

Bijlage 4



Zelfevaluatie

B4

Bijlage 4: Zelfevaluatie

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

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

Norm	Toelichting
28 Het eigen functioneren is voor het bestuur en voor het intern toezicht een continu aandachtspunt. Het bestuur en het intern toezicht evalueren in elk geval jaarlijks het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken het bestuur en het intern toezicht één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.	Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur en het intern toezicht voldoende geschikt en divers zijn en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur. In een gemengd bestuursmodel wordt ook de toezichttaak van de niet-uitvoerende bestuursleden geëvalueerd. Een evaluatie wordt effectiever als er ook personen van buiten de eigen kring bij worden betrokken, om het proces te begeleiden of het functioneren te observeren.
29 Het eigen functioneren is voor het BO een continu aandachtspunt. Het BO evalueert in elk geval jaarlijks het functioneren van het eigen orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betreft het BO één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.	Bij de evaluatie komt aan de orde of het BO voldoende deskundig en divers is en of er voldoende competenties aanwezig zijn. Ook de betrokkenheid van ieder lid van het BO, het gedrag en de cultuur binnen het BO en de relatie tussen het BO en het bestuur maken deel uit van de evaluatie. Een evaluatie wordt effectiever als er ook personen van buiten de eigen kring bij worden betrokken, om het proces te begeleiden of het functioneren te observeren.
30 Het eigen functioneren is voor het VO een continu aandachtspunt. Het VO evalueert met enige regelmaat het functioneren van het eigen orgaan.	Bij de evaluatie komt aan de orde of het VO voldoende deskundig en divers is en of voldaan wordt aan het competentieprofiel. Ook de betrokkenheid van de leden van het VO, het gedrag en de cultuur binnen het VO en de relatie tussen het VO en het bestuur maken deel uit van de evaluatie.

Bron: Code Pensioenfonds 2018

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

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

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

Rapportage zelfevaluatie bestuur

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

Randvoorwaarden voor de zelfevaluatie van het pensioenfondsbestuur

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

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

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

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

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

Het proces van zelfevaluatie

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

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

Gespreksleidraad voor de voorzitter bij de evaluatie van het pensioenfondsbestuur.

Inzet

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

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

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

Expliciteren opzet van de evaluatie

Jaarlijks:

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

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

Benoemen welke gesprekspunten aan bod moeten komen

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

Relaties met stakeholders; externe profilering en zichtbaarheid

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

Functioneren als team

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

Cultuur

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

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

Ondersteuning bestuur

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

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

Rapportage

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

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