

Bijlage 3



Samenstellen en gebruik van profielen

B3

Bijlage 3: Samenstellen en gebruik van profielen

Vacature

(kandidaat-)bestuurder Pensioenfonds [naam]

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

Korte profielschets van het fonds

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

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

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

Taken en profiel bestuur

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

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

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

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

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

Het bestuur heeft de volgende commissies/werkgroepen vastgesteld:

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

Competenties

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

Algemeen

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

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

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

en specifiek voor de voorzitter:

- voorzittersvaardigheid en leiderschap.

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

Toetsing competenties

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

Werving en selectie op basis van profielen

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

Van competenties naar wervingsteksten

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

- **strategisch denken;**

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

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

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

- **multidisciplinair denken en oordeelsvorming;**

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

- **verantwoordelijkheid;**

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

- **reflecterend vermogen;**

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

- **samenwerken;**

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

- **communicatief vermogen;**

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

- **omgevingsbewustzijn;**

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

- **organisatiesensitiviteit;**

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

- **verandervermogen en lerend vermogen;**

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

- **stressbestendigheid;**

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

- **onafhankelijkheid;**

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

- **authenticiteit;**

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

- **besluitvaardigheid;**

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

- **onderhandelingsvaardigheid;**

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

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

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

- **strategische sturing;**

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

- **overtuigingskracht;**

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

en specifiek voor de voorzitter:

- **voorzittersvaardigheid en leiderschap**

Voorzitterschap:

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

Leiderschap:

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

Reputatie en communicatie

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

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

Competenties Communicatie – communicatieve vaardigheden

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

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

Voorzitter

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

- voorzittersvaardigheid;
- leiderschap.

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

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

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

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

Professioneel gedrag

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

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

Diversiteit

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

Benoemingsprocedure

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

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

Beloning

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

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

Belangrijkste kenmerken voor intern toezichthouders en sleutelfunctiehouders

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

Formele uitgangspunten voor intern toezichthouders en sleutelfunctiehouders

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

Verantwoordingsorganen

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

Wat doet het verantwoordingsorgaan?

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

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

Voor de vergaderingen ontvangt u een vergoeding.

Profielschets

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

Wilt u zich kandidaat stellen?

Hieronder vindt u uw kandidaatsstellingsformulier:

Kandidaatstellingsformulier pensioengerechtigden

Kandidaatstellingsformulier deelnemers

Kandidaatstellingsformulier gewezen deelnemers (indien van toepassing)

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

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

Hebt u vragen?

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

Hebt u een vraag over uw pensioen bij ons fonds?

Neem dan contact met ons op.

Documenten

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

Kandidaatstellingsformulier pensioengerechtigden

Kandidaatstellingsformulier deelnemers

Kandidaatstellingsformulier gewezen deelnemers (indien van toepassing)

Verkiezingsreglement verantwoordingsorgaan

Belanghebbendenorganen

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