



Profielschets bestuur, Pensioenfonds voor de Architectenbureaus d.d. 5 februari 2025

Het bestuur beheert en vertegenwoordigt het bedrijfstakpensioenfonds in en buiten rechte. Hiertoe stelt het bestuur het financiële, toeslagen- en beleggingsbeleid vast en communiceert met de belanghebbenden. Het bestuur legt verantwoording af aan alle stakeholders, onder andere middels het jaarverslag en aan het verantwoordingsorgaan. Voorts wordt het bestuur gecontroleerd door interne en externe toezichtsorganen. Het bestuur voert de pensioenregelingen uit. Het bestuur is daarbij in control, wat betekent dat het bestuur inzicht heeft in het feitelijke reilen en zeilen van het fonds, de risico's die erbij horen kent en bijstuurt waar en wanneer dat nodig is.

Het bestuur is verantwoordelijk voor alles wat door of namens het pensioenfonds wordt gedaan. Belangrijke uitgangspunten zijn een evenwichtige afweging van de belangen van alle bij het fonds betrokken belanghebbenden, het organiseren van medezeggenschap, het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en transparantie daarover door middel van heldere communicatie en het organiseren van intern toezicht. Het bestuur vormt zich een mening over de uitvoerbaarheid, financierbaarheid en communiceerbaarheid van de pensioenregeling die het in opdracht van sociale partners uit dient te voeren.

Het bestuursmodel is paritair als bedoeld in artikel 100 van de Pensioenwet en bestaat uit acht leden: drie leden namens de werkgevers, twee leden namens de werknemers, één lid namens de pensioengerechtigden en twee onafhankelijke leden. De eerste zittingstermijn van bestuurslid is maximaal vier jaar. Een bestuurslid kan voor een tweede termijn van maximaal vier jaar worden benoemd. Een bestuurslid kan als daarvoor een bijzondere aanleiding bestaat, voor een derde termijn van maximaal vier jaar worden benoemd.

Algemene eisen

De algemene eisen geven datgene aan wat wordt vereist van het bestuurslid.

Betrokkene:

1. handelt in overeenstemming met de Wet;
2. leeft statutaire- en reglementaire verplichtingen na;
3. leeft de gedragscode na; en
 - a. handelt met een juiste mate van zorgvuldigheid;
 - b. handelt onpartijdig in het belang van alle partijen;
 - c. handelt nooit in eigen belang;
 - d. voorkomt belangenconflicten en morele risico's (o.a. bij beslissingen waarbij persoonlijk profijt kan optreden (bijvoorbeeld pensioenverhogingen) dient het lid blijk te geven van objectiviteit en transparantie);
4. neemt de inherente vertrouwelijkheid in acht, bijvoorbeeld over: - commercieel gevoelige informatie; - persoonlijke informatie; - meningen geuit door andere belanghebbenden van het fonds;
5. heeft een actieve- en positieve opstelling om de doelstellingen van het fonds te realiseren;
6. geeft blijk van betrokkenheid van de functie door actieve deelname aan vergaderingen en andere bijeenkomsten van het fonds door onder andere:
 - a. vergaderingen slechts in uitzonderlijke gevallen af te zeggen;
 - b. de vergaderingen goed voor te bereiden;
 - c. te participeren vanuit de ons-probleem-gedachte;
 - d. te participeren in tijdelijke en permanente werkgroepen; en
 - e. te overleggen indien nodig ook buiten de vergadering om met andere belanghebbenden van het fonds.
7. vertolkt naar buiten toe de mening van het bestuur;
8. voldoet aan relevante competenties, geschiktheidseisen, ontwikkelt kennis en houdt kennis actueel aan de hand van vakliteratuur en cursussen;
9. draagt zorg voor een evenwichtige belangenbehartiging.

Deskundigheidsgebieden, vereiste competenties, opleidingsniveau en ervaring

Van een bestuurslid wordt verwacht dat hij/zij beschikt over:

- een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring;
- tenminste een academisch niveau van denken en functioneren;
- inzicht in bestuurlijke processen;

De Nederlandsche Bank met betrekking tot ICT

Bij het beoordelen van de geschiktheid hanteert DNB de geschiktheidsonderwerpen A t/m E zoals opgenomen in de Beleidsregel geschiktheid 2012. Voor het bestuur als geheel en een individueel bestuurslid wordt per deskundigheidsgebied een (minimaal) kennisniveau vereist.

Van een (kandidaat-)bestuurder wordt onder andere verwacht dat diegene:

- Kan aangeven wat onder DORA wordt verstaan en wat de belangrijkste eisen zijn die deze wetgeving stelt ten aanzien van digitale operationele weerbaarheid.
- Heeft, afhankelijk van zijn of haar functie, in voldoende mate kennis en ervaring op het gebied van ICT-risicomanagement, ICT-incidenten, het (periodiek) testen van digitale operationele weerbaarheid, de beheersing van uitbestedingsrisico's en de samenwerking rond uitwisseling van informatie over cyberdreigingen.
- Is in staat om ten aanzien van ICT-risicomanagement verantwoordelijkheid te dragen, op adequate wijze strategie en beleid te vormen en navolgbare beslissingen te nemen (of daarop toe te zien als interne toezichthouder).
- Beschikt in voldoende mate beschikt over relevante competenties zoals adaptief vermogen, helikopterzicht, omgevingssensitiviteit, onafhankelijke oordeelsvorming en overtuigingskracht

Geschiktheids- onderwerpen Beleidsregel geschiktheid	A. Bestuur, organisatie, communicatie en reputatie		B. Regelingen en diensten die het fonds uitvoert en markten waarop het fonds investeert		C. Beheerste en integere bedrijfsvoering en informatie beleid		D. Evenwichtige en consistente besluitvorming	E. Beschikbaar- heid, betrokken- heid en voorkomen van belangen- verstrengeling	
	Het besturen van een organisatie	Communicatie	Relevante wet- en regelgeving	Pensioenregeling en pensioensoorten	Financieel technische en actuariële aspecten	Administratieve organisatie en interne controle	Uitbesteding	Evenwichtige en consistente besluitvorming	Voldoende tijd
[naam] [bestuurslid]									

Toelichting:

Scores bij geschiktheidsonderwerpen A, B en C graag aangeven in geschiktheidsniveaus, conform Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur van de Pensioenfederatie (deskundigheidsniveaus A, B, B+ of E). Scores bij de geschiktheidsonderwerpen D en E graag aangeven met 'V' (=Voldoende) of 'O' (=Onvoldoende).

Voor het bestuur als geheel geldt dat de minimale deskundigheidsvereiste voor ieder deskundigheidsgebied Niveau B is. Dit betekent echter niet dat alle individuele bestuursleden voor ieder deskundigheidsgebied over Niveau B dienen te beschikken. Van individuele leden van het bestuur wordt verwacht dat zij bij aanvang van hun bestuurslidmaatschap op alle deskundigheidsgebieden voldoen aan de vereisten conform Niveau A en dat voor die deskundigheidsgebieden waarvoor geldt dat het betreffende lid dit als aandachtsgebied krijgt (bijvoorbeeld door het zitting nemen in de betreffende commissie) binnen twee jaar na aanvang van het bestuurslidmaatschap, voldoet aan de vereisten van Niveau B.

Taakverdeling

Het bestuur werkt met portefeuillehouders. Er zijn binnen het paritaire bestuur twee specifieke portefeuillehouders.

Van de **portefeuillehouder ESG** wordt aanvullend het volgende verwacht:

- De portefeuillehouder neemt het voortouw en is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de bestuurlijke besluitvorming van het betreffende kennisgebied;
- De portefeuillehouder is het eerste interne aanspreekpunt van het fonds voor het betreffende kennisgebied;
- De portefeuillehouder draagt actief bij aan het vergroten van de kennis en professionalisering van het bestuur, RvT en VO aangaande het betreffende kennisgebied;
- De portefeuillehouder is deskundig op het gebied van het integraal verankeren van het ESG-beleid, de implementatie en de communicatie. In verband met de integrale benadering van ESG hoeft de portefeuillehouder niet lid te zijn van de Beleggingsadviescommissie;
- De portefeuillehouder doet de woordvoering over het betreffende kennisgebied richting de interne- en externe toezichthouders namens het bestuur.

Van de **portefeuillehouder IT/cybersecurity** wordt aanvullend het volgende verwacht:

- Is onderdeel van de 1e lijn;
- Heeft een initiërende, aanjagende en adviserende functie ten aanzien van de informatievoorzieningsstrategie en de business impact, naar de commissies en het bestuur;
- De PFH IT heeft daarbij aandacht voor (toekomstige) ontwikkelingen inclusief ontwikkelingen die domein overschrijdend zijn. De PFH IT kan ook het bestuur rechtstreeks adviseren, onder meer door middel van het IT Jaarplan PFAB;
- Wordt in zijn rol ondersteunt door het bestuursbureau of (in overleg) aan te wijzen extern adviseur.

Voor een bestuurslid is in onderstaande competentietabel in het zwart aangegeven welke competenties noodzakelijk zijn. De paars aangegeven competenties zijn gewenst. De oranje weergegeven competenties zijn noodzakelijk voor de voorzittersfunctie.

Competentietabel

Competentie	Omschrijving	Kwalitatieve toelichting score
Analytisch	Is effectief in het onderkennen en oplossen van problemen. Kan een vraagstelling ontleden, verbanden leggen en logische conclusies trekken om tot een realistische beoordeling te komen.	
Authenticiteit	Is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens ook in lijn zijn met wat hij of zij zegt en doet. Dit betekent tevens het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid en de toezichthouder(s) juist informeren over de werkelijke situatie en erkennen van risico's en problemen naar de toezichthouder(s).	
Besluitvaardigheid	Neemt op tijd noodzakelijke beslissingen door het nemen van acties of door zich vast te leggen door middel van het uitspreken van zijn of haar mening en wacht niet onnodig met het maken van keuzes.	
Communicatief vermogen	Brengt op een begrijpelijke- en acceptabele wijze in een daartoe geëigende vorm een boodschap over aan anderen. Is gericht op duidelijkheid, transparantie en actief feedback geven en nemen.	
Helikopterzicht en oordeelsvorming	Kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen en vraagstukken. Kan over de eigen portefeuille heen kijken, vooral wanneer problemen spelen die de continuïteit van het fonds in gevaar kunnen brengen.	
Integer	Is behulpzaam, open en eerlijk naar anderen en zichzelf. Is betrouwbaar in het nakomen van afspraken. Gaat correct om met gevoelige informatie. Staat open en heeft respect voor andere zienswijzen, culturen en kwaliteiten. Voorkomt belangenverstrengeling en gaat confrontaties niet uit de weg. 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 kwaliteitsgericht	Is gericht op het leveren van kwaliteit en op de mogelijkheden om deze waar mogelijk te verbeteren. Specifiek betekent dit ook dat geen toestemming wordt verleend aan het ontwikkelen en afzetten van producten en diensten op de markt en investeringen in bijvoorbeeld producten, kantoorpanden of deelnemingen, waarvan hij of zij door gebrek aan inzicht in de architectuur, de uitgangspunten of de aannames, de risico's niet voldoende kan inschatten. Signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van klanten (belanghebbenden) en handelt hiernaar, laat klanten (belanghebbenden) geen onnodig risico lopen en zorgt voor juiste, volledige en evenwichtige informatieverstrekking aan klanten. Een transparant verkoopproces, zorgvuldige dienstverlening en passend advies staan hierbij centraal.	
Kritisch	Durft tegen te spreken en zaken aan de orde te stellen.	

Competentie	Omschrijving	Kwalitatieve toelichting score
Leiderschap	Geeft richting en sturing aan een groep, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze en stimuleert, motiveert en ontwikkelt de beschikbare human resources/borgt de vakbekwaamheid van medewerkers om een beoogd doel tot een goed einde te brengen. Staat open voor en biedt ruimte aan kritische discussies.	
Loyaliteit	Identificeert zich met het fonds en voelt zich betrokken. Kan motiveren dat hij of zij (ondanks eventuele nevenfuncties) voldoende tijd aan zijn of haar functie kan besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren.	
Monitoren	Houdt in de gaten; volgt nauwlettend processen, handelingen en werkzaamheden welke in opdracht van het fonds worden uitgevoerd.	
Omgevingssensitiviteit	Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen het fonds. Is goed geïnformeerd over de relevante (internationale) financiële, economische, maatschappelijke en andere ontwikkelingen in de omgeving van het fonds alsook over de belangen van betrokkenen bij het fonds en kan deze informatie effectief benutten.	
Onafhankelijkheid	Is zelfstandig in zijn of haar gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen (en enig deelbelang) te handhaven en te verdedigen in het belang van het fonds. Opereert hiertoe objectief en kritisch. Herkent en anticipeert op situaties waarin persoonlijke en zakelijke belangen (potentieel) conflicteren. 1. Drie aspecten van onafhankelijkheid: Onafhankelijkheid 'in state': waar de Pensioenwet formele onafhankelijkheid eist, zoals in de onafhankelijke bestuursmodellen, is deze geborgd; 2. Onafhankelijkheid 'in mind': alle leden van het bestuur zijn in staat onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken; en 3. Onafhankelijkheid 'in appearance': alle leden van het bestuur voorkomen de schijn van belangenverstrengeling.	
Onderhandelingsvaardigheid	Ontdekt en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt.	
Overtuigingskracht	Kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op het standpunt van anderen. Is een stevige persoonlijkheid. Is in staat om zijn of haar rug recht te houden.	
Resultaatgericht	Richt acties en beslissingen op het daadwerkelijk realiseren en verbeteren van beoogde resultaten. Laat gedrag zien dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan de uitvoering van de activiteiten en processen van het fonds.	
Reflecterend vermogen	Handelend in het bewustzijn van de professionele taak en van de eigen positie, kennis en vaardigheden. Kan het eigen denken en handelen en dat van het bestuur kritisch bezien en beoordelen.	
Samenwerkingsvermogen	Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat om een collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.	

Competentie	Omschrijving	Kwalitatieve toelichting score
Strategische sturing	Kan een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen voldoende vertalen in lange termijn doelstellingen en kan een strategische planning opstellen voor het realiseren van deze lange termijn doelstellingen, onder meer door het toepassen van scenarioanalyse. Hierbij wordt goed zicht gehouden op risico's die het fonds loopt en worden eventuele bijhorende beheersmaatregelen genomen.	
Stressbestendig	Kan gelijkmatig blijven presteren onder hoge (werk)druk en in onzekere omstandigheden.	
Verantwoordelijkheid	Heeft inzicht in interne- en externe belangen, en weegt deze zorgvuldig af en legt hier verantwoording over af. Toont lerend vermogen en beseft dat zijn of haar handelen invloed heeft op de belangen van betrokkenen bij het fonds.	
Voorzittersvaardigheid	Kan op efficiënte- en effectieve wijze vergaderingen leiden. Is in staat om een open sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen.	
Toezicht en overzicht houden	Ziet erop toe dat zaken volgens afspraak en/of overeenkomstig bepaalde (afgesproken) normen tijdig worden uitgevoerd teneinde de doelstelling van het fonds te realiseren. Twijfelt niet om in te grijpen als de omstandigheden daarom vragen.	

Professioneel gedrag

Naast deskundigheid en competenties is professioneel gedrag onmisbaar voor een geschikt bestuurder. Professioneel gedrag blijkt onder andere uit:

- Beschikt aantoonbaar over voldoende tijd en mentale betrokkenheid;
- De bestuurder heeft de fondskaracteristieken 'in de genen';
- De bestuurder is zich bewust van de werking van board room dynamics;
- De bestuurder wordt gekenmerkt door integer gedrag en inzet zich blijven te willen ontwikkelen.

Diversiteit

Het bestuur streeft naar diversiteit en inclusie in de samenstelling van het bestuur conform de Code Pensioenfondsen. Deelname van personen met een uiteenlopende achtergrond en verschillende vaardigheden zorgt voor een meervoudig perspectief in het bestuur en draagt zo bij aan de kwaliteit van het pensioenfondsbestuur. Bovendien wordt door middel van diversiteit in het bestuur recht gedaan aan de representativiteit en herkenbaarheid van de belanghebbenden.