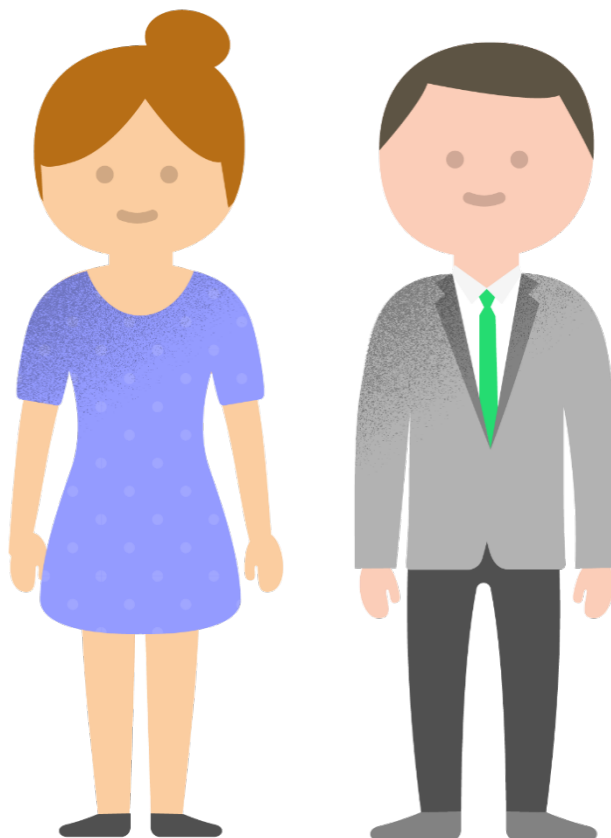


Profiel Commissaris

Univé Zuid-Nederland

Opgesteld en gecommuniceerd in kader van werving dd maart '20



Leeswijzer profiel commissaris Univé Zuid-Nederland

Waarom dit profiel?

Univé heeft een heldere ambitie. Wij organiseren zekerheid samen met de klant. Dat doen wij als coöperatie van de toekomst. Daarbij benutten we onze kracht. We staan met twee benen in de maatschappij en zijn altijd dichtbij en persoonlijk, zowel fysiek als digitaal voor het gemak van de klant. We zetten samen in op het voorkomen van risico's, beperken van gevolgen en de rest verzekeren we, altijd op zoek naar de beste oplossing voor de klant.

Wanneer wordt het profiel gebruikt?

Het profiel schetst wat van een Univé commissaris, zowel als persoon als binnen het RvC-collectief, wordt verwacht in termen van houding en gedrag.

Hoe is het profiel opgebouwd?

Het profiel bestaat uit 3 bouwstenen:

- Bouwsteen I bevat het **Univé basisprofiel** dat geldt voor alle commissarissen in de Formule. Deze is gericht op de houding en het gedrag dat van een Univé commissaris, zowel als persoon als binnen het RvC-collectief, mag worden verwacht om van de Formule een blijvend succes te maken.
- Bouwsteen II bevat het **functieprofiel** voor elke individuele commissaris. Deze is gebaseerd op het bestaande format functieprofiel uit het Draaiboek Geschiktheidstoetsing Univé Beleidsbepalers. Deze bouwsteen nodigt uit om het profiel af te stemmen op context-specifieke aandachtspunten.
- Bouwsteen III bevat het **wettelijk toetsingskader** welke we binnen Univé als vanzelfsprekend minimum beschouwen. Dit geldt als dynamisch onderdeel van het profiel; zodra de eisen veranderen blijven deze integraal onderdeel uitmaken van dit profiel.

Bouwsteen I - Basisprofiel van de Univé Commissaris

Als Commissaris binnen de Univé Formule

- Weet als toezichthouder, werkgever en adviseur binnen de dynamische Univé context het juiste **evenwicht** te hanteren tussen het belang van de **eigen organisatie en de Univé Formule**.
- Heeft **hart voor Univé** als type organisatie en de kernwaarden die Univé vertegenwoordigt.
- Onderschrijft de **strategische richting** van de Univé Formule en houdt toezicht op de implementatie van de Univé strategie binnen de eigen organisatie.
- Is trots op **het coöperatieve gedachtegoed** van Univé en handelt hier naar.

Als Commissaris van de eigen organisatie

- Heeft oog voor de **waardecreatie**, het **klantperspectief** en het **ledenbelang op lange termijn** in relatie tot de korte termijn resultaten/doelen.
- Vindt de juiste **balans** in het houden van toezicht op “soft controls” en “hard controls”.
- Houdt rekening met de **levenscyclus** van de organisatie en de context waarbinnen de organisatie opereert.
- Heeft toegang tot - en staat in **verbinding** met de organisatie.
- Neemt het **medewerkersperspectief** mee in overwegingen.

Als persoon (competenties/(houding/gedrag)

- Is **adviseur** voor het bestuur; kent het onderscheid tussen de rol van commissaris en bestuur.
- Is in staat tot **(zelf)reflectie** en toont ontwikkel- en verandervermogen.
- Is **proportioneel** in het willen beschikken over informatie; maakt onderscheid in “need to know” en “nice to know”.
- Heeft een **nieuwsgierige** en **ondernemende** persoonlijkheid.
- Is **consistent** en **betrouwbaar**.
- Is **onafhankelijk** in denken, oordelen en handelen; ten opzichte van bestuur, de eigen organisatie, de Univé Formule, collega-commissarissen en de eigen rol.

In relatie met Bestuur(der)

- Investeert in de relatie RvC/RvB: leert elkaar kennen en draagt bij aan **wederzijds vertrouwen** en schept daarmee ruimte voor de adviserende rol.
- Is constructief sparringpartner voor het bestuur; voert **het goede gesprek**:
 - weet een brede/strategische horizon te schetsen (niet het aflopen van afvinklijsten).
 - biedt comfort en ruimte aan bestuurder, ook in crisissituaties.
 - is in staat om onzekerheden te benoemen en te accepteren.

In relatie met Ledenraad

- Bouwt aan een goede **vertrouwensrelatie** met de Ledenraad.
- Stimuleert **transparantie in de informatie-uitwisseling** binnen de driehoek RvB, RvC en Ledenraad.



- Biedt comfort aan de Ledenraad ten aanzien van de **behartiging van het ledenbelang** en **zorgvuldige besluitvorming**.
- Legt als RvC **verantwoording** af aan de Ledenraad.

RvC als team

- Streeft naar een **evenwichtige /diverse teamsamenstelling**: qua kennis, type, leeftijd, geslacht, persoon/achtergrond et cetera. Onderschrijft het belang van diversiteit en complementariteit.
- Creëert een **samenwerkingsvaardige** RvC, handelt in dit kader constructief en rolvast ten aanzien van het functioneren als team en maakt binnen het team zaken bespreekbaar.

Bouwsteen II - Profiel Commissaris <<Univé Zuid-Nederland organisatie>>

Profiel Commissaris:

De Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) is een belangrijk intern toezichthoudend orgaan van Univé Zuid-Nederland. Het is daarom voor het functioneren van Univé Zuid-Nederland van groot belang dat de RvC zijn functies naar hedendaagse, professionele maatstaven kan uitvoeren.

Met inachtneming van de Statuten houdt ieder lid van de RvC zich bezig met de algemene gang van zaken binnen Univé Zuid-Nederland, het beleid en besluiten van de Raad van Bestuur. De RvC staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. Onder de bevoegdheden van de RvC vallen onder andere het vaststellen van de jaarrekening en de goedkeuring van de begroting. Bovendien zijn belangrijke besluiten (in financiële zin of in relatie tot het coöperatieve gedachtegoed) van de Raad van Bestuur aan de voorafgaande goedkeuring van de RvC onderworpen. Bij het vervullen van hun taken richten alle leden van de RvC zich naar het belang van Univé Zuid-Nederland en haar leden en nemen zij daarbij de missie van Univé Zuid-Nederland en de wet- en regelgeving in acht.

Algemene benoemingscriteria

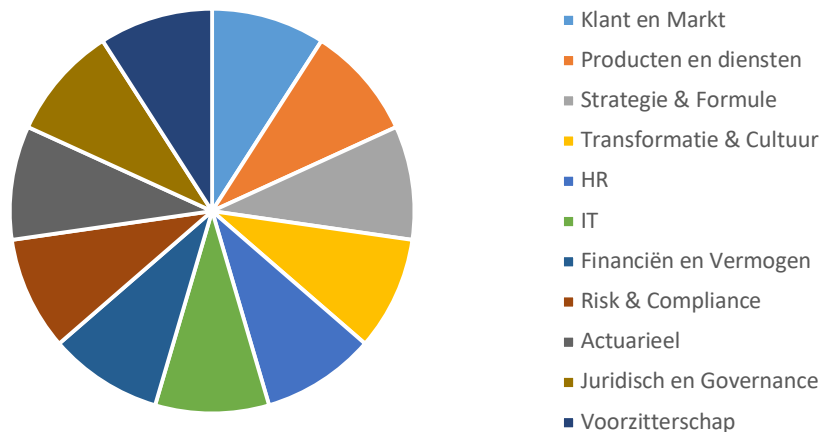
Binnen de RvC moet ieder lid een professionele reputatie, een brede maatschappelijke belangstelling en relevante ervaring hebben. Ook dienen de RvC-leden kritisch en onafhankelijk te opereren en dient de RvC evenwichtig te zijn samengesteld, zodat alle noodzakelijke expertise in de RvC is vertegenwoordigd.

De volgende algemene criteria gelden voor benoembaarheid, samenstelling en omvang:

- De RvC bestaat uit personen wier betrouwbaarheid buiten twijfel staat en die geschikt zijn voor de uitoefening van hun functies.
- De RvC dient zodanig te zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar en de Raad van Bestuur kritisch kunnen opereren. Alle leden zijn in staat om onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken.
- De RvC beschikt over voldoende leden om zijn of haar functie, ook in de commissies van de RvC, goed te kunnen uitoefenen.
- Er wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen geslacht, leeftijd en ervaring.
- Elk lid van de RvC dient in staat te zijn de hoofdlijnen van het beleid van Univé Zuid-Nederland met het oog op haar taken en verantwoordelijkheden te kunnen beoordelen en daar waar dit nodig is ook goed te keuren.
- De onafhankelijkheid en integriteit van ieder lid van de RvC zijn boven elke twijfel verheven.
- Alle leden voorkomen de schijn van belangenverstremming. Zij hebben geen onverenigbare functies of tegenstrijdige belangen

- De leden van de RvC dienen in staat te zijn (of, in geval van herbenoeming, bewezen hebben in staat te zijn) in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen.

Aandachtgebieden binnen RvC



Bijzonderheden

Van een lid van de RvC wordt verwacht dat hij/zij toereikende tijd investeert in de toezichhoudende taak, voortvloeiend uit de aard, omvang en complexiteit van en ontwikkelingen binnen de onderneming. Dit geldt zowel voor de reguliere agenda als in geval van voorkomende tussentijdse gebeurtenissen. Inschatting is dat het commissariaat een tijdsinvestering vraagt op jaarbasis van circa 10 vergaderingen, voorbereidingen en bijdrage aan een commissie.

Verantwoordelijkheden

De Raad van Commissarissen heeft in grote lijnen, met inachtneming van haar statutaire bevoegdheden, de volgende verantwoordelijkheden:

- Opstellen van een diversiteitsbeleid voor de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen.
- Werkt als team vanuit een duidelijke visie in relatie tot de verschillende rollen als toezichthouder, adviseur en werkgever;
- Beoordelen van de performance van de onderneming en waar nodig het geven van tegenkracht en indien de situatie dit vereist het besluiten tot en het uitvoeren van gepaste maatregelen;
- Bewaken dat de missie en ambitie, alsmede de diverse onderdelen van de in de strategie Univé geformuleerde doelen en waarden terugkomen in de door het bestuur opgestelde beleidsplannen;
- Bewaken en beoordelen van de integriteit, de moraliteit en de zorgvuldigheid van het bestuurlijke besluitvormingsproces, waarbij de belangen van alle belanghebbende partijen in acht behoren te worden genomen;
- Jaarlijks beoordelen van het functioneren van de leden van het bestuur en het functioneren van het bestuur als geheel, inclusief het vaststellen van de beloning, conform geldende wet- en regelgeving;
- Goedkeuren van besluiten van het bestuur, voortvloeiend uit haar statutaire en reglementaire taak;

- De goedkeuren van de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag;
- Fungeren als sparringpartner voor het bestuur;
- Toezien op naleving van de wet, de statuten en de in- en externe regelgeving;
- Toezien dat de verzekeraar voldoet aan de gestelde eisen op het gebied van solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit;
- Toezien op het risicomanagementsysteem;
- Toezien op en het beoordelen van de realisatie van de interne controleprogramma's en interne audit;
- Formuleren van de eigen informatiebehoefte;
- Het verzorgen van contacten met de Ondernemingsraad in het kader van de bepalingen van de Wet op de ondernemingsraden;
- Het initiëren van - en participeren in kalibratiesessies om te komen tot gedeeld beeld over waarden/ijkpunten;
- Het voorzien in een programma voor permanente educatie;
- De jaarlijkse evaluatie van de individuele leden van de Raad van Commissarissen, alsmede van het collectief.

Voor de leden van de Raad van Commissarissen die onderdeel uitmaken van de **audit- en risicocommissie** geldt verder dat er sprake moet zijn van:

- Grondige kennis van de financieel technische aspecten van risicobeheer of de nodige ervaring die een gedegen beoordeling van risico's mogelijk maakt;
- Grondige kennis van financiële verslaglegging, juridische risico's, interne beheersing en audit of de nodige ervaring die een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk maakt.

Voor de leden van de Raad van Commissarissen die onderdeel uitmaken van de **remuneratiecommissie** geldt verder dat er sprake moet zijn van:

- Aantoonbare ervaring op het gebied van management en organisatie, personeel & organisatie en management development.
- Kennis van regionale maatschappelijke, economische en HRM ontwikkelingen

Kennis, ervaring en vaardigheden

OPLEIDING

- Academisch werk- en denkniveau (diploma-eis);
- Opleiding tot Commissaris (eis, mag na aanstelling aan worden voldaan);
- Bij voorkeur diverse bij erkende onderwijsinstellingen gevolgde post-HBO of postacademische cursussen op de gebieden leidinggeven, algemeen management, verzekeringskennis en –producten, risico-, proces-, project-, verandermanagement, informatietechnologie/informatievoorziening, marketing, personeelsmanagement et cetera;
- Actuele kennis van vaktechnische ontwikkelingen d.m.v. vakliteratuur, thema- en branchebijeenkomsten, seminars en (interne) opleidingen) in de vorm van een programma voor permanente educatie.

WERKERVARING

- De commissaris heeft meer dan 10 jaar relevante werkervaring voor de rol, bijvoorbeeld opgedaan in managementfuncties.
- Beschikt over een breed netwerk en staat actief, midden in de samenleving.

KENNIS / VAARDIGHEDEN / COMPETENTIES

De commissaris:

- voldoet aan de geschiktheidseisen DNB en de AFM;
- is vaardig in het analyseren en interpreteren van (financiële) cijfers en kengetallen;
- heeft een helicopterview en is in staat om ten aanzien van de toegewezen portefeuille een onafhankelijk oordeel te vormen en bestuurders hierop kritisch te bevragen en hierover te adviseren;
- beschikt over empathisch vermogen, kan goed luisteren en de vraag achter de vraag analyseren;
- is een onafhankelijk denker en heeft countervailing power met professionele afstand richting de RvB;
- is integer, heeft verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling.

Uitwerking van verschillende aandachtsgebieden van waaruit een portefeuille samengesteld kan worden	
<p>1 Klant en Markt</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft kennis, ervaring en visie betreffende het inzetten van digitale media ten behoeve van klantinteractie en de toekomstige ontwikkelingen op dit gebied. - heeft kennis van en visie over ontwikkeling van marketing intelligence en omnichannel benadering om onze doelgroepen beter en specifiek van dienst te kunnen zijn. - heeft ervaring op het gebied van positionering en profilering, public relations en marketing van diensten. - heeft ruime, bij voorkeur bestuurlijke ervaring met klant & marktwerking en communicatie-strategieën. - heeft oog voor mensen en ziet toe op het gebruikersperspectief in beslissingen en overwegingen 	<p>2 Producten en Diensten</p> <ul style="list-style-type: none"> - is deskundig op het brede producten- en dienstenpakket van Univé in het kader het voorkomen en beperken van schade en verzekeren van risico's die overblijven. - is inhoudelijk deskundig op relevant verzekeringsgebied (waaronder brand, schade en zorg). - heeft kennis en ervaring met de markt waarop de onderneming actief is en is op de hoogte van de relevante ontwikkelingen die daarop spelen. - heeft kennis en ervaring met strategie, bedrijfsmodellen, verzekeringsproducten en voor het verzekeringsbedrijf relevante wet- en regelgeving. - is in staat om bij het beoordelen van producten, diensten en markten langetermijnbelangen van de onderneming te benoemen en om te beoordelen of de zorgvuldige behandeling van klanten/leden is geborgd.
<p>3 Strategie & Formule</p> <ul style="list-style-type: none"> - is bekend met de governance- en besluitvormingsstructuur en samenwerkingsverbanden binnen de Univé Formule. - kent de visieontwikkeling, lange termijnperspectief en ziet toe op de alignment van de eigen entiteit met strategie van de formule. - kent de invloed van externe belanghebbenden zoals de toezichthouders AFM en DNB. - is zich bewust van de invloed, de mogelijkheden en de afhankelijkheden binnen de formule. - heeft inzicht in de betekenis en gevolgen van de formuleafspraken voor de organisatie. - beschikt over goede organisatiesensitiviteit; onderkent de invloed en gevolgen van beslissingen, gedrag en activiteiten en is zich bewust van de formele en informele circuits. 	<p>4 Transformatie & Cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> - is zeer goed op de hoogte van de relevante ontwikkelingen binnen de verzekeringswereld. - heeft goed inzicht in de strategische richting van de Univé Formule en de betekenis hiervan voor de bedrijfsvoering. - heeft kennis van en ervaring met organisatiekunde, verandermanagement en stakeholdermanagement en beschikt over visie op de toepassing hiervan. - heeft kennis van en ervaring met moderne werkwijzen en managementtechnieken. - is zich bewust van het belang van cultuur, gedrag en reputatie binnen (alle niveaus in) de organisatie en weet hier effectief aandacht op te vestigen.
<p>5 HR</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft kennis van en ervaring met performancemanagement - is op de hoogte van de wet- en regelgeving op het gebied van (beheerst) beloningsbeleid en arbeidsrecht. - heeft kennis van beloningssystemen op bestuurdersniveau en ervaring met de toepassing ervan. - is zich bewust van de met beloningsbeleid samenhangende reputatierisico's. - heeft kennis van en ervaring met werving en selectieprocessen, waaronder het Draaiboek Geschiktheidstoetsing Univé Beleidsbepalers. - heeft oog voor mensen en ziet toe op het medewerkersperspectief in beslissingen en overwegingen. - geeft invulling aan goed werkgeverschap vanuit het coöperatief gedachtengoed. 	<p>6 IT</p> <ul style="list-style-type: none"> - kent het IT-landschap van de organisatie op hoofdlijnen. - kent actuele digitale ontwikkelingen (zoals digitale transformatie, standaardisatie, robotisering, selfservice) en kan de impact van deze ontwikkelingen op de business beoordelen. - kan de risico's en de toegevoegde waarde van IT gerelateerde ontwikkelingen bepalen en investeringen in dit kader beoordelen. - heeft kennis van (de mogelijkheden en risico's) van datamanagement en weet dit te relateren aan o.a. privacyaspecten.
<p>7 Financiën en Vermogen</p> <ul style="list-style-type: none"> - beschikt over kennis en ervaring en visie betreffende de relevante aspecten van financiën. - ruime expertise op gebied van financieel beleid, heeft kennis van financiële markten en kent de specifieke eisen die worden gesteld aan interne beheersing in de organisatie. - heeft deskundigheid ten aanzien van financial auditing, waarbij kennis van IT-audit een pre is. - heeft kennis van vermogensbeheer om beleid en risico's in dit kader te kunnen beoordelen. 	<p>8 Actuarieel</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft deskundigheid om te beoordelen of er sprake is van het hanteren van een adequaat herverzekeringsbeleid, toereikende schadevoorzieningen en een toereikende premiestelling van de producten die onder de verantwoordelijkheid van de organisatie vallen. - adviseert vanuit actuaireel perspectief het bestuur in relatie tot bedrijfseconomische en verzekeringstechnische vraagstukken.

<p>9 Risk & Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft kennis op het gebied wet- en regelgeving evenals van de sociale, ethische en professionele normen, zoals neergelegd in relevante codes om toe te zien op de naleving en de handhaving ervan. - weet wanneer stakeholders geïnformeerd moeten worden. - is in staat de opzet, werking en resultaten van de compliance-functie te beoordelen. - is in staat om het beleid ten aanzien van risicomanagement en de bijbehorende procedures en maatregelen te begrijpen en het bestuur hierop kritisch te bevragen. - heeft kennis van en ervaring met de meest relevante risico's van de onderneming, gespreid in de tijd en in de organisatie. - beschikt over goed beoordelingsvermogen t.a.v. het door externe toezichthouders gevoerde beleid, de accenten daarin en de gevolgen voor de eigen organisatie. - volgt voortdurend de ontwikkelingen in nieuwe regelgeving en het vermogen daarvan de gevolgen voor de eigen organisatie te doorzien. 	<p>10 Juridisch en Governance</p> <ul style="list-style-type: none"> - heeft inzicht in verzekeringsrecht, verbintenissen- en contractrecht, rechtspersonenrecht, arbeidsrecht, bestuursrecht en huurrecht. - richt zich in het bijzonder op de spelregels die worden afgesproken, zowel intern als met externe partijen. - heeft inzicht in juridische consequenties van besluiten en gevoel voor verhoudingen tussen partijen. - is in staat om zich over vorenstaande een onafhankelijk oordeel te vormen en bestuurders hierop kritisch te bevragen en hierover te adviseren. - beschikt over uitgebreide inhoudelijk kennis van corporate governance van ondernemingen en coöperaties. - kent de governance binnen de formule. - heeft een goed gevoel voor bestuurlijke verhoudingen.
<p>11 Voorzitter</p> <ul style="list-style-type: none"> - beschikt over brede maatschappelijke en bestuurlijke ervaring. - heeft kennis van de activiteiten van de onderneming, althans de vaardigheid en bereidheid deze kennis op geëigend niveau te verwerven. - heeft uitgebreide kennis van corporate governance. - heeft gevoel voor bestuurlijke en politieke verhoudingen. - beschikt over een breed en relevant maatschappelijk en bestuurlijk netwerk. - beschikt over natuurlijk gezag en is een bindende en overtuigende persoonlijkheid. - is in staat de cohesie binnen de Raad van Commissarissen te bevorderen en daarbinnen de individuele leden optimaal te laten functioneren (incl. een programma van permanente educatie en zelfevaluatie). - beschikt over goede communicatieve vaardigheden en is besluit- en onderhandelingsvaardig. - beschikt over uitstekende voorzittersvaardigheden; de voorzitter is het eerste aanspreekpunt voor het bestuur. - is in staat om er in ieder geval op toe te zien dat: <ul style="list-style-type: none"> - de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, de OR en de ledenraad naar behoren verlopen; - de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest; - voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen; - commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; - de raad en zijn commissies naar behoren functioneren; - individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; - commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen; - commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen; - het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert; - de raad van commissarissen signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan de raad van commissarissen worden gerapporteerd; - de algemene vergadering ordelijk en efficiënt verloopt; - effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en - de raad van commissarissen tijdig en nauw betrokken wordt bij een fusie- of overnameproces. - heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur. 	

Bouwsteen III - Wettelijk toetsingskader geschiktheid

De geschiktheid van de commissaris volgt uit een samenstel van kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. De specifieke geschiktheid van het lid van de Raad van Commissarissen blijkt in ieder geval uit opleiding, werkervaring en competenties. De vereiste geschiktheid dient te worden gezien in het licht van de specifieke kenmerken van Univé <naam invoegen> als regionale onderlinge (brand-) verzekeraar en assurantietussenpersoon. Ieder lid van de RvC is in staat de hoofdlijnen van het totale beleid van Univé [naam invoegen] te beoordelen en zich een kritisch, afgewogen en zelfstandig oordeel te vormen over de ontwikkelingen, de strategie en de eventuele risico's die daarbij worden gelopen. Tevens beschikken de leden van de RvC – tenminste gezamenlijk en gespreid over de leden – over inhoudelijke kwalitatief toereikende kennis en zijn zij in belangrijke mate geschikt met betrekking tot (het toezichthouden op) de volgende onderwerpen.

Bestuur, organisatie en communicatie, in het bijzonder binnen coöperatie besturen, 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;

Producten, diensten en markten waarop de onderneming actief is, inclusief relevante wet- en regelgeving en financiële (en actuariële) aspecten;

Beheerste en integere bedrijfsvoering, waaronder de administratieve organisatie en interne controle, de waarborging van deskundigheid en vakbekwaamheid binnen de onderneming, de zorgvuldige behandeling van klanten, het risicomanagement, compliance en de uitbesteding van werkzaamheden;

Evenwichtige en consistente besluitvorming, waarbij onder meer de belangen van klanten en andere stakeholders een centrale positie innemen.

Competenties

Geschiktheid van een commissaris wordt ook beoordeeld op aanwezige competenties. Het gaat hierbij om de samenhang tussen de volgende competenties: authenticiteit, besluitvaardigheid, communicatief vermogen, helikopterzicht en oordeelsvorming, klant- en kwaliteitsgericht, leiderschap, loyaliteit, omgevingssensitiviteit, onafhankelijkheid, onderhandelingsvaardigheid, overtuigingskracht, samenwerkingsvermogen, stijlflexibiliteit, strategische sturing, stressbestendig, verantwoordelijkheid, voorzittersvaardigheid, coöperatieve gedachtengoed en kritisch vermogen.

De competentie voorzittersvaardigheid is in het bijzonder van toepassing op de commissaris die de rol van voorzitter vervult.