen het bestuur. Effectief blijven presteren onder tijdsdruk en bij onvoldoende middelen, tegenslag, teleurstelling of tegenspel.	Onder druk concessies doen aan doel en/of ambitie bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel naar beneden bijstellen.	Ervaart totaal geen druk en ziet de urgentie of noodzaak niet.	In principe niet, wel kan getracht worden omgevingsfactoren in gunstige zin te veranderen.
2	Onafhankelijkheid	Staan voor de eigen opvattingen en principes en bereid zijn anderen met meer macht en invloed hiermee te confronteren. Verantwoordelijkheid nemen en dragen voor eigen doen en laten.	Zich laten imponeren door macht of vakinhoudelijke professionele autoriteit.	Te autonoom; Ongevoelig voor anderen.	Is resultaat van vakbekwaamheid en eveneens omgevingsfactoren. Het is wel mogelijk zaken vanuit meerdere kanten te leren beoordelen.
3	Authenticiteit	Is waarachtig in doen en zijn. What you see is what you get, geen dubbele agenda's.	Geeft geen blijk van eigen persoonlijkheid, opvatting en kritisch vermogen.	Verliest oog voor algemeen aanvaarde omgangsvormen.	Ja, maar kan lange weg zijn.
4	Besluitvaardigheid	Weloverwogen beslissingen nemen door het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen, zelfs als belangrijke informatie ontbreekt of onvolledig is.	Geen besluit nemen. Afwachten of steeds de discussie opnieuw starten. Laat het nemen van een besluit aan anderen over.	Jumping to conclusions, te frequent bij onvolledige informatie toch, om de vaart erin te houden, besluiten nemen.	Ja.
5	Onderhandelingsvaardigheid	In staat om tot acceptabele akkoorden te komen en een goede balans te bereiken in het spel van 'geven en nemen'. Weet een win-win-win-situatie te creëren.	Is snel 'om' door de argumentatie van anderen, te veel geneigd tot 'geven' in het spel van 'geven en nemen'.	Denkt onvoldoende mee met de ander, te veel geneigd tot 'nemen' in het spel van 'geven en nemen'.	Ja.
6	Klant- en kwaliteits- & resultaatgerichtheid	De klant en de doelstellingen van de organisatie door en door kennen. Acties en beslissingen richten op het daadwerkelijk realiseren en verbeteren van beoogde resultaten. Gedrag laten zien dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan de uitvoering van de activiteiten en processen van het fonds.	Onvoldoende ambitie om het beste te bieden voor klanten op het gebied van kwaliteit en het boeken van resultaten. Neemt met weinig genoegen.	Gefocust op targets en afrekenen, daarbij het proces en relationele aspect niet voldoende aandacht geven.	Ja.
		→	→	→	→

Kracht					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelbaar
7	Strategische sturing	Heeft visie op toekomstige ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de langetermijndoelen van het fonds.	Heeft geen of onvoldoende oog voor het zogenaamde bredere perspectief en (de consequenties van) relevante ontwikkelingen voor het fonds op de langere termijn.	Houdt onvoldoende rekening met de ontwikkelingen op de korte termijn. Verliest de dagelijkse praktijk uit het oog.	Ja, maar beperkt.
8	Overtuigingskracht	Anderen weten te overtuigen van een bepaald standpunt of met goede argumenten zo ver weten te krijgen tot het nemen van een bepaald besluit of het behalen van een bepaald resultaat.	Weet anderen niet mee te krijgen of voor zich te winnen ook al zijn de argumenten steekhoudend.	Blijft op zijn eigen standpunt aandringen terwijl al duidelijk is dat dit standpunt niet door het bestuur als geheel wordt gedragen.	Ja.

Voorzitter					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelbaar
1	Voorzittersvaardigheid	Kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze leiden. Is in staat een sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor de taakvervulling en verantwoordelijkheid van anderen.	Laat iedereen eindeloos uitspreken. Grijpt niet in wanneer dit noodzakelijk is. Vat niet samen wat er gezegd is. Heeft geen oog voor proces en individuele kwaliteiten.	Geeft geen ruimte voor discussie. Of laat juist teveel personen aan het woord die dezelfde standpunten herhalen.	Ja.
2	Leiderschap	Is door vergaand overzicht op materie en zicht op en gevoel voor mensen in staat om in een bepaalde mate te anticiperen op ontwikkelingen, boven de partijen te staan. Heeft daardoor het inzicht en de feeling om partijen bij elkaar te brengen en te (bege)leiden in het streven een gezamenlijk doel te bereiken.	Neemt te laat verantwoordelijkheid, niet in staat tot first things first.	Vertoont neiging tot dominantie en laat weinig ruimte aan anderen. Risico tot goeroegedrag.	Alleen als het 'er al inzit'.



# 4

## Bijlage 4: Model competentieprofiel voor pensioenfondsen

---

### Inleiding

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;
  - loyaliteit;
  - samenwerken;
  - communicatief vermogen;
  - omgevingsbewustzijn;
  - stressbestendigheid;
  - onafhankelijkheid;
  - authenticiteit;
  - besluitvaardigheid;
  - onderhandelingsvaardigheid;
  - klant- en kwaliteits- en resultaatgerichtheid;
  - strategische sturing;
  - overtuigingskracht;
- (en dit geldt specifiek voor de voorzitter:)
- voorzittersvaardigheid;
  - leiderschap.

### 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.

### **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 collegabestuurders. 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.

# 5

## Bijlage 5: Diversiteit en complementariteit

---

### Inleiding

Een meer diverse samenstelling van het bestuur en de bestuurlijke organen leidt tot nieuwe inzichten en afwegingen in de bestuurlijke discussies. Diversiteit stimuleert creativiteit, vernieuwing en voorkomt tunnelvisie. Meer diversiteit leidt daardoor tot betere besluitvorming. Diversiteit kan natuurlijk op veel meer betrekking hebben dan alleen op leeftijd en geslacht. Deze twee aspecten van diversiteit zijn echter als harde normen in de Code Pensioenfondsen opgenomen. Maar men zou in een diversiteitsbeleid bijvoorbeeld ook culturele achtergrond, etniciteit en geografische spreiding kunnen betrekken. Diversiteit is een middel en geen doel. Doel van het streven naar meer diversiteit binnen het bestuur is het bereiken van complementariteit van het bestuur in het opzicht van deskundigheid en competenties.

### Bevindingen Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen

Vrouwen en jongeren zijn ondervertegenwoordigd in de besturen en bestuurlijke organen in de pensioensector. Dit stelde de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen eind 2016 vast in haar nalevingsrapportage over 2015. Een te geringe diversiteit doet afbreuk aan de potentiële kwaliteit van het bestuur en gaat bovendien tegen de eigen normen van de sector in de Code Pensioenfondsen in. De Code veronderstelt namelijk gewoonweg diversiteit en stelt duidelijke minimumeisen rond het bestuur en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan: ten minste een man en een vrouw en ten minste een lid onder en een boven de veertig jaar. Bij de realisatie van diversiteit heeft niet alleen het fondsbestuur een belangrijke rol, ook de partijen die kandidaten voordragen, zoals de werknemersverenigingen, de werkgeversverenigingen en de verenigingen van pensioengerechtigden kunnen hun rol pakken. Deze partijen moeten immers een divers samengesteld aanbod van kandidaten voordragen.

Behalve dat ze vaststelt dat vrouwen en jongeren in de bestuurlijke gremia nog zijn ondervertegenwoordigd, geeft de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen in haar nalevingsrapportage aan dat ze een flink aantal *goede uitvoeringspraktijken* gesignaleerd heeft met betrekking tot het thema diversiteit. Deze goede praktijken zijn hieronder samengevat. Ze zijn afgeleid uit de nalevingsrapportage *Werken aan vertrouwen* uit 2016:

- 1 zorg voor een actieve rol voor de voorzitter van het bestuur;
- 2 zorg voor een persoonlijke benadering van mogelijke kandidaten die bijdragen aan de diversiteitsdoelstellingen;
- 3 verzoek voortdurend om diversiteit bij voordragende organisaties;
- 4 start een kweekvijver/introduceer een aspirant-bestuurslidmaatschap waarbij het fonds voortdurend aandacht schenkt aan betrokkenheid en doorzettingsvermogen van/bij de beoogde kandidaten;

- 5 zoek continu naar mogelijke kandidaten, ongeacht of er vacatures ontstaan en/of worden verwacht;
- 6 zorg dat bij werving van nieuwe bestuurders/beleidsbepalers altijd ook vrouwelijke kandidaten op de long- en shortlist staan;
- 7 neem duidelijk in de profielschets en in de verkiezingsoproep op dat de voorkeur uitgaat naar een diverse samenstelling en dat daartoe met name ook vrouwelijke kandidaten worden uitgenodigd om zich kandidaat te stellen;
- 8 laat profielen van functies door jongeren en vrouwen beoordelen en neem het diversiteitsbeleid in het profiel van het hele bestuur op;
- 9 overleg met voordragende organisaties over invulling van vacatures conform de diversiteitsdoelstellingen van het fonds;
- 10 schakel een wervingsbureau in met specifieke kennis en kunde met een nadruk op de elkaar aanvullende competenties.

### Tips and tricks

Begin 2017 heeft de Pensioenfederatie een themadag voor leden georganiseerd rond het onderwerp diversiteit. Twee wervingsbureaus met focus op de search naar jongeren respectievelijk vrouwen voor functies binnen de bestuurlijke organen van pensioenfondsen kregen het podium. De slides van de desbetreffende presentaties met 'tips and tricks' om tot meer diverse bestuurlijke organen te komen, zijn te vinden op het ledendeel van de website van de Pensioenfederatie onder Evenementen, 9 februari 2017.

### Handreiking diversiteit Pensioenfederatie, competenties (individueel en collectief)

In de [Handreiking Vergroting diversiteit](#) die halverwege 2016 is gepubliceerd staan ook nog tal van aanknopingspunten die van dienst kunnen zijn om het bestuur, het verantwoordingsorgaan en het belanghebbendenorgaan meer divers en complementair te maken.

## 6

## Bijlage 6: Voorbeeldaanpak van een zelfevaluatie van het pensioenfondsbestuur

### Inleiding

In deze bijlage wordt een voorbeeldaanpak voor de zelfevaluatie van het fondsbestuur geschetst. Periodieke evaluatie kan de kwaliteit van het bestuur bevorderen en eraan bijdragen 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.

Naast het bestuur van het pensioenfonds evalueren overigens ook de raad van toezicht en het BO in elk geval jaarlijks hun functioneren. Hierbij betreft de raad van toezicht één keer in de drie jaar een derde partij en het BO één keer in de twee jaar. Bij de evaluatie van de raad van toezicht komt aan de orde of de raad voldoende geschikt en divers is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur. Het BO beziet bij de evaluatie of het voldoende deskundig en divers is en of er voldoende competenties aanwezig zijn. Daarnaast maken ook de betrokkenheid van ieder lid bij het BO, het gedrag en de cultuur binnen het BO en de relatie tussen het BO en het bestuur deel uit van de evaluatie.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Een zelfevaluatie kan het verantwoordingsorgaan natuurlijk ook helpen.

### Code pensioenfondsen over zelfevaluatie bestuur

De zelfevaluatie van het bestuur is als afspraak binnen de pensioensector neergelegd in de Code pensioenfondsen. De Code zegt over de periodieke zelfevaluatie van het bestuur het volgende (norm 51):

*“Het eigen functioneren is voor het bestuur een continu aandachtspunt. Het bestuur evalueert daartoe in elk geval jaarlijks het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden. Hierbij betreft het bestuur één keer in de twee jaar een derde partij. Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur voldoende geschikt en divers is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur.*

### Toelichting

*Een evaluatie wordt effectiever als er ook personen van buiten de eigen (bestuurs)kring bij worden betrokken, om het proces te begeleiden of het functioneren te observeren. Dat geeft andere inzichten dan wanneer een bestuur strikt intern evalueert. Een derde partij kan op verschillende manieren bij het proces worden betrokken. Het betekent niet per definitie dat een extern bureau moet worden ingeschakeld. Een onafhankelijke moderator of een deskundige*

*uit de directe omgeving is ook een optie. Van belang is dat de betrokkene onafhankelijk kan opereren en het vertrouwen van het bestuur heeft. In een gemengd bestuursmodel wordt ook de toezichttaak van de niet-uitvoerende bestuursleden geëvalueerd.”*

### Rapportage zelfevaluatie bestuur

Openheid over de zelfevaluatie is belangrijk, net als de houding ten opzichte van de evaluatie.<sup>8</sup> 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 fonds. Het bestuur van een pensioenfonds evalueert op basis van de Code Pensioenfonds overigens ook het diversiteitsbeleid van het fonds en de werking ervan in de praktijk (Code pensioenfonds norm 66). De frequentie die de Code hiervoor aangeeft is een keer in de drie jaar.

<sup>8</sup> Een evaluatie zou ook aandacht kunnen besteden aan de houding ten opzichte van deelnemers die vragen of klachten voorleggen. Vergelijk norm 40 “Het bestuur staat open voor kritiek en leert van fouten.”

### Randvoorwaarden voor de zelfevaluatie van het fondsbestuur

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.

- 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 *board room dynamics* in het bestuur uit)?

In relatie met deze vragen bespreekt het bestuur welke algemene en meer specifieke doelstellingen behaald zijn en welke niet. Zaken als de opdracht van het bestuur, het verband tussen de opdracht en de jaaragenda, het profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden, hun competenties en gedrag, procedureafspraken, processen enzovoort komen hierbij aan de orde.

- 2 De moderator moet duidelijk maken dat reflecteren aan oordelen vooraf gaat. Hier moet nadrukkelijk aandacht voor gevraagd worden. Reflecteren is onbevooroordeeld terugkijken op wat er is gebeurd. 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. Het bestuur functioneert per slot van rekening niet in een vacuüm. Het is belangrijk om te weten wat de verschillende stakeholders 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. 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.

### PROCES

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

- kijken waar we staan (waartoe zijn we op aard, wat is onze opdracht?)
- resultaten benoemen (wat gaat goed?)
- gewenste resultaten benoemen (wat kan beter, waar willen we naartoe?)
- kijken hoe we besturen (hoe verloopt het proces?)
- kijken hoe we functioneren 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.

## INHOUD

### Benoemen welke gesprekspunten er aan bod moeten komen

#### Waartoe zijn wij op aard?

- Hebben we er volledig consensus over wat onze opdracht is en voor wie (dit is de kern, hier draait alles wat we doen om!)?
- Past ons bestuur bij de (opnieuw) vastgestelde missie, visie en strategie?
- 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 fonds (kennen wij ons fonds 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?)
- Betrokkenheid (kennen wij met elkaar het fonds 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 aandachtsgebieden 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?)
- 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?)
- Hebben we onze doelstellingen bereikt? (welke wel, welke niet, wat ging er mis, moeten we onze ambities bijstellen?)
- 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

- 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 afspraken worden gerapporteerd in het jaarverslag en maakt afspraken over de formulering en de bespreking van de desbetreffende conceptteksten.

De moderator werkt de eventueel gehanteerde geschiktheidsmatrix bij (zie ook bijlagen 4 en 7).

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'.

## 7

## Bijlage 7: Geschiktheidplan: van een geschiktheidsbeleidsplan naar geschiktheidsjaarplan en individuele ontwikkelingsplannen

De Pensioenfederatie adviseert een onderscheid te maken tussen een geschiktheidsbeleidsplan en een geschiktheidsjaarplan. Het geschiktheidsbeleidsplan geeft richting aan een continu proces van leren en ontwikkelen dat passend is voor de strategie en praktijk van het pensioenfonds. Het geschiktheidsbeleidsplan is kaderstellend voor het opstellen, uitvoeren, monitoren en evalueren van het geschiktheidsjaarplan. Uit het geschiktheidsbeleidsplan en geschiktheidsjaarplan vloeien de individuele geschiktheidsplannen voort, die per bestuurslid kunnen verschillen en aansluiten op de 'cyclus geschikt bestuur' uit hoofdstuk 9.

### Geschiktheidsbeleidsplan

- Visie, missie en strategie van het pensioenfonds
- Context van het pensioenfonds
- Visie op leren en ontwikkelen
- Geschiktheidseisen en norm voor het bestuur
- Profielen bestuursleden
- Geschiktheidseisen overige gremia
- Proces van geschiktheid in jaarlijkse cyclus en rollen
- Evaluatiebeleid
- Opvolgingsbeleid en successieplanning
- Onboarding
- Permanente educatie

### Geschiktheidsjaarplan

- Jaardoelen
- Geschiktheidsmatrix: huidig niveau versus gewenst niveau
- Collectieve ontwikkelingsdoelen en leeroplossingen
- Individuele ontwikkelingsdoelen en leeroplossingen
- Planning
- Budget

### Individueel ontwikkelingsplan

- Individuele ontwikkelingsdoelen en leeroplossingen
- Planning
- Budget

Om tot een invulling van het geschiktheidsbeleidsplan te komen, is het zaak een reeks vragen te beantwoorden zoals: (de nu volgende vragen zijn ontleend uit een best practice van SPO)

- Wat is de strategie van het fonds voor de komende jaren? Voor welke uitdagingen staat het fonds?
- Hoe verlopen de processen op dit moment? Wat gebeurt er impliciet maar staat niet beschreven in het geschiktheidsbeleidsplan?
- Waar legt het fonds de lat voor de geschiktheid van bestuurders, als collectief en individueel? Hoe staat het nu met de deskundigheid en competenties? In hoeverre heeft het bestuur een professionele attitude? Hoe verhoudt zich dit tot de eigen normen, de ambities van het fonds en de ontwikkelingen in de fondsomgeving? In hoeverre is er differentiatie tussen de leden naar deskundigheid (aandachtsgebieden) en competenties? Hoe staat het ervoor met de geschiktheid van de leden van de andere fondsorganen?
- Wat is de visie op 'leren' van het fonds? Welke tijdsbesteding voor leren en ontwikkelen vindt men acceptabel? Wat zijn de leervoorkeuren? Wordt de eigen omgeving als leerpraktijk ingezet?
- Hoe wordt permanente educatie nu ingevuld?
- Hoe verloopt het opvolgingsbeleid?
- Etc.

### Geschiktheidsjaarplan en individuele ontwikkelingsplannen

#### *Hulpmiddel Geschiktheidsmatrix*

Bij de opstelling van het geschiktheidsjaarplan en de individuele ontwikkelingsplannen kan de volgende deels met voorbeelden ingevulde geschiktheidsmatrix behulpzaam zijn. De matrix geeft in de meest eenvoudige vorm weer hoe het bestuur het geschiktheidsonderhoud en -verdieping van de individuele bestuursleden inzichtelijk kan maken. De vermelde competenties dienen te komen uit de profielen voor het eigen fonds. Ook niveau B en B-plus worden indien van toepassing ingevuld, op basis van wat het fonds nodig of wenselijk vindt.

Schema, pagina 80

Bestuurder	Niveau A	Niveau B <sup>1</sup>	Competenties <sup>2</sup>	Professioneel gedrag
Algemeen bestuurder	JA		De competenties uit het schema hieronder moeten in zekere mate aanwezig zijn in het bestuur	Selectiecriterium Raakt in de praktijk verder 'doorleefd'
Voorzitter	JA	JA (1 t/m 7)	D1, D3, K9, K10	
Dagelijks bestuur	JA	JA (1 t/m 7)	D1, D3	
Aspirant	JA			
Pensioencommissie (PC)	JA	JA (2, 3, 4.1)		
Beleggingscommissie (BC)	JA	JA (2, 4.2)		
Auditcommissie (AC)	JA	JA (2, 4.3, 4.4, 5)		
Communicatiecommissie (CC)	JA	JA (2, 6)		
Governancecommissie (GC)	JA	JA (2, 5, 7)		
(...)				

1 Cijfers verwijzen naar onderstaande 7 aandachtsgebieden waarop deskundigheid vereist is:

1. Het besturen van een pensioenfonds
2. Relevante wet- en regelgeving
3. Pensioenregelingen en pensioensoorten
4. Financiële aspecten
  - 4.1 Actuariële aspecten en financiering
  - 4.2 Beleggingsbeleid en vermogensbeheer
  - 4.3 Verslaggeving
  - 4.4 Balansmanagement
  - 4.5 Herverzekering
5. Administratieve Organisatie en Interne Controle
6. Communicatie
7. Uitbesteding

2 Letter-cijfercombinaties verwijzen naar de onderstaande competenties (uitgewerkt in bijlage 3)

Competenties		
Denken (D)	Voelen (V)	Kracht (K)
1 strategisch denken	1 loyaliteit	1 stressbestendigheid
2 multidisciplinair denken en oordeelsvorming	2 samenwerken	2 onafhankelijkheid
3 verantwoordelijkheid	3 communicatief vermogen	3 authenticiteit
4 reflecterend vermogen	4 omgevingsbewustzijn	4 besluitvaardigheid
		5 onderhandelingsvaardigheid
		6 klant-, kwaliteits- en resultaatgerichtheid
		7 strategische sturing
		8 overtuigingskracht
		9 leiderschap
		10 voorzittersvaardigheid

Uiteindelijk is het van belang dat een bestuurslid concreet met acties om zich te ontwikkelen aan de slag kan. Hiervoor zijn de individuele ontwikkelingsplannen bedoeld. Door een deskundigheidstoets respectievelijk competentietoets te doen en bij de jaarlijkse evaluatie van het bestuurlijk functioneren, krijgt de individuele bestuurder een goed beeld van hoe het staat met zijn/haar feitelijke (aanwezige) kennis en competenties.

Zie ter inspiratie onderstaand schema: op basis van de gesignaleerde ontwikkeldoelen, mogelijke oplossingen, benodigdheden en een planning kan het individuele ontwikkelingsplan per bestuurder opgesteld worden.

Ontwikkeldoelen (bijvoorbeeld:)	Leeroplossing (bijvoorbeeld:)	Benodigdheden (bijvoorbeeld:)	Planning (bijvoorbeeld:)
Doorgroeien naar niveau B op Vermogensbeheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleiding niveau B</li> <li>• Bijwonen vergaderingen BAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inschrijven opleiding</li> <li>• Uitnodiging BAC vergaderingen</li> <li>• Voor- en nabespreken beleidspunten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwartaal 1</li> <li>• Gehele jaar</li> </ul>
Zelfverzekerder overkomen in bestuursvergadering, om beter gehoord te worden op voorstellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching door voorzitter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1x per maand 15 min feedback na afloop vergadering</li> <li>• Inplannen in agenda's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwartaal 1 en 2, aansluitend aan bestuursvergadering</li> </ul>

# 8

## Bijlage 8: Ter inspiratie

---

Kort overzicht van uitingen over bestuurlijke effectiviteit, gedrag en cultuur in bestuurskamers, leiderschap en groepsdynamiek

- Werken aan vertrouwen, nalevingsrapportage Monitoringcommissie Code pensioenfondsen 2016;
- Leading by Example. DNB maart 2013;
- Kijken in de spiegel, rapport van de werkgroep Integriteit pensioenfondsen (voorzitter Jean Frijns), Transparancy International, mei 2013;
- 12 Angry Men, tijdloze en kijkwaardige filmklassieker over het effect van leiderschap en groepsdynamiek, 1957, Sidney Lumet.

## 9

## Bijlage 9: Eindtermen geschiktheid 2017

## A, B/B-plus-niveau

- Kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing (op basis van 7 deskundigheidsgebieden)
- Competenties
- Professioneel gedrag

## Definitie A, B/B-plus Eindtermen en de gewenste beheersing daarvan

Het betreft hier de deskundigheidsniveaus

A - BASIS kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	B - VERDIEPING kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	B-plus – (VAK)BEKWAAM kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kent op hoofdlijnen de opbouw van het pensioencomplex</li> <li>• kent op hoofdlijnen het functioneren van het pensioencomplex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heeft de kennis van niveau A verdiept (op één of meer deskundigheidsgebieden)</li> <li>• heeft goed inzicht in het functioneren van het pensioencomplex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kent de 'ins en outs' vanuit een bestuurlijk kader van (één of meer) deskundigheidsgebieden.</li> <li>• onderhoudt een netwerk van inhoudsdeskundigen en praktijkgenoten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kent de hoofdstructuur van de deskundigheidsgebieden in hun onderlinge samenhang</li> <li>• kent het primaire begrippenkader van alle deskundigheidsgebieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is bekend met het complete begrippenkader van de desbetreffende deskundigheidsgebieden</li> <li>• is bekend met actuele ontwikkelingen op de deskundigheidsgebieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volgt actief de ontwikkelingen op betreffend deskundigheidsgebied.</li> <li>• signaleert veranderingen en trends. Vertaalt deze naar de impact op het pensioenfonds.</li> <li>• vervult een voortrekkers-/coachingsrol op betreffend deskundigheidsgebied binnen het bestuur. Deelt actief kennis en inzichten ten behoeve van het bestuur en beleid.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan in eigen woorden het pensioencomplex op hoofdlijnen uitleggen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doorziet het pensioencomplex in de onderlinge samenhang van de deskundigheidsgebieden op bestuurlijk niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan een beleidsvisie definiëren op een specifiek gebied, in samenhang met andere gebieden en in lijn met de strategie van het pensioenfonds.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan onafhankelijk optreden in de besluitvorming door het bestuur, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• treedt onafhankelijk op en heeft een actieve inhoudelijke bijdrage aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• borgt onafhankelijk optreden van het bestuur en stimuleert een actieve bijdragen van alle leden aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan actief deelnemen aan de gedachte-wisseling en oordeelsvorming die nodig zijn om een goed besluit te nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrijpt de uitleg van (externe) specialisten en stakeholders; is voor hen een actieve gesprekspartner</li> <li>• kan plannen en voorstellen kritisch beoordelen en toetsen op onderbouwing en op kwaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan de boodschap doorgronden en voldoende tegenmacht ontwikkelen ten opzichte van (externe) specialisten en stakeholders</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan vroegtijdig op basis van afwijkingen van beleidsafspraken signaleren dat er (mogelijk) iets aan de hand is en dit benoemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spreekt externe specialisten aan op resultaten, afwijkingen en bijstellingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan een krachtig team bouwen en de benodigde zakelijkheid aan de dag leggen.</li> </ul>



Ter informatie:

Niveau E is het expertniveau. De beleidsbepaler kent de 'ins en outs' van één of meer deskundigheidsgebieden op professioneel en bestuurlijk niveau en beschikt over expertise gelijkwaardig aan die van een extern adviseur op hetzelfde deskundigheidsgebied. Denk bijvoorbeeld aan een vermogensbeheerder, riskmanager of jurist.

#### Niveau E

- Gezaghebbende kennis en concrete langjarige werkervaring in het betreffende vakgebied.
- Houdt ontwikkelingen bij en draagt via zijn of haar netwerk actief bij aan de verdere ontwikkeling van betreffend vakgebied.
- Levert middels 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 betreffende het functieprofiel voor expert-bestuurders van het fonds.

#### Uitgangspunten

Wetgeving en risicomanagement zijn algemeen behandeld, waar van toepassing specifiek nader uitgewerkt per deskundigheidsgebied.

#### Zeven deskundigheidsgebieden

7 deskundigheidsgebieden	
1	Het besturen van een pensioenfonds/organisatie
2	Relevante wet- en regelgeving
3	Pensioenregelingen en pensioensoorten
4	Financiële aspecten* <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Actuariële aspecten en financiering</li> <li>4.2 Beleggingsbeleid en vermogensbeheer</li> <li>4.3 Verslaggeving</li> <li>4.4 Balansmanagement</li> <li>4.5 Herverzekering</li> </ul>
5	Administratieve Organisatie en Interne Controle
6	Communicatie
7	Uitbesteding

\* DNB-tekst: Financieel technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering

## Geschiktheidseindtermen Kennis, inzicht en oordeelsvorming

1 Het besturen van een pensioenfonds/organisatie		
	Nederlandse pensioenstelsel	Drie pijlers
	Organen van sociale partners en overheid en belangengroeperingen in het Nederlandse pensioenstelsel	Stichting van de Arbeid Sociaal Economische Raad Sociale Verzekeringsbank Pensioenfederatie Verbond van Verzekeraars Beroepsverenigingen
	Uitvoeringsvormen	Pensioenfonds, PPI, verzekeraar, multi-opf, APF Verschillen qua doelstelling en aard
	Soorten pensioenfondsen	Beroepspensioenfondsen Bedrijfstakpensioenfondsen Ondernemingspensioenfondsen Algemeen Pensioenfonds (APF)
	Opdrachtaanvaarding	Beoordelen uitvoerbaarheid opdracht (pensioencontract) <ul style="list-style-type: none"> <li>• kosten</li> <li>• toekomstbestendigheid</li> <li>• evenwichtige belangenafweging</li> <li>• communicatie</li> </ul> Waarbij de belangen van deelnemers en andere stakeholders een centrale positie innemen
	Strategie, continuïteit, toekomstvisie, planning & control-cycli	Visie en missie Doel, uitgangspunten en risicohouding (Art. 102a PW) Sterkte/zwakteanalyse van het pensioenfonds Bedrijfsplan met begroting Rapportagestructuur en monitoring Jaarplanning en actielijsten Strategische visie op continuïteit en/of liquidatie, fusie of splitsing
	Wettelijke bepalingen en regelgeving	Wet versterking bestuur pensioenfondsen Code Pensioenfondsen Beleidsregel geschiktheid 2012 DNB en AFM Beloningsbeleid Aansprakelijkheid (individueel en collectief)
	Sectorale ontwikkelingen	Ontwikkelingen binnen de eigen sector <ul style="list-style-type: none"> <li>• leeftijdsopbouw populatie</li> <li>• salarisontwikkelingen</li> <li>• secundaire arbeidsvoorwaarden</li> <li>• soorten arbeidscontracten</li> <li>• kansen en bedreigingen voor de sector</li> <li>• draagvlak (w.o. onder beroepsgenoten)</li> </ul>
	Bestuursmodel	Elementen: model, samenstelling gremia, sturingsfilosofie, structuur, en andere betrokkenen Evaluatie en keuze model op basis van (evaluatie) Wet versterking bestuur pensioenfondsen Uitwerking structuur: dagelijks bestuur, commissies, bestuursbureau, uitbesteding en adviseurs Kosten governance (w.o. beloningsbeleid)
	→	→

	Organen pensioenfondsbestuur	Bestuur en bestuursvormen, intern toezicht, verantwoordingsorgaan/ belanghebbendenorgaan (rol, taken, bevoegdheden, inbedding, diversiteit en complementariteit)
	Uitbestedingspartners	Pensioenuitvoerder, vermogensbeheerder, bestuursondersteuning (extern of bestuursbureau)
	Adviseurs	Rollen Tegenkrachten
	Controleurs	Accountant Actuaris Auditcommissie
	Extern toezicht	DNB AFM Autoriteit Consument en Markt (voorheen NMa)
	Intern toezicht	DNB AFM Autoriteit Consument en Markt (voorheen NMa)
	Geschiktheid en functioneren (bestuurlijk)	Algemene en specifieke profielen per rol Deskundigheids- en geschiktheidsplanning Continuïteitsplanning Profielschets leden bestuurlijke gremia Collectieve en individuele toetsing Functioneren bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan als afzonderlijke teams en gezamenlijk Individueel functioneren Zelfevaluatie bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan
	Integriteit (Art. 143 PW)	Gedragscode Beleid voor sociaal verantwoord ondernemen Klokkenluidersregeling Incidenten registreren Internetprotocol Voorkomen van belangenverstremgeling Zorgvuldig omgaan met persoonlijke of gevoelige informatie Nakomen van toezeggingen en gemaakte afspraken Rekenschap en verantwoording afleggen Toont zich integer en handelt consequent in lijn met de binnen de setting geldende normen en waarden
	Besluitvorming	Kwaliteit Draagvlak Evenwichtige belangenafweging Verantwoording

2 Relevante wet en regelgeving	
Pensioenwet	<p>Doel van de wet, opbouw en de belangrijkste bepalingen waaronder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de pensioenovereenkomst</li> <li>• verhouding tussen werkgever, pensioenuitvoerder en werknemer bij arbeidsvoorwaardelijke pensioenregelingen dan wel de verhouding tussen beroepspensioenvereniging, pensioenuitvoerder, deelnemer bij beroepspensioenregelingen</li> <li>• de uitvoeringsovereenkomst</li> <li>• de rol, taken en verantwoordelijkheden van de pensioenuitvoerder</li> <li>• de rol, taken en verantwoordelijkheden van het pensioenfonds</li> <li>• de manier waarop het toezicht op de fondsen is ingericht</li> </ul>
Wet verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds	Doel van de wet, opbouw en de belangrijkste bepalingen waaronder voorwaarden van eventuele vrijstelling, toetredingsmogelijkheden
Wet verplichte beroepspensioenregeling	Doel van de wet, opbouw en de belangrijkste bepalingen waaronder de totstandkoming van de verplichtstelling
Financieel Toetsingskader	Doel en de belangrijkste bepalingen (zie ook 4.1)
Fiscale wet- en regelgeving	<p>Doel en de belangrijkste bepalingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Wet op de loonbelasting (Wet LB)</li> <li>• de Wet fiscale behandeling van pensioenen</li> <li>• de Wet aanpassing fiscale behandeling VUT, prepensioen en introductie levensloop (Wet VPL 2006)</li> <li>• actualiteiten</li> </ul>
Overige wetgeving	<p>Doel en de belangrijkste bepalingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichtingenrecht (uit het Burgerlijk Wetboek), waaronder inhoud van de statuten en mogelijkheden tot wijziging</li> <li>• Wet op het financieel toezicht (Wft)</li> <li>• de Gelijke behandelingswetgeving</li> <li>• Wet bescherming persoonsgegevens</li> <li>• aanwijzing organisaties van openbaar belang (oob) in de zin van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)</li> </ul>
Europese wet- en regelgeving	Ontwikkelingen en actualiteiten rond Europese wetgeving, en de invloed op Nederlandse pensioenrecht w.o. EMIR, PEPP, IORP-richtlijn, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

3 Pensioenregelingen en pensioensoorten	
Pensioenstelsel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Nederlandse pensioenstelsel en ontwikkelingen binnen de pensioensector, de transitie naar nieuwe regelingen, verhoging AOW-leeftijd en pensioenrichtleeftijd, etc.</li> <li>• Europese context</li> </ul>
Doelstelling van de pensioenregeling	Arbeidsvoorwaarde of afspraak tussen zelfstandige beroepsbeoefenaars, onderdeel van het sociale stelsel in Nederland (3 pijlersysteem)
Solidariteit	De solidariteitsaspecten die collectieve pensioenregelingen
Pensioensystemen	De in Nederland meest voorkomende pensioensystemen (regelingen) Toegezegde rechten (DB)- / beschikbare premie (DC)- / collectieve beschikbare premieregeling (CDC) en kapitaalovereenkomsten Middellood, Eindloon en Hybride varianten van pensioenregelingen Nominale en reële toezeggingen Toeslagenregelingen
Toeslagen	Doel en kenmerken van toeslagenregelingen in Nederland
Pensioensoorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvullende oudedagsvoorziening</li> <li>• Keuzemogelijkheden en flexibilisering</li> <li>• Aanvullende nabestaandenvoorzieningen</li> <li>• Aanvullende arbeidsongeschiktheidsvoorzieningen</li> <li>• Nettopensioen/nettolijfrente</li> </ul>
Pensioenformule	Componenten van de formule van de pensioensoorten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd van deelneming</li> <li>• Percentage opbouw per jaar</li> <li>• Deeltijdpercentage</li> <li>• Loon/salaris</li> <li>• Franchise</li> </ul>
Pensioenverplichtingen	Uitkomsten, onzekerheid levensverwachting en rente
Life events	Invloed op de pensioenuitkomst van persoonlijke omstandigheden van deelnemers

4 Financiële aspecten	
4.1 <i>Financiële aspecten/Actuariële aspecten en financiering</i>	
ABTN	Functie Wettelijke bepalingen en regelgeving Indeling in de praktijk Uitwerking actuariële grondslagen, toegezegde rechten en beschikbare premie (DB/DC) Sturingsmiddelen Crisisplan
FTK	Functie Wettelijke bepalingen en regelgeving Actualiteiten en ontwikkelingen (nieuw pensioencontract, voorontwerp nieuwe kader) Financieel Toetsingskader; kenmerken en toetsen Herstelplan Korten en toeslagen Bepalingen premiekorting, Haalbaarheidstoets, Actuarieel rapport, verklaring basisgegevens en actuariële analyse
Technische voorzieningen/Voorziening pensioenverplichtingen	Aanvangswaarde, contante waarde, voorziening Parameters Rekenrente, rentetermijnstructuur, UFR Overlevingstafels en prognosetafels Actuariële waarde, marktrente, vaste rekenrente Analyse van mutaties
Financiering	Financieringsvormen van financiering van pensioen Definitie, uitgangspunten en premieberekening van de verschillende systemen Pensioenverlagingen
Premie	Kostendekkende premie Componenten van de kostendekkende premie Gedempte premie
Actuaris	Functie en rol bij een pensioenfonds
4.2 <i>Financiële aspecten/Beleggingsbeleid en vermogensbeheer</i>	
Beleggingsproces	Belang van en stappen in het beleggingsproces Partijen en hun rollen in beleggingsproces Keuze intern of extern vermogensbeheer Onafhankelijkheid en voorkomen belangenverstremgeling
	Aanvullend voor Niveau B: Invloed behavioural finance op beleggingsproces
Risicomanagement	Soorten risico's in de beleggingsportefeuille: renterisico, marktrisico, valutarisico, kredietrisico, tegenpartijrisico, liquiditeitsrisico, concentratierisico, operationeel risico, actief risico, risico's specifiek voor derivaten en het waarderingsrisico Renterisico in de balans van een pensioenfonds
	Aanvullend voor Niveau B: Verdieping inzicht in risico's Risicomitigatie Z-score Gebruik swaps bij beheersing renterisico
	→

	Inrichting in relatie met het vermogensbeheer	<p>Stappen in proces selectie vermogensbeheerder  Vormen van vermogensbeheer  Belangenconflicten bij APF  Vermogensscheiding bij APF</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:  Gevolgen selectie vermogensbeheerder</p>
	Beleggingsbeleid	<p>Doelstelling en risicohouding en vertaalslag naar beleid (ABTN)  Investment beliefs en toetsen beleggingsbeleid aan investment beliefs  Wettelijk kader beleggingen (w.o. prudent person principe)</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:  Samenhang strategisch beleggingsbeleid, beleggingsplan, mandaten en investment beliefs  Parameters voor ALM en invloed op beleggingsbeleid</p>
	Strategisch beleggingsplan	<p>Afweging risico-rendement en invloed kosten op resultaat  Soorten en kenmerken beleggingscategorieën  Effect correlatie en diversificatie op risico  Onderscheid strategische en tactische asset allocatie  Invloed beleggingshorizon  Actief versus passief beleid</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:  Vertaalslag ALM naar strategisch beleggingsbeleid  VEV, haalbaarheidstoets en herstelplan  Herbalanceringsbeleid</p>
	Macro-economische visievorming	<p>Macro-economische en monetaire factoren (inflatie, deflationaire crisis, stagflatie, herstel/groei, economie blijft constant, koerswisselingen valuta etc.)  Waardering en prijsvorming op de financiële markten</p>
	Portefeuille Implementatie	<p>Inrichten (uitbestedings)proces vermogensbeheer  Opdrachtverstrekking en aansturing vermogensbeheerder  Prospectus, mandaat en SLA bij vermogensbeheer</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:  Signaleren implementatierisico's  Voorkomen concentratierisico's</p>
	Hedgebeleid	<p>Rente-hedge  Valuta-hedge  Hedgebeleid in relatie tot beleggingsbeginselen</p>
	Derivaten	<p>Functies en toepassing van derivaten (futures, opties en swaps) als instrumenten voor implementatie beleggingsbeleidsoorten  derivaten en collateral management  Risico's van inzet van derivaten (ook in kader EMIR-wetgeving)</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:  Waardering derivaten</p>
	→	→

	Duurzaam beleggen	<p>Functie en toepassing van duurzaam beleggen</p> <p>Definities, uitgangspunten en wet- en regelgeving van duurzaam beleggen</p> <p>Principles for responsible investing; definitie en achtergrond</p> <p>Strategieën voor verantwoord beleggen</p> <p>Overwegingen voor duurzaam beleggen</p> <p>Aanvullend voor Niveau B: Visie op duurzaam beleggen</p>
	Asset categorieën	Beleggingen indelen naar categorieën die van belang zijn voor de pensioenfondsdoelstelling
	Vastrentende waarden	<p>Soorten en kenmerken</p> <p>Soorten tegenpartijen en risicoprofiel</p> <p>Spreiding naar regio's en soort</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p>
	Zakelijke waarden (aandelen en vastgoed)	<p>Soorten en kenmerken, direct en indirect beleggen</p> <p>Soorten tegenpartijen en risicoprofiel</p> <p>Spreiding naar regio's en sector</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p> <p>Aanvullend voor Niveau B: Securities lending</p>
	Alternatieve beleggingen	<p>Soorten en kenmerken (private equity, hedge funds, commodities, infrastructuur, hypotheek)</p> <p>Strategieën</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Beloningsstructuren</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p> <p>Due diligence, monitoring, waardering, exit en beloningsstructuur</p>
	Monitoring en evaluatie	<p>Monitoring op portefeuilleniveau en in relatie met het beleggingsbeleid</p> <p>Identificatie belangrijkste risico's en mogelijkheden voor beheersing</p> <p>Vermogensbeheerrapportage</p> <p>Risicomaatstaven</p> <p>Ex-post renteafdekking en ex-ante renteafdekking</p> <p>Beoordeling vermogensbeheerder</p> <p>Aanvullend voor Niveau B: Afdkking bucketrisico Scenario-analyse</p>



4.3 Financiële aspecten/Verslaggeving		
	BW 2 Titel 9	Doel en belanghebbenden Functie jaarverslag Openbaarmaking Kwaliteitsaspecten Getrouw beeld Modeljaarrekeningen Actuele waarde Ondernemingskamer
	Pensioenwet/WvB	Passages jaarverslaggeving
	Drijvende krachten achter verslaggeving	Regelgevende instanties Beursautoriteiten Ontwikkelingen financiële markten
	Internationale wet- en regelgeving	IFRS en EU-richtlijnen
	Jaarverslag	Functie Ondertekening Karakteristieken, bestuursverslag, jaarrekening, overige gegevens en bijlagen Ontwikkelingen
	Karakteristieken	Kenmerken pensioenfonds Doelen en uitgangspunten pensioenfonds Kerncijfers en kengetallen
	Bestuursverslag	Functie Onderdelen Verantwoording beleid (monitoring en resultaten) Ontwikkelingen en toekomst Actualiteiten Verdiepende onderwerpen Controlewerkzaamheden en verklaring Zelfevaluatie
	Jaarrekening	Onderdelen Modeljaarrekening inhoud Toelichting (waarderinggrondslagen, toelichting balans en staat van baten en lasten, risicoparagraaf en derivaten) Ondertekening Complexe jaarrekeningposten Actualiteiten Verdiepende onderwerpen
	Overige gegevens	Functie controleverklaringen Gebeurtenissen na balansdatum
	Aanvullende verslagen	Verslag intern toezicht, verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan Verslag compliance officer

4.4 Financiële aspecten/Balansmanagement		
	Balansmanagement	Kenmerken en toepassing Sturingsmiddelen Verschillen invloed op de balans: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jong versus oud fonds</li> <li>• Premiestuur</li> <li>• Rendement</li> </ul>
	ALM-studie	Doel en functie ALM-proces, Besluitvorming
	Event risk analyse	Risicobeheersing bij economische scenario's Effecten op nominale en reële dekkingsgraad Strategieën voor rentehedging en balanseffecten Mate van rentehedging
	Renterisico	Risicobronnen Bepalen omvang renterisico Afdek mogelijkheden Volatiliteit, marktwerking Duration; looptijdmaatstaf en rente gevoeligheidsmaatstaf
	UFR	Definitie Forward Consequenties gebruik UFR

4.5 Financiële aspecten/Verzekering		
	Definitie	Vormen van verzekering Welke risico's herverzekeren Aansprakelijkheid
	Wet- en regelgeving	Bepalingen inzake verzekering Pensioenwet
	Overige aspecten	Garantiecontract Premie opbouw Winstdeling Mate van risico valuta-afdekking ABTN Managementinformatie Extern toezicht Contractduur en verlenging Exit clauses

5 Administratieve organisatie en Interne controle		
	Administratieve organisatie	Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Kosten-/batenafweging toepassen
	Interne controle	Definitie en doelstellingen Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Controlecriteria (CAVECOD) 3 verdedigingslijnen Kosten-/batenafweging toepassen
	Risicomanagement	Doel en functie inrichting Frameworks <ul style="list-style-type: none"> <li>• COSO</li> <li>• FOCUS (DNB, FIRM) Hoofdelementen integraal risicomanagement</li> </ul> Operationeel risicomanagement; inbedding in de organisatie
	Compliance	Doelstellingen en uitgangspunten Insiders/ verbonden personen Actualiteiten en ontwikkelingen

6 Communicatie	
Wettelijke bepalingen en regelgeving	Verplichtingen Pensioenwet inzake informatie-verplichtingen waaronder Pensioen 1-2-3, UPO, Mijnpensioenoverzicht.nl en dergelijke richtlijnen en kaders AFM w.o. niveau van communicatie
Communicatiebeleid	Communicatiebeleid <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten bij behoefte en life-events deelnemer</li> <li>• Doel en uitgangspunten</li> <li>• Reputatie</li> <li>• Draagvlak creëren elementair</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Actualiteiten en ontwikkelingen</li> <li>• Profilering, proactief communiceren en positionering</li> <li>• Strategie bij crisis/calamiteiten</li> <li>• Scheiding marketing en communicatie</li> </ul>
Communicatie uitvoering	Communicatieplan (incl. begroting) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichting van de communicatiefunctie</li> <li>• Reikwijdte communicatie</li> <li>• Doelgroepen</li> <li>• Kernboodschappen per doelgroepen</li> <li>• Communicatiemiddelen</li> <li>• Gelaagde communicatie</li> <li>• Pensioen1-2-3</li> <li>• Toetsing en evaluatie (effectiviteit)</li> </ul>

### Geschiktheidseindtermen Competenties

7 Uitbesteding	
Wettelijk kader	Beleidsregel uitbesteding (2001) Besluit uitvoering Pensioenwet (art 34 PW en art 12-14 Besluit PW)
Definitie en reikwijdte	Kenmerken en reikwijdte Taken wel/niet uit te besteden
Beleidsmatige aspecten	Beleidsplan Uitbestedingsovereenkomst en SLA (onderhandelen) Kwaliteit ISAE 3402 Kostenbeheersing Selectie, monitoring, evaluatie Actualiteiten en ontwikkelingen
Operationele aspecten	Voorwaarden Selecteren uitvoerder Aanbesteding Voorschriften, criteria en procedures Risico's: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectierisico</li> <li>• Contractrisico</li> <li>• Operationeel risico</li> <li>• Aansturingsrisico</li> </ul>
IT-risico	IT-risico Belang en afhankelijkheid IT-risico's
Risicobeheer en controle	Keten verantwoordelijkheid en controlemodellen Continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlener en monitoring

## Geschiktheidseindtermen Competenties

Competenties	
	<p>Niveau A De bestuurder en medebeleidsbepaler op Niveau A, het minimum niveau om te kunnen besturen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet dat geschiktheid naast deskundigheid en professioneel gedrag ook competenties behelst</li> <li>• Weet dat de vereiste competenties samenhangen met de functie(-zwaarte) en het profiel</li> <li>• Is bekend met de competenties die voor geschikt pensioenfondsbestuur relevant zijn</li> <li>• Is bekend met het gedragspsychologisch onderscheid: denken, voelen, kracht</li> <li>• Begrijpt het belang van een evenwichtige samenstelling van het bestuur in termen van competenties</li> <li>• Heeft zicht op hoe de eigen competenties zich verhouden tot de competenties geschikt pensioenfondsbestuur</li> <li>• Heeft zicht op hoe de eigen competenties zich verhouden tot de competenties voor de eigen (toekomstige) rol binnen het pensioenfonds</li> <li>• Is bereid een competentie-ontwikkelplan voor zichzelf op te stellen</li> </ul>
	<p>Niveau B De bestuurder en medebeleidsbepaler op Niveau B, het niveau van de ervaren bestuurder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is bekend met de eindtermen Competenties onder niveau A</li> <li>• Kan per competentie ten minste twee voorbeelden van gedrag noemen waaruit teveel of tekort van een competentie kan worden opgemaakt</li> <li>• Kan het eigen competentieprofiel vertalen in sterktes en zwaktes en een ontwikkelplan opstellen</li> <li>• Kan gedrag (in termen van de bestuurs-competenties) van medebestuurders herkennen, duiden en bespreekbaar maken</li> <li>• Heeft inzicht in de samenstelling van het gehele bestuur in termen van competenties en diversiteit/complementariteit en kan daarop acties benoemen die bijdragen tot een betere werkelijkheid en beter bestuur</li> <li>• Kan input leveren op een profiel waardoor via werving en selectie bij het bestuur ontbrekende competenties kunnen worden aangevuld</li> </ul>

## Geschiktheidseindtermen Professioneel gedrag

Professioneel gedrag (A en B niveau)	
Beschikt aantoonbaar over voldoende tijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bestuurder is zich bewust van het tijdsbeslag dat de bestuursfunctie met zich meebrengt</li> <li>• De bestuurder is bekend met de inhoud, werking en toepassing van de regelgeving inzake de zogenaamde 'voltijd equivalent score' (VTE-score)</li> <li>• De bestuurder is ermee bekend dat de VTE-score een beoordelingsaspect van de geschiktheidsbeoordeling door DNB is</li> </ul>
De bestuurder heeft de fondskarakteristieken 'in de genen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedegen en actuele kennis over het te besturen fonds (culturele achtergrond, leeftijdsopbouw en levensverwachting van de fondspopulatie, premiehoogte, vermogenspositie van het fonds, pensioenregeling, dilemma's bij de bestuurlijke besluitvorming, etc.)</li> <li>• De vertaalslag die de bestuurder aantoonbaar kan maken van de deskundigheids-eindtermen op niveau A naar de karakteristieken van het eigen fonds</li> </ul>
De bestuurder is zich bewust van de werking van board room dynamics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet dat eigen en groepsgedrag en cultuur van financiële instellingen gebleken voorspellers zijn van de prestaties van die organisaties</li> <li>• Kent het begrip en de betekenis voorbeeldgedrag: 'the tone at the top'</li> <li>• Is zich bewust van het eigen gedrag in groepsdynamische processen en van de werking van dergelijke processen als zodanig</li> <li>• Reflecteert regelmatig tezamen met de collegabestuurders op het bestuurlijke functioneren (bestuurlijke evaluatie)</li> </ul>
De bestuurder wordt gekenmerkt door integer gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is zich bewust van de betekenis en het belang van integriteit voor de te besturen organisatie</li> <li>• Kan zichzelf aan de hand van de integriteitsdefinitie beoordelen</li> </ul>