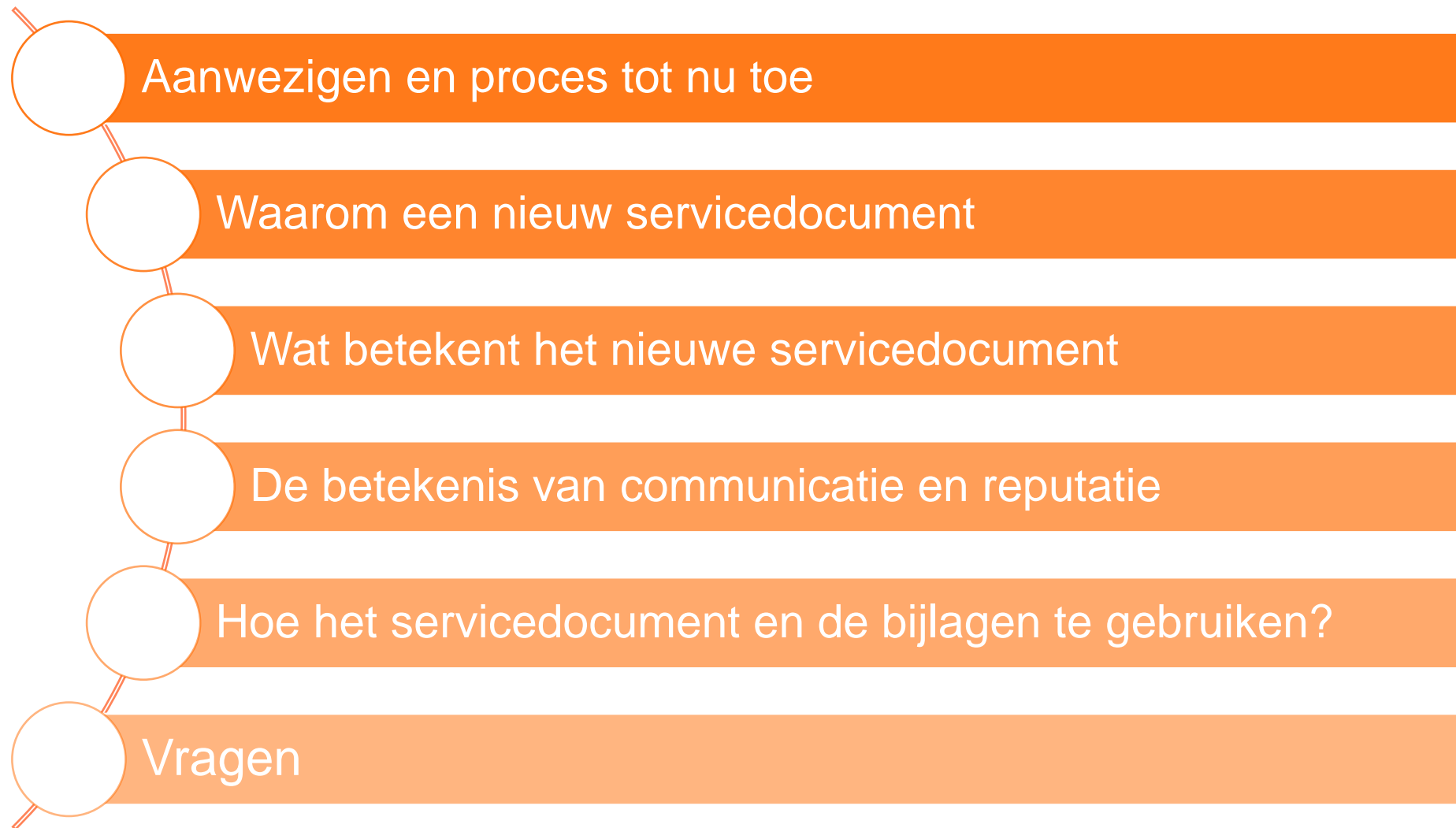


# PF

## Webinar Besturen van een pensioenfonds

Dinsdagmiddag 21 maart 2023

- Mandy Ros (Pensioenfederatie) – host
- Chantal Boekkooi (Pensioenfonds Heineken) – lid schrijfgroep
- Celeste de Quelerij (TKP) – lid schrijfgroep
- Mark de Wijs (SPO – Nyenrode Business Universiteit) – lid schrijfgroep
  
- De presentatie en terugkijlink staan morgen op het ledennet.
  
- Stel uw vragen in de chat
  - uw vragen worden dan besproken; of
  - uw vragen worden achteraf beantwoord.



---

# PF

---

Het waarom en hoe

- Opdracht bestuur december 2021
  - Schrijfgroep
  - Reflectiegroep
- Beleidsregel Geschiktheid 2022 DNB
  - Wijzigingen vanuit consultatieversie verwerkt
- Consultatieronde servicedocument
  - September t/m november 2022 wijzigingen verwerkt
- Publicatie servicedocument
  - Februari 2023

- **Hoe gaat u om met het huidige servicedocument Besturen van een pensioenfonds?**
  - Wij passen dit één op één toe
  - Is onze leidraad
  - We pakken er alleen uit wat we nodig hebben
  - Is slechts een vinklijst
  - Wij gebruiken het helemaal niet

Onderdeel 1



Organiseren van een professionele organisatie

Onderdeel 2



Verantwoordelijkheidsgebieden

Onderdeel 3



Bijlagen / Handreikingen

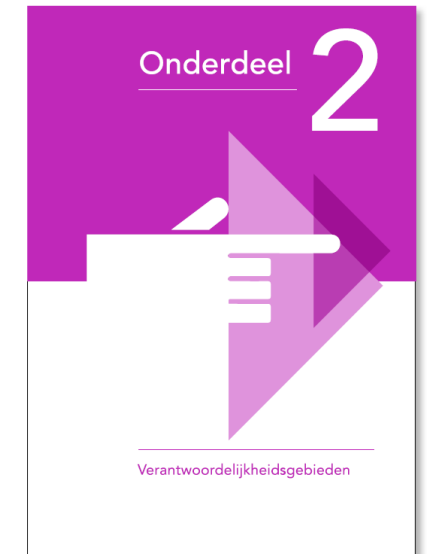
- Doel servicedocument is om een **handvat** te bieden.
  - Onderdeel I: Organiseren van een professionele organisatie
    - Hoe ben en je als bestuur collectief en als bestuurder individueel geschikt?
  - Onderdeel II: Verantwoordelijkheidsgebieden
    - De 'kennisgebieden' weergegeven in een logische bestuurscyclus
  - Onderdeel III: Bijlagen
    - In bijlage 1 Beleid samenstellen bestuur zijn alle praktijkvoorbeelden van de afgelopen jaren opgenomen



- Belangrijke stelselwijziging
- Snel en continu veranderende omgeving
- De volgende ontwikkelingen kregen een explicietere plaats in het servicedocument:
  - ESG
  - gegevensbeheer en IT
  - communicatie en reputatie
- Motivatorrol voor voorzitter

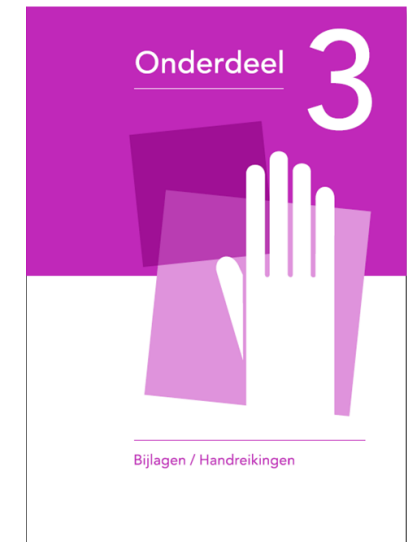


- Er zijn vier verantwoordelijkheidsgebieden toegevoegd:
  - risicobeheersing
  - vermogensbeheeronderwerpen gekoppeld aan het wetsvoorstel toekomst pensioenen
  - reputatie en communicatie
  - ESG
  - gegevensbeleid /IT
- Conceptwijzigingen van de Beleidsregel Geschiktheid 2022 van DNB zijn verwerkt.



## Onderdeel III: bijlagen

- Bijlage 1 Beleid samenstellen bestuur
- Bijlage 1 Samenstellen radargrafiek
- Bijlage 2 Opbouw toetsingsdossier DNB
- Bijlage 3 Samenstellen en gebruik profielen
- Bijlage 4 Zelfevaluatie
- Bijlage 5 Bestuursmodellen



## ■ Verhouding verantwoordelijkheidsgebieden voorgaand servicedocument:

	Verantwoordelijkheidsgebieden		Beleidsregel 2022
<b>A</b>	Bestuur, organisatie en communicatie en reputatie In dit onderdeel zijn de volgende categorieën uit de voorheen gebruikte indeling opgenomen: <ul style="list-style-type: none"><li>– Besturen van een organisatie</li><li>– Communicatie</li></ul>	A	Bestuur, organisatie en communicatie
<b>B</b>	Regelingen en diensten die het pensioenfonds uitvoert en het daarvoor gevolgde beleggingsbeleid. In dit onderdeel zijn de volgende categorieën uit de voorheen gebruikte indeling opgenomen: <ul style="list-style-type: none"><li>– Relevante wet- en regelgeving</li><li>– Pensioenregeling en pensioensoorten</li></ul>	B	Producten, diensten en markten

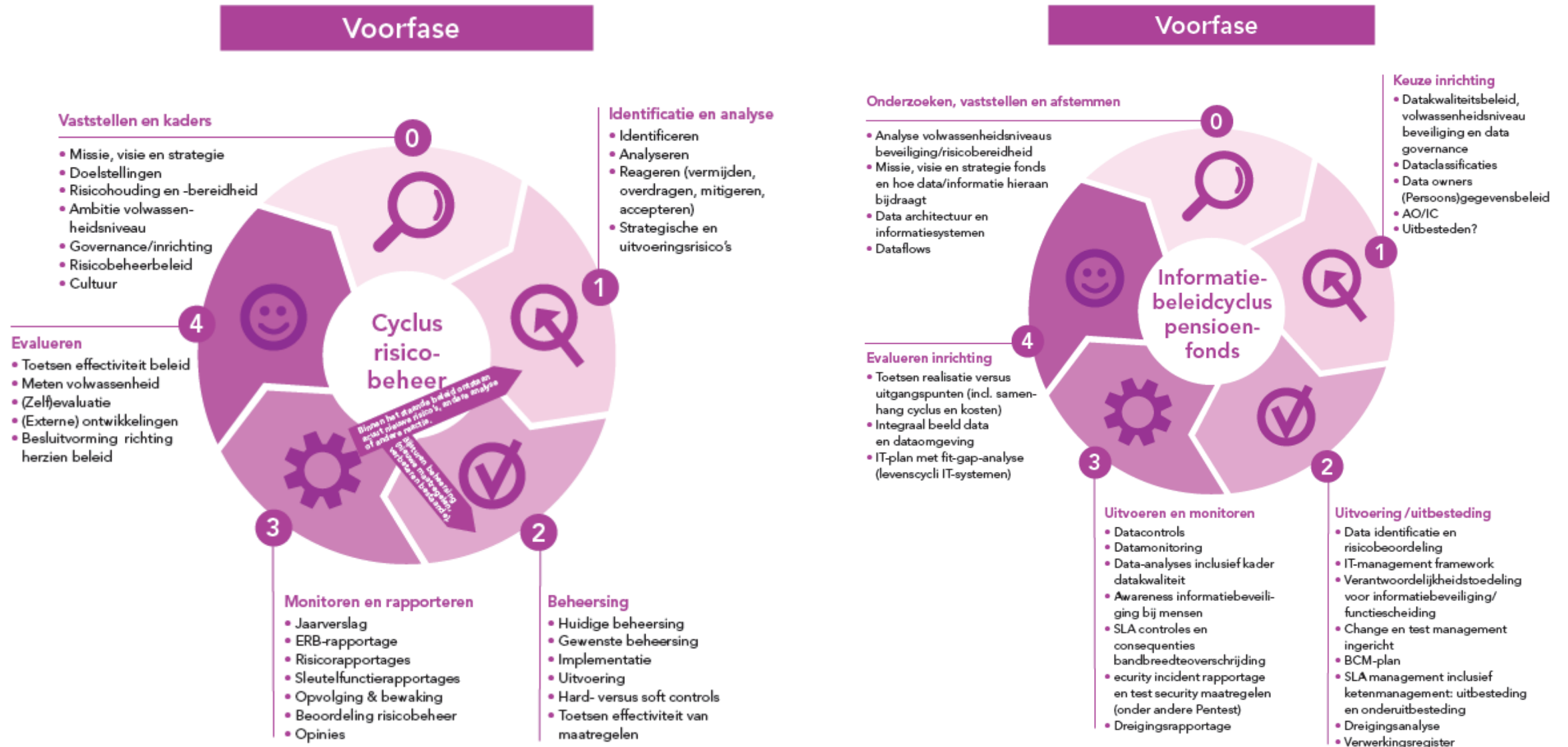
## ■ Verhouding verantwoordelijkheidsgebieden voorgaand servicedocument:

	Verantwoordelijkheidsgebieden		Beleidsregel 2022
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Actuariële aspecten</li><li>– Beleggingsbeleid en vermogensbeheer</li><li>– Verslaggeving</li><li>– Balansmanagement</li><li>– Herverzekering</li><li>– ESG</li></ul>	B	Producten, diensten en markten
<b>C</b>	<p>Beheerste, integere bedrijfsvoering en informatiebeleid.</p> <p>In dit onderdeel zijn de volgende categorieën uit de voorheen gebruikte indeling opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– AO/IC</li><li>– Uitbesteding</li><li>– IT</li></ul>	C	Beheerste en integere bedrijfsvoering

## ■ Verhouding verantwoordelijkheidsgebieden voorgaand servicedocument:

	Verantwoordelijkheidsgebieden		Beleidsregel 2022
<b>D</b>	Evenwichtige en consistente besluitvorming	D	Evenwichtige en consistente besluitvorming
<b>E</b>	Beschikbaarheid, betrokkenheid en (voorkomen van) belangenverstremgeling	E	Voldoende tijd

# Twee voorbeelden van een cyclus



- Verantwoordelijkheidsgebieden zijn logisch in een beleidscyclus vormgegeven
- Verantwoordelijkheidsgebieden zijn nog wel ‘oude stijl’ gepresenteerd in een [losse bijlage](#) en geactualiseerd



---

# PF

---

## Communicatie en reputatie

- **Met welke uitspraak ben je het eens?**
  - Reputatiemanagement is iets voor commerciële bedrijven. We zijn geen Albert Heijn of Shell.
  - Reputatiemanagement is een belangrijke taak voor een pensioenfonds.

# Waarom communicatie en reputatie?









Ook mensen die weinig van pensioen weten, hebben (juist) veel beelden (associaties, overtuigingen) hierbij.

- Je omgeving bepaalt jouw reputatie.
- Reputatie is de manier waarop een organisatie gezien en gewaardeerd wordt door verschillende stakeholders.
- Deze stakeholders vormen zich een beeld op basis van ervaringen die ze zelf hebben opgedaan met de organisatie.
- Dit beeld geven ze betekenis op basis van hun eigen normen, waarden en kennis. We noemen dit ook wel percepties.
- Percepties zijn altijd subjectief en kunnen heel hardnekkig zijn.

- **Met welke uitspraak ben je het eens?**
  - Ondanks slechte financiële resultaten kun je toch een goede reputatie hebben.
  - Je kunt hard aan je reputatie werken maar als je financiële presentaties slecht zijn houdt het op.

- Organisaties met een sterke reputatie trekken de beste mensen aan, komen beter uit een crisis en hun communicatie landt beter.
- Een positieve reputatie werkt als een magneet: Het versterkt de aantrekkelijkheid van een organisatie, waardoor deze meer voor elkaar krijgt en het verlaagt de drempel om contact op te nemen.
- Organisaties met een goede reputatie zijn goed in wat ze doen en ook in communicatie. Ze luisteren naar hun stakeholders en voeren dialoog. Het gaat om zeggen wat je doet – ook bij slecht nieuws - en doen wat je zegt. Mensen vinden deze organisaties geloofwaardig en willen zich daaraan verbinden.



- Reputatie gaat verder dan communicatie en betreft al het gedrag van de organisatie. De reputatie van een pensioenfonds hangt bijvoorbeeld ook samen met de geleverde prestaties, de kwaliteit van het product en innovatie die plaatsvindt.
- Bij communicatie gaat het om de daadwerkelijke communicatie met deelnemers, via alle vormen waarin de communicatie plaatsvindt. Daarbij zijn goed luisteren, empathie, duidelijkheid en begrijpelijkheid essentieel.

- **Aanbod (producten en diensten):** de regeling die het fonds aanbiedt, keuzebegeleiding, extra producten en diensten
- **Prestatie:** financiële resultaten, beloften nakomen, continuïteit
- **Management:** het bestuur, zijn ze zichtbaar en nemen ze de goede beslissingen, hebben ze een toekomstvisie?
- **Communicatie:** hoe het fonds communiceert, website, voel ik me als individu aangesproken (uitvoeringsorganisatie)
- **Relatie:** het hebben van een ‘goed’ gevoel bij de organisatie. Is de organisatie eerlijk? Ervaar ik de organisatie als open?
- **Maatschappelijk verantwoord beleggen:** oog voor mens, maatschappij en milieu, lange termijn focus
- **Bedrijfscultuur/governance:** wordt de organisatie goed bestuurd en is het toezicht goed geregeld? Is de organisatie in staat talent aan te trekken en zijn bonussen gekoppeld aan lange termijn doelen?



- Start met een stakeholdersanalyse
- Kijk hoe dit zich verhoudt tot wie je zelf bent en je belangen en doelen
- Herijk je positionering en profilering
- Bepaal op welke pijlers en thema's je gaat sturen
- Toets elk besluit op wat het kan betekenen voor de reputatie
- Wees voorbereid op het onverwachte (crisisplan, persprotocol)
- Beleg de portefeuille reputatie bij de voorzitter

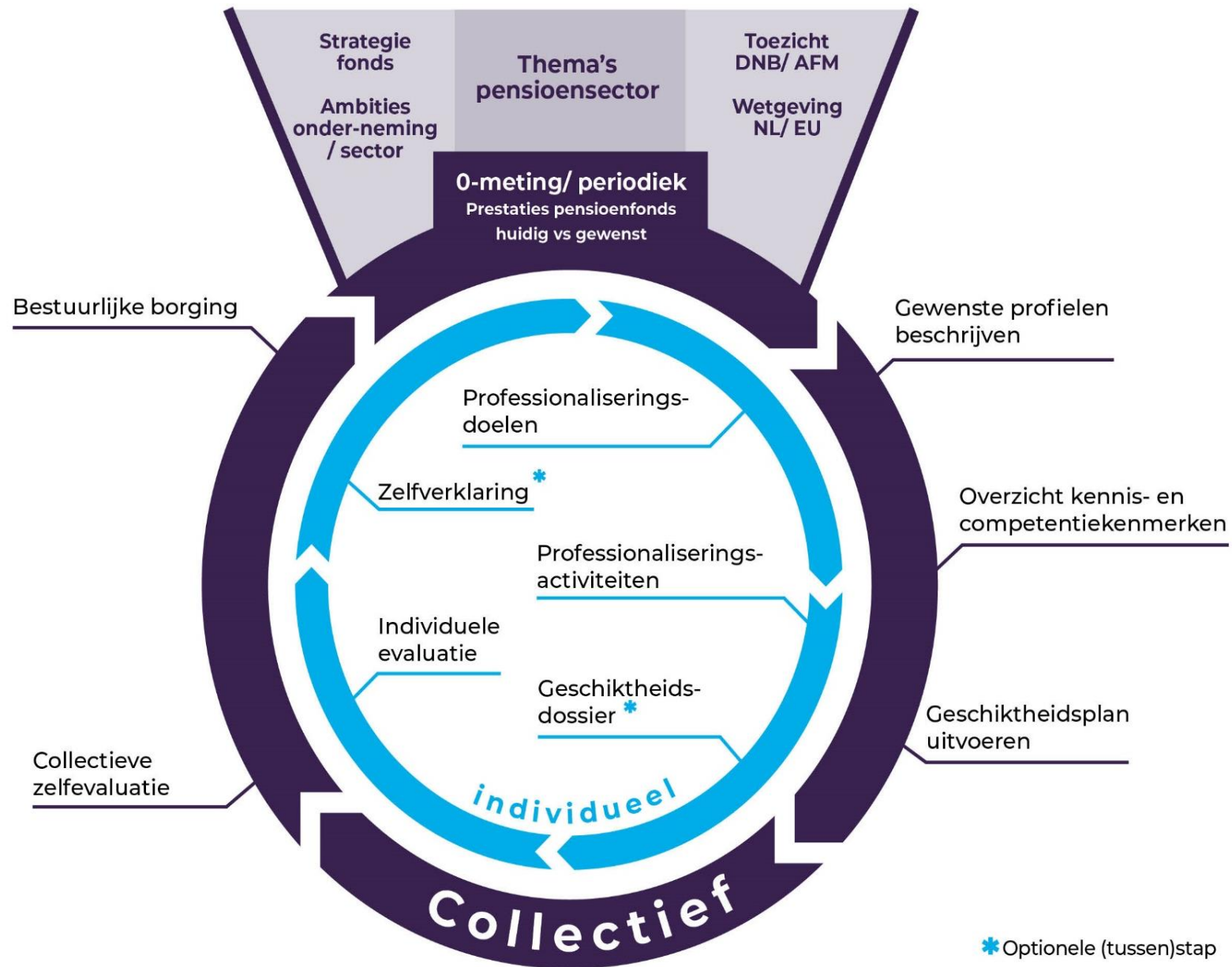
# PF

Lerende organisatie vormgeven:  
geschiktheidscyclus

- **Wat ben je voornemens te gaan gebruiken uit het servicedocument? (meerdere antwoorden mag)**
  - Weet ik nog niet
  - Opstellen (herzien) van het geschiktheidsbeleid van ons fonds
  - Opstellen van ons jaarlijkse opleidingsplan
  - Praktische handvatten gebruiken zoals profielen e.d. (knip-plak)
  - Voorbereiding van de zelfevaluatie
  - Werving, selectie en inwerken van nieuwe bestuurders
  - (Voorbereiding op) DNB toetsing
  - Invullen van de geschiktheidsmatrix en de verantwoording
  - Helemaal niets

# Geschiktheidscyclus pensioensector

## Individuele en collectieve professionaliseringscyclus

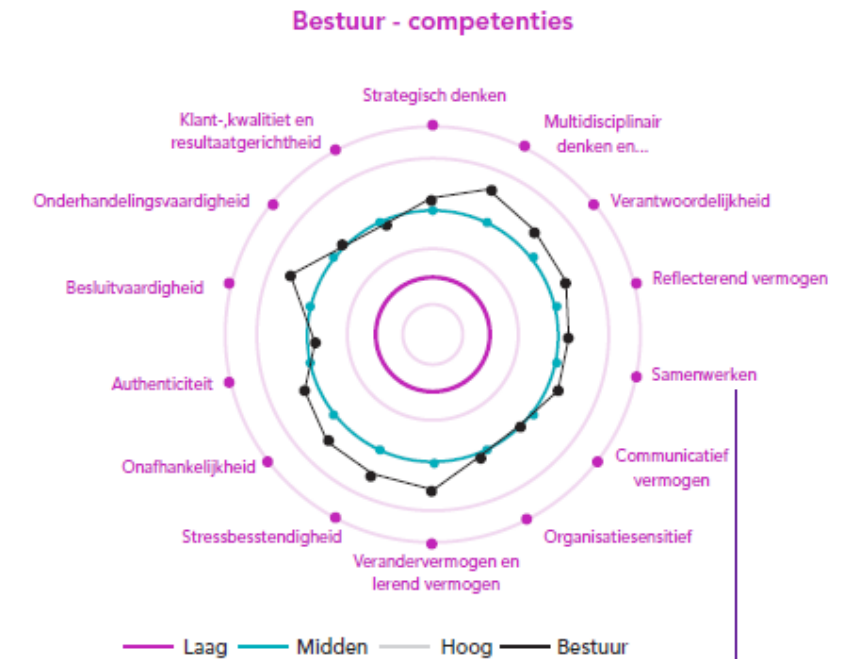


Document 'beleid samenstellen bestuur'  
(en eventueel andere organen)

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

# De matrices – voorbeeld bestuurlijk zelfbeeld

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



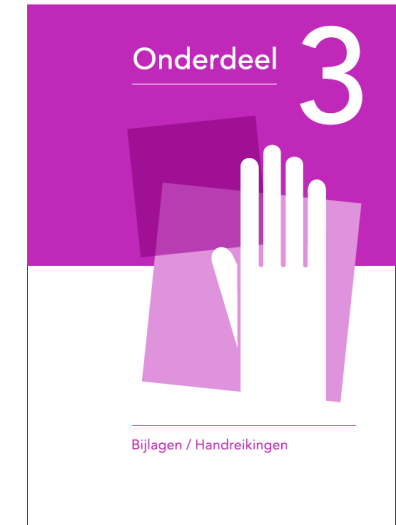
De matrices in het [MS Excelbestand](#) leiden tot een radargrafiek met competenties

Vacature met competentie 'samenwerken'? Dan naar bijlage 3 van onderdeel 3 'Samenstellen en gebruik van profielen'. Handzame, communicatieve tekst die aansluit op de competentiebeschrijving van de Beleidsregel Geschiktheid. En vul zelf aan indien nodig.



# Voor de zekerheid: hoe het servicedocument te gebruiken?

- Vijf bijlagen:
  - 1. Document ‘beleid samenstellen bestuur’ – **ter overweging**
  - 2. Opbouw toetsingsdossier voorgenomen benoeming DNB en bezwaar – **ter overweging**
  - 3. Samenstellen en gebruik van profielen – **ter overweging**
  - 4. Zelfevaluatie – **ter overweging**
  - 5. Bestuursmodellen – **ter informatie**
  
- Eén hulpmiddel: matrix en radargrafiek in [MS Excel](#)



- **Hoe denkt u met het nieuwe servicedocument aan de slag te gaan?**
  - We gaan het niet gebruiken
  - Als inspiratiedocument
  - We gaan dit één op één toepassen
  - Is onze leidraad
  - We pakken er alleen uit wat we nodig hebben
  - Is slechts een vinklijst



---

# Contactinformatie

Naam: Gerard Metske

 + 31 (0)6 306 89 439

 [gerard.metske@pensioenfederatie.nl](mailto:gerard.metske@pensioenfederatie.nl)