

Bijlage 1



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

B1

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

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

Pensioenfondsen gebruiken hiervoor verschillende benamingen.

Bijvoorbeeld:

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

De uitkomst van het beleid zou moeten zijn het:

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

In deze bijlage wordt de term 'geschiktheidsbeleid' gebruikt¹⁹.

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

Mogelijke inleiding

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

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

Het Pensioenfonds als lerende organisatie

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

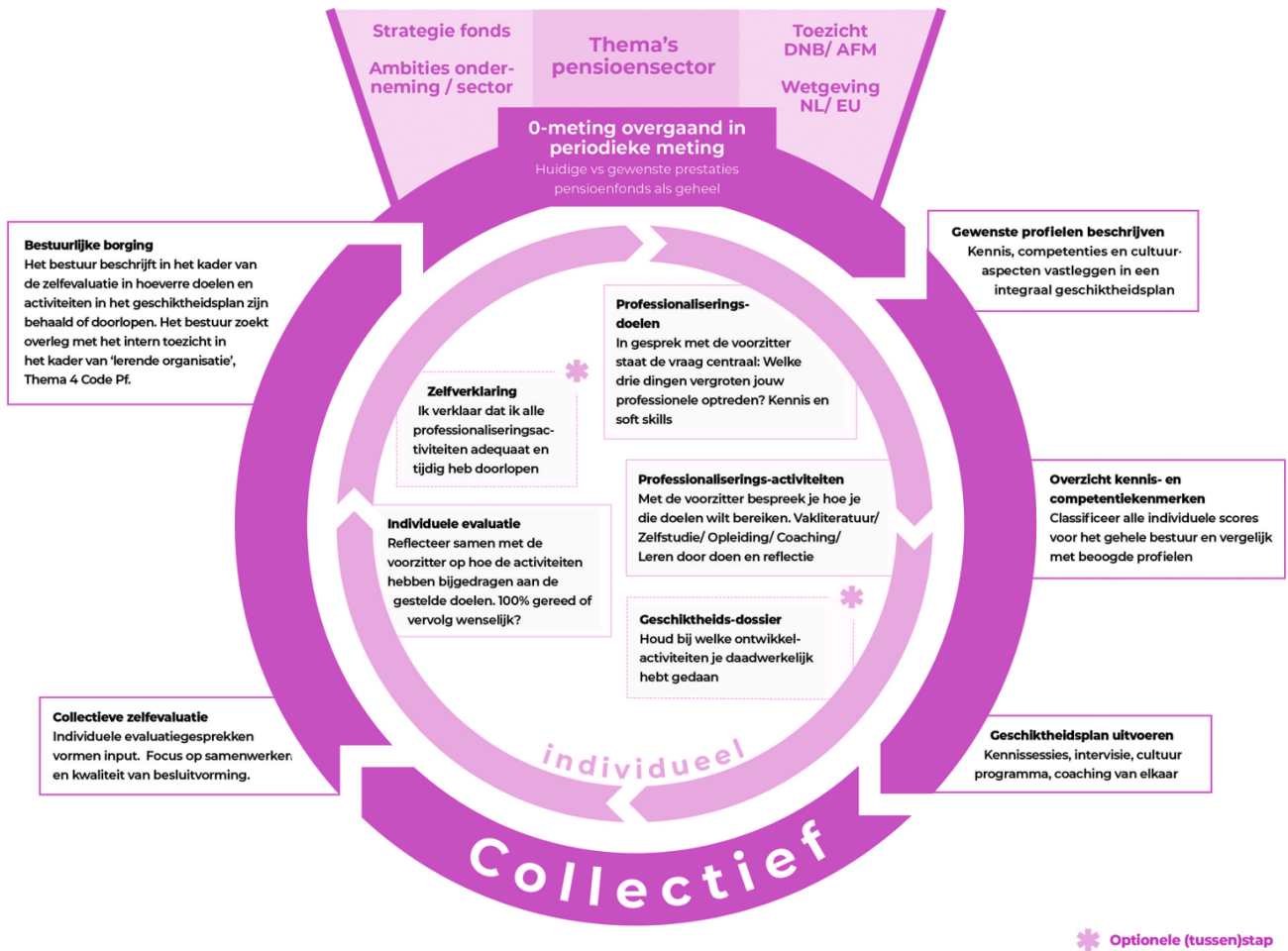
In de kern betekent dit dat het pensioenfonds (pro)actief een impuls geeft aan het leren, zowel collectief als individueel en met oog voor zowel de mens als de benodigde structuren en processen. Het pensioenfonds beoogt de nieuwsgierigheid van ieder bestuurslid aan te wakkeren, stelt de middelen beschikbaar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

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

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

Cyclisch geschiktheidsbeleid

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



Figuur 1: geschiktheidscyclus collectief en individueel

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

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

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

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

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

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

Geschikt als persoon

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

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

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

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

Elementen van geschiktheid

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

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

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

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

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

Reflectie op geschiktheid

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

Ontwikkelactiviteiten

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

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

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

Cultuur van de lerende organisatie

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

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

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

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

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

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

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

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

Reflectie op collectieve en persoonlijke ontwikkeling

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

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

Het toepassen van de kernelementen rond kennis en competenties

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

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

Figuur 3 kernelementen rond kennis en competenties

Elementen rond kennis

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

Kennis

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

Inzicht

Dit is een cognitieve vaardigheid waarbij gebruik gemaakt wordt van eerder verworven kennis om een bepaald doel te bereiken, bijvoorbeeld bij besluitvorming, logisch denken of probleem oplossen.

Oordeelsvorming

Dit is een reactieve vaardigheid waarbij wordt gehandeld in overeenstemming met een systeem van waarden. Het is een vaardigheid die in een nieuwe probleemsituatie uitgevoerd moet worden, zonder dat de wijze van uitvoeren van tevoren is vastgelegd maar waarbij gebruik gemaakt moet worden van principes en strategieën.

Toepassen

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

Figuur 3.a uitwerking kernelementen rond kennis

Elementen rond competenties

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

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

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

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

Denken

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

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

Voelen

Met voelen wordt aandacht voor het omgaan met mensen bedoeld. Dit is gericht op samenwerking, de durf om zich kwetsbaar op te stellen en de sensitiviteit om anderen aan te voelen en daarop te reageren. Hierdoor kunnen potentiële weerstanden geïdentificeerd en aangepakt worden.

Vertaald naar de pensioensituatie kan meer in detail gedacht worden aan omgevingsbewust zijn, communicatief vermogen, samenwerken en loyaliteit.

Kracht

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

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

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

Figuur 3.b uitwerking kernelementen rond competenties

Het bepalen van het bestuurlijk zelfbeeld

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

Geschiktheidsniveau

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

Geschiktheidsniveau A: aanvangsniveau voor het bestuurslid

Geschiktheidsniveau B: toepassingsniveau van de ervaren bestuurder

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

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

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

Het bestuurslid:

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

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

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

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

Het bestuurslid:

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

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

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

Het bestuurslid:

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

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

Het expert bestuurslid:

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

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

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

Figuur 4 : indeling kennisniveaus

Competenties

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

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

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

Professioneel gedrag

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

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

Integer gedrag

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

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

Board room dynamics

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

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

Kennis van fondskarakteristieken

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

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

Lerende mindset

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

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

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

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

Figuur 5 a.: matrix bestuurlijk zelfbeeld kennis/verantwoordelijkheidsgebieden

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

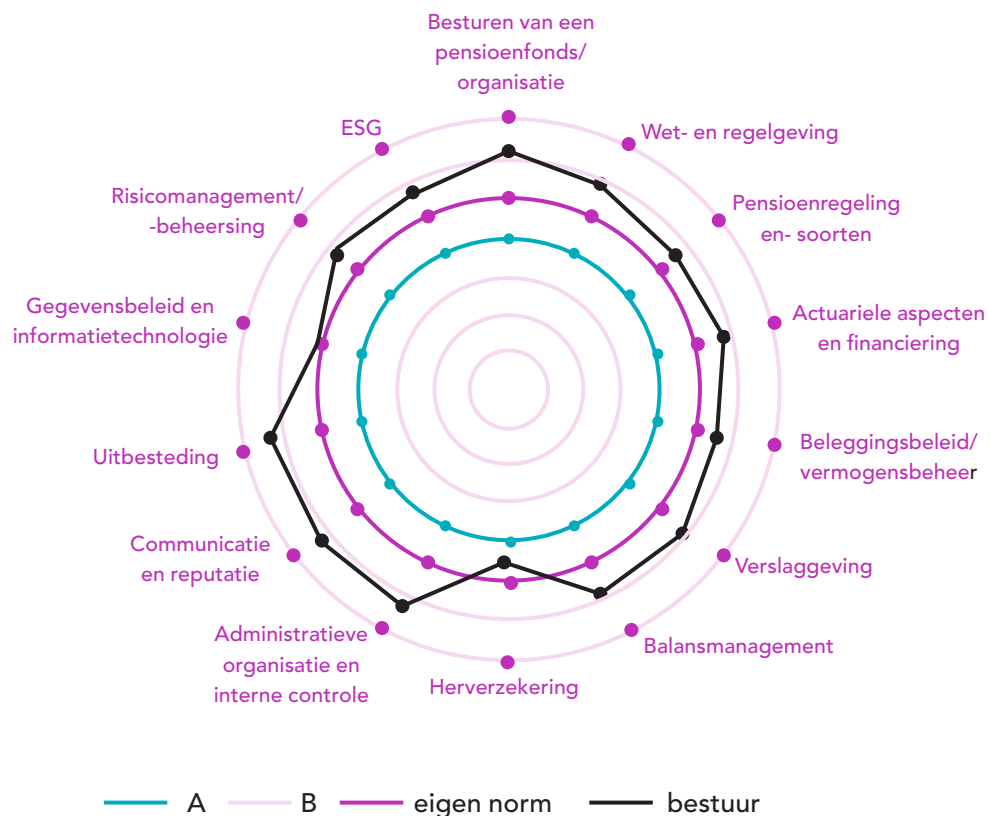
Matrix													
	Cumulatief				bestuur	lid 1	lid 2	lid 3	lid 4	lid 5	lid 6	lid 7	lid 8
Competentie	Laag 5	Midden 10	Hoog 15	Buitengr*									
Strategisch denken	40	80	120	130	85	10	10	10	10	10	15	15	5
Multidisciplinair denken/oordeelsvorming	40	80	120	130	100	15	5	5	15	15	15	15	15
Verantwoordelijkheid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

Figuur 6.a: matrix bestuurlijk zelfbeeld competenties

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

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

Bestuur - verantwoordelijkheidsgebieden

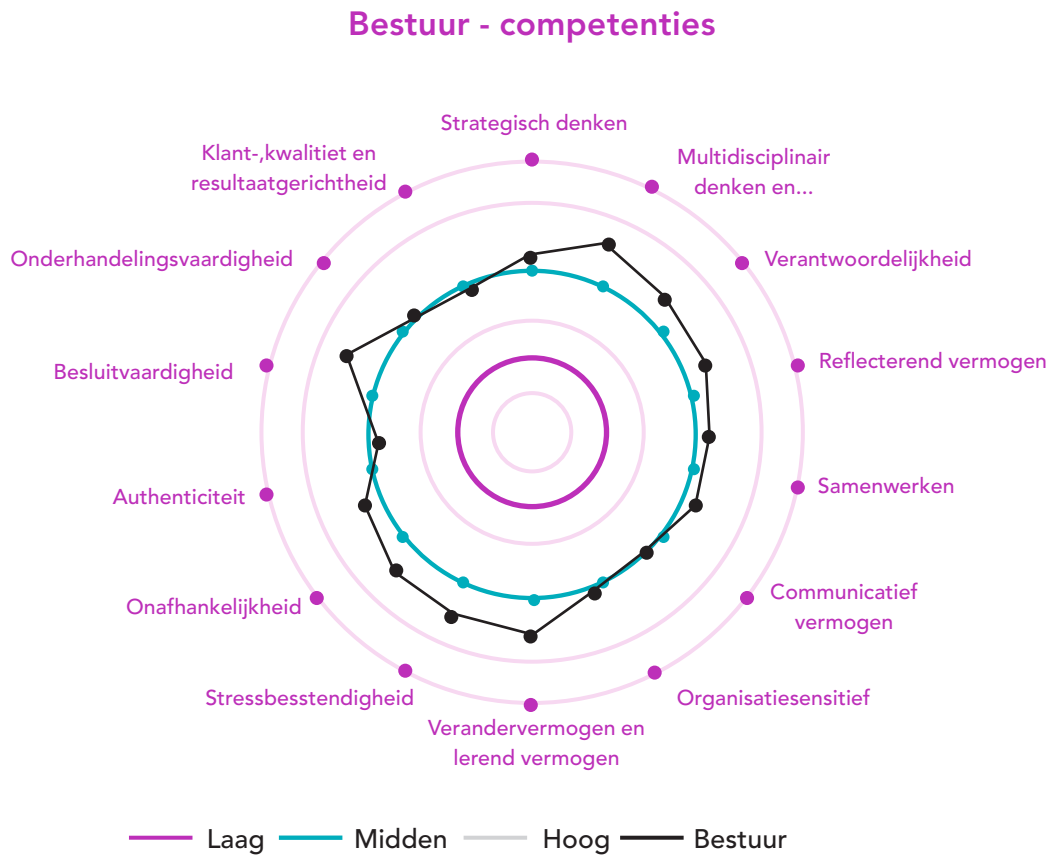


Figuur 6b. radargrafiek bestuur - verantwoordelijkheidsgebieden

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

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

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



Figuur 6b. radargrafiek bestuur - competenties

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

Gewenst profiel beschrijven

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

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

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

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

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

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

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

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

Bestuur

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

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

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

Taakverdeling binnen het bestuur

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

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

Rooster van aftreden

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

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

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

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

Geschiktheid leden van de raad van toezicht

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

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

Deskundigheid leden van de raad van toezicht

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

²⁷ Pensioenfonds kunnen uiteraard kiezen andere geschiktheidsniveaus te benoemen.

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

Competenties leden van de raad van toezicht

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

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

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

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

Professioneel gedrag leden van de raad van toezicht

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

Permanente ontwikkeling raad van toezicht

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

Evaluatie raad van toezicht

Het eigen functioneren is voor de raad van toezicht een continu aandachtspunt. De raad van toezicht evalueert daartoe in elk geval jaarlijks zijn functioneren. Hierbij betreft de raad van toezicht één keer in de drie jaar een derde externe partij. Bij de evaluatie komt aan de orde of de raad voldoende geschikt en divers is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur.

Opvolging werving en selectie leden raad van toezicht

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

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

Geschiktheid sleutelfunctionarissen

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

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

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

Figuur 7: geschiktheid sleutelfunctiehouders

Geschiktheid leden verantwoordingsorgaan

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

Deskundigheid verantwoordingsorgaan

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

²⁹ Pensioenfondsen kunnen uiteraard kiezen andere geschiktheidsniveaus te benoemen.

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

Competenties verantwoordingsorgaan

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

Evaluatie verantwoordingsorgaan

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

Opvolging, werving en selectie leden van het verantwoordingsorgaan

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

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

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

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