

## Functieprofiel

<b>Functie:</b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder BPF Schoonmaak</b>
<b>Vertegenwoordiger van:</b>	<b>Gepensioneerden</b>
<b>Taak:</b>	<b>Toezichthouder, Vermogensbeheer</b>
<b>Deelname in:</b>	<b>Commissie Vermogensbeheer</b>
<b>Ingangsdatum:</b>	<b>1 januari 2023</b>

Per 1 januari 2023 eindigt de eerste benoemingstermijn van 4 jaar van één van de huidige Niet-uitvoerend bestuurder en ontstaat een vacature op de zetel voor gepensioneerden. Degene die momenteel deze zetel bekleedt, mevrouw R. Bos, heeft aangegeven zich niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming. Het bestuur zal deze vacature bekend maken op de website en aan de ouderenbonden. Indien er meer dan één geschikte kandidaten zijn, moet het bestuur eerst verkiezingen houden onder de gepensioneerden voordat een kandidaat kan worden benoemd.

### Kenmerken BPF Schoonmaak

BPF Schoonmaak is een bedrijfstakpensioenfonds voor de sector schoonmaak- en glazenwassersbedrijf. De regeling die BPF Schoonmaak uitvoert is een uitkeringsovereenkomst. Deze pensioenregeling is verplicht gesteld. Het fonds kent een voorwaardelijke toeslagenregeling. Doelstelling van het fonds is het verlenen van pensioenen aan de deelnemers, de gewezen deelnemers, alsmede aan hun nabestaanden. BPF Schoonmaak streeft ernaar de premies van de deelnemers in de pensioenregeling zodanig te beleggen dat een optimaal rendement wordt behaald tegen acceptabele risico's en kosten. In de bepaling van wat acceptabele risico's zijn, is voor het pensioenfondsbestuur de mening van deelnemers van groot belang.

De kerngegevens van het fonds zijn (eind 2021 o.g.v. van het laatste vastgestelde jaarverslag) circa:

- Belegd vermogen: € 7 miljard;
- Aantal actieve deelnemers: 114.000;
- Aantal gewezen deelnemers: 380.000;
- Aantal gepensioneerden: 35.000; en
- Aantal werkgevers: 3.500.

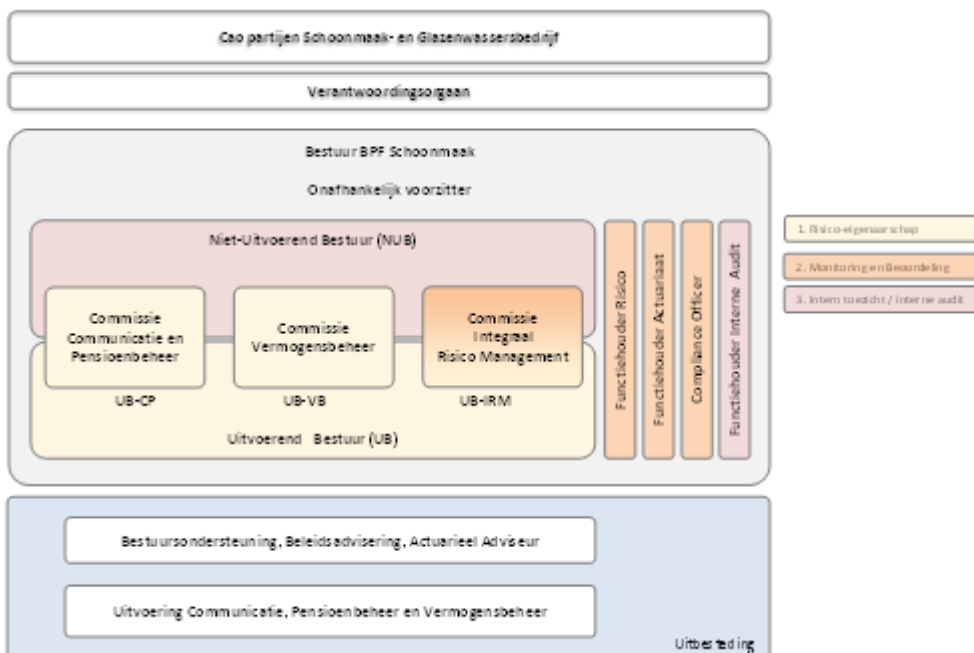
De dekkingsgraad van BPF Schoonmaak was eind augustus 2022 115,3%. De beleidsdekkingsgraad was eind augustus 104,6%.

### 3. Strategie voor de komende 4 jaar

De strategie van BPF Schoonmaak voor de komende 4 jaar luidt als volgt:

- De financiële positie van het fonds zo goed mogelijk beheren;
- De kosten van de uitvoering zo laag mogelijk houden;
- Het fonds zo goed mogelijk voorbereiden op overgang naar een nieuw pensioenstelsel; en
- Binnen het omgekeerd gemengd bestuursmodel een verdere ontwikkeling van het niet-uitvoerend bestuur op de toezichthoudende rol realiseren.

Hieronder staat een overzicht van de organisatiestructuur van het fonds. Een toelichting staat in Bijlage I.



BPF Schoonmaak werkt samen met organisaties die allerlei werkzaamheden voor het fonds uitvoeren:

- APG Rechtenbeheer N.V. voor de pensioenadministratie, -communicatie en bestuursondersteuning;
- Achmea Investment Management (AIM) voor het vermogensbeheer, fiduciair beheer en beleggingsadministratie;
- Northern Trust Global Services Limited voor het bewaren van de beleggingen
- Compliance-i-Consultancy als Compliance Officer;
- Bell Pension Consultants & Actuaries als adviserend actuaris
- Triple A als certificerend actuaris tevens sleutelfunctiehouder Actuarieel
- Ernst & Young Accountants LLP (EY) als accountant voor de controle van het jaarwerk.

## Algemene eisen aan de geschiktheid van bestuursleden

### 3.1. *Geschiktheid*

Geschiktheid bestaat uit kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. De geschiktheid van het bestuurslid blijkt in ieder geval uit de opleiding, werkervaring en competenties van het bestuurslid (voor de competenties zie hierna) en de doorlopende toepassing hiervan. Bestuursleden moeten geschikt zijn met betrekking tot de volgende onderwerpen:

#### A. Bestuur, organisatie en communicatie:

waaronder het aansturen van processen, taakgebieden en medewerkers, het naleven en handhaven van algemeen aanvaarde sociale, ethische en professionele normen, waaronder het tijdig, juist en duidelijk informeren van klanten en de toezichthouder;

#### B. Producten, diensten en sector waarin het pensioenfonds actief is;

inclusief relevante wet- en regelgeving en financiële (en actuariële) aspecten;

#### C. Beheerste en integere bedrijfsvoering :

waaronder de administratieve organisatie, interne controle en uitbesteding, de waarborging van geschiktheid en vakbekwaamheid binnen het pensioenfonds, de zorgvuldige behandeling van klanten, het risicomangement, compliance en de uitbesteding van werkzaamheden;

#### D. Evenwichtige en consistente besluitvorming:

waarbij onder meer de belangen van klanten en andere stakeholders een centrale positie innemen, en het in staat zijn eigen gedegen, objectieve en onafhankelijke besluiten te nemen en oordelen te vormen bij de vervulling van taken en verantwoordelijkheden; en

#### E. Voldoende tijd:

met inbegrip van tijd voor het verwerven van inzicht in de activiteiten van het pensioenfonds, haar belangrijkste risico's en de implicaties van de bedrijfs- en risicostrategie, alsmede voldoende beschikbare tijd in perioden van sterk verhoogde activiteit van de onderneming of van andere entiteiten waar de beleidsbepaler een (neven)functie vervult.

#### Klimaat- en milieugerelateerde risico's

Bestuursleden moeten ook kennis hebben van klimaat- en milieugerelateerde risico's en de gevolgen daarvan voor pensioenfonds en bereid zijn die kennis verder te ontwikkelen en ervaring ermee op te doen.

#### Diversiteit

Het bestuur vindt diversiteit in het bestuur van belang. Dit speelt dus een rol bij de samenstelling van het bestuur. Volgens de Code Pensioenfonds moet ieder pensioenfonds zorgen voor een goede verdeling van mensen binnen de organisatie. Niet alleen wat betreft kennis en vaardigheden. Zo streeft het bestuur bijvoorbeeld naar ongeveer evenveel mannen als vrouwen in het bestuur en naar ten minste één bestuurder die jonger is dan 40 jaar. Het bestuur stelt zich tot doel bij een eerstvolgende vacature in het NUB een bestuurslid aan te trekken die jonger is dan 40 jaar.

Verder heeft het bestuur als diversiteitsnorm gesteld dat er in het bestuur ten minste één bestuurder is met een migratieachtergrond volgens de definitie van het CBS.

Op dit moment zijn er 4 vrouwelijke bestuursleden naast 6 mannelijke bestuursleden. En is er een bestuurder jonger dan 40 jaar. Er zijn 3 bestuurders met een migratieachtergrond volgens de definitie van het CBS<sup>1</sup>.

### 3.2 Niveaus van benodigde kennis, oordeelsvorming en toepassing

De *Handreiking Geschiedt pensioenfondsbestuur 2017* van de Pensioenfederatie onderkent 4 niveau's ten aanzien van benodigde kennis, oordeelsvorming en toepassing: A (basis), B (verdieping), B-plus (vakbekwaam) en E (expertniveau).

A - BASIS kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	B - VERDIEPING kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing	B-plus – (VAK)BEKWAAM kennis, inzicht, oordeelsvorming en toepassing
<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. Vertaalt deze naar de impact op het pensioenfonds.</li> <li>• vervult een voortrekkers-/coachingsrol op betreffend deskundigheidsgebied binnen het bestuur. 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 belangen- afweging 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 leden aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan actief deelnemen aan de gedachte-wisseling en oordeelsvorming die nodig zijn om een goed besluit te nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrijpt de uitleg van (externe) specialisten en stakeholders; is voor hen een actieve gesprekspartner</li> <li>• kan plannen en voorstellen kritisch beoordelen en toetsen op onderbouwing en op kwaliteit</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>

Niveau E
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezaghebbende kennis en concrete langjarige werkervaring in het betreffende vakgebied.</li> <li>• Houdt ontwikkelingen bij en draagt via zijn of haar netwerk actief bij aan de verdere ontwikkeling van betreffend vakgebied.</li> <li>• Levert middels strategische sturing een significante bijdrage aan de regierol van het bestuur en de countervailing power van het bestuur.</li> <li>• Borgt onafhankelijk optreden van het bestuur en stimuleert een actieve bijdrage van alle leden aan de besluitvorming, waarbij evenwichtige belangenafweging een belangrijke rol speelt.</li> <li>• Voldoet aan de gestelde eisen betreffende het functieprofiel voor expertbestuurders van het fonds.</li> </ul>

Het bestuur hanteert als uitgangspunt dat alle bestuursleden ten aanzien van alle deskundigheidsgebieden vanaf dag één ten minste beschikken over geschiktheidsniveau A en na benoeming opleidingen volgen op niveau B en voor de deskundigheidsgebieden van de commissie waar ze in zitten B-plus.

Verder geldt specifiek voor:

- uitvoerend bestuurders: dat zij beschikken over ten minste geschiktheidsniveau B-plus en ten aanzien van de deskundigheidsgebieden in hun portefeuille streven naar het bereiken van geschiktheidsniveau E;
- niet-uitvoerend bestuursleden: dat zij bij voorkeur ervaring hebben in het vervullen van de toezichthouders rol.

### 3.3. Competenties

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

- Authenticiteit;
- Besluitvaardigheid;
- Communicatief vermogen;
- Helikopterzicht en oordeelsvorming;
- Klant- en kwaliteitsgericht;
- Leiderschap;
- Loyaliteit;
- Omgevingssensitiviteit;
- Onafhankelijkheid;
- Onderhandelingsvaardigheid;
- Overtuigingskracht;
- Samenwerkingsvermogen;
- Strategische sturing;
- Stressbestendig;
- Verantwoordelijkheid;
- Voorzittersvaardigheid.

### 4. Nadere vereisten ten aanzien van het bestuurslid behorend bij dit profiel

Voor dit profiel geldt dat de te benoemen kandidaat:

- ruime kennis/ervaring heeft als toezichthouder bij een pensioenfonds of bereid is zich te ontwikkelen op het gebied van intern toezicht;
- beschikt ten minste over geschiktheidsniveau B+ op het gebied van vermogensbeheer behorende tot het deskundigheidsgebied "*Producten, diensten en sector waarin het pensioenfonds actief is*" en geschiktheidsniveau B op de overige onderdelen van dat deskundigheidsgebied en op de overige deskundigheidsgebieden;
- zich committeert aan een beschikbaarheid van ten minste een dag per week en een flexibele instelling heeft omdat niet alle activiteiten altijd op eenzelfde dag in de week kunnen worden gepland;
- affiniteit heeft met de sector Schoonmaak en oog heeft voor de belangen van pensioengerechtigden;
- vanwege zijn/haar rol binnen het bestuur maar ook vanwege de reeds in het bestuur vertegenwoordigde competenties beschikt over de competenties overtuigingskracht en samenwerkingsvermogen.

## **5. Procedure benoeming**

Een kleine delegatie van het bestuur voert een kennismakingsgesprek met de voorgedragen kandidaat, daarbij wordt de kandidaat getoetst aan dit profiel. De delegatie brengt een advies uit, waarbij ze reflecteert op de kandidaten en de mate waarin de kandidatuur aansluit bij hetgeen we in dit profiel als verwachting hebben opgenomen. Het bestuur neemt het besluit over de benoeming en geeft daarbij aan wat de overwegingen zijn om tot benoeming over te gaan. Een benoeming vindt plaats voor een termijn van 4 jaar, onder de opschortende voorwaarde van goedkeuring door DNB. Een bestuurder kan maximaal tweemaal worden herbenoemd.

## **6. Toetsing door DNB**

Het bestuur meldt het voornemen tot benoeming bij DNB. DNB beoordeelt of in de melding feiten of omstandigheden staan, die aanleiding geven tot het toetsen van de geschiktheid en betrouwbaarheid van de bestuurder in een gesprek.



## **Bijlage I: Toelichting op de organisatiestructuur van het fonds**

### Bestuur

Het bestuur bestaat uit een niet-uitvoerend bestuur, een uitvoerend bestuur en een onafhankelijk voorzitter (die deel uit maakt van het niet-uitvoerend bestuur). Het bestuur is eindverantwoordelijk.

Het bestuur stelt het beleid van het fonds vast en zorgt ervoor dat dit wordt uitgevoerd. Dit betreft (onder meer):

- premiebeleid;
- beleggingsbeleid;
- toeslagen- en kortingsbeleid;
- risicobeleid;
- herstelbeleid (indien van toepassing);
- communicatiebeleid;
- uitbestedingsbeleid;
- geschiktheidsbeleid;
- diversiteitsbeleid; en
- beloningsbeleid.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de vaststelling van een pensioenreglement en andere fondsdocumenten waarover een pensioenfonds moet beschikken. Verder is het bestuur verantwoordelijk voor een correcte pensioenadministratie, incasso van premies, uitkering van pensioenen en voor het beleggen van de toevertrouwde premies. Het bestuur legt verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan over de uitvoering van het bestuursbeleid en is daarover tevens transparant naar al zijn belanghebbenden.

De bevoegdheden van het bestuur zijn uitgewerkt in de statuten van het fonds en het in verband daarmee opgestelde Huishoudelijk Reglement van het fonds. Het bestuur richt zich in overeenstemming met de Pensioenwet op evenwichtige wijze naar de belangen van de (gewezen) deelnemers, andere aanspraakgerechtigden, pensioengerechtigden en de werkgevers.

Alle bestuursleden worden benoemd door het bestuur op grond van een profiel en treden (periodiek) af volgens een rooster van aftreden.

### *Niet-uitvoerend bestuur*

Het niet-uitvoerend bestuur bestaat uit 6 leden en een onafhankelijk voorzitter. 3 van de leden worden voorgedragen door Schoonmakend Nederland. 2 van de niet-uitvoerend bestuursleden worden in onderling overleg benoemd door FNV en CNV Vakmensen (de werknemersverenigingen in de bedrijfstak). Een niet-uitvoerend bestuurslid wordt door het bestuur benoemd na verkiezingen onder de pensioengerechtigden.

Het niet-uitvoerend bestuur heeft tot taak beleid te bepalen en intern toezicht te houden op:

- a. het beleid van het bestuur;
- b. de algemene gang van zaken in het pensioenfonds;
- c. adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging door het bestuur; en
- d. het uitvoerend bestuur.

### *Uitvoerend bestuur*

Het uitvoerend bestuur heeft onder meer tot taak het instrueren en controleren van de uitvoerders. Het uitvoerend bestuur bestaat uit 3 onafhankelijke deskundigen. Eén lid van het uitvoerend bestuur treedt tevens op als sleutelfunctiehouder van de risicobeheerfunctie van BPF Schoonmaak.

Het uitvoerend bestuur heeft tot taak de voorbereiding van:

- a. de beleidsadviesing door de bestuurscommissies en het niet-uitvoerend bestuur;
- b. de beleidsbepaling door het bestuur;

en is belast met:

- c. de nadere instructies aan partijen belast met de uitvoering van besluiten;
- d. de controle op een adequate naleving van verstrekte opdrachten; en
- e. het onderhouden van contacten met in- en externe relaties.

#### *Onafhankelijk voorzitter*

De onafhankelijk voorzitter heeft tot taak:

- a. het bepalen van de agenda van de overleggen van het bestuur en het niet-uitvoerend bestuur; en
- b. het houden van toezicht op een goede samenstelling en het functioneren van het bestuur.

Verder zorgt de onafhankelijk voorzitter in een bestuursvergadering voor:

- a. de inventarisatie van alle argumenten;
- b. de voor- en nadelen van de eventuele keuzemogelijkheden;
- c. de gevolgen van deze voor- en nadelen;
- d. de conclusie en de belangrijkste argumenten die tot deze conclusie hebben geleid;

en toetst de onafhankelijk voorzitter of het besluit van het bestuur uitlegbaar is tegenover de belanghebbenden.

De onafhankelijk voorzitter coördineert het intern toezicht en bereidt het toezichtbeleid en het jaarlijkse toezichtplan voor.

De onafhankelijke voorzitter is het eerste aanspreekpunt voor de sleutelfunctiehouder interne audit en de Compliance Officer.

#### *Commissies*

Het fonds heeft de volgende bestuurlijke commissies.

##### 1. de Commissie Vermogensbeheer:

Deze commissie is belast met de adviesing van het bestuur over beleggingsaangelegenheden zoals het strategische beleggingsplan en –beleid, de beleggingsrisico's, de dienstverleningsovereenkomst met de administrateur van het vermogensbeheer van het fonds;

##### 2. de Commissie Communicatie en Pensioenbeheer:

Deze commissie is belast met:

1. de adviesing van het bestuur ten aanzien van het pensioenbeheer, communicatiebeleid en communicatie-uitingen van het fonds; en
2. wijzigingen in het uitvoeringsreglement, de dienstverleningsovereenkomst met de administrateur van het pensioenbeheer, de statuten en reglementen; en
3. de (jaarlijkse) vaststelling van de premie, de toeslag, de grondslagen, actuariële factoren en algemene bedrijfstechnische nota van het fonds.

##### 3. de Commissie Integraal risicomanagement (IRM):

De taken van de commissie IRM sluiten aan op de taken van de uitvoerend bestuurder risicobeheer (UB Risk).

Deze commissie is belast met het uitvoeren van de volgende taken:

1. bereidt op voorzet van de UB Risk de volgende beleidsthema's voor: IRM beleid, ICT beleid, SIRA, ERB, Calamiteitenplan en Risicohouding en beheert het aangenomen beleid;
2. monitort dat risicomanagement in de eerste lijn tijdig en goed wordt uitgevoerd;
3. borgt en ondersteunt dat risico's in samenhang worden behandeld;
4. initieert kennisontwikkeling over risico-awareness en brengt dit over naar de andere commissies; en
5. borgt dat er sprake is van een goed vastgelegd risicobeheersysteem.

In iedere commissie hebben ten minste 2 niet-uitvoerend bestuursleden en één uitvoerend bestuurslid zitting die beschikken over de geschiktheid en competenties die benodigd zijn voor de taken van de betreffende commissie. Binnen deze commissies vindt de beleidsvoorbereiding en advisering aan het bestuur plaats. Het uitvoerend bestuur bereidt de vergaderingen van de commissie voor.

Het bestuur bepaalt aan de hand van de adviezen van de commissies het algemene en het dagelijkse beleid (zie hiervoor). Op deze wijze wordt voldaan aan de eis van de Pensioenwet dat het dagelijks beleid (mede) wordt bepaald door ten minste 2 natuurlijke personen en wordt ook recht gedaan aan het wettelijk vereiste 4-ogen-principe.

### Verantwoordingsorgaan

Het verantwoordingsorgaan van BPF Schoonmaak bestaat uit 6 leden. De leden van het verantwoordingsorgaan die de deelnemers en pensioengerechtigden vertegenwoordigen (resp. 4 en 1 leden), worden benoemd door het bestuur op voordracht van werknemersverenigingen alsmede verenigingen van pensioengerechtigden. Het verantwoordingsorgaan geeft een oordeel over het handelen van het bestuur, het door het bestuur uitgevoerde beleid en de beleidskeuzes voor de toekomst. Het verantwoordingsorgaan geeft het bestuur advies over:

- het vaststellen en wijzigen van de vergoedingsregeling voor bestuursleden;
- de vorm en inrichting van het interne toezicht;
- het vaststellen en wijzigen van een interne klachten- en geschillenprocedure;
- het vaststellen en wijzigen van het communicatie- en voorlichtingsbeleid;
- gehele of gedeeltelijke overdracht of overname van verplichtingen aan respectievelijk door het fonds;
- liquidatie, fusie of splitsing van het fonds;
- het sluiten, wijzigen of beëindigen uitvoeringsovereenkomst;
- het omzetten van het fonds in een andere rechtsvorm;
- de samenstelling van de feitelijke premie en de hoogte van de premiecomponenten.

## **Bijlage II: Competenties in alfabetische volgorde** ***(Beschrijving volgens Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur)***

### **Authenticiteit**

Is waarachtig in doen en zijn. What you see is what you get, geen dubbele agenda's.

### **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.

### **Communicatief vermogen**

Meningen, ideeën en gecompliceerde zaken in begrijpelijke taal duidelijk kunnen maken in woord en geschrift, gebruik makend van ter zake doende middelen. Kan luisteren vanuit empathie. Belangrijke boodschappen oppikken uit communicatie, aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners. Ingaan op reacties, ook non-verbaal. Relevante vragen stellen en doorvragen.

### **Integriteit**

Behulpzaam, open en eerlijk naar anderen en zichzelf zijn en betrouwbaar zijn in het nakomen van afspraken. Correct omgaan met gevoelige informatie. Open staan en respect hebben voor andere zienswijzen, culturen en kwaliteiten. Voorkomen van belangenverstrengeling en confrontaties niet uit de weg gaan. Ofwel: uitdragen en handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in de activiteiten die met de uitoefening van de functie te maken hebben.

### **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.

### **Multidisciplinair denken**

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.

### **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.

### **Loyaliteit**

Een grote morele betrokkenheid hebben bij de organisatie, de doelstellingen en de belanghebbenden.

### **Omgevingsbewustzijn**

Weten en begrijpen hoe een pensioenfonds en diens omgeving (denk aan: VO, IT, deelnemersraad, sociale partners, toezichhouders, uitvoerders, adviseurs, etc.) werkt en hoe daarbinnen te manoeuvreren teneinde de gestelde doelen te bereiken.

### **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.

### **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.

### **Omgevingsbewustzijn**

Weten en begrijpen hoe een pensioenfonds en diens omgeving (denk aan: Verantwoordingsorgaan, IT, sociale partners, toezichhouders, uitvoerders, adviseurs, etc.) werkt en hoe daarbinnen te manoeuvreren teneinde de gestelde doelen te bereiken.

### **Overtuigingskracht**

Anderen weten te overtuigen van een bepaald standpunt of met goede argumenten zover weten te krijgen tot het nemen van een bepaald besluit of het behalen van een bepaald resultaat.

### **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.

### **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.

### **Strategische sturing**

Heeft visie op toekomstige ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de langetermijndoelen van het fonds.

### **Stressbestendigheid**

Kunnen verwerken van spanningen binnen het bestuur. Effectief blijven presteren onder tijdsdruk en bij onvoldoende middelen, tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

### **Verantwoordelijkheid**

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.

### **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.