

## **Functieprofiel bestuurslid Stichting Pensioenfonds Gasunie**

### **BESTUUR**

#### Bestuursinrichting

Het Pensioenfonds is ingericht conform het paritaire bestuursmodel. Het bestuur heeft acht leden, waarvan vier op voordracht van de werkgevers, twee op voordracht van de OR en twee op voordracht van de pensioengerechtigden. Naast het bestuur heeft het fonds een Verantwoordingsorgaan en een Raad van Toezicht. Het bestuur wordt bij de uitvoering van de taken ondersteund door het bestuursbureau en ondersteund en geadviseerd door externe deskundigen. Bij de inrichting van het bestuur dient onder meer de statuten en reglementen van het fonds en de Pensioenwet (PW) nageleefd te worden.

#### Kerntaken bestuur

Het bestuur heeft primair als taak om conform de statuten uitvoering te geven aan de pensioenreglementen en het veiligstellen van de pensioenaanspraken en -uitkeringen op korte en lange termijn. Het bestuur formuleert binnen de kaders van wet- en regelgeving het beleid van het fonds en legt dit vast in de actuariële en bedrijfstechnische nota (abtn).

#### Bestuursrollen

In het bestuur worden de volgende rollen onderscheiden:

- lid bestuur;
- voorzitter bestuur;
- plaatsvervangend voorzitter bestuur;
- lid commissie;
- voorzitter commissie;
- secretaris bestuur;
- plaatsvervangend secretaris bestuur.

#### Bestuurscommissies

Naast het bestuurslidmaatschap wordt bestuursleden gevraagd om zitting te nemen in de Pensioen- en communicatiecommissie (PCC), de Beleggingsadviescommissie (BAC) en of de Risk & Compliance commissie (RCC).

## BESTUURSLID

### Doel functie bestuurslid

Bij de taakvervulling richt het bestuurslid zich naar de belangen van de bij het fonds betrokken deelnemers, gewezen deelnemers, pensioengerechtigden en overige belanghebbenden. Het bestuurslid zorgt ervoor dat alle belanghebbenden zich op evenwichtige wijze vertegenwoordigd kunnen voelen. Het bestuurslid vervult de functie zonder last in samenwerking met de overige bestuursleden.

### Taken en verantwoordelijkheden bestuurslid<sup>1</sup>

Samen met de andere bestuursleden betreft het de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het beoordelen van het aangaan van (een) uitvoeringsovereenkomst(en) met de onderneming(en);
- Inrichten en zorgdragen voor de uitvoering van het intern toezicht en het verantwoordingsorgaan;
- Ontwikkelen missie, visie en strategische doelstellingen van het fonds, op basis van enerzijds de risicobereidheid van de deelnemers en pensioengerechtigden en anderzijds de door sociale partners overeengekomen pensioenregeling;
- Vaststellen van het strategisch, tactisch en operationeel beleid op alle aandachtsgebieden, in aansluiting op de missie en visie van het fonds;
- Zorgdragen voor de uitvoering van de besluiten en aangaan van overeenkomsten met dienstverlenende partijen;
- Bewaken van voortgang en kwaliteit van de uitvoering van de besluiten en de uitbestede werkzaamheden;
- Deelnemen in een commissie;
- Afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid, o.a. door middel van het jaarverslag.

### Aanvullende taken en verantwoordelijkheden voorzitter bestuur

- Voorbereiden van de bestuursvergaderingen en leidinggeven aan de bestuursvergaderingen;
- Sturen op de aandacht voor strategische onderwerpen, de kwaliteit van de aangeleverde stukken en vastlegging van de besluitvorming;
- Bewaken van de uitvoering van bestuursbesluiten;
- Zonodig verdelen van de taken in het bestuur;
- Optreden als woordvoerder en aanspreekpunt voor externe deskundigen/ dienstverleners/ toezichthouders;
- Organiseren van de zelfevaluatie van het bestuur.

### Aanvullende taken en verantwoordelijkheden commissielid

- Volgen van ontwikkelingen op de aandachtsgebieden van de commissie en het bestuur hierover informeren;
- Opstellen van beleidsvoorstellen voor het bestuur op de aandachtsgebieden van de commissie;
- Zorgdragen voor het onderhouden van de contacten met dienstverlenende partijen en het monitoren van de voortgang van de uitbestede werkzaamheden;
- Beoordelen en evalueren van de adviezen en producten van dienstverlenende partijen en initiëren van discussie hierover in het bestuur.

### Aanvullende taken en verantwoordelijkheden voorzitter commissie

- Voorbereiden van en leidinggeven aan de commissievergaderingen;
- Sturen op de kwaliteit van de voorstellen aan het bestuur;
- Bewaken van de kwaliteit en inzichtgevendheid van de door dienstverlenende partijen aangeleverde stukken/rapportages;
- Zonodig verdelen van de taken in de commissie;

---

<sup>1</sup> De rol van secretaris heeft een juridische achtergrond, zie de statuten van het fonds; de taken en verantwoordelijkheden zijn gelijk aan die van een bestuurslid.

- Optreden als inhoudelijk aanspreekpunt voor externe deskundigen/ dienstverleners/ toezichthouders, in overleg met de voorzitter bestuur;
- Organiseren van de evaluatie van het functioneren van de commissie.

### Vereisten bestuurslid: deskundigheidseisen

Individuele leden van het bestuur dienen bij aanvaarding van hun bestuursfunctie te beschikken over minimaal geschiktheidsniveau A<sup>2</sup> op de onderstaande deskundigheidsgebieden.

<b>Deskundigheidsgebieden</b>	<b>PCC</b>	<b>BAC</b>	<b>RCC</b>
I. Besturen van een organisatie	X		X
II. Relevante wet- en regelgeving	X		
III. Pensioenregelingen en pensioensoorten	X		
IV. Financiële aspecten: a. Actuariële aspecten en financiering; b. Beleggingsbeleid en vermogensbeheer; c. Verslaggeving; d. Balansmanagement;	X  X	 X X	
V. Administratieve organisatie en interne controle (inclusief integraal risicomanagement);			X
VI. Communicatie;	X		
VII. Uitbesteding van werkzaamheden.	X	X	X

#### Aanvullende deskundigheidseisen commissies

- Voor iedere commissie geldt dat de commissieleden op de betreffende deskundigheidsgebieden zoals hierboven per commissie is weergegeven, geschiktheidsniveau B hebben of zich daarnaartoe ontwikkelen.
- Voor de beleggingsadviescommissie geldt dat minimaal 1 lid geschiktheidsniveau B+ heeft op het aandachtsgebied Beleggingsbeleid en vermogensbeheer (onderdeel van deskundigheidsgebied Financiële aspecten).

#### Aanvullende deskundigheidseisen voorzitter bestuur

Voor de voorzitter van het bestuur geldt geschiktheidsniveau B voor het deskundigheidsgebied Besturen van een organisatie. Tevens heeft de voorzitter van het bestuur op minimaal drie andere deskundigheidsgebieden geschiktheidsniveau B.

Voor de plaatsvervangend voorzitter gelden alleen de deskundigheidseisen van bestuurslid.

### Vereisten bestuurslid: competenties

Het bestuur als geheel dient te beschikken over de volgende competenties<sup>3</sup>:

#### Denken:

- Strategisch denken
- Multidisciplinair denken en oordeelsvorming
- Verantwoordelijkheid
- Reflecterend vermogen

#### Voelen:

- Loyaliteit
- Samenwerken
- Communicatief vermogen
- Omgevingsbewustzijn

#### Kracht:

- Stressbestendigheid

<sup>2</sup> Een beschrijving van de deskundigheidsgebieden is opgenomen in bijlage 1 van dit document en een beschrijving van de niveaus A, B en B+ is opgenomen in bijlage 2.

<sup>3</sup> Definities van de competenties zijn opgenomen in bijlage 3 van dit document.

- Onafhankelijkheid
- Authenticiteit
- Besluitvaardigheid
- Onderhandelingsvaardigheid
- Klant-, kwaliteits- en resultaatgerichtheid
- Strategische sturing
- Overtuigingskracht

**Aanvullende vereisten voorzitter: competenties**

De voorzitter van het bestuur en de voorzitters van de commissies dienen aanvullend te beschikken over de volgende competenties:

- Voorzittersvaardigheid
- Leiderschap

**Vereisten bestuurslid: professioneel gedrag<sup>4</sup>***Integer en onafhankelijk*

- Ieder bestuurslid is zich bewust van de betekenis en het belang van integriteit voor de te besturen organisatie.
- Het bestuur heeft bepaald dat het niet wenselijk is dat individuele bestuursleden dubbelfuncties uitoefenen, tenzij verzekerd is dat
  - er geen sprake is van belangenverstrengeling en
  - er geen conflict ontstaat met de bepalingen in de gedragscode van het fonds.

*Bewust van boardroom dynamics*

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

- is in staat impasses te doorbreken;
- onderneemt acties om een goede vergadercultuur te bevorderen;
- is in staat een open sfeer te creëren waarin leden gelijkwaardig kunnen opereren;
- heeft het vertrouwen van de overige leden en treedt coachend op naar nieuwe leden;
- heeft oog voor de taakvervulling en verantwoordelijkheden van alle leden;
- bewaakt de geschiktheid (deskundigheid, competenties en professioneel gedrag) van het bestuur als geheel;
- kan effectief de vergaderingen leiden vanuit een goede voorbereiding en adequaat timemanagement.

*Voldoende tijd beschikbaar*

- Bestuursleden dienen gemiddeld een dag per week beschikbaar te zijn voor het fonds. Er vindt gemiddeld zes keer per jaar een bestuursvergadering plaats en één keer per kwartaal een vergadering van de Pensioen- en Communicatiecommissie, de Beleggingsadviescommissie en de Risk & Compliance commissie.
- Bestuursleden worden benoemd voor een periode van vier jaar.
- Verwacht wordt dat het bestuurslid aanwezig is bij de vergaderingen en daarnaast bereid is zich continu in de pensioenmaterie te verdiepen. Dit kan door middel van het lezen van vakliteratuur, het bijwonen van congressen en het volgen van opleidingen/cursussen etc.

---

<sup>4</sup> Een nadere beschrijving van professioneel gedrag is opgenomen in bijlage 4 van dit document.

**Bijlage 1: beschrijving deskundigheidsgebieden (\*)****Het besturen van een pensioenfondsorganisatie**

Hieronder wordt onder meer verstaan: doel van het fonds, verhouding van het fonds tot werkgever, deelnemers, pensioengerechtigden, uitvoeringsorganisaties en adviseurs, governance, bestuurlijke cycli van het fonds, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur, de eigen verantwoordelijkheid, gedragscode, werkwijze van het bestuur.

**Relevante wet- en regelgeving**

Hieronder wordt onder meer verstaan: de pensioenwet en de hieruit voortvloeiende implicaties voor het fonds, andere wet- en regelgeving die van belang is voor een pensioenfonds, de hoofdlijnen van het pensioenreglement van het fonds, het pensioengebouw en de verschillen tussen de pensioenpijlers.

**Pensioenregelingen en pensioensoorten**

Hieronder worden onder meer verstaan: de verschillende vormen waarin het pensioen als arbeidsvoorwaarde kan worden uitgevoerd, de in Nederland meest voorkomende pensioenregelingen (DB, DC, CDC) en de verschillen tussen deze regelingen, de verschillen in eindloon en vormen van middelloon, diverse toeslagenregelingen en de verschillen daartussen, de diverse pensioensoorten en in welke vormen deze in Nederland meestal voorkomen.

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

Hieronder wordt onder meer verstaan: de financieringswijze van de pensioenovereenkomst en de daarbij relevante aspecten (financieel toetsingskader), de grondslagen welke van belang zijn bij de vaststelling van pensioenverplichtingen, gangbare begrippen voor de aanduiding van de vermogenspositie, budgettering, jaarverslaglegging en jaarrekening, de verschillende stappen in het beleggingsproces en de betekenis daarvan (ALM, strategische/tactische asset allocatie, beleggingsplan, operationeel beheer, performance-meting en evaluatie), de meest gangbare beleggingscategorieën bij pensioenfondsen en de verschillen in termen van rendement en risico, de meest gebruikte begrippen in vermogensbeheer en de betekenis daarvan.

**Administratieve organisatie en interne controle**

Hieronder worden onder meer verstaan: beheersing van risico's onder meer door adequate inrichting van de administratieve organisatie en interne controle.

**Communicatie**

Hieronder wordt onder meer verstaan: de wettelijke verplichtingen die aan communicatie met (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en toezichthouders worden gesteld, hoe de communicatie door het fonds is opgezet en op welke wijze gecommuniceerd moet worden teneinde de verwachtingen van de deelnemers ten aanzien van hun pensioen goed te managen.

**Uitbesteding**

Hieronder wordt onder meer verstaan: de uitbestedingsregels van DNB, welke elementen bij uitbesteding van belang zijn, op welke wijze over uitvoering wordt gerapporteerd en hoe hierop controle en toezicht wordt gehouden.

(\*) Een beschrijving van de geschiktheidseindtermen per deskundigheidsgebied is te vinden op pagina 90-99 in de *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie.

## Bijlage 2: definitie geschiktheidsniveau A, B en B+ (\*)

Definitie geschiktheidsniveau A, B en B+: eindtermen en de gewenste beheersing daarvan:

<b>A - Basiskennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing</b>	<b>B – Verdieping kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing</b>	<b>B+ - (Vak)bekwame kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kent op hoofdlijnen de opbouw van het pensioencomplex</li> <li>• kent op hoofdlijnen het functioneren van het pensioencomplex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heeft de kennis van niveau A verdiept (op één of meer deskundigheidsgebieden)</li> <li>• heeft goed inzicht in het functioneren van het pensioencomplex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kent de 'ins en outs' vanuit een bestuurlijk kader van één of meer deskundigheidsgebieden</li> <li>• onderhoudt een netwerk van inhoudsdeskundigen en praktijkgenoten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kent de hoofdstructuur van de deskundigheidsgebieden in hun onderlinge samenhang</li> <li>• kent het primaire begrippenkader van alle deskundigheidsgebieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is bekend met het complete begrippenkader van de desbetreffende deskundigheidsgebieden</li> <li>• is bekend met actuele ontwikkelingen op de deskundigheidsgebieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volgt actief de ontwikkelingen op betreffend deskundigheidsgebied</li> <li>• signaleert veranderingen en trends en vertaalt deze naar de impact op het pensioenfonds</li> <li>• vervult een voortrekkers- en coachingsrol voor betreffend deskundigheidsgebied binnen het bestuur en deelt actief kennis en inzichten ten behoeve van het bestuur en beleid</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan in eigen woorden het pensioencomplex op hoofdlijnen uitleggen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doorziet het pensioencomplex in de onderlinge samenhang van de deskundigheidsgebieden op bestuurlijk niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan een beleidsvisie definiëren op een specifiek gebied, in samenhang met andere gebieden en in lijn met de strategie van het pensioenfonds</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan onafhankelijk optreden in de besluitvorming door het bestuur, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• treedt onafhankelijk op en heeft een actieve inhoudelijke bijdrage aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• borgt onafhankelijk optreden van het bestuur en stimuleert een actieve bijdragen van alle bestuursleden aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan actief deelnemen aan de gedachteswisseling en oordeelsvorming die nodig is om een goed besluit te nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrijpt de uitleg van externe specialisten en is voor hen een actieve gesprekspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan de boodschap doorgronden en voldoende tegenmacht ontwikkelen ten opzichte van (externe) specialisten en stakeholders</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan vroegtijdig op basis van afwijkingen van beleidsafspraken signaleren dat er (mogelijk) iets aan de hand is en dit benoemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spreekt externe specialisten aan op resultaten, afwijkingen en bijstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan een krachtig team bouwen en de benodigde zakelijkheid aan de dag leggen</li> </ul>

(\*) Deze tabel met geschiktheidsniveaus is terug te vinden op pagina 88 van de *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie.

**Bijlage 3: Competenties, ingedeeld in Denken-Voelen-Kracht (\*)**

Denken					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
1	Strategisch denken	Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door ze in een meer omvattend begrippenkader te plaatsen en van daaruit te handelen. De grote lijnen en voornaamste implicaties van gebeurtenissen in beeld hebben en houden. Verder kijken en denken dan de dagelijkse focus.	Operationele focus, praktische zaken of bezwaren in strategische discussie inbrengen, vroeg conclusies trekkend.	Maakt geen verbinding met de praktijk of met andere bestuursleden.	Ja, echter beperkt. Verondersteld wordt de capaciteit tot abstract denken, maar moet daartoe aangespoord en gestimuleerd worden.
2	Multidisciplinair denken en oordeelsvorming	Dwarsverbanden en de samenhang zien en communiceren tussen de verschillende domeinen/deskundheidsgebieden. Kan mogelijke handelingen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en logische conclusies trekken en tot realistische beoordelingen komen.	Monodisciplinair denken. Tonen van gespecialiseerde kennis. Naar standaard oplossingen grijpen die wellicht niet of niet zeker tot het gewenste effect leiden. Kan geen hoofd- van bijzaken onderscheiden.	Teveel kennisgebieden erbij betrekken. Alles hangt met alles samen, waardoor geen besluit volgt. Te snel van oordeel, blijft hangen in eigen oordeel zonder nieuwe informatie in het oordeel te betrekken.	Ja, door confrontatie. Verder als 1.
3	Verantwoordelijk	Heeft inzicht in externe en interne belangen, weegt zorgvuldig af en legt verantwoording af. Toont lerend vermogen en is zich bewust van de verantwoordelijkheid die de functie met zich meebrengt. Erop toezien dat zaken volgens afspraak en/of overeenkomstig bepaalde (afgesproken) normen tijdig worden uitgevoerd teneinde de doelstelling van het fonds te realiseren. Niet twijfelen in te grijpen als de omstandigheden daar om vragen.	Laat niet zien waarom keuzes gemaakt zijn en welke belangenafweging heeft plaatsgevonden.	Houdt een lange verantwoording waarin alle voor- en nadelen voor alle betrokken partijen worden beschreven.	Ja, maar beperkt.
4	Reflecterend vermogen	Handelen in het bewustzijn van de professionele taak en van de eigen positie, kennis en vaardigheden. Eigen denken en handelen en dat van het bestuur kritisch kunnen bezien en beoordelen.	Weinig kritisch ten aanzien van eigen handelen en resultaten. Bekijkt zijn eigen functioneren niet.	Alleen bezig zijn met het proces en eenieders taak hierin zonder een relatie met de praktijk te leggen.	Ja, is ontwikkelbaar mits daar een bereidheid toe bestaat die zich kenmerkt door een open, ontvankelijke en kwetsbare opstelling.

(\*) Deze tabel met competenties is terug te vinden op pagina 69-72 van de *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie.

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

(\*) Deze tabel met competenties is terug te vinden op pagina 69-72 van de *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie.



Kracht					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
1	Stressbestendigheid	Kunnen verwerken van spanningen binnen het bestuur. Effectief blijven presteren onder tijdsdruk en bij onvoldoende middelen, tegenslag, teleurstelling of tegenspel.	Onder druk concessies doen aan doel en/of ambitie bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel naar beneden bijstellen.	Ervaart totaal geen druk en ziet de urgentie of noodzaak niet.	In principe niet, wel kan getracht worden omgevingsfactoren in gunstige zin te veranderen.
2	Onafhankelijkheid	Staan voor de eigen opvattingen en principes en bereid zijn anderen met meer macht en invloed hiermee te confronteren. Verantwoordelijkheid nemen en dragen voor eigen doen en laten.	Zich laten imponeren door macht of vakinhoudelijke professie/autoriteit.	Te autonoom; Ongevoelig voor anderen.	Is resultaat van vakbekwaamheid en eveneens omgevingsfactoren. Het is wel mogelijk zaken vanuit meerdere kanten te leren beoordelen.
3	Authenticiteit	Is waarachtig in doen en zijn. What you see is what you get, geen dubbele agenda's.	Geeft geen blijk van eigen persoonlijkheid, opvatting en kritisch vermogen.	Verliest oog voor algemeen aanvaarde omgangsvormen.	Ja, maar kan lange weg zijn.
4	Besluitvaardigheid	Weloverwogen beslissingen nemen door het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen, zelfs als belangrijke informatie ontbreekt of onvolledig is.	Geen besluit nemen. Afwachten of steeds de discussie opnieuw starten. Laat het nemen van een besluit aan anderen over.	Jumping to conclusions, te frequent bij onvolledige informatie toch, om de vaart er in te houden, besluiten nemen.	Ja.
5	Onderhandelingsvaardigheid	In staat om tot acceptabele akkoorden te komen en een goede balans te bereiken in het spel van 'geven en nemen'. Weet een win-win-win-situatie te creëren.	Is snel 'om' door de argumentatie van anderen, te veel geneigd tot 'geven' in het spel van 'geven en nemen'.	Denkt onvoldoende mee met de ander, te veel geneigd tot 'nemen' in het spel van 'geven en nemen'.	Ja.
6	Klant- en kwaliteits- & resultaatgerichtheid	De klant en de doelstellingen van de organisatie door en door kennen. Acties en beslissingen richten op het daadwerkelijk realiseren en verbeteren van beoogde resultaten. Gedrag laten zien dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan de uitvoering van de activiteiten en processen van het fonds.	Onvoldoende ambitie om het beste te bieden voor klanten op het gebied van kwaliteit en het boeken van resultaten. Neemt met weinig genoegen.	Gefocust op targets en afrekenen, daarbij het proces en relationele aspect niet voldoende aandacht geven.	Ja.
	→	→	→	→	→

(\* ) Deze tabel met competenties is terug te vinden op pagina 69-72 van de *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie.

Kracht					
	Competentie	Omschrijving	Te weinig	Te veel	Ontwikkelaar
7	Strategische sturing	Heeft visie op toekomstige ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de langetermijndoelen van het fonds.	Heeft geen of onvoldoende oog voor het zogenaamde bredere perspectief en (de consequenties van) relevante ontwikkelingen voor het fonds op de langere termijn.	Houdt onvoldoende rekening met de ontwikkelingen op de korte termijn. Verliest de dagelijkse praktijk uit het oog.	Ja, maar beperkt.
8	Overtuigingskracht	Anderen weten te overtuigen van een bepaald standpunt of met goede argumenten zo ver weten te krijgen tot het nemen van een bepaald besluit of het behalen van een bepaald resultaat.	Weet anderen niet mee te krijgen of voor zich te winnen ook al zijn de argumenten steekhoudend.	Blijft op zijn eigen standpunt aandringen terwijl al duidelijk is dat dit standpunt niet door het bestuur als geheel wordt gedragen.	Ja.

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

(\*) Deze tabel met competenties is terug te vinden op pagina 69-72 van de *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie.

**Bijlage 4: Geschiktheidstermen Professioneel gedrag**

<b>Geschiktheidseindtermen Professioneel gedrag</b>	
Beschikt aantoonbaar over voldoende tijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bestuurder is zich bewust van het tijdsbeslag dat de bestuursfunctie met zich meebrengt</li> <li>• De bestuurder is bekend met de inhoud, werking en toepassing van de regelgeving inzake de zogenaamde 'voltijd equivalent score' (VTE-score)</li> <li>• De bestuurder is ermee bekend dat de VTE-score een beoordelingsaspect van de geschiktheidsbeoordeling door DNB is <sup>5</sup></li> </ul>
De bestuurder heeft de fondskarakteristieken 'in de genen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedegen en actuele kennis over het te besturen fonds (culturele achtergrond, leeftijdsopbouw en levensverwachting van de fondspopulatie, premiehoogte, vermogenspositie van het fonds, pensioenregeling, dilemma's bij de bestuurlijke besluitvorming, etc.)</li> <li>• De vertaalslag die de bestuurder aantoonbaar kan maken van de deskundigheidseindtermen op niveau A naar de karakteristieken van het eigen fonds</li> </ul>
De bestuurder is zich bewust van de werking van board room dynamics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet dat eigen en groepsgedrag en cultuur van financiële instellingen gebleken voorspellers zijn van de prestaties van die organisaties</li> <li>• Kent het begrip en de betekenis voorbeeldgedrag: 'the tone at the top'</li> <li>• Is zich bewust van het eigen gedrag in groepsdynamische processen en van de werking van dergelijke processen als zodanig</li> <li>• Reflecteert regelmatig tezamen met de collegabestuurders op het bestuurlijke functioneren (bestuurlijke evaluatie)</li> </ul>
De bestuurder wordt gekenmerkt door integer gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is zich bewust van de betekenis en het belang van integriteit voor de te besturen organisatie</li> <li>• Kan zichzelf aan de hand van de integriteitsdefinitie beoordelen</li> </ul>

(\* ) Deze tabel is terug te vinden op pagina 101 van de *Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie.

<sup>5</sup> Voor een klein pensioenfonds (minder dan 10 miljard aan beheerd vermogen) hanteert DNB voor de bestuursleden een VTE-score van 0,2 (1 dag in de week) en voor de voorzitter een VTE-score van 0,3 (1½ dag in de week).