

STAPPENPLAN VOOR HET DESKUNDIGHEIDSPAN VAN HET BESTUUR

Inleiding

Dit stappenplan is een handreiking voor de besturen van de pensioenfondsen. De Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen (OPF), de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen (VB) en de Unie van Beroepspensioenfondsen (UvB) (samen de pensioenkoepels) trachten met dit stappenplan de besturen van de pensioenfondsen te helpen bij het opstellen en actualiseren van de deskundigheidsplannen. Het is een denkrichting met praktische voorbeelden.

Het hogere doel van het stappenplan is om op gestructureerde wijze te werken aan de deskundigheid, zijnde één van de elementen die bijdraagt aan het goed functioneren van het bestuur. Het gaat er uiteindelijk om dat het bestuur goed functioneert en dat het functioneren wordt geëvalueerd.

Het stappenplan is een vervolg op het Plan van Aanpak Deskundigheidsbevordering (hierna afgekort: PAD), dat de pensioenkoepels in april 2007 hebben gepresenteerd en dat in december 2007 is geactualiseerd.

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

In het PAD worden deze deskundigheidseisen voor een bestuur nader ingevuld. Het deskundigheidsplan van een pensioenfonds heeft tot doel om de deskundigheid te bevorderen door er afspraken over te maken.

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

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

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

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

Het fondsbestuur stelt de inhoud van het deskundigheidsplan vast, gaat er actief mee aan de slag en actualiseert het na verloop van tijd. Actualisering is onder andere nodig als de bestuursamenstelling wijzigt, de wetgeving verandert, de situatie van het pensioenfonds anders wordt en als de periodieke evaluatie van het plan er om vraagt.

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

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

Het deskundigheidsplan behoort periodiek te worden besproken en geëvalueerd en op de bestuursagenda aan de orde te worden gesteld. Het bestuur bepaalt zelf de periodiciteit. Het kan nuttig zijn een afzonderlijke bestuursessie of een verlengde bestuursvergadering te houden, waarin de deskundigheidsbevordering nader wordt verkend en geëvalueerd en daarover afspraken worden gemaakt.

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

Niveaus 1 en 2 van deskundigheid

Om hun taak goed te kunnen uitoefenen hebben de bestuursleden bepaalde deskundigheid nodig: dit is de deskundigheid op niveau 1 (kennis en inzicht) en op niveau 2 (oordeelsvorming in verband met de besluitvorming), opgenomen in de eindtermen behorende bij de 7 aandachtsgebieden. In het PAD is vermeld hoe die eindtermen luiden. De aandachtsgebieden komen voort uit artikel 30 van het Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling.

Elk bestuurslid behoort binnen 1 jaar na benoeming kennis en inzicht te hebben met betrekking tot alle aandachtsgebieden op niveau 1. Onder niveau 1 wordt verstaan het minimumniveau van deskundigheid waarover het individuele bestuurslid (aan het eind van zijn eerste jaar in functie) behoort te beschikken.

Er wordt daarbij onderscheid gemaakt naar kennis en inzicht.

Op dit niveau is het bestuurslid bekend met minimaal de gedefinieerde begrippen per aandachtsgebied in het PAD, de betekenis van deze begrippen en waar hij nadere informatie kan vinden en of - en zo ja - in hoeverre de begrippen van toepassing zijn op zijn pensioenfonds.

Onder niveau 2 wordt verstaan het niveau van deskundigheid dat door het bestuur als geheel wordt afgedekt op elk van de aandachtsgebieden. Hoe die deskundigheid verdeeld is over de individuele bestuursleden is zaak van het bestuur zelf.

Er wordt daarbij onderscheid gemaakt naar kennis, inzicht en oordeelsvorming. Op niveau 2 zijn twee of meer leden van het bestuur op de onderscheiden aandachtsgebieden in staat een afgewogen oordeel te geven over de beleidskeuzes die het fonds maakt.

Stap 1: Formuleren hoofddoel deskundigheidsplan

Formuleer het hoofddoel van het deskundigheidsplan.

Het hoofddoel van het deskundigheidsplan is

- het formuleren van de benodigde deskundigheid van de individuele bestuursleden en van het bestuur als geheel;
- het bevorderen en waarborgen van de deskundigheid binnen het bestuur.

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

Elk fonds zal bij voorkeur haar eigen hoofddoel van het deskundigheidsplan nader uiteenzetten.

Stap 2: Bestuurlijk kader

Stel een organigram op om het bestuurlijk kader inzichtelijk te maken.

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

In dit overzicht worden ook het intern toezichtorgaan, het verantwoordingsorgaan en het medezeggenschapsorgaan opgenomen.

Doel is om door middel van het in kaart brengen van het bestuurlijk kader inzichtelijk te maken met wie het bestuur in zijn taakuitoefening te maken heeft.

Stap 3: Verdelen van taken onder bestuursleden

Breng de beleidsadviserende of beleidsvoorbereidende gremia in kaart met de bestuursleden die eraan deelnemen.

Binnen een bestuur zal er waarschijnlijk een taakverdeling bestaan. Zo zal er meestal een Dagelijks Bestuur zijn (DB). Er kunnen ook verschillende commissies bestaan. Gedacht kan worden aan een auditcommissie (AC), een beleggingscommissie (BC), een communicatiecommissie (CC) en een pensioencommissie (PC). Dit zijn beleidsadviserende of beleidsvoorbereidende commissies die bepaalde deskundigheid nodig hebben. Een fonds kan ook andere commissies hebben, zoals een jaarverslagcommissie en een klachten- en geschillencommissie.

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

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

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

Sommige fondsen werken met zogenaamde profielen voor bestuursleden. Het profiel geeft met name de taak en dus de benodigde deskundigheid van ieder bestuurslid weer. Deze taak komt overeen met die van één of meer bedoelde gremia's. Als een bestuurslid op enig moment aftreedt, zal voor het nieuwe bestuurslid het profiel van het afgetreden bestuurslid uitgangspunt voor zijn benodigde deskundigheid zijn. Bij deze fondsen worden nieuwe bestuursleden op basis van het profiel geselecteerd dan wel speelt het profiel een rol bij de verkiezingen voor nieuwe bestuursleden. Maar voor de meeste fondsen is het selecteren van nieuwe bestuursleden uit diverse kandidaten een luxe. Realiteit is namelijk dat van selectie meestal geen sprake is omdat er weinig kandidaat-bestuursleden zijn. Het werken met profielen en op basis daarvan selecteren van bestuursleden kan dus onderdeel zijn van stap 3, maar hoeft dat niet te zijn.

Stap 4: Taken koppelen aan aandachtsgebieden op niveau 2 ('SOLL'-situatie)

Breng per aandachtsgebied in kaart welke bestuursleden (minimaal 2), gekoppeld aan DB, commissie of taak, deskundig op niveau 2 behoren te zijn.

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

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

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

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

Stap 5: Inventarisatie aanwezige deskundigheid ('IST'-situatie)

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

Het bestuur zal aan elk bestuurslid vragen zelf aan te geven welk deskundigheidsniveau hij bezit op de zeven aandachtgebieden. Het bestuurslid kan aan de hand van de eindtermen in het PAD beoordelen welk niveau hij heeft ten aanzien van elk (of onderdelen) van de zeven aandachtsgebieden. In bijlage 1.c. is een individuele matrix opgenomen die bij deze stap behulpzaam is (maar wel aangepast moet worden aan de situatie van het fonds).

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

Stap 6: Benoemen van de deskundigheid van het bestuur

Maak inzichtelijk of de aanwezige deskundigheid binnen het bestuur aansluit bij de benodigde deskundigheid. Het bestuur stelt hiertoe de deskundigheidsmatrix vast.

Het bestuur stelt met behulp van de stappen 3, 4 en 5 bij deze stap vast in hoeverre er naar het oordeel van het bestuur voldoende deskundigheid op niveau 1 en niveau 2 in het bestuur aanwezig is om het pensioenfonds naar behoren te besturen. Hierbij is de matrix in bijlage 1.d. behulpzaam (maar moet nog wel fondsspecifiek worden gemaakt). Dit is de deskundigheidsmatrix voor het gehele bestuur. Bij elke (her)benoeming van een bestuurslid moet het fonds de deskundigheidsmatrix aanpassen en toesturen aan DNB. In de matrix zal voortaan expliciet worden aangegeven of wordt voldaan aan niveau 1 en niveau 2 per bestuurslid en per aandachtsgebied. Zo wordt het deskundigheidsniveau van het bestuur (inclusief de lacunes erin) zichtbaar gemaakt.

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

Stap 7: Acties formuleren

Stel een opleidingsplan op voor de bestuursleden.

Op basis van stap 6 bepaalt het bestuur welke acties genomen gaan worden om de benodigde deskundigheid te bereiken. De beschrijving van de acties wordt het opleidingsplan van het bestuur genoemd. Daarin wordt zo concreet mogelijk vermeld welke bestuursleden het betreffen en wanneer een actie gerealiseerd behoort te zijn. Zo kan een opleidingsplan

voor bijvoorbeeld 1 jaar of voor 2 jaar worden afgesproken met daarin verschillende tijdslijnen voor de individuele bestuursleden. De gekozen tijdslijnen zijn van wezenlijk belang. Het opleidingsplan is geen op zichzelf staand plan maar maakt onderdeel uit van het deskundigheidsplan.

Het feit dat het om een opleidingsplan gaat betekent nog niet dat de acties alleen kunnen bestaan uit het volgen van (externe) opleidingen. Het volgen van (externe) opleidingen is niet de enige weg om tot de benodigde deskundigheid te komen (zie de acties 2 en 3 hieronder).

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

1. Het volgen van externe opleidingen: dit zijn generieke (basis)opleidingen op niveau 1 en verdiepingsopleidingen op een bepaald (deel van het) aandachtsgebied op niveau 2. Met betrekking tot de generieke opleiding stelt het PAD voor dat die opleiding voldoet aan bepaalde kwaliteitseisen (de eisen zijn opgenomen in het PAD). Ook kan gekozen worden voor een gecertificeerde opleiding zoals bedoeld in het PAD. Het PAD stelt geen eisen aan de verdiepingsopleidingen.
2. Het volgen van interne sessies: deze sessies worden door het pensioenfonds georganiseerd. Zo kan de directeur, een bestuurslid of externe adviseurs er een rol in hebben. De sessies zijn er op gericht om de fondsspecifieke situatie inzichtelijk te maken. De sessies kunnen ook bedoeld zijn om één of enkele bestuursleden in te werken en/of te begeleiden.
3. Het bijwonen van algemene pensioenbijeenkomsten: dit zijn bijeenkomsten die bedoeld zijn voor informatieoverdracht (zoals themadagen van de pensioenkoepels en bijeenkomsten van externe adviseurs, de externe uitvoerders en van DNB en/of de AFM).

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

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

Stap 8: Monitoren van het opleidingsplan

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

Het bestuur legt in het deskundigheidsplan vast wie de naleving van het opleidingsplan monitort. Dit kan bijvoorbeeld de directeur of een medewerker van het pensioenfonds zijn. Ook wordt vastgelegd de wijze waarop het bestuurslid terugkoppelt dat de actie wel of niet is uitgevoerd en of de actie toereikend is. Het kan namelijk zijn dat alsnog een aanvullende actie vereist is om de deskundigheid van een bestuurslid op het gewenste niveau te krijgen. Voor het monitoren kan het aanleggen van een opleidingenregister behulpzaam zijn. Dit register houdt de gevolgde opleidingen en de andere acties bij en kan door elk bestuurslid worden ingezien.

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

Stap 9 : Bestuur vormt oordeel over eigen deskundigheid

Vorm een oordeel over het deskundigheidsniveau van het bestuur en de individuele bestuursleden. Hulpmiddel daarbij is het afnemen van een deskundigheidstoets op niveau 2.

Op basis van principe A-13 van de Principes PFG moet een bestuur een procedure vaststellen voor een periodieke evaluatie van het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden. Het bestuur stelt de periodiciteit vast. Onderdeel van de evaluatie van het bestuurlijk functioneren is de collectieve en individuele deskundigheid van het bestuur. Daarom is van belang dat het bestuur een goed oordeel vormt over de aanwezige en verkregen deskundigheid binnen het bestuur. De evaluatie van het functioneren van het bestuur omvat echter meer dan de deskundigheid van het bestuur.

Deze stap is er op gericht om inzicht te krijgen of het opleidingsplan ook daadwerkelijk heeft geleid tot de gewenste collectieve deskundigheid op niveau 2. In het PAD worden de fondsen opgeroepen om de deskundigheid periodiek te laten toetsen door een onafhankelijke partij. Toetsing is primair bedoeld als vertrekpunt voor de deskundigheidsbevordering. Het kan leiden tot aanpassing van het deskundigheidsplan (met name het opleidingsplan, zie verder stap 10). Daarnaast kunnen bestuursleden ook leren van de toetsing. Het is dus niet (mede) bedoeld om negatief te oordelen over de deskundigheid van het bestuur of de individuele bestuursleden en er consequenties aan te verbinden.

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

De toets hoeft niet elk jaar plaats te vinden. In het deskundigheidsplan wordt vastgelegd wanneer de toets wordt afgenomen. Het ligt voor de hand dat het toetsmoment zal passen bij de tijdslijnen die in het opleidingsplan zijn vastgelegd en bij de procedure voor het evalueren van het functioneren van het bestuur.

Stap 10: Aanpassing van het deskundigheidsplan

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

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

Bij deze stap gaat het om de aanpassing van het deskundigheidsplan als gevolg van het oordeel van het bestuur over de eigen deskundigheid (als bedoeld in stap 9).

Het oordeel kan zijn dat de deskundigheid nog niet op het gewenste niveau ligt omdat de acties in het opleidingsplan niet (volledig) zijn gerealiseerd of omdat nog aanvullende acties nodig zijn. Het kan ook zijn dat de acties in het opleidingsplan wel hebben geleid tot de gewenste deskundigheid en dat om die reden het plan voor de toekomst wordt bijgesteld.

Het bestuur kan ook tot het oordeel komen dat de voortgang van het opleidingsplan naar wens verloopt. In dat geval hoeft het deskundigheidplan niet te worden aangepast.

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

Ten slotte

Alle 10 stappen maken onderdeel uit van de totale cyclus van deskundigheidsbeleid (bijlage 2). Deze cyclus staat ten dienste van het evalueren van het functioneren van het bestuur, dat op grond van de principes PFG periodiek bij elk pensioenfonds moet plaatsvinden.

Bijlage 1.a.

Stap 3: verdelen van taken onder de bestuursleden

Totaal bestuur	Taken					
		Best. a	Best. b	Best. c	Best. d	Best. e-x
	Dagelijks bestuur (DB)					
	auditcommissie (AC)					
	beleggingscommissie (BC)					
	communicatiecommissie (CC)					
	pensioencommissie (PC)					

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds.

Geef per bestuurslid aan wat zijn taak is binnen het bestuur (indeling per gremium, ook als het fonds deze gremia niet heeft).

Bijlage 1.b.

Stap 4: aandachtsgebieden koppelen aan de taken met aanduiding van niveau 1 en 2

Benodigde deskundigheid (niveau 1 = kennis + inzicht, niveau-2 = oordeelsvorming)

Totaal bestuur	aandachtsgebieden	Niveau 1	Niveau 2 (voorbeeld)				
			DB	PC	BC	AC	CC
	Besturen organisatie	X	X				
	Wet- & regelgeving	X		X			
	Pensioenregelingen & - soorten	X		X			
	Vermogensbeheer	X			X		
	Actuarieel + verslaglegging	X		X		X	
	Administratieve organisatie + IC	X				X	
	Uitbesteding	X				X	
	Communicatie	X					X

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds.

Het bestuur bepaalt welke taken (gremia) worden gekoppeld aan welke aandachtsgebieden.

Bijlage 1.c.

Stap 5: invullen aanwezige deskundigheid per bestuurslid. Niveau aanduiden met:

0: zit nog niet op niveau 1

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

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

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

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

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds.

Geef per bestuurslid en per aandachtsgebied aan wat zijn huidige niveau is door '0' of '1' in te vullen in kolom niveau 1 en door '2' of 'x' in te vullen in kolom niveau 2.

Bijlage 1.d.

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

0: zit nog niet op niveau 1

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

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

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

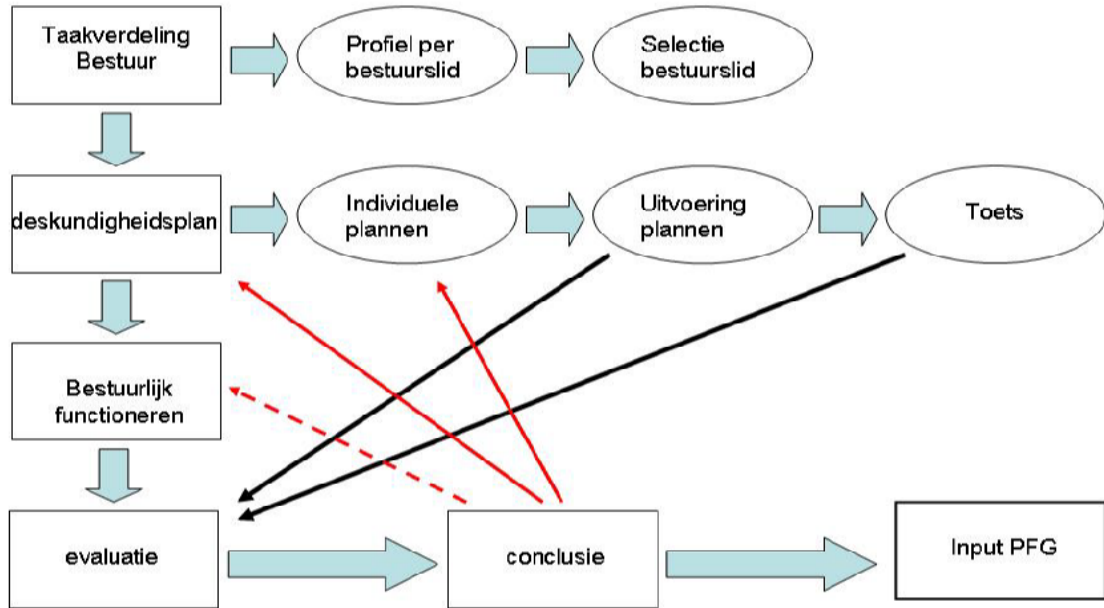
Dus: 0 en x geven de lacunes in het bestuur weer.

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

Stel bovenstaande matrix samen op basis van de situatie bij het pensioenfonds.

Voeg de individuele matrixen van stap 5 samen. Geef per bestuurslid aan wat zijn deskundigheid is per aandachtsgebied door '0' of '1' of '2' of 'x' in te vullen.

Deskundigheidsbeleid



Deskundigheidsbeleid

