

GESCHIKTHEIDSPAN STICHTING PENSIOENFONDS ECOLAB

Algemeen

Het geschiktheidsplan heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de geschiktheid van het bestuur van het fonds en dat van eventuele medebeleidsbepalers, om desgewenst adequate acties te ondernemen zodat het geschiktheidsniveau van het bestuur als geheel in overeenstemming is met de eisen die daaraan gesteld worden.

Sinds het per 1 juli 2012 van kracht worden van de Beleidsregel Geschiktheid 2012, zijn zowel kennis, alsook vaardigheden en professioneel gedrag essentieel bij de toetsing van de geschiktheid van een beleidsbepaler. Van belang is dat de elementen kennis, vaardigheden en professioneel gedrag complementair zijn. In het kader van de opvolging van de Code Pensioenfondsen is het onderwerp ook geschiktheid ook van belang.

In het functieprofiel zijn de vereisten voor de geschiktheid en de benodigde competenties opgenomen, waaraan een (aankomend) bestuurder bij aanvang van zijn bestuurslidmaatschap moet voldoen.

Voor een evenwichtig bestuur moeten alle bestuursleden serieuze gesprekspartners zijn en moeten alle bestuursleden de consequenties van beslissingen of voorstellen in voldoende mate overzien. Het vraagt van een ieder in het bestuur zekere, deels functie-afhankelijke, competenties. Een competentie is het vermogen om kennis, vaardigheden, ervaring en persoonlijkheid om te zetten in effectief gedrag.

Tevens draagt het bestuur van het pensioenfonds er zorg voor dat het kennisniveau op peil is en blijft, ook als er nieuwe bestuursleden toetreden. Nieuwe bestuursleden zullen alvorens zij als bestuurslid zullen toetreden een training volgen op geschiktheidsniveau A. Het kennisniveau van de bestuursleden zal periodiek worden geëvalueerd.

Artikel 1 BEGRIPSBEPALINGEN

De in dit geschiktheidsplan gebruikte begrippen moeten worden opgevat overeenkomstig de betekenis die daaraan wordt gehecht conform de statuten en het pensioenreglement van het fonds, tenzij hierna anders wordt bepaald.

Onder "Plan van Aanpak Geschiktheid" wordt verstaan: het plan van aanpak zoals dit in februari 2014 is gepubliceerd door de Pensioenfederatie (hierna: Plan van Aanpak). Hierbij wordt rekening gehouden met de Beleidsregel geschiktheid 2012 van De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Artikel 2 GRONDSLAG VAN DIT GESCHIKTHEIDSPAN

1. Dit geschiktheidsplan sluit aan op de normen uit de Code Pensioenfondsen zoals met ingang van 1 januari 2014 geformuleerd door de Pensioenfederatie en de

Stichting van de Arbeid en zoals deze wettelijk zijn verankerd op grond van artikel 33, lid 2 van de Pensioenwet en artikel 11 van het Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling.

2. Het bestuur is op grond van de Pensioenwet verplicht er voor te zorgen dat het beleid van het fonds wordt bepaald of mede bepaald door personen die geschikt zijn en blijven in verband met de uitoefening van het bedrijf van het fonds. Een en ander met inachtneming van de belangen van de deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden, de pensioengerechtigden en de werkgever. In verband met het in de vorige volzinnen bepaalde, moet worden voldaan aan de door de Pensioenwet vereiste geschiktheid. Om daaraan te voldoen, zal er binnen het bestuur een zodanig niveau van kennis, competenties, professioneel gedrag en ervaring aanwezig zijn dat het fonds behoorlijk wordt bestuurd.
3. Om de door de Pensioenwet vereiste geschiktheid te bereiken en te handhaven, zal het bestuur de in dit geschiktheidsplan opgenomen beleidsregels volgen.
4. De in het vorige lid bedoelde geschiktheid behelst kennis (bestaande uit kennis, inzicht en oordeelsvorming), competenties en professioneel gedrag. Geschiktheid is onderverdeeld in geschiktheid op niveau A en op niveau B. Geschiktheidsniveau A is het minimum niveau waaraan iedere bestuurder moet voldoen. Geschiktheidsniveau B is het niveau van de ervaren bestuurder. Door ervaring en aanvullende opleidingen geldt dat de beleidsbepaler op niveau B de kennis en competenties van niveau A heeft verdiept op een of meer aandachtsgebieden.
5. De in het vorige lid bedoelde kennis heeft tenminste betrekking op de volgende aandachtsgebieden:
 1. Besturen van een pensioenfonds/organisatie
 2. Relevante wet- en regelgeving
 3. Pensioenregelingen en pensioensoorten.
 4. Financiële aspecten
 - i Actuariële aspecten en financiering
 - ii Beleggingsbeleid en vermogensbeheer
 - iii Verslaggeving
 - iv Balansmanagement
 - v Herverzekering
 5. Administratieve organisatie en interne controle
 6. Communicatie
 7. Uitbesteding

In bijlage I is een overzicht gegeven van het kennisniveau per bestuurslid.

6. De competenties die bij het bestuur als geheel benodigd zijn, zijn weergegeven in bijlage II van dit geschiktheidsplan. In bijlage I wordt een overzicht gegeven van de

aanwezige competenties per bestuurslid. Ieder bestuurslid moet geschikt zijn op niveau A. Dit houdt met betrekking tot de competenties in dat ieder bestuurslid zicht heeft op de eigen competenties en de benodigde competenties voor het hele bestuur en enig inzicht heeft in de ontwikkelbaarheid van competenties.

7. Wat betreft het professioneel gedrag is er geen onderscheid tussen niveau A en B, alle bestuursleden moeten aan dezelfde eisen omtrent professioneel gedrag voldoen. Aspecten die bij professioneel gedrag een rol spelen zijn onder andere het integer gedrag van een bestuurder, het voldoende tijd hebben voor het uitvoeren van de functie, op de hoogte zijn van de fondskarakteristieken en bewust zijn van de werking van board room dynamics. De eisen die aan een bestuurslid ten opzichte van professioneel gedrag worden gesteld zijn uitgewerkt in bijlage II.

Artikel 3 STRUCTUUR VAN HET FONDS

1. Samenstelling, omvang en wijze benoeming bestuur.

Het fonds is een Ondernemingspensioenfonds in de zin van (artikel 1 van) de Pensioenwet. Het fonds wordt bestuurd door een bestuur, bestaande uit vijf leden.

Drie bestuursleden

(werkgeversleden) wordt benoemd door de ra(a)d(en) van bestuur van de aangesloten onderneming(en). De andere helft (werknemersleden), wordt gekozen door de Algemene vergadering van Deelnemers, waarbij één lid wordt gekozen door en uit de kring van de pensioengerechtigden. Eén van de werkgeversleden wordt door de ra(a)d(en) van bestuur van de aangesloten onderneming(en) benoemd tot voorzitter.

2. (Dagelijks) beleid van het bestuur en ondersteuning bestuur.

Het bestuur bestaat uit de volgende leden:

- 1) R.J. Hagoort – Voorzitter, extern werkgeverslid
- 2) A.H. Goemans – werknemerslid
- 3) W. de Jong (D.P. Lucas) – pensioengerechtigde lid
- 4) A.E. Jenner – werknemerslid
- 5) X.R. de Vries – werkgeverslid

Het bestuur vormt uit haar midden een paritair dagelijks bestuur van tenminste twee leden, bestaande uit tenminste één werkgeverslid, waaronder de voorzitter, en tenminste één werknemerslid, aan welk college het bestuur een door haar te bepalen gedeelte van haar bevoegdheden kan delegeren. Het dagelijks bestuur houdt zich onder andere bezig met het dagelijks beleid van het fonds, tenzij het dagelijks beleid wordt bepaald door tenminste twee andere door het bestuur aangewezen personen. Het dagelijks bestuur bestaat uit R.J. Hagoort en A.E. Jenner

Het bestuur wordt bij de voorbereiding en uitvoering van het beleid ondersteund door een ambtelijk secretaris en een administrateur.

Het bestuur kan voor wat betreft het beleggingsbeleid worden ondersteund door een beleggingscommissie. Voor zover de beleggingscommissie het nodig acht, wordt gebruik gemaakt van advisering door externe beleggingsadviseurs.

Het bestuur heeft een verantwoordingsorgaan in het leven geroepen waaraan het bestuur verantwoording aflegt over het beleid en de wijze waarop het beleid is uitgevoerd. Het verantwoordingsorgaan bestaat uit drie leden: één lid vertegenwoordigt de actieve deelnemers, één lid de pensioengerechtigden en één lid de werkgever.

Het bestuur heeft een Visitatiecommissie ingesteld die als taak heeft het kritisch bezien van het functioneren van (het bestuur van) het pensioenfonds. De visitatie vindt minimaal jaarlijks plaats.

3. Uitbesteding en adviseurs.

Het fonds heeft het voeren van de deelnemers-, de financiële- en de uitkeringsadministratie uitbesteed in een back office functie aan Ecolab B.V. Ecolab B.V. is belast met het administreren van de aanspraken.

Willis Towers Watson is aangesteld voor het maken van de benodigde actuariële berekeningen en de certificering van het fonds.

Het fonds heeft het vermogensbeheer uitbesteed aan State Street Global Advisors, en de beleggingsadministratie uitbesteed aan Kas Bank.

De externe accountant is KPMG Accountants.

Artikel 4 GESCHIKTHEIDSEISEN

1. Ieder bestuurslid dient vanaf benoeming te voldoen aan het geschiktheidsniveau A op zowel kennis, competenties en professioneel gedrag zoals bedoeld in artikel 2 lid 5 t/m 7. Daarnaast zullen per aandachtsgebied als bedoeld in artikel 2 lid 5 minimaal 2 bestuursleden voldoen aan geschiktheidsniveau B.
2. In bijlage I behorende bij dit geschiktheidsplan is het kennisniveau per individueel bestuurslid aangegeven alsmede een competentiematrix opgenomen.
3. Het bestuur is zich bewust van het feit dat de met de eindtermen samenhangende begrippen aan verandering onderhevig kunnen zijn. De deskundigheid van het bestuur zal steeds op peil moet worden gehouden door het benutten van de in artikel 5 bedoelde maatregelen.
4. Voor de implementatie van het beleid ter realisatie van de in artikel 2 leden 2 en 7 genoemde geschiktheid stelt het bestuur jaarlijks de benodigde financiële middelen ter beschikking.

5. Ten minste eens in de twee jaar besteedt het bestuur – in het kader van zelfevaluatie zoals bedoeld in artikel 7 – expliciet aandacht aan het in dit geschiktheidsplan opgenomen beleid ter zake van het verkrijgen en behouden van de vereiste geschiktheid.

Artikel 5 GESCHIKTHEIDSBEVORDERING

1. Het bestuur bewaakt de geschiktheid op niveau A resp. voor zover van toepassing niveau B, en voorziet in permanente educatie teneinde het gewenste geschiktheidsniveau te behouden. Het bestuur verplicht zich – onverminderd het in lid 3 bepaalde – één of meerdere van de volgende maatregelen te nemen ter bevordering, handhaving en aantonen van de wettelijk voorgeschreven geschiktheid:
 - a. Het door een bestuurslid volgen van een cursus of opleiding;
 - b. Het door een bestuurslid volgen van een algemene opleiding of bijscholingscursus op het gebied van pensioen en daaraan verwante onderwerpen, het volgen van pensioenseminars, lidmaatschappen van pensioennetwerken en het bijwonen van bijeenkomsten daarvan, zoals - maar niet beperkt tot - de Kring van Pensioenspecialisten, de Vereniging van Pensioenrecht, de Pensioenfederatie.
 - c. Het aan alle bestuursleden in ruime mate ter beschikking stellen van relevante vakliteratuur, boeken, etc.
 - d. Het raadplegen van de aan het fonds verbonden actuaris, accountant of andere (vaste) deskundige (bijvoorbeeld een beleggingsdeskundige).
 - e. Een bestuurder kan, indien de bestuurder dat wenst, zich laten bijstaan door een externe deskundige tijdens een vergadering. Hierbij dient dan tenminste één vierde van de bestuursleden zich ervoor uit te spreken.
2. Een bestuurslid dat een onder lid 1, onderdeel a. bedoelde cursus of opleiding heeft gevolgd, is verplicht een kopie van een door de cursus- of opleidingsinstantie verstrekt certificaat of bewijs van deelname aan het fonds te overleggen. Een bestuurslid dat een onder lid 1, onderdeel b. bedoelde algemene bijscholingscursus volgt, is verplicht een kopie van een door de organisatie verstrekt bewijs van deelneming aan het fonds te overleggen. Het in de vorige volzinnen bedoelde kopie wordt toegevoegd aan de notulen van de bestuursvergaderingen van het fonds.
3. Het bestuur stelt voor ieder bestuurslid individueel, en voor het bestuur als geheel een opleidingsplan op.

Artikel 6 TOETS NIEUW BESTUURSLID

1. In geval van een vacature voor een bestuurslid, stelt het bestuur een functieprofiel op waaraan de kandidaat bestuurslid zo goed mogelijk moet voldoen. Daarbij speelt mede een rol het in artikel 2 lid 5 genoemde aandachtsgebied of gebieden, ten aanzien waarvan het bestuur versterking behoeft of gewenst acht, alsmede de benodigde relevante competenties voor goede uitoefening van het takenpakket van het betreffende bestuurslid (zie bijlage II).
2. Een te benoemen nieuw bestuurslid zal vóór zijn benoemen dienen aan te tonen te voldoen aan geschiktheidsniveau A.
3. Indien het aantonen van het voldoen aan geschiktheidsniveau A niet mogelijk is zal het (te benoemen) nieuwe bestuurslid een door het bestuur aan te wijzen cursus of opleiding als bedoeld in artikel 5, onderdeel a, moeten volgen
4. Het in lid 1 bedoelde door het bestuur opgestelde functieprofiel wordt zo spoedig mogelijk na het ontstaan van een vacature aan de benoemende partij overgelegd.
5. Bij aanmelding van een nieuw bestuurslid bij DNB zal het fonds het opgestelde functieprofiel overleggen. Daarnaast zal door het fonds worden aangegeven in hoeverre het te benoemen nieuwe bestuurslid naar het oordeel van het bestuur voldoet aan voornoemd functieprofiel.

Artikel 7 PROCEDURE PERIODIEKE EVALUATIE BESTUUR EN BESTUURSLIDEN

1. Het functioneren van het bestuur wordt besproken in een afzonderlijke bestuursvergadering dan wel als apart agendapunt in een reguliere bestuursvergadering.
2. Elk jaar vindt er een zelfevaluatie plaats van het bestuur als geheel en individueel van elk bestuurslid. Vooraf kunnen de beoordelingscriteria vastgesteld worden. Iedere twee jaar zal een externe bij de evaluatie betrokken worden. In deze evaluatie bestaat de mogelijkheid om ook het functioneren van ieder bestuurslid afzonderlijk te bespreken.
3. In afwijking van het bovenstaande vindt, indien ten minste de helft van het bestuur hiertoe aanleiding ziet, ook tussentijds een evaluatie plaats.
4. Tijdens de zelfevaluatie heeft het bestuur de mogelijkheid gezamenlijk stil te staan bij zijn eigen functioneren door dit te evalueren. Het doel van de zelfevaluatie is daarmee het in stand houden van een kwalitatief goed bestuur en/of een verbeter slag te maken. De verantwoordelijkheid voor de evaluatie ligt uitdrukkelijk bij het bestuur.

5. Bij de jaarlijkse evaluatie van het bestuur wordt mede betrokken de naleving van het opleidingsplan. Het bestuur is als geheel verantwoordelijk voor het monitoren van de naleving van het opleidingsplan. De afzonderlijke bestuursleden dienen tijdens de jaarlijkse bespreking aan te geven of zij navolging hebben gegeven aan de actie in het opleidingsplan en of de actie toereikend was.
6. Bij de bespreking van het functioneren van het bestuur en de afzonderlijke bestuursleden komen in ieder geval aan de orde:
 - Kennis, competenties, professioneel gedrag en trainingsbehoefte;
 - Integriteit;
 - Zorgvuldigheid in werkwijze en besluitvorming;
 - Omgang met ontvangen informatie;
 - Informatievoorziening van en naar het bestuur;
 - Vergaderfrequentie;
 - Voorbereidingstijd ter voorbereiding op bestuursvergaderingen;
 - Ruimte voor discussie tijdens bestuursvergaderingen;
 - Openheid over beleid en resultaten;
 - Aanwezigheid ter en inbreng in de bestuursvergaderingen.
7. Het bestuur kan het orgaan dat een bestuurslid heeft benoemd, verzoeken het betreffende bestuurslid te schorsen of te ontslaan, indien uit de evaluatie(s) blijkt dat:
 - a. het desbetreffende bestuurslid naar het oordeel van het bestuur niet (naar behoren) functioneert. Het niet (naar behoren) functioneren van het desbetreffende bestuurslid kan onder meer betrekking hebben op gebrek aan een coöperatieve houding, onvoldoende aanwezigheid en onvoldoende constructieve bijdragen gedurende bestuursvergaderingen;
 - b. het desbetreffende bestuurslid in gebreke blijft te voldoen aan de aan het bestuurslidmaatschap gestelde verplichtingen of handelt in strijd met de statuten of (pensioen)reglementen van het fonds;
 - c. het desbetreffende bestuurslid naar het oordeel van het bestuur gedragingen verricht, waardoor de goede naam of de belangen van het fonds worden geschaad;
 - d. het desbetreffende bestuurslid een taak of functie uitvoert die niet verenigbaar is met het bestuurslidmaatschap.
8. Het besluit tot het doen van een verzoek als bedoeld in lid 7 neemt het bestuur met een meerderheid van stemmen, met dien verstande dat de stem van het desbetreffende bestuurslid als hiervoor in lid 7 genoemd, niet meetelt.

Artikel 8 GESCHIKTHEID VERANTWOORDINGSORGAAN

Het bestuur wil dat het Verantwoordingsorgaan een goede gesprekspartner is voor het bestuur en het pensioenfonds. Dit brengt met zich mee dat het Verantwoordingsorgaan over een bepaalde mate van kennis behoort te beschikken. Het bestuur treedt in overleg met het Verantwoordingsorgaan om normen op te stellen ten aanzien van de gewenste geschiktheid van het Verantwoordingsorgaan. In elk geval zal het beleid er op gericht zijn dat de leden van het Verantwoordingsorgaan zich op het kennisniveau A moeten bevinden.

Artikel 9 GESCHIKTHEID INTERN TOEZICHT

Het bestuur benoemt de leden van het intern toezicht en draagt hierdoor de verantwoordelijkheid voor het functioneren van het intern toezicht. Het intern toezicht zal over een bepaalde mate van deskundigheid behoren te beschikken. De leden van de visitatiecommissie dienen bij hun aantreden over minimaal geschiktheidsniveau A te beschikken. Bij de selectie van de leden van de visitatiecommissie wordt reeds rekening gehouden met dit uitgangspunt.

Artikel 10 VASTSTELLING EN INGANGSTIJDSTIP

1. Dit deskundigheidsplan is door het bestuur vastgesteld tijdens de bestuursvergadering van 25 oktober 2017, treedt per dezelfde datum inwerking en vervangt het vóór de genoemde datum geldende deskundigheidsplan.

BIJLAGE I: GESCHIKTHEIDSMATRIX

**Kennisniveau van het bestuur van Stichting Pensioenfonds Ecolab
Vastgesteld in de bestuursvergadering van 26 april 2017.**

Kennis	Naam bestuurslid					
	R. Hagoort	W. de Jong	T. Jenner	X. de Vries	S. Goemans	D. Lucas
Het besturen van een pensioenfonds / organisatie	B	A	A	B	A	B
Relevante wet- en regelgeving	B	A	A	B	A	A
Pensioen-regelingen en pensioensoorten	B	A	A	B	A	A
Financiële aspecten	B	A	B	A	A	A
Administratieve organisatie en interne controle	B	A	B	A	A	A
Communicatie	A	A	A	B	B	B
Uitbesteding	B	A	A	B	B	A

Competentiematrix
Vastgesteld in de bestuursvergadering van 29 november 2017

Competentie	Naam bestuurslid					
	R. Hagoort	W. de Jong	T. Jenner	X. de Vries	S. Goemans	D. Lucas
Authenticiteit	+	+	+	+	+	+
Besluitvaardigheid	+	+	+	+	+	+
Communicatief vermogen	+	+	+	+	+	+
Helikopterzicht en oordeelsvorming	+	+	+	+	+	+
Klant-, kwaliteits- en resultaatgerichtheid	+	+	+	+	+	+
Leiderschap	+			+	+	+
Loyaliteit	+	+	+	+	+	+
Multidisciplinair denken en oordeelsvorming	+		+	+	+	
Omgevingsbewustzijn	+		+	+	+	+
Onafhankelijkheid	+	+	+	+	+	+
Onderhandelingsvaardigheid	+			+		+
Overtuigingskracht	+	+	+	+	+	+
Reflecterend vermogen	+	+	+	+	+	+
Samenwerkingsvermogen	+	+	+	+	+	+
Strategisch denken	+		+	+		+
Stressbestendigheid	+	+	+	+	+	+
Verantwoordelijkheid	+	+	+	+	+	+
Voorzittersvaardigheid	+			+		

BIJLAGE II: COMPETENTIES EN PROFESSIONEEL GEDRAG

Competenties in alfabetische volgorde

- a) **Authenticiteit:**
is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens ook in lijn zijn met wat hij of zij zegt en doet. Dit betekent tevens het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid en de toezichthouder juist informeren over de werkelijke situatie en erkennen van risico's en problemen naar de toezichthouder.
- b) **Besluitvaardigheid:**
neemt op tijd noodzakelijke weloverwogen beslissingen door het nemen van acties of door zich vast te leggen door middel van het uitspreken van zijn of haar mening en wacht niet onnodig met het maken van keuzes.
- c) **Communicatief vermogen:**
brengt op een begrijpelijke en acceptabele wijze in een daartoe geëigende vorm een boodschap over aan anderen. Is gericht op duidelijkheid, transparantie en actief feedback geven en nemen.
- d) **Helikopterzicht en oordeelsvorming:**
kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen en vraagstukken. Kan over de eigen portefeuille heen kijken, vooral wanneer problemen spelen die de continuïteit van het pensioenfonds in gevaar kunnen brengen.
- e) **Klant- en kwaliteits- en resultaatsgerichtheid:**
Kent de doelstelling van de organisatie door en door kennen. Acties en beslissingen zijn gericht op het daadwerkelijk realiseren en verbeteren van beoogde resultaten. Laat gedrag zien dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan de uitvoering van de activiteiten en processen van het fonds.
- f) **Leiderschap:**
geeft richting en sturing aan een groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze en stimuleert, motiveert en ontwikkelt de beschikbare human resources, borgt de vakbekwaamheid van medewerkers om een beoogd doel tot een goed einde te brengen. Staat open voor en biedt ruimte aan kritische discussies.
- g) **Loyaliteit:**
identificeert zich met het pensioenfonds en voelt zich betrokken. Kan motiveren dat hij of zij (ondanks eventuele nevenfuncties) voldoende tijd aan zijn of haar functie kan besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren.

- h) Multidisciplinair denken en oordeelsvorming:
Dwarsverbanden en de samenhang zien en communiceren tussen de verschillende domeinen/deskundigheidsgebieden. Kan mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en logische conclusies trekken en tot realistische beoordelingen komen.
- i) Omgevingsbewustzijn:
heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen het pensioenfonds. Is goed geïnformeerd over de relevante (internationale) financiële, economische, maatschappelijke en andere ontwikkelingen in de omgeving van het pensioenfonds alsook over de belangen van stakeholders en kan deze informatie effectief benutten.
- j) Onafhankelijkheid:
is zelfstandig in zijn of haar gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen (en enig deelbelang) te handhaven en te verdedigen in het belang van het pensioenfonds. Opereert hiertoe objectief en kritisch. Herkent en anticipeert op situaties waarin persoonlijke en zakelijke belangen (potentieel) conflicteren.
- k) Onderhandelingsvaardigheid:
ontdekt en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt.
- l) Overtuigingskracht:
kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op het standpunt van anderen. Is een stevige persoonlijkheid. Is in staat zijn of haar rug recht te houden.
- m) 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.
- n) Samenwerkingsvermogen:
heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.
- o) Strategisch denken:
Breder en 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.
- p) Stressbestendigheid:
blijft effectief presteren onder hoge (werk)druk en in onzekere omstandigheden.
- q) Verantwoordelijkheid:

heeft inzicht in interne en externe belangen, weegt deze zorgvuldig af en legt hierover verantwoording af. Toont lerend vermogen en beseft dat zijn of haar handelen invloed heeft op de belangen van stakeholders.

- r) Voorzittersvaardigheid:
kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze leiden. Is in staat een open sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen. De opsomming van deze competenties (a tot en met p) is niet cumulatief en niet limitatief.

Professioneel gedrag

Integriteit

Integer zijn als bestuur(der) verwijst naar betrouwbaar zijn als bestuur(der). Mensen, en dus ook bestuurders, die integer worden genoemd hebben over het algemeen de eigenschap dat ze handelen in overeenstemming met algemeen aanvaardbare juiste (hun) principes en zich houden aan de verplichtingen die ze op zich genomen hebben. Ook in moeilijke omstandigheden als er druk wordt uitgeoefend om van principes af te wijken. Een integer persoon is betrouwbaar, eerlijk, respectvol en gedraagt zich consistent in verschillende situaties.

Daarnaast is een integere besluitvorming een onderdeel van integriteit. Integer slaat in dit geval op een wel overwogen besluitvorming zoals bedoeld in de Code Pensioenfondsen.

Board room dynamics

Gedrag en cultuur van financiële instellingen (waaronder pensioenfondsen) zijn gebleken voorspellers van de prestaties van die organisaties. Aandacht voor het eigen gedrag en groepsdynamische processen zijn op die prestaties van invloed en ook op de integriteit en de reputatie van de instelling. Aandacht voor het eigen gedrag - en dit is cruciaal - is daardoor ook van invloed op het vertrouwen in financiële instellingen en pensioenfondsen. Het pensioenfonds toetst de board room dynamics door middel van een bestuursevaluatie.

De aandacht van DNB is met name gericht op het onderzoek van de afgelopen jaren naar gedrag en cultuur in de bestuurskamers van financiële instellingen, waaronder pensioenfondsen. In deze onderzoeken is gekeken naar de zogenaamde board room dynamics, de onderlinge dynamiek tussen de leden van een bestuur. Die dynamiek ontstaat als gevolg van bijvoorbeeld verschillen in persoonlijke aanleg, karakter maar ook in gedrag. De onderzoeken bevestigen hoezeer de toon aan de top van belang is voor het goed functioneren van organisaties. Gedrag en cultuur van financiële instellingen blijken voorspellers van de prestaties van die organisaties te zijn.

Pensioenfonds in de genen

Bestuurders dienen zich bewust zijn van de karakteristieken van het fonds en hun besluitvorming vormgeven langs de lijnen van die eigenheid. Te denken valt aan onder andere:

- Wie zijn de belanghebbenden;
- Hoe is de leeftijdsopbouw binnen het fonds?;
- Hoe zit de pensioenregeling in elkaar, welke mutaties zijn er geweest;
- Welke beleggingsbeleid heeft het fonds en op welke risico's is er gelet;
- Wat is de historie achter eerder gemaakte keuzes?;
- Professioneel gedrag is (ook): het eigen pensioenfonds (bedrijf) door en door kennen.

Tijdsbeslag bestuurlijke functies

Een pensioenfondsbestuurder moet tijd kunnen investeren in zijn taak als bestuurder. Uiteraard in de eerste plaats in het besturen zelf, in overleg en besluitvorming, verantwoording, communicatie met belanghebbenden en in reflectie op het eigen en gezamenlijk functioneren. Maar ook in opleiding, verdieping en het op peil houden van kennis. Het bestuur toetst de tijdsbesteding, met name voor te benoemen bestuursleden, aan de hand van een zogenoemde 'voltijd equivalent score' ('VTE-score').