

PF

Pensioenfederatie

Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur

DENSIOEN
FEDERATIE

Contactinformatie

Prinses Margrietplantsoen 90
2595 BR Den Haag

Postbus 93158
2509 AD Den Haag

T + 31 (0)70 76 20 220
info@pensioenfederatie.nl
www.pensioenfederatie.nl

© Overname van tekst(delen) uit deze handreiking is mogelijk na toestemming van de Pensioenfederatie. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

PF

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

PFF

1	Inleiding. De pensioenwereld blijft in beweging.	5
2	Taak en verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur.	11
3	Profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden.	15
4	Geschikt als bestuurder: vanaf dag één beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en professioneel gedrag.	19
5	Van twee deskundigheidsniveaus naar twee geschiktheidsniveaus.	25
6	Deskundigheid.	29
7	Vaardigheden/competentiemanagement.	35
8	Professioneel gedrag.	41
9	Geschikt bestuur, wat is er nog meer voor nodig?	47
10	Geschikt pensioenfondsbestuur: medebeleidsbepalers en andere betrokkenen.	53
	Betrokken bij totstandkoming handreiking geschikt pensioenfondsbestuur.	58
	Bijlagen.	59
1	Overzicht bestuursmodellen Wet versterking bestuur pensioenfondsen	
1a	Voorbeeldprofiel van het pensioenfondsbestuur	
1b	Voorbeeldprofiel van een bestuurslid van een pensioenfondsbestuur	
1c	Voorbeeldprofiel van een voorzitter van een pensioenfondsbestuur	
1d	Voorbeeldprofiel van een lid van de Raad van Toezicht	
2	Competenties nader uitgewerkt (definitie, beschrijving, teveel/ te weinig, ontwikkelbaarheid)	
3	Model-competentieprofiel voor pensioenfondsen	
4	Stappenplan voor een geschiktheidsplan	
5	Tijdsbeslag bestuursfuncties	
6	Kort overzicht van uitingen over bestuurlijke effectiviteit, gedrag en cultuur in bestuurskamers, leiderschap en groepsdynamiek	
7	Plan van aanpak geschiktheid: eindtermen	

1

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Inleiding. De pensioenwereld
blijft in beweging

Deze 'Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur' is geschreven voor en door de pensioensector. De handreiking komt in de plaats van de eerdere zelfregulering die was neergelegd in de 'Aanbevelingen deskundig en competent pensioenfondsbestuur' uit 2011. Als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving zijn de 'Aanbevelingen' niet meer actueel. Met deze 'Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur' wordt beoogd bestuurders van pensioenfondsen in de gewijzigde context comfort te geven in het proces van zelftoetsing, toewerken naar en bewaken van hun geschiktheid voor hun bestuursfunctie.

Herhaaldelijk wordt in deze 'Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur' verwezen naar elementen uit de regelgeving over de geschiktheidseisen aan bestuurders en de rol van DNB als toezichthouder op de naleving hiervan. De betreffende passages zijn bedoeld om bestuurders zo goed mogelijk te laten weten waar zij aan toe zijn met de nieuwe regels en de veranderde aanpak van DNB bij de geschiktheidstoets. Bij het schrijven van de 'Handreiking' hebben echter het uitgangspunt en de overtuiging steeds vooropgestaan dat pensioenfondsbestuurders zelf in sterke mate de behoefte voelen om hun geschiktheid om te besturen op peil te houden. De Pensioenfederatie spreekt de wens uit dat zij in deze 'Handreiking' een service zien die hen in de bevordering van die geschiktheid naar eigen behoefte verder kan sterken.

Halverwege 2012 werd de 'Beleidsregel geschiktheid 2012' van kracht die de Beleidsregel Deskundigheid uit 2011 vervangt. De nieuwe beleidsregel omschrijft de eisen waaraan onder meer bestuurders van pensioenfondsen moeten voldoen om door DNB geschikt bevonden te worden voor een bestuursfunctie. Bij de toets van de kennis van pensioenfondsbestuurders is inhoudelijk een extra accent op risicomanagement, uitbesteding en vermogensbeheer komen te liggen.

Verder heeft professioneel gedrag bij de vaststelling van de geschiktheid van een beoogd bestuurder nu eveneens expliciet de aandacht van de toezichthouder. De verhoogde aandacht voor professioneel gedrag raakt aan onderzoek dat onder andere DNB de afgelopen jaren heeft gedaan naar gedrag en cultuur in de bestuurskamers van financiële instellingen.

Hoewel daarin zeker verschillen worden onderkend tussen de pensioensector en de bank- en verzekeringssector wordt professioneel gedrag nu dus meer expliciet benoemd als criterium voor de geschiktheid van pensioenfondsbestuurders. Dit betekent niet dat bestuurders zich erop hoeven voor te bereiden dat zij bij DNB 'op de divan' moeten plaatsnemen. In deze 'Handreiking' gaan we ervan uit dat de toezichthouder het vooral houdt bij praktische en meetbare gedragsaspecten zoals aantoonbaar over voldoende tijd beschikken en evident betrokken zijn bij het eigen fonds. De complexiteit van fondsen, de grootte en de daarmee samenhangende risico's kunnen verschillen, de zwaarte en inhoud van de toets door DNB daarom ook.

Werkelijk nieuw is dat een bestuurder volgens de nieuwe regelgeving geen ingroeitijd meer krijgt om bekend te raken met het vak en de praktijk van het besturen. Een nieuwe bestuurder moet vanaf dag één geschikt zijn. En dat betekent nogal wat. Het bestuur zal moeten anticiperen op de mogelijkheid dat bestuurszetels openvallen en die zetels dan snel moeten kunnen opvullen. Het is zaak dat niet alleen pensioenfondsbesturen en de voordragende organisaties maar bijvoorbeeld ook organisatoren van opleidingen voor bestuurders snel, creatief en actief inspelen op dit nieuwe gegeven van de vereiste directe geschiktheid als bestuurder.

Behalve met de nieuwe beleidsregel die een veranderde koers van het toezicht weerspiegelt, hebben we te maken met nieuwe wetgeving die verzwaaring van de geschiktheidseisen aan (mede)beleidsbepalers met zich meebrengt. Op 7 augustus 2013 trad de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in werking. Deze wet heeft een verbetering van het functioneren van het bestuur, de verantwoording en het intern toezicht tot doel en beoogt een evenwichtige belangenafweging te waarborgen. De aanleiding voor de vernieuwde wetgeving is dat de toegenomen complexiteit van het besturen van een pensioenfonds vraagt om een andere organisatiestructuur dan voorheen én nog meer dan vroeger om deskundige bestuurders en interne toezichthouders die zelf 'in control' zijn en het belang van belanghebbenden bij al hun handelen scherp in beeld hebben. Via de verzwaarde eisen moet uiteindelijk bereikt worden dat

het vertrouwen van belanghebbenden in hun pensioenfonds toeneemt. Als dat lukt, kan de pensioensector overigens ook de eigen weerbaarheid weer zien toenemen.

De ontwikkelingen en nieuwe regelgeving maakten het vanzelfsprekend ook het Plan van Aanpak Deskundigheidsbevordering (PAD) te herzien en te komen tot het Plan van Aanpak Geschiktheid (PAG). In het verlengde van deze 'Handreiking' zijn ook de eindtermen voor de vereiste deskundigheid geactualiseerd. In het PAG worden de eindtermen uitgewerkt van de geschiktheidseisen. In de opzet van 2007 van het PAD werd nog uitgegaan van de opvattingen binnen de pensioensector over gewenste en haalbare deskundigheidseisen. In de opzet van deze nieuwe 'Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur' spelen ook de geschiktheidseisen uit de Beleidsregel Geschiktheid 2012 en de Wet versterking bestuur pensioenfondsen een voorname rol. De geschetste ontwikkelingen maken dat logisch.

Een woord van dank gaat uit naar allen die hebben geholpen deze 'Handreiking' tot stand te brengen. Zij hebben hiermee het draagvlak binnen de sector onderstreept of er aan bijgedragen de 'Handreiking' in het goede spoor te krijgen.

De Pensioenfederatie neemt zich voor de toepasbaarheid en de toepassing van deze nieuwe 'Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur' van begin af aan zoveel mogelijk te monitoren en periodiek aan te passen. In die zin moet de 'Handreiking' een levend document zijn.

Leeswijzer

Deze 'Handreiking' begint met een algemene beschrijving van de taak en verantwoordelijkheden van het bestuur, het profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden. Daarna wordt toegelicht waarom 'deskundigheid' als toetsingscriterium heeft plaatsgemaakt voor geschiktheid. In deze 'Handreiking' heeft dat ertoe geleid dat de welbekende twee deskundigheidsniveaus zijn vervangen door twee geschiktheidsniveaus. Naast nieuwe inzichten over de deskundigheid van (mede)beleidsbepalers volgen dan beschrijvingen van belangrijke vaardigheden die bepa-

lend zijn voor bestuurlijke kwaliteit en die ontleend zijn aan de organisatiepsychologie. Deze kwaliteiten zijn in belangrijke mate te herleiden tot persoonskenmerken van individuele bestuursleden die met elkaar van invloed zijn op de teamdynamiek binnen het bestuur. Inzichten over wat onder professioneel gedrag begrepen wordt volgen hier weer op. In het voorlaatste hoofdstuk worden zaken aangestipt die een bestuur te regelen heeft om te blijven voldoen aan beheerste en integere bedrijfsvoering. In het slothoofdstuk wordt kort benoemd wie de 'medebeleidsbepalers' van het bestuur zijn en hoe kandidaten zich kunnen voorbereiden op de geschiktheidseisen.

2

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Taak en verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur

Het draait om 'in control' zijn

Het bestuur van het pensioenfonds is verantwoordelijk voor het goede reilen en zeilen van het pensioenfonds. Om zijn beleidsverantwoordelijkheid op een adequate manier in te vullen en te komen tot wat wordt genoemd een 'beheerste en integere bedrijfsvoering' is het zaak dat besturen hun bevoegdheid en invloed aanwenden om te zorgen dat zij 'in control' zijn. 'In control zijn' verwijst zeker niet alleen naar systeemtechnisch de zaken op orde hebben. 'In control zijn' betekent ook: 'je beleidsverantwoordelijkheid aanvaarden en daarnaar handelen', 'begrijpen wat je doet, waarom en voor wie', 'de context waarbinnen je opereert kennen en doorgronden', 'richting kiezen en geven', 'consistent en samenhangend handelen', 'open minded feedback ontvangen en geven en op grond daarvan kunnen bijsturen en dat ook doen'.

De bedoeling van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen is dat het pensioenfondsbestuur meer 'in control' is en blijft en goed kan bijsturen en corrigeren wanneer dat nodig is. Aangescherpte geschiktheidseisen aan (mede)beleidsbepalers, waaronder ook Raden van Toezicht als interne toezichthouders, gaan hier samen met organisatorische hervormingen. De wet beoogt dat de bestuursorganen van een pensioenfonds nog meer als een systeem van *checks and balances* gaan functioneren, met een duidelijke verdeling van de verschillende bestuurlijke taken (zeggenschap, toezicht en verantwoording) over de verschillende organen. Of de nieuwe wet de beoogde uitwerking zal hebben, moet de komende jaren blijken.

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

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

De primaire taak van een fondsbestuur is om voor de deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden de uitvoering van de afgesproken pensioenregeling te realiseren. Dit vanuit multidisciplinair perspectief en tegelijk passend bij de doelgroep(en) en doelstellingen van het fonds. 'In control' zijn betekent dus ook dat het bestuur vergaand inzicht heeft in het fonds, de specifieke doelgroep(en) en risico's en de manieren en momenten waarop het kan beheersen en bijsturen. En: dit als team ook doet.

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

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

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

- uitvoerbaarheid;
- financierbaarheid;
- uitlegbaarheid.

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

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

3

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden

Het zal bestuurders niet vreemd voorkomen dat DNB bij de beoordeling van de geschiktheid van een bestuurder mede de complexiteit en de omvang van het fonds betreft. Pensioenfondsen kunnen sterk van elkaar verschillen. Er zijn fondsen die in de loop van de tijd veel mutaties in de pensioenregeling hebben doorgevoerd en de impact daarvan moeten bijhouden. Bij andere fondsen kan het aantal mutaties juist beperkt zijn gebleven. Sommige fondsen hebben hun vermogensbeheer via allerlei verfijnde constructies ingericht, terwijl andere voor eenvoudiger benaderingen hebben gekozen. Besturen maken voorts verschillende keuzes al naar gelang de risicobereidheid van deelnemers. Dit zijn maar een paar voorbeelden van punten die differentiatie tussen fondsen kunnen opleveren.

De verschillen tussen fondsen en de manier waarop ze functioneren hebben hun weerslag op de eisen aan het fondsbestuur. Hoe complexer de regeling of de omgeving waarbinnen het fonds functioneert, des te meer er van een bestuur en bestuurders gevergd wordt. De complexiteit zit hem soms in het pensioenproduct maar doorgaans ook in de relaties met een steeds complexere buitenwereld en de effecten daarvan op het beleggingsbeleid en risicomanagement. Het bestuur moet zich van deze complexiteit(en) rekenschap geven en dat vervolgens expliciteren in een algemeen profiel van het bestuur.

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen naast de profielen voor de individuele bestuursfuncties een algemeen profiel op te stellen. Daartoe inventariseert het bestuur welke kwaliteiten het nodig heeft om goed te kunnen besturen. Het is zaak dat het bestuur erop toeziet dat de vereiste kwaliteiten in het bestuur aanwezig zijn, onderhouden én verder ontwikkeld kunnen worden. Een plan ter bevordering van de Permanente Educatie kan hierbij niet ontbreken. Ook is het zaak er alles aan te doen om diversiteit in het bestuur te realiseren en te behouden.

Het algemene profiel van het bestuur is van betekenis voor:

- de profielen van de individuele bestuursleden en de voorzitter;
- de werving en selectie van nieuwe bestuursleden in relatie tot het rooster van aftreden en de doorlooptijd van de toets op geschiktheid door DNB¹;
- de opzet en realisatie van het geschiktheidsplan.

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

De profielen voor de verschillende bestuursfuncties bevatten niet alleen informatie over de vereiste deskundigheid, maar ook over de voor de betreffende functie benodigde vaardigheden/competenties (hoofdstuk 7) - en over wat wordt verstaan onder professioneel gedrag (hoofdstuk 8). Het is zaak alle profielen regelmatig te actualiseren.

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

Om de fondsbesturen behulpzaam te zijn, werkt de Pensioenfederatie in de bijlagen 1a, 1b en 1c voorbeeldprofielen uit van het bestuur, een bestuurslid en een bestuursvoorzitter. Daarnaast is in bijlage 1d een voorbeeldprofiel voor een lid van de Raad van Toezicht uitgewerkt.

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

4

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Geschikt als bestuurder: vanaf
dag één beschikken over de
benodigde kennis, vaardig-
heden en professioneel gedrag

Geschikt vanaf dag één

Iemand is pas geschikt voor de uitoefening van een bestuurlijke functie wanneer hij of zij beschikt over de voor het fonds benodigde kennis in combinatie met de benodigde competenties en met professioneel gedrag. Om de pensioenfondsen de tijd te geven met de gewijzigde invulling van geschiktheid bekend te worden, keurde DNB regelmatig een kandidaat goed met een voorschrift. Dat hield in dat de kandidaat een bestuurlijke functie mocht vervullen, maar bepaalde kennis of vaardigheden nog wel verder moest ontwikkelen om werkelijk geschikt te worden voor de functie. Halverwege 2013 liet DNB weten dat de invulling van 'geschiktheid' voortaan bekend werd verondersteld. De toezichthouder geeft sindsdien geen goedkeuringen met voorschrift meer af. Kandidaten zijn nu bij toetsing door DNB geschikt of niet geschikt.

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

Besturen is vooruitzien

Werken met aspirant-bestuursleden

De gedachte achter het aanstellen van aspirant-bestuursleden is dat het de continuïteit van een bestuur ten goede kan komen. De functie-inhoudelijke voorbereiding en kennis van het bestuurlijk functioneren geven de aspirant een voorsprong. Werken met aspirant-bestuursleden verandert, gezien de eis van onmiddellijke geschiktheid van een kandidaat om te

besturen, nu wellicht van 'een goede optie' in 'één van de voor de hand liggende middelen om de continuïteit van het bestuur zo goed mogelijk te borgen'.

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

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

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

De Pensioenfederatie kan zich voorstellen dat het aanstellen van aspirant-bestuursleden tot nu toe niet bij elk fonds even gemakkelijk te realiseren is geweest. Of een fonds al dan niet in staat is om te werken met aspirant-bestuursleden kan ook samenhangen met de ruimte die de achterliggende sector, werkgever, organisatie of beroepsgroep biedt.

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen aspirant-bestuursleden te werven en te selecteren in goed overleg met de voordragende instantie, op basis van de door het bestuur vastgestelde profielen, rekening houdend met het rooster van aftreden en de eisen voor diversiteit.

In het verlengde van het voorgaande benadrukt de Pensioenfederatie het belang van het met grote zorg beheren en monitoren van het rooster van aftreden. Hiermee kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat er twee (of meer) bestuurstermijnen tegelijkertijd aflopen en er meerdere plaatsen in het bestuur vrijvallen die gezien de onmiddellijke geschiktheidseis niet direct in te vullen zijn.

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

Naast of in plaats van het werken met aspirant-bestuursleden zal het fonds zich vanwege de eis van directe geschiktheid van bestuursleden ook op andere mogelijkheden moeten oriënteren om tijdig te kunnen beschikken over nieuwe bestuurders en daarmee de continuïteit van het bestuur zo goed mogelijk te borgen. Het aanleggen van een 'kweekvijver', 'pool' of 'opleidingsklasje' is zo'n optie. Ook kan een fonds de optie overwegen van 'specialisatie on the job'. Het fonds kan daartoe de optie bezien of een algemeen bestuurslid benoemd kan worden die zich tijdens zijn/haar bestuurslidmaatschap alsnog kan bekwamen op specifieke taakgebieden. Een dergelijke constructie moet tot de mogelijkheden behoren wanneer de specifieke taakgebieden van het bestuur in voldoende mate bij de overige bestuursleden belegd zijn.

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

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

Voor de benoeming in een bestuurlijke functie moeten personen in kwestie, behalve formeel voorgedragen of gekozen worden, ook nog de geschiktheidstoets van DNB doorstaan. Het kan een optie zijn om ter voorbereiding op het toetsingsgesprek bij DNB deel te nemen aan een assessment.

Het bestuur als geheel

Van het bestuur wordt verwacht dat het ook het effect van een voorgenomen benoeming op het functioneren van het bestuur als collectief goed in beeld heeft en kan onderbouwen waarom het bepaalde keuzes maakt. Het is verder van belang dat fondsbesturen zich realiseren dat deskundigheid en relevante competenties niet automatisch leiden tot geschiktheid als bestuurder. Om als 'geschikt' te kwalificeren is het drieluik deskundigheid, competenties en professioneel gedrag bepalend in de gegeven situatie, tezamen met de voor de compleetheid van het bestuur benodigde diversiteit.

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

De samenstelling en het functioneren van het bestuur wegen mee in de toetsing van de geschiktheid van een individueel bestuurslid. Beleidsbepalers moeten elkaar binnen het bestuur aanvullen. Om gezamenlijke verantwoordelijkheid te kunnen dragen moet elke beleidsbepaler individueel geschikt zijn, wat weer niet betekent dat ieder op dezelfde manier geschikt moet zijn. Het gaat om de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur en dus om de geschiktheid om als collectief te besturen.

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

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

Diversiteit voor een goede afspiegeling van het fondsbestand

Bij de samenstelling van het bestuur als geheel speelt ook diversiteit een rol. Diversiteit binnen het bestuur verbreedt de horizon van het bestuur en bevordert daardoor het goed functioneren van het bestuur. Door de publicatie van de Code Pensioenfondsen uit 2013 is het diversiteitsconvenant² achterhaald. In de Code is diversiteit verder geconcretiseerd en geformaliseerd (norm 65 tot en met 71): bij de samenstelling van het bestuur moet rekening gehouden worden met leeftijd (jong – oud) en geslacht (man – vrouw). En in het bestuur behoort minimaal één persoon jonger en één persoon ouder dan 40 jaar zitting te hebben en minimaal één man en één vrouw. Rekening houden met dit gegeven ligt uiteraard ook voor de hand wanneer een bestuur ervoor kiest om te werken met aspirant-bestuursleden, 'kweekvijvers', pools of 'opleidingsklasjes'. Een andere dimensie van diversiteit is complementariteit: het elkaar aanvullen vanuit een diversiteit aan competenties. Diversiteit komt daarom verder aan bod in hoofdstuk 7.

2 Dit is het convenant dat partijen betrokken bij pensioenfondsen in december 2010 hebben gesloten om te streven naar meer diversiteit in de samenstelling van besturen van pensioenfondsen in het bijzonder wat betreft leeftijd en geslacht.

5

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Van twee deskundigheids-
niveaus naar twee geschikt-
heidsniveaus

Waar in de 'Aanbevelingen deskundig en competent pensioenfondsbestuur' uit 2007 werd gesproken van de deskundigheidsniveaus 1 en 2 worden in deze 'Handreiking' in plaats daarvan de termen geschiktheidsniveau A en B geïntroduceerd. De geschiktheidsniveaus A en B omvatten kennis op de bekende zeven aandachtsgebieden, competenties en professioneel gedrag. Het gaat om dezelfde kennisgebieden als in de 'Aanbevelingen deskundig en competent pensioenfondsbestuur' uit 2007. In het nieuwe Plan van Aanpak Geschiktheid (PAG) zijn ze, wanneer dat naar de inschatting van de Pensioenfederatie nodig was, geactualiseerd en verdiept ten opzichte van het oude Plan van Aanpak deskundigheid (PAD).

Waarom de overstap van de deskundigheidsniveaus 1 en 2 naar de geschiktheidsniveaus A en B? Dit heeft behalve met de veranderde, complexere context van het besturen van een pensioenfonds te maken met de verwachte implicaties van de Beleidsregel geschiktheid 2012. De overstap naar de geschiktheidsniveaus A en B komt neer op het volgende: A omvat het oude deskundigheidsniveau 1 en deels ³ 2 alsmede de nieuwe eisen ten aanzien van competenties en professioneel gedrag. B betreft een verdieping van het niveau A. Iedere bestuurder (en dus ook ieder bestuur) voldoet aan niveau A. Uit oogpunt van verdere professionalisering wordt niveau B aanbevolen. Uiteraard is daarbij differentiatie op de onderdelen van niveau B denkbaar. Fondsen maken dat zelf uit. Voor grote en complexe fondsen wordt niveau B sterk aanbevolen.

De kenniscomponenten binnen de geschiktheidsniveaus A en B verschillen van elkaar. De kenniscomponent binnen niveau B is aanzienlijk verdiept ten opzichte van de kenniscomponent binnen geschiktheidsniveau A. Dit geldt ook ten aanzien van competenties. Waar de bestuurder op niveau A zicht heeft op de eigen competenties en de benodigde competenties voor het hele bestuur en enig inzicht in de ontwikkelbaarheid van competenties, kan de bestuurder op niveau B hierop acteren. Daarentegen is de component over het vereiste professionele gedrag van de bestuurder op niveau A en niveau B in principe gelijk aan elkaar. In de

3 Zie de eindtermen

praktijk kan de toepassing van competenties natuurlijk ook al leiden tot een ontwikkeling daarvan en kan de betekenis en waarde van professioneel gedrag zich verder verinnerlijken naarmate de geschikte bestuurder langer bestuurt.

Elk bestuur beschikt als geheel over het geschiktheidsniveau A en waar het bestuur dat zelf nodig acht over geschiktheidsniveau B. De geschiktheidsniveaus A en B zijn dus anders van opzet dan de oude niveaus 1 en 2. Niveau 1 omvatte kennis en inzicht op de zeven aandachtsgebieden en niveau 2 aanvullend daarop het vermogen tot oordeelsvorming.

Oordeelsvorming moet niet worden verward met verdiepte, specialistische kennis. Verdiepte, specialistische kennis in het bestuur is zeker dringend aanbevolen wanneer het besturen plaatsvindt binnen een complexe tot zeer complexe omgeving. Maar niet alle besturen hebben te maken met zo'n complexe omgeving; een volledig herverzekerd fonds bijvoorbeeld niet. Voor de categorie besturen die opereert binnen een weinig complexe omgeving volstaat geschiktheidsniveau A, wat uiteraard wel moet betekenen dat kennis, inzicht én oordeelsvorming geborgd zijn op alle zeven aandachtsgebieden, evenals de competenties om naar behoren te kunnen besturen en het daarvoor vereiste professionele gedrag. Dit concept doet recht aan het evidente onderscheid tussen het besturen binnen een complexe tot zeer complexe fondsomgeving en het besturen binnen een eenvoudige fondsomgeving.



Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Deskundigheid

Algemeen

In de niveaus van deskundigheid die hieronder aan de orde komen is kennis op zeven aandachtsgebieden bepalend. Het gaat om de volgende gebieden:

- het besturen van een organisatie;
- relevante wet- en regelgeving;
- pensioenregelingen en pensioensoorten;
- financieel-technische en actuariële aspecten ⁴, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- administratieve organisatie en interne controle (AO/IC);
- communicatie;
- uitbesteding.

Verdiepingsslag op aandachtsgebieden Financieel-technische en actuariële aspecten, Relevante wet- en regelgeving en AO/IC

Zo op het oog lijkt de gevraagde inhoudelijke deskundigheid van bestuurders van pensioenfondsen onveranderd ten opzichte van de situatie in 2011. Maar die gedachte is onjuist. Van fondsbestuurders wordt vanwege de ontwikkelingen op het gebied van vermogensbeheer en risicomangement al op het minimumniveau A meer en diepere kennis hierover verwacht dan voorheen. Dit geldt ook voor het onderwerp balansmanagement en verder hebben er ingrijpende veranderingen in de regelgeving over de governance van pensioenfondsen plaatsgevonden. Het is nodig dat bestuurders daarvan op de hoogte zijn en de achtergronden hiervan doorgronden. In de nieuwe opzet van de eindtermen in het PAG is er daarom voor gekozen in de aandachtsgebieden Financieel-technische en actuariële aspecten, Relevante wet- en regelgeving en AO/IC een grondige verdiepingsslag aan te brengen die zijn weerslag dus al vindt in geschiktheidsniveau A.

Actualisering eindtermen

De eindtermen die als bijlage 7 bij deze 'Handreiking' te vinden zijn, zijn tevens in deze zin geactualiseerd en sluiten nu ook weer aan op de

4 Bij de operationalisering ervan blijkt dit aandachtsgebied dermate breed te zijn dat het in de pensioenpraktijk voor de hand ligt 'Actuariel' en 'Vermogensbeheer' te splitsen.

5 Het complex bestaande uit de begrippen en systemen van de pensioenmaterie

nu geldende regelgeving, begrippen en taalgebruik. De vernieuwde eindtermen hebben tot doel de verzwaarde geschiktheidseisen te onder-
vangen in de opleidingen voor pensioenfondsbestuurders die immers
op de eindtermen in het PAG worden afgestemd.

Geschiktheidsniveau A (minimumniveau voor het hele bestuur)

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

- Kent de opbouw en het functioneren van het pensioencomplex⁵.
- Kent de hoofdstructuur en het primaire begrippenkader van de
deskundigheidsgebieden in hun onderlinge samenhang.
- Kan in eigen woorden het pensioencomplex uitleggen.
- Heeft zicht op de onderlinge samenhang van de deskundigheids-
gebieden.
- 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 én oordeelsvorming.
Maar het vermogen tot oordeelsvorming moet dus niet verward worden
met specialistische kennis. Het vermogen tot oordeelsvorming verwijst
naar zaken die van elke bestuurder verwacht mogen worden, zoals:

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

Geschiktheidsniveau B (het niveau van de ervaren bestuurder)

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

- een verdiept inzicht heeft in het begrippenkader van (een of meer van) de deskundigheidsgebieden en het functioneren ervan,
- actuele ontwikkelingen op (een of meer van) de deskundigheidsgebieden met toegenomen souplesse weet te duiden,
- voor (externe) specialisten op (een of meer van) de aandachtsgebieden een actieve gesprekspartner is en dus meer dan een kritische vragensteller.

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

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

De Pensioenfederatie adviseert elk bestuur van een pensioenfonds het stappenplan om tot een geschiktheidsplan te komen uit te voeren (zie bijlage 4), ook om in kaart te brengen of het al dan niet nodig is te streven naar geschiktheidsniveau B voor (een deel van) het bestuur.

Het expertniveau: E (de externe expert als bestuurder)

Met het expertniveau E wordt het niveau aangeduid dat geldt voor de externe expert in het pensioenfondsbestuur. De bestuurder op niveau E heeft kennis op een of meer specifieke deskundigheidsgebieden vanuit professionele opleiding of ervaring en gedetailleerde kennis van zaken. Deze bestuurder kent de 'ins en outs' van een of meer aandachtsgebie-

den op professioneel en bestuurlijk niveau en beschikt over expertise gelijkwaardig aan die van een extern adviseur op hetzelfde vakgebied.

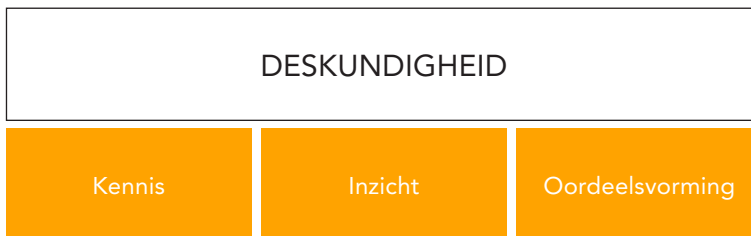
Niveau E blijft binnen het bestek van deze 'Handreiking' een niveau waarvoor geen eindtermen zijn uitgewerkt in het PAG, omdat het expertniveau - denk bijvoorbeeld aan een vermogensbeheerder, riskmanager of jurist - buiten het domein van zelfregulering valt.

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

Concluderend

Deskundigheid leidt niet automatisch tot geschiktheid om een bestuurlijke functie te kunnen uitoefenen. Geschikt voor de uitoefening van een bestuurlijke functie is iemand pas wanneer hij of zij beschikt over ten minste deskundigheid op geschiktheidsniveau A, dus in combinatie met de juiste competenties en met professioneel gedrag, dit alles ter beoordeling van het bestuur. Daarnaast heeft DNB haar rol als toezichthouder, die bij haar beoordeling ook de complexiteit van het fonds zal betrekken.

Figuur 1. Deskundigheid





Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Vaardigheden/competentie- management

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

Denken

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

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

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

Voelen en kracht

Met 'voelen' wordt aandacht voor het omgaan met mensen bedoeld.

Voelen is gericht op:

- samenwerking;
- de durf om zich kwetsbaar op te stellen;
- de sensitiviteit om anderen aan te voelen en daarop te reageren.

Door goed te 'voelen' kunnen potentiële weerstanden geïdentificeerd en aangepakt worden.

Met 'kracht' wordt bedoeld op

- besluitvaardigheid;
- resultaatgerichtheid;
- actiegerichtheid.

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

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

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

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

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

Een aantal van de competenties die in de Aanbevelingen uit 2011 nog werden genoemd, zijn in bovenstaande opsomming niet meer opgenomen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de competentie 'integriteit'. Het Latijnse 'integritas' betekent heelheid, intact zijn, eerlijkheid maar ook fatsoen. Integer zijn als bestuurder hangt samen met betrouwbaar zijn als bestuurder. Integriteit heeft dus betrekking op gedrag, niet op competenties, en krijgt dus aandacht in het hoofdstuk 'Professioneel gedrag'. 'Het vermogen om kritisch te denken' wordt teveel als 'open deur' ervaren om het te verdienen apart als competentie te worden benoemd. Dit geldt ook voor 'energie/inzet', wat eerder tot gedrag kan worden gerekend dan als competentie benoemd. Ook dit aspect krijgt een plaats in het hoofdstuk 'Professioneel gedrag' van deze 'Handreiking', en wel onder de noemer van het tijdsbeslag dat een bestuurlijke functie verlangt en de aantoonbare beschikbaarheid van de benodigde tijd wanneer een bestuurlijke functie aanvaard wordt. Verder heeft clustering van com-

petenties plaatsgevonden waar die werden ervaren als onderdeel van een geheel. Onder 'klant- en kwaliteitsgericht' wordt bijvoorbeeld ook resultaatgerichtheid begrepen en 'communicatief vermogen' omvat naast 'uitdrukkingsvaardigheid' ook 'luisteren' en 'empathie'.

Figuur 2. Competenties

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

Diversiteit om complementariteit in het bestuur te bereiken

Vanuit een diversiteit aan competenties kan het bestuur elkaar aanvullen. De praktijk wijst uit dat niet iedereen in dezelfde mate over alle competenties beschikt. Het is zaak dat het bestuur 'evenwicht' nastreeft in die zin dat alle competenties in elk geval in voldoende mate vertegenwoordigd zijn in het bestuur. Het volgende voorbeeld kan verduidelijken waarom competenties evenwichtig over het bestuur verdeeld moeten zijn: in een bestuur van vier bestuursleden kan ieder bestuurslid goed strategisch denken maar de competenties 'samenwerken', 'besluitvaardigheid' en 'leiderschap' zijn maar matig aanwezig. Het bestuur had meer gehad aan een bestuurslid dat goed strategisch kan denken, een bestuurslid dat de samenwerking tussen de bestuursleden daarin faciliteert, een bestuurslid dat bewaakt dat er ook besluiten worden genomen

en een voorzitter die de verschillende fases van bespreking procesmatig goed leidt en leiderschap toont voor de stappen naar een constructief vervolg. Een dergelijke diversiteit binnen het bestuur verbreedt de horizon en komt het functioneren ten goede. De diversiteit op basis van leeftijd en geslacht zal ook bijdragen aan de diversiteit in competenties.

Enige nuancering

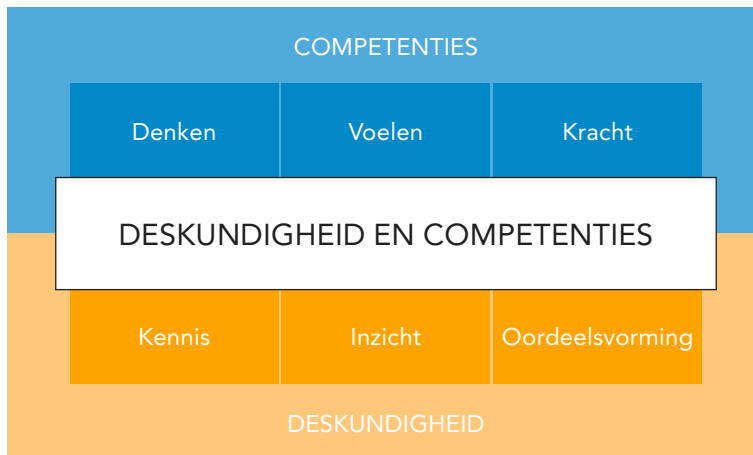
Het denken in competenties biedt een bruikbaar instrumentarium om een deel van de benodigde kwaliteiten van een fondsbestuur te duiden. Het is goed hierover te spreken binnen het bestuur en consensus na te streven over de competenties waar het bestuur behoefte aan heeft. Wel moet bedacht worden dat denken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

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen in het profiel van het bestuur als geheel de volgende competenties op te nemen: authenticiteit, communicatief vermogen, klant- en kwaliteitsgericht, loyaliteit, multidisciplinair denken en oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn, onafhankelijk, strategisch denken, besluitvaardig, onderhandelingsvaardig, overtuigingskracht, reflecterend vermogen, verantwoordelijk, samenwerken, stressbestendig, strategische sturing (en voor de voorzitter:) voorzittersvaardigheid en leiderschap.

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

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

Figuur 3. Deskundigheid en competenties



8

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Professioneel gedrag

Algemeen

In de 'Aanbevelingen goed en competent pensioenfondsbestuur' uit 2011 werd al geïmpliceerd dat 'professioneel gedrag' naast deskundigheid en competenties een onmisbare component van de geschiktheid om te besturen is. Na de publicatie van de Beleidsregel Geschiktheid 2012 en de uitleg die de toezichthouder hieraan blijkt te geven kan niemand er meer omheen. In deze 'Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur' krijgt professioneel gedrag daarom expliciet aandacht. Maar wat is professioneel gedrag precies? Zoals in de inleiding al opgemerkt heeft het vooral met praktische en meetbare gedragsaspecten van doen. Het gaat dan om zaken als aantoonbaar voldoende tijd beschikbaar hebben, er blijk van kunnen geven de fonduarakteristieken 'in de genen' te hebben en een goed ontwikkeld bewustzijn te hebben op het gebied van de zogenaamde *board room dynamics*. Maar aan de basis van dit alles ligt uiteraard de integriteit van de bestuurder.

Integer gedrag

Als we spreken over professioneel gedrag heeft integriteit daarin de sleutelrol. Integer zijn als bestuur(der) verwijst naar betrouwbaar zijn als bestuur(der). Mensen die integer worden genoemd hebben over het algemeen de eigenschap dat ze handelen in overeenstemming met hun principes en zich houden aan de verplichtingen die ze op zich genomen hebben. Ook in moeilijke omstandigheden als er druk wordt uitgeoefend om van principes af te wijken. Een integer persoon is betrouwbaar, eerlijk, respectvol en gedraagt zich consistent in verschillende situaties. Zie ook de Code Pensioenfondsen, norm 72 tot en met 76.

Board room dynamics

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

Diverse organisaties hebben in recente jaren onderzoek verricht naar leiderschap, besluitvorming, interne en externe communicatie en groepsdynamiek in de bestuurskamers van financiële instellingen en ook pensioenfondsen. De onderzoeken bieden vaak praktische aanknopingspunten om cultuurveranderingen, zo die gewenst zouden zijn, op gang te helpen brengen. Bijlage 6 bevat een korte lijst van onderzoeken naar gedrag en cultuur. Het spreekt vanzelf dat de mate van herkenning van beschreven situaties sterk kan verschillen.

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen en -bestuurders naast aandacht voor kennisinhoudelijke opleidingstrajecten aandacht te hebben voor het eigen gedrag en de groepsdynamiek binnen het bestuur en tussen het bestuur en de in- en externe partijen waar het bestuur mee van doen heeft. Het bestuur kan hiertoe kennis nemen van diverse studies op dit gebied.

Het bestuur kan naast de jaarlijkse evaluatie die de Code Pensioenfondsen benoemt met regelmaat een extra moment organiseren waarop het gezamenlijk reflecteert op zaken als interne en externe samenwerking, de manier waarop het besluiten neemt, het voorzitterschap e.d.

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

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

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

Het bestuur kan overwegen als hulpmiddel een 'routekaart' voor het eigen besluitvormingsproces te ontwerpen. Een ontwerpaanzet die het bestuur nog zal moeten toesnijden op de karakteristieken van het eigen fonds is bijvoorbeeld te vinden in het rapport 'Kijken in de spiegel' ⁶. Pensioenfondsbesturen wordt hierin een 'spoorboekje' aangereikt om verantwoord tot besluiten te kunnen komen en goed voorbereid om te gaan met de dilemma's die zij in hun eigen bestuurlijke besluitvorming tegenkomen. Het rapport geeft handvatten in de vorm van meer algemeen geldende uitgangspunten en meer specifieke principes of ijkpunten en bevat een lijst van voorbeelden van zulke ijkpunten of principes voor concrete afwegingen op de gebieden governance, evenwichtige belangenafweging en uitvoering.

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

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

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

Tijdsbeslag bestuurlijke functies

Een pensioenfondsbestuurder moet tijd kunnen investeren. Uiteraard in de eerste plaats in het besturen zelf, in overleg en besluitvorming, verantwoording, communicatie met belanghebbenden en in reflectie op het eigen en gezamenlijk functioneren. Maar ook in opleiding, verdieping en op peil houden van kennis. Ook al verschillen fondsen en daarmee de complexiteit van het besturen, besturen blijft in alle gevallen een uiterst verantwoordelijke aangelegenheid. Niettemin zal het besturen van een minder complex pensioenfonds minder tijd in beslag nemen dan het besturen van een complex fonds. Hoeveel tijd een bestuurder nodig heeft om zijn/haar bestuursfunctie adequaat te kunnen vervullen, blijft ook altijd een persoonlijke kwestie. In de profielschets die het bestuur maakt, zal steeds een geschat tijdsbeslag voor de functie moeten zijn opgenomen. DNB gaat bij de geschiktheidstoets van (mede)beleidsbepalers na of de beoogde bestuurder naar haar inschatting voldoende tijd in de bestuurlijke functie kan investeren. Hierbij is dus de zwaarte van de functie relevant maar ook eventuele nevenfuncties. De toezichthouder bepaalt het tijdsbeslag aan de hand van een zogenoemde 'voltijd equivalent score' ('VTE-score', zie bijlage 5). Daarin is het tijdsbeslag opgeteld van de beoogde functie en andere bestuurs- en toezichtfuncties die de kandidaat-bestuurder heeft. De VTE-score mag maximaal 1 zijn. Als de score hoger is, dan mag het fonds de kandidaat niet als bestuurder benoemen. Als de score lager is dan 1, dan toetst DNB of de kandidaat-bestuurder ook daadwerkelijk voldoende tijd beschikbaar heeft om de beoogde functie naar behoren te kunnen uitvoeren. Benaadrukt wordt dat de VTE-score louter bedoeld is voor DNB in het kader van de geschiktheidstoets.

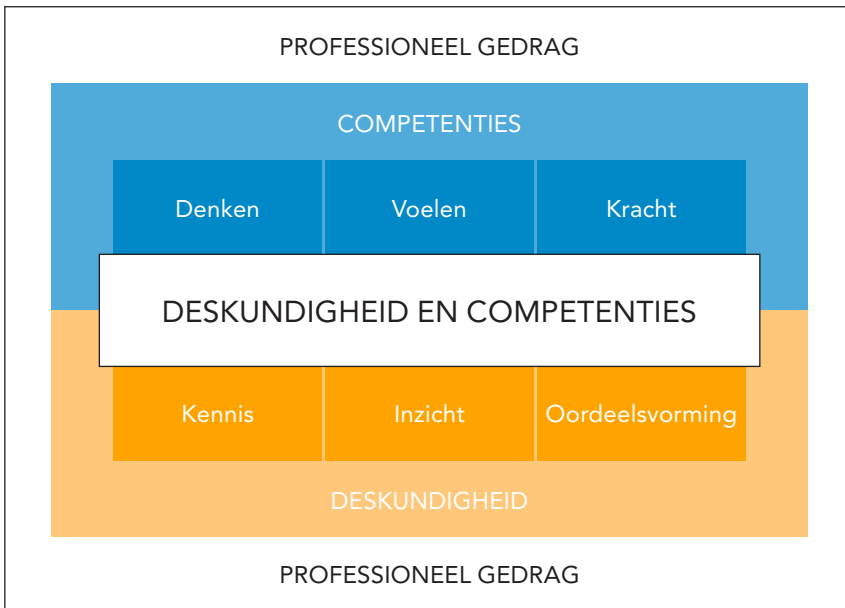
6 Transparency International, mei 2013.

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

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

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

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



9

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Geschikt bestuur, wat is er nog
meer voor nodig?

Geschiktheidsplan

Sinds 2007 is het goed gebruik dat besturen een 'deskundigheidsplan' voor het gehele bestuur maken dat vervolgens uitgangspunt is voor de individuele opleidingsplannen. Hiermee kunnen lacunes in de deskundigheid worden opgespoord en worden aangepakt. Met de introductie van het drieluik 'deskundigheid, competenties, professioneel gedrag' en het gegeven dat een bestuurder vanaf dag één geschikt moet zijn is een andere aanpak nodig geworden. Het deskundigheidsplan uit de oude 'Aanbevelingen deskundig en competent pensioenfondsbestuur' is in deze 'Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur' dan ook vervangen door een 'geschiktheidsplan'.

Daarin moet als uitgangspunt voor de individuele opleidingsplannen aandacht zijn voor:

- de vereiste deskundigheid van de individuele bestuursleden en het bestuur als geheel;
- competenties van de individuele bestuursleden en het bestuur als geheel;
- professioneel gedrag en wat dit concreet betekent voor elk bestuurslid.

Nu in grote lijnen duidelijk is wat van een bestuur wordt verwacht op het gebied van deskundigheid, competenties en professioneel gedrag en duidelijk is dat een bestuurder vanaf dag één over alle kwaliteiten om te kunnen besturen moet beschikken, zal een bestuur zeker willen weten hoe het de verschillende aspecten van geschiktheid kan borgen en daarmee de continuïteit van het bestuur. De Pensioenfederatie stelt in bijlage 4 een stappenplan ter beschikking om te komen tot een geschiktheidsplan. Dit stappenplan is afgeleid van de cyclus geschikt bestuur die in figuur 5 aan het eind van dit hoofdstuk is samengevat. Het stappenplan beoogt besturen van pensioenfondsen concreet te helpen bij het opstellen van een geschiktheidsplan. Daarmee kan het bestuur invulling geven aan norm 50 uit de Code Pensioenfondsen 2013 om zorg te dragen voor een doorlopend programma om de geschiktheid van de leden van het bestuur op peil te houden en waar nodig te verbreden of te ontwikkelen. De hand houden aan zo'n programma voor 'permanente educatie'

is noodzakelijk, ook op de momenten dat er geen lacunes zijn. Het is immers zaak lacunes niet achteraf te hoeven vullen maar deze te voorkomen. Bij permanente educatie hoeft niet per definitie gedacht te worden aan het volgen van opleidingen. Literatuur bijhouden en het bezoeken van themabijeenkomsten van de Pensioenfederatie zijn ook voorbeelden van de invulling van het begrip 'permanente educatie'.

De Pensioenfederatie adviseert pensioenfondsbesturen voorbeelden voor de invulling van 'permanente educatie' op te nemen in het geschiktheidsplan, dat beoogt de eigen geschiktheid van het bestuur en de individuele bestuursleden zo goed mogelijk te borgen.

Aandachtspunten

Schijn van belangenverstrengeling/dubbelfuncties

Het kan zich voordoen dat één of meer personen zowel deelnemen aan het fondsbestuur als aan de (CAO-)onderhandelingen over de inhoud van de pensioenregeling. De Pensioenfederatie is van mening dat elk pensioenfonds zelf moet oordelen of deze dubbelfuncties gewenst zijn. Het kan zijn dat DNB hier bij de toetsing van nieuwe bestuurders naar vraagt. In elk geval is het van groot belang dat dubbelfuncties zichtbaar worden gemaakt. Naar de mening van de Pensioenfederatie kan worden gewerkt met dubbelfuncties. Het kan als voordeel hebben dat daardoor bepaalde deskundigheid in het bestuur beter geborgd is. Voorts kan via toetsingen en evaluaties van het functioneren van het bestuur vinger aan de pols worden gehouden. Zo kan aan de orde worden gesteld of de wettelijke taak van evenwichtige belangenafweging bij de uitvoering van de pensioenregeling niet in het geding komt. Het gaat primair om de competentie onafhankelijkheid⁷. De wenselijkheid of onwenselijkheid van een dubbelfunctie heeft gevolgen voor het opstellen van de profielen. Zie ook de Code Pensioenfondsen norm 52 en 72.

Financiële compensatie

Het bestuurslid van een pensioenfonds staat aan de top van een private not-for-profit-instelling die als een arbeidsvoorwaardelijke financiële instelling wordt beschouwd. De Pensioenfederatie is van mening dat daarbij een passende financiële compensatie hoort. Hoe hoog die moet

zijn wordt situationeel bepaald. De compensatie dient in een redelijke verhouding te staan tot het tijdsbeslag en verantwoordelijkheid die gedragen wordt. Uitgangspunt is steeds dat het beloningsbeleid beheerst is, duurzaam, in overeenstemming met de doelstellingen van het pensioenfonds en dus past bij de cultuur van de bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep waarvoor het fonds de pensioenregeling uitvoert. Voor verdere toelichting op dit punt wordt verwezen naar de Code Pensioenfondsen norm 77 tot en met 81.

Geschikt bestuur

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

7 'Onafhankelijkheid' neemt binnen de genoemde competenties een bijzondere plaats in. Gesproken kan worden van drie te onderscheiden aspecten van onafhankelijkheid: 'in state', 'in mind' en 'in appearance'.

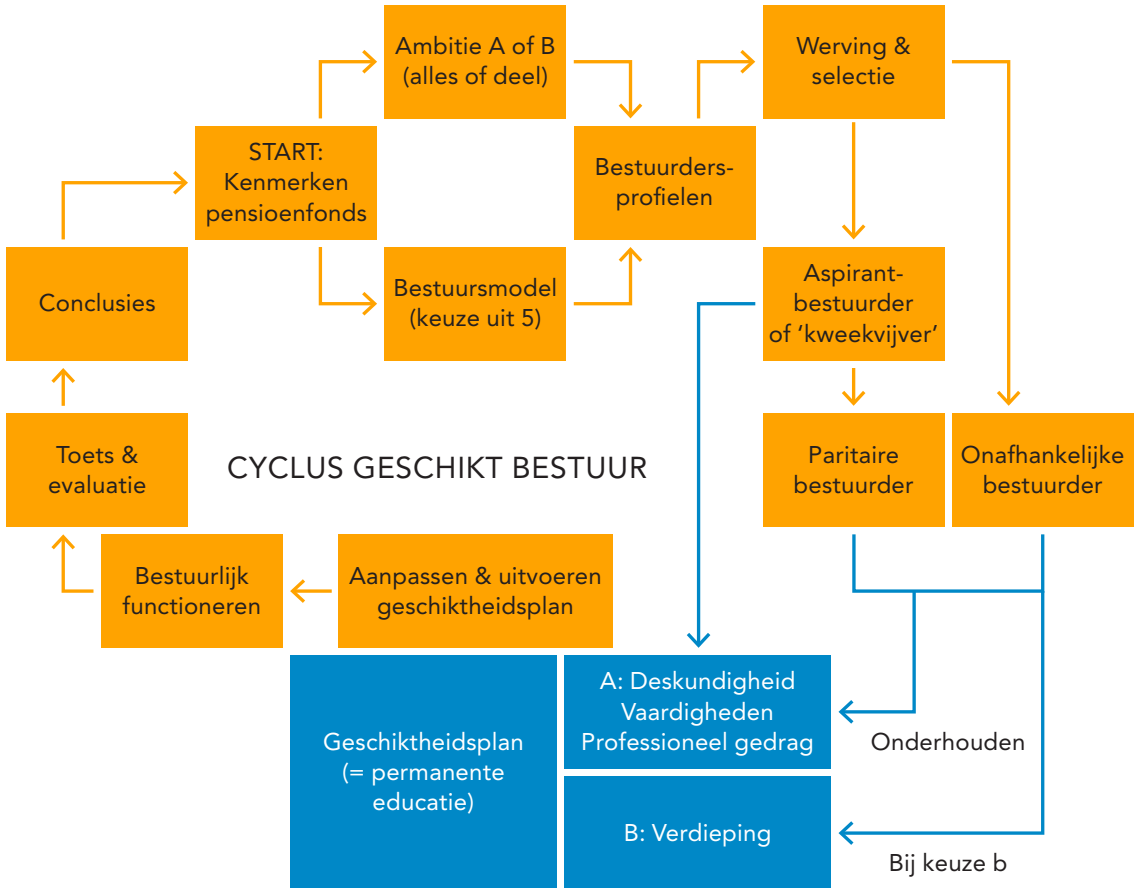
1. Onafhankelijkheid 'in state': waar de Pensioenwet formele onafhankelijkheid eist, zoals in de onafhankelijke bestuursmodellen, is deze geborgd;

2. Onafhankelijkheid 'in mind': alle leden van het bestuur, intern toezicht of belanghebbendenorgaan zijn in staat onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken; én

3. Onafhankelijkheid 'in appearance': alle leden van het bestuur, intern toezicht of belanghebbendenorgaan voorkomen de schijn van belangenverstrengeling.

Het is steeds de verantwoordelijkheid van het pensioenfondsbestuur om de onafhankelijkheid van de leden van de verschillende bestuursorganen te waarborgen.

Figuur 5. Cyclus geschikt bestuur



10

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur

Geschikt pensioenfondsbestuur:
medebeleidsbepalers en andere
betrokkenen

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

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

Medebeleidsbepalers en andere betrokkenen

- De Raad van Toezicht (art. 104 PW, leden 1 - 7, art. 106, lid 1) is *medebeleidsbepaler*.

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

Eisen aan de geschiktheid van de leden van de Raad van Toezicht: geschikt zijn om toezicht te houden op de uitoefening van het algehele functioneren van het pensioenfondsbestuur, voldoende tijd daarvoor beschikbaar hebben. De onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht dient voorop te staan. De Raad van Toezicht wordt verondersteld grondig inzicht in en belangstelling voor de eisen aan de dag te leggen die aan de geschiktheid van het bestuur/de bestuursleden worden gesteld. Het is daarom aan te bevelen dat de leden van de Raad van Toezicht zich, zij het vanuit het toezichtperspectief, tenminste vertrouwd

maken met de kennis behorend bij geschiktheidsniveau A. Het is uiteraard aan het fonds te bepalen of het hier voldoende countervailing power aan heeft.

- De *Visitatiecommissie* (art. 104 PW, lid 8, art. 106, leden 2 en 3) is *betrokkene maar geen medebeleidsbepaler*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Eisen aan de directeur van het bestuursbureau en/of het pensioenfonds: geschikt zijn voor de uitoefening van het bedrijf van het

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

Voor hun commentaar op de concepten van deze Handreiking dankt de Pensioenfederatie:

de leden van de leesgroep, bestaande uit:

- David van As (BPF Bouwnijverheid)
- Marlies Bartels (Pensioenfonds Verloskundigen)
- Peter Borgdorff (Pensioenfonds Zorg en Welzijn)
- William van Ettinger (Pensioenfonds Mars)
- Niels van Heesen (Pensioenfonds Xerox)
- Mary Hofmans (Pensioenfonds Fysiotherapeuten)
- Rob Kragten (Pensioenfonds Unilever Nederland 'Progress')
- Henk Schuijt (onafhankelijk)
- Sandra Smits (Mens en Kennis)

de leden van de werkgroep Pension Fund Governance, bestaande uit:

- Arend van Wijngaarden, Bpf. Woningcorporaties
- Ruud Degenhardt, Bpf. Grafische bedrijven
- Rob Kragten, Pensioenfonds Progress
- Theo Meister, Pensioenfonds Huisartsen
- Erik Voorhoeve, KLM Pensioenfonds/Blue Sky Group
- Mila Hoekstra, Pensioenfederatie (secretaris)

en de voorzitter van de Commissie Compliance

- Paul van Leeuwen (onafhankelijk)

Voor hun werkzaamheden aan de uitwerking van de Eindtermen 2014 gaat dank uit naar:

- Hannie Davelaar
- Henk-Jan Strang

De ad hoc werkgroep die het project om deze Handreiking tot stand te brengen ter hand nam, bestond uit:

- René Bastian (PGGM)
- Mark de Wijs (SPO)
- Lies van Rijssen (Pensioenfederatie)

B

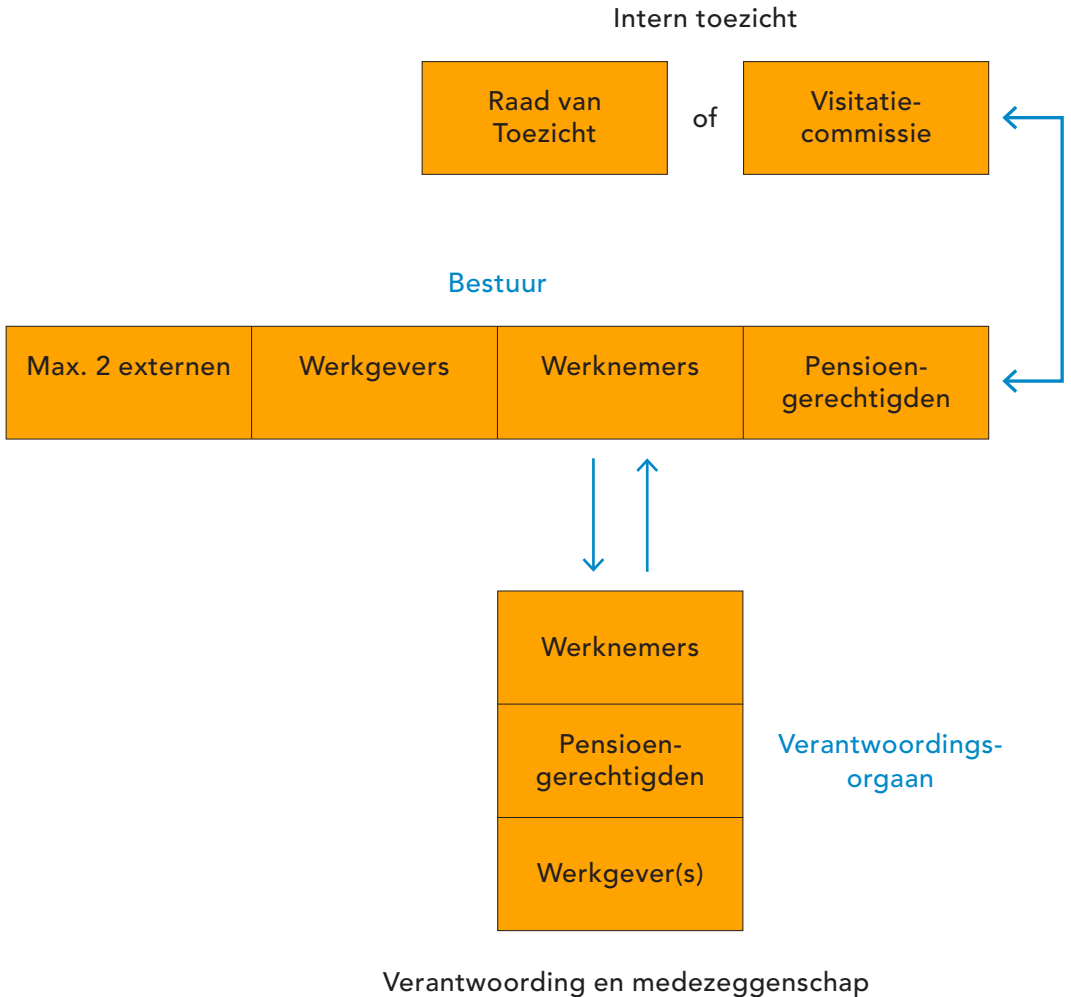
Bijlagen

Bijlage 1

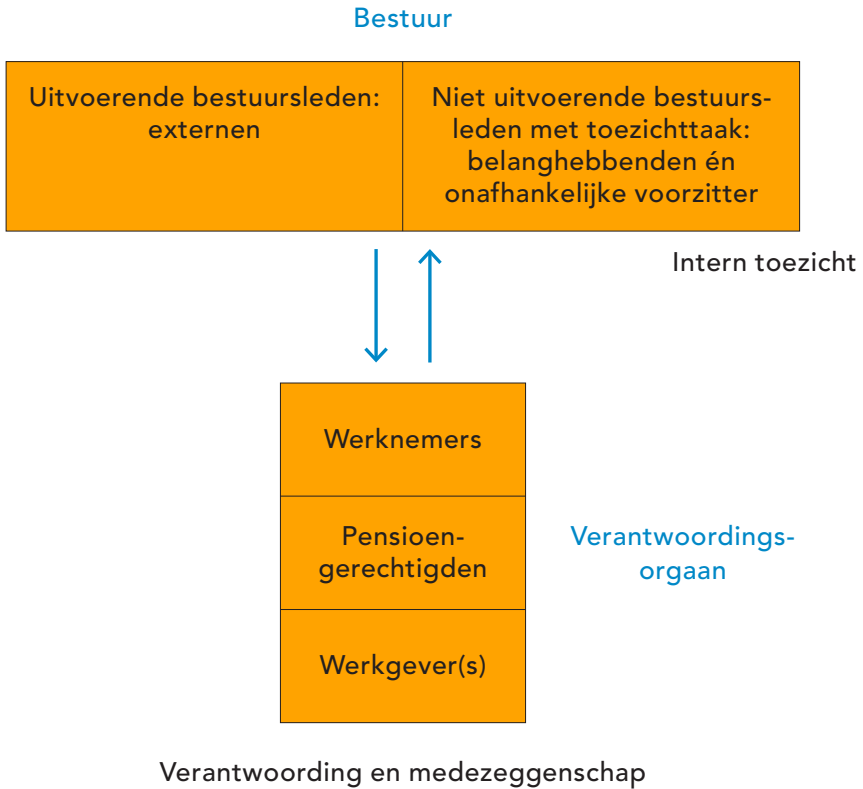
Overzicht bestuursmodellen Wet versterking bestuur pensioenfondsen

Modellen met belanghebbenden in bestuur

MODEL 1 PARITAIR MODEL

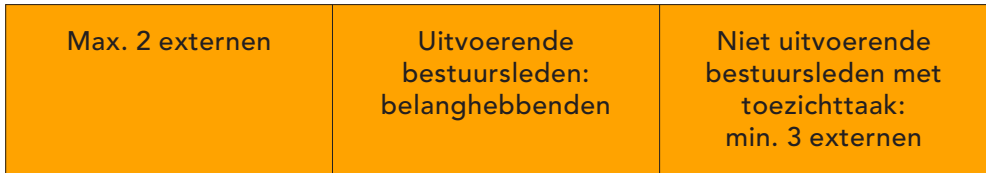


MODEL 2
ONE TIER BOARD: OMGEKEERD GEMENGD MODEL



MODEL 3
ONE TIER BOARD: PARITAIR GEMENGD MODEL

Bestuur



Intern toezicht

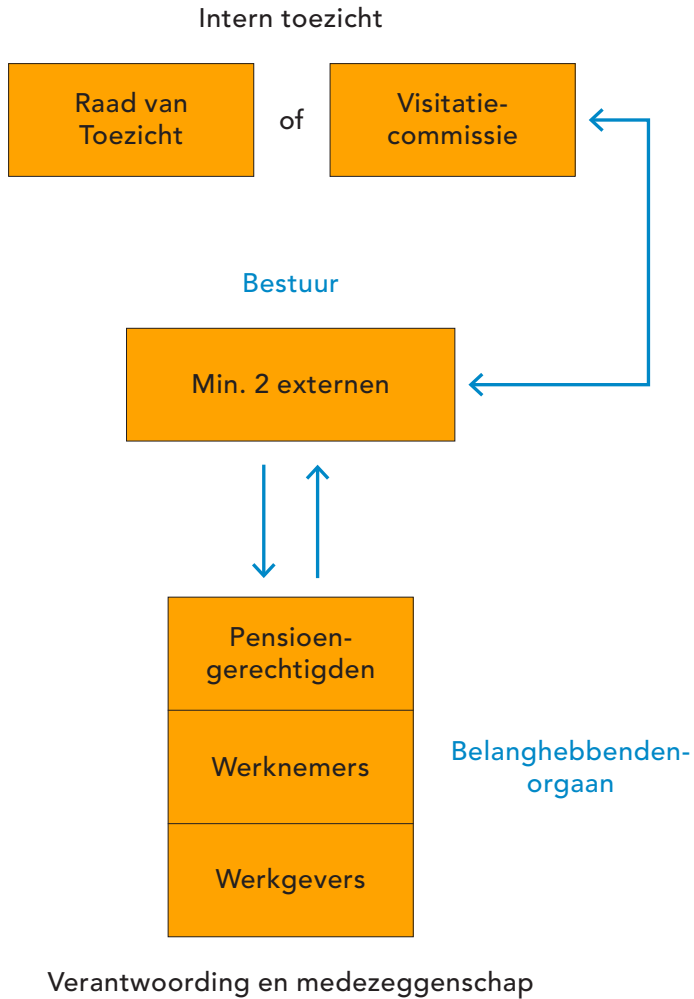


Verantwoordings-
orgaan

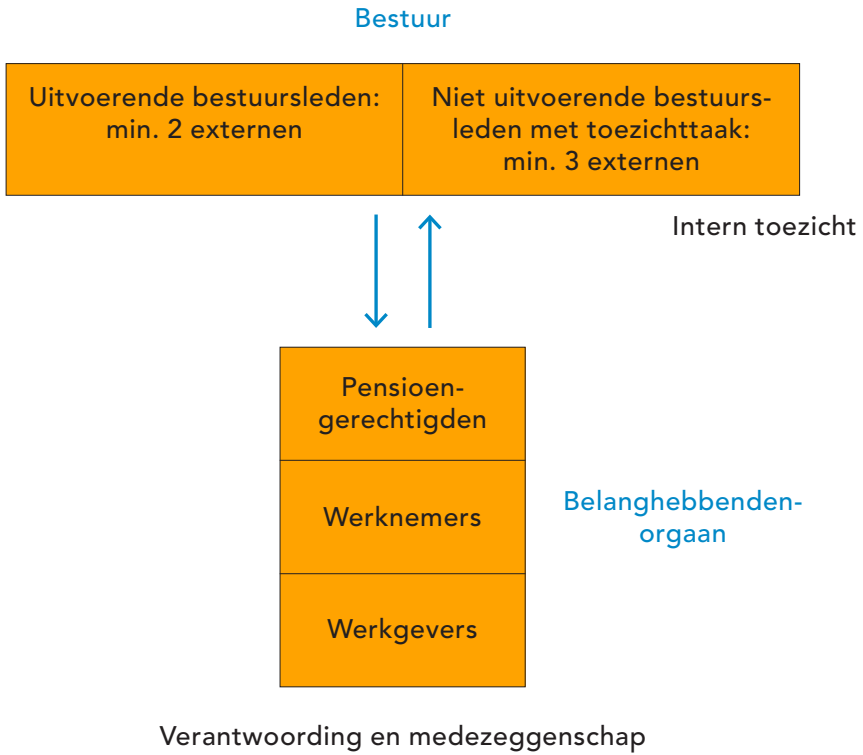
Verantwoording en medezeggenschap

Modellen met onafhankelijken in bestuur en toezicht

MODEL 4
ONAFHANKELIJK MODEL

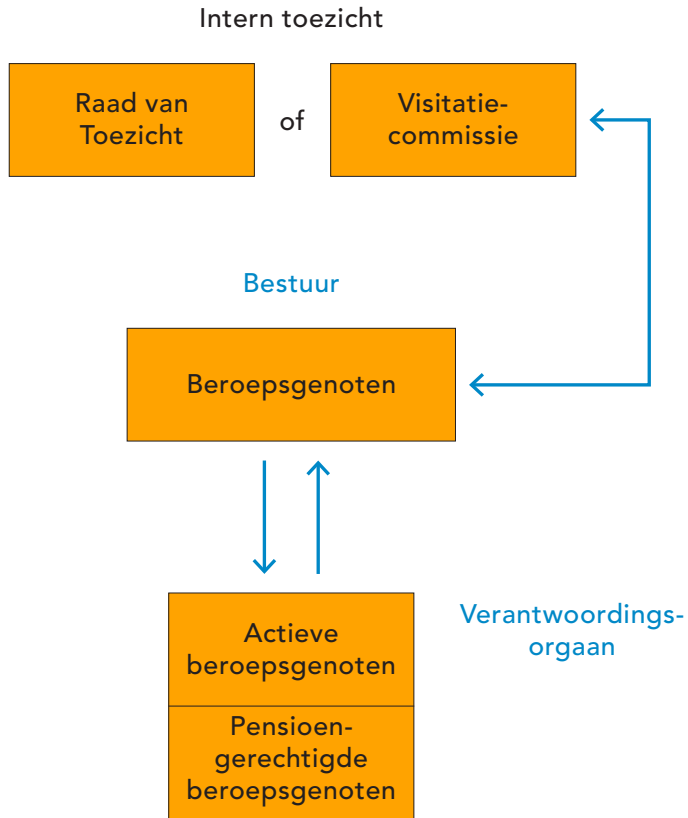


MODEL 5
ONE TIER BOARD: ONAFHANKELIJK GEMENGD MODEL



Voorbeeld model beroepspensioenfondsen

BEROEPSPENSIOENFONDSEN
MODEL 1



Verantwoording en medezeggenschap

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

- een pensioenfondsbestuur;
- een bestuurder van een pensioenfonds;
- een voorzitter van een pensioenfondsbestuur;
- een lid van de Raad van Toezicht van een pensioenfonds.

Deze voorbeeldprofielen zijn zuiver bedoeld ter inspiratie en niet voorschrijvend.

Bijlage 1a

Voorbeeldprofiel van een pensioenfondsbestuur

Profielchets van het fonds

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

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

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

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

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

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

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

<naam, voorzitter>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

<naam, <bestuursfunctie>>

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

- *Beleggingsadviescommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij het uit te voeren beleggingsbeleid. De beleggingsadviescommissie vergadert gemiddeld 6 keer per jaar. De Commissie bestaat uit:

<naam, bestuursfunctie>

<naam, bestuursfunctie>

<naam, extern.....>

- *Communicatiecommissie*. Deze commissie adviseert het bestuur over vraagstukken die zich voordoen bij de communicatie met de belanghebbenden bij het pensioenfonds. De communicatiecommissie vergadert 6 keer per jaar.

<naam, bestuursfunctie>

<naam, bestuursfunctie>

<naam, extern.....>

Voor het interne toezicht op het functioneren van het bestuur is een Raad van Toezicht ingesteld. De Raad van Toezicht heeft statutair recht op alle informatie uit bestuursstukken of overleg die de Raad nodig acht voor een goede taakvervulling. Doel van de dialoog tussen het bestuur en de Raad van Toezicht - zij komen <.....> keer bij jaar bij elkaar -

is dat deze bijdraagt aan het effectief en slagvaardig functioneren van het bestuur en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering.

De Raad van Toezicht beoordeelt om dat te bereiken:

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

De Raad van Toezicht bespreekt zijn bevindingen met het bestuur en legt over zijn bevindingen verantwoording af aan het Verantwoordingsorgaan. In een eigen paragraaf vermeldt de Raad van Toezicht zijn bevindingen in het jaarverslag van het pensioenfonds. Eventueel disfunctioneren van het bestuur bespreekt de Raad van Toezicht eerst met het bestuur zelf. Zo nodig spreekt de Raad van Toezicht vervolgens met het Verantwoordingsorgaan. Indien nodig onderneemt de Raad van Toezicht vervolgens nadere actie. De Raad van Toezicht betreft de naleving van de Code Pensioenfondsen bij zijn taak. Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt diversiteit beoogd. De Raad van Toezicht heeft continu aandacht voor het eigen functioneren, evalueert dit jaarlijks en rapporteert hierover aan het bestuur en het Verantwoordingsorgaan. Eens per drie jaar betreft de Raad van Toezicht bij de evaluatie een externe.

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

Werkzaamheden van het pensioenfondsbestuur

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

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

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

Geschiktheid bestuur

Bestuursleden vullen elkaar aan in kennis en competenties.

Het gehele bestuur beschikt over deskundigheid op de volgende aandachtsgebieden:

- Het besturen van een organisatie;
- Relevante wet- en regelgeving;
- Pensioenregelingen en pensioensoorten;
- Financieel-technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering;
- Administratieve organisatie en interne controle;
- Communicatie;
- Uitbesteding.

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

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

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

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

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

Vergoeding

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

Bijlage 1b

Voorbeeldprofiel van een bestuurslid van een pensioenfondsbestuur

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

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

Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

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

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

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

Bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

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

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

Vereisten algemeen

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

- Integriteit en onafhankelijkheid vormen de eerste voorwaarde om te kunnen besturen.
- Bestuurders staan er borg voor voldoende tijd voor de uitoefening van de bestuursfunctie beschikbaar te hebben. Zij stellen zich op de hoogte van wat de regelgeving op dit punt voorschrijft.
- Bestuurders hebben een grondige kennis van het fonds zelf in termen van de regeling, de populatie, de cultuur e.d. De doelstellingen van het fonds en de op de fonksarakteristieken afgestemde uitgangspunten zitten bestuurders als het ware 'in de genen'. Die doelstellingen en uitgangspunten zijn voor de bestuurders van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld van cruciaal belang voor de evenwichtige afweging van belangen en voor de omgang met dilemma's in de bestuurlijke besluitvorming.

- Bestuurders zijn zich ervan bewust dat de cultuur van een (financiële) instelling voorspeller is van de prestaties van de organisatie en zijn zich bewust van het belang van voorbeeldgedrag: 'the tone at the top'. Bestuurders hebben open oog voor de werking van groepsdynamische processen en voor het belang om individueel respectievelijk gezamenlijk regelmatig te reflecteren op eigen gedrag en op het gezamenlijke bestuurlijke functioneren (bestuurlijke evaluatie).

Nadere vereisten aan de gezochte bestuurder

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

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

De deskundigheid op geschiktheidsniveau A omvat de volgende kennisgebieden:

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

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

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

<.....+Toelichting>,

<.....+Toelichting>,

<.....+Toelichting>.

Selectieprocedure en benoeming

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

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

Toetsing door DNB

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

Vergoeding

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

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

Bijlage 1c

Voorbeeldprofiel van een voorzitter van een pensioenfondsbestuur

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

Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

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

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

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

Bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

Het bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld bepaalt hoe de pensioenregeling wordt uitgevoerd en legt daarover beleid vast. Op dat beleid ziet de Raad van Toezicht toe. Over het beleid legt het bestuur aan het Verantwoordingsorgaan verantwoording af. Het bestuur van

Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld werkt volgens een paritair bestuursmodel en bestaat uit in totaal zes personen van wie er één een externe specialist is. Drie van de leden zijn aangewezen door de werkgever, twee door de werknemers en één lid door de vereniging van gepensioneerden. De leden van het bestuur worden benoemd voor een termijn van vier jaar.

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

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

Vereisten algemeen

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

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

top'. Bestuurders hebben open oog voor de werking van groepsdynamische processen en voor het belang om individueel respectievelijk gezamenlijk regelmatig te reflecteren op eigen gedrag en op het gezamenlijke bestuurlijke functioneren (bestuurlijke evaluatie).

Nadere vereisten aan de voorzitter

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

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

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

Dit betekent dat de voorzitter:

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

De deskundigheid op geschiktheidsniveau A omvat de volgende kennisgebieden:

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

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

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

Selectieprocedure en benoeming

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

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

Toetsing door DNB

Het bestuur meldt de voorgenomen benoeming van de bestuursvoorzitter aan bij DNB. DNB toetst de beoogde voorzitter op geschiktheid. Geschiktheid blijkt uit kennis, competenties en professioneel gedrag.

DNB zal de beoogde bestuursvoorzitter toetsen aan de hand van dit profiel en in de context van de samenstelling van het overige bestuur. Met zekerheid is een uitdrukkelijk toetscriterium de tijd die de beoogde bestuurder beschikbaar heeft, waarbij de VTE-score van toepassing is. Dit is de normering van tijdsbeslag, zoals vormgegeven in artikel 35a van het Besluit uitvoering Pensioenwet (Pw) en Wet verplichte beroeps-pensioenregeling (Wvb).

Vergoeding

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

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

Bijlage 1d

Voorbeeldprofiel van een lid van een Raad van Toezicht

**Vacante functie:
lid van de Raad van Toezicht
bij Pensioenfonds
Het Goede Voorbeeld**

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

Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

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

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

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

Bestuur van Pensioenfonds Het Goede Voorbeeld

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

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

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

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

Taak en werkwijze van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht oefent integraal toezicht uit op het pensioenfondsbestuur en staat dit met raad en daad terzijde. De leden van de Raad van Toezicht handelen steeds in het belang van de doelstelling van het fonds, zonder specifieke opdracht en onafhankelijk van welk ander belang ook. Bestuur en Raad van Toezicht komen <.....> maal per jaar bij elkaar. Doel van hun dialoog is dat deze bijdraagt aan het effectief en

slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. De Raad van Toezicht beoordeelt om dat te bereiken:

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

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

Vereisten aan leden van de Raad van Toezicht

Leden van de Raad van Toezicht zijn betrokken bij het bestuur, maar zij stellen zich tegelijkertijd zodanig onafhankelijk op dat belangentegenstellingen voorkomen worden.

Zij hebben het vermogen en de durf om zich kritisch op te stellen richting het bestuur.

Op het gebied van *kennis* wordt van de leden van de Raad van Toezicht gevraagd dat zij:

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

Van de leden van de Raad van Toezicht worden de volgende *competenties* gevraagd:

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

De professionaliteit van de leden van de Raad van Toezicht blijkt onder meer uit:

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

Selectieprocedure en benoeming

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

Toetsing door DNB

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

Vergoeding

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

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

Bijlage 2

Competenties nader uitgewerkt (definitie, beschrijving, teveel/te weinig, ontwikkelbaarheid)

Denken					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelbaar
1	Strategisch denken	Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door ze in een meer omvattend begrippenkader te plaatsen en van daaruit te handelen. De grote lijnen en voornaamste implicaties van gebeurtenissen in beeld hebben en houden. Verder kijken en denken dan de dagelijkse focus.	Operationele focus, praktische zaken of bezwaren in strategische discussie inbrengen, vroeg conclusies trekkend.	Maakt geen verbinding met de praktijk of met andere bestuursleden.	Ja, echter beperkt. Verondersteld wordt de capaciteit tot abstract denken, maar moet daartoe aangespoord en gestimuleerd worden.
2	Multidisciplinair denken en oordeelsvorming	Dwarsverbanden en de samenhang zien en communiceren tussen de verschillende domeinen/deskundigheidsgebieden. Kan mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en logische conclusies trekken en tot realistische beoordelingen komen.	Monodisciplinair denken. Tonen van gespecialiseerde kennis. Naar standaard oplossingen grijpen die wellicht niet of niet zeker tot het gewenste effect leiden. Kan geen hoofdvanzaken onderscheiden.	Teveel kennisgebieden erbij betrekken. Alles hangt met alles samen, waardoor geen besluit volgt. Te snel van oordeel, blijft hangen in eigen oordeel zonder nieuwe informatie in het oordeel te betrekken.	Ja, door confrontatie. Verder als 1.
	→	→	→	→	→

	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelbaar
3	Verantwoordelijk	Heeft inzicht in externe en interne belangen, weegt zorgvuldig af en legt verantwoording af. Toont lerend vermogen en is zich bewust van de verantwoordelijkheid die de functie met zich meebrengt. Erop toezien dat zaken volgens afspraak en/of overeenkomstig bepaalde (afgesproken) normen tijdig worden uitgevoerd teneinde de doelstelling van het fonds te realiseren. Niet twijfelen in te grijpen als de omstandigheden daar om vragen.	Laat niet zien waarom keuzes gemaakt zijn en welke belangenafweging heeft plaatsgevonden.	Houdt een lange verantwoording waarin alle voor- en nadelen voor alle betrokken partijen worden beschreven.	Ja, maar beperkt.
4	Reflecterend vermogen	Handelen in het bewustzijn van de professionele taak en van de eigen positie, kennis en vaardigheden. Eigen denken en handelen en dat van het bestuur kritisch kunnen bezien en beoordelen.	Weinig kritisch ten aanzien van eigen handelen en resultaten. Bekijkt zijn eigen functioneren niet.	Alleen bezig zijn met het proces en eenieders taak hierin zonder een relatie met de praktijk te leggen.	Ja, is ontwikkelbaar mits daar een bereidheid toe bestaat die zich kenmerkt door een open, ontvankelijke en kwetsbare opstelling.
		→	→	→	→

Voelen					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
1	Loyaliteit	Een grote morele betrokkenheid hebben bij de organisatie, de doelstellingen en de belanghebbenden.	Houdt zich niet aan verbintenis, band of verplichting.	Te betrokken zijn en daardoor inleveren aan kritisch vermogen. Verliest uit het oog dat doelen op verschillende manieren bereikt kunnen worden.	Ja, maar beperkt. Confrontatie helpt positief.
2	Samenwerken	Samen met anderen de activiteiten richten op een gemeenschappelijk doel. Het gezamenlijke resultaat op de eerste plaats stellen en zich daarvoor naar beste kunnen inzetten. Een goede onderlinge sfeer bevorderen.	Solistisch, op eigen doel gericht of alleen op groepsdoel gericht zonder anderen te betrekken. Houdt informatie voor zichzelf die ook voor anderen relevant kan zijn.	Gebrek aan zelfstandigheid. Door alles samen te willen doen, wordt het proces niet meer efficiënt.	Ja.
3	Communicatief vermogen	Meningen, ideeën en gecompliceerde zaken in begrijpelijke taal duidelijk kunnen maken in woord en geschrift, gebruik makend van ter zake doende middelen. Kan luisteren vanuit empathie. Belangrijke boodschappen oppikken uit communicatie, aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners. Ingaan op reacties, ook non-verbaal. Relevante vragen stellen en doorvragen.	Geen duidelijk gestructureerd verhaal kunnen opschrijven of vertellen.	Teveel details opnemen waardoor uiteindelijk het overzicht er niet meer is.	Ja, een resultante van scholing, ervaring en open staan voor feedback.
		→	→	→	→

	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
4	Omgevingsbewust zijn	Weten en begrijpen hoe een pensioenfonds en diens omgeving (denk aan: VO, IT, deelnemersraad, sociale partners, toezichhouders, uitvoerders, adviseurs, etc.) werkt en hoe daarbinnen te manoeuvreren teneinde de gestelde doelen te bereiken.	Geen rekening houden met cultuur, processen en doelen van het fonds. Weet onvoldoende wat er speelt in de sector en houdt in denken en handelen daar geen rekening mee.	Wil alle betrokken partijen tevreden stellen en daaraan geen of weinig concessies doen.	Ja, evenwel een belangrijke ervaringscomponent.
	→	→	→	→	→

Kracht					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
1	Stressbestendigheid	Kunnen verwerken van spanningen binnen het bestuur. Effectief blijven presteren onder tijdsdruk en bij onvoldoende middelen, tegenslag, teleurstelling of tegenspel.	Onder druk concessies doen aan doel en/of ambitie bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel naar beneden bijstellen.	Ervaart totaal geen druk en ziet de urgentie of noodzaak niet.	In principe niet, wel kan getracht worden omgevingsfactoren in gunstige zin te veranderen.
2	Onafhankelijkheid	Staan voor de eigen opvattingen en principes en bereid zijn anderen met meer macht en invloed hiermee te confronteren. Verantwoordelijkheid nemen en dragen voor eigen doen en laten.	Zich laten imponeren door macht of vakinhoudelijke professe/ autoriteit.	Te autonoom; Ongevoelig voor anderen.	Is resultaat van vakbekwaamheid en eveneens omgevingsfactoren. Het is wel mogelijk zaken vanuit meerdere kanten te leren beoordelen.
3	Authenticiteit	Is waarachtig in doen en zijn. What you see is what you get, geen dubbele agenda's.	Geeft geen blijk van eigen persoonlijkheid, opvatting en kritisch vermogen.	Verliest oog voor algemeen aanvaarde omgangsvormen.	Ja, maar kan lange weg zijn.
4	Besluitvaardigheid	Weloverwogen beslissingen nemen door het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen, zelfs als belangrijke informatie ontbreekt of onvolledig is.	Geen besluit nemen. Afwachten of steeds de discussie opnieuw starten. Laat het nemen van een besluit aan anderen over.	Jumping to conclusions, te frequent bij onvolledige informatie toch, om de vaart er in te houden, besluiten nemen.	Ja.
5	Onderhandelingsvaardigheid	In staat om tot acceptabele akkoorden te komen en een goede balans te bereiken in het spel van 'geven en nemen'. Weet een win-win-win situatie te creëren.	Is snel 'om' door de argumentatie van anderen, te veel geneigd tot 'geven' in het spel van 'geven en nemen'.	Denkt onvoldoende mee met de ander, te veel geneigd tot 'nemen' in het spel van 'geven en nemen'.	Ja.
	→	→	→	→	→

	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
6	Klant- en kwaliteits- & resultaatgerichtheid	De klant en de doelstellingen van de organisatie door en door kennen. Acties en beslissingen richten op het daadwerkelijk realiseren en verbeteren van beoogde resultaten. Gedrag laten zien dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan de uitvoering van de activiteiten en processen van het fonds.	Onvoldoende ambitie om het beste te bieden voor klanten op het gebied van kwaliteit en het boeken van resultaten. Neemt met weinig genoegen.	Gefocust op targets en afrekenen, daarbij het proces en relationele aspect niet voldoende aandacht geven.	Ja.
7	Strategische sturing	Heeft visie op toekomstige ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de langetermijndoelen van het fonds.	Heeft geen of onvoldoende oog voor het zogenaamde bredere perspectief en de (consequenties) van relevante ontwikkelingen voor het fonds op de langere termijn.	Houdt onvoldoende rekening met de ontwikkelingen op de korte termijn. Verliest de dagelijkse praktijk uit het oog.	Ja, maar beperkt.
8	Overtuigingskracht	Anderen weten te overtuigen van een bepaald standpunt of met goede argumenten zover weten te krijgen tot het nemen van een bepaald besluit of het behalen van een bepaald resultaat.	Weet anderen niet mee te krijgen of voor zich te winnen ook al zijn de argumenten steekhoudend.	Blijft op zijn eigen standpunt aandringen terwijl al duidelijk is dat dit standpunt niet door het bestuur als geheel wordt gedragen.	Ja.
	→	→	→	→	→

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

Bijlage 3

Model competentieprofiel voor pensioenfondsen

Inleiding

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

Algemeen

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

- strategisch denken;
- multidisciplinair denken en oordeelsvorming;
- verantwoordelijkheid;
- reflecterend vermogen;
- loyaliteit;
- samenwerken;
- communicatief vermogen;
- omgevingsbewust zijn;
- stressbestendigheid;
- onafhankelijkheid;
- authenticiteit;
- besluitvaardigheid;
- onderhandelingsvaardigheid;
- klant- en kwaliteits- en resultaatgerichtheid;
- strategische sturing;
- overtuigingskracht;

(en dit geldt specifiek voor de voorzitter:)

- voorzittersvaardigheid;
- leiderschap.

Voorzitter

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

- voorzittersvaardigheid;
- leiderschap.

Toetsing competenties

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

Werving en selectie op basis van profielen

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

Bijlage 4

Stappenplan voor een geschiktheidsplan

Inleiding

Dit stappenplan sluit aan op de 'cyclus geschikt bestuur' die is opgenomen in figuur 5 aan het slot van Hoofdstuk 9 van deze Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur.

In voorgaande jaren diende het toenmalige deskundigheidsplan vooral om bestuurders te ondersteunen bij hun ontwikkeling naar het gewenste deskundigheidsniveau. Het geschiktheidsplan dat nu voor u ligt, dient vooral om toekomstige bestuurders op het gewenste aanvangsniveau voor hun geschiktheid om te besturen te brengen, geschiktheid te onderhouden door middel van permanente educatie, en deskundigheid te verdiepen.

0 De startende bestuurder

Uitgangspunt is dat een startende bestuurder beschikt over geschiktheidsniveau A. Dat betekent dat de kandidaat-bestuurder in de periode voordat hij/zij in functie treedt moet investeren in geschiktheid om te besturen. Dat kan bijvoorbeeld door een opleiding te volgen.

Analyse bestuurdersprofiel

Het bestuurdersprofiel vormt het vertrekpunt voor het opstellen van het geschiktheidsplan. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen het profiel dat voor een bestuurder geldt van het eigen pensioenfonds en het profiel dat geldt voor de voorzitter. De profielen worden zover mogelijk uitgewerkt in termen van deskundigheid, competenties en professioneel gedrag.

1 Invullen geschiktheidsmatrix (VOORBEELD)

De volgende geschiktheidsmatrix geeft een mogelijkheid weer waarop een bestuurslid zijn/haar geschiktheidsonderhoud en -verdieping inzichtelijk kan maken. De vaardigheden komen uit de profielen voor het eigen fonds. Ook niveau B wordt desgewenst ingevuld, op basis van wat het fonds nodig of wenselijk vindt.

Bestuurder	Niveau A	Niveau B ¹	Competenties ²	Professioneel gedrag
Algemeen bestuurder	JA		Alle competenties uit het schema hieronder moeten in zekere mate aanwezig zijn in het bestuur	Selectie criterium Ontwikkelt zich verder in de praktijk
Voorzitter	JA	JA (1 t/m 7)	D1, D3, K9, K10	
Dagelijks Bestuur	JA	JA (1 t/m 7)	D1, D3	
Aspirant	JA			
Pensioencommissie (PC)	JA	JA (2, 3, 4.1)		
Beleggingscommissie (BC)	JA	JA (2, 4.2)		
Auditcommissie (AC)	JA	JA (2, 4.3, 4.4, 5)		
Communicatiecommissie (CC)	JA	JA (2, 6)		
Governancecommissie (GC)	JA	JA (2, 5, 7)		
(...)				

1 Cijfers verwijzen naar onderstaande 7 aandachtsgebieden uit de Beleidsregel geschiktheid 2012:

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

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

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

3 Individueel ontwikkelingsplan

Door een deskundigheidstoets respectievelijk competentietoets te doen en bij de jaarlijkse evaluatie van het bestuurlijk functioneren, krijgt de individuele bestuurder een goed beeld van hoe het staat met zijn/haar feitelijke (aanwezige) geschiktheid. Op basis van de gesignaleerde ontwikkeldoelen en de mogelijke toekomstige functiewisseling in het bestuur (zie hieronder) kan het individuele ontwikkelplan opgesteld worden om zo tot realisatie van de geschiktheidsmatrix (zie 2) te komen. Onderstaand Opvolgingsplan (voorbeeld) kan daarbij helpen.

Bestuurder	Opvolgingsplan Functies te vervullen in jaar		
	2014	2015	(...)
A	Voorzitter	(einde bestuurstermijn)	
B	Secretaris	Voorzitter	Voorzitter
C	PC	PC, secretaris	Secretaris
D	PC, BC	PC, BC	PC, BC
E	BC	BC	PC, BC

In het jaar voordat een bestuurder een bepaalde functie gaat bekleden, kan de verdiepingsopleiding gepland worden zoals uitwerkt in onderstaande matrix. Er wordt verwezen naar de norm zoals weergegeven in de matrix onder 2.

Bestuurder	Individueel ontwikkelingsplan Opleiding te volgen in jaar		
	2014	2015	(...)
A	-	(einde bestuurstermijn)	
B	B: K9, K10		
C	B: D1, D3	A: herhaling	A: herhaling
D	A: herhaling		
E		B: 2, 3, 4.1	

Bijlage 5

Tijdsbeslag bestuursfuncties

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

Criteria tijdsbeslag die DNB aanhoudt

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

Voltijd equivalent score

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

Tijdsbeslag in de geschiktheidstoetsing

Indien een bestuurder een VTE-score van 1 of minder heeft, zal DNB in de geschiktheidstoets toetsen of de kandidaat naar het oordeel van DNB ook daadwerkelijk voldoende tijd beschikbaar heeft om de beoogde

functie naar behoren te kunnen uitvoeren. Hierbij zijn onder andere de zwaarte van de functie en bestaande nevenfuncties relevant. Het is mogelijk dat DNB oordeelt dat een bepaalde combinatie van functies er toe leidt dat een kandidaat niet voldoende tijd beschikbaar heeft voor de functie waarvoor hij/zij is voorgedragen.

Hoe toetst DNB op tijdsbeslag tot 1 juli 2014?

Bij de toetsing van (mede)beleidsbepalers op geschiktheid, toetst DNB op basis van de Beleidsregel geschiktheid 2012 van DNB en AFM. Deze Beleidsregel gaat ook in op tijdsbeslag: DNB toetst onder meer op competenties die van belang zijn bij het functioneren in een collectief. Een van de genoemde competenties is loyaliteit: *identificeert de beleidsbepaler zich met de onderneming en voelt hij/zij zich betrokken? Kan hij/zij motiveren dat hij of zij (ondanks eventuele nevenfuncties) voldoende tijd aan zijn of haar functie kan besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren?*

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

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

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

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

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

Bijlage 6

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

- **Leading by Example.** DNB maart 2013.
- **Kijken in de spiegel**, rapport van de werkgroep Integriteit pensioenfondsen (voorzitter Jean Frijns), Transparency International, mei 2013.
- **Eindnota themaonderzoek bestuurlijke effectiviteit.** DNB, 2012.
- **Bestuurseffectiviteit:** Kansen voor besturen van pensioenfondsen. Montae.
- **Herwaardering**, sturen op cultuur en gedrag in de financiële sector. PwC 2012.
- **De bankier in analyse en Laat de commissaris maar zweten.** (Serie van twee artikelen in *Vrij Nederland*, 2013).
- **12 Angry Men**, kijkwaardige filmklassieker over het effect van leiderschap en groepsdynamiek, 1957, Sidney Lumet.

Bijlage 7

Geschiktheidseindtermen 2014

A en B niveau

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

Definitie A en B Eindtermen en de gewenste beheersing daarvan

Het betreft hier de deskundigheidsniveaus

A kennis, inzicht en oordeelsvorming	B kennis, inzicht en oordeelsvorming
<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 hoofdstructuur van de deskundigheidsgebieden in hun onderlinge samenhang · kent het primaire begrippenkader van alle deskundigheidsgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> · is bekend is met het complete begrippenkader van de desbetreffende deskundigheidsgebieden · is bekend met actuele ontwikkelingen op de deskundigheidsgebieden
<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 deskundigheidsgebieden op bestuurlijk niveau
<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"> · kan actief deelnemen aan de gedachtewisseling en oordeelsvorming die nodig is om een goed besluit te nemen 	<ul style="list-style-type: none"> · begrijpt de uitleg van externe specialisten en is voor hen een actieve gesprekspartner

Uitgangspunten

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

Zeven deskundigheidsgebieden

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

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

Geschiktheidseindtermen Kennis, inzicht en oordeelsvorming

1 Het besturen van een pensioenfonds/organisatie		
	Nederlandse pensioenstelsel	Drie pijlers
	Organen van sociale partners en overheid en belangengroeperingen in het Nederlandse pensioenstelsel	Stichting van de Arbeid Sociaal Economische Raad Sociale Verzekeringsbank Pensioenfederatie Verbond van Verzekeraars Beroepsverenigingen
	Uitvoeringsvormen	Pensioenfonds, PPI, Multi-Opf, API, Verzekeraar Verschillen qua doelstelling en aard
	Soorten pensioenfondsen	Beroepspensioenfondsen Bedrijfstakpensioenfondsen Ondernemingspensioenfondsen
	Opdrachtaanvaarding	Beoordelen uitvoerbaarheid opdracht (pensioencontract) <ul style="list-style-type: none"> · kosten · toekomstbestendigheid · evenwichtige belangenafweging · communicatie Waarbij de belangen van deelnemers en andere stakeholders een centrale positie innemen
	Strategie, continuïteit, toekomstvisie, planning & control-cycli	Visie en missie Doel, uitgangspunten en risicohouding (Art. 102a PW) Sterkte/zwakteanalyse van het pensioenfonds Bedrijfsplan met begroting Rapportagestructuur en monitoring Jaarplanning en actielijsten Strategische visie op continuïteit en/of liquidatie, fusie of splitsing
	Wettelijke bepalingen en regelgeving	Principes voor goed pensioenfondsbestuur (tot implementatie Wet versterking bestuur pensioenfondsen) Wet versterking bestuur pensioenfondsen Code Pensioenfondsen Beleidsregel geschiktheid 2012 DNB en AFM Ontwerpbesluit over onder meer beloningsbeleid Aansprakelijkheid (individueel en collectief)
	→	→

	Sectorale ontwikkelingen	Ontwikkelingen binnen de eigen sector <ul style="list-style-type: none"> · leeftijdsopbouw populatie · salarisontwikkelingen · secundaire arbeidsvoorwaarden · soorten arbeidscontracten · kansen en bedreigingen voor de sector · draagvlak (w.o. onder beroepsgenoten)
	Bestuursmodel	Elementen: model, samenstelling gremia, sturingsfilosofie, structuur, en andere betrokkenen Evaluatie en keuze model op basis van Wet versterking bestuur pensioenfondsen Uitwerking structuur: dagelijks bestuur, commissies, bestuursbureau, uitbesteding en adviseurs Kosten governance (w.o. beloningsbeleid)
	Organen pensioenfondsbestuur	Bestuur en bestuursvormen Intern toezicht Verantwoordingsorgaan/ Belanghebbendenorgaan (rol, taken, bevoegdheden, inbedding)
	Uitbestedingspartners	Pensioenuitvoerder Vermogensbeheerder Bestuursondersteuning (extern of bestuursbureau)
	Adviseurs	Rollen Tegenkrachten
	Controleurs	Accountant Actuaris
	Extern toezicht	DNB AFM Autoriteit Consument en Markt (voorheen NMa)
	Intern Toezicht	Visitatie Raad van Toezicht Toezichthoudende bestuursleden in gemengd bestuursmodel
	Geschiktheid en functioneren (bestuurlijk)	Algemene en specifieke profielen per rol Deskundigheids- en geschiktheidsplanning Continuïteitsplanning Profielschets leden bestuurlijke gremia Collectieve en individuele toetsing Functioneren bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan als afzonderlijke teams en gezamenlijk Individueel functioneren Zelfevaluatie bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan
		→
		→

	Integriteit (Art. 143 PW)	Gedragscode Beleid voor sociaal verantwoord ondernemen Klokkenluidersregeling Incidenten registreren Internetprotocol Voorkomen van belangenverstremming Zorgvuldig omgaan met persoonlijke of gevoelige informatie Nakomen van toezeggingen en gemaakte afspraken Rekenschap en verantwoording afleggen Toont zich integer en handelt consequent in lijn met de binnen de setting geldende normen en waarden
	Besluitvorming	Kwaliteit Draagvlak Evenwichtige belangenafweging

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

3	Pensioenregelingen en pensioensoorten	
	Pensioenstelsel	Het Nederlandse pensioenstelsel en de transitie naar nieuwe regelingen, verhoging AOW-leeftijd, etc. Europese context
	Doelstelling van de pensioenregeling	Arbeidsvoorwaarde of afspraak tussen zelfstandige beroepsbeoefenaars Onderdeel van het sociale stelsel in Nederland (3 pijlersysteem)
	Solidariteit	De solidariteitsaspecten die collectieve pensioenregelingen bevatten
	Pensioensystemen	De in Nederland meest voorkomende pensioensystemen (regelingen) Toegezegde rechten (DB)- / beschikbare premie (DC)- / collectieve beschikbare premieregeling (CDC), toegezegde ambitieregeling (DA) en kapitaal-overeenkomsten Middelloon, Eindloon en Hybride varianten van pensioenregelingen Nominale en reële toezeggingen Toeslagenregelingen
	Toeslagen	Doel en kernmerken van toeslagenregelingen in Nederland
	Pensioensoorten	Aanvullende oudedagsvoorziening · Keuzemogelijkheden en flexibilisering Aanvullende nabestaandenvoorzieningen Aanvullende arbeidsongeschiktheidsvoorzieningen
	Pensioenformule	Componenten van de formule van de pensioensoorten · Tijd van deelneming (T) · Percentage opbouw per jaar (P) · Loon/salaris (L) · Franchise (F)
	Pensioenverplichtingen	Uitkomsten, onzekerheid levensverwachting en rente
	Life events	Invloed op de pensioenuitkomst op persoonlijke omstandigheden van deelnemers

4	Financiële aspecten	
4.1	<i>Financiële aspecten/Actuariële aspecten en financiering</i>	
	ABTN	Functie Wettelijke bepalingen en regelgeving Indeling in de praktijk Uitwerking actuariële grondslagen Toegezegde rechten en beschikbare premie (DB/DC) Sturingsmiddelen
	FTK	Functie Wettelijke bepalingen en regelgeving Actualiteiten en ontwikkelingen (nieuw pensioencontract, voorontwerp nieuwe kader) Financieel Toetsingskader; kenmerken en toetsen Herstelplan Korten en toeslagen Bepalingen premiekorting Continuïteitsanalyse Actuariel rapport, verklaring basisgegevens en actuariële analyse
	Voorziening pensioenverplichtingen	Aanvangswaarde, contante waarde, voorziening Parameters Rekenrente, rentetermijnstructuur, UFR Overlevingstafels Actuariële waarde (vaste rekenrente en marktrente) Analyse van mutaties
	Financiering	Financieringsvormen van financiering van pensioen Definitie, uitgangspunten en premieberekening van de verschillende systemen Pensioenverlagingen
	Premie	Kostendeckende premie Componenten van de kostendeckende premie Gedempte premie
	Actuaris	Functie en rol bij een pensioenfonds
	→	→

4.2 Financiële aspecten/Beleggingsbeleid en vermogensbeheer		
	Beleggingsproces	Functie Beleggen als kerntaak van een pensioenfonds Stappen van het beleggingsproces Kosten
	Risicomanagement	Risico en risicomanagement in relatie met het beleggingsproces en het onderscheid naar verschillende soorten risico's (financiële en niet-financiële risico's)
	Inrichting in relatie met het vermogensbeheer	Fiduciair en discretionair vermogensbeheer Interne en externe structuur, rollen, taken en verantwoordelijkheden Monitoring en evaluatie
	Beleggingsbeleid	Doelen, uitgangspunten en risicohouding Wettelijke bepalingen en regelgeving (waaronder prudent beleggen)
	Strategisch beleggingsplan	Vertalen beleggingsbeleid Doel en gebruik beleggingsplan Asset allocatie, bandbreedtes en risicobeheersing Benchmarks, performancemeting, analyse en verantwoording en evaluatie Randvoorwaarden bij implementatie en de keuze voor actief/ passief en intern/extern beheer
	Portefeuille Implementatie	Concrete invulling van het strategisch beleggingsplan <ul style="list-style-type: none"> · Uitbestedingsbeleid · Selectie en evaluatie vermogensbeheerders · Opdrachtverstrekking en aansturing vermogensbeheerder · Operationeel vermogensbeheer · Performance- en risicometing en monitoring (functie, performance- en risicometing, kwaliteitsmeting, terugkoppeling naar beleid) · Aandacht voor argumenten voor uitbesteding (zie eindtermen uitbesteding en bij governance)
	Hedgebeleid	Rente-hedge Valuta-hedge
	→	→

	Derivaten	<p>Functies en toepassing van derivaten als instrumenten voor implementatie beleggingsbeleid</p> <p>Soorten derivaten en collateral management</p> <p>Risico's van inzet van derivaten</p>
	Duurzaam beleggen	<p>Functie en toepassing van duurzaam beleggen</p> <p>Definities, uitgangspunten en wet- en regelgeving van duurzaam beleggen</p> <p>Principles for Responsible Investing; definitie en achtergrond</p> <p>Strategieën voor verantwoord beleggen</p>
	Asset categorieën	<p>Strategische asset allocatie bij invulling strategisch beleggingsplan</p> <p>Hedgebeleid, implementatie, monitoring en verslaglegging</p>
	Vastrentende waarden	<p>Soorten en kenmerken</p> <p>Soorten tegenpartijen en risicoprofiel</p> <p>Spreiding naar regio's</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p>
	Zakelijke waarden (aandelen en vastgoed)	<p>Soorten en kenmerken, direct en indirect beleggen</p> <p>Soorten tegenpartijen en risicoprofiel</p> <p>Spreiding naar regio's</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Soorten actieve en passieve strategieën</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p> <p>Securities lending</p>
	Alternatieve beleggingen	<p>Soorten en kenmerken (private equity, hedge funds, commodities)</p> <p>Strategieën</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Beloningsstructuren</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p> <p>Due diligence, monitoring, waardering, exit en beloningsstructuur</p>
	Monitoring en evaluatie	<p>Monitoring op portefeuilleniveau en in relatie met het beleggingsbeleid</p>
	→	→

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

4.4	<i>Financiële aspecten/Balansmanagement</i>	
	Balansmanagement	Kenmerken en toepassing Sturingsmiddelen Verschillen invloed op de balans: · Jong versus oud fonds ◦ Premiestuur ◦ Rendement
	ALM-studie	Doel en functie ALM-proces Besluitvorming
	Event risk analyse	Risicobeheersing bij economische scenario's Effecten op nominale en reële dekkingsgraad Strategieën voor rentehedging en balanseffecten Mate van rentehedging
	Renterisico	Risicobronnen Bepalen omvang renterisico Afdekmogelijkheden Volatiliteit, marktwerking Duration; looptijdmaatstaf en rente gevoeligheidsmaatstaf
	UFR	Definitie Forward Consequenties gebruik UFR
	Economische scenario's	Inflatie Deflationaire crisis Stagflatie Herstel/groei Economie blijft constant
	→	→

4.5	<i>Financiële aspecten/Herverzekering</i>	
	Definitie	Vormen van herverzekering Welke risico's herverzekeren Aansprakelijkheid
	Wet- en regelgeving	Bepalingen inzake herverzekering Pensioenwet (art. 50, 128, 131, 132, 148a en 149)
	Overige aspecten	Garantiecontract Premie opbouw Winstdeling Mate van risico valuta-afdekking ABTN Managementinformatie Extern toezicht Contractduur en verlenging Exit clausules

5	Administratieve organisatie en Interne controle	
	Administratieve organisatie	Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Kosten-/batenafweging toepassen
	Interne controle	Definitie en doelstellingen Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Controlecriteria (CAVECOD) 3 verdedigingslijnen Kosten-/batenafweging toepassen
	Risicomanagement	Doel en functie Inrichting Frameworks · COSO · FIRM (DNB, Focus) Hoofdelementen integraal risicomanagement Operationeel risicomanagement; inbedding in de organisatie
	Compliance	Doelstellingen en uitgangspunten Insiders/verbonden personen Actualiteiten en ontwikkelingen

6	Communicatie	
	Wettelijke bepalingen en regelgeving	Verplichtingen pensioenwet inzake informatieverplichtingen waaronder de startbrief, UPO, Mijnpensioenoverzicht.nl en dergelijke Richtlijnen en kaders AFM w.o. niveau van communicatie
	Communicatiebeleid	Communicatiebeleid <ul style="list-style-type: none"> · Doel en uitgangspunten · Reputatie · Draagvlak creëren elementair · Transparantie · Actualiteiten en ontwikkelingen · Profilering, proactief communiceren en positionering · Strategie bij crisis/calamiteiten · Scheiding marketing en communicatie
	Communicatie uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> · Communicatieplan (incl. begroting) · Inrichting van de communicatiefunctie · Reikwijdte communicatie <ul style="list-style-type: none"> ◦ Doelgroepen ◦ Kernboodschappen per doelgroepen · Communicatiemiddelen · Gelaagde communicatie <ul style="list-style-type: none"> ◦ Pensioen123 · Toetsing en evaluatie (effectiviteit)

7	Uitbesteding	
	Wettelijk kader	Beleidsregel Uitbesteding (2001) Besluit uitvoering Pensioenwet (art 34 PW en art 12-14 Besluit PW)
	Definitie en reikwijdte	Kenmerken en reikwijdte Taken wel/niet uit te besteden
	Beleidsmatige aspecten	Beleidsplan Uitbestedingsovereenkomst en SLA (onderhandelen) Kwaliteit ISAE 3402 Kostenbeheersing Selectie, monitoring, evaluatie Actualiteiten en ontwikkelingen
	Operationele aspecten	Voorwaarden Selecteren uitvoerder Aanbesteding Voorschriften, criteria en procedures Risico's: · Selectierisico · Contractrisico · Operationeel risico · Aansturingsrisico
	IT-risico	IT-risico Belang en afhankelijkheid IT-risico's
	Risico beheer en controle	Keten verantwoordelijkheid en controlemodellen Continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlener en monitoring

Geschiktheidseindtermen Competenties

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

Geschiktheidseindtermen Professioneel gedrag

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

PF

Handreiking geschikt
pensioenfondsbestuur