

Profielschets bestuur

1. Inleiding

Op grond van de wet heeft het bestuur een verantwoordelijkheid in het benoemingsproces van bestuursleden. Het bestuur draagt er zorg voor dat bestuursleden voldoen aan de geschiktheids- en integriteitvereisten en dat het bestuur als geheel voldoende geschikt is. Om invulling te geven aan deze verantwoordelijkheid heeft het bestuur de voorliggende profielschets opgesteld, die gehanteerd wordt als beoordelingskader voor een voorgenomen benoeming of herbenoeming dan wel voor de periodieke evaluatie van zittende bestuursleden. De profielschets draagt bij aan de bevordering van gekwalificeerd bestuur in termen van kennis, competenties en professioneel gedrag. Het beleid van het pensioenfonds strekt ertoe dat er in het bestuur een zodanig niveau van kennis en ervaring aanwezig is, dat het fonds volgens de wettelijke en maatschappelijke normen adequaat wordt bestuurd wordt en de diversiteit en representativiteit wordt gewaarborgd. De profielschets wordt goedgekeurd door de raad van toezicht.

In voorliggende profielschets wordt eerst de organisatie van het pensioenfonds kort beschreven, vervolgens wordt een beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur gegeven. Kern van de profielschets zijn de algemene en specifieke deskundigheidsvereisten en de competenties. Besloten wordt met de procedure voor benoeming.

2. Organisatie

2.1 Bestuur

Het pensioenfonds wordt geleid door een zogenoemd paritair bestuur, met twee expert bestuurders die geen vertegenwoordigers zijn van de belanghebbenden.

De zetelverdeling is als volgt:

- maximaal vijf leden namens de werkgever; deze leden worden voorgedragen door KLM NV;
- maximaal vijf leden namens de deelnemers (3) en pensioengerechtigden (2);
- maximaal twee leden met specifieke expertise.

Het bestuur benoemt buiten zijn midden een voorzitter, die de vergaderingen leidt en de zorgvuldigheid van de besluitvorming bewaakt. Daarnaast wijst het bestuur twee vicevoorzitters aan, waarvan één uit de werkgeversgeleding en één uit de geleding van deelnemers en pensioengerechtigden.

Het fonds heeft drie sleutelfuncties, die een controlerende verantwoordelijkheid hebben: de actuariële sleutelfunctie, de sleutelfunctie audit en de sleutelfunctie risicobeheer. Deze twee laatste functies zijn belegd in het bestuur. De actuariële sleutelfunctie is belegd bij de certificerend actuaris.

Het bestuur heeft verschillende commissies en overleggen ingesteld: de Commissie Beleggingzaken, de Communicatiecommissie, de Commissie Kosten Uitbesteding en IT, de Commissie Pensioenzaken, de Commissie Verslaggeving, het Risicobeheeroverleg en het Interne



Audit Overleg. Voor specifieke activiteiten kunnen werk- of projectgroepen worden ingesteld. Primaire doelstelling van commissies is om het beleid en de besluitvorming voor te bereiden. Daarnaast hebben commissies mandaat voor besluitvorming op nadere invulling en uitvoering van beleid. Commissies bestaan uit leden van het bestuur, met de mogelijkheid van deelname van externe adviseurs.

2.3 Uitvoering

Het bestuur wordt ondersteund door een tweetal uitvoeringsorganisaties. Montae & Partners verzorgt de bestuurlijke ondersteuning. De Blue Sky Group (BSG) verzorgt, het vermogensbeheer, de uitvoering van de pensioenregeling, de communicatie en het financiële beheer van het pensioenfonds. Het actuaariaat van BSG is adviserend actuaaris van het pensioenfonds. Voorts wordt het bestuur ondersteund door een onafhankelijke risk manager. Het bestuur heeft voorts een externe certificerende actuaaris (WTW) en een externe accountant (KPMG) aangesteld. Verder wordt voor uitvoering van audit gebruik gemaakt van een externe auditor (BDO). Ook de compliance functie wordt uitbesteed (HvG).

2.4 Verantwoording en intern toezicht

Het pensioenfonds heeft een verantwoordingsorgaan, waarin deelnemers, pensioengerechtigden en de werkgever zijn vertegenwoordigd. Het bestuur legt verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan en legt een aantal wettelijk voorgeschreven besluiten ter advisering voor.

Het fonds heeft een raad van toezicht. Deze houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken en staat het bestuur bij met raad. Adequaat risicobeheer en evenwichtige belangenafweging zijn specifieke toezichtsonderwerpen. De raad van toezicht heeft goedkeuringsrechten op het jaarverslag, de profielschets voor het bestuur, het beloningsbeleid, collectieve waardeoverdracht, liquidatie, splitsing of fusie en wijziging van de rechtsvorm van het fonds. De raad kan in geval van disfunctioneren bestuursleden schorsen of ontslaan en kan een benoeming van een bestuurslid weigeren indien de kandidaat niet voldoet aan de profielschets.

3. **Kerncijfers (ultimo 2021)**

Het pensioenfonds voert de pensioenregelingen uit van het grondpersoneel van KLM, het personeel van KLM Health Services en het personeel van KLM Flight Academy. Het betreft in alle gevallen middelloonregelingen met voorwaardelijke toeslagverlening. Daarnaast voert het pensioenfonds een netto pensioenregeling uit voor (vrijwillige) pensioenopbouw boven het fiscale maximum.

Actieve deelnemers	: 11.738
Gewezen deelnemers	: 9.598
Pensioengerechtigden	: 11.570
Belegd vermogen	: EUR 11,3 miljard
VPV	: EUR 9,191 miljard
Premies	: EUR 211,3 miljoen

4. Taken en verantwoordelijkheden van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de door de arbeidsvoorwaardelijke partijen overeengekomen pensioenafspraken en toetst nieuwe pensioenafspraken van sociale partners onder andere op uitvoerbaarheid, evenwichtige belangenafweging en wettelijke eisen. De bestuursverantwoordelijkheden omvatten met name het prudent beleggen van de financiële middelen van het fonds, het voeren van een solide financieel beleid, zorgvuldig beheer van het fonds, een rechtmatige administratieve uitvoering van de regeling en adequate communicatie naar belanghebbenden.

Het bestuur bepaalt de strategie van het fonds en het te voeren beleid, geeft leiding aan de organisatie (inclusief de uitbesteding), houdt toezicht op de uitvoering, legt verantwoording af aan belanghebbenden en is gesprekspartner voor belanghebbenden en externe partijen (o.a. DNB). Risicomanagement is een essentieel onderdeel van de bestuursfunctie. Het ondernemen van de juiste acties en het in samenhang beoordelen van voorgelegde voorstellen en adviezen zijn voor de bestuursleden kernactiviteiten.

Het bestuur van een pensioenfonds is een collectieve, integrale verantwoordelijkheid, waarbij alle leden een bijdrage leveren. Elk bestuurslid moet in staat zijn tot afgewogen oordelen te komen om zo bij te dragen aan het collectief. Elk bestuurslid is hoofdelijk aansprakelijk voor de genomen besluiten en zit (daarom) zonder last of ruggenspraak in het bestuur. Integer handelen is een kernwaarde.

De werkzaamheden van het bestuur vinden voor een belangrijk deel plaats in vergaderingen van het bestuur, commissies en werkgroepen van het bestuur. Daarnaast vinden formele overleggen plaats met het verantwoordingsorgaan, de raad van toezicht en externe partijen, alsmede werkoverleg met de uitvoeringsorganisatie.

5. Geschiktheidsvereisten

Geschiktheid omvat de componenten kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. De geschiktheid blijkt in ieder geval uit de opleiding, werkervaring en competenties van het bestuurslid en de doorlopende toepassing hiervan.

5.1 Algemene vereisten

- De functie van bestuurslid vereist WO-/HBO-niveau of daarmee vergelijkbaar werk- of denkniveau.
- Ervaring met het besturen van een organisatie, Dat betekent dat een bestuurslid:
 - in staat is een visie te ontwikkelen en strategie te bepalen met betrekking tot op het pensioenfonds en zijn taken in het perspectief van maatschappelijke ontwikkelingen, alsmede en het vermogen te hebben om te anticiperen op de risico's ten aanzien van de gevolgen van beleid en uitvoering.
 - leiding kan geven aan de activiteiten ter realisatie van de doelstellingen en in control zijn ten aanzien van de juiste uitvoering van de activiteiten ('regiefunctie'). Dit omvat tevens het toezicht kunnen houden op de uitvoering.



- sturing kan geven aan bestuurlijke processen, waaronder leiding kunnen geven aan bestuurscommissies.
- Communicatieve vaardigheden. Een bestuurslid moet het beleid van het fonds kunnen communiceren met de verschillende stakeholders en het fonds kunnen vertegenwoordigen in extern overleg met contractspartijen, adviseurs en toezichhouders
- Een bestuurslid is gemiddeld ten minste één dag per week beschikbaar voor het pensioenfonds.

5.2 Competenties

Het bestuur acht voor een goed functioneren van belang dat *het bestuur als geheel* over de hierna volgende competenties beschikt.

- *Oordeelsvorming*: rationale, realistische en gegronde beslissingen nemen, gebaseerd op het overwegen van alle beschikbare feiten en alternatieven;
- *Probleemanalyse*: problemen opdelen in onderdelen en hoofd- en bijzaken onderscheiden, correct gebruik maken van logica, nauwkeurig te werk gaan en gegronde conclusies trekken uit beschikbare informatie;
- *Besluitvaardigheid*: bereid zijn om harde en snelle beslissingen te nemen en onmiddellijk tot actie over te gaan, indien nodig op basis van beperkte informatie;
- *Overtuigingskracht*: in staat zijn de mening en houding van anderen te beïnvloeden en instemming te verkrijgen voor voorstellen, plannen en ideeën en vaardig zijn in onderhandelen;
- *Strategische visie*: een lange termijnvisie hebben en een breed perspectief hebben, uiteenlopende mogelijkheden in gedachten houden bij het ontwikkelen van een toekomstbeeld voor het fonds;
- *Samenwerkingsvermogen*: oog, zorg en respect hebben voor de gevoelens van anderen, belangstelling tonen voor de mening van anderen en zich positief en tolerant opstellen ten opzichte van verschillen in behoeften en zienswijzen;
- *Integriteit*: er zowel persoonlijk als zakelijk hoge ethische maatstaven op nahouden; integriteit en eerlijkheid tonen in het contact met anderen.

5.3 Vereisten ten aanzien van de deskundigheidsterreinen

Algemene deskundigheidseisen

Een bestuurslid dient vanuit verschillende invalshoeken afwegingen te kunnen maken over het te voeren beleid en de keuzes en argumenten te kunnen toelichten. Daarvoor is kennis nodig van:

A. Bestuur, organisatie en communicatie

- besturen van en organisatie
- communicatie

B. Producten, diensten en markten waarop de onderneming actief is.

- Relevante wet- en regelgeving;
- Pensioenregelingen en pensioensoorten;
- Actuariële aspecten en verslaggeving, waaronder financiering van pensioenen, actuariële principes en herverzekering;
- Vermogensbeheer



C. Beheerste en integere bedrijfsvoering

- Administratieve organisatie en interne controle;
- Informatie Technologie
- Uitbesteding;
- Risicomanagement

D. Besluitvorming

- Evenwichtige besluitvorming

E. Voldoende tijd

- Voldoende tijd.

Daarnaast volgt de bestuurder de actuele ontwikkelingen op pensioenterrein en kan deze concreet vertalen in consequenties voor het pensioenfonds, waaronder de algemene digitale ontwikkelingen en het Nieuwe Pensioenstelsel.

Niet ieder bestuurslid hoeft op alle terreinen over het hoogste kennisniveau te beschikken. Het bestuur als geheel dient wel (voortdurend) over voldoende kennis op alle terreinen te beschikken.

Een beginnende bestuurder beschikt bij benoeming over een zodanige algemene kennis van het pensioenterrein, dat hij:

- bekend is met de opbouw en het functioneren van het pensioencomplex (begrippen en systemen);
- bekend is met de hoofdstructuur en het primaire begrippenkader van de deskundigheidsgebieden in onderlinge samenhang;
- in staat is het pensioencomplex uit te leggen;
- zicht heeft op de onderlinge samenhang van deskundigheidsterreinen;
- onafhankelijk kan optreden in besluitvorming en belangen op evenwichtige wijze kan afwegen;
- actief kan deelnemen aan de gedachtewisseling en oordeelsvorming in het bestuur.

Voor oordeelvorming is van belang dat de bestuurder overzicht heeft en kan houden op de probleemstelling, criteria kan bepalen, kritische vragen kan stellen en actief kan bijdragen, de juiste specialistische kennis kan vinden en gebruiken om de eigen mening te onderbouwen.

Deze bij benoeming *minimaal* vereiste deskundigheid komt ten minste overeen met geschiktheidsniveau A van de Handreiking geschikt pensioenfondsbestuur. Een bestuurslid wordt geacht binnen een termijn van 2 jaar vanaf zijn eerste benoeming te functioneren op geschiktheidsniveau B van voornoemde aanbevelingen (kennis, inzicht én oordeelsvorming) op de door het fonds bepaalde deskundigheidsterreinen. Dit houdt in dat een bestuurder verdiept inzicht heeft in twee of meer van de deskundigheidsterreinen en het functioneren daarvan, goed op de hoogte is van actuele ontwikkelingen op deze terreinen en deze ook kan duiden, actieve gesprekspartner is op genoemde terreinen (initiërend). Verder kan een bestuurder op dit niveau acties benoemen en uitvoeren om het functioneren van het bestuur te verbeteren.



Voor de bestuursleden die vanwege specifieke deskundigheid zijn benoemd geldt geschiktheidsniveau B+ of E (ervaren bestuurder resp. expertniveau). Dit geldt in ieder geval voor de functies van bestuurder vermogensbeheer en bestuurder risicomanagement.

Voorafgaande aan het benoemen van de kandidaat als bestuurder kan de kandidaat als toehoorder worden benoemd. Het doel is om in de praktijk ervaring op te doen met wat het betekent om de rol van bestuurder in te vullen.

Specifieke deskundigheidseisen

Het fonds onderscheidt wat betreft specifieke deskundigheidseisen de volgende subprofielen:

- *Financieel en actuariel* (ALM, financiering van pensioenen, actuariële grondslagen, vermogensbeheer);
- *Industrial Relations, juridisch en communicatie* (pensioen- en fiscale wetgeving, arbeidsvoorwaardelijke afspraken, pensioenregeling, pensioenuitvoering, communicatie);
- *Organisatie, bedrijfsvoering en uitvoering* (governance, AO&IC, uitbesteding en IT)

Voor enkele specifieke bestuursfuncties gelden aanvullende eisen. Deze zijn vastgelegd in separate functieprofielen. Het betreft:

- *Vermogensbeheer* (ALM, beleggingsstrategieën, financieel risicomanagement, beleggingsproducten en –instrumenten, operationeel vermogensbeheer);
- *Risicomanagement, sleutelfunctie risicobeheer* (inrichting risicobeheerprocessen, risico-inventarisatie, risicobeoordeling en risicobeheermodellen);
- *Interne audit, sleutelfunctie audit* (inrichting auditprocessen, audituniversum en –jaarcyclus, beoordeling en formuleren van auditbevindingen).

De specifieke deskundigheidseisen worden gehanteerd voor de invulling van het zogenoemde ‘vier ogen-principe’ (per aandachtsgebied zijn ten minste twee bestuursleden geschikt). Bij een vacature wordt beoordeeld aan welke specifieke terreinen een kandidaat moet voldoen, gegeven de ontstane vacature. Hiermee wordt de profielschets geïndividualiseerd.

Deskundigheidseisen ‘financieel technisch en actuariel’:

- Aantoonbare ervaring met en werkzaam in/kennis van financiële markten, beleggingen en actuariële aspecten;
- Kennis van en ervaring met financiële verslaglegging, waaronder marktwaarde assets en liabilities;
- Kennis van balans- en vermogensbeheer, strategie, specifieke beleggingscategorieën en financiële instrumenten;
- Kennis van en ervaring met ALM (ALM-model en actuariële berekeningen en sensitiviteiten).

Deskundigheidseisen ‘Industrial Relations , juridisch en communicatie’:



- Inzicht in het functioneren van het arbeidsvoorwaardelijk overleg bij KLM en goed bekend met de verantwoordelijkheidsverdeling tussen arbeidsvoorwaardelijk overleg en pensioenfonds;
- Goed bekend met opzet en hoofdlijnen van de Pensioenwet en daarop gebaseerde, nadere regelgeving, fiscale wetgeving ter zake van pensioenen en beleidsregels van DNB. Gesprekspartner voor pensioenjuridische en actuariële adviseurs;
- Bekend met de wettelijke regelingen inzake geschillen en kennis van en ervaring met klachtafhandeling;
- Affiniteit met communicatievraagstukken. Heeft een visie op pensioencommunicatie. Zo mogelijk ervaring met communicatie over financiële producten en/of arbeidsvoorwaarden. Bekend met wettelijke verplichtingen, voorschriften van toezichthouders en maatschappelijke ontwikkelingen. Toezicht houden op een juiste uitvoering van het communicatiebeleid.

Deskundigheidseisen 'organisatie, bedrijfsvoering en uitbesteding':

- Ervaring met organisatievraagstukken en governance modellen. Bekend met de stichtingsvorm en de specifieke regelgeving voor de governance van pensioenfondsen.
- Kennis van internal control (administratieve organisatie) en IT;
- Kennis van administratieve processen, zo mogelijk op pensioen- of aanverwant terrein; Kan uitvoeringsaspecten bij besluitvorming betrekken en gesprekspartner zijn voor uitvoeringszaken met de uitvoeringsorganisatie. Toezicht houden op de juiste uitvoering van de pensioenregeling alsook kostenmanagement;
- Kennis van uitbesteding van activiteiten of processen; ervaring met selectie, aansturing en monitoring van uitbestede werkzaamheden.

6. Specifieke eisen voor de bestuursvacature die per 1 juli 2023 ontstaat.

De kandidaat dient, naast de algemene deskundigheidseisen, ook te voldoen aan de specifieke deskundigheidseisen 'Industrial Relations en juridisch'. De kandidaat dient minimaal te beschikken over niveau B+.

7. Procedure

7.1 Benoeming door belanghebbenden

Uitgangspunt is dat de paritaire leden van het bestuur worden benoemd door het bestuur op voordracht van de belanghebbenden:

- de vertegenwoordigers van de deelnemers benoemd op voordracht van het gronddeel van de OR KLM;
- de vertegenwoordigers van de pensioengerechtigden worden benoemd op basis van verkiezingen door de pensioengerechtigden.
- de vertegenwoordigers van KLM worden benoemd op voordracht van KLM N.V.

Niet-paritaire bestuursleden worden geselecteerd en benoemd door het bestuur.

7.2 Kandidaatstelling voor de paritaire zetels

De zittingstermijn van het bestuur bedraagt vier jaar. Het bestuur verzoekt de kandidaatstellende partijen om kandidaten voor te dragen. Parallel informeert het bestuur de deelnemers en pensioengerechtigden over de mogelijkheid van individuele kandidaatstelling. Kandidaatstellende partijen zijn KLM, werknemersverenigingen en verenigingen van pensioengerechtigden.

Het bestuur stelt de voorliggende profielschets ter kennis van de kandidaatstellende partijen, met oproep deze te hanteren bij de werving en selectie van kandidaten. Ook eventuele individuele kandidaten ontvangen de profielschets.

De kandidaatstelling moet worden gemotiveerd. Bij de motivatie wordt het curriculum vitae van de kandidaat gevoegd. Indien kandidaten nog niet geheel aan het profiel voldoen, wordt aangegeven of de kandidaat zodanige kennis en vaardigheden heeft dat hij/zij binnen een redelijke termijn wel aan het profiel kan voldoen.

Kandidaatstellende partijen of kandidaten kunnen het bestuur om advies vragen ten aanzien van de geschiktheid van een kandidaat in relatie tot de profielschets en wettelijke voorschriften. Uiteraard wordt een dergelijk verzoek vertrouwelijk behandeld door het fonds.

Voorafgaande aan het benoemen van de kandidaat als bestuurder kan de kandidaat als toehoorder worden benoemd. Het doel is om in de praktijk ervaring op te doen met wat het betekent om de rol van bestuurder in te vullen.

7.3 Beoordeling van kandidaten

De vicevoorzitters (of een commissie) voeren namens het bestuur gesprekken met kandidaten. In deze gesprekken wordt beoordeeld of de kandidaat voldoet aan de profielschets en met zijn/haar competenties en professionele gedrag zal passen in het bestuursteam (complementariteit). In deze beoordeling weegt het bestuur ook aspecten als representativiteit en diversiteit naar geslacht en leeftijd mee. Indien een kandidaat nog niet aan het profiel voldoet, wordt een ontwikkelingstraject besproken. De vicevoorzitters (of een commissie) kunnen bij de beoordeling gebruikmaken van een externe kennistoets of externe beoordeling van kandidaten.

De vicevoorzitters (of een commissie) informeren de kandidaatstellende partijen of de individuele kandidaat over haar bevindingen. De kandidaatstellende partij of individuele kandidaat beslist vervolgens over de kandidatuur. Gegeven de wettelijke verantwoordelijkheid van het bestuur voor de geschiktheid van bestuursleden, is het bestuur bevoegd een kandidaat te weigeren.

7.4 Toetsing en benoeming

Na voordracht door de benoemende organisatie (OR of KLM) of na de verkiezingen benoemt het bestuur het voorgedragen of gekozen bestuurslid. Dat is in eerste instantie een *voorgenomen* benoeming. Voor definitieve benoeming moeten nog twee stappen worden genomen.



- Het bestuur legt een voorgenomen benoeming voor aan de raad van toezicht. De raad kan een benoeming *beletten* indien de kandidaat naar het oordeel van de raad van toezicht niet aan de profielschets voldoet.
- Het bestuur meldt de voorgenomen benoeming aan bij DNB voor toetsing op geschiktheid en betrouwbaarheid. De toetsingsprocedure van DNB duurt in beginsel zes weken. De kandidaat moet hiervoor informatie aanleveren, waaronder drie referenten, een opgave van nevenfuncties en persoonlijke informatie voor de betrouwbaarheidstoetsing. Een zogenoemd toetsingsgesprek bij DNB behoort tot de mogelijkheden.

Na instemming van DNB vindt de formele benoeming en installatie door het bestuur plaats en de inschrijving als bestuurder in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Gedurende de toetsingsperiode kan de kandidaat als toehoorder deelnemen aan vergaderingen van het bestuur

8. Opleiding en evaluatie

Het pensioenfonds biedt een kandidaat-bestuurslid een introductietraject en maatwerkopleidingen aan om, voor zover nodig, de benodigde kennis te verbeteren.

Na benoeming zorgt het fonds voor verdere opleiding, 'training on the job' (deelname aan commissies en werkgroepen) en begeleiding. De opleiding en training vindt plaats volgens het geschiktheidsplan van het fonds.

Het bestuur evalueert periodiek, in beginsel jaarlijks, zijn functioneren. In die evaluatie wordt ook de deskundigheid van het bestuur betrokken. Daarnaast vindt individuele evaluatie van bestuursleden plaats.

9. Vergoeding

Bestuursleden ontvangen van het pensioenfonds een vaste vergoeding voor de werkzaamheden. De hoogte van de vergoeding wordt vastgesteld door het bestuur van het pensioenfonds nadat het verantwoordingsorgaan in de gelegenheid is gesteld hierover advies uit te brengen en de raad van toezicht haar goedkeuring heeft gegeven.

De uitvoering van de betaling van de vergoeding kan anders verlopen en is afhankelijk van de afspraken die het bestuurslid maakt met de achterliggende organisatie.

10. Tijdsbesteding

Een bestuurslid moet voldoende tijd beschikbaar hebben en bereikbaar zijn om zijn/haar taak als bestuurder goed te kunnen vervullen. Een bestuurslid is gemiddeld ten minste één dag per week beschikbaar voor het pensioenfonds. De wettelijke VTE norm is 0.4.