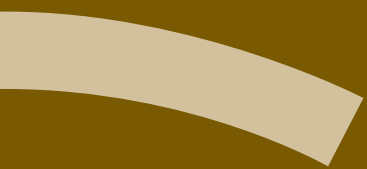


Aanbevelingen  
deskundig en  
competent  
pensioenfonds-  
bestuur



**Aanbevelingen deskundig en  
competent pensioenfondsbestuur**

De Pensioenfederatie behartigt namens circa 400 pensioenfondsen de belangen van 5,8 miljoen deelnemers, 2,7 miljoen gepensioneerd en 8,6 miljoen gewezen deelnemers.

De Pensioenfederatie is voortgekomen uit een samenwerking van de koepels voor bedrijfstak- (VB), beroeps- (UvB) en ondernemingspensioenfondsen (OPF). Circa 85% van alle werkenden is aangesloten bij een collectief pensioenfonds.

De pensioenfondsen van de Pensioenfederatie beheren samen ca. 800 miljard euro (ultimo 2010).

# DENSIOEN FEDERATIE

Aanbevelingen  
deskundig en  
competent  
pensioenfonds-  
bestuur



# Inhoud

<b>7</b>	<b>Inleiding; de tijden zijn veranderd</b>
<b>9</b>	<b>Taak en verantwoordelijkheden van het bestuur</b>
<b>10</b>	<b>Profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden</b>
<b>12</b>	<b>Deskundigheid</b>
<b>13</b>	<b>Competentiemanagement</b>
<b>16</b>	<b>Deskundigheidsplan en opleidingsplannen</b>
<b>16</b>	<b>Toetsing</b>
<b>17</b>	<b>Evaluatie</b>
<b>18</b>	<b>Aandachtspunten</b>
<b>20</b>	<b>Goed bestuur</b>
<b>21</b>	<b>Goede governance; verantwoordingsorgaan, deelnemersraad en intern toezicht</b>
<b>23</b>	<b>Bijlagen</b>



# Inleiding; de tijden zijn veranderd

De deskundigheid van individuele bestuursleden en besturen van pensioenfondsen heeft al enige tijd de bijzondere aandacht binnen de pensioensector. Elk bestuur van een pensioenfonds wil ervoor zorgen dat er voldoende deskundigheid aanwezig is.

In dat kader presenteerden de pensioenkoepels<sup>1</sup> in 2007 het Plan van Aanpak Deskundigheidbevordering (PAD). In het PAD wordt de deskundigheid, die de wet<sup>2</sup> vereist van bestuursleden van pensioenfondsen, naar eigen inzicht door de koepels ingevuld. Het doel van het PAD is om de pensioenfondsbesturen concreet te helpen met het benoemen van de vereiste deskundigheid (eindtermen). Met name sinds het PAD wordt fors geïnvesteerd in verhoging van deskundigheid bij pensioenfondsen en het organiseren van 'countervailing power'<sup>3</sup>.

Anno 2011 verkeert de pensioensector in een gewijzigde situatie ten opzichte van 2007. Uit een onderzoek van DNB in 2009 blijkt dat, in zijn algemeenheid met betrekking tot bestuursprocessen, pensioenfondsbesturen onvoldoende 'in control' zijn. Ook stelde de Commissie Frijns in 2010 onder meer dat pensioenfondsbesturen verder moeten professionaliseren<sup>4</sup>. Daarbij trok vanaf het najaar 2008 een ongekennde financiële crisis over de wereld, die de dekkingsgraden van de meeste pensioenfondsen fors heeft verlaagd. Daardoor hadden veel fondsen in 2010 een dekkingsgraad die lager was dan 105%. Een en ander heeft ertoe geleid dat het vertrouwen in de pensioensector bij het grote publiek en de politiek zwaar op de proef wordt gesteld. Ten slotte hebben DNB en AFM vanaf 1 januari 2011 in de Beleidsregel Deskundigheid uiteengezet hoe zij de wettelijke eis van 'deskundigheid' uitleggen<sup>5</sup>. Redenen genoeg dus voor 'alle hens aan dek' wat betreft het kwalitatief verder versterken van de besturen en individuele bestuursleden van alle pensioenfondsen.

De pensioenkoepels, inmiddels verenigd in de Pensioenfederatie, zijn al enige tijd bezig met het ontwerpen van aanbevelingen die toezien op nadere invulling en versterking van deskundigheid, vaardigheden en profes-

1 Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (VB), Unie van Beroepspensioenfondsen (UvB) en Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen (OPF)

2 art. 30 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling

3 Voorbeelden zijn het volgen van pensioenopleidingen door bestuursleden, het evalueren van het functioneren van het bestuur, het oprichten van bestuursbureaus en het inschakelen van adviseurs voor second opinions.

4 Professionaliseren betekent niet dat het bestuur moet gaan bestaan uit externe beroepsbestuursleden.

5 De Beleidsregel Deskundigheid gebruikt de term 'deskundigheid' voor het geheel aan kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. De aanbevelingen en het PAD hanteren de term 'deskundigheid' als kennis, inzicht en oordeelsvorming om daarmee aan te geven dat men de pensioenmaterie beheerst. Naast deze 'deskundigheid' zien de aanbevelingen toe op vaardigheden en professioneel gedrag (competenties).

sioneel gedrag binnen het fondsbestuur. Het doel dat de Pensioenfederatie met de aanbevelingen nastreeft is het scheppen van een kader waarbinnen elk pensioenfonds werkt aan de vereiste (of gewenste) deskundigheid en competenties. Dit zal zorgen voor verdere kwaliteitsverbetering bij een pensioenfonds in het algemeen en bij een fondsbestuur in het bijzonder.

De aanbevelingen gaan beduidend verder dan alleen de deskundigheid zoals genoemd in het PAD. Naast verdieping van die deskundigheid komen in de aanbevelingen ook de bestuurlijke kwaliteiten aan bod, die ontleend zijn aan de organisatiepsychologie en die in belangrijke mate te herleiden zijn tot persoonskenmerken van de individuele bestuursleden en de teamdynamiek binnen het bestuur. Tot slot worden onderwerpen besproken die een bestuur geregeld moet hebben, wil er gesproken kunnen worden van een beheerste en integere bedrijfsvoering. De Pensioenfederatie doet hieronder aanbevelingen, die oproepen deskundigheid, vaardigheden en professioneel gedrag van pensioenfondsbesturen (verder) te bevorderen.

Dit betekent niet dat met de introductie van deze aanbevelingen het PAD komt te vervallen. Het PAD zal naar aanleiding van de aanbevelingen (daar waar nodig) worden geactualiseerd en blijft zich met name richten op de uitwerking van de eindtermen (per aandachtsgebied) waaraan bestuursleden moeten voldoen.

Ook DNB en AFM stellen zich kritischer op. De toezichthouders gaan meer werk maken van het toetsen van bestuursleden vooraf, maar ook na toetreding als blijkt dat daar gegronde redenen voor bestaan. Toetsing door de toezichthouders zal indringender worden naarmate een fonds groter is, complexer of risicovoller. De toezichthouders toetsen op basis van de Beleidsregel Deskundigheid.

De Pensioenfederatie roept de pensioenfondsen dringend op de aanbevelingen ter harte te nemen. De aanbevelingen raken de afwegingen voor een potentieel bestuurslid om de functie te aanvaarden, het functioneren van een individueel bestuurslid en van een bestuur als geheel en het functioneren van de overige beleidsbepalers, de deelnemersraad, het verantwoordingsorgaan en het intern toezicht. Naast de aanbevelingen geeft de Pensioenfederatie ook een aantal zaken ter overweging.

De Pensioenfederatie stelt voor dat een pensioenfonds rapporteert over de toepassing van de aanbevelingen (bij voorkeur in het jaarverslag van het fonds). De Pensioenfederatie zal in 2013 de toepassing van de aanbevelingen door de pensioenfondsen evalueren.

# Taak en verantwoordelijkheden van het bestuur

Het kunnen realiseren van een beheerste en integere bedrijfsvoering begint met inzicht in het fenomeen 'pensioen' en de taken en verantwoordelijkheden van het pensioenfondsbestuur.

De pensioenregeling is een arbeidsvoorwaarde waarbij in collectief verband de oudedagsvoorziening wordt georganiseerd in aanvulling op de AOW. Het collectieve pensioen is een complex domein waarin diverse deskundigheden samenkomen zoals vaststellen en administreren van rechten, vermogensbeheer, actuariaat, financiering, accounting, risicomangement, bedrijfsvoering en communicatie.

De primaire taak van een fondsbestuur is de uitvoering van de pensioenregeling te realiseren vanuit dat multi-disciplinaire perspectief. Het bestuur moet daarbij 'in control' zijn, wat betekent dat het bestuur inzicht heeft in het feitelijke reilen en zeilen van het fonds, de risico's die erbij horen en het kunnen bijsturen waar en wanneer dat nodig is.

Het bestuur is verantwoordelijk voor alles wat door of namens het pensioenfonds wordt gedaan. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn een evenwichtige afweging van de belangen van alle belanghebbenden (werkgevers, deelnemers, slapers en pensioengerechtigden), het organiseren van medezeggenschap, het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en transparantie daarover door middel van heldere communicatie en het organiseren van intern toezicht. Van het fondsbestuur wordt verwacht een mening te hebben over de uitvoerbaarheid, financierbaarheid en communiceerbaarheid van de pensioenregeling die het ter uitvoering krijgt aangeboden.

In het licht van het voorgaande is het dus essentieel dat het bestuur zijn eigen functioneren optimaal organiseert.

# Profiel van het bestuur en de individuele bestuursleden

6 Voorstel is om het 'deskundigheidsplan' na uitbreiding met competenties 'deskundigheidsplan' te blijven noemen. Reden is dat het een gebruikelijke term is geworden.

De complexiteit van pensioenfondsen verschilt sterk. Het ene fonds heeft in de loop van de tijd veel mutaties in de pensioenregeling bij te houden. Het andere fonds heeft het aantal bij te houden mutaties juist sterk beperkt weten te houden. Het ene heeft het vermogensbeheer via allerlei verfijnde constructies ingericht, terwijl een ander fonds voor een eenvoudige indexbenadering heeft gekozen. Dit zijn slechts twee voorbeelden.

De verschillen in complexiteit hebben hun weerslag op de eisen die aan het fondsbestuur worden gesteld. Hoe complexer het fonds, des te hoger de eisen worden. Het bestuur moet zich hiervan rekenschap geven en dat vervolgens expliciteren in een algemeen profiel van het bestuur. In het algemene profiel worden de kwaliteiten van het bestuur beschreven. Hierbij moet het bestuur erop toezien dat de vereiste (of gewenste) kwaliteiten in het bestuur aanwezig zijn, verder ontwikkeld worden en behouden blijven.

Het algemene profiel van het bestuur speelt een rol bij het beschrijven van het profiel van de individuele bestuursleden, de werving en selectie van nieuwe bestuursleden en bij de opzet en realisatie van het deskundigheidsplan<sup>6</sup> en de evaluatie van het functioneren van het bestuur. In de profielen zullen niet alleen deskundigheid, maar met name ook competenties – die hierna worden toegelicht – en randvoorwaarden aan de orde moeten komen.

Om de fondsbesturen hierbij behulpzaam te zijn heeft de pensioenfederatie een 'standaard' pensioenfonds gedefinieerd en daarvoor een competentieprofiel uitgewerkt in [bijlagen 1 en 3](#).

Het is zaak dat degenen die het bestuurslid voordragen of kiezen het individuele profiel kennen van de kandidaat die wordt gezocht. Hierdoor kan een teleurstelling worden voorkomen.

De Pensioenfederatie is van mening dat uiteindelijk het fondsbestuur beslist over toetreding van een voorgedragen of gekozen bestuurskandidaat. Het fondsbestuur gaat derhalve over het daadwerkelijk in functie treden van bestuursleden. Dit houdt onder meer in dat het bestuur een kandidaat kan weigeren (vetorecht) als deze naar het oordeel van het bestuur wezenlijk afwijkt van het door het bestuur opgestelde profiel. Van belang is dat het bestuur motiveert waarom een persoon wel of niet bestuurslid wordt. Het recht tot voordracht van kandidaten door onder meer organisaties of de werkgever blijft hierdoor overigens onaangetast.

#### **AANBEVELING**

**Voor het borgen van kwaliteit van het bestuur is van belang dat de door derden voorgedragen of gekozen personen worden getoetst aan het door het bestuur gestelde profiel. Als het bestuur van mening is dat de voorgedragen of gekozen persoon wezenlijk afwijkt van het profiel, treedt betrokkene niet in functie en zal het bestuur de voordragende of kiezende partij vragen een nieuw persoon voor te dragen of te kiezen. Het bestuur motiveert waarom een voorgedragen of gekozen persoon wel of niet bestuurslid wordt. Nadat DNB akkoord is met de betrokken persoon zal het bestuur overgaan tot benoeming. De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan er voor te zorgen dat deze procedure zal worden vastgelegd.**

# Deskundigheid

7 De aandachtsgebieden en de eindtermen zijn aangeduid in het PAD

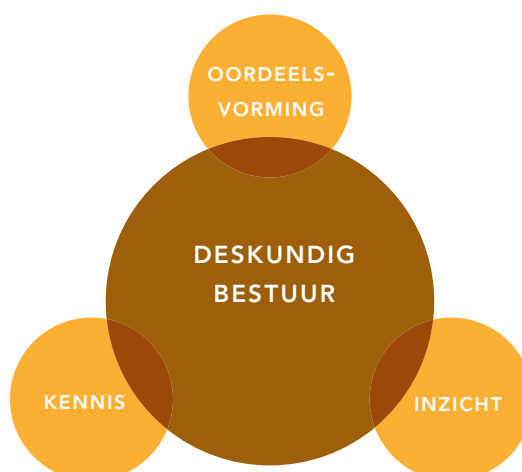
## AANBEVELING

**De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan dat individuele bestuursleden spoedig - maar uiterlijk een half jaar - na het in functie treden over deskundigheidniveau 1 beschikken, zoals uitgewerkt in het PAD.**

**Daarnaast geeft de Pensioenfederatie elk bestuur van een pensioenfonds in overweging er naar te streven dat een bestuurslid al bij in functie treden beschikt over deskundigheidniveau 1.**

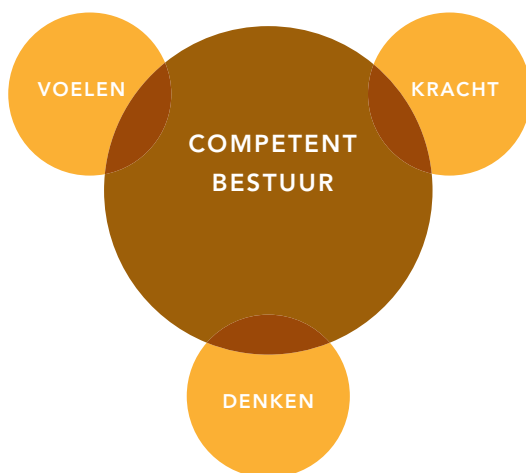
Het deskundigheidniveau 1 omvat 'kennis + inzicht' van de in de eindtermen benoemde begrippen en systemen van de pensioenmaterie.

Daarnaast moet te allen tijde het voltallige bestuur beschikken over deskundigheidniveau 2. Daarbij moeten minimaal twee bestuursleden individueel per aandachtsgebied beschikken over niveau 2<sup>7</sup>. Niveau 2 omvat de 'oordeelsvorming' en dus het vermogen om de situatie bij het eigen pensioenfonds te doorgronden en om op basis daarvan besluiten te kunnen nemen. Het bestuur bepaalt zelf hoe de deskundigheid op dit niveau over de bestuursleden wordt verdeeld (verdeling wordt uitgewerkt in het deskundigheidsplan). Niveau 1 en 2 betreffen dus met name de 'cognitieve elementen' van de pensioenmaterie om een deskundig bestuur te zijn.



# Competentiemanagement

Een 'deskundig bestuur' is niet automatisch een 'goed bestuur'. 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 actie. Wil een bestuur daadkrachtig en effectief kunnen zijn, dan dient het individuele bestuurslid, maar ook het bestuur als team, ook over bestuurlijke competenties te beschikken. In het psychologisch vakgebied wordt dit getypeerd door de drieluik: denken – voelen – kracht.



## Denken

Waar de huidige deskundigheidseisen zoals opgenomen in het PAD met name de vereiste cognitie betreffen, zou een competent bestuur niet alleen daarover moeten beschikken maar ook daarmee moeten kunnen werken. Dit werken ligt meer op het domein van het 'denken'. Een bestuur zou daartoe over met name de volgende intellectuele competenties moeten beschikken: strategisch denken, multi-disciplinair denken, problemen analyseren en oordeel vormen, reflecterend vermogen en verantwoordelijkheid nemen. 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. Dit is gericht op samenwerking en vraagt de durf om zich kwetsbaar op te stellen en de sensitiviteit om anderen aan te voelen en daarop te reageren.

Hierdoor kunnen potentiële weerstanden snel geïdentificeerd en aangepakt worden.

Met 'kracht' wordt bedoeld op de actiegerichtheid omdat er bestuurd moet worden. Dit vraagt een besluitvaardige en resultaatgerichte houding. Dit drieluik denken-voelen-kracht moet op evenwichtige wijze aanwezig zijn, wil er sprake zijn van 'goed bestuur'.

8 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.

9 De diversiteit op basis van leeftijd, geslacht en (migranten) afkomst zal naar verwachting ook bijdragen aan de diversiteit in competenties.

## Competenties op een rij

Wanneer de genoemde competenties, die ontleend zijn aan de organisatiepsychologie, vertaald worden naar de pensioensituatie kan meer in detail gedacht worden aan:

**Denken:** strategisch denken, multi-disciplinair denken, problemen analyseren en oordeel vormen, reflecterend vermogen en verantwoordelijkheid nemen.

**Voelen:** integer handelen, organisatie- en omgevingsbewustzijn, communicatievaardigheden, luisteren, empathie, relatienetwerken, sociabiliteit en samenwerken.

**Kracht:** flexibiliteit, stressbestendigheid, energie/inzet, onafhankelijkheid, overtuigingskracht, toezicht en overzicht houden, kritisch, besluitvaardig, resultaatgericht en voorzittersvaardigheid.

## Diversiteit

Onderdeel van het deskundigheids- en competentiemodel is het streven naar diversiteit binnen het bestuur. Dit heeft twee dimensies.

Allereerst hebben partijen bij het diversiteitsconvenant<sup>8 en 9</sup> afgesproken te streven naar een goede afspiegeling van het fondsbestand in het fondsbestuur. Daarbij wordt met name rekening gehouden met leeftijd (jong – oud), geslacht (man – vrouw) en (migranten)afkomst. Het streven naar deze vorm van diversiteit mag echter niet ten koste gaan van de deskundigheid en competenties van het bestuur. Deskundigheid en competenties en diversiteit dienen in samenhang te worden gezien.

De tweede dimensie betreft het elkaar aanvullen in de competenties.

Bijvoorbeeld een bestuur van vier bestuursleden waarbij ieder bestuurslid goed in staat is strategisch te denken, biedt een bestuur minder dan twee bestuursleden die strategisch denken en twee bestuursleden die (ook) nadenken welke consequenties dit in detail heeft voor het pensioenfonds. Een dergelijke diversiteit binnen het bestuur verbreedt de horizon en komt het functioneren ten goede.

Schematisch leidt dit tot het volgende deskundigheids- en competentiedomein:



### Enige nuancering

Het denken in competenties biedt een bruikbaar instrumentarium om de kwaliteiten van een fondsbestuur te duiden. Het is goed hierover te spreken binnen het bestuur en consensus na te streven over de competenties die men zoekt. Bedacht moet evenwel worden dat het denken in competenties geen exacte wetenschap is en niet tot dé waarheid leidt. Het is dus zeer goed mogelijk dat anderen niet persé op dezelfde competenties uitkomen. Dat is niet bezwaarlijk. Dit geldt namelijk ook in het algemeen voor besluiten die besturen nemen. Van belang is dat het bestuur competenties vaststelt als zijn visie, die verder uitgewerkt wordt in het deskundigheidsplan.

#### AANBEVELING

**De Pensioenfederatie beveelt het bestuur van een pensioenfonds aan een eigen visie te ontwikkelen over welke competenties het bestuur moet beschikken. De visie leidt ertoe dat het bestuur werkt met profielen van bestuursleden die rekening houden met die competenties. De Pensioenfederatie beveelt tevens aan dat ieder bestuurslid – bij aanvang of binnen een redelijke termijn na in functie treden – in ieder geval zal beschikken over de volgende competenties: reflecterend vermogen, multi-disciplinair denken, probleem analyseren en oordeel vormen, integer handelen, organisatie- en omgevingsbewustzijn hebben, samenwerken, onafhankelijk, kritisch en besluitvaardig.**

# Deskundigheidsplan en opleidingsplannen

10 Het betreffen dus niet de competenties die niet ontwikkelbaar zijn (verantwoordelijkheid, stressbestendigheid en energie/inzet).

Sinds 2007 is het goed gebruik dat besturen een deskundigheidsplan voor het gehele bestuur maken, dat uitgangspunt is voor de individuele opleidingsplannen. Met de introductie van de competenties is het zaak dat in het deskundigheidsplan ook aandacht wordt gegeven aan de ontwikkelbare competenties<sup>10</sup>.

De Pensioenfederatie stelt een stappenplan ter beschikking, dat besturen van pensioenfondsen concreet kan helpen bij het opstellen en actualiseren van het deskundigheidsplan. In bijlage 4 is het stappenplan opgenomen.

## AANBEVELING

**De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan om het deskundigheidsplan van het bestuur zo spoedig mogelijk uit te breiden met de competenties van bestuursleden die door het bestuur worden vereist/gewenst.**

## Toetsing

Nu duidelijk is wat van een bestuur wordt verwacht op het gebied van deskundigheid en competenties en duidelijk is dat het bestuur zelf verantwoordelijk is voor het realiseren ervan, zal een bestuur zeker willen weten of het voldoende niveau heeft.

## AANBEVELING

**De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan dat het zich één keer in de twee jaar laat toetsen door een externe onafhankelijke partij. Daarbij zal het bestuur zelf de omvang van de toetsing bepalen. Getoetst wordt of er voldoende deskundigheid en competenties binnen het bestuur aanwezig zijn. De uitkomsten van de toetsing zullen dienen als input voor de evaluatie van het functioneren van het bestuur.**

# Evaluatie

Volgens de Principes voor Goed Pensioenfondsbestuur moet een bestuur periodiek zijn functioneren evalueren, zowel als geheel als per individueel bestuurslid. Een bestuur is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Dit vraagt een regelmatige reflectie op het eigen functioneren, met als doel de successen te benoemen en de zwakke plekken te identificeren en die te verbeteren door passende maatregelen. In bijlage 5 is een handreiking voor het houden van een evaluatie opgenomen.

## AANBEVELING

**De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan het functioneren van het bestuur en de individuele bestuursleden jaarlijks te evalueren. Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur om te evalueren en op basis van de evaluatie acties te ondernemen, gericht op verbetering van het functioneren van het bestuur.**

Wanneer een fondsbestuur zijn functioneren wil evalueren kan men het beste aansluiten bij de bestaande situatie. De uitgangspositie zal bij een nieuw bestuur dus anders zijn dan bij een lang zittend bestuur. De verwachtingen van het bestuur, waaraan het functioneren wordt getoetst, dienen realistisch te zijn. Alhoewel het interessant is te weten hoe andere besturen het doen, kan daaraan geen benchmark ontleend worden. De benchmark creëert het bestuur zelf. Waar het om gaat is de ontwikkelingstrend in de tijd die het bestuur constateert. Een bestuurlijke evaluatie vraagt aandacht en tijd.

Wat de evaluatie van het bestuur als team betreft is de Pensioenfederatie van mening dat een aparte agendering van de evaluatie en een andere vergaderlocatie zullen bijdragen aan de goede setting. Van de evaluatie wordt een verslag gemaakt.

#### AANBEVELING

De Pensioenfederatie geeft in overweging om de evaluatie te laten uitvoeren door de voorzitter en één of twee andere bestuursleden. Daarbij is de Pensioenfederatie van mening dat het inschakelen van een externe onafhankelijke partij die het evaluatieproces begeleidt zal bijdragen tot een goede evaluatie. Dat heeft als voordeel dat de goede vragen op tafel komen en dat alle bestuursleden (ook de voorzitter) vrij mee kunnen doen. Het evalueren van het functioneren van de voorzitter wordt bij voorkeur door twee bestuursleden gedaan.

#### AANBEVELING

Wanneer de conclusie van een individuele evaluatie negatief is en er ook geen mogelijkheden gezien worden voor verbetering, beveelt de Pensioenfederatie elk bestuur van een pensioenfonds aan om er consequenties aan te verbinden. Het bestuur van een pensioenfonds is zelf verantwoordelijk voor zijn kwaliteit. Wanneer een bestuurslid ernstig tekort schiet in zijn functioneren moet vervanging aan de orde worden gesteld.

Afhankelijk van de situatie bij het fonds kan het bestuur, na overleg met betrokkene, de voordragende instantie benaderen met het verzoek het disfunctionerende bestuurslid te vervangen. Doortastendheid en zorgvuldigheid zijn hierbij van belang om reputaties niet onnodig te schaden.

## 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 dubbelfunctie gewenst is. Daarbij is van belang dat dubbelfuncties zichtbaar worden gemaakt. Naar de mening van de Pensioenfederatie kan goed worden gewerkt met dubbelfuncties. Het heeft als voordeel dat daardoor deskundigheid in het bestuur beter geborgd is. Voorts kan via toetsingen en evaluaties van het functioneren van het bestuur de vinger aan de pols worden gehouden. Zo kan aan de orde worden gesteld of deze personen zich houden aan hun wettelijke taak van evenwichtige belangenafweging bij de uitvoering van de pensioenregeling (het gaat primair om de competenties onafhankelijkheid en integriteit). De (al dan niet) wenselijkheid van een dubbelfunctie heeft gevolgen voor het opstellen van de profielen.

## Aspirant bestuursleden

### AANBEVELING

De Pensioenfederatie geeft elk bestuur van een pensioenfonds in overweging om te werken met aspirant bestuursleden. Deze aspirant bestuursleden krijgen bijvoorbeeld de mogelijkheid om bestuursvergaderingen bij te wonen en een pensioenopleiding te volgen, maar formeel zijn zij nog geen bestuurslid en nemen dus niet actief deel aan het bestuur. In geval van tussentijds aftreden van een bepaald bestuurslid is het aspirant bestuurslid direct beschikbaar om de opengevallen plaats in te nemen. Deze persoon moet echter nog wel formeel voorgedragen of gekozen worden.

De gedachte achter het aanstellen van aspirant bestuursleden is dat het de continuïteit van een bestuur ten goede komt. Diegenen hebben zich al kunnen voorbereiden op de functie en zijn op de hoogte van een groot aantal bestuurszaken. Zij kunnen al worden geworven en geselecteerd op basis van een door het bestuur vastgesteld algemeen profiel.

Het is evenwel afhankelijk van de situatie bij het fonds of het aanstellen van aspirant bestuursleden ook daadwerkelijk te realiseren is.

De Pensioenfederatie kan zich in het algemeen goed voorstellen dat het aanstellen van aspirant bestuursleden gemakkelijker te realiseren is bij een groot pensioenfonds dan bij een klein pensioenfonds.

### Tijdsbeslag

Een belangrijke randvoorwaarde voor de kwaliteit van het bestuurlijk functioneren is de beschikbaarheid van tijd. Hoewel de situatie per pensioenfonds verschilt, is de Pensioenfederatie van mening dat voor het bestuur van een 'standaard' pensioenfonds met gemiddeld één werkdag per week gerekend behoort te worden. Naarmate de situatie bij een fonds complexer of risicovoller is neemt dit tijdsbeslag toe. De organisatie die een bestuurslid ter beschikking stelt doet er goed aan zich hiervan rekenschap te geven.

### Financiële compensatie

Het bestuurslid van een pensioenfonds staat aan de top van een financiële instelling. 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. Daarbij stelt de Pensioenfederatie voor dat de functie van bestuurslid door zijn of haar werkgever formeel wordt erkend.

Uitgaande van eerdergenoemd tijdsbeslag, is de Pensioenfederatie van mening dat de SER-norm van € 410,= per vergadering<sup>11</sup> geen adequate compensatie is. In bijlage 6 wordt nader uiteengezet hoe een adequate compensatie kan worden bepaald.

**AANBEVELING**

**De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan financiële compensaties voor bestuursleden aan de orde te stellen en daarover een besluit te nemen. Het is aan het bestuur om te bepalen wat een adequate compensatie is.**

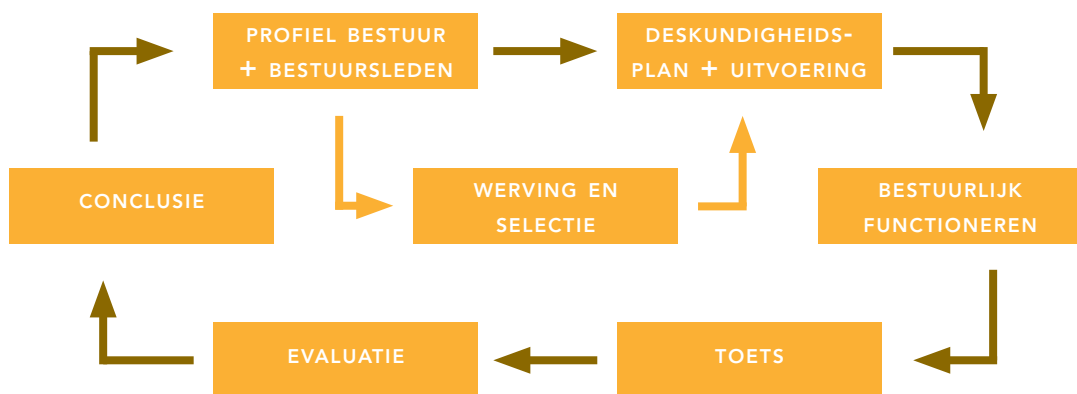
11 Dit is de SER-norm van oktober 2010.

## Goed bestuur

### Het voorgaande gerealiseerd

Wanneer het bestuur het voorgaande geïmplementeerd heeft in een stabiel en functionerend cyclisch proces, mag het erop vertrouwen dat het 'in control' is en het vertrouwen van de deelnemers verdient. Deskundigheid en competenties zijn dan geborgd en de bestuurlijke infrastructuur is op orde. Er is dan sprake van goed bestuur.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



# Goede governance; verantwoordingsorgaan, deelnemersraad en intern toezicht

Zoals naar de nieuwe inzichten competentie-eisen aan het fondsbestuur gesteld worden, kunnen competentievereisten ook gesteld worden aan andere spelers of organen binnen een pensioenfonds: de leden van een verantwoordingsorgaan, een deelnemersraad (als een pensioenfonds die heeft) en intern toezicht.

De Pensioenfederatie is van mening dat de leden van het verantwoordingsorgaan, de deelnemersraad en het intern toezicht weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn.

## AANBEVELING

**Voor een goede governance beveelt de Pensioenfederatie aan dat het verantwoordingsorgaan en de deelnemersraad collectief gezien te allen tijde beschikken over minimaal deskundigheidsniveau 1.**

**Daarnaast geeft de Pensioenfederatie het verantwoordingsorgaan en de deelnemersraad in overweging om een eigen competentievisie op te stellen en daarnaar te handelen. Hoewel het bestuur van het pensioenfonds verantwoordelijk is voor het organiseren van een goede governance, is het niet verantwoordelijk voor in welke mate die organen over deskundigheid en de competenties beschikken.**

De Pensioenfederatie acht het van groot belang dat het intern toezicht over deskundigheid op pensioengebied beschikt. Daarbij is het evenwel wenselijk dat het intern toezicht ook beschikt over andere deskundigheden buiten het pensioengebied, uitgedrukt in brede bestuurlijke ervaring.

Juist een combinatie van deskundigheden (inclusief ervaring) op pensioengebied en totaal andere gebieden, kan er aan bijdragen dat het intern toezicht met een geheel eigen kijk van toegevoegde waarde is voor het pensioenfondsbestuur.

## AANBEVELING

**Om de toegevoegde waarde van het intern toezicht te borgen beveelt**

de Pensioenfederatie aan dat elk lid van het intern toezicht beschikt over minimaal deskundigheidniveau 1 en dat per aandachtsgebied minimaal één persoon van het intern toezicht beschikt over deskundigheidniveau 2. Hierdoor blijft er voldoende ruimte over om voor het intern toezicht personen te benoemen die (ook) op andere gebieden deskundig zijn.

Omdat het bestuur de leden van het intern toezicht benoemt, is de Pensioenfederatie van mening dat het bestuur verantwoordelijkheid draagt voor het functioneren van het intern toezichtorgaan.

#### AANBEVELING

De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan voor leden van het intern toezicht te werken met een profiel. Daarbij is van belang dat het bestuur de competenties voor leden van het intern toezichtorgaan formuleert. Het profiel zal uitgangspunt zijn voor het werven en selecteren van de leden van intern toezicht en het evalueren van het intern toezicht.

De Pensioenfederatie beveelt aan dat elk lid van het intern toezicht - bij aanvang of binnen een redelijke termijn na in functie treden - minimaal over de volgende competenties beschikt: multi-disciplinair denken, organisatie- en omgevingsbewustzijn hebben, luisteren, kritisch zijn, onafhankelijk en overtuigingskracht.

# Bijlagen

## **Bijlage 1**

Het 'standaard' pensioenfonds

## **Bijlage 2**

Alle competenties nader uitgewerkt (definitie van de competenties, beschrijving van teveel of te weinig aan competenties en de ontwikkelbaarheid ervan)

## **Bijlage 3**

Een model-competentieprofiel voor een standaard pensioenfonds

## **Bijlage 4**

Stappenplan voor een deskundigheidsplan

## **Bijlage 5**

Handreiking evaluatie van het functioneren van het bestuur

## **Bijlage 6**

Uitwerking compensatie voor bestuursleden



# Bijlage 1

## **Kenmerken van het standaard pensioenfonds**

De kenmerken van een pensioenfonds zijn:

- Regelt de pensioenregeling voor een bepaalde collectiviteit.
- Belangen van deelnemers, slapers, pensioengerechtigden en de werkgever staan centraal.
- Er is sprake van solidariteit.
- Er is geen winstoogmerk.
- Het fonds heeft een maatschappelijk belang.

Voorafgaand aan deskundigheid en competenties zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Beschikbaar voor een tijdsbeslag van gemiddeld één dag per week.
- Er wordt een adequate compensatie gegeven in tijd en/of geld.
- Bestuur heeft de bevoegdheid om een voorgedragen of gekozen kandidaat af te wijzen als die kandidaat wezenlijk afwijkt van het gestelde profiel.

Het bestuur bestaat uit 8 personen.

- Er wordt 8 keer per jaar vergaderd.
- Er is geen bestuursbureau.
- Er wordt één pensioenregeling uitgevoerd.
- De pensioenadministratie is uitbesteed.
- Het vermogensbeheer is uitbesteed aan één organisatie.
- Het belegd vermogen bevindt zich tussen de € 250 mln en € 1 mld.
- Er is een Commissie Beleggingsbeleid.
- Er is een Commissie Risicomanagement.
- Er is een Commissie Pensioenzaken.

## Bijlage 2

### Competenties, definitie, teveel / te weinig, ontwikkelaar

Denken				
Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
<b>1 Strategisch denken (en strategische sturing)</b>	Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door ze in een meer omvattend begrippenkader te plaatsen en van daaruit 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.
<b>2 Multi-disciplinair denken</b>	Dwarsverbanden en de samenhang zien en communiceren tussen de verschillende domeinen/deskundigheden.	Monodisciplinair denken. Tonen van gespecialiseerde kennis.	Teveel kennisgebieden erbij betrekken die weinig samenhang hebben met het te bespreken onderwerp.	Idem.
<b>3 Probleemanalyse en oordeelsvorming.</b>	Effectief in het onderkennen en oplossen van problemen. Een vraagstelling ontleden, verbanden leggen en logische conclusies trekken en tot een realistische beoordeling komen.	Naar standaard oplossingen grijpen die wellicht niet of niet zeker tot de gewenste oplossing leiden.	Alles hangt met alles samen, waardoor geen besluit volgt.	Het eerste is meer een attitude en die kan je aanleren zodra je beseft dat het nuttig kan zijn dat te doen. Voor het overige als de eerste twee.
<b>4 Reflecterend vermogen</b>	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 een ieders 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.
<b>5 Verantwoordelijkheid</b>	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.	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.

## Voelen

Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
<b>1 Integriteit</b>	Behulpzaam, open en eerlijk naar anderen en zichzelf zijn en betrouwbaar zijn in het nakomen van afspraken. Correct omgaan met gevoelige informatie. Open staan en respect hebben voor andere zienswijzen, culturen en kwaliteiten. Voorkomen van belangenverstrengeling en confrontaties niet uit de weg gaan. Ofwel: uitdragen en handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in de activiteiten die met de uitoefening van de functie te maken hebben.	Met zichzelf bezig, laat eigen (achterban) belang prevaleren boven fondsbelang. Gaat confrontaties uit de weg. Is niet aanspreekbaar op fouten of incorrect handelen.	Toont weinig flexibiliteit in denken en opvattingen. Alles moet volgens de regels.	Ja, het begint met bewustzijn. Dat kan door opvoeding, interne waarden of door positieve of negatieve ervaringen. Ook is er wel een stevige attitude component die zich minder gemakkelijk veranderen laat.
<b>2 Organisatie- en omgevingsbewustzijn</b>	Weten en begrijpen hoe een pensioenfonds en diens omgeving (denk aan: VO, IT, deelnemersraad, sociale partners, toezichthouders, 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 die zich niet laat vangen in cursorische activiteiten.
<b>3 Communicatievaardigheden</b>	Meningen, ideeën en gecompliceerde zaken in begrijpelijke taal duidelijk kunnen maken in woord en geschrift, gebruik makend van ter zake doende middelen.	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 veel doen en open staan om te leren in zowel praktijk als op school.
<b>4 Luisteren</b>	Belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie. Aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners. Ingaan op reacties, ook non-verbaal. Relevante vragen stellen en doorvragen.	Dominante spreker, laat geen ruimte voor een ander, veel aan het woord. Herkent non-verbale signalen niet of reageert hier niet op.	Zichzelf weg cijferen; spreekt zich niet uit.	Is ontwikkelaar, maar het gaat ook om de bereidheid om de ander te horen.

Voelen				
Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
<b>5 Empathie</b>	Het vermogen zich te verplaatsen in de gevoelens en denkbeelden van een ander.	Heeft geen oog voor de denkwijzen en principes van anderen.	Is alleen bezig met de relatie en niet met het zakelijke doel.	Idem als luisteren.
<b>6 Relatienetwerken</b>	Het hebben van collegiale en/of invloedrijke (zakelijke) relaties. Zich tonen op gelegenheden waar men anderen kan ontmoeten, weten wat er leeft en speelt en daar invloed op uitoefenen. Bouwen en onderhouden van lange termijn relaties en deze effectief benutten voor het eigen fonds.	Toont zich niet in het openbaar. Heeft geen contacten. Weet niet wat er buiten de eigen omgeving speelt of leeft.	Doet toezeggingen in informele circuit die niet waargemaakt kunnen worden of eerst besproken hadden moeten worden. Onderhoudt relaties die niet relevant zijn voor het fonds, waardoor dit teveel tijd kost.	Ja, zeker functioneel ontwikkelbaar.
<b>7 Sociabiliteit</b>	Gemakkelijk contacten kunnen leggen en onderhouden met mensen van uiteenlopende aard en uiteenlopend niveau. Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving, alsmede de eigen invloed hierop. Belangrijke informatie oppikken uit mededelingen. Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen.	Solistisch, introvert, zich voornamelijk in eigen kring begevend.	Teveel op pad voor sociale evenementen.	Beperkt, als het er niet in zit, dan zal het ook altijd wel zo blijven.
<b>8 Samenwerken</b>	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 erbij 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.

## Kracht

Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
<b>1 Flexibiliteit</b>	Als zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken. Veelal tot uitdrukking komend in onderhandelingen. Ofwel: Verschillende gedragsstijlen inzetten bij kansen en problemen. Doelen langs verschillende wegen kunnen bereiken.	Vasthoudend aan gewoontes of patronen. Niet kunnen variëren in aanpak of gedragsstijl.	Waait met alle winden mee. Laat zoveel gedragsstijlen zien, dat voor een ander er geen consistentie meer waar te nemen is.	Ja, door ervaring en training is er ontwikkeling als onderhandelaar zeer wel mogelijk. Bekend is dat flexibiliteit met de jaren minder wordt en een lage ontwikkelingsgraad de flexibiliteit niet vergroot.
<b>2 Stressbestendigheid</b>	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 doelen/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.
<b>3 Energie/inzet</b>	De bereidheid zich in te zetten. Zich betrokken voelen bij de gang van zaken.	Is snel tevreden over de hoeveelheid werk die hij verzet. Laat zaken onafgerond liggen.	Trekt teveel zaken naar zich toe en moet te veel uren maken om het af te ronden. Wil teveel doen om het doel te bereiken.	Neen; er is wel lering uit te trekken.
<b>4 Onafhankelijkheid</b>	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 professionele/autoriteit.	Te autonoom; Ongevoelig voor anderen.	Is resultaat van vakbekwaamheid en eveneens omgevingsfactoren. Het is wel mogelijk zaken vanuit meerdere kanten te leren beoordelen.
<b>5 Overtuigingskracht</b>	Anderen weten te overtuigen van een bepaald standpunt of zover weten te krijgen tot het nemen van een bepaald besluit of het behalen van een bepaald resultaat.	Weet anderen, ook al zijn het goede gedachten, niet mee te krijgen of voor zich te winnen.	Blijft op zijn eigen standpunt aandringen terwijl al duidelijk is dat dit standpunt niet door het bestuur als geheel wordt gedragen.	Ja.

Kracht				
Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
<b>6 Toezicht en overzicht houden</b>	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 daarom vragen.	Te snel en te vaak adviseurs inschakelen. Niets voor elkaar krijgen.	Laat geen ruimte voor de ander over om zaken tijdig op te leveren, rappelleert al op deadlines.	Ja.
<b>7 Kritisch zijn</b>	Durven tegen te spreken en zaken aan de orde te stellen.	Legt zich er snel bij neer, geeft zich over aan of loopt mee met de meerderheid.	Uitsluitend kritisch. Lijkt alsof er structureel iets aan de hand is, veroorzaakt permanente spanning.	Ja.
<b>8 Besluitvaardigheid</b>	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 besluiten nemen.	Ja.
<b>9 Resultaatgerichtheid</b>	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.	Afwachten, geen resultaten boeken.	Gefocust op targets en afrekenen, daarbij het relationele aspect niet voldoende aandacht geven.	Ja.
<b>10 Voorzittersvaardigheid</b>	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 eendeloos uitspreken. Grijpt niet in wanneer dit noodzakelijk is. Vat niet samen wat er gezegd is.	Geeft geen ruimte voor discussie. Of laat juist teveel personen aan het woord die dezelfde standpunten herhalen.	Ja.

# Bijlage 3

## Model-competentieprofiel voor het bestuur van een standaard pensioenfonds

### **Inleiding**

Ieder mens beschikt over verschillende competenties. Het is de combinatie van competenties die hen in hun professionaliteit kenmerkt en geschikt maakt voor de ene taak of juist voor een andere. Het is niet reëel te veronderstellen dat een persoon aan alle competenties die worden genoemd voldoet, en al helemaal niet op alle competenties excelleert. Belangrijk is dat men zich bewust is van de eigen competenties en die van elkaar, zodat bestuursleden bij hun taakverdeling hiermee rekening kunnen houden. Daarbij is ook van belang dat vele competenties (verder) kunnen worden ontwikkeld door middel van opleiding en praktijkervaring. Bestuursleden behoren derhalve bereid te zijn om competenties (verder) te ontwikkelen.

### **Algemeen**

Een bestuurslid beschikt (in meerdere of mindere mate) over de volgende competenties:

- reflecterend vermogen
- multi-disciplinair denken
- probleem analyseren en oordeel vormen
- integer handelen
- organisatie- en omgevingsbewustzijn hebben
- samenwerken
- onafhankelijk
- kritisch
- besluitvaardig

### **Voorzitter**

De functie van voorzitter is een cruciale in het bestuur. Hij of zij moet de bestuursvergadering en de besluitvorming daarin goed leiden. Om die reden moet de voorzitter in aanvulling op de algemene competenties (in meerdere of mindere mate) beschikken over de volgende competenties:

- strategisch denken

- communicatievaardig
- luisteren
- empathie
- relatienetwerken
- sociabiliteit
- stressbestendig
- voorzittersvaardig
- resultaatgericht

### **Commissie Communicatiebeleid:**

In aanvulling op de algemene competenties beschikken de leden van deze commissie (in meerdere of mindere mate) over de competenties luisteren en empathie.

### **Commissies Beleggingsbeleid, Risicomanagement, Pensioenzaken en Auditcommissie:**

Geen andere/aanvullende competenties.

### **Toetsing**

Het periodiek laten toetsen van competenties is van belang om te meten welke competenties aanwezig zijn en in welke mate. Toetsing van competenties geeft bestuursleden inzicht welke competenties (in meerdere of mindere mate) aanwezig zijn. Het bestuur kan op basis van de toetsing besluiten om bepaalde competenties (verder) te ontwikkelen, met name de competenties die relevant zijn in het licht van de taakverdeling binnen het bestuur. Deze toetsing kan derhalve input vormen voor het (verder) ontwikkelen van competenties, als actie op te nemen in het deskundigheidsplan, en het levert informatie op over de competenties (de aanwezigheid ervan en de mate waarin) voor de evaluatie van het bestuurlijk functioneren door het bestuur

### **Werving en selectie op basis van profielen**

Uitgangspunt is dat in het kader van werving en selectie van bestuursleden het bestuur werkt met een algemeen bestuursprofiel en een specifiek bestuursprofiel. In de profielen worden de criteria opgenomen waaraan nieuwe bestuursleden behoren te voldoen, zoals de gewenste aanvangsdeskundigheid (opleiding) en werkervaring, de gewenste competenties en mogelijke andere elementen.

# Bijlage 4

## Stappenplan voor het deskundigheidsplan van het bestuur

### **Inleiding**

Dit stappenplan is een handreiking voor de besturen van de pensioenfondsen. De Pensioenfederatie tracht met dit stappenplan de besturen van de pensioenfondsen te helpen bij het opstellen en actualiseren van de deskundigheidsplannen. Het is een denkrichting met praktische voorbeelden. Het hogere doel van het stappenplan is om op gestructureerde wijze te werken aan de deskundigheid, vaardigheden en gedrag. Deze drie elementen zijn essentieel voor het goed functioneren van het bestuur. Het gaat er uiteindelijk om dat het bestuur goed functioneert. Het deskundigheidsplan beschrijft de (in het bestuur) afgesproken richting van de ontwikkeling van de bestuursleden op de drie elementen.

Dit stappenplan is een bijlage bij de 'Aanbevelingen Deskundig en Competent Pensioenfondsbestuur' van de Pensioenfederatie.

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de Principes voor Pension Fund Governance (PFG). In principe A-12 is geregeld dat een bestuur van een pensioenfonds zorgt dat wordt voldaan aan de deskundigheidseisen die op basis van de wet- en regelgeving door DNB worden gesteld. Het bestuur moet een deskundigheidsplan vaststellen, waarin alle eisen met betrekking tot deskundigheid en competenties die aan de bestuursleden worden gesteld zijn vastgelegd.

Er is bewust niet gekozen voor het uitwerken van een voorbeeld deskundigheidsplan. Het deskundigheidsplan is namelijk afhankelijk van de specifieke situatie van het pensioenfonds. Hierbij kunnen de volgende zaken een rol spelen:

- De grootte en het risicoprofiel van het pensioenfonds;
- De inrichting van het pensioenfonds (directeur, bestuursbureau, commissies);
- De aard van de activiteiten die het pensioenfonds zelf uitvoert (en of het pensioenfonds over voldoende deskundigheid beschikt);

- De aard van de activiteiten die aan derden zijn uitbesteed. Denk aan het vermogensbeheer, de pensioenadministratie, de communicatie en de bestuursondersteuning;
- Of de verzekeringstechnische risico's in eigen beheer zijn (en of over deskundigheid wordt beschikt) dan wel geheel of gedeeltelijk herverzekerd zijn;
- De grootte van het bestuur;
- De mate waarin externe deskundigheid wordt ingeschakeld om tot besluitvorming te komen.

Het is aan het fonds om op basis van de eigen situatie een deskundigheidsplan vast te stellen.

Ongeacht de situatie bij het fonds is een bestuur altijd verantwoordelijk voor het fondsbeleid en de uitvoering ervan. Derden (een directeur en/of externe partijen) kunnen die verantwoordelijkheid niet overnemen.

Het fondsbestuur stelt de inhoud van het deskundigheidsplan vast, gaat er actief mee aan de slag en actualiseert het na verloop van tijd. Daarbij dient men de cyclus goed bestuur zoals opgenomen in de aanbevelingen voor ogen te hebben. Actualisering kan onder andere nodig zijn als de bestuurs-samenstelling wijzigt, de wetgeving verandert, de situatie van het pensioenfonds anders wordt of als de periodieke evaluatie van het functioneren van het bestuur er toe noopt.

Het deskundigheidsplan hoeft niet aan DNB te worden overgelegd. Het kan wel zo zijn dat DNB vraagt om een dergelijk plan; in dat geval moet een fonds het plan aan DNB overleggen. Bij iedere benoeming van een bestuurslid of andere beleidsbepaler (zoals de directeur van een fonds) zal een aan de nieuwe situatie aangepaste deskundigheidsmatrix aan DNB moeten worden overgelegd (dit geldt al vanaf 2001). De matrix maakt onderdeel uit van het deskundigheidsplan.

Als er sprake is van een directeur of een ander persoon die bij het fonds mede beleidsbepaler is, dienen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van die persoon in een separaat document te worden vastgelegd. Dit hoort dus niet thuis in het deskundigheidsplan.

De uitvoering van het deskundigheidsplan dient continu te worden gemonitord. Monitoring leidt ertoe dat het deskundigheidsplan periodiek op de bestuursagenda aan de orde wordt gesteld. Het kan nuttig zijn een afzonderlijke bestuursessie of een verlengde bestuursvergadering te houden, waarin het deskundigheidsplan nader wordt besproken met als doel het plan te actualiseren.

Het deskundigheidsplan van het bestuur is een document van het bestuur. Dat wil zeggen dat het bestuur bepaalt of het openbaar is voor met name de deelnemersraad en het verantwoordingsorgaan. Degenen die bij het fonds intern toezicht uitoefenen hebben vanzelfsprekend recht op inzage.

Hieronder wordt aangegeven welke stappen worden gemaakt om te komen tot het opstellen en actualiseren van het deskundigheidsplan.

### **Stap 1: Formuleren hoofddoel deskundigheidsplan** **Formuleer of herformuleer het hoofddoel van het deskundigheidsplan.**

12 Het gaat eigenlijk om de door het bestuur gewenste competenties.

Het hoofddoel van het deskundigheidsplan is

- het formuleren van de benodigde eisen die aan de individuele bestuursleden en aan het bestuur als geheel worden gesteld; dit betreft zowel de vereiste deskundigheid als de vereiste vaardigheden en het vereiste gedrag. De vereiste vaardigheden en het vereiste gedrag zullen worden uitgedrukt in competenties<sup>12</sup>;
- het bevorderen (ontwikkelen) en waarborgen van de deskundigheid en competenties binnen het bestuur (permanente educatie).

Het deskundigheidsplan is erop gericht op gestructureerde wijze het niveau van deskundigheid en competenties van het bestuur te laten aansluiten bij wat nodig is aan deskundigheid en competenties voor het goed besturen van het pensioenfonds. Deskundigheid en competenties zullen worden georganiseerd rondom de kerntaak van het bestuur. De kerntaak van het bestuur is het realiseren van het statutaire doel van het pensioenfonds. Dit komt neer op het maken van het fondsbeleid, het organiseren van de uitvoering van het beleid en het houden van toezicht op die uitvoering en het afleggen van verantwoording daarover. Elk fonds zal bij voorkeur haar eigen hoofddoel van het deskundigheidsplan nader uiteenzetten.

### **Stap 2: Bestuurlijk kader** **Stel een organigram op om het bestuurlijk kader inzichtelijk te maken.**

Bij deze stap wordt in het kort beschreven de inrichting van het pensioenfonds met vermelding van de betrokken personen en externe instanties (dit wordt een organigram genoemd). Dit zijn het (dagelijkse) bestuur, evt. directeur en/of bestuursbureau en/of afdelingen van het fonds, de personen of instanties aan wie taken zijn uitbesteed en welke taken dat zijn, de herverzekeraar en welke risico's herverzekerd zijn, de externe adviseurs (actuaris, accountant, consultants e.d.) en op welk gebied geadviseerd

wordt, de externe controlerende accountant en de certificerende actuaaris. In dit overzicht worden ook het intern toezichtorgaan, het verantwoordingsorgaan en het medezeggenschapsorgaan opgenomen. Doel is om door middel van het in kaart brengen van het bestuurlijk kader inzichtelijk te maken met wie het bestuur in zijn taakuitoefening te maken heeft.

### **Stap 3: Bestuursleden koppelen aan commissies of taken** **Breng de beleidsadviserende of beleidsvoorbereidende commissies in kaart met de bestuursleden die eraan deelnemen.**

Binnen een bestuur zal er waarschijnlijk een taakverdeling bestaan. Zo zal er meestal een Dagelijks Bestuur zijn (DB). Er kunnen ook verschillende commissies bestaan. Gedacht kan worden aan een auditcommissie (AC), een beleggingscommissie (BC), een risicomanagementcommissie (RC), een communicatiecommissie (CC) en een pensioencommissie (PC). De pensioencommissie richt zich op de inhoud van het pensioenreglement. Het zijn beleidsadviserende of beleidsvoorbereidende commissies die bepaalde deskundigheid nodig hebben. Een fonds kan ook andere commissies hebben, zoals een jaarverslagcommissie en een klachten- en geschillencommissie. Als er nog geen commissies zijn, is het aan te bevelen te gaan werken met commissies.

Elk bestuurslid zal zitting hebben in het DB en/of in een of meer van die commissies. Zo bestaat er een bepaalde taakverdeling onder alle bestuursleden. In bijlage 1.a. is een matrix opgenomen die hierbij behulpzaam is. De matrix dient door het fonds te worden aangepast aan de eigen situatie.

Ingeval een fondsbestuur gekozen heeft niet te werken met commissies, is het bij deze stap van belang dat onder de bestuursleden eerst een verdeling van de taken wordt vastgesteld. Dit is nodig om in de volgende stappen te weten welke bestuursleden deskundig behoren te zijn (niveau 2) op welke aandachtsgebieden.

Bij de taakverdeling kan de ervaring (werk of privé) van de bestuursleden op (één van) de aandachtsgebieden als een uitgangspunt worden genomen. Zo ligt het voor de hand dat een persoon die veel ervaring heeft met beleggingen, zich in het bestuur zal richten op het beleggingsbeleid/vermogensbeheer.

De aanbevelingen stellen het werken met profielen voor bestuursleden voor. Het profiel van een bestuurslid geeft de deelname aan een of meer commissies/taak alsmede de vereiste aanvangsdeskundigheid en compe-

tenties aan. Als een bestuurslid op enig moment aftreedt, zal voor het nieuwe bestuurslid in beginsel het profiel van het afgetreden bestuurslid uitgangspunt voor zijn benodigde deskundigheid zijn. Op basis van het profiel worden nieuwe bestuursleden geselecteerd en voorgedragen dan wel gekozen. Echter voor veel fondsen is het selecteren of kiezen van nieuwe bestuursleden uit diverse kandidaten een luxe omdat bij die fondsen nauwelijks sprake zal zijn van kandidaatstelling. Gedacht kan met name worden aan pensioenfondsen voor een klein collectief dat geen of weinig affiniteit heeft met pensioen/financiële producten. Dit probleem is moeilijk op te lossen. Er zal een tussenweg moeten worden gevonden tussen het naleven van het opgestelde profiel en het moeten besturen van het pensioenfonds.

#### **Stap 4a: Commissies of taken koppelen aan aandachtsgebieden op niveau 2 ('SOLL'-situatie)**

**Breng per commissie of taak in kaart welke aandachtsgebieden erbij horen.**

Het bestuur bepaalt zelf per commissie of taak welke aandachtsgebieden erbij horen.

Hieronder volgt een voorbeeld dat per aandachtsgebied aangeeft welke commissie of taak deskundigheid behoort te bezitten op niveau 2. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat per aandachtsgebied en per commissies/taak ten minste twee bestuursleden (vier ogen principe) in staat zijn een afgewogen oordeel te geven over de beleidskeuzes die het pensioenfonds maakt. De eventuele directeur en andere medebeleidsbepalers worden hierbij niet meegerekend.

<b>Aandachtsgebied</b>	<b>Gremium</b>
<i>(waarbij vermogenbeheer en actuariële aspecten als twee aparte aandachtsgebieden zijn geformuleerd):</i>	
1 Het besturen van een organisatie	DB, RC
2 Relevante wet- en regelgeving	PC
3 Pensioenregelingen en pensioensoorten	PC
4 Financiële aspecten	
4a Vermogensbeheer	BC
4b Actuariële aspecten	AC en PC
5 Administratieve organisatie en interne controle	AC, RC
6 Uitbesteden van werkzaamheden	AC, RC
7 Communicatie	CC

In bijlage 1.b. is een matrix opgenomen die bij deze stap behulpzaam is. De matrix dient door het fonds te worden aangepast aan de eigen situatie.

Niet uit het oog mag worden verloren dat naarmate een bestuur groter is, het op zich wenselijk is om meer generalisten in het bestuur te hebben. Als meer dan twee bestuursleden met betrekking tot meerdere aandachtsgebieden op niveau 2 zitten, bevordert dit een goede inhoudelijke samenhang bij de besluitvorming.

#### **Stap 4b: Commissies of taken koppelen aan vereiste competenties ('SOLL'-situatie)**

**Breng per commissie of taak in kaart welke competenties erbij horen.**

Het denken in competenties biedt een bruikbaar instrumentarium om de vereiste bekwaamheden van een fondsbestuur te duiden. Het bestuur bepaalt zelf welke competenties vereist zijn en welke commissies of taken worden gekoppeld aan welke competenties. Binnen het bestuur dient derhalve gesproken en besloten te worden welke competenties vereist zijn. Van belang is derhalve dat het bestuur competenties vaststelt als zijn visie. Deze competenties worden vervolgens opgenomen en uitgewerkt in het deskundigheidsplan (en de profielen).

In bijlage 1.b. is een matrix opgenomen die bij deze stap behulpzaam is. De matrix dient door het fonds te worden aangepast aan de eigen situatie.

#### **Stap 5a: Inventariseren van aanwezige deskundigheid ('IST'-situatie)**

**Breng per aandachtsgebied in kaart wat het huidige deskundigheidsniveau is van de individuele bestuursleden.**

Het bestuur zal aan elk bestuurslid vragen zelf aan te geven welk deskundigheidsniveau hij bezit op de zeven aandachtsgebieden.

Het bestuurslid kan aan de hand van de eindtermen beoordelen welk deskundigheidsniveau hij heeft ten aanzien van elk (of onderdelen) van de zeven aandachtsgebieden. In bijlage 1.c. is een individuele matrix opgenomen die bij deze stap behulpzaam is (maar wel aangepast moet worden aan de situatie van het fonds).

Aanbevolen wordt om jaarlijks bij bestuursleden (extern) te laten toetsen hoe het staat met de aanwezige deskundigheid.

Het beschikken over een directeur en/of bestuursbureau of het inschakelen

van externe adviseurs zal in positieve zin bijdragen aan vooral de pensioen-deskundigheid van het bestuur. Vanuit de primaire verantwoordelijkheid van het bestuur voor de bedrijfsvoering zal er echter voldoende collectieve deskundigheid binnen het bestuur (dus minimaal 2 bestuursleden) aanwezig moeten zijn om de pensioenontwikkelingen kritisch te kunnen volgen en zonodig adequaat te kunnen bijsturen. Daarin kan bijvoorbeeld een directeur of een extern adviseur niet in de plaats treden van een bestuurslid.

### **Stap 5b: Inventariseren van aanwezige competenties ('IST'-situatie)**

**Breng in kaart wat de huidige competenties zijn van de individuele bestuursleden.**

Het bestuur zal aan elk bestuurslid vragen zelf aan te geven of hij voldoet aan de vereiste competenties. Het bestuurslid dient derhalve zelf te beoordelen of hij voldoet aan de voor hem of haar van toepassing zijnde competenties. In bijlage 1.c. is een individuele matrix opgenomen die bij deze stap behulpzaam is (maar wel aangepast moet worden aan de situatie van het fonds). Aanbevolen wordt om bij betrokkenen (extern) te laten toetsen hoe het staat met de huidige competenties.

### **Stap 6: Benoemen van de lacunes in deskundigheid en competenties van het bestuur**

**Maak inzichtelijk of de aanwezige deskundigheid binnen het bestuur aansluit bij de benodigde deskundigheid. Het bestuur stelt hiertoe de matrixen voor deskundigheid en competenties voor het bestuur vast. Concreet leidt dit tot het inzichtelijk maken van de lacunes binnen het bestuur.**

Het bestuur stelt met behulp van deze stap vast in hoeverre er naar het oordeel van het bestuur voldoende deskundigheid en competenties aanwezig is om het pensioenfonds naar behoren te besturen. Hierbij zijn de matrixen in bijlage 1.d. behulpzaam (maar moeten nog wel fondsspecifiek worden gemaakt). Dit is de matrix voor deskundigheid en de matrix voor competenties voor het gehele bestuur. Bij elke (her)benoeming van een bestuurslid moet het fonds de matrixen aanpassen en toesturen aan DNB. In de matrixen zal voortaan expliciet worden aangegeven of wordt voldaan aan niveau 1 en niveau 2 per bestuurslid en per aandachtsgebied en of wordt voldaan aan de vereiste competenties per bestuurslid. Zo wordt het deskundigheidsniveau van het gehele bestuur - inclusief de lacunes - zichtbaar gemaakt.

Als op een bepaald aandachtsgebied of een bepaalde competentie het aanwezige niveau achterblijft bij het vereiste niveau, dient het bestuur daarop gerichte actie te ondernemen (zie stap 7). Lacunes in deskundigheid en competenties zijn vanzelfsprekend niet van de ene op de andere dag opgevuld. Daarom is met name bij deskundigheid van belang dat het bestuur aangeeft of op de betreffende aandachtsgebieden ook deskundigheid wordt ingebracht door derden zoals een directeur, een bestuursbureau en externe adviseurs.

## **Stap 7: Acties formuleren**

### **Stel een opleidingsplan op voor de bestuursleden.**

Op basis van stap 6 bepaalt het bestuur welke acties genomen gaan worden om de vereiste deskundigheid en competenties te bereiken. De beschrijving van de acties wordt het opleidingsplan van het bestuur genoemd. Daarin wordt zo concreet mogelijk vermeld welke bestuursleden het betreffen en wanneer een actie gerealiseerd behoort te zijn. Zo kan een opleidingsplan voor bijvoorbeeld 1 jaar of voor 2 jaar worden afgesproken met daarin verschillende tijdslijnen voor de individuele bestuursleden. De gekozen tijdslijnen zijn van wezenlijk belang. Het opleidingsplan is geen op zichzelf staand plan maar maakt onderdeel uit van het deskundigheidsplan. Het feit dat het om een opleidingsplan gaat betekent nog niet dat de acties alleen kunnen bestaan uit het volgen van (externe) opleidingen. Het volgen van (externe) opleidingen is niet de enige weg om tot de benodigde deskundigheid te komen (zie de acties 2 en 3 hieronder).

Gedacht wordt aan het opnemen van de volgende acties in het opleidingsplan:

- 1 Het volgen van externe pensioenopleidingen: dit zijn generieke (basis) opleidingen op niveau 1 en verdiepingsopleidingen op een bepaald (deel van het) aandachtsgebied op niveau 2. Met betrekking tot de generieke opleiding stelt het Plan van Aanpak Deskundigheidsbevordering (PAD) voor dat die opleiding voldoet aan bepaalde kwaliteitseisen. Daarbij kan gekozen worden voor een gecertificeerde opleiding op niveau 1 zoals bedoeld in het PAD.
- 2 Het volgen van interne sessies: deze sessies worden door het pensioenfonds georganiseerd. Zo kan de directeur, een bestuurslid of externe adviseurs er een rol in hebben. De sessies zijn er op gericht om de fondsspecifieke situatie inzichtelijk te maken. De sessies kunnen ook bedoeld zijn om één of enkele bestuursleden in te werken en/of te begeleiden.

- 3 Het bijwonen van algemene pensioenbijeenkomsten: dit zijn bijeenkomsten die bedoeld zijn voor informatieoverdracht (zoals themadagen van de Pensioenfederatie en bijeenkomsten van externe adviseurs, de externe uitvoerders en van DNB en de AFM).
- 4 Het volgen van externe opleidingen die gericht zijn op vaardigheden en/of professioneel gedrag: dit zijn opleidingen die bedoeld zijn om de huidige competenties te verhogen tot het niveau van vereiste competenties. Daarbij is van belang dat de gekozen competenties te ontwikkelen zijn.

Het is dus aan elk fonds om te bepalen welke acties worden opgenomen in het opleidingsplan. Gewerkt kan worden met een opleidingsbudget voor het bestuur als geheel en/of per bestuurslid.

Zelfstudie is vanzelfsprekend ook een goed middel om de deskundigheid (en competenties) te verbeteren en bij te houden. Gedacht kan worden aan het lezen van literatuur en het bezoeken van websites van diverse pensioeninstanties. Onder zelfstudie valt ook het doornemen van de bestuursstukken, met name ter voorbereiding op bestuursvergaderingen. Toch maakt zelfstudie geen onderdeel uit van het opleidingsplan, omdat het monitoren (zie stap 8) op zelfstudie te ver gaat.

## **Stap 8: Monitoren van het opleidingsplan**

**Bepaal hoe de voortgang van het opleidingsplan wordt gemonitord en hoe daarover wordt gerapporteerd.**

Het bestuur legt in het deskundigheidsplan vast wie de naleving van het opleidingsplan monitort. Dit kan bijvoorbeeld de directeur of een medewerker van het pensioenfonds zijn. Ook wordt vastgelegd de wijze waarop het bestuurslid terugkoppelt dat de actie wel of niet is uitgevoerd en of de actie toereikend is. Het kan namelijk zijn dat alsnog een aanvullende actie vereist is om de deskundigheid van een bestuurslid op het gewenste niveau te krijgen.

Voor het monitoren kan het aanleggen van een opleidingenregister behulpzaam zijn. Dit register houdt de gevolgde opleidingen en de andere acties bij en kan door elk bestuurslid worden ingezien.

Ten slotte zal degene die monitort periodiek aan het bestuur rapporteren over de voortgang van het opleidingsplan. De periode waarin wordt gerapporteerd wordt vooraf in het deskundigheidsplan vastgelegd. Op basis van de rapportage kan het bestuur een oordeel vormen over het realiseren van de acties in het opleidingsplan (zie stap 9).

## **Stap 9 : Bestuur vormt oordeel over eigen deskundigheid en competenties**

**Vorm een oordeel over het niveau van deskundigheid en competenties van het bestuur (als collectief) en de individuele bestuursleden.**

**Hulpmiddel daarbij is het afnemen van een deskundigheidstoets op niveau 2, een competentietoets en het houden van een evaluatie van het functioneren van het bestuur.**

Van belang is dat het bestuur een goed oordeel vormt over de aanwezige deskundigheid en competenties binnen het bestuur.

Deze stap is er op gericht om inzicht te krijgen of het opleidingsplan ook daadwerkelijk heeft geleid tot de gewenste deskundigheid en competenties. Aanbevolen wordt om de deskundigheid jaarlijks te laten toetsen door een externe onafhankelijke partij. Toetsing is primair bedoeld als meetpunt voor de aanwezige deskundigheid en competenties en zal input opleveren voor de evaluatie van het bestuurlijk functioneren. De toetsing en de evaluatie kunnen leiden tot aanpassing van het deskundigheidsplan. Bestuursleden kunnen vanzelfsprekend ook leren van de toetsing. Het is dus niet (mede) bedoeld om negatief te oordelen over het bestuur of de individuele bestuursleden en er direct consequenties aan te verbinden.

De evaluatie vindt plaats onder verantwoordelijkheid van het bestuur. Zo zal het bestuur een partij selecteren die een toets afneemt. De uitkomst van de toets en de evaluatie zal input zijn voor het oordeel van het bestuur of het opleidingsplan heeft geleid tot de gewenste deskundigheid. In dat oordeel wordt ook betrokken de rapportage (als bedoeld onder stap 8) over het realiseren van de acties in het opleidingsplan.

In het deskundigheidsplan wordt vastgelegd wanneer toetsing en evaluatie plaatsvinden. Het ligt voor de hand dat de momenten van toetsing en evaluatie zullen passen bij de tijdslijnen die in het opleidingsplan zijn vastgelegd.

## **Stap 10: Aanpassing van het deskundigheidsplan**

**Beoordeel of het deskundigheidsplan moet worden aangepast en stel vervolgens de aanpassing vast.**

Zoals al in de inleiding is vermeld, zal een deskundigheidsplan na verloop van tijd worden aangepast (bijvoorbeeld als gevolg van een wijziging in de bestuurssamenstelling).

Bij deze stap gaat het om de aanpassing van het deskundigheidsplan als

gevolg van het oordeel van het bestuur over de eigen deskundigheid en competenties (als bedoeld in stap 9).

Het oordeel kan zijn dat de deskundigheid en/of competenties nog niet op het gewenste niveau liggen omdat de acties in het opleidingsplan niet (volledig) zijn gerealiseerd of omdat nog aanvullende acties nodig zijn. Het kan ook zijn dat de acties in het opleidingsplan wel hebben geleid tot de gewenste deskundigheid en/of competenties en dat om die reden het plan voor de toekomst wordt bijgesteld. Het bestuur kan ook tot het oordeel komen dat de voortgang van het opleidingsplan naar wens verloopt. In dat geval hoeft het deskundigheidsplan niet te worden aangepast.

Kortom, afhankelijk van het oordeel van het bestuur kan of zal het deskundigheidsplan worden aangepast.

### **Ten slotte**

Alle 10 stappen maken onderdeel uit van de totale cyclus van goed bestuur zoals opgenomen in de Aanbevelingen.

## Bijlage 1.a.

### Stap 3: bestuursleden koppelen aan commissies/taken

Totaal bestuur	Commissies/Taken					
		Best. a	Best. b	Best. c	Best. d	Best. e-x
	Dagelijks Bestuur (DB)					
	Auditcommissie (AC)					
	Beleggingscommissie (BC)					
	Communicatiecommissie (CC)					
	Pensioencommissie (PC)					
	Risicomanagement commissie (RC)					

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds. Geef per bestuurslid aan wat zijn taak is binnen het bestuur (indeling per commissie, ook als het fonds deze commissies niet heeft).

## Bijlage 1.b

### Stap 4a: commissies of taken koppelen aan aandachtsgebieden, met aanduiding van deskundigheid niveau 1 en 2

Benodigde deskundigheid ( niveau-2)

Totaal bestuur	Commissies/Taken	Niveau 2 (voorbeeld)					
		DB	PC	BC	AC	CC	RC
	Besturen organisatie	x					x
	Wet- & regelgeving		x				
	Pensioenregelingen & - soorten		x				
	Vermogensbeheer			x			
	Actuarieel + verslaglegging		x		x		
	Administratieve organisatie + IC				x		x
	Uitbesteding				x		x
	Communicatie					x	

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds. Het bestuur bepaalt welke commissies of taken worden gekoppeld aan welke aandachtsgebieden.

### Stap 4b: commissies of taken koppelen aan vereiste competenties

Totaal bestuur	Commissies/Taken	Niveau 2 (voorbeeld)					
		DB	PC	BC	AC	CC	RC
	...						
	...						
	...						
	...						
	...						
	...						
	...						
	...						

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds. Het bestuur bepaalt zelf welke competenties vereist zijn en welke commissies of taken worden gekoppeld aan welke competenties

Gedacht wordt aan de volgende competenties:

**Denken** Strategisch denken, multi-disciplinair denken, problemen analyseren en oordeel vormen, reflecterend vermogen en verantwoordelijkheid nemen.

**Voelen** Integer handelen, organisatie- en omgevingsbewustzijn, communicatievaardigheden, luisteren, empathie, relatienetwerken, sociabiliteit en samenwerken.

**Kracht** Flexibiliteit, stressbestendigheid, energie/inzet, onafhankelijkheid, overtuigingskracht, toezicht en overzicht houden, kritisch, besluitvaardig, resultaatgericht en voorzittersvaardigheid.

Elke commissie/taak heeft in ieder geval de volgende competenties: reflecterend vermogen, multi-disciplinair denken, probleem analyseren en oordeel vormen, integer handelen, organisatie- en omgevingsbewustzijn hebben, samenwerken, onafhankelijk, kritisch en besluitvaardig.

### Bijlage 1.c.

#### Stap 5a: invullen per bestuurslid de aanwezige deskundigheid door aan te duiden met niveau:

0: zit nog niet op niveau 1

1: zit op niveau 1, dat is gegeven de commissie/taak voldoende

2: zit op niveau 2: dat is gegeven de commissie/taak ook benodigd

x: zit gegeven de commissie/taak nog niet op het benodigde niveau 2.

Naam	Aandachtsgebieden	Niveau 1	Niveau 2
	Besturen		
	Wet- & regelgeving		
	Pensioenregelingen & - soorten		
	Vermogensbeheer		
	Actuarieel + verslaglegging		
	Administratieve organisatie + IC		
	Uitbesteding		
	Communicatie		

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds. Geef per bestuurslid en per aandachtsgebied aan wat zijn huidige niveau is door '0' of '1' in te vullen in kolom niveau 1 en door '2' of 'x' in te vullen in kolom niveau 2.

#### Stap 5b: invullen door bestuurslid of voldaan wordt aan vereiste competenties

Naam	Vereiste competenties	Ja	Nee
	...		
	...		
	...		
	...		
	...		
	...		
	...		

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds. Geef per bestuurslid aan of wel of niet wordt voldaan aan de vereiste competenties.

## Bijlage 1.d.

### Stap 6a: lacunes in aanwezige deskundigheid van het bestuur vaststellen (door het samenvoegen van de individuele matrixen onder stap 5a).

Niveaus aanduiden met:

0: zit nog niet op niveau 1

1: zit op niveau 1, dat is gegeven de commissie/taak voldoende

2: zit op niveau 2: dat is gegeven de commissie/taak ook benodigd

x: zit gegeven de commissie/taak nog niet op het benodigde niveau 2.

Dus: 0 en x geven de lacunes in het bestuur weer.

Totaal bestuur	Deskundigheidsmatrix					
		Best.a	Best.b	Best.c	Best.d	Best e-x
	Aandachtsgebieden					
	Besturen organisatie					
	Wet- & regelgeving					
	Pensioenregelingen & - soorten					
	Vermogensbeheer					
	Actuarieel + verslaglegging					
	Administratieve organisatie + IC					
	Uitbesteding					
	Communicatie					

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds. Voeg de individuele matrixen van stap 5 samen. Geef per bestuurslid aan wat zijn deskundigheid is per aandachtsgebied door '0' of '1' of '2' of 'x' in te vullen.

### Stap 6b: lacunes in de huidige competenties van het bestuur vaststellen (door het samenvoegen van de individuele matrixen onder stap 5b).

Totaal bestuur	Deskundigheidsmatrix					
		Best.a	Best.b	Best.c	Best.d	Best e-x
	Vereiste competenties					
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds. Voeg de individuele matrixen van stap 5b samen. Geef per bestuurslid aan of wel of niet (aangeven met ja of nee) wordt voldaan aan de vereiste competenties.

# Bijlage 5

## Handreiking evaluatie functioneren van het bestuur

### 1 Inleiding

Volgens de Principes voor Goed pensioenfondsbestuur moet een bestuur periodiek zijn functioneren evalueren, zowel als geheel als per individueel bestuurslid. Een bestuur is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De Pensioenfederatie gaat ervan uit dat elk pensioenfonds jaarlijks een zelfevaluatie houdt en vervolgens acties onderneemt, gericht op verbetering van het functioneren van het bestuur.

De nadruk in deze handreiking ligt op het evalueren van het functioneren van het bestuur als geheel. Het doel van de handreiking voor de langere termijn is om te bevorderen dat op gestructureerde wijze wordt gewerkt aan het (verder) verbeteren van het functioneren van het bestuur.

### 2 Het kader van evaluatie

#### **Het achterliggende belang en de voordelen van evaluatie**

De algemene opdracht aan het bestuur is het verwezenlijken van de doelstelling van het fonds. De manier van besturen en de keuzes die het bestuur maakt zijn bepalend voor de prestaties van het fonds. Tijdens reguliere bestuursvergaderingen houdt het bestuur zich veelal bezig met beleidsmatige, uitvoerende of strategische vraagstukken. Het functioneren van het bestuur komt dan niet vaak expliciet aan bod. Tijdens de zelfevaluatie heeft het bestuur de mogelijkheid gezamenlijk stil te staan bij de wijze van besturen. Het bestuur toont aan zijn eigen functioneren serieus te nemen door op een zorgvuldige wijze het functioneren te evalueren. Bestuursleden kennen als geen ander de bestuurscultuur met de bijbehorende sterke en zwakke punten. Zelfevaluatie biedt het bestuur de mogelijkheid deze cultuur op gestructureerde wijze te bespreken en zelf verbeter- of actiepunten te formuleren. Dit draagt in hoge mate bij aan de bereidheid om de gewenste verbeteringen daadwerkelijk uit te voeren.

Het houden van een zelfevaluatie maakt deel uit van een cyclus 'goed

bestuur' die gericht is op het verbeteren van het functioneren van het bestuur. Als de zelfevaluatie goed wordt uitgevoerd, biedt dat de mogelijkheid voor het bestuur om het realiseren van de doelstellingen nog beter te doen. Als de zelfevaluatie niet goed wordt uitgevoerd, zal het lijken op een 'afvink exercitie' die voor het functioneren van het bestuur nauwelijks toegevoegde waarde heeft.

### **Wat wordt eigenlijk geëvalueerd?**

Uitgangspunt is dat de bestuursleden samenwerken om de doelstellingen van het fonds te kunnen verwezenlijken. Tijdens de zelfevaluatie staan de bestuursleden stil bij de wijze waarop zij besturen en tot besluitvorming komen. Daarbij wordt onder andere aandacht besteed aan factoren als teamwork, deskundigheid, integriteit, het besluitvormingsproces en het uitvoeringsproces.

## **3 Het organiseren van de zelfevaluatie**

### **Stap 1: Neem het besluit tot zelfevaluatie**

Het bestuur neemt het besluit tot het houden van de zelfevaluatie. Het succes van de zelfevaluatie staat of valt met de bereidheid van het bestuur om er serieus werk van te maken. Binnen het bestuur kan er weerstand bestaan tegen het (jaarlijks) evalueren van het functioneren. De zelfevaluatie kijkt onder meer naar de wijze van samenwerken van de bestuursleden en raakt daarmee ook het functioneren van personen individueel. Dat kan als lastig ervaren worden.

Het is goed om in deze fase al een besluit te nemen over de begeleiding bij de zelfevaluatie. De Pensioenfederatie is van mening dat het inschakelen van een externe onafhankelijke partij die het evaluatieproces begeleidt zal bijdragen tot een goede evaluatie. Dat heeft als voordeel dat de goede vragen op tafel komen en dat alle bestuursleden, dus ook de voorzitter, vrij kunnen meedoen.

Het bestuur draagt evenwel de verantwoordelijkheid voor het doen slagen van de zelfevaluatie. Het ligt voor de hand dat de voorzitter en één of twee andere bestuursleden allerlei voorbereidende en uitvoerende werkzaamheden verrichten.

### **Stap 2: Stel het doel van de zelfevaluatie vast**

Als het bestuur voor de eerste keer aan de slag gaat met zelfevaluatie is het aan te raden de zelfevaluatie te beschouwen als een 'nulmeting'. Het bestuur kan met een open blik zijn functioneren onder de loep nemen, zonder vooraf een strak perspectief op de analyse of oplossingen af te spreken.

Als het bestuur eerder een zelfevaluatie heeft doorlopen en er verbeterpunten zijn, zullen deze verbeterpunten expliciet meegenomen worden in de zelfevaluatie (zie onder 5. de voorbeelden van verbeterpunten).

### **Stap 3. Stel de onderwerpen die geëvalueerd worden vast**

Vele zaken die het bestuur aangaan kunnen geëvalueerd worden. Te denken valt aan de organisatie van het pensioenfonds (missie, strategie en doelstellingen voor de komende paar jaar, de relatie van bestuur met andere fondsorganen en belanghebbenden) en het proces van besturen (secretariële en beleidsmatige ondersteuning, deskundigheid, deelname in vergaderingen, inhoud van de besluitvorming, relatie met DNB, AFM en intern toezicht). Vaak zijn deze zaken te relateren aan competenties waarover bestuursleden behoren te beschikken.

Hieronder worden als voorbeeld de onderwerpen (met vragen) genoemd die geëvalueerd kunnen worden. Deze voorbeelden zijn bedoeld ter illustratie en daarom niet uitputtend.

Met betrekking tot het eigen functioneren in het algemeen:

- 1 Hoe denken de bestuursleden over het eigen functioneren?
- 2 Zijn de bestuursleden van mening dat wordt voldaan aan de geformuleerde competenties in de profielen en het deskundigheidsplan?
- 3 Zijn de geformuleerde competenties passend bij dit bestuur?

Met betrekking tot competenties 'samenwerken' en 'voorzittersvaardigheid':

- 4 Is er sprake van eenduidigheid binnen het bestuur over de taken en verwachtingen die men heeft over het functioneren van het bestuur en van de individuele leden? Waar wil men staan met het pensioenfonds over bijvoorbeeld 5 jaar?
- 5 Wat vindt men van de rol van de voorzitter (zoals andere bestuursleden voldoende ruimte geven, vragen om ieders input, duidelijke besluiten nemen) en de rol van de overige bestuursleden (hun bijdrage aan de discussie, voldoende diepte, voldoende constructief)?
- 6 Is er binnen het bestuur een sfeer van vertrouwen of van conflict? Zijn bestuursleden bereid om in het belang van het pensioenfonds de discussie aan te gaan met medebestuursleden?

Met betrekking tot competenties 'onafhankelijkheid' en 'integriteit':

- 7 Ligt de prioriteit van de individuele bestuursleden bij het besturen van het fonds of bij het behartigen van een specifiek (of eigen) belang? Gaan bestuursleden hierover het gesprek met elkaar aan?

- 8 Hoe verloopt het afleggen van verantwoording door het bestuur en hoe is de relatie met alle belanghebbenden (werkgever(s), deelnemers, slapers, pensioengerechtigden) en de toezichthouders (DNB, AFM en intern toezicht)?

Met betrekking tot het besluitvormingsproces:

- 9 Wordt er effectief vergaderd (denk aan de vergaderfrequentie, het tijdig aanleveren van bestuursstukken en nuttige informatie, de besteding van de beschikbare vergadertijd, het opmaken van de notulen en het vastleggen van de besluiten en acties)?
- 10 Is er sprake van optimale betrokkenheid van de bestuursleden bij de kerntaken van het fonds (denk aan het initiëren van beleid tot het evalueren en bijstellen ervan)? Betrek bij deze vragen het oordeel van het intern toezicht. Stemt dit oordeel overeen met het eigen beeld van het bestuur?

Met betrekking tot deskundigheid:

- 11 Zijn de bestuursleden van mening dat de deskundigheid van het bestuur en de individuele bestuursleden voldoet aan de deskundigheid als bedoeld in het deskundigheidsplan?

Met betrekking tot het uitvoeringsproces:

- 12 Worden de genomen bestuursbesluiten daadwerkelijk uitgevoerd?
- 13 Wordt de financiële situatie van het fonds en het initiëren en uitvoeren van (strategische) beslissingen adequaat gemonitord?
- 14 Is het bestuur voldoende in staat om (op hoofdlijnen) toezicht te houden op de uitvoering van de pensioenregeling (denk aan toezicht op werkzaamheden van het pensioenbureau, de (externe) uitvoeringsorganisatie en externe adviseurs)?

#### **Stap 4: Kies een methode van zelfevaluatie en houd de zelfevaluatie**

Er zijn verschillende methodes om het functioneren van het bestuur te evalueren.

De zelfevaluatie behelst een bijeenkomst van het gehele bestuur (zie stap 5), die vooraf wordt gegaan door het verzamelen van informatie en opinies van ieder bestuurslid over het functioneren van het bestuur (stap 4). De verkregen informatie en opinies vormen het startpunt voor de te houden bijeenkomst met alle bestuursleden.

Begeleiding hierbij door een externe onafhankelijke partij verhoogt de objectiviteit van de evaluatie en kan helpen de discussie open en gestructureerd te voeren.

Om inzicht te krijgen in het functioneren van het bestuur zijn onder meer de volgende drie methodes (of een combinatie) mogelijk:

### **A Objectieve vragenlijst**

Ieder bestuurslid beantwoordt vooraf een (door een deskundige derde opgestelde) vragenlijst die het functioneren van het bestuur betreft (zoals genoemd bij 3). Ieder bestuurslid geeft zijn of haar mening over het functioneren van het bestuur als geheel. De uitkomsten worden samengevat in een rapport. Het rapport vormt het startpunt voor de bijeenkomst.

De bestuursleden krijgen bij het invullen de ruimte voor het maken van opmerkingen en suggesties. Dit geeft iedereen de kans nuances aan te brengen en (met voorbeelden) te verduidelijken wat ze bedoelen. In het bijzonder biedt dit de kans om meteen voorstellen voor verbetering te doen, welke tijdens de bijeenkomst behandeld kunnen worden. Het anoniem invullen van de vragenlijst kan de openheid in de beantwoording positief beïnvloeden.

### **B Individuele gesprekken**

Met ieder bestuurslid wordt een individueel gesprek gevoerd. Deze gesprekken worden gevoerd door de voorzitter en één of twee andere bestuursleden. Het gesprek met de voorzitter wordt bij voorkeur door twee bestuursleden gedaan.

De voorzitter en één of twee andere bestuursleden maken een rapport op van de uitkomsten van de gesprekken. Het rapport vormt het startpunt voor de bijeenkomst.

### **C Team assessment**

Ieder bestuurslid beantwoordt een (door een deskundige derde opgestelde) vragenlijst over het functioneren van het bestuur. Daarbij gaat ieder bestuurslid vooral in op hoe hij of zij het eigen functioneren en dat van de andere bestuursleden ziet. Ook niet-bestuursleden kunnen hun zienswijze delen. Niet-bestuursleden zijn bijvoorbeeld de directeur van het fonds of de vaste adviseur(s). De antwoorden worden afgezet tegen de mening van het desbetreffende bestuurslid over zijn of haar eigen functioneren. Het rapport erover vormt het startpunt voor de bijeenkomst.

## **Stap 5: Bespreek de verkregen uitkomsten en leg de verbeterpunten vast**

Het verdient aanbeveling om voor de bijeenkomst een aparte bestuursvergadering te plannen. Tijdens een reguliere bestuursvergadering kan de tijd

ontbreken en is de sfeer er wellicht niet een van reflectie. Zo kan het onderdeel zijn van periodieke studiedagen van het bestuur.

Alle bestuursleden dienen bij de bijeenkomst aanwezig te zijn. Het bestuur kan overwegen ook andere personen die nauw betrokken zijn bij het functioneren van het bestuur uit te nodigen. Dit kan bijvoorbeeld de directeur van het pensioenfonds zijn. Het bestuur moet zich vooraf afvragen of de aanwezigheid van niet-bestuursleden bijdraagt tot een goede nabespreking. Als er niet-bestuursleden aanwezig zijn, dient duidelijk vast te staan wat hun rol is. Veelal zal deze beperkt zijn tot toehoorder.

Doel van de nabespreking is dat de bestuursleden gezamenlijk stilstaan bij de betekenis van de verkregen resultaten. In de praktijk zal het bestuur vooral stilstaan bij de onderwerpen waarvan alle bestuursleden vinden dat deze voor verbetering vatbaar zijn en bij de onderwerpen waarbij de meningen van de bestuursleden uiteenlopen.

Omdat de zelfevaluatie gericht moet zijn op het verbeteren van het functioneren van het bestuur, is het raadzaam om tijdens de bijeenkomst verbeterpunten af te spreken. Daarbij is het van belang dit zo concreet mogelijk vast te leggen: wat zijn de verbeterpunten, leidt dit tot aanpassing van het deskundighedsplan, wie doet wat en wanneer is het gerealiseerd? De aard van de verbeterpunten kan verschillen naar de aard van het onderwerp en de mate van overeenstemming binnen het bestuur.

Aan de volgende verbeter- of actiepunten kan worden gedacht (voorbeelden):

- doen van een toetsing op deskundigheid en/of competenties bij bestuursleden;
- (her)verdeling van aandachtsgebieden van deskundigheid tussen bestuursleden;
- instellen van bestuurlijke werkgroepen;
- strakkere aansturing van externe adviseurs;
- overgaan tot onafhankelijke bestuursondersteuning (ontkoppeling van uitvoering en advies);
- strakkere monitoring van uitbestede taken;
- instellen van een onafhankelijk voorzitter;
- aanspreekcultuur binnen het bestuur versterken;
- herinrichten van bestuursmodel (bijvoorbeeld het verkleinen van het aantal bestuursleden of het instellen van een dagelijks bestuur);
- het aanpassen van de profielen bij het werven en selecteren van nieuwe bestuursleden.

**Stap 6: Monitor de verbeterpunten**

Het is raadzaam te benoemen wie binnen het bestuur verantwoordelijk is voor het monitoren van het opvolgen van de verbeterpunten. Zo kan de voorzitter of de secretaris deze rol op zich nemen. Verder is het raadzaam vast te leggen wanneer de eerstvolgende zelfevaluatie wordt gehouden. De ervaringen met de laatste zelfevaluatie zullen worden gebruikt voor de volgende zelfevaluatie.

# Bijlage 6

## Compensatie voor bestuursleden

De Pensioenfederatie beveelt elk bestuur van een pensioenfonds aan compensaties voor bestuursleden aan de orde te stellen en daarover een besluit te nemen. Het is aan het bestuur van een pensioenfonds om te bepalen wat, gezien de specifieke omstandigheden van dat fonds, als een adequate compensatie wordt gezien. Het kan ook inhouden dat een bestuur besluit geen compensaties te geven.

Bij ondernemingspensioenfondsen is het niet gebruikelijk om compensaties te verlenen aan bestuursleden. Een bestuurslid is namelijk in dienst van de onderneming en ontvangt uit dien hoofde salaris van de werkgever. De hoogte van het salaris staat los van het aantal uren dat hij/zij besteedt aan het pensioenfonds. Dit geldt vanzelfsprekend niet voor bestuursleden die pensioengerechtigd zijn. Voor hen is het meer gebruikelijk een compensatie af te spreken.

Ingeval het bestuur besluit aan bestuursleden een compensatie te geven, kan worden gedacht aan het volgende. De Pensioenfederatie gaat in beginsel uit van een gelijke algemene compensatie voor alle bestuursleden (werknemersleden, werkgeversleden en pensioengerechtigden). De Pensioenfederatie acht een aanvullende compensatie bovenop de algemene compensatie redelijk voor de voorzitter van het bestuur en de overige leden van het dagelijks bestuur. Denkbaar is ook dat er een aanvullende compensatie wordt verleend aan een bestuurslid dat een specifieke taak uitvoert naast zijn/haar normale taak. Als er sprake is van een of meer externe beroepsbestuursleden zal een aparte afspraak over de compensatie (in feite beloning) worden gemaakt. Elk bestuur van een pensioenfonds bepaalt zelf de differentiatie in compensatieverlening.

Ter ondersteuning treft u hierbij een tweetal suggesties aan om een adequate compensatie te bepalen.

- De methode van functiewaardering: u kunt een bureau dat gespeciali-

seerd is in het bepalen van de zwaarte van een functie inschakelen. Een dergelijk bureau kan op basis van de specifieke kenmerken van uw pensioenfonds bepalen hoe zwaar de functie van bestuurslid moet worden gewogen.

- De methode van vervangingswaarde: voor werknemersbestuursleden van bedrijfstakpensioenfondsen in dienst van een vakorganisatie worden in de regel drie niveaus gehanteerd:
  - 1 Bestuurslid bij een groot bedrijfstakpensioenfonds
  - 2 Bestuurslid bij een middelgroot bedrijfstakpensioenfonds
  - 3 Bestuurslid bij een klein bedrijfstakpensioenfonds.

De totale werkgeverslasten bedragen gemiddeld voor deze drie categorieën op jaarbasis € 140.000, respectievelijk € 125.000 en € 100.000 (op fulltime basis). Een pensioenfonds kan deze jaarkosten als richting gebruiken voor het bepalen van een compensatie, gegeven het tijdsbeslag dat voor het fonds wordt geraamd.

Voor beroepspensioenfondsen ligt de vervangingswaarde voor de hand omdat de bestuursleden zelfstandigen zijn. De vervangingswaarde is het (algemene) tarief dat voor de betreffende beroepsgroep geldt.



# Colofon

**April 2011**

**Uitgave**



Postbus 93158  
2509 AD DEN HAAG

Prinses Margrietplantsoen 90  
2595 BR DEN HAAG

T 070 76 20 220  
[www.pensioenfederatie.nl](http://www.pensioenfederatie.nl)

**Ontwerp**

MV LevievanderMeer  
[www.levievandermeer.nl](http://www.levievandermeer.nl)

**Druk**

QuantesArtoos Rijswijk



**DENSIOEN  
FEDERATIE**