



# **Geschiktheidsbeleid**

**Vastgesteld 19 september 2019**

## Inhoud

1.	Inleiding .....	3
2.	Missie, visie en strategie .....	5
3.	Governance-model en organisatie-context .....	5
3.1	Dagelijks bestuur, bestuurlijke commissies en sleutelfunctiehouders .....	5
3.2	Raad van toezicht .....	6
3.3	Verantwoordingsorgaan .....	6
3.4	Bestuursbureau .....	6
4.	Visie op leren en ontwikkelen .....	7
5.	Geschiktheidseisen bestuurders pensioenfondsen .....	8
5.1	Deskundigheidsniveaus bestuurders pensioenfondsen .....	8
5.2	Aanvullende deskundigheidseisen bestuur BPL Pensioen .....	9
5.3	Eisen aan competenties bestuur BPL Pensioen .....	10
5.4	Eisen aan professioneel gedrag bestuur BPL Pensioen .....	11
5.5	Functieprofielen .....	12
5.6	Geschiktheidsmatrix en vaststellen van geschiktheid .....	12
5.7	Geschiktheidseisen Verantwoordingsorgaan, Raad van toezicht en het bestuursbureau .....	13
6.	Opleidingsbeleid individueel en collectief .....	14
6.1	Opleiding aspirant-bestuursleden .....	14
6.2	Individuele opleiding bestuursleden – permanente educatie .....	15
6.3	Onderhoud collectieve geschiktheid en zelfevaluaties .....	15
6.4	Opleidingsbudget .....	16
7.	Cyclus van geschiktheidsbevordering - opleidingsjaarplan .....	16
7.1	Collectieve ontwikkelingsafspraken .....	17
7.2	Individuele ontwikkelingsafspraken .....	17
7.3	Onvoldoende ontwikkeling .....	17
7.4	Voortgang in opleidingsregister .....	17
8.	Opvolgingsbeleid .....	17
8.1	Profiel bepalen .....	18
8.2	Stappenplan diversiteit .....	18
8.3	Selectieproces .....	18
8.4	Kweekvijver .....	18
9.	Bijlagen .....	19

## 1. Inleiding

Het bestuur van BPL Pensioen hecht er groot belang aan dat het fonds op deskundige wijze wordt bestuurd. Dit plan beschrijft hoe BPL Pensioen geschiktheidsbeleid inzet om de visie en strategie te realiseren. Aan bod komt welke kennis en vaardigheden er voor de diverse betrokkenen wenselijk zijn, en hoe het bestuursmodel en de inrichting van de organisatie als geheel (bestuur, commissies, VO, Rvt en bestuursbureau) hierin ondersteunend is.

Het document beschrijft het beleid en sluit aan op de actuele versie van de Handreiking Geschiktheid van de Pensioenfederatie (2017), de eisen van de DNB en relevante wetgeving<sup>1</sup>. Het geschiktheidsbeleid wordt regelmatig geactualiseerd.

---

<sup>1</sup> Artikel 106 van de Pensioenwet en Artikel 29 van het Besluit uitvoering Pensioenwet liggen ten grondslag aan de geschiktheidseisen in de sector en zijn verder uitgewerkt in de Beleidsregel geschiktheid 2012 van de Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Verder is Artikel 33 van de Pensioenwet van toepassing, omdat deskundigheid en waarborging van 'Goed bestuur' nauw samengaan. Aanvullend zijn er normen voor geschiktheid opgenomen in de Code Pensioenfondsen van de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid (september 2013).

**BPL Pensioen**

**Geschiktheidsbeleid**

- Missie, visie en strategie
- Governance-model en organisatie-context
- Visie op geschiktheidsbevordering
- Lerende organisatiecultuur
- Geschiktheidseisen
- Opleidingsbeleid
- Cyclus geschiktheidsbevordering (opleidingsjaarplan)
- Opleidingsbeleid en stappenplan diversiteit

**Bijlagen**

- Functieprofielen
- Geschiktheidsmatrix
- Rooster van aftreden

## 2. Missie, visie en strategie

BPL Pensioen is een pensioenfonds van en door groen, op een groene wijze uitgevoerd (missie) met als motto: samen werken voor later.

De visie vertaalt zich in vier strategische pijlers

- Een groen pensioenfonds
- Klaar voor de toekomst
- De deelnemer bijstaan
- Ontzorgen van de werkgever

Om de missie en visie te realiseren zijn per strategische pijler meerdere beleidsuitgangspunten, ook wel KPI's (Key Performance Indicators) geformuleerd, waarover in het jaarverslag wordt gerapporteerd.

Dit geschiktheidsbeleid beschrijft hoe de benodigde deskundigheid en expertise geborgd en ingezet kan worden om de ambities waar te maken.

## 3. Governance-model en organisatie-context

BPL Pensioen heeft een paritair-plus bestuur met twaalf zetels, te weten vijf zetels namens de werkgevers, drie zetels namens de werknemers, twee zetels namens de pensioengerechtigden en er zijn twee onafhankelijke leden in het bestuur. De pariteit van het bestuur zorgt voor de gewenste verbondenheid met de bedrijfstak en de achterban en tegelijkertijd voor diepgaande kennis van de bedrijfstak waarvoor de pensioenregeling wordt uitgevoerd. Met de twee onafhankelijke leden wordt geborgd dat de specifieke deskundigheid, competenties en ervaring in het bestuur zijn verankerd. Het bestuur heeft twee voorzitters, de werkgevers- en de werknemersvoorzitter, die beurtelings per jaar als voorzitter en plaatsvervangend voorzitter van het bestuur optreden.

De zittingstermijn van bestuurders is vier jaar met de mogelijkheid om twee keer te verlengen. Verder in dit document komt het opvolgingsbeleid aan de orde.

### 3.1 Dagelijks bestuur, bestuurlijke commissies en sleutelfunctiehouders

Het fonds heeft een dagelijks bestuur en drie commissies die het bestuur bij beleidsvoorbereiding ondersteunen. Het dagelijks bestuur bereidt de bestuursvergaderingen voor, besluit over de dagelijkse gang van zaken en heeft mandaat om over een aantal aspecten zelfstandig te besluiten. Dit mandaat is geregeld in het reglement dagelijks bestuur. De taak van de commissies is het voorbereiden van het beleid en het adviseren het bestuur. Op een aantal punten heeft een commissie mandaat om zelf besluiten te nemen. In een commissie hebben ten minste vier bestuurders zitting die deskundig zijn op het desbetreffende aandachtsgebied. De commissie kan zich laten bijstaan door deskundigen van de uitvoerder en/of externe deskundigen. De taken, mandaten en bevoegdheden van deze commissies zijn vastgelegd in afzonderlijke reglementen. De volgende commissies worden onderscheiden: Pensioen & Communicatie Commissie (PCC), Beleggingsadviescommissie (BAC) en Risicocommissie (RC). Zie ook de ABTN voor meer informatie.

Met de invoering van IORP II heeft het fonds drie sleutelfunctiehouders ingesteld. De sleutelfunctiehouder risicobeheer is tevens bestuurder en voorzitter van de RC; de

sleutelfunctiehouder actuariële functie is tevens de certificerend actuaaris; en de sleutelfunctiehouder interne auditfunctie wordt vanuit insourcing ingevuld. Voor alle drie sleutelfunctiehouders zijn afzonderlijke reglementen vastgesteld, waarin de onafhankelijkheid is geborgd en waarin de rapportagelijnen naar het bestuur, de interne escalatielijnen naar de Raad van toezicht en de externe escalatielijnen naar DNB staan opgenomen. Zie ook de ABTN voor meer informatie.

### Werkgroepen

Voor (tijdelijke) projecten die de verschillende aandachtsgebieden van de commissies overstijgen, dan wel overlappen, kan het bestuur ad hoc een werkgroep instellen. Het bestuur benoemt de samenstelling en het onderwerp van de werkgroep. De werkgroep kan bestaan uit bestuurders al dan niet aangevuld met externe adviseurs. De werkgroep heeft de opdracht om een door het bestuur vastgesteld onderwerp uit te werken, hiervan verslag te doen en advies uit te brengen. De werkgroep kan geen besluiten nemen, tenzij de werkgroep hiervoor gemandateerd is door het bestuur. De taken van de werkgroep worden door het bestuur bepaald en beperken zich tot wat relevant wordt geacht om het onderwerp uit te werken en tot een advies te komen. Duur en termijnen van zitting in de werkgroep zijn afhankelijk van de duur, grootte en complexiteit van het onderzoek of project. Na afronding van de opdracht wordt de werkgroep ontbonden door het bestuur.

### 3.2 Raad van toezicht

De Raad van toezicht (Rvt) bestaat uit drie leden en is belast met het intern toezicht op beleid van het bestuur van BPL Pensioen en de algemene gang van zaken van het pensioenfonds. Het draagt bij aan het effectief en slagvaardig functioneren van BPL Pensioen en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. Leden worden uit een bindende voordracht door het Verantwoordingsorgaan door het bestuur benoemd. De invulling van het intern toezicht volgt uit de wettelijke voorschriften zoals deze zijn vastgelegd in de Pensioenwet. De samenstelling, benoeming, opdracht, taken en bevoegdheden van de Rvt zijn nader uitgewerkt in het Reglement Raad van toezicht.

### 3.3 Verantwoordingsorgaan

Medezeggenschap, draagvlak en vertrouwen van belanghebbenden is georganiseerd met een Verantwoordingsorgaan van 21 leden. Negen zijn lid namens werknemers, zeven namens werkgevers en vijf namens gepensioneerden uit de agrarische en groene sector. Het Verantwoordingsorgaan heeft de bevoegdheid om een oordeel te geven over het beleid, de wijze waarop dat en andere taken en bevoegdheden worden uitgevoerd door het bestuur en de Rvt. Om verdieping te realiseren op een aantal thema's kan het Verantwoordingsorgaan werkgroepen formuleren.

De taken en verantwoordelijkheden van het Verantwoordingsorgaan zijn niet beperkt tot de wettelijke taken en bevoegdheden zoals deze volgen uit de Pensioenwet. BPL Pensioen heeft (statutair) aanvullende adviesrechten toegekend aan het Verantwoordingsorgaan. De samenstelling, benoeming, taken en verantwoordelijkheden zijn meer in detail uitgewerkt in het Reglement Verantwoordingsorgaan.

### 3.4 Bestuursbureau

Het bestuur, de Rvt en het Verantwoordingsorgaan van BPL Pensioen worden in hun taken en verantwoordelijkheden ondersteund door het bestuursbureau. BPL Pensioen brengt deze taak onder bij Actor, Bureau voor sectoradvies in Woerden. Het bestuursbureau neemt namens het bestuur de uitvoerende taken op verschillende gebieden voor haar rekening

zoals governance en organisatie, de pensioenreglementen, risicomanagement, de compliance functie, adviserende actuarialiteit en control en externe verantwoording. Het bestuursbureau monitort namens het bestuur de uitbestedingsrelaties. Het bestuur heeft binnen het bestuursbureau een specifieke risicomanager aangesteld. De belangrijkste taken van de risicomanager zijn de ondersteuning van de Risicocommissie, het beheer van de risicorapportages en zelfstandige advisering op het gebied van integraal risicomanagement. Het bestuur is te allen tijde (eind-)verantwoordelijk voor de taken en werkzaamheden die door het bestuursbureau worden uitgevoerd. Het bestuur stelt aan het bestuursbureau dezelfde kwaliteitseisen die ook aan uitbestedingsrelaties worden gesteld.

#### 4. Visie op leren en ontwikkelen

Het bestuur van BPL Pensioen onderstreept het belang van geschiktheidsbevordering. De taak om voor vele deelnemers een duurzame en betrouwbare pensioenregeling te verzorgen en daartoe het belegd vermogen te beheren stelt hoge eisen aan de geschiktheid van de individuele bestuurders en het bestuur als geheel. Deelnemers en pensioengerechtigden moeten erop kunnen vertrouwen dat het bestuur van BPL Pensioen deskundig en 'in control' is, en hun belangen op een evenwichtige manier afweegt.

Dit betekent voor het bestuur (Handreiking Geschiedt pensioenfondsbestuur, 2017):

- beleidsverantwoordelijkheid aanvaarden en daarnaar handelen,
- verantwoording afleggen over de uitvoering van het beleid,
- systeemtechnisch de zaken op orde hebben,
- een actieve houding hebben, weten wat er speelt,
- begrijpen wat je doet, waarom en voor wie, en dit in begrijpelijke taal kunnen verwoorden,
- de context waarbinnen je opereert kennen en doorgronden,
- de geschiktheid op peil houden door permanente educatie, zelfreflectie en evaluatie (individueel en als team),
- regie nemen, richting kiezen en geven,
- consistent en samenhangend handelen,
- frequent overleggen met de overige fondsorganen, verbonden organisaties en andere stakeholders,
- open minded feedback ontvangen en geven, op grond daarvan kunnen bijsturen en dat ook doen.

#### Lerende organisatie

Het bestuur van BPL Pensioen heeft de ambitie om een lerende organisatie te zijn en zorgt ervoor om strategisch en operationeel zo goed mogelijk in te spelen op de eisen en continue veranderingen in de sector. Het bestuur geeft hier invulling aan met maandelijkse strategie-overleggen, jaarlijkse studiedagen, een reflectiemoment aan het einde van iedere vergadering en de jaarlijkse zelfevaluatie.

## 5. Geschiktheidseisen bestuurders pensioenfondsen

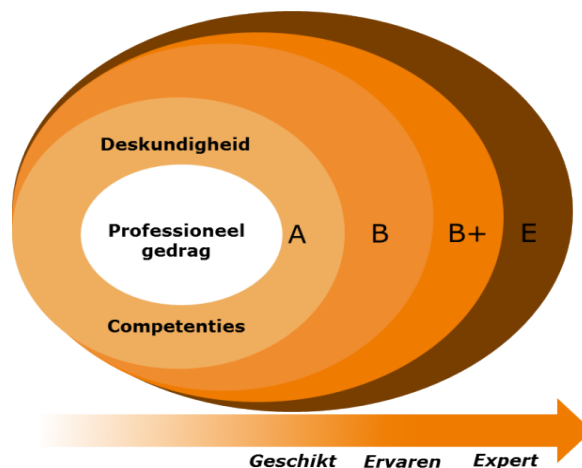
Geschiktheid bestaat uit drie elementen: deskundigheid, competenties en professioneel gedrag. Iemand is pas geschikt voor de uitoefening van een bestuurlijke functie wanneer hij/zij beschikt over de voor het fonds benodigde deskundigheid in combinatie met de benodigde competenties en met professioneel gedrag. BPL Pensioen sluit zich aan bij de richtlijnen uit de Handreiking geschiktheid van de Pensioenfederatie.

### 5.1 Deskundigheidsniveaus bestuurders pensioenfondsen

De Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur (2017) onderscheidt drie geschiktheidsniveaus en een expertniveau:

- Niveau A
- Niveau B
- Niveau B-plus
- Niveau E

Niveau A, B en B-plus omvatten 'kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing' van de pensioenmaterie op de zeven deskundigheidsgebieden<sup>2</sup> die zijn uitgewerkt in de eindtermen uit de Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur (2017). Niveau B-plus is alleen van toepassing op het gebied van beleggingen.



- Niveau A (startende bestuurder)  
De beleidsbepaler die beschikt over niveau A kent de opbouw en het functioneren van het pensioencomplex en kan het beleid van het fonds in eigen woorden uitleggen. Kan actief deelnemen aan de gedachteswisseling en oordeelsvorming die nodig zijn om een goed besluit te nemen. Treedt onafhankelijk op in besluitvorming weegt belangen evenwichtig af. In de Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur (2017) wordt op p. 18 een specificering beschreven van het vermogen tot oordeelsvorming op niveau A.
- Niveau B (ervaren bestuurder)  
Door ervaring, aanvullende opleidingen of de combinatie van beide heeft de beleidsbepaler op niveau B een diepere kennis van de deskundigheidsgebieden en de samenhang daartussen. Hij of zij kan actuele ontwikkelingen op (een of meerdere) gebieden duiden en in eigen woorden uitleggen aan belanghebbenden, stakeholders en media hoe deze van invloed zijn. Is voor (externe) specialisten op (een of meerdere) deskundigheidsgebieden een actieve gesprekspartner, en dus meer dan een kritische vragensteller. Daarnaast kan de beleidsbepaler op niveau B acties benoemen en uitvoeren om de eigen competenties te ontwikkelen, collega-bestuurders hierin verder te helpen en zo aan beter bestuur bijdragen.

<sup>2</sup> Zoals gedefinieerd in de Beleidsregel geschiktheid 2012 (AFM en DNB) en de Handreiking van de Pensioenfederatie (2017): 1) Het besturen van een organisatie; 2) Relevante wet- en regelgeving; 3) Pensioenregelingen en pensioensoorten; 4) Financieel technische en actuariële aspecten, waaronder financiering, beleggingen, actuariële principes en herverzekering; 5) Administratieve organisatie en interne controle; 6) Communicatie; 7). Uitbesteding van werkzaamheden



- Niveau B-plus (vakbekwame bestuurder)  
Niveau B-plus is alleen van toepassing op het gebied van beleggingen. Deze bestuurder heeft bovenop niveau B aantoonbare toegepaste (werk)ervaring wat hem of haar vakbekwaam maakt. Hij of zij zit in feite tussen de ervaren bestuurder (B) en de expert-bestuurder (op niveau E) in. De vakbekwame bestuurder volgt actief ontwikkelingen op betreffende deskundigheidsgebieden. Signaleert veranderingen en trends. Vertaalt deze naar de impact op BPL Pensioen en deelt inzichten in het bestuur. Hij of zij kan professionals challengen.
- Niveau E (de externe expert als bestuurder). De bestuurder op dit niveau heeft kennis en concrete langjarige werkervaring in het betreffende vakgebied. Deze bestuurder kent de 'ins en outs' van een of meer aandachtsgebieden op professioneel en bestuurlijk niveau en beschikt over expertise gelijkwaardig aan die van een extern adviseur op hetzelfde vakgebied. Denk bijvoorbeeld aan een vermogensbeheerder, riskmanager of jurist.

Voor een bestuurder op niveau E geldt overigens geen automatische geschiktheid tot bestuurder. Daarvoor moet de expert eerst voldoen aan minimaal geschiktheidsniveau A, wat betekent dat hij/zij voldoende kennis moet hebben op de aandachtsgebieden buiten de eigen expertise en bovendien over de benodigde competenties en professioneel gedrag moet beschikken.

In het paritair model wordt van de bestuurders die worden voorgedragen door de Cao partijen niet verwacht dat zij een expert zijn of worden op een specifiek vakgebied zoals een consultant, maar dat hun kennis op een hoog niveau is vanuit een bestuurlijk kader.

## 5.2 Aanvullende deskundigheidseisen bestuur BPL Pensioen

Gezien de omvang en ambities van het fonds, stelt BPL Pensioen voor de bestuurders de volgende deskundigheidseisen.

### Collectief niveau

- Op collectief niveau functioneert het bestuur op niveau B. Dat houdt in dat op elk van de zeven deskundigheidsgebieden minimaal drie bestuurders functioneren op niveau B of hoger. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat hiervan twee leden zitting hebben in de bijbehorende commissie. Voor de benodigde countervailing power in de bestuursvergadering richting de commissies is het belangrijk dat minimaal één maar liefst twee bestuurders die geen zitting hebben in de betreffende commissie niveau B hebben.

### Individueel niveau

- Op individueel niveau functioneren bestuurders bij hun benoeming op alle deskundigheidsgebieden minimaal op niveau A,
- Na benoeming gaan nieuwe bestuurders een ontwikkeltraject in dat hen binnen één jaar voor specifieke deskundigheidsgebieden op niveau B moet brengen.

### Voorzitters bestuur

- Op alle deskundigheidsgebieden moet ten minste een van de twee voorzitters te allen tijde niveau B bezitten om de continuïteit goed te waarborgen.
- Voor benoeming geldt de eis dat een voorzitter geschiktheidsniveau B bezit op de

volgende deskundigheidsgebieden:

- Het besturen van een pensioenfonds
  - Pensioenregeling en pensioensoorten
  - Administratieve organisatie en interne controle (AO/IC)
  - Uitbesteding
- Aanvullend geldt dat hij of zij binnen een jaar doorgroeit naar niveau B op de resterende gebieden.

Externe bestuurders

- Voor de twee externe bestuurders geldt dat zij reeds bij benoeming niveau E dienen te bezitten op hun specifieke aandachtsgebied(en). Voor de andere deskundigheidsgebieden gelden dezelfde uitgangsprincipes als voor de overige bestuurders. Namelijk, dat zij bij aantreden minimaal geschikt zijn op niveau A. Mochten zij zitting nemen in een commissie, dan gelden ook aanvullende eisen van de commissie.

Commissies

- Per commissie moeten ten minste twee bestuurders op geschiktheidsniveau B zitten v.w.b. de deskundigheid die voor die commissie vereist is. Van de overige commissieleden wordt verwacht dat zij binnen één jaar op niveau B zitten voor relevante deskundigheidsgebieden.
- Voor de Risicocommissie geldt aanvullend dat de voorzitter vanwege zijn rol als sleutelfunctiehouder risicobeheer beschikt over geschiktheidsniveau E op het aandachtsgebied AO/IC en minimaal op geschiktheidsniveau B voor aanpalende aandachtsgebieden (het besturen van een organisatie, uitbesteding, financieel technische en actuariële aspecten) vanwege de beoordeling van risico's.

### 5.3 Eisen aan competenties bestuur BPL Pensioen

Naast het verkrijgen van deskundigheid is het belangrijk dat individuele bestuurders beschikken over en zich verder ontwikkelen in relevante competenties, zodat de verschillende kwaliteiten van het collectief zo goed mogelijk tot hun recht komen.

#### Denken – Voelen - Kracht

BPL Pensioen maakt onderscheid in competenties op het terrein van Denken (met kennis kunnen werken, oordeelsvorming), Voelen (aandacht voor het omgaan met mensen) en Kracht<sup>3</sup> (besluitvaardig, actie- en resultaatgerichtheid).

BPL Pensioen streeft ernaar om op collectief niveau te beschikken over een breed scala aan competenties, met een evenwichtige spreiding over Denken, Voelen en Kracht (hieronder aangegeven met D, V en K).

Met oog op de strategie en ambities, gelden in ieder geval de volgende vijf kerncompetenties voor ieder bestuurder:

- reflecterend vermogen (D)
- oordeelsvorming (D)
- omgevingsbewustzijn (V)
- klant-, kwaliteits- en resultaatgericht (K)
- strategische sturing (K)

---

<sup>3</sup> Handreiking Geschiktheid pensioenfondsbestuur, Pensioenfederatie (2017)

De voorzitters (DB) en de voorzitters van de bestuurlijke commissies dienen aanvullend te beschikken over de volgende competenties:

- strategisch denken en verantwoordelijkheid (D)
- samenwerken (V)
- voorzittersvaardigheid en leiderschap (K)
- besluitvaardigheid (K)

De externe bestuurders dienen aanvullend te beschikken over de volgende competenties:

- Multidisciplinair denken (D)
- Authenticiteit (K)
- Aangevuld met: integer, affiniteit met sociale partners, oog voor politieke verhoudingen.

De leden van de Beleggingsadviescommissie dienen aanvullend te beschikken over de competentie:

- Verantwoordelijkheid, oordeelsvorming (D)

De leden van de Pensioen & Communicatie Commissie dienen aanvullend te beschikken over de competentie:

- Communicatief vermogen (V)
- Strategisch denken (D)

De leden van de Risicocommissie en de sleutfunctiehouder risicobeheer dienen aanvullend te beschikken over de competenties:

- Strategisch denken, multidisciplinair denken en oordeelsvorming (D)
- Overtuigingskracht, besluitvaardigheid en leiderschap (K).

#### 5.4 Eisen aan professioneel gedrag bestuur BPL Pensioen

Professioneel gedrag is de basis voor het bestuurlijk functioneren. Het is te omschrijven als een bestuurder die:

- Aantoonbaar voldoende tijd beschikbaar heeft voor de bestuurlijke functie (overleg, besluitvorming, verantwoording, communicatie, reflectie, en ook voor opleiding, verdieping en het op peil houden van kennis),
- Er blijk van geeft de fondskarakteristieken (wie zijn de belanghebbenden, hoe is de leeftijdsopbouw, hoe zit de regeling in elkaar, welke mutaties waren er, wat is de historie achter gemaakte keuzes, etc.) 'in de genen' te hebben en deze actief uitdraagt in besluitvorming, dilemma's en strategiebepaling,
- Een lerende mindset en de wil heeft om ontwikkelingen bij te houden,
- Een goed ontwikkeld (zelf)bewustzijn heeft van de werking van *boardroom dynamics*, de onderlinge dynamiek tussen de leden van het bestuur,
- Onafhankelijk ('in state, mind en appearance') kan optreden in de besluitvorming en bijdraagt aan evenwichtige belangenafweging.
- Aan de basis hiervan ligt de integriteit van de bestuurder: betrouwbaar, eerlijk, respectvol, open minded, handelend in overeenstemming met hun principes en gedraagt zich consistent in verschillende situaties.

Deze uitgangspunten komen uit de Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur (2017) en zijn met de volgende punten aangevuld door BPL Pensioen:

- De bestuurder verdiept zich actief in relevante ontwikkelingen en stakeholders in de sectoren vertegenwoordigd door BPL Pensioen, en draagt daardoor bij aan verbetering en vernieuwing in de dienstverlening van het fonds;
- De bestuurder draagt bij aan een ontwikkelingsgerichte cultuur en lerend vermogen binnen BPL pensioen, waarvan onderdeel is: het reflecteren op eigen gedrag, op samenwerking en op werkwijzen en dit bespreekbaar maken;
- De bestuurder is bereid en actief in het initiëren, participeren en op diverse manieren invulling geven aan geschiktheid bevorderende activiteiten,
- De 'groene en duurzame identiteit' van BPL Pensioen wordt met oog op de gewenste voorbeeldfunctie concreet zichtbaar en uitgedragen door middel van het 'groen' denken en doen van de BPL bestuurder.
- Met oog op consolidatie en groei met behoud van identiteit wordt van BPL bestuurders een ambassadeursfunctie naar buiten verwacht. De bestuurder dient daarvoor ook beschikbaar te zijn en toont hiervoor inzet door bijvoorbeeld zitting te hebben in een werkgroep met de achterban en/of spreekbeurten te houden en/of netwerkgesprekken te hebben.

### 5.5 Functieprofielen

De keuze voor het paritair bestuursmodel, de strategie en ambities en de geschiktheidseisen die aan bestuurders worden gesteld zijn uitgangspunt voor het opstellen van de functieprofielen voor de bestuurders en medebeleidsbepalers. In de functieprofielen zijn de geschiktheidseisen vermeld die BPL Pensioen aan bestuurders en hun verschillende aandachtsgebieden of rollen stelt.

Dit heeft geresulteerd in de volgende functieprofielen:

1. Functieprofiel algemeen bestuurder  
Aangevuld met:
  - Verdiepend profiel lid Dagelijks Bestuur (DB)
  - Verdiepend profiel voorzitter en lid Beleggingsadviescommissie (BAC)
  - Verdiepend profiel voorzitter en lid Risicocommissie (RC)
  - Verdiepend profiel voorzitter en lid Pensioen & Communicatie Commissie (PCC)
2. Functieprofiel extern deskundig bestuurder (algemeen)
3. Functieprofiel voorzitter
4. Functieprofielen sleutelfunctiehouders risicobeheerfunctie, actuariële functie en interne auditfunctie.

### 5.6 Geschiktheidsmatrix en vaststellen van geschiktheid

Om een goed beeld te krijgen van de aanwezige geschiktheid van beleidsbepalers binnen het fonds wordt een geschiktheidsmatrix bijgehouden.

In verband met voordracht van bestuurders bij DNB maakt BPL Pensioen in de basis gebruik van de geschiktheidsmatrix format zoals DNB deze beschikbaar stelt. Aanvullend heeft het bestuur daar elementen aan toegevoegd: overzicht van de aanwezige ervaring met eindverantwoordelijkheid in een complexe omgeving en overzicht van de complementariteit in competenties binnen het bestuur op de terreinen Denken-Voelen-Kracht. Voor het bestuur geeft deze matrix inzicht in de aanwezige geschiktheid van het collectief. Dit is zowel inzetbaar bij het samenstellen van commissies en werkgroepen, als bij de opvolging van vertrekkende bestuurders als in de cyclus van geschiktheidsbevordering (bij het bepalen van collectieve en individuele ontwikkelafspraken).

De geschiktheidsmatrix wordt minimaal eenmaal per jaar (tijdens de zelfevaluatie) bijgewerkt. De toekenning van de geschiktheidsniveaus in de matrix gebeurt vanuit een combinatie van:

1. Gevolgde opleiding;
2. Bijdragen in bestuur/commissies en onderlinge vergelijking hiervan tijdens zelfevaluatie;
3. Uitkomsten ontwikkelassessment uitgevoerd door externe partij. Het ontwikkelassessment wordt uitgevoerd bij de benoeming van een nieuwe bestuurder (voorafgaand aan de voordracht bij DNB).

### 5.7 Geschiktheidseisen Verantwoordingsorgaan, Raad van toezicht en het bestuursbureau

Dit beleidsplan is primair gericht op de geschiktheid van het bestuur. Tegelijkertijd is het bestuur afhankelijk van de geschiktheid van het Verantwoordingsorgaan, de Raad van toezicht en het Bestuursbureau. Samen vormen zij het fonds en zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de uitvoering van de primaire taak van het fonds, het uitvoeren van pensioenregelingen, en de realisatie van de gestelde doelen.

#### Leden Verantwoordingsorgaan

Leden van het Verantwoordingsorgaan moeten in staat zijn hun taken adequaat te vervullen. Bij het formuleren van het advies en de oordeelsvorming wordt van de verschillende belangengroepen binnen het Verantwoordingsorgaan (deelnemers, pensioengerechtigden, werkgever) verwacht dat zij hun belang helder naar voren brengen en een goede gesprekspartner van het bestuur zijn. Daarvoor is een bepaalde mate van geschiktheid nodig. Omdat het Verantwoordingsorgaan geen (mede) beleidsbepaler is, gelden de wettelijke eisen met betrekking tot geschiktheid niet voor hen. Omdat ze wel een belangrijke en verantwoordelijke functie vervullen, moeten ze voldoen aan bepaalde deskundigheidseisen en competenties. BPL Pensioen ondersteunt hen daarbij. Het bestuur acht het gewenst dat ieder lid van het Verantwoordingsorgaan beschikt over basiskennis en op collectief niveau voldoet aan geschiktheidsniveau A op alle zeven deskundigheidsgebieden. Voor de voorzitters wordt geschiktheidsniveau A verwacht op alle zeven deskundigheidsgebieden. De geschiktheidseisen die het Verantwoordingsorgaan aan haar leden stelt zijn uitgewerkt in de competentievisie van het Verantwoordingsorgaan.

#### Leden Raad van toezicht

Het bestuur heeft voor het intern toezicht een Raad van toezicht ingesteld. De Raad heeft als taak intern toezicht te houden op het functioneren van het bestuur en hen met raad bij te staan. Het intern toezicht draagt bij aan het effectief en slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. De raad fungeert als gesprekspartner van het bestuur, staat het bestuur met raad terzijde en verleent goedkeuring aan een aantal bestuursbesluiten. Het bestuur blijft te allen tijde eindverantwoordelijk. Voor de Raad van toezicht geldt dat zij reeds bij benoeming niveau E dienen te bezitten op hun specifieke aandachtsgebied(en). Op de andere aandachtsgebieden wordt verwacht dat de individuele leden minimaal beschikken over geschiktheidsniveau B.

#### Bestuursbureau

Het bestuursbureau is verantwoordelijk voor het opstellen van opleidingsplannen voor de verschillende medewerkers. Hierbij wordt rekening gehouden met de strategie van het pensioenfonds en het businessplan van het bestuursbureau.

## 6. Opleidingsbeleid individueel en collectief

Om invulling te geven aan de eisen aan geschiktheid en de ambitie om een lerende organisatie te zijn, heeft BPL Pensioen een opleidingsbeleid ontwikkeld.

### 6.1 Opleiding aspirant-bestuursleden

Aspirant-bestuursleden worden opgeleid tot geschiktheidsniveau A. Van een aspirant-bestuurslidmaatschap is sprake als sprake is van voorgenomen benoeming door het bestuur, terwijl er nog geen aanmelding en goedkeuring van DNB is. Aan de aanmelding bij DNB gaat het volgende opleidingsprogramma vooraf:

- Afhankelijk van de pensioen kennis en -ervaring van de aspirant-bestuurder wordt deze voor een periode van gemiddeld 6 maanden als toehoorder uitgenodigd bij de vergaderingen om zicht te krijgen op de kenmerken van het fonds en het leereffect van de (eventuele) inhoudelijke pensioenopleiding te versterken met de praktijk van het bestuur. (Voor gekozen bestuurders namens de pensioengerechtigden is deze periode maximaal een half jaar.)
- Aspirant-bestuurders die nog niet voldoen aan de geschiktheidseisen zullen in deze periode een pensioenopleiding bij een erkend instituut volgen. Dit kan een brede pensioenopleiding zijn maar ook een verdere specialisatie op een aandachtsgebied vanwege de beoogde portefeuille voor de aspirant-bestuurder.
- Om de aspirant-bestuurder te ondersteunen kiest het bestuur een 'buddy' waarmee de aspirant-bestuurder zijn of haar vragen kan bespreken en kan sparren.
- Een inwerkprogramma vanuit het Bestuursbureau wordt in overleg met de aspirant vormgegeven. Het inwerkprogramma richt zich onder andere op:
  - o Compliance: vertrouwd raken met de formele (werk)processen en procedures binnen BPL Pensioen (zoals gedragscode).
  - o Eigen fonds in de genen: 'groen denken', voorbeeldrol uitdragen, 'groen' bewustzijn.
  - o In de rol komen: werken aan het gewenste geschiktheidsniveau en de karakteristieken van het pensioenfonds in de genen hebben (zoals zeven deskundigheidsgebieden en specifieke competenties. En de beleidsuitgangspunten, de belangen van de verschillende stakeholders, hun risicohouding en de dilemma's die daaruit voortvloeien).
  - o Cultuur: de (informele)werkwijze en manier van werken met elkaar in het pensioenfonds.
  - o Netwerk: de stakeholders leren kennen (zoals medebestuurders en andere gremia).
- Iedere aspirant-bestuurder doet een ontwikkelassessment bij een extern bureau ter voorbereiding op het bestuurslidmaatschap en ter voorbereiding op de DNB-toetsing. Dit ontwikkelassessment heeft tot doel om aan de hand van het functieprofiel een beeld te krijgen van benodigde verdere inhoudelijke opleiding en ontwikkeling van competenties en/of professioneel gedrag om te voldoen aan de gestelde eisen in het functieprofiel. Tevens is het doel om de scores in de geschiktheidsmatrix te kunnen bepalen. De uitkomst van het ontwikkelassessment is input voor het functioneringsgesprek.

### 6.2 Individuele opleiding bestuursleden – permanente educatie

Voor het op peil houden en desgewenst verder ontwikkelen van de geschiktheid op individueel niveau heeft het bestuur de volgende richtlijnen:

- Er is een jaarlijks opleidingsbudget voor het onderhouden van het deskundigheidsniveau en voor het ontwikkelen van competenties en professioneel gedrag. Iedere bestuurder kan zijn of haar wensen aangeven waarna de voorzitters beoordelen of dit vergoed wordt door het fonds.
- Iedere bestuurder houdt het nieuws en de relevante ontwikkelingen bij en kan na toestemming en tot een bepaald kostenniveau abonnementen en/of toegangskosten voor bijeenkomsten declareren.
- Iedere bestuurder bezoekt minimaal 2x per jaar een seminar of bijeenkomst in de sector.
- Het bestuursbureau houdt een overzicht bij van geplande seminars en bijeenkomsten in de sector en stuurt dit overzicht mee bij de vergaderstukken.

### 6.3 Onderhoud collectieve geschiktheid en zelfevaluaties

Het bestuur vindt continu leren belangrijk en onderhoudt daarom op gestructureerde wijze de collectieve geschiktheid van het bestuur:

- Aan het eind van iedere bestuursvergadering heeft het bestuur een reflectiemoment om de goede en minder goede elementen van de vergadering te evalueren (tijdsbewaking, ruimte voor ieders inbreng, rol voorzitter, rol externe adviseurs, kwaliteit voorleggers, vastlegging besluiten en overwegingen bij totstandkoming besluiten). Bij toerbeurt is ieder bestuurslid een keer observant.
- In het jaarplan van het bestuur, dat aansluit op de strategische doelstellingen van het fonds, zijn tenminste 8 strategisch overleggen per jaar ingepland waarin ruimte is voor twee onderwerpen. Het zijn verdiepingssessies waarvoor regelmatig deskundigen worden uitgenodigd om het bestuur meer grip te laten krijgen op de materie. Portefeuillehouders zorgen in samenwerking met het Bestuursbureau voor de invulling en zijn zichtbaar als trekker. Doordat steeds twee onderwerpen behandeld worden, is er ruimte om de onderwerpkeuze deels vooruit te bepalen (speerpunten in het jaarplan) en deels naar inzicht gedurende het jaar. Met deze opzet van de strategische overleggen borgt het bestuur dat er tijd is voor het delen van kennis en het in discussie met elkaar verdiepen van zowel structurele als actuele onderwerpen.
- Het bestuur organiseert twee studiedagen per jaar om specifieke onderwerpen verder uit te diepen, waarbij adviseurs waar het fonds mee werkt inhoudelijke workshops verzorgen en waarin ruimte is voor workshops betreffende competenties en professionele vaardigheden om reflectievermogen, boardroom dynamics en samenwerken verder te ontwikkelen.
- Eén onderdeel van de studiedagen is de jaarlijkse zelfevaluatie waarin het bestuur (minimaal eens per drie jaar begeleid door een externe partij) haar eigen functioneren evalueert en zoekt naar verbeterpunten. De output van de zelfevaluatie is bijvoorbeeld input voor het reflectiemoment na iedere vergadering en voor de volgende studiedag.
- De bestuurscommissies evalueren jaarlijks het functioneren van de eigen commissie met betrekking tot het jaarplan, de werkwijze en de terugkoppeling naar bestuur en de samenwerking met adviseurs en uitvoerders.

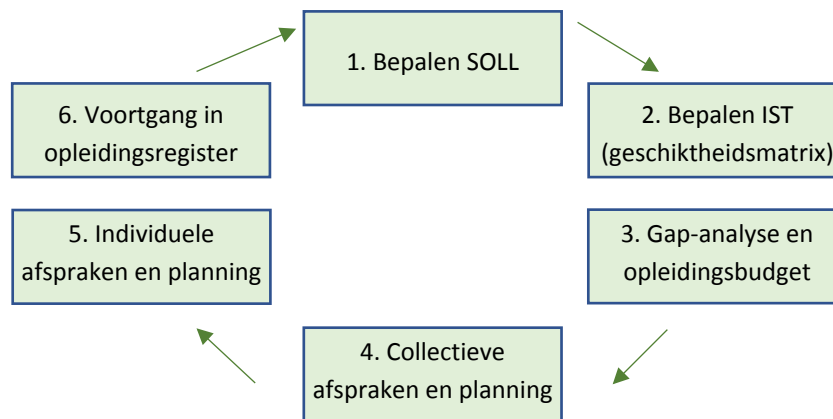
### 6.4 Opleidingsbudget

Kostenbeheersing is belangrijk voor BPL Pensioen. Jaarlijks stelt het bestuur het opleidingsbudget vast voor de collectieve en de individuele ontwikkeling. De richtlijnen zijn als volgt:

- Opleidingsbudget bestuur bestaande uit:
  - Opleidingsbudget voor aspirant-bestuurders;
  - Opleidingsbudget individuele ontwikkeling bestuurders

- Collectieve sessies voor het bestuur als geheel (incl. zelfevaluatie).
- Verantwoordingsorgaan, bestaande uit:
  - Collectieve sessies voor het VO als geheel (incl. zelfevaluatie);
  - Opleidingsbudget voor nieuwe leden;
  - Opleidingsbudget individuele ontwikkeling.
- RvT, bestaande uit:
  - Collectieve sessies voor de RvT (incl. zelfevaluatie);
  - Opleidingsbudget permanente educatie.

## 7. Cyclus van geschiktheidsbevordering - opleidingsjaarplan



BPL Pensioen volgt een jaarlijkse cyclus voor de geschiktheidsbevordering.

1. Jaarlijks (tijdens een studiedag) staat het bestuur stil bij wat ze wil bereiken op het gebied van geschiktheidsbevordering, de SOLL. De strategische doelstellingen van het fonds, de interne en externe ontwikkelingen, de geschiktheidseisen en de ambitie om een lerende organisatie te zijn hiervoor input.
2. Met het actualiseren van de geschiktheidsmatrix is IST situatie in beeld.
3. Vervolgens maakt het bestuur een *gap-analyse* tussen de IST situatie en het SOLL doel. De *gap-analyse* geeft weer welke ontwikkelingsbehoefte er nog is. Tegelijkertijd stelt het bestuur het maximale opleidingsbudget vast.
4. Vervolgens worden collectieve ontwikkelafspraken en
5. individuele ontwikkelafspraken gemaakt (inclusief afspraken over de planning hiervan).
6. Jaarlijks agendeert het bestuur de voortgang van de gemaakte afspraken.

### 7.1 Collectieve ontwikkelingsafspraken

Voorbeelden van collectieve ontwikkelingsafspraken zijn het agenderen van een gewenst ontwikkelpunt uit de *gap-analyse* voor een maandelijks strategie-overleg of een jaarlijkse studiedag (bijvoorbeeld het bevorderen van reflectie en boardroom dynamics of stakeholder management of samenwerken tussen gremia), of een commissie vragen om een verdiepende kennissessie te organiseren. De afspraken worden door het bestuursbureau opgenomen in het opleidingsregister.

### 7.2 Individuele ontwikkelingsafspraken

De beide voorzitters houden periodiek met alle leden van het bestuur een individueel functioneringsgesprek. Voor de voorzitters zelf geldt dat zij periodiek een individueel gesprek



hebben met twee van de bestuursleden (paritair). De eerste twee jaar na benoeming vindt het functioneringsgesprek minimaal jaarlijks plaats, daarna minimaal tweejaarlijks. In het functioneringsgesprek wordt besproken waar de bestuurder nu staat en wat hij of zij nodig heeft om de gewenste situatie te bereiken of om op niveau te blijven. Hierbij wordt het profiel en de rol (aandachtsgebieden en commissies) van de bestuurder meegenomen, inclusief de eisen aan competenties en professioneel gedrag. De gemaakte afspraken worden vastgelegd, inclusief een planning. De afspraken worden door het bestuursbureau opgenomen in het opleidingsregister.

### 7.3 Onvoldoende ontwikkeling

Indien een bestuurder aantoonbaar lacunes heeft op een of meerdere geschiktheidsdoelstellingen en geen medewerking verleent aan het oplossen ervan spreken de beide voorzitters het betreffende lid aan.

Indien de achterstand t.o.v. het individuele ontwikkelingsplan onaanvaardbaar groot wordt, kan het bestuur conform de statutaire bepalingen de procedure wegens disfunctioneren volgen.

### 7.4 Voortgang in opleidingsregister

Het bestuursbureau houdt het opleidingsregister bij waarin individuele afspraken en collectieve afspraken worden opgenomen. In dit opleidingsregister worden de afgeronde en ingeplande geschiktheidsbevorderende activiteiten opgenomen met een indeling naar deskundigheid, competenties en professioneel gedrag. Het register wordt jaarlijks geagendeerd in het bestuur om de voortgang van de gemaakte afspraken vast te leggen. Hierover legt het bestuur verantwoording af aan het VO.

## 8. Opgvolgingsbeleid

BPL Pensioen beschikt over een rooster van aftreden waarin per bestuurder de benoemingsdata en afloopdata van termijnen vermeld zijn (zie bijlage). In het kader van continuïteit in de aansturing van het pensioenfonds streeft het fonds naar een goed gedoseerde successieplanning. Het bestuur bespreekt ieder jaar het aftreedschema. Tevens hanteert het bestuur een stappenplan diversiteit, zie hieronder.

### 8.1 Profiel bepalen

Bij vertrek van een bestuurder zal in het bestuur worden overlegd welke geschiktheid en specifieke taken hiermee wegvallen en welke taken eventueel kunnen worden herverdeeld. Op dezelfde wijze wordt er gekeken vanuit diversiteitsbeleid en complementariteit van het bestuur: leeftijd, geslacht, geleding, competenties en type persoonlijkheid. Verder wordt gekeken of toekomstige ontwikkelingen specifieke deskundigheden en/of competenties vergen die nu in onvoldoende mate aanwezig zijn. Op basis van de uitkomst hiervan wordt de specifieke profielschets voor de vacature opgesteld.

### 8.2 Stappenplan diversiteit

BPL Pensioen heeft een stappenplan diversiteit opgezet om de variëteit in leeftijd en geslacht te vergroten:

1. Regelmatig contact met de voordragende partijen om ruim op voorhand te beïnvloeden dat de komende jaren kandidaten voldoen aan de diversiteitsvraag. Daarbij geeft het bestuur concreet aan wat het de komende 4 jaar nodig heeft.
2. Het initiëren van overleg met alle voordragende partijen bijeen, zodat zij een

(gezamenlijke) inspanning kunnen leveren aan de diversiteit en geschiktheid van het fondsbestuur.

3. Formulering van vacature- en wervingsteksten aanpassen aan de gewenste doelgroep om zo hun aandacht en interesse te wekken.
4. Voor vacatures voor externe bestuurders kan een wervingsbureau ingeschakeld worden. Meegenomen wordt hoe de gewenste diversiteit gerealiseerd kan worden zonder concessies te doen aan de eisen van het functieprofiel. Externe bestuurders die via het eigen netwerk in beeld komen kunnen tevens op de kandidatenlijst van het wervingsbureau gezet worden en op deze wijze meegenomen in de procedure.

### 8.3 Selectieproces

Benoeming van nieuwe werkgevers- of werknemersvertegenwoordigers in het bestuur gebeurt op voordracht van de werkgevers- resp. werknemersorganisaties.

Vertegenwoordigers namens de pensioengerechtigden worden op voordracht van rechtspersoonlijkheid bezittende organisaties die aantoonbaar de belangen van pensioengerechtigden behartigen of individuele pensioengerechtigden van het fonds die beschikken over het aantal van tien handtekeningen van andere pensioengerechtigden, na een verkiezing door de pensioengerechtigden benoemd door het bestuur. De externe bestuurders worden via een wervingsbureau geworven.

Bij de voordracht en benoeming van nieuwe bestuurders beoordeelt het bestuur of aan de eisen van het functieprofiel wordt voldaan, waarna de betreffende persoon een traject op maat volgt om aan alle geschiktheidseisen te voldoen. Na het afronden van het traject vraagt het bestuur aan een externe partij om een ontwikkelassessment / DNB-training. Vervolgens wordt door de Raad van toezicht getoetst of voldaan wordt aan de eisen van het profiel, waarna de aspirant bestuurder wordt voorgedragen voor benoeming bij DNB.

## 9. Bijlagen

- Bijlage 1    Functieprofielen <nog toevoegen>
- Functieprofiel bestuurder
  - Verdiepend profiel per commissie (4x)
  - Functieprofiel extern bestuurder
  - Functieprofielen sleutelfunctiehouders
- Bijlage 2    Geschiktheidsmatrix bestuur BPL Pensioen
- Bijlage 3    Rooster van aftreden bestuurders BPL Pensioen