

## Code Pensioenfondsen 2015





Amsterdam, december 2016  
In opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen

## Code Pensioenfondsen 2015

Naleving en verdieping op vijf thema's

Eelco Buunk  
Bert Hof  
Ward Rougoor  
Jarst Weda



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

*SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.*

SEO-rapport nr. 2016-92

ISBN 978-90-6733-843-1

Copyright © 2016 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via [secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl)

## Samenvatting en conclusies

*Dit rapport bevat het nalevings- en verdiepingsonderzoek van de Code Pensioenfondsen, gericht op vijf thema's waarvoor de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen in het nalevingsrapport over 2014 aandacht vraagt. Een deel van de normen kent een hoge toepassing door de pensioenfondsen, al geven fondsen wel aan moeite te hebben met de toepassing van de norm die toeziet op het in het jaarverslag afleggen van verantwoording over het beleid. Een ander deel van de normen kent een lagere toepassing.*

### Aanleiding en doel

Dit rapport bevat het nalevings- en verdiepingsonderzoek van de Code Pensioenfondsen, uitgevoerd in opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen. Het onderzoek richt zich op thema's waarvoor in het nalevingsrapport over 2014 door de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen aandacht is gevraagd:

1. Missie, visie en strategie;
2. Intern toezicht;
3. Interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden;
4. Diversiteit; en
5. Verantwoording afleggen.

Doelen van het onderzoek zijn het vaststellen van de naleving door pensioenfondsen voor een selectie van normen binnen de genoemde thema's en het toetsen van hoe deze normen in de praktijk functioneren. Deze verdiepende analyse is gericht op knelpunten en 'good practices' in de naleving. Daarbij is niet alleen gekeken naar de naleving in boekjaar 2015, maar komen ook inspanningen in 2016 en vooruitblikken naar de toekomst aan bod. De gehanteerde methoden zijn een webenquête onder de pensioenfondsen en interviews met pensioenfondsen.

### Representativiteit webenquête

De respons op de webenquête in termen van aantallen fondsen (141) is groot genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. In termen van deelnemers en activa dekt de webenquête rond de 85-91 procent van de 'populatie' (alle pensioenfondsen in Nederland). De respons op de enquête kan daarmee als representatief worden beschouwd.

### Uitkomsten toepassing en naleving

Voor de Code Pensioenfondsen geldt het 'pas-toe-of-leg-uit'-beginsel. Er is sprake van naleving van een norm van de Code als een pensioenfonds deze norm toepast, of als een fonds deze norm niet toepast, maar dan wel (in het jaarverslag of op de website) motiveert (uitlegt) waarom er wordt afgeweken. Als een fonds de norm niet toepast én niet uitlegt waarom de norm niet wordt toegepast, is er sprake van niet-naleving van de betreffende norm.

De pensioenfondsen is in de webenquête gevraagd of zij een norm toepassen, gemotiveerd niet toepassen of niet gemotiveerd niet toepassen (in dat geval: niet naleven). Uit de webenquête volgt dat de *toepassing hoog* is (90 procent of hoger) voor de normen of normonderdelen die ingaan op:

- het opstellen van een missie, visie en strategie door het bestuur;
- periodieke toetsing van de effectiviteit van beleid;

- het betrekken van de naleving van de Code bij de taak van het intern toezicht;
- het hebben van een adequate interne klachten- en geschillenprocedure;
- het hebben van een klokkenluidersregeling; en
- verantwoording afleggen in het jaarverslag over het beleid.

Ondanks de hoge toepassing op de norm die toeziet op het in het jaarverslag afleggen van verantwoording over het beleid, geeft een derde van de fondsen aan moeite te hebben met het toepassen van deze norm. Vooral het uitleggen van risico's op de korte en lange termijn en het opnemen van de belangen van alle belanghebbenden worden daarbij als lastig ervaren.

De *toepassing is lager* voor de normen of normonderdelen die ingaan op:

- het in het jaarverslag beschrijven van missie, visie en strategie (89 procent toepassing);
- de evaluatie van het functioneren van het bestuur (83 procent);
- het in het jaarverslag beschrijven van de mate waarin gestelde doelen zijn bereikt (77 procent toepassing);
- het vaststellen van concrete stappen om de diversiteit te bevorderen (62 procent; dit betreft enkel de pensioenfondsen die hebben aangegeven niet te voldoen aan de diversiteitsnormen met betrekking tot de samenstelling van bestuur en VO/BO in termen van geslacht en/of leeftijd);
- het beoordelen van het halen van gestelde diversiteitsdoelen (57 procent; hiervoor geldt hetzelfde);
- de samenstelling van bestuur en VO/BO in termen van geslacht (55 procent) en leeftijd (33 procent); en
- het aangeven hoe en binnen welke termijnen de gewenste diversiteit wordt gerealiseerd (20 procent; ook dit betreft enkel de pensioenfondsen die hebben aangegeven niet te voldoen aan de diversiteitsnormen met betrekking tot de samenstelling van bestuur en VO/BO in termen van geslacht en/of leeftijd).

Norm 18 ziet erop toe dat het bestuur in het jaarverslag de missie, visie en strategie van het pensioenfonds beschrijft, alsmede de mate waarin het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt. Het niet toepassen van deze norm komt in de meeste gevallen doordat ten tijde van het opstellen van het jaarverslag (nog) geen (expliciete) missie, visie en strategie waren geformuleerd. De meeste fondsen die deze norm niet toepassen, geven aan dit in 2016 wel te zullen doen.

Van de bovengenoemde normen, of normonderdelen met een lagere toepassing, kennen de volgende normen of normonderdelen een *naleving (niet-toepassing zonder motivatie) lager dan 90 procent*:

- het in het jaarverslag beschrijven van de mate waarin gestelde doelen zijn bereikt (89 procent naleving);
- evaluatie van het functioneren van het bestuur (88 procent);
- het beoordelen van het halen van gestelde diversiteitsdoelen (80 procent; dit betreft enkel de pensioenfondsen die hebben aangegeven niet te voldoen aan de diversiteitsnormen met betrekking tot de samenstelling van bestuur en VO/BO in termen van geslacht en/of leeftijd);
- het aangeven hoe en binnen welke termijnen de gewenste diversiteit wordt gerealiseerd (69 procent; hiervoor geldt hetzelfde).

**Resultaten verdiepende analyses**

De Code wordt gezien als leidraad voor goed pensioenfondsbestuur, als handvat voor de invulling van de werkwijze en taken van het intern toezicht en als stimulans voor de dialoog tussen het bestuur en het intern toezicht.

Bij bijna de helft van de fondsen toetst het intern toezicht de naleving van de Code zelf. Een ander groot deel van de fondsen geeft aan dat het bestuur dit doet en de bevindingen rapporteert aan het intern toezicht. Een visitatiecommissie komt het vaakst voor als invulling van het intern toezicht, gevolgd door een raad van toezicht. Het aandeel fondsen dat het intern toezicht invult met een raad van toezicht neemt toe met de fondsgrootte. Dit heeft onder meer te maken met de wettelijke verplichting die veel bedrijfstakpensioenfondsen hebben om een raad van toezicht in te stellen. Fondsen met een visitatiecommissie geven vaker aan dat het intern toezicht zelf actief de naleving van de Code toetst dan fondsen met een raad van toezicht.

De meeste fondsen vinden dat de Code bijdraagt aan een betere interne cultuur. Tegelijkertijd geeft een meerderheid aan dat een gezonde interne cultuur zich niet in regels en procedures laat vangen.

Hoewel uit de interviews blijkt dat pensioenfondsen de diversiteitsnormen als nuttig zien, zijn de meeste fondsen het eens met de stelling dat diversiteit om complementariteit van competenties en deskundigheid in het bestuur draait in plaats van om geslacht of leeftijd. Om diversiteit binnen de pensioenfondsorganen te bevorderen, nemen de meeste pensioenfondsen maatregelen als het op schrift zetten van een visie over diversiteit, het communiceren van de doelstellingen over diversiteit en het aanpassen van de werving- en selectieprocedure. Adviezen van fondsen die voldoen aan de diversiteitsdoelen luiden: ga actief op zoek naar geschikte kandidaten, maak in de vacature duidelijk dat een vrouwelijke kandidaat of kandidaat onder 40 jaar gewenst is en enthousiasmeer jongeren actief.





# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting en conclusies .....</b>	<b>i</b>
<b>1 Inleiding.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Respons en representativiteit enquête.....</b>	<b>3</b>
<b>3 Thema Missie, visie en strategie .....</b>	<b>7</b>
3.1 Naleving Missie, visie en strategie .....	7
3.2 Verdieping Missie, visie en strategie.....	8
3.3 Conclusies.....	11
<b>4 Thema Intern toezicht.....</b>	<b>13</b>
4.1 Verdieping Intern toezicht.....	13
4.2 Conclusies.....	19
<b>5 Thema Interne cultuur en melding klachten en onregelmatigheden.....</b>	<b>21</b>
5.1 Verdieping Interne cultuur en melding klachten en onregelmatigheden .....	22
5.2 Conclusies.....	26
<b>6 Thema Diversiteit .....</b>	<b>27</b>
6.1 Naleving Diversiteit .....	27
6.2 Verdieping Diversiteit.....	30
6.3 Conclusies.....	38
<b>7 Thema Verantwoording afleggen .....</b>	<b>39</b>
7.1 Verdieping Verantwoording afleggen .....	40
7.2 Conclusies.....	44
<b>Literatuur .....</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage A Vragenlijst enquête.....</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage B Kruistabellen naleving diversiteit en stellingen.....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage C Interviews .....</b>	<b>59</b>



# 1 Inleiding

*Dit rapport bevat het nalevings- en verdiepingsonderzoek van de Code Pensioenfondsen. Middels interviews en een webenquête is voor een aantal thema's vastgesteld wat de naleving is door pensioenfondsen en is onderzocht welke knelpunten en goede voorbeelden er blijken uit de praktijk.*

## *Inhoud & doel van het onderzoek*

Dit rapport bevat het nalevings- en verdiepingsonderzoek van de Code Pensioenfondsen (verder: 'de Code'), uitgevoerd in opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (verder: 'de Monitoringcommissie'). Dit onderzoek richt zich op een selectie van normen uit de Code en bevat naast de vaststelling van de naleving van die normen ook een verdiepende analyse naar knelpunten en 'good practices' in de naleving. Het onderzoek is uitgevoerd middels een webenquête onder de pensioenfondsen, aangevuld met interviews met pensioenfondsen.

In 2015 heeft de Monitoringcommissie onderzoek laten doen naar de naleving van alle normen in de Code over het boekjaar 2014. Zie: Daartoe zijn de jaarverslagen over 2014 gebruikt<sup>1</sup>. Dit heeft geleid tot de *Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen over 2014*<sup>2</sup>.

De webenquête onder pensioenfondsen richt zich op thema's waarvoor in het nalevingsrapport over 2014 aandacht wordt gevraagd, te weten:

1. Missie, visie en strategie;
2. Intern toezicht;
3. Interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden;
4. Diversiteit; en
5. Verantwoording afleggen.

Doelen van het onderzoek zijn het vaststellen van de naleving door pensioenfondsen voor een selectie van normen binnen de genoemde thema's en het toetsen van hoe deze normen in de praktijk functioneren. Wat wordt er met de Code bereikt, zijn er knelpunten bij de naleving en wat zijn goede voorbeelden ('good practices') van toepassing van de Code? Daarbij is niet alleen gevraagd naar de naleving in boekjaar 2015, maar komen ook inspanningen in 2016 en vooruitblikken naar de toekomst aan bod. Op deze manier geeft het onderzoek concrete aanknopingspunten voor de verdere invulling van goed pensioenfondsbestuur in de komende jaren.

## *Naleving en toepassing van de Code Pensioenfondsen*

Op 1 juli 2014 trad de Code Pensioenfondsen in werking, bestaande uit 83 normen met betrekking tot goed pensioenfondsbestuur van de pensioenfondsen met een statutaire zetel in Nederland. Voor deze Code geldt het zogenaamde 'pas-toe-of-leg-uit'-beginsel. Er is sprake van *naleving* van een norm van de Code als een pensioenfonds deze norm *toepast*, of als een fonds deze norm niet

<sup>1</sup> Dit onderzoek staat in het rapport *Naleving Code Pensioenfondsen. Meting over boekjaar 2014* (Weda et al., 2015). Zie: [http://mcpf.nl/wp-content/uploads/2016/01/SEO\\_Onderzoeksrapport.pdf](http://mcpf.nl/wp-content/uploads/2016/01/SEO_Onderzoeksrapport.pdf).

<sup>2</sup> Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (2016). Zie: <http://mcpf.nl/monitoringcommissie-presenteert-nalevingsrapport-over-2014-3/>.

toepast, maar dan wel motiveert (*uitlegt*) waarom er wordt afgeweken. Als een fonds de norm niet toepast én niet uitlegt waarom de norm niet wordt toegepast, is er sprake van *niet-naleving* van de betreffende norm.

#### *Opzet van het onderzoek*

Het onderzoek is uitgevoerd in drie delen:

- *Keuze van thema's en normen voor de webenquête en het opstellen van de online vragenlijst.* De thema's zijn gekozen door de Monitoringcommissie. De specifieke normen en de vragen daarover zijn in overleg vastgesteld door de Monitoringcommissie en SEO Economisch Onderzoek (verder: 'SEO'). Hiervoor is tevens de input gebruikt uit vijf interviews met pensioenfondsen, die onder andere waren gericht op het identificeren van onderwerpen en vragen voor de webenquête. In de enquête is getracht een evenwicht te vinden tussen het nalevingsdeel enerzijds en het verdiepende deel anderzijds;
- *Uitvoering van de webenquête.* De pensioenfondsen zijn via e-mail aangeschreven om de webenquête in te vullen en er zijn reminders gestuurd teneinde de respons te verhogen (via e-mail en telefoon). De enquête is rond de vijf genoemde thema's opgebouwd en bestaat uit vragen over de naleving en verdiepende vragen voor elk thema. De verdiepende vragen zijn soms afhankelijk gemaakt van de antwoorden op de nalevingsvragen;
- *Verwerking van de resultaten uit de webenquête.* De antwoorden op de 'gesloten' en 'open vragen' zijn verwerkt en in dit onderzoeksrapport beschreven. Ter verdere verdieping van de resultaten zijn vijf interviews uitgevoerd.

De complete vragenlijst is te vinden in Bijlage A. Bijlage C bevat een lijst met de geïnterviewde personen.

#### *Leeswijzer*

Hoofdstuk 2 gaat in op de respons en representativiteit van de enquête. De hoofdstukken 3 tot en met 7 gaan elk in op één van de thema's, respectievelijk Missie, visie en strategie, Intern toezicht, Interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden, Diversiteit, en Verantwoording afleggen. Deze hoofdstukken zijn opgezet volgens de indeling: aanleiding voor dit thema; naleving op de betreffende normen; verdiepende analyses; conclusies. De inzichten uit de interviews zijn verwerkt in de verdiepende analyses.

## 2 Respons en representativiteit enquête

*De respons op de enquête in termen van aantallen fondsen (141) is groot genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Het responspercentage is 60 procent. In termen van deelnemers en activa wordt rond de 85-91 procent van de populatie gedekt. We beschouwen de respons van de enquête daarmee als representatief.*

In totaal zijn 234 pensioenfondsen gevraagd deel te nemen aan de enquête<sup>3</sup>. Van de 234 fondsen hebben er 141 de enquête tot en met de laatste vraag ingevuld<sup>4</sup>. Het responspercentage ligt hiermee op ongeveer 60 procent. Tabel 2.1 geeft in meer detail aan hoe de 40 procent non-respons is verdeeld.

**Tabel 2.1** Van de 234 aangeschreven fondsen hebben 141 de enquête volledig ingevuld

Status	Aantal	Procent
Bruikbare respons	141	60%
Gestart, niet afgemaakt	34	15%
Niet begonnen	46	20%
Per e-mail aangegeven niet mee te willen werken	13	6%
<b>Totaal</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Bron: SEO Economisch Onderzoek. Percentages tellen niet op tot 100% vanwege afronding.

Binnen dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen kleine, middelgrote, grote en zeer grote pensioenfondsen op basis van de ‘technische voorziening’<sup>5</sup>:

- Fondsen met een technische voorziening van minder dan € 100 miljoen vallen in de categorie “klein”;
- Fondsen met een technische voorziening tussen € 100 miljoen en € 1 miljard vallen in de categorie “middelgroot”;
- Fondsen met een technische voorziening tussen € 1 miljard en € 5 miljard vallen in de categorie “groot”;
- Fondsen met een technische voorziening groter dan € 5 miljard vallen in de categorie “zeer groot”.

Figuur 2.1 geeft de verdeling van de aan de enquête deelnemende pensioenfondsen over de omvangscategorieën. De meeste fondsen vallen in de categorie “groot” (40 procent van het aantal geënquêteerde fondsen), gevolgd door “middelgroot” (31 procent). Het aandeel zeer grote fondsen

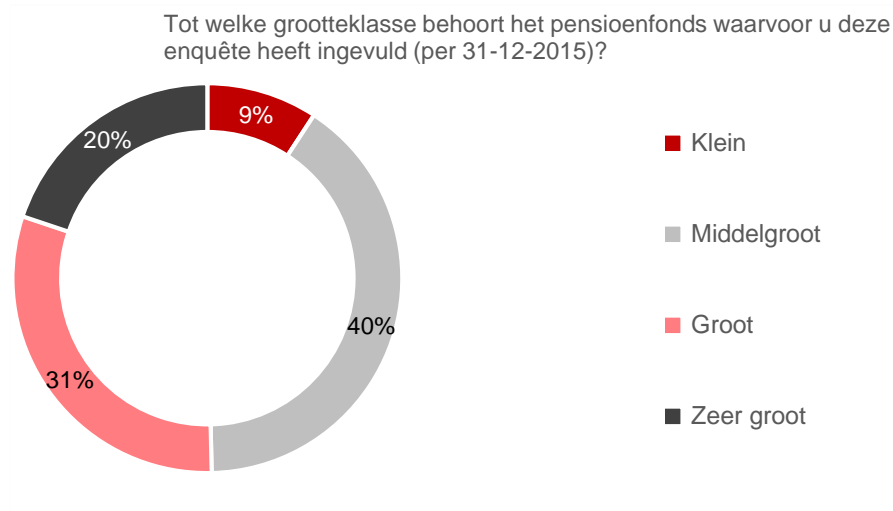
<sup>3</sup> Alle leden van de Pensioenfederatie zijn aangeschreven voor de enquête. Daarnaast zijn door de Pensioenfederatie contactgegevens verstrekt van twaalf niet-leden. Ook deze zijn uitgenodigd deel te nemen.

<sup>4</sup> Alle fondsen die niet verder zijn gekomen dan het derde thema zijn niet meegenomen in de analyse. Dit levert 141 fondsen op. Dit betreft 138 leden van de Pensioenfederatie en 3 niet-leden. De leden van de Pensioenfederatie zijn gezamenlijk goed voor ongeveer € 1.160 miljard aan activa; de niet-leden vertegenwoordigen ongeveer € 1,5 miljard aan activa (activa van deelnemende fondsen verstrekt door de Pensioenfederatie; activa van drie niet-leden verkregen uit het jaarverslag).

<sup>5</sup> Met de technische voorziening wordt het vermogen bedoeld dat naar verwachting nodig is om alle pensioentoezeggingen te kunnen dekken.

is 20 procent. Het kleinste aandeel wordt gevormd door de kleine fondsen: deze maken 9 procent uit van het aantal geënquêteerde pensioenfondsen.

**Figuur 2.1** Alle omvangscategorieën pensioenfondsen zijn vertegenwoordigd in de enquête (N=141)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Tabel 2.2 geeft in de eerste drie rijen het aantal deelnemers van alle pensioenfondsen en van de fondsen die hebben meegewerkt aan de enquête weer (in miljoenen). Tussen de 85 en 91 procent van alle deelnemers is aangesloten bij de pensioenfondsen die aan de enquête hebben meegewerkt.

**Tabel 2.2** Het deelnemersbestand van respondenten vertegenwoordigt tussen de 85 en 91 procent van het totaal

	Steekproef	Populatie	Aandeel steekproef
Aantal deelnemers <sup>6</sup> (mln.)	4,8	5,4	90%
Aantal gewezen deelnemers <sup>7</sup> (mln.)	7,9	9,4	85%
Aantal pensioengerechtigden <sup>8</sup> (mln.)	2,9	3,2	91%
Activa 2015 (mld. €)	1.065	1.175	91%

Bron: Deelnemers steekproef en populatie: DNB (2016a), Activa populatie: DNB (2016b), Activa steekproef: aangeleverd door Pensioenfederatie

In totaal vertegenwoordigt de steekproef € 1.065 miljard aan activa ten opzichte van € 1.175 miljard aan activa bij onder DNB-toezicht staande fondsen (vierde rij in Tabel 2.2). Dit is een aandeel in termen van activa van ongeveer 91 procent.

<sup>6</sup> Personen die aan de pensioenregeling deelnemen en pensioen opbouwen.

<sup>7</sup> Oud-medewerkers die niet meer aan de pensioenregeling deel nemen. Zij bouwen geen pensioen meer op bij het pensioenfonds, maar hebben hun opgebouwde pensioen niet aan een andere pensioenuitvoerder overgedragen.

<sup>8</sup> Deelnemers die pensioen ontvangen.

De respons in termen van aantallen fondsen (141) is onzes inziens groot genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Het responspercentage van 60 procent verbergt dat in termen van deelnemers en activa rond de 85-91 procent van de populatie wordt gedekt. We beschouwen de respons van de enquête daarmee als representatief. Wel dient er rekening te worden gehouden met mogelijke verschillen in antwoorden tussen kleinere en grotere fondsen.

De resultaten uit de enquête zoals beschreven in dit rapport zijn gebaseerd op wat de pensioenfondsen *zeggen te doen*. Er heeft geen controle plaatsgevonden of fondsen daadwerkelijk rapporteren wat ze zeggen te rapporteren of zich gedragen zoals ze zeggen zich te gedragen. Dat op sommige normen uit de enquête een relatief lage toepassing en relatief hoge niet-naleving door de pensioenfondsen blijkt (zie hoofdstuk 6), zien wij als een belangrijke aanwijzing dat er door de geënquêteerden niet in bijzondere mate 'sociaal wenselijk' is geantwoord. Tot slot kan nog worden opgemerkt dat als pensioenfondsen aangeven gemotiveerd af te wijken van een norm uit de Code, dit niet iets zegt over de 'kwaliteit' van de gegeven uitleg.





## 3 Thema Missie, visie en strategie

*Het grootste deel van de fondsen geeft aan de normen 3 en 18 met betrekking tot missie, visie en strategie en de beschrijving daarvan in het jaarverslag toe te passen in 2015. In bijna een kwart van de gevallen beschrijven fondsen niet in het jaarverslag of en in hoeverre gestelde doelen zijn bereikt. De helft van deze fondsen geeft daarvoor geen motivering in het jaarverslag. De meeste fondsen die aangeven norm 18 niet (geheel) toe te passen in 2015, geven aan dit in 2016 wel te zullen doen.*

Het thema Missie, visie en strategie betreft norm 3 en norm 18 van de Code. Norm 3 luidt: “Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. Ook zorgt het voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij.” Norm 18 luidt: “Het bestuur beschrijft in het jaarverslag helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. Ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt.” De reden dat dit thema is opgenomen in het nalevings- en verdiepingsonderzoek is de aanbeveling in de Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen over 2014 dat pensioenfondsen meer aandacht zouden kunnen besteden aan het expliciet formuleren van missie, visie en strategie (blz. 4).

Paragraaf 3.1 bespreekt de enquêteresultaten op het nalevingsdeel van de enquête (vraag 1 van de enquête; zie Bijlage A). Paragraaf 3.2 bespreekt de enquêteresultaten op het verdiepende deel van de enquête (vragen 2 tot en met 7 van de enquête; zie Bijlage A). Paragraaf 3.3 zet de conclusies voor dit thema op een rij.

### 3.1 Naleving Missie, visie en strategie

Tabel 3.1 laat zien hoeveel pensioenfondsen aangeven normen 3 en 18 te hebben toegepast in 2015. De twee in de tabel genoemde onderdelen van norm 3 (eerste twee regels in de tabel) worden door 92 procent van de fondsen toegepast<sup>9</sup>. Norm 18 (laatste twee regels van de tabel) wordt minder toegepast dan norm 3. Het verschil is het grootst bij het onderdeel “het bestuur beschrijft in het jaarverslag of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt”, waar ruim driekwart van de fondsen aangeeft dit toe te passen<sup>10</sup>. Ongeveer elf procent past dit onderdeel niet toe én motiveert dit niet.

---

<sup>9</sup> 88 procent van alle respondenten past beide delen tegelijk toe.

<sup>10</sup> Het aandeel dat norm 18 in zijn geheel toepast is 74 procent.

Tabel 3.1 Norm 18 kende in 2015 een lagere mate van toepassing dan norm 3

Normen missie, visie en strategie	Toegepast	Niet (geheel) toegepast, wel gemotiveerd	Niet (geheel) toegepast, niet gemotiveerd
Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op (onderdeel van norm 3) (N=141)	129 (91,5%)	10 (7,1%)	2 (1,4%)
Het bestuur toetst periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij (onderdeel van norm 3) (N=141)	129 (91,5%)	8 (5,7%)	4 (2,8%)
Het bestuur beschrijft in het jaarverslag helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds (onderdeel van norm 18) (N=141)	125 (88,7%)	10 (7,1%)	6 (4,3%)
Het bestuur beschrijft in het jaarverslag of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt (onderdeel van norm 18) (N=141)	109 (77,3%)	16 (11,3%)	16 (11,3%)

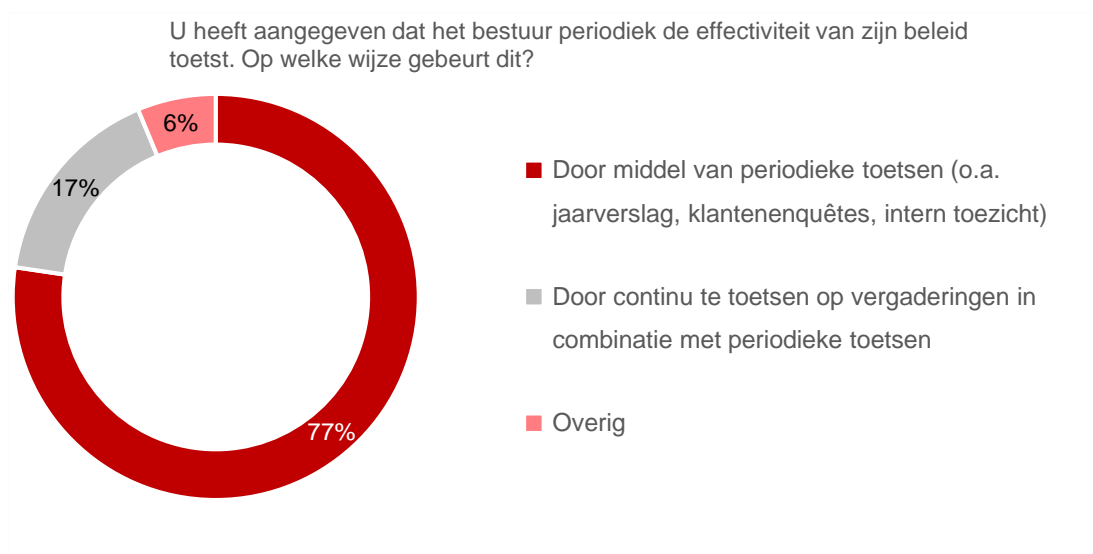
Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

## 3.2 Verdieping Missie, visie en strategie

De verdiepende vragen in de enquête aan de pensioenfondsen betreffen de vragen 2 tot en met 6 (zie Bijlage A). Afgezien van vraag zes zijn dit allemaal open vragen. Niet al deze vragen zijn aan alle pensioenfondsen gesteld: dit was afhankelijk van de antwoorden op de nalevingsvragen.

De meeste pensioenfondsen geven aan de missie, visie en strategie te gebruiken als leidraad of basis voor het te voeren beleid (bijna 80 procent van de fondsen; vraag 3). Figuur 3.1 geeft aan op welke wijze fondsen periodiek de effectiviteit van het beleid toetsen (vraag 4). Het grootste deel van de fondsen toetst de effectiviteit van het beleid door middel van een periodieke toets (77 procent). Deze toets bestaat uit verantwoording in het jaarverslag, zelfevaluatie, klantenpanels en enquêtes, en dialoog met het intern toezicht en verantwoordingsorgaan. Een kleiner deel (17 procent) geeft aan hiernaast het beleid ook continue te toetsen op bestuursvergaderingen. Fondsen in de categorie “Overig” gaven antwoorden als: “Door zelfevaluatie en risicoanalyse” en “Via afstemming over het gevoerde beleid met verantwoordingsorgaan, visitatiecommissie, sociale partners en andere belanghebbenden”.

**Figuur 3.1** Het grootste deel van de fondsen geeft aan de effectiviteit van het beleid alleen periodiek te toetsen (N=128)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Er zijn 37 fondsen die hebben aangegeven norm 18 niet (geheel) toe te passen, waarvan er 35 een toelichting hebben gegeven (vraag 5)<sup>11</sup>. Zie Figuur 3.2. Bijna de helft van deze fondsen geeft aan de missie, visie en strategie pas later (dan in 2015) te hebben opgesteld. Ongeveer 30 procent geeft aan de missie, visie en strategie niet expliciet te hebben gemaakt in het jaarverslag. Dit is niet zozeer een reden voor niet-toepassing, als wel een herhaling van het feit dat er niet is toegepast. Een kleine tien procent geeft aan dat grote wijzigingen of onzekerheid over het fonds de reden is dat norm 18 niet is toegepast. De categorie “Overig” bevat antwoorden als: *”Het bestuur heeft geconstateerd dat missie, visie en strategie ook in het Jaarverslag moet worden opgenomen. Dit is onbewust niet gebeurd. In het Jaarverslag 2016 zal dit wel opgenomen zijn”* en *”Leesbaarheid van het jaarverslag is een belangrijke punt. Daarbij is mogelijk verantwoording over norm 18 gedeeltelijk in het gedrang gekomen”*.

<sup>11</sup> Van deze 35 geven 11 fondsen aan deze norm in zijn geheel niet toe te passen. Vijf fondsen beschrijven wel in het jaarverslag in hoeverre de gestelde doelen zijn bereikt, zonder de missie, visie en strategie te omschrijven. 19 fondsen omschrijven een heldere missie, visie en strategie in het jaarverslag, maar beschrijven niet in hoeverre de gestelde doelen zijn bereikt.

**Figuur 3.2** De meeste fondsen die norm 18 niet (geheel) hebben toegepast hebben de missie, visie en strategie pas later opgesteld of deze niet expliciet gemaakt in het jaarverslag (N=35)

U heeft aangegeven norm 18 in 2015 niet (geheel) toe te hebben gepast: wat is daarvoor de reden?



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Van de 37 fondsen die aangeven norm 18 nog niet (geheel) toe te passen in 2015, zijn 32 dit wel van plan te doen in 2016.

### Good practices bij missie, visie en strategie

Fondsen is gevraagd naar goede voorbeelden ('good practices') van de toepassing van normen die toezien op het opstellen en uitdragen van een missie, visie en strategie (vraag 7). 122 fondsen hebben voorbeelden aangeleverd. Diverse fondsen geven aan dat belanghebbenden hierbij centraal moeten staan. Zo proberen fondsen de strategie van het fonds zo concreet mogelijk te maken, bijvoorbeeld door 'beloften' te doen aan deelnemers en pensioengerechtigden. Daarbij stellen fondsen communicatie van groot belang te vinden. Om draagvlak bij deelnemers te creëren organiseren ze informatiebijeenkomsten of zoeken naar manieren om sociale partners actief te betrekken. Ook zoeken verschillende fondsen naar een zo laagdrempelig mogelijke manier om over pensioentechnische aspecten te communiceren. Een fonds geeft aan in de nieuwsbrieven een vertaling van de lage dekkingsgraad naar mogelijke gevolgen voor de deelnemers te hebben gemaakt.

Fondsen zoeken actief naar manieren om missie, visie en strategie door te laten werken in alledaagse zaken. Een fonds geeft aan posters te hebben laten drukken met daarop de missie, visie en strategie. Deze hangen op het bestuursbureau om de dagelijkse zichtbaarheid en herkenbaarheid te vergroten. Diverse andere fondsen geven hier invulling aan door bij elk beleidsvoorstel de vraag te stellen in hoeverre dit bijdraagt aan de geformuleerde missie, visie en strategie. Andere fondsen geven aan goede ervaringen te hebben met het uitwerken van de geformuleerde strategie in concrete doelstellingen of een meerjarenplan. Verder zorgen fondsen zowel intern met fondsorganen als extern met deelnemers of stakeholders voor periodiek terugkerende

bespreekmomenten. Een fonds geeft aan vanuit de geformuleerde visie actief deel te nemen aan de pensioendiscussies, waaronder de discussie die gevoerd wordt in het kader van de Code Pensioenfondsen.

Fondsen zijn verder van mening dat missie, visie en strategie dynamische begrippen zijn die regelmatig moeten worden voorzien van een update. Een veelgenoemde good practice is het integreren van missie, visie en strategie in de beleids- en verantwoordingscyclus. Dit betekent dat geformuleerde doelstellingen worden gemonitord en uiteindelijk geëvalueerd. In lijn met de eerder genoemde good practices ten aanzien van communicatie met deelnemers geven fondsen aan verantwoording af te leggen op basis van de uitgevoerde monitoring. Verschillende fondsen geven aan een studie te hebben uitgevoerd naar de toekomst van het fonds. Deze biedt vervolgens inzichten om de missie, visie en strategie waar nodig bij te stellen.

### **Interviews**

Uit de gehouden interviews volgen de volgende additionele inzichten. Er wordt aangegeven dat het hebben van een missie, visie en strategie helpt om focus aan te brengen in de bedrijfsvoering. Het risico bestaat dat hier te weinig tijd voor wordt genomen en dat de waan van de dag ervoor zorgt dat het lastiger is om lange-termijndoelen te stellen. De Code draagt bij aan het versterken van de missie, visie en strategie, doordat deze concreet worden gemaakt en worden geëvalueerd. Hierdoor wordt duidelijk wat wel en wat niet werkt. De communicatie van missie, visie en strategie verloopt soms stroef: een fonds geeft aan dat uit panelonderzoek blijkt er niet veel naar de missie, visie en strategie op de website en in andere verslagen wordt gekeken. Andere kanalen moeten worden ingezet bij het uitdragen van de missie, visie en strategie.

## **3.3 Conclusies**

Uit de enquête blijkt dat het grootste deel van de fondsen aangeeft norm 3 en norm 18 toe te passen in 2015. Norm 3 wordt door 88 procent van de fondsen toegepast; norm 18 door 77 procent. Een nog groter deel leefde deze normen na (door toepassing of door te motiveren waarom de norm niet werd toegepast in het jaarverslag): 97 procent voor norm 3 en 89 procent voor norm 18. Het niet toepassen van norm 18 komt in de meeste gevallen doordat ten tijde van het opstellen van het jaarverslag (nog) geen (expliciete) missie, visie en strategie waren geformuleerd.

Opvallend is dat in bijna een kwart van de gevallen fondsen in 2015 niet in het jaarverslag beschrijven of en in hoeverre gestelde doelen zijn bereikt. De helft van deze fondsen geeft daarvoor geen motivering in het jaarverslag. De meeste fondsen die aangeven norm 18 niet (geheel) toe te passen in 2015, geven aan dit in 2016 wel te zullen doen.

Fondsen gebruiken de opgestelde missie, visie en strategie als leidraad voor het te voeren beleid. De meeste fondsen toetsen de effectiviteit van het beleid middels een periodieke toets.



## 4 Thema Intern toezicht

*Alle respondenten geven in de enquête aan dat het intern toezicht in 2015 de naleving van de Code betrok bij zijn taken. De Code wordt gezien als leidraad voor goed pensioenfondsbestuur, als handvat voor de invulling van de werkwijze en taken van het intern toezicht en als stimulant voor de dialoog tussen het bestuur en het intern toezicht. Bij bijna de helft van de fondsen toetst het intern toezicht de naleving van de Code zelf. Het aandeel fondsen dat het intern toezicht invult met een raad van toezicht neemt toe naarmate de fondsgrootte toeneemt. Fondsen met een visitatiecommissie geven vaker aan dat het intern toezicht zelf actief de naleving van de Code toetst dan fondsen met een raad van toezicht.*

Het thema Intern toezicht richt zich op de vorm van intern toezicht en op de relatie tussen intern toezicht en de Code. Het Rapport Naleving Code Pensioenfondsen over 2014 beveelt aan dat het intern toezicht zijn rol bij de naleving van de Code nader invult, evalueert en hierover rapporteert (blz. 5). Binnen dit thema is norm 15 van belang: “Het intern toezicht betreft de naleving van deze Code bij zijn taak”. In de enquête is de toepassing en naleving van deze norm uitgevraagd (vraag 8). Alle fondsen geven aan dat het intern toezicht de naleving van de Code bij zijn taak betreft. De norm wordt dus door 100 procent van de respondenten toegepast.

Paragraaf 4.1 bespreekt de enquêteresultaten op het verdiepende deel van de enquête (vragen 9 tot en met 13 van de enquête; zie Bijlage A). Paragraaf 4.2 zet de conclusies voor dit thema op een rij.

### 4.1 Verdieping Intern toezicht

Voor de verdieping van het thema Intern toezicht zijn twee open vragen gesteld (vragen 12 en 13), twee meerkeuzevragen met de mogelijkheid tot een open antwoord (vragen 9 en 11) en één vraag met stellingen, waarbij fondsen aan konden geven in hoeverre ze het eens/oneens zijn met de betreffende stellingen.

Het thema Intern toezicht bevat verdiepende vragen, welke aan alle fondsen zijn gesteld, met uitzondering van de vraag met betrekking tot de wijze waarop de dialoog tussen het intern toezicht en het bestuur wordt gevoerd. Die vraag is gesteld aan fondsen die aangaven het (helemaal) eens te zijn met de stelling “De Code stimuleert de dialoog tussen bestuur en intern toezicht met betrekking tot het nastreven van een goed pensioenfondsbestuur” (onderdeel van vraag 10).

De fondsen is gevraagd hoe zij het intern toezicht invullen. Zie Figuur 4.1. Bijna 60 procent geeft aan dat het intern toezicht door een visitatiecommissie wordt ingevuld. Iets meer dan een derde van de fondsen geeft aan het intern toezicht door een raad van toezicht te laten uitvoeren.<sup>12</sup> Slechts 8 procent doet dit door middel van een niet-uitvoerend bestuur in een gemengd model.

---

<sup>12</sup> Conform de wet van 10 juli 2013 tot wijziging van de pensioenwet, artikel 103 dient het intern toezicht bij bedrijfstakpensioenfondsen met een paritair of onafhankelijk bestuur uitgevoerd te worden door een raad van toezicht, tenzij het bedrijfstakpensioenfonds volledig is verzekerd bij een verzekeraar (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/STB-2013-302.html>).

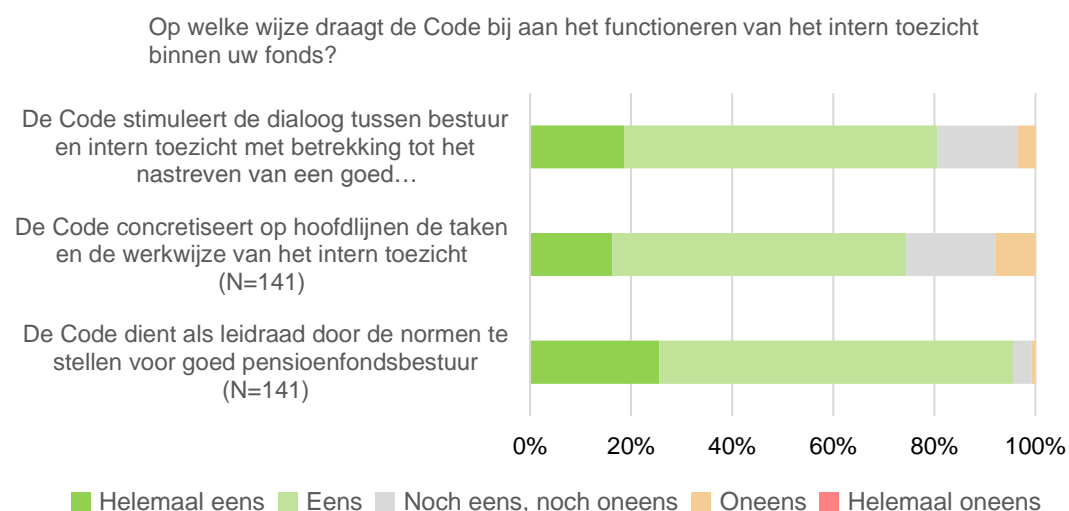
**Figuur 4.1** Bij de meeste fondsen wordt het intern toezicht door een visitatiecommissie uitgevoerd (N=141)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

In Figuur 4.2 staan drie stellingen over het effect van de Code op het functioneren van het intern toezicht. Deze stellingen geven inzicht in de vraag op welke wijze de Code bijdraagt aan het functioneren van het intern toezicht binnen de pensioenfondsen. Het grootste deel van de respondenten is het met elke stelling (helemaal) eens. De stelling “*de Code dient als leidraad door de normen te stellen voor goed pensioenfondsbestuur*” kent het hoogste percentage fondsen dat het (helemaal) eens is met de stelling (96 procent).

**Figuur 4.2** De meerderheid van de fondsen vindt dat de Code een positieve bijdrage levert aan het functioneren van het intern toezicht binnen het fonds<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Eén fonds heeft “weet niet” ingevuld bij de stelling “*De Code stimuleert de dialoog tussen bestuur en intern toezicht met betrekking tot het nastreven van een goed pensioenfondsbestuur*”.



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Uit deze resultaten blijkt dat de Code wordt gezien als leidraad voor goed pensioenfondsbestuur, als handvat voor de invulling van de werkwijze en taken van het intern toezicht en als stimulans voor de dialoog tussen het bestuur en het intern toezicht.

Figuur 4.3 geeft weer op welke wijze het intern toezicht zicht houdt op de naleving van de Code. Bijna de helft geeft aan dat het intern toezicht actief toetst op de naleving van de Code. Ruim een derde geeft aan dat het bestuur de naleving toetst en het intern toezicht van de uitkomst op de hoogte stelt (36 procent). Zeven procent geeft aan dat het bestuursbureau de naleving toetst en de resultaten worden gedeeld met het intern toezicht. Elf procent geeft aan dit op een andere manier te doen. Antwoorden in de categorie “Anders” combineren meestal twee of alle drie de genoemde opties.

**Figuur 4.3 Bij de meeste fondsen toetst het intern toezicht actief op naleving van de Code (N=141)**



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

De antwoorden op de vraag op welke wijze het intern toezicht wordt ingevuld zijn in Figuur 4.4 uitgesplitst naar de verschillende fondsgroottes. Het aandeel fondsen dat het intern toezicht invult met een raad van toezicht neemt toe met de fondsgrootte. Dit heeft onder meer te maken met de wettelijke verplichting die veel bedrijfstakpensioenfondsen hebben om een raad van toezicht in te stellen. Ruim driekwart van de kleine en middelgrote fondsen geeft aan dat het intern toezicht door een visitatiecommissie wordt ingevuld. Ruim twee derde van de zeer grote fondsen vult het intern toezicht in met een raad van toezicht (en in 18 procent van de gevallen door middel van niet-uitvoerende bestuurders in een gemengd model). Bij de grote fondsen overheerst de visitatiecommissie, maar wordt het intern toezicht ook vaak door een raad van toezicht ingevuld.

**Figuur 4.4** Kleinere fondsen vullen het intern toezicht vaker in met een visitatiecommissie. Grotere fondsen vullen het intern toezicht vaker in met een raad van toezicht.<sup>14</sup>

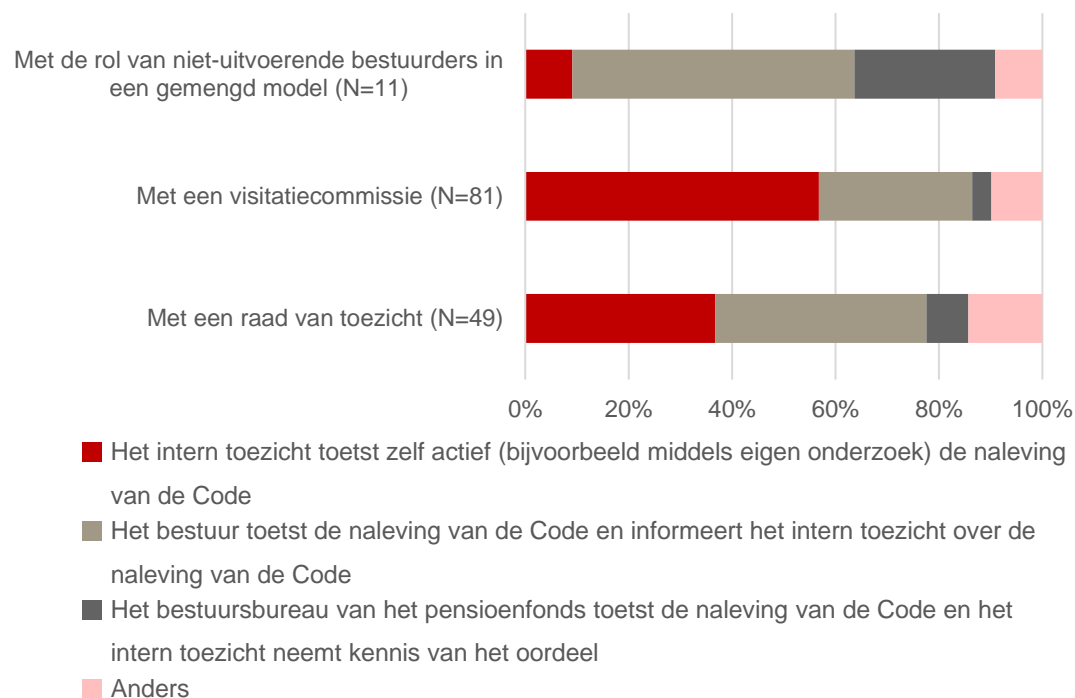


Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Figuur 4.5 geeft per toezichtsvorm weer hoe de Code wordt getoetst. Fondsen met een visitatiecommissie geven vaker aan dat het intern toezicht zelf actief de naleving van de Code toetst dan fondsen met een raad van toezicht. Bij fondsen met een gemengd model met niet-uitvoerende bestuurders wordt de naleving van de Code vooral getoetst door het bestuur of het bestuursbureau dat het intern toezicht van de resultaten op de hoogte brengt.

<sup>14</sup> Klein: fondsen met een technische voorziening van minder dan € 100 mln. Middelgroot: fondsen met een technische voorziening tussen € 100 mln. en € 1 mld. Groot: fondsen met een technische voorziening tussen € 1 en € 5 mld. Zeer groot: fondsen met een technische voorziening groter dan € 5 mld.

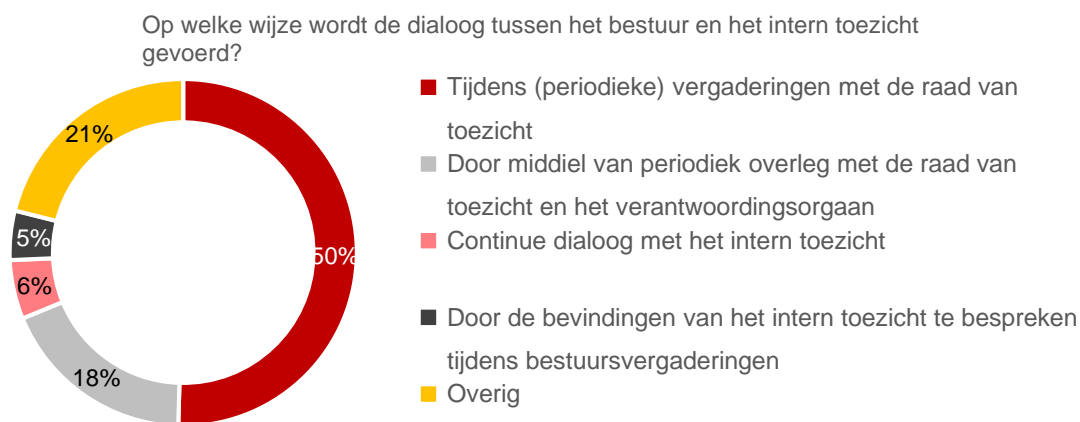
**Figuur 4.5** Het intern toezicht toetst of zelf actief, of wordt door het bestuur op de hoogte gebracht van de naleving van de Code



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Fondsen die hebben aangegeven het (helemaal) eens te zijn met de stelling “De Code stimuleert de dialoog tussen bestuur en intern toezicht met betrekking tot het nastreven van een goed pensioenfondsbestuur” zijn gevraagd naar de wijze waarop deze dialoog wordt ingevuld. De resultaten staan weergegeven in Figuur 4.6. In de categorie “Overig” vallen antwoorden als: “Voornamelijk via bestuursvergaderingen, de commissies, studiedagen en regulier punt van aandacht in de vergaderingen van het DB” en “Tijdens evaluatiesessies ten aanzien van zelfevaluatie bestuur wordt de Code als belangrijke input meegenomen”.

**Figuur 4.6** De dialoog tussen het bestuur en het intern toezicht vindt meestal plaats door middel van (periodieke) vergaderingen tussen het bestuur en de raad van toezicht (N=109)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

De dialoog tussen het bestuur en het intern toezicht vindt in de helft van de gevallen plaats middels periodieke vergaderingen tussen het bestuur en de raad van toezicht en in bijna twintig procent van de gevallen tussen het bestuur, de raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan. Zes procent geeft aan dat het bestuur continu een dialoog voert met het intern toezicht. Vijf procent geeft aan dat de bevindingen van het intern toezicht worden besproken in de bestuursvergaderingen.

### **Good practices ten aanzien van het intern toezicht**

De Code vraagt het intern toezicht van een fonds om de Code te betrekken bij haar taak. Als onderdeel van de enquête is fondsen gevraagd naar goede voorbeelden (good practices) hiervan. Diverse fondsen geven aan de naleving van de Code (samen met de VITP toezichtscodes<sup>15</sup>) onderdeel te hebben gemaakt van de overeenkomst van opdracht met de visitatiecommissie. Op deze manier is sprake van een expliciet geformuleerde wens de Code te betrekken bij het toezicht. Ook zonder dit op deze manier vast te leggen kan de Code bij het toezicht worden betrokken. Verschillende fondsen geven aan te werken met vragenlijsten geënt op de Code, welke periodiek door het intern toezicht aan het bestuur worden voorgelegd. Andere fondsen stellen goede ervaringen te hebben met een meer selectieve behandeling van de Code. Te denken valt aan het jaarlijks onder de aandacht brengen van een specifiek thema uit de Code om intern te bediscussiëren.

Een aanzienlijke groep fondsen is voorstander van een actief intern toezicht. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het (laten) uitvoeren van eigen onderzoek naar de naleving van de Code. In lijn hiermee stellen fondsen van het intern toezicht te verwachten actief richting het bestuur te communiceren over niet-naleving en wanneer nodig concrete actiepunten te agenderen. Een aantal fondsen geeft aan dat op aangeven van het intern toezicht nadere inspanningen zijn geleverd om de diversiteit binnen de fondsorganen te vergroten. Bij diverse fondsen bepaalt het intern toezicht mede hoe over de Code wordt bericht in het jaarverslag.

Diverse fondsen geven aan dat naar aanleiding van de invoering van de Code en op aangeven van het intern toezicht aanvullend of gewijzigd beleid is gemaakt. Een enkeling stelt juist veel waarde te hechten aan een 'eigen' visie van het intern toezicht. Dit fonds spreekt uit dat het simpelweg langslopen van de normen van de Code onvoldoende is.

### **Interviews**

Geïnterviewden geven aan dat het intern toezicht de Code doorloopt met het bestuur of op basis van door het bestuur aangeleverde informatie de naleving controleert. Het risico bestaat dat dit lijkt op het afvinken van een lijstje, al wordt er ook aangegeven dat dit vooral in het eerste jaar zo was. Afgelopen jaar lag de focus al meer op het evalueren van het bestuur, borging en het beïnvloeden van gedrag. De manier van evalueren verschilt tussen pensioenfondsen, bijvoorbeeld via dialoog of periodieke evaluaties.

In een aantal interviews wordt aangegeven dat het bestuur documentatie met betrekking tot de naleving van de Code aanlevert aan de visitatiecommissie. Op basis hiervan gaan het intern toezicht, het bestuur en het verantwoordingsorgaan in gesprek. Er wordt door geïnterviewden aangegeven dat deze vorm van toetsing voor fondsen met een visitatiecommissie goed werkt. Visitatiecommissies hebben geen tijd om zelf de hele Code door te lopen, aangezien ze vaak maar

---

<sup>15</sup> Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector, [www.vitp.nl/over-vitp/vitp-toezichtcode](http://www.vitp.nl/over-vitp/vitp-toezichtcode)

voor een korte periode aanwezig zijn en meerdere zaken bekijken. Het document over de naleving van de Code wordt ook door andere toezichthouders gecontroleerd.

Uit de interviews komt ook naar voren dat de rol van het intern toezicht niet altijd even duidelijk is. Hierbij wordt de rolverdeling tussen het bestuur en het intern toezicht genoemd en het niveau van focus. De Pensioenwet en aanvullende wetgeving zijn wat dit betreft anders ingericht dan de Code. Er wordt gesuggereerd dat het zou kunnen helpen om een overzicht te maken waarin de wisselwerking tussen de verschillende organen met betrekking tot de Code wordt beschreven. Uit de interviews komt echter niet naar voren wie de aangewezen partij is om een dergelijk overzicht te maken.

## 4.2 Conclusies

Alle respondenten geven aan dat het intern toezicht in 2015 de naleving van de Code betrok bij zijn taken. Een visitatiecommissie komt het vaakst voor als invulling van het intern toezicht, gevolgd door een raad van toezicht. Intern toezicht in de vorm van niet-uitvoerende bestuurders in een gemengd model komt minder vaak voor.

De Code wordt gezien als leidraad voor goed pensioenfondsbestuur, als handvat voor de invulling van de werkwijze en taken van het intern toezicht en als stimulans voor de dialoog tussen het bestuur en het intern toezicht.

Bij bijna de helft van de fondsen toetst het intern toezicht de naleving van de Code zelf. Een ander groot deel van de fondsen geeft aan dat het bestuur dit doet en de bevindingen rapporteert aan het intern toezicht.

Het aandeel fondsen dat het intern toezicht invult met een raad van toezicht neemt toe naarmate de fondsgrootte toeneemt. Dit heeft onder meer te maken met de wettelijke verplichting die veel bedrijfstakpensioenfondsen hebben om een raad van toezicht in te stellen. Ruim driekwart van de kleine en middelgrote fondsen geeft aan dat het intern toezicht door een visitatiecommissie wordt ingevuld. Ruim twee derde van de zeer grote fondsen vult het intern toezicht in met een raad van toezicht. Bij de grote fondsen overheerst de visitatiecommissie, maar wordt het intern toezicht ook vaak door een raad van toezicht ingevuld.

Fondsen met een visitatiecommissie geven vaker aan dat het intern toezicht zelf actief de naleving van de Code toetst dan fondsen met een raad van toezicht. Bij fondsen met een gemengd model met niet-uitvoerende bestuurders wordt de naleving van de Code vooral getoetst door het bestuur of het bestuursbureau dat het intern toezicht van de resultaten op de hoogte brengt.



## 5 Thema Interne cultuur en melding klachten en onregelmatigheden

*De meeste fondsen geven aan een klachten- en geschillenprocedure en klokkenluidersregeling te hebben. Fondsen die geen klokkenluidersregeling hebben, geven aan dat deze in 2015 nog in voorbereiding was, of dat er geen sprake is van financieel afhankelijke personen waar deze regeling voor bedoeld is. De meeste fondsen vinden dat de Code bijdraagt aan een betere interne cultuur. Tegelijkertijd geeft een meerderheid aan dat een gezonde interne cultuur zich niet in regels en procedures laat vangen. De meeste fondsen zijn het oneens met de stelling dat het niet realistisch is om van kleine pensioenfondsen te verwachten dat deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling instellen.*

Het thema “Interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden” betreft de normen 41 en 43, welke ingaan op het hebben van een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling. Deze regelingen worden in het Rapport Naleving Code Pensioenfondsen over 2014 aangemerkt als bruikbare indicatoren voor een goede interne cultuur (blz. 5). Norm 41 luidt: “Het bestuur zorgt voor een adequate interne klachten- en geschillenprocedure die voor belanghebbenden eenvoudig toegankelijk is. In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de afhandeling van klachten en de veranderingen in regelingen of processen die daaruit voortvloeien.” Norm 43 luidt: “Het bestuur zorgt ervoor dat degenen die financieel afhankelijk zijn van het fonds, zonder gevaar voor hun positie kunnen rapporteren over onregelmatigheden binnen het pensioenfonds. Dit kan gaan om onregelmatigheden van algemene, van operationele en van financiële aard.”

De toepassing en naleving van normen 41 en 43 staan weergegeven in Tabel 5.1. Vrijwel alle fondsen geven aan in 2015 een adequate klachten- en geschillenprocedure te hebben. Ongeveer negentig procent van de fondsen geeft aan een klokkenluidersregeling te hebben.

**Tabel 5.1 Ruim 90 procent van de pensioenfondsen past normen 41 en 43 toe**

Normen interne cultuur	Toegepast	Niet (geheel) toegepast, wel gemotiveerd	Niet (geheel) toegepast, niet gemotiveerd
Het bestuur zorgt voor een adequate interne klachten- en geschillenprocedure die voor belanghebbenden eenvoudig toegankelijk is (onderdeel van norm 41)n (N=141)	140 (99,3%)	1 (0,7%)	0 (0,0%)
Het bestuur zorgt ervoor dat degenen die financieel afhankelijk zijn van het fonds, zonder gevaar voor hun positie kunnen rapporteren over onregelmatigheden binnen het pensioenfonds (klokkenluidersregeling). Dit kan gaan om onregelmatigheden van algemene, van operationele en van financiële aard (norm 43) (N=141)	128 (90,8%)	10 (7,1%)	3 (2,1%)

Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Paragraaf 5.1 bespreekt de enquêteresultaten op het verdiepende deel van de enquête (vragen 15 tot en met 20 van de enquête; zie Bijlage A). Paragraaf 5.2 zet de conclusies voor dit thema op een rij.

## 5.1 Verdieping Interne cultuur en melding klachten en onregelmatigheden

Bij het thema Interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden zijn verdiepende vragen gesteld, waarbij er drie afhankelijk waren van de vraag of een fonds norm 41 of 43 wel of niet heeft toegepast.

De vraag “U heeft aangegeven geen interne klachten- en geschillenprocedure te hebben. Wat is daarvoor de reden?” is door één fonds beantwoord, omdat maar één fonds heeft aangegeven in 2015 geen adequate interne klachten- en geschillenprocedure te hebben. De reden die hiervoor wordt gegeven is dat deze nog in ontwikkeling was. In 2016 is deze geformaliseerd.

In Figuur 5.1 staan de antwoorden op de vraag: “U heeft aangegeven geen klokkenluidersregeling te hebben. Wat is daarvoor de reden”? Van de 13 fondsen geven zes fondsen aan dat deze in 2015 nog in voorbereiding was. Vijf fondsen geven aan dat er geen financieel afhankelijke personen zijn waar deze regeling voor bedoeld is.<sup>16</sup> Twee fondsen geven aan dat een dergelijke regeling niet noodzakelijk zou zijn. Daarvan merkt één fonds op dat dit vooral bij grotere organisaties een vereiste is en een ander fonds stelt dat alle uitbestedingsrelaties een klokkenluidersregeling kennen en dat dit afdoende zou zijn.

**Figuur 5.1** Fondsen zonder klokkenluidersregeling zijn deze vaak nog aan het voorbereiden of kennen geen financieel afhankelijke personen (N=13)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Twintig procent van de fondsen (N=136) geeft aan groepen/personen niet nader te definiëren als antwoord op de open vraag: “In de normen 41 tot en met 44 uit de Code Pensioenfondsen wordt aangegeven op wie de klachten- en geschillenprocedure en de klokkenluidersregeling gericht dienen te zijn. Deze groepen/personen zijn: “belanghebbenden” (norm 41), “betrokkenen” (norm 42) en personen die “financieel afhankelijk zijn van het fonds” (norm 43 en 44). Heeft u deze groepen/personen nader gedefinieerd? Zo ja, op welke wijze?”. Ruim veertig

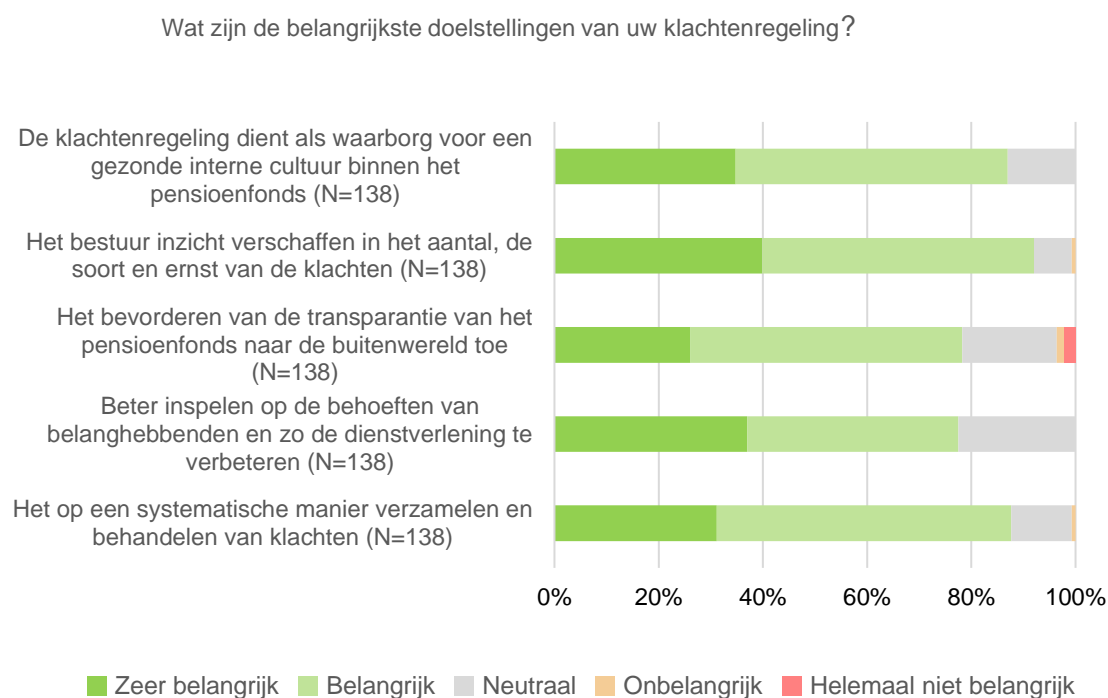
<sup>16</sup> De term “financieel afhankelijke personen” (normen 36, 43 en 44 van de Code) is niet gedefinieerd in de Code Pensioenfondsen. Uit de context van deze normen valt op te maken dat het hier gaat om werknemers van een pensioenfonds en personen wier arbeidsinkomen op andere wijze van een pensioenfonds afhankelijk is.



procent geeft aan dat de definities beschreven zijn in de regelingen. Bijna veertig procent geeft overige antwoorden, waarbij er soms ook definities voor de betreffende groepen/personen worden gegeven.

Om na te gaan wat de belangrijkste doelstellingen zijn van de klachten- en geschillenregeling zijn vijf doelstellingen geïdentificeerd. Deze zijn weergegeven in Figuur 5.2. Hierbij staat voor elk van de vijf doelstellingen aangegeven hoe belangrijk deze worden gevonden door de fondsen.

**Figuur 5.2 Klachtenregeling kent meerdere belangrijke doelstellingen<sup>17</sup>**



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

De meeste pensioenfondsen beoordelen de doelstellingen als (zeer) belangrijk. De doelstellingen “Beter inspelen op de behoeften van belanghebbenden en zo de dienstverlening te verbeteren” en “Het bevorderen van de transparantie van het pensioenfonds naar de buitenwereld toe” worden door ruim een vijfde van de pensioenfondsen als helemaal niet belangrijk, onbelangrijk of neutraal beoordeeld.

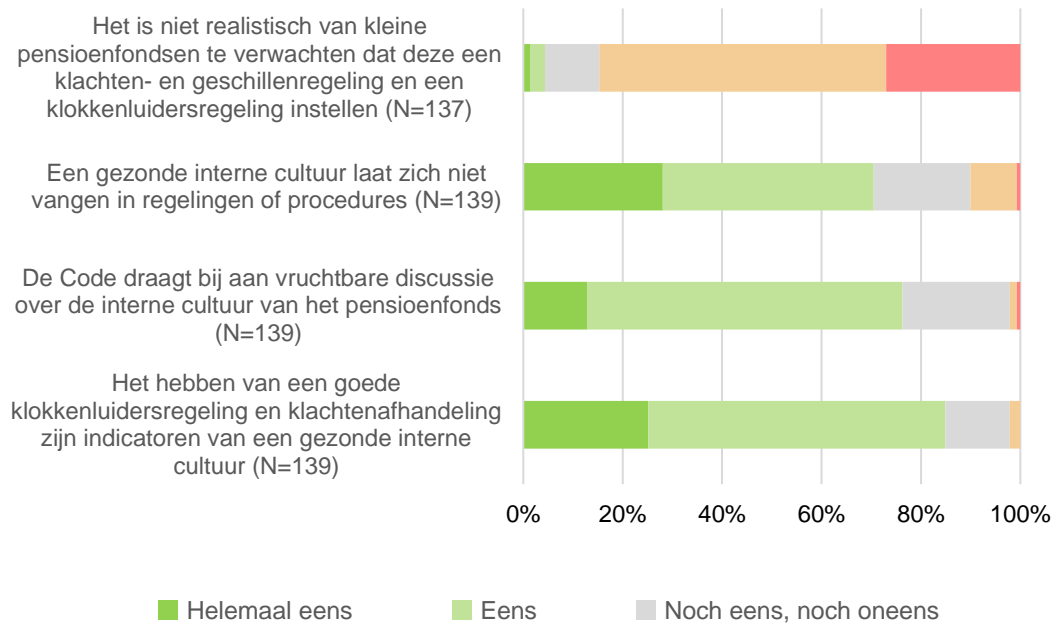
Figuur 5.3 geeft enkele stellingen over de bijdrage van de Code aan de interne cultuur. De normen 41 en 43 vragen om een klachten- en geschillenregeling (41) en klokkenluidersregeling (43). Het hebben van goede regelingen wordt gezien als indicatoren voor een gezonde interne cultuur (onderste rij). De Code draagt volgens de meeste pensioenfondsen tevens bij aan een discussie over de interne cultuur (derde rij). De meeste fondsen vinden echter dat een gezonde interne cultuur zich niet in regelingen of procedures laat vangen (70 procent). Tot slot geven de meeste fondsen aan het oneens te zijn met de stelling “Het is niet realistisch van kleine pensioenfondsen te verwachten dat

<sup>17</sup> Voor elke categorie is er éénmaal “weet niet” geantwoord.

*deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling instellen*” (83 procent helemaal oneens of oneens). Slechts vier procent is het hier (helemaal) mee eens.

**Figuur 5.3** De Code draagt bij aan een gezonde interne cultuur, maar een interne cultuur laat zich niet vangen in regelingen of procedures<sup>18</sup>

Geef voor onderstaande stellingen aan in hoeverre u het ermee eens bent



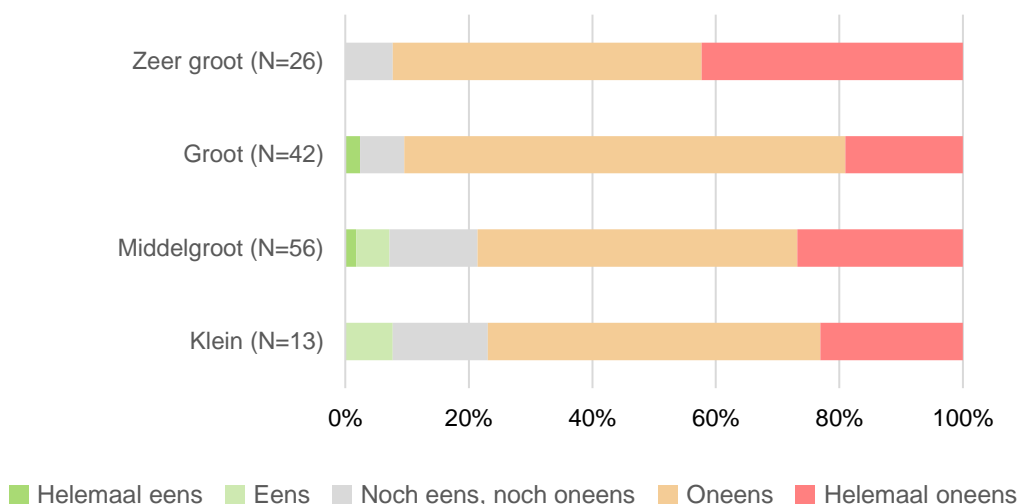
Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Figuur 5.4 zoomt verder in op de stelling “*Het is niet realistisch van kleine pensioenfondsen te verwachten dat deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling instellen*”. Hoe groter de omvangsklasse, hoe groter het aandeel pensioenfondsen dat het oneens of helemaal oneens is met deze stelling. Kleine en middelgrote fondsen zijn het vaker eens met de stelling. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het aantal kleine fondsen lager ligt dan de overige fondsen: absoluut gezien is maar één klein fonds het eens met deze stelling.

<sup>18</sup> De stelling “*Het is niet realistisch van kleine pensioenfondsen te verwachten dat deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling instellen*” is driemaal met “weet niet” beantwoord. Voor de overige stellingen telt deze antwoordcategorie één antwoord.

**Figuur 5.4** Grote fondsen zijn het niet eens met de stelling dat het niet realistisch is van kleine fondsen te verwachten dat deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling hebben

Bent u het eens met de stelling: "Het is niet realistisch van kleine pensioenfondsen te verwachten dat deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling instellen"?



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

### Good practices interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden

Fondsen zijn in de enquête gevraagd naar goede voorbeelden (good practices) van de toepassing van normen die toezien op interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden. Vrijwel alle fondsen benadrukken het belang van het geven van gevolg aan klachten of meldingen van onregelmatigheden. Sommige fondsen bespreken deze altijd als onderdeel van de bestuursvergadering, andere kiezen ervoor alleen de meer complexe klachten te behandelen. Fondsen benadrukken het belang van het rapporteren van de afhandeling van klachten in het jaarverslag (norm 41). Een aantal fondsen geeft aan ernaar te streven persoonlijk in contact te treden met belanghebbenden met een klacht of geschil. Een aantal van deze fondsen merkt op dat het inrichten van de klachten- en klokkenluidersregeling aanleiding is geweest om goed na te denken over de belanghebbenden en de noodzaak hen vriendelijk en servicegericht te behandelen.

Ten aanzien van interne cultuur in het algemeen raden diverse fondsen aan een (externe) *compliance officer* in te stellen die toeziet op de naleving van wet- en regelgeving. Bij een aantal fondsen is de (externe) compliance officer het eerste aanspreekpunt voor betrokkenen bij een klacht of incident. Andere fondsen vragen de compliance officer feedback te leveren aan het bestuur of om bewustwordings- of nascholings sessies te organiseren. Een aantal fondsen geeft aan ook goede ervaringen te hebben met een externe vertrouwenspersoon.

Meer in algemene zin benadrukken fondsen het belang van een open cultuur met korte lijnen. Een jaarlijkse zelfevaluatie (eventueel extern begeleid) waarin ook de interne cultuur aan bod komt kan daaraan bijdragen.

### Interviews

Uit de interviews komt naar voren dat de Code een goede aanzet geeft voor het opzetten van een klachten- en geschillenregeling en klokkenluidersregeling. Wat interne cultuur betreft wordt er meermalig opgemerkt dat dit zich niet in regels laat vangen. Een Code kan bijdragen aan de verslaglegging en transparantie over het bestuur, maar dit geeft niet de intenties hierachter weer. Een goede interne cultuur dient vanuit de mensen te komen. Een focus op alleen naleving van de Code kan leiden tot afvinkgedrag.

## 5.2 Conclusies

De meeste respondenten geven aan een klachten- en geschillenprocedure (norm 41) en klokkenluidersregeling te hebben (norm 43). Fondsen die geen klokkenluidersregeling hebben, geven aan dat deze in 2015 nog in voorbereiding was, of dat er geen sprake is van financieel afhankelijke personen waar deze regeling voor bedoeld is.

De meeste fondsen vinden dat de Code bijdraagt aan een betere interne cultuur. Tegelijkertijd geeft een meerderheid aan dat een gezonde interne cultuur zich niet in regels en procedures laat vangen. De meeste fondsen zijn het oneens met de stelling dat het niet realistisch is om van kleine pensioenfondsen te verwachten dat deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling instellen.

## 6 Thema Diversiteit

*De normen binnen het thema diversiteit kennen een lage mate van toepassing vergeleken met de andere onderzochte thema's. De toepassing ligt tussen de 20 en ongeveer 60 procent. Slechts 18 procent van de fondsen geeft aan alle onderdelen van norm 66 (concrete stappen diversiteit, termijnen, diversiteitsbeleid, beoordeling gestelde doelen) toe te passen. De niet-naleving is op onderdelen hoog vergeleken met de andere thema's. De meeste fondsen zijn het eens met de stelling dat diversiteit niet om geslacht of leeftijd draait, maar om complementariteit van competenties en deskundigheid in het bestuur. De adviezen van fondsen die voldoen aan de diversiteitsdoelen luiden: ga actief op zoek naar geschikte kandidaten, maak in de vacature duidelijk dat een vrouwelijke kandidaat of kandidaat onder 40 jaar gewenst is en enthousiasmeer jongeren actief.*

In de Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen over 2014 wordt aangegeven dat (slechts) een derde van de fondsen de diversiteitsnormen toepast en dat de doelstellingen met betrekking tot diversiteit beperkt worden gehaald (blz. 5). Voor het thema Diversiteit zijn met name de normen 67 en 68 van belang. Voor fondsen die deze normen niet toepassen is norm 66 relevant: deze norm beschrijft wat fondsen die niet aan de diversiteitsdoelstelling voldoen, behoren te doen.

Norm 67 luidt: "In het bestuur, het VO [verantwoordingsorgaan] of het BO [belanghebbendenorgaan]] zitten ten minste één man en één vrouw." Norm 68 luidt: "In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar." Norm 66 luidt: "Het bestuur stelt - in overleg met het desbetreffende orgaan - concrete stappen vast om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld. Ook geeft het bestuur aan hoe en binnen welke termijnen het van plan is om de gewenste diversiteit in leeftijd en geslacht te realiseren. Het bestuur legt dit vast in een diversiteitsbeleid. Jaarlijks beoordeelt het bestuur in hoeverre de gestelde doelen zijn gehaald. Driejaarlijks evalueert het bestuur het diversiteitsbeleid."

Paragraaf 6.1 bespreekt de enquêteresultaten op het nalevingsdeel van de enquête (vragen 21 en 22 van de enquête; zie Bijlage A). Paragraaf 6.2 bespreekt de enquêteresultaten op het verdiepende deel van de enquête (vragen 23 tot en met 31 van de enquête; zie Bijlage A). Paragraaf 6.3 zet de conclusies voor dit thema op een rij.

### 6.1 Naleving Diversiteit

Voor het thema Diversiteit zijn de naleving en toepassing van de normen 66, 67 en 68 uitgevraagd in de enquête. Tabel 6.1 geeft de uitkomsten hiervan. De nalevingsvragen met betrekking tot norm 66 zijn, in verband met het karakter van deze norm, alleen gesteld aan fondsen die aangeven norm 67 of norm 68 niet toe te passen.

**Tabel 6.1 De toepassing van de normen op het gebied van diversiteit is het laagst van alle thema's**

Normen diversiteit	Toegepast	Niet (geheel) toegepast, wel gemotiveerd	Niet (geheel) toegepast, niet gemotiveerd
In het bestuur, het verantwoordingsorgaan (VO) of het belanghebbendenorgaan (BO) zitten ten minste één man en één vrouw (norm 67) (N=141)	78 (55,3%)	60 (42,6%)	3 (2,1%)
In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar (norm 68) (N=141)	46 (32,6%)	92 (65,2%)	3 (2,1%)
Het bestuur stelt - in overleg met het desbetreffende orgaan - concrete stappen vast om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld (onderdeel van norm 66) (N=107)	66 (61,7%)	33 (30,8%)	8 (7,5%)
Het bestuur geeft aan hoe en binnen welke termijnen het van plan is om de gewenste diversiteit in leeftijd en geslacht te realiseren (onderdeel van norm 66) (N=107)	21 (19,6%)	53 (49,5%)	33 (30,8%)
Jaarlijks beoordeelt het bestuur in hoeverre de gestelde doelen op het gebied van diversiteit zijn gehaald. Driejaarlijks evalueert het bestuur het diversiteitsbeleid (onderdeel van norm 66) (N=107)	61 (57,0%)	25 (23,4%)	21 (19,6%)

Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Van alle uitgevraagde normen in de enquête kennen deze diversiteitsnormen de laagste mate van toepassing. De toepassing bij norm 67 is 55 procent, bij norm 68 33 procent. De vragen met betrekking tot norm 66 zijn alleen gesteld aan pensioenfondsen die norm 67 en/of norm 68 niet toepassen. Bij deze pensioenfondsen ligt de toepassing tussen de 20 procent (onderdeel hoe en binnen welke termijnen gewenste diversiteit realiseren) en 62 procent (onderdeel concrete stappen om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld). Slechts 18 procent van deze fondsen geeft aan alle onderdelen van norm 66 toe te passen. Opvallend is de hoge niet-naleving bij deze fondsen op de onderdelen *hoe en binnen welke termijnen gewenste diversiteit realiseren* (30 procent) en *jaarlijkse beoordeling halen gestelde doelen diversiteit* (20 procent).

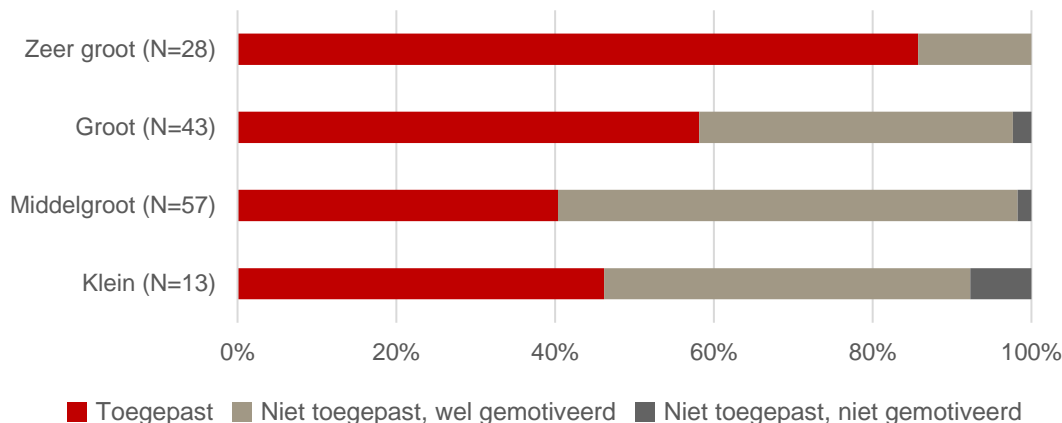
Hoewel de uitkomsten over het boekjaar 2014 niet één op één kunnen worden vergeleken met de huidige uitkomsten over het boekjaar 2015, valt wel op dat ook in de meting over het boekjaar 2014 het thema Diversiteit de laagste naleving van alle thema's kende (Weda et al., 2015).<sup>19</sup>

Figuur 6.1 toont de naleving van norm 67, verdeeld over de grootteklassen van de deelnemende fondsen. De meeste zeer grote fondsen zeggen norm 67 toe te passen (86 procent). Minder dan de helft van de middelgrote en kleine fondsen past de norm toe. De niet-naleving is onder de kleine fondsen het hoogst, al is die waarneming wel gebaseerd op slechts 13 waarnemingen.

<sup>19</sup> Gemiddeld werd in het boekjaar 2014 iets meer dan 70 procent van de normen 65 tot en met 71 toegepast en iets meer dan 80 procent nageleefd. Norm 67 werd in 60 procent van de gevallen (veelal impliciet) toegepast, norm 68 in 50 procent van de gevallen. De toepassing van de onderdelen van norm 66 lag tussen de 33 en 80 procent, met het laagste percentage toepassing voor de onderdelen “concrete stappen vaststellen om de diversiteit te bevorderen” en “termijnen aangeven om de gewenste diversiteit te realiseren”. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de nalevingsvragen met betrekking tot norm 66 over boekjaar 2014 alle pensioenfondsen betrof en niet (zoals in het huidige onderzoek) enkel de pensioenfondsen die hebben aangegeven niet te voldoen aan de diversiteitsnormen met betrekking tot de samenstelling van bestuur en VO/BO in termen van geslacht en/of leeftijd.

**Figuur 6.1** Zeer grote fondsen passen norm 67 (in bestuur, VO of BO zitten ten minste één man en één vrouw) veelal toe

Geef voor norm 67 aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast

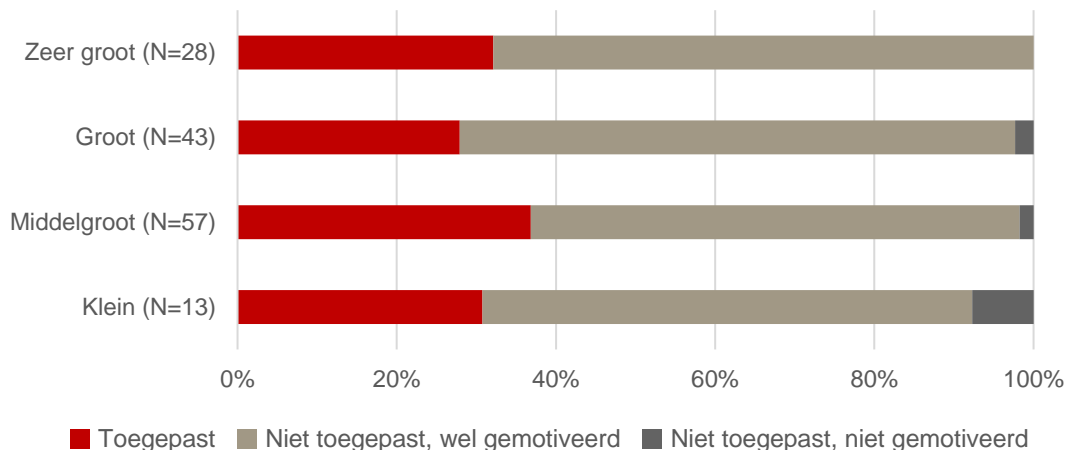


Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Figuur 6.2 geeft per omvangsklasse aan hoe norm 68 wordt nageleefd (*in het bestuur, VO of BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar*). De variatie is hier minder groot dan bij norm 67: de toepassing ligt overal rond de 30 procent.

**Figuur 6.2** Er is weinig verschil tussen de mate van toepassing van norm 68 als er gekeken wordt naar fondsgrootte

Geef voor norm 68 aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast

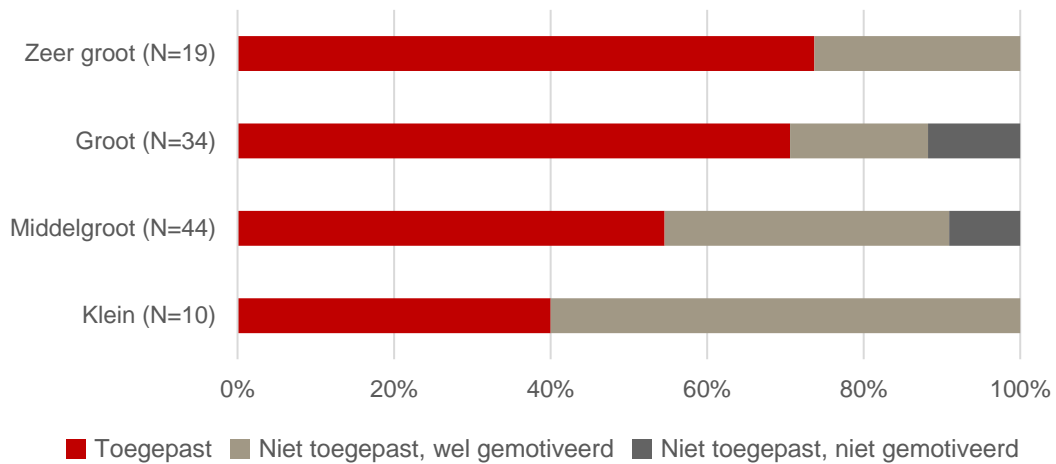


Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Figuur 6.3 geeft de naleving naar fondsgrootte weer op het onderdeel “concrete stappen om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld” (van norm 66). De toepassing neemt toe naar mate de fondsgrootte toeneemt. De niet-naleving is het grootst onder de grote fondsen.

**Figuur 6.3 Grote en zeer grote fondsen stellen vaker concrete stappen op om diversiteit van de fondsorganen te bevorderen**

In hoeverre paste uw pensioenfonds in het boekjaar 2015 het volgende onderdeel van norm 66 toe: het bestuur stelt concrete stappen vast om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld?



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

## 6.2 Verdieping Diversiteit

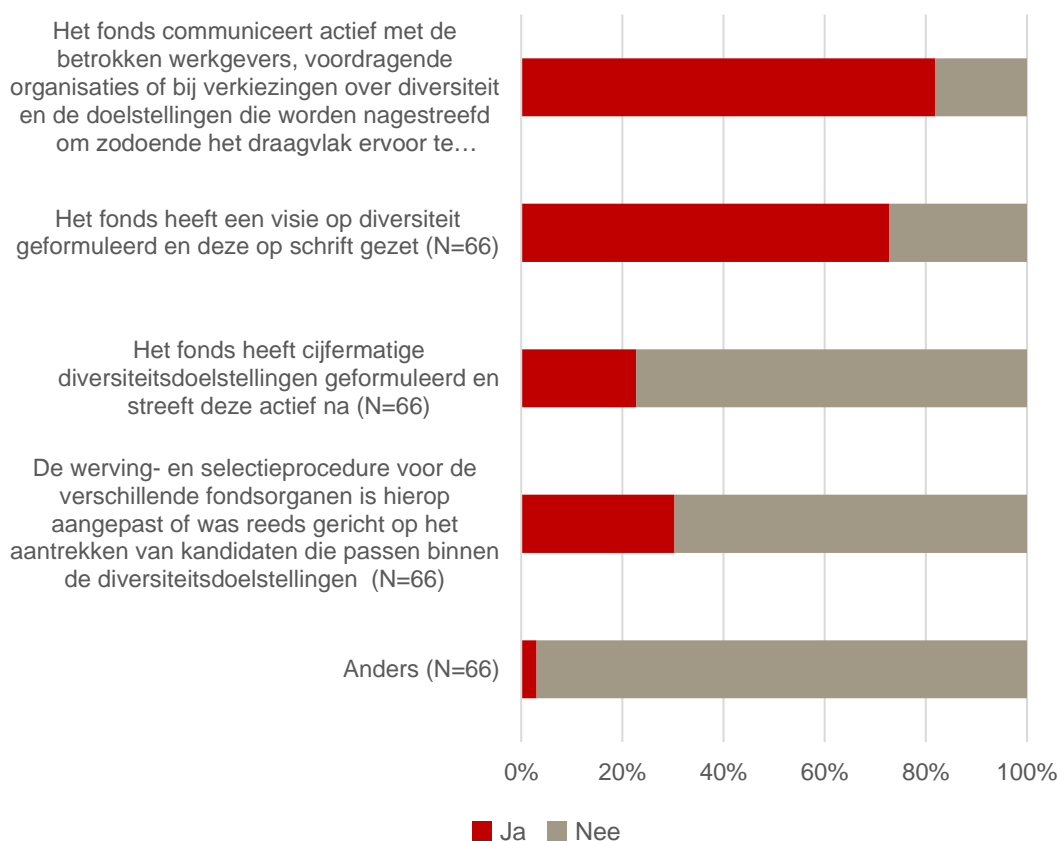
Over het thema Diversiteit zijn verdiepende vragen gesteld in de enquête. De meeste hiervan zijn alleen gesteld aan fondsen die een bepaalde norm (niet) toepassen. De vragen 24 en 30 zijn meerkeuzevragen zonder opties om uit te weiden. Vragen 23, 27 en 29 betroffen meerkeuzevragen met de mogelijkheid voor een open antwoord. Vragen 25, 26, 28 en 31 zijn als open vraag gesteld.

Pensioenfondsen die hebben aangegeven concrete stappen te hebben genomen om diversiteit te bevorderen zijn gevraagd aan te geven welke stappen dit zijn (onderdeel van norm 66). Figuur 6.4 geeft deze concrete stappen weer. Hierbij konden de respondenten meerdere antwoorden geven.



**Figuur 6.4** De meeste fondsen zetten een visie over diversiteit op schrift, communiceren de doelstellingen over diversiteit en passen de werving- en selectieprocedure hierop aan

U heeft aangegeven dat het bestuur concrete stappen heeft vastgesteld om te bevorderen dat pensioenfondsonderdelen divers worden samengesteld. Welke concrete stappen zijn dit?



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

De meeste fondsen geven aan actief over diversiteit en doelstellingen te communiceren (meer dan 80 procent). Ook wordt vaak aangegeven dat er een visie op diversiteit is geformuleerd en op schrift gezet (meer dan 70 procent). Ook wordt vaak aangegeven dat de werving- en selectieprocedure voor de verschillende fondsorganen is aangepast op de diversiteitsdoelstellingen (ongeveer 70 procent). Een klein deel geeft aan een cijfermatige diversiteitsdoelstelling te hebben geformuleerd (iets meer dan 20 procent). Tot slot geeft een zeer klein deel aan dit op een andere manier te doen (3 procent)<sup>20</sup>.

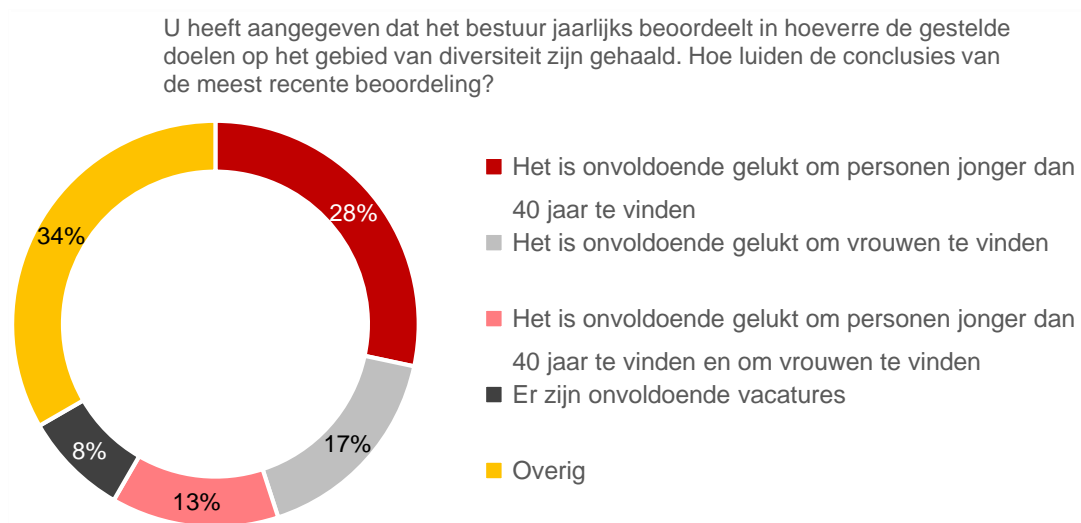
Ongeveer 45 procent van de fondsen geeft aan alle drie de stappen actieve communicatie, visie op diversiteit en aangepaste werving- en selectieprocedure toe te passen.

De termijn waarop fondsen de diversiteitsdoelstellingen willen realiseren varieert tussen de fondsen, van “reeds gerealiseerd” tot “na 2020” (vraag 24 van de enquête).

<sup>20</sup> Eén fonds geeft aan een opleidingstraject te hebben en potentiële kandidaten te betrekken bij het pensioenfondsorgaan. Twee fondsen geven aan diversiteit bij aangesloten ondernemingen onder de aandacht te brengen zodat hier bij voordrachten rekening mee kan worden gehouden.

Figuur 6.5 geeft de antwoorden op de open vraag “U heeft aangegeven dat het bestuur jaarlijks beoordeelt in hoeverre de gestelde doelen op het gebied van diversiteit zijn gehaald. Hoe luiden de conclusies van de meest recente beoordeling?”. De meest voorkomende conclusie is dat het onvoldoende gelukt is om jongeren te vinden, om vrouwen te vinden of om beiden te vinden. Ook is er een vrij grote groep die in de categorie overig valt. De antwoorden die hierin vallen bevatten vaak de conclusie dat deskundigheid en ervaring boven diversiteit worden verkozen, bijvoorbeeld: “Het is in 2015 niet gelukt voor de voordragende en benoemende organisaties kandidaten te selecteren die behalve aan de eis van deskundigheid en competenties ook aan alle diversiteitseisen voldeden.”

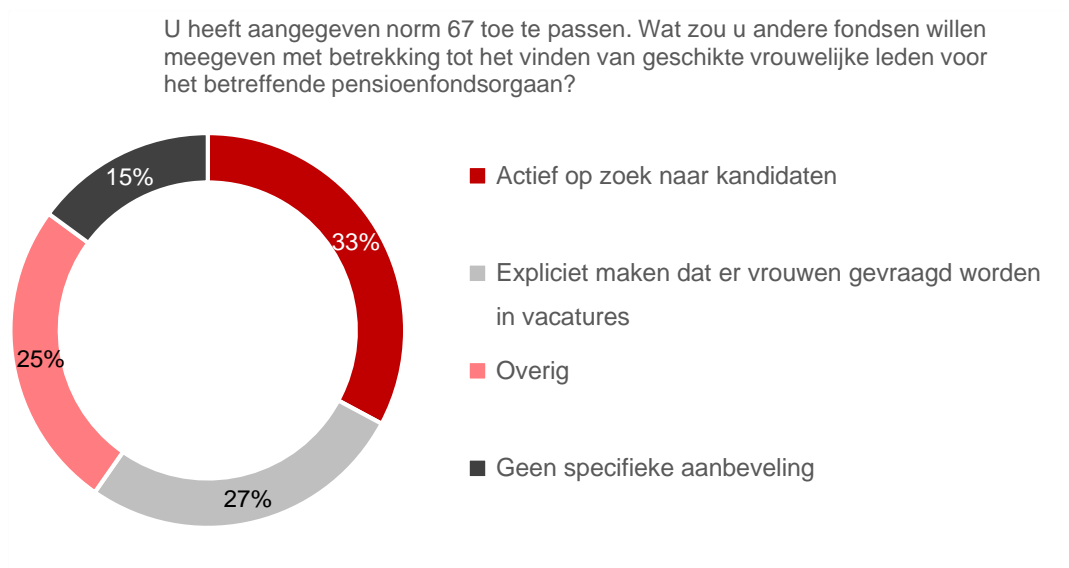
**Figuur 6.5** De uitkomst van de evaluatie van diversiteitsdoelen is veelal dat het onvoldoende gelukt is om personen te vinden die aan de normen 67 en 68 helpen te voldoen (N=60)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Fondsen die hebben aangegeven aan norm 67 te voldoen is gevraagd wat zij andere fondsen willen meegeven met betrekking tot het vinden van geschikte vrouwelijke leden voor de betreffende pensioenfondsen. Figuur 6.6 geeft weer wat de meest voorkomende antwoorden zijn op deze vraag. Het actief zoeken naar geschikte kandidaten wordt het vaakst genoemd (in ongeveer een derde van de gevallen). Het expliciet maken dat er voor een bepaalde vacature vrouwen gevraagd worden wordt ook vaak genoemd (bijna 30 procent). De (grote) categorie “Overig” bevat antwoorden als: “Dit is per pensioenfonds afhankelijk” en “In het kader van complementariteit is het aanstellen van een vrouw van toegevoegde waarde”.

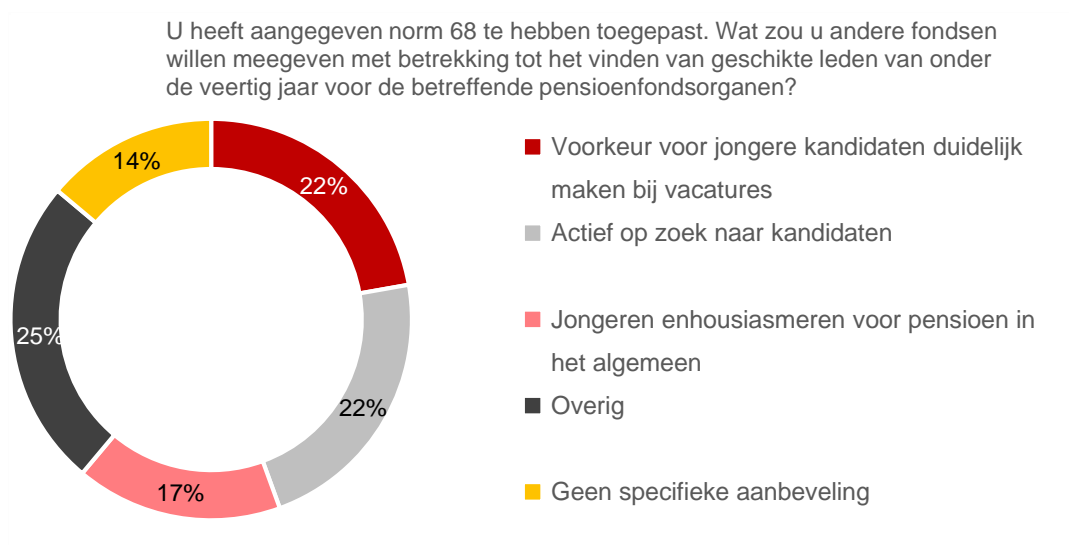
**Figuur 6.6** Actief op zoek naar kandidaten en expliciet maken dat er vrouwen worden gevraagd voor vacatures zijn de meest genoemde adviezen (N=67)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Fondsen die hebben aangegeven aan norm 68 te voldoen is gevraagd wat zij andere fondsen willen meegeven met betrekking tot het vinden van geschikte kandidaten jonger dan 40 jaar. De antwoorden staan weergegeven in Figuur 6.7. De volgende adviezen worden vaak genoemd. Het duidelijk maken van de voorkeur voor jongere kandidaten en het actief zoeken naar geschikte (jongere) kandidaten worden het vaakst genoemd (allebei meer dan twintig procent). Ook wordt het enthousiast maken van jongeren voor pensioenbestuur vaker genoemd (bijna twintig procent). In de categorie ‘overig’ komen antwoorden voor als *“het is belangrijk binnen de mogelijkheden creatief te zoeken”* of *“diversiteit blijft een aandachtspunt. Geschiktheid blijft belangrijker dan diversiteit”*.

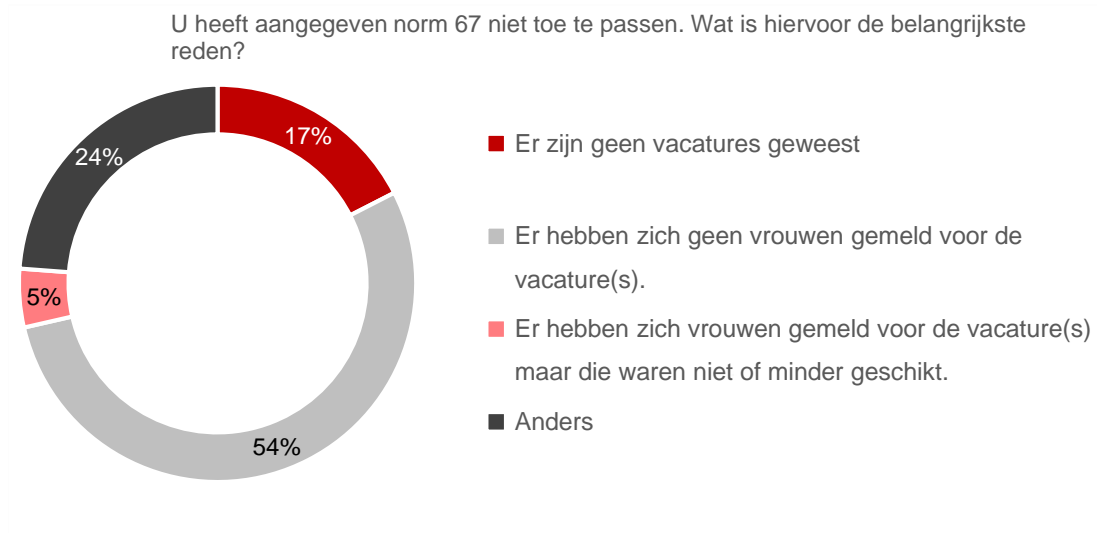
**Figuur 6.7** De meeste fondsen geven aan dat het duidelijk maken van voorkeuren wat kandidaten betreft bijdraagt aan het vinden van geschikte kandidaten (N=36)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

De meeste fondsen die norm 67 niet toepassen geven aan dat er geen vrouwen op de vacature zijn afgekomen. Zie Figuur 6.8. Ook geeft 17 procent aan dat er geen vacatures zijn geweest.

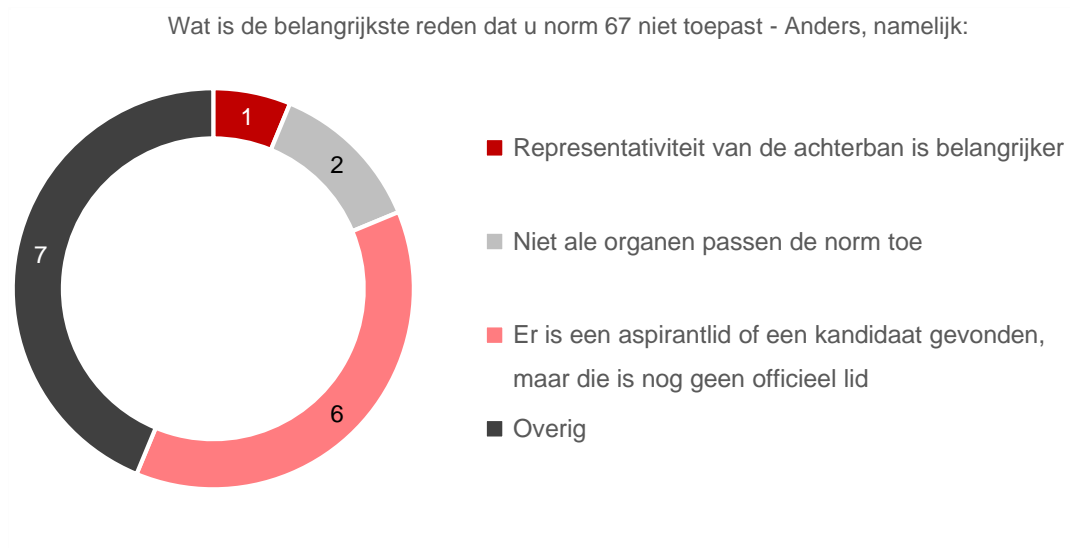
**Figuur 6.8** De meeste fondsen geven aan dat er geen vrouwen op de vacatures zijn afgekomen (N=63)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Figuur 6.9 geeft aan wat fondsen hebben geantwoord die in Figuur 6.8 ‘anders, namelijk’ hebben ingevuld. Vaak wordt aangegeven dat een vrouw kandidaat of aspirantlid is, maar nog geen officieel lid. Antwoorden in de categorie “Overig” zijn bijvoorbeeld “*De kiezers beslisten anders*” en “*Het fonds houdt met diversiteit rekening binnen de mogelijkheden die het fonds heeft (mede gelet op zijn geringe omvang)*”.

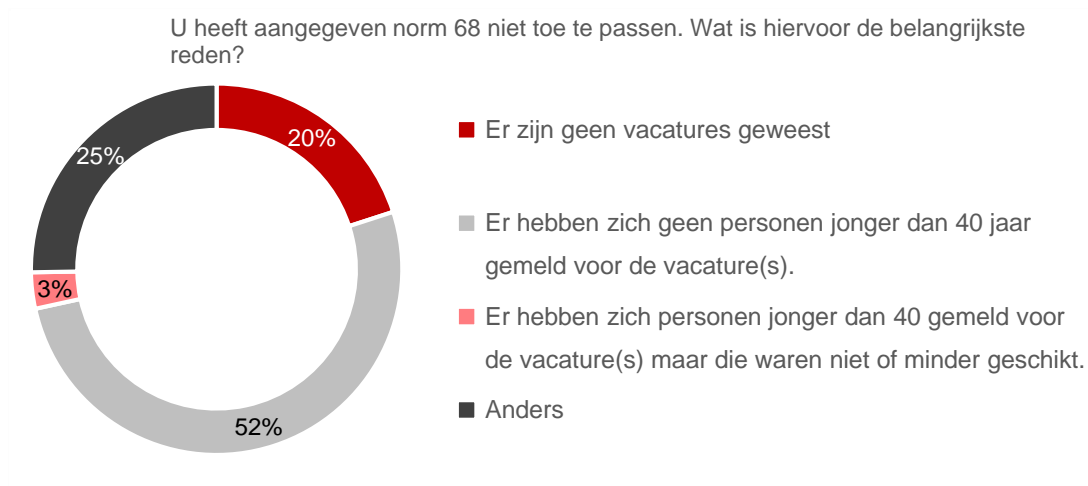
**Figuur 6.9** De meeste fondsen die een andere reden noemen dan bovenstaand geven aan dat er niet aan norm 67 wordt voldaan omdat er een aspirantlid of kandidaat is, welke nog geen officieel lid is van het betreffende orgaan (N=16)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

De meeste fondsen die niet aan norm 68 voldoen geven aan dat er geen personen jonger dan 40 jaar op de vacatures af zijn gekomen. Zie Figuur 6.10.

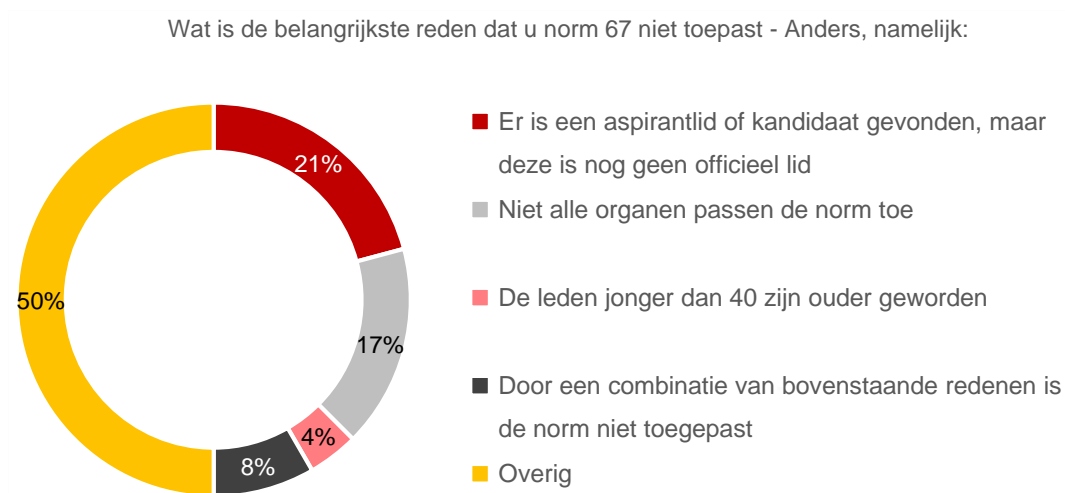
**Figuur 6.10** De meeste fondsen geven aan dat er geen personen jonger dan 40 jaar op de vacatures zijn afgekomen (N=95)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Figuur 6.11 geeft aan wat fondsen hebben geantwoord die in Figuur 6.10 “anders” hebben geantwoord. Ook hier wordt vaak aangegeven dat er wel een aspirantlid of kandidaat is gevonden, maar dat deze nog geen officieel lid is. De categorie “Overig” is vrij groot. Antwoorden die hierin vallen zijn erg divers. Voorbeelden zijn: *“Het bestuur is van mening dat leeftijdsverdeling, man/vrouw en achterban voldoende divers zijn om representativiteit te borgen”* en *“In 2015 paste het bestuur de norm niet toe, maar in 2016 is deze wel toegepast”*.

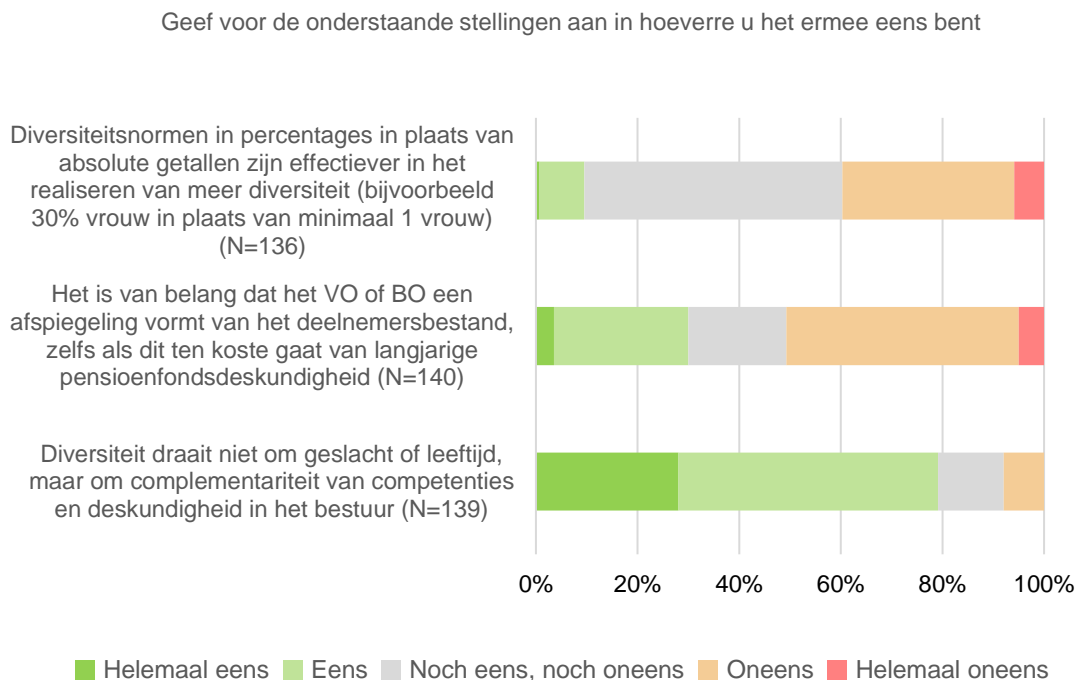
**Figuur 6.11** Fondsen die aangeven een andere dan bovenstaande reden te hebben waarom norm 68 niet is toegepast geven aan dat er wel een kandidaat of aspirantlid is gevonden, maar dat deze nog geen officieel lid is (N=24)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

In de enquête zijn tevens drie stellingen met betrekking tot diversiteit opgenomen. De resultaten staan in Figuur 6.12.

**Figuur 6.12** De meeste fondsen zijn het eens met de stelling dat diversiteit draait om complementariteit van competenties en deskundigheid in het bestuur in plaats van om geslacht of leeftijd<sup>21</sup>



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

De meeste fondsen (ongeveer 80 procent) zijn het eens met de stelling dat diversiteit niet om geslacht of leeftijd draait, maar om complementariteit van competenties en deskundigheid in het bestuur. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan het oneens te zijn met de stelling dat het belangrijk is dat het VO of het BO een afspiegeling vormt van het deelnemersbestand, zelfs als dit ten koste gaat van langjarige deskundigheid. Hierbij speelt mee dat de DNB-leden van het BO door DNB dienen te worden getoetst op kennis, vaardigheden en professioneel gedrag.<sup>22</sup> Fondsen met een BO geven in interviews namelijk aan dat dit één van de redenen is waarom meer aan pensioenfondskundigheid dan aan afspiegeling van het deelnemersbestand wordt gehecht.

Vanwege de formulering van deze stellingen kan hieruit niet worden geconcludeerd dat pensioenfondsen diversiteit in termen van geslacht of leeftijd onbelangrijk zouden vinden, of het onbelangrijk zouden vinden dat het VO of het BO een afspiegeling vormt van het deelnemersbestand.

<sup>21</sup> De stelling “Diversiteitsnormen in percentages in plaats van absolute getallen zijn effectiever in het realiseren van meer diversiteit (bijvoorbeeld 30 procent vrouw in plaats van minimaal 1 vrouw)” is vier keer beantwoord met “weet niet”. De andere stellingen zijn één keer met “weet niet” beantwoord.

<sup>22</sup> Zie: [www.dnb.nl/publicatie/publicaties-dnb/nieuwsbrieven/nieuwsbrief-pensioenen/nieuwsbrief-pensioenen-augustus-2013/dnb294892.jsp#](http://www.dnb.nl/publicatie/publicaties-dnb/nieuwsbrieven/nieuwsbrief-pensioenen/nieuwsbrief-pensioenen-augustus-2013/dnb294892.jsp#)

Ongeveer de helft van de fondsen staat neutraal tegenover de stelling *“diversiteitsnormen in percentages in plaats van absolute getallen zijn effectiever in het realiseren van meer diversiteit”*. Bijna veertig procent is het hiermee oneens of helemaal oneens. Hierbij is er geen groot verschil tussen grootteklassen.

Bijlage B ordent de antwoorden op de stellingen naar de antwoorden op de nalevingsvragen. De fondsen die norm 67 en norm 68 toepassen zijn het (iets) vaker eens met de stelling dat diversiteit niet om geslacht of leeftijd draait, maar om complementariteit van competenties en deskundigheid. De fondsen die norm 67 toepassen zijn het vaker dan fondsen die deze norm niet toepassen (helemaal) eens met de stelling dat het van belang is dat het VO of BO een afspiegeling vormt van het deelnemersbestand, zelfs als dit ten koste gaat van langjarige pensioenfondskundigheid.

### **Good practices ten aanzien van diversiteit**

Fondsen is in de enquête gevraagd naar goede voorbeelden (good practices) van de toepassing van normen die toezien op diversiteit. Diverse fondsen geven aan dat het vinden van vrouwelijke kandidaten of mensen onder de 40 voor in de bestuursorganen een uitdaging vormt. Tegelijkertijd zijn er fondsen die er met gericht beleid in slagen deze doelgroep aan zich te binden. Deze fondsen benadrukken het belang van actief uitdragen dat gehecht wordt aan diversiteit, zowel intern als extern. Het beter aansluiten bij de diversiteit van de pensioendeelnemers neemt daarin vaak een centrale positie in. Fondsen formuleren concrete diversiteitsdoelstellingen en communiceren vervolgens met werkgevers, vak- en brancheverenigingen en de partijen die kandidaten voordragen/verkiezingen regelen voor fondsorganen over deze doelstellingen. Naar buiten toe wordt communicatie in pensioenkranten, in het nieuws of op de website van het fonds aangeraden. Ook dit kan bijdragen aan het vergroten van draagvlak voor gestelde doelen.

Diverse fondsen communiceren in eventuele vacatureteksten een voorkeur voor een vrouw of persoon onder de 40. Ook zijn er fondsen die vrouwelijke of jonge sollicitanten altijd uitnodigen op gesprek of bij gelijke geschiktheid diversiteit de doorslag laten geven.

Naast het uitzetten van vacatures werven fondsen ook zelf actief vrouwen en jongeren. Zo zijn er fondsen die samen met de vakbonden jongeren werven en opleiden om in het VO zitting te nemen. Andere bieden traineeplekken aan aan jonge of vrouwelijke kandidaten, waaraan een opleiding tot bestuurder is verbonden. Diverse fondsen geven aan juist echtgenoten of nabestaanden met een partnerpensioen te betrekken bij de VO.

### **Interviews**

Uit de interviews blijkt dat het nut van de diversiteitsnormen wordt ingezien, maar dat het in de praktijk vaak als lastig wordt ervaren om aan de diversiteitsdoelstellingen te voldoen. Niet elk pensioenfonds vindt dit overigens even lastig. Het vinden van jongeren wordt als lastiger ervaren dan het vinden van vrouwen. Ook als diversiteit als belangrijk wordt gezien, gaan competenties en deskundigheid boven diversiteit. Een breed samengesteld bestuur moet leiden tot betere besluitvorming. Deze breedte heeft in de eerste plaats te maken met het aanwezig zijn van specialistische deskundigheden en een evenwichtige verdeling over werknemers, werkgevers en pensioengerechtigden. Het bestuur zou een afspiegeling moeten zijn van het deelnemersbestand.

## 6.3 Conclusies

De normen binnen het thema diversiteit kennen een lage mate van toepassing vergeleken met de andere onderzochte thema's. De toepassing bij norm 67 is 55 procent, bij norm 68 33 procent. De vragen met betrekking tot norm 66 zijn alleen gesteld aan pensioenfondsen die norm 67 of norm 68 niet toepassen. Bij deze pensioenfondsen ligt de toepassing tussen de 20 procent (onderdeel hoe en binnen welke termijnen gewenste diversiteit realiseren) en 62 procent (onderdeel concrete stappen om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld). Slechts 18 procent van deze fondsen geeft aan alle onderdelen van norm 66 toe te passen. De niet-naleving is op onderdelen van norm 66 hoog vergeleken met de andere thema's: 30 procent op *hoe en binnen welke termijnen gewenste diversiteit realiseren* en 20 procent op *jaarlijkse beoordeling halen gestelde doelen diversiteit*.

Om diversiteit binnen de pensioenfondsen te bevorderen nemen de meeste pensioenfondsen maatregelen als het op schrift zetten van een visie over diversiteit, het communiceren van de doelstellingen over diversiteit en het aanpassen van de werving- en selectieprocedure. Het advies van fondsen die voldoen aan de diversiteitsdoelen luidt over het algemeen: actief op zoek gaan naar geschikte kandidaten en in de vacature duidelijk maken dat een vrouwelijke kandidaat of kandidaat onder 40 jaar gewenst is. Fondsen die aan norm 68 voldoen (ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar) noemen ook het enthousiasmeren van jongeren als advies.

De meeste fondsen (ongeveer 80 procent) zijn het eens met de stelling dat diversiteit niet om geslacht of leeftijd draait, maar om complementariteit van competenties en deskundigheid in het bestuur.



## 7 Thema Verantwoording afleggen

*Norm 19 met betrekking tot verantwoording over beleid wordt door vrijwel alle fondsen toegepast. De meeste fondsen passen tevens norm 21 met betrekking tot de evaluatie van het functioneren van het bestuur toe. Deze norm kent wel een relatief hoog percentage fondsen dat de norm niet naleeft: ongeveer 12 procent. Twee derde van de fondsen heeft geen moeite met het toepassen van (onderdelen van) norm 19. Fondsen die hier wel moeite mee hebben geven aan vooral het uitleggen van risico op de korte en lange termijn en het opnemen van de belangen van alle belanghebbenden als lastig te ervaren.*

Het thema Verantwoording afleggen gaat hoofdzakelijk over transparantie en evaluaties van het beleid. Het Rapport Naleving Code Pensioenfondsen over 2014 vermeldt dat sommige normen met betrekking tot verantwoording afleggen slechts door de helft van de pensioenfondsen wordt nageleefd. Dit betreft voornamelijk de rapportage in het jaarverslag.

In dit onderzoek is gekeken naar de normen 19 en 21. Norm 19 luidt: “Het bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico’s van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau.” Norm 21 luidt: “Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de naleving van de gedragscode en deze Code, net als over de evaluatie van het functioneren van het bestuur.”

Tabel 7.1 geeft de naleving en toepassing van de normen 19 en 21. Het aandeel respondenten dat beide normen toepast ligt op 80 procent. Norm 19 wordt door vrijwel alle fondsen toegepast. Over het boekjaar 2014 betrof de toepassing 56 procent voor het onderdeel “het bestuur legt verantwoording af over het gevoerde beleid, de uitkomsten van dit beleid en de gemaakte beleidskeuzes” en 99 procent voor het onderdeel “het bestuur geeft inzicht in de risico’s van de belanghebbenden op de korte en lange termijn” (Weda et al., 2015).

De meeste fondsen passen tevens het hier voorgelegde onderdeel van norm 21 (in het jaarverslag rapporteren over de evaluatie van het functioneren van het bestuur) toe: 83 procent. Norm 21 kent wel een relatief hoog percentage fondsen dat het betreffende onderdeel niet naleeft: ongeveer 12 procent geeft aan dit onderdeel niet toe te passen en niet te motiveren waarom er niet wordt toegepast. Dit onderdeel van norm 21 kende over het boekjaar 2014 een vergelijkbaar percentage toepassing (79 procent) en een iets hoger percentage niet-naleving (16 procent) (Weda et al., 2015).

Tabel 7.1 Norm 19 wordt beter nageleefd dan norm 21

Normen verantwoording afleggen	Toegepast	Niet (geheel) toegepast, wel gemotiveerd	Niet (geheel) toegepast, niet gemotiveerd
Het bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau (norm 19) (N=141)	136 (96,5%)	3 (2,1%)	2 (1,4%)
Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de evaluatie van het functioneren van het bestuur (onderdeel van norm 21) (N=141)	117 (83,0%)	7 (5,0%)	17 (12,1%)

Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Paragraaf 7.1 bespreekt de enquêteresultaten op het verdiepende deel van de enquête (vragen 33 tot en met 36 van de enquête; zie Bijlage A). Paragraaf 7.2 zet de conclusies voor dit thema op een rij.

## 7.1 Verdieping Verantwoording afleggen

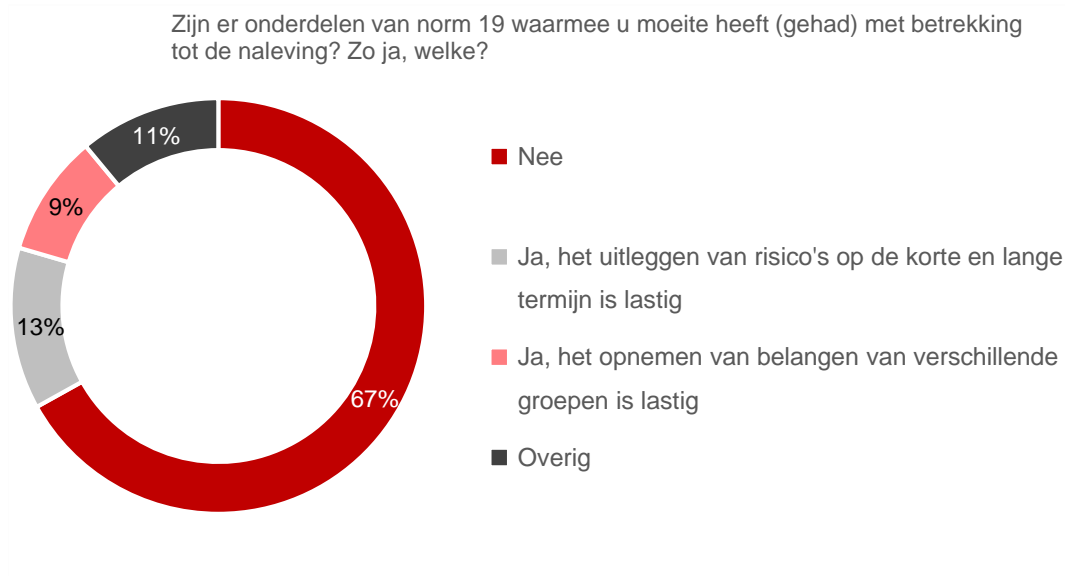
Figuur 7.1 toont de antwoorden op de vraag: *”Zijn er onderdelen van norm 19 waarmee u moeite heeft (gehad) met betrekking tot de naleving? Zo ja, welke onderdelen zijn dit?”* Twee derde van de fondsen geeft aan geen moeite te hebben (gehad) met de naleving van (onderdelen van) norm 19. Een vergelijking met Tabel 7.1 leert dat er fondsen zijn die norm 19 zeggen toe te passen, maar met die toepassing wel moeite hebben. De toepassing is immers meer dan 95 procent, terwijl twee derde van de fondsen géén moeite heeft gehad met de toepassing van deze norm.

Fondsen die hier wel moeite mee hebben (gehad) geven aan dat dit vooral lastig was bij het uitleggen van risico's op de korte en lange termijn en het opnemen van belangen van verschillende groepen. Ten aanzien van risico's merken fondsen op vooral moeite te hebben met het concretiseren van deze technische onderwerpen in voor de deelnemers begrijpelijke termen. Door afhankelijkheid van externe factoren is het goed inschatten van de risico's zelf ook niet een makkelijke exercitie. Ten aanzien van de afweging van belangen van verschillende groepen geven diverse fondsen aan dat dit uiteraard onderdeel is van het besluitvormingsproces van het fonds, maar dat de stap naar verantwoording in het jaarverslag lastig blijft. Belangen kunnen verschillen per beleidsthema en kunnen niet in alle gevallen eenvoudig aan elkaar worden gerelateerd. Andere fondsen vragen zich af met welke diepgang de Code wenst dat fondsen verantwoording afleggen. Daarbij speelt tevens de afweging tussen de mate van compleetheid en de bondigheid en leesbaarheid van het jaarverslag.

De categorie “Overig” bevat uiteenlopende antwoorden en opmerkingen. Bijvoorbeeld: *“Het bestuursverslag is niet de juiste plek”* en *“De zelfevaluatie is zeer persoonlijk; het is niet eenvoudig om hierover in het jaarverslag te rapporteren”*. De reden waarom fondsen moeite hebben met bepaalde onderdelen

lijkt te liggen in de afweging tussen gedetailleerd rapporteren en het hebben van een helder, begrijpelijk verhaal.

**Figuur 7.1** Twee derde van de fondsen geeft aan geen moeite te hebben met de naleving van (onderdelen van) norm 19 (N=128)



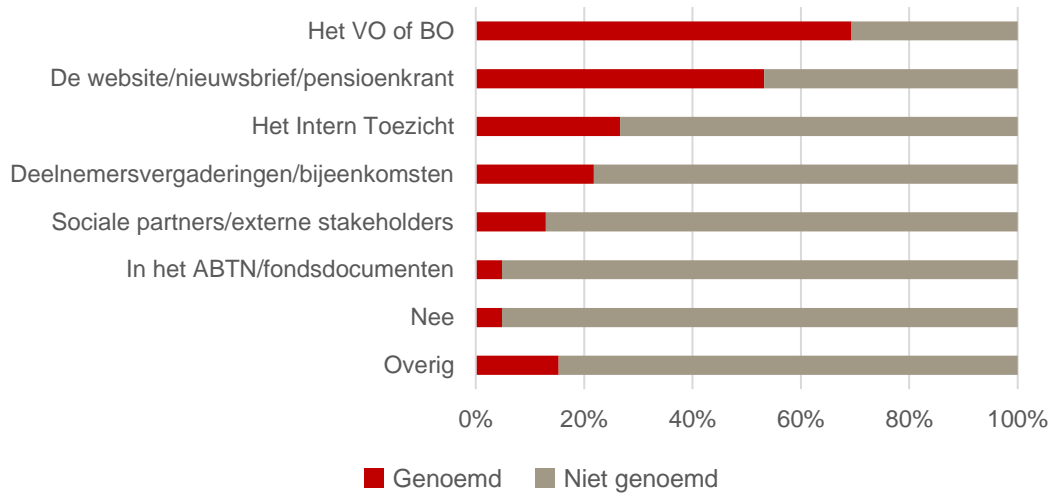
Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Fondsen is gevraagd of en zo ja hoe zij op andere manieren dan in het jaarverslag verantwoording afleggen. De antwoorden zijn weergegeven in Figuur 7.2. Bijna 70 procent van de fondsen geeft aan ook verantwoording af te leggen aan het VO of het BO<sup>23</sup>. Iets minder dan de helft van de fondsen geeft aan dat zij verantwoording afleggen op de website of via nieuwsberichten of pensioenkrant. Dit betreft dus het afleggen van verantwoording via deze kanalen op andere manieren dan middels het jaarverslag.

<sup>23</sup> De figuur is gebaseerd op de open vraag: "De Code stelt het jaarverslag centraal bij het afleggen van verantwoording (norm 17 t/m 22). Heeft u naast het afleggen van verantwoording in het jaarverslag nog meer verantwoordingsmechanismen? Zo ja, welke zijn dit?". Er is gekeken hoe vaak een bepaald antwoord is gegeven. De antwoorden sluiten elkaar niet uit: een fonds kan meerdere antwoorden geven. Als een fonds een bepaald mechanisme niet heeft genoemd in de enquête, betekent dit niet per se dat dit mechanisme in werkelijkheid niet van toepassing is op het fonds.

**Figuur 7.2** De meeste fondsen leggen, naast het jaarverslag, verantwoording af aan het VO of het BO en via de website, nieuwsbrief of pensioenkrant (N=137)

De Code stelt het jaarverslag centraal bij het afleggen van verantwoording (norm 17 t/m 22). Heeft u naast het afleggen van verantwoording in het jaarverslag nog meer verantwoordingsmechanismen? Zo ja, welke zijn dit?



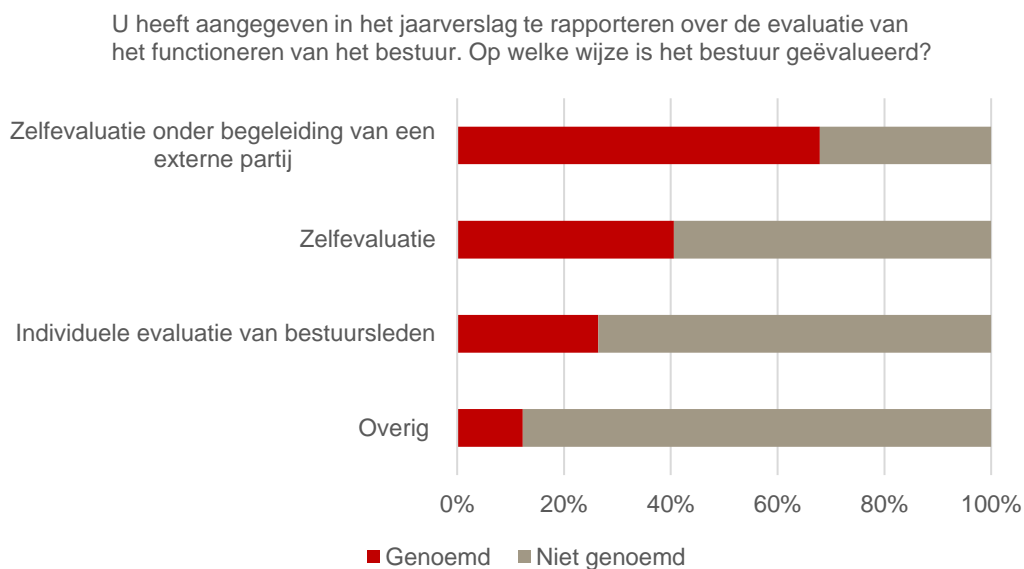
Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Figuur 7.3 geeft weer op welke wijze pensioenfondsen het bestuur evalueren.<sup>24</sup> De meest gebruikte methoden zijn zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij (68 procent) en zelfevaluatie zonder begeleiding van een externe partij (36 procent).<sup>25</sup> Een deel van de fondsen voert naast een zelfevaluatie (al dan niet onder externe begeleiding) ook individuele evaluaties uit van de bestuursleden.

<sup>24</sup> De figuur is gebaseerd op de open vraag: "Heeft u naast het afleggen van verantwoording in het jaarverslag nog meer verantwoordingsmechanismen? Zo ja, welke?" Er is gekeken naar hoe vaak bepaalde antwoorden zijn gegeven. Een pensioenfonds kan meerdere methodes gebruiken.

<sup>25</sup> Een aantal fondsen geeft aan eens per twee of drie jaar een zelfevaluatie met externe begeleider en eens per jaar een zelfevaluatie met alleen het bestuur uit te voeren.

**Figuur 7.3** De meeste fondsen evalueren het bestuur door middel van een zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij (N=115)



Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

### Interviews

Wat verantwoording afleggen betreft geven sommige geïnterviewden aan dat de Code veel omvattend, maar tevens weinig precies gedefinieerd is. Een heldere formulering leidt wellicht tot meer transparantie. Ook stellen geïnterviewden dat het jaarverslag niet voor alle vormen van verantwoording afleggen een nuttig medium is, bijvoorbeeld omdat lang niet alle belanghebbenden het jaarverslag lezen. Fondsen zijn nog zoekende naar het juiste niveau van inhoudelijke verantwoording zonder dat dit ten koste gaat van de leesbaarheid of begrijpelijkheid van de verantwoordingsparagraaf.

De rol van het verantwoordingsorgaan zou volgens geïnterviewden ook beschreven kunnen worden in de Code, net als de rol van het bestuur en het intern toezicht. Nu staat er alleen wat er ook in de Pensioenwet staat. Het wordt de moeite waard geacht om te kijken naar de invulling van het VO.

Er wordt opgemerkt dat het meetbaar maken van doelen bijdraagt aan het afleggen van verantwoording. Hierbij wordt opgemerkt dat er een risico bestaat dat de Code te veel als afvinklijst wordt gebruikt.

Tot slot wordt er aandacht gevraagd voor de administratieve lasten die bij verantwoording afleggen komen kijken. Een fonds merkt op dat het verzadigingspunt bijna is bereikt. Een ander fonds acht het niet onwaarschijnlijk dat de administratieve lasten voor kleine fondsen hoog liggen vergeleken met grotere fondsen.

## 7.2 Conclusies

Norm 19 wordt door vrijwel alle fondsen toegepast. De meeste fondsen passen tevens norm 21 toe: 83 procent. Norm 21 (evaluatie functioneren bestuur) kent wel een relatief hoog percentage fondsen dat de norm niet naleeft: ongeveer 12 procent geeft aan deze norm niet toe te passen en niet te motiveren waarom de norm niet wordt toegepast.

Twee derde van de fondsen heeft geen moeite met het toepassen van (onderdelen van) norm 19. Fondsen die hier wel moeite mee hebben geven aan vooral het uitleggen van risico op de korte en lange termijn en het opnemen van de belangen van alle belanghebbenden als lastig te ervaren.

De evaluatie van het bestuur geschiedt meestal door zelfevaluatie, al dan niet onder begeleiding van een externe partij.

## Literatuur

DNB (2016a), Gegevens individuele pensioenfondsen. T8.19 – Gegevens individuele pensioenfondsen; jaar.

<http://www.dnb.nl/statistiek/statistieken-dnb/financiele-instellingen/pensioenfondsen/gegevens-individuele-pensioenfondsen/index.jsp>

DNB (2016b), Toezichtgegevens pensioenfondsen. T8.3 – Balans op actuele waarde; jaar.

<http://www.dnb.nl/statistiek/statistieken-dnb/financiele-instellingen/pensioenfondsen/toezichtgegevens-pensioenfondsen/index.jsp>

Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen (2016), Rapportage naleving code pensioenfondsen over 2014, Den Haag: Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen.

Weda, J., Rougoor, W., Kerste, M. & Hof, B. (2015), Naleving code pensioenfondsen – meting over boekjaar 2014, SEO-Rapport 2015-80, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.





## Bijlage A Vragenlijst enquête

### Missie, visie en strategie

#### Nalevingsvragen

- Geef bij elk van onderstaande (sub-)normen aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast: *{enkele keuze}* *{verplicht}*

	Norm	Toegepast	Niet (geheel) toegepast, <b>wel</b> gemotiveerd*	Niet (geheel) toegepast, <b>niet</b> gemotiveerd*
A	Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. (onderdeel van norm 3).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	Het bestuur toetst periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij (onderdeel van norm 3).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C	Het bestuur beschrijft in het jaarverslag helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. (onderdeel van norm 18).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D	Het bestuur beschrijft in het jaarverslag of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt (onderdeel van norm 18).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Is er in het jaarverslag of op de website van het fonds opgenomen/gemotiveerd waarom er niet aan de norm is voldaan?

#### Verdiepende vragen

- {Indien v1A= Toegepast}*. Op welke wijze heeft u invulling gegeven aan de begrippen missie, visie en strategie? *{open veld}*
- {Indien v1A= Toegepast}*. Welke rol vervullen de geformuleerde missie, visie en strategie bij het gevoerde beleid? *{open veld}*
- {Indien v1B= Toegepast}*. U heeft aangegeven dat het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid toetst. Op welke wijze gebeurt dit? *{open veld}*
- {Indien v1C en/of v1D= Niet toegepast, maar wel gemotiveerd of Niet toegepast, en niet gemotiveerd}*

Norm 18 luidt: "Het bestuur beschrijft in het jaarverslag helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. Ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt".

U heeft aangegeven norm 18 in 2015 niet (geheel) te hebben toegepast: wat is daarvoor de reden? *{open veld}*

- {Indien v1C en/of v1D = Niet toegepast, maar wel gemotiveerd of Niet toegepast, en niet gemotiveerd}*

*gemotiveerd*} Norm 18 luidt: “*Het bestuur beschrijft in het jaarverslag helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. Ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt*”.

U heeft aangegeven norm 18 in 2015 niet (geheel) te hebben toegepast, bent u voornemens om deze norm in 2016 wel (geheel) toe te passen? *{ja/nee}*

- Wat zijn volgens u goede voorbeelden van de toepassing van de normen met betrekking tot het opstellen en uitdragen van een missie, visie en strategie binnen uw pensioenfonds?  
*{open veld}*

## Intern toezicht

*Deze set van vragen betreft het interne toezicht. We raden u aan de beantwoording hiervan af te stemmen met het interne toezicht.*

### Nalevingsvraag

- Geef bij de onderstaande (sub-)norm aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast. *{enkele keuze}{verplicht}*

	Norm	Toegepast	Niet toegepast, <b>wel</b> gemotiveerd*	Niet toegepast, <b>niet</b> gemotiveerd*
A	Het intern toezicht betreft de naleving van deze Code bij zijn taak (norm 15).	○	○	○

*\* Is er in het jaarverslag of op de website van het fonds opgenomen/gemotiveerd waarom er niet aan de norm is voldaan?*

### Verdiepende vragen

- Op welke wijze wordt in uw pensioenfonds invulling gegeven aan het intern toezicht?  
*{enkele keuze}{verplicht}*
  - Met een raad van toezicht;
  - Met een visitatiecommissie;
  - Met de rol van niet-uitvoerende bestuurders in een gemengd model.

- Op welke wijze draagt de Code bij aan het functioneren van het intern toezicht binnen uw fonds?

**Toelichting:** geef per stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent

	Norm	Helemaal eens	Eens	Noch eens, noch oneens	Oneens	Helemaal oneens	Weet niet
A	De Code dient als leidraad door de normen te stellen voor goed pensioenfondsbestuur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	De Code concretiseert op hoofdlijnen de taken en de werkwijze van het intern toezicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C	De Code stimuleert de dialoog tussen bestuur en intern toezicht met betrekking tot het nastreven van een goed pensioenfondsbestuur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Kun u aangeven op welke wijze het intern toezicht zich houdt op de naleving van de Code? *{enkele keuze}{verplicht}*
  - Het intern toezicht toetst zelf actief (bijvoorbeeld door middel van eigen onderzoek) de naleving van de Code.
  - Het bestuur toetst de naleving van de Code en informeert het intern toezicht over de naleving van de Code.
  - Het bestuursbureau van het pensioenfonds toetst de naleving van de Code en het intern toezicht neemt kennis van het oordeel.
  - Anders *{open veld}*
- *{Indien v10C = Eens of Helemaal eens}* U heeft aangegeven dat de Code de dialoog tussen bestuur en het intern toezicht met betrekking tot het nastreven van een goed pensioenfondsbestuur stimuleert. Op welke wijze wordt deze dialoog gevoerd? *{open veld}*
- Wat zijn volgens u goede voorbeelden van de wijze waarop het intern toezicht de Code binnen uw pensioenfonds bij haar taak betreft? *{open veld}*

## Interne cultuur en melding van klachten en onregelmatigheden

### Nalevingsvragen

- Geef bij elk van onderstaande (sub-)normen aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast. *{enkele keuze}{verplicht}*

	Norm	Toegepast	Niet toegepast, <b>wel</b> gemotiveerd*	Niet toegepast, <b>niet</b> gemotiveerd*
A	Het bestuur zorgt voor een adequate interne klachten- en geschillenprocedure die voor belanghebbenden eenvoudig toegankelijk is (onderdeel van norm 41).	○	○	○
B	Het bestuur zorgt ervoor dat degenen die financieel afhankelijk zijn van het fonds, zonder gevaar voor hun positie kunnen rapporteren over onregelmatigheden binnen het pensioenfonds (klokkenluidersregeling). Dit kan gaan om onregelmatigheden van algemene, van operationele en van financiële aard (norm 43).	○	○	○

\* Is er in het jaarverslag of op de website van het fonds opgenomen/gemotiveerd waarom er niet aan de norm is voldaan?

## Verdiepende vragen

- {Indien v14A = Toegepast} U heeft aangegeven een adequate interne klachten- en geschillenprocedure die voor belanghebbenden eenvoudig toegankelijk is te hebben. Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van uw klachtenregeling?

**Toelichting:** geef per stelling aan in hoe belangrijk u deze vindt

	Norm	Ze er belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk	Helemaal niet belangrijk	Weet niet
A	Het op een systematische manier verzamelen en behandelen van klachten.	○	○	○	○	○	○
B	Beter inspelen op de behoeften van belanghebbenden en zo de dienstverlening te verbeteren.	○	○	○	○	○	○
C	Het bevorderen van de transparantie van het pensioenfonds naar de buitenwereld toe.	○	○	○	○	○	○
D	Het bestuur inzicht verschaffen in het aantal, de soort en ernst van de klachten.	○	○	○	○	○	○
E	De klachtenregeling dient als waarborg voor een gezonde interne cultuur binnen het pensioenfonds.	○	○	○	○	○	○

- {Indien v14A = Niet toegepast, maar **wel** gemotiveerd of Niet toegepast, en **niet** gemotiveerd} U heeft aangegeven geen interne klachten- en geschillenprocedure te hebben (norm 41). Wat is daarvoor de reden? {open veld}
- {Indien v14B = Niet toegepast, maar **wel** gemotiveerd of Niet toegepast, en **niet** gemotiveerd} U heeft aangegeven geen klokkenluidersregeling te hebben. Wat

is daarvoor de reden? *{open veld}*

- In de normen 41 tot en met 44 uit de Code Pensioenfondsen wordt aangegeven op wie de klachten- en geschillenprocedure en de klokkenluidersregeling gericht dienen te zijn. Deze groepen/personen zijn: “belanghebbenden” (norm 41), “betrokkenen” (norm 42) en personen die “financieel afhankelijk zijn van het fonds” (norm 43 en 44).

Heeft u deze groepen/personen nader gedefinieerd? Zo ja, op welke wijze? *{open veld}*

- Geef voor de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het ermee eens bent. *{verplicht}*

		Ze er mee eens	Mee eens	Mee eens noch mee oneens	Mee oneens	Ze er mee oneens	Weet niet
A	Het hebben van een goede klokkenluidersregeling en klachtenafhandeling zijn indicatoren van een gezonde interne cultuur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	De Code draagt bij aan vruchtbare discussie over de interne cultuur van het pensioenfonds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C	Een gezonde interne cultuur laat zich niet vangen in regelingen of procedures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D	Het is niet realistisch van kleine pensioenfondsen te verwachten dat deze een klachten- en geschillenregeling en een klokkenluidersregeling instellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Wat zijn volgens u goede voorbeelden van de toepassing van de normen met betrekking tot interne cultuur en het melden van klachten en onregelmatigheden bij uw pensioenfonds? *{open veld}*

## Diversiteit

### Nalevingsvragen

- Geef bij elk van onderstaande (sub-)normen aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast. *{enkele keuze} {verplicht}*

	Norm	Toegepast	Niet toegepast, <b>wel</b> gemotiveerd*	Niet toegepast, <b>niet</b> gemotiveerd*
A	In het bestuur, het verantwoordingsorgaan (VO) of het belanghebbendenorgaan (BO) zitten ten minste één man en één vrouw (norm 67).	○	○	○
B	In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar (norm 68).	○	○	○

\* Is er in het jaarverslag of op de website van het fonds opgenomen/gemotiveerd waarom er niet aan de norm is voldaan?

- {Indien v21A of B = Niet toegepast}* Geef bij elk van onderstaande (sub-)normen aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast. *{enkele keuze} {verplicht}*

	Norm	Toegepast	Niet toegepast, <b>wel</b> gemotiveerd*	Niet toegepast, <b>niet</b> gemotiveerd*
A	Het bestuur stelt - in overleg met het desbetreffende orgaan - concrete stappen vast om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld (onderdeel van norm 66).	○	○	○
B	Het bestuur geeft aan hoe en binnen welke termijnen het van plan is om de gewenste diversiteit in leeftijd en geslacht te realiseren (onderdeel van norm 66).	○	○	○
C	Jaarlijks beoordeelt het bestuur in hoeverre de gestelde doelen op het gebied van diversiteit zijn gehaald. Driejaarlijks evalueert het bestuur het diversiteitsbeleid (onderdeel van norm 66).	○	○	○

\* Is er in het jaarverslag of op de website van het fonds opgenomen/gemotiveerd waarom er niet aan de norm is voldaan?

### Verdiepende vragen

- {Indien v22A = Toegepast}* U heeft aangegeven dat het bestuur concrete stappen heeft vastgesteld om te bevorderen dat pensioenfondsorganen (het bestuur, het VO of het BO) divers worden samengesteld. Welke concrete stappen zijn dit?  
**Toelichting:** er zijn meerdere antwoorden mogelijk

- Het fonds heeft een visie op diversiteit geformuleerd en deze op schrift gezet;

- b) Het fonds heeft cijfermatige diversiteitsdoelstellingen geformuleerd en streeft deze actief na;
- c) Het fonds communiceert actief met de betrokken werkgevers, voordragende organisaties of bij verkiezingen over diversiteit en de doelstellingen die worden nagestreefd om zodoende het draagvlak ervoor te vergroten;
- d) De werving- en selectieprocedure voor de verschillende fondsorganen is hierop aangepast of was reeds gericht op het aantrekken van kandidaten die passen binnen de diversiteitsdoelstellingen;
- e) Anders *{open veld}*.
- *{Indien v22B = Toegepast}* U heeft aangegeven te hebben vastgelegd binnen welke termijn het fonds van plan is om de gewenste diversiteit in leeftijd en geslacht te realiseren. Om welke termijn gaat het? *{enkele keuze}*
    - a. De gewenste diversiteit in leeftijd en geslacht is inmiddels gerealiseerd
    - b. Vóór 1 januari 2017
    - c. Vóór 1 januari 2018
    - d. Vóór 1 januari 2019
    - e. Vóór 1 januari 2020
    - f. Op of na 1 januari 2020

- *{Indien v22C= Toegepast}*. U heeft aangegeven dat het bestuur jaarlijks beoordeelt in hoeverre de gestelde doelen op het gebied van diversiteit zijn gehaald. Hoe luiden de conclusies van de meest recente beoordeling? *{open veld}*

- *{Indien v21A = toegepast}* Norm 67 luidt: *“In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één man en één vrouw”*.

U heeft aangegeven deze norm te hebben toegepast. Wat zou u andere fondsen willen meegeven met betrekking tot het vinden van geschikte vrouwelijke leden voor de betreffende pensioenfondsen? *{open veld}*

- *{Indien v21A = Niet toegepast, maar wel gemotiveerd of Niet toegepast en niet gemotiveerd}*  
Norm 67 luidt: *“In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één man en één vrouw”*.

U heeft aangegeven deze norm niet toe te passen. Wat is hiervoor de belangrijkste reden?

*{enkele keuze}*

- a. Er zijn geen vacatures geweest, de zittingstermijnen zijn nog niet afgelopen of er heeft nog geen herbenoeming plaatsgevonden.
- b. Er hebben zich geen vrouwen\* gemeld voor de vacature(s). \*Bij een pensioenfonds met overwegend vrouwen dient u voor “vrouwen” “mannen” te lezen.
- c. Er hebben zich vrouwen\* gemeld voor de vacature(s) maar die waren niet of minder geschikt. \*Bij een pensioenfonds met overwegend vrouwen dient u voor “vrouwen” “mannen” te lezen.

d. Anders {open veld}

- {Indien v21B = toegepast} Norm 68 luidt: “In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar.”

U heeft aangegeven deze norm te hebben toegepast. Wat zou u andere fondsen willen meegeven met betrekking tot het vinden van geschikte leden van onder de veertig jaar voor de betreffende pensioenfondsonderdelen? {open veld}

- {Indien v21B = Niet toegepast, maar **wel** gemotiveerd of Niet toegepast, en **niet** gemotiveerd } Norm 68 luidt: “In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar.”

U heeft aangegeven deze norm niet toe te passen. Wat is hiervoor de belangrijkste reden?

{enkele keuze}

- Er zijn geen vacatures geweest, de zittingstermijnen zijn nog niet verstreken of er heeft nog geen herbenoeming plaatsgevonden
- Er hebben zich geen personen jonger dan 40 jaar gemeld voor de vacature(s)
- Er hebben zich personen jonger dan 40 gemeld voor de vacature(s) maar die waren niet of minder geschikt
- Anders {open veld}

- Geef voor de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het ermee eens bent.

		Ze er mee eens	Mee eens	Mee eens noch mee oneens	Mee on- eens	Ze er mee oneens	Weet niet
A	Diversiteit draait niet om geslacht of leeftijd, maar om complementariteit van competenties en deskundigheid in het	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	Het is van belang dat het VO of BO een afspiegeling vormt van het deelnemersbestand, zelfs als dit ten koste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C	Diversiteitsnormen in percentages in plaats van absolute getallen zijn effectiever in het realiseren van meer diversiteit (bijvoorbeeld 30% vrouw in plaats van minimaal 1 vrouw).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Wat zijn volgens u goede voorbeelden van de toepassing van de normen met betrekking tot diversiteit binnen uw fonds? {open veld}



## Verantwoording afleggen (Normen 19 en 21)

### Nalevingsvragen

- Geef bij elk van onderstaande (sub-)normen aan of uw pensioenfonds deze in het boekjaar 2015 heeft toegepast. *{enkele keuze} {verplicht}*

	Norm	Toegepast	Niet toegepast, en wel gemotiveerd*	Niet toegepast en niet gemotiveerd*
A	Het bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau (norm 19).	○	○	○
B	Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de evaluatie van het functioneren van het bestuur (onderdeel van norm 21).	○	○	○

\* *Is er in het jaarverslag of op de website van het fonds opgenomen/gemotiveerd waarom er niet aan de norm is voldaan?*

### Verdiepende vragen

- Norm 19 luidt: “*Het bestuur legt in het jaarverslag verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau.*”

Zijn er onderdelen van deze norm waarmee u moeite heeft (gehad) met betrekking tot de naleving? Zo ja, welke onderdelen zijn dit? *{open veld}*

- De Code stelt het jaarverslag centraal bij het afleggen van verantwoording (norm 17 t/m 22). Heeft u naast het afleggen van verantwoording in het jaarverslag nog meer verantwoordingsmechanismen? Zo ja, welke zijn dit? *{open veld}*
- {Indien v32B = toegepast}* U heeft aangegeven in het jaarverslag te rapporteren over de evaluatie van het functioneren van het bestuur. Op welke wijze is het bestuur geëvalueerd?  
*{open veld}*
- {Indien v32B = toegepast}* U heeft aangegeven dat het bestuur is geëvalueerd. Wat zijn de belangrijkste lessen die zijn getrokken uit de meest recente evaluatie? *{open veld}*

## Afsluitende vragen

- Tot welke grootteklasse behoort het pensioenfonds waarvoor u deze enquête heeft ingevuld (per 31-12-2015)?
  - a) Technische voorziening minder € 10 miljoen
  - b) Technische voorziening tussen de € 10 miljoen en € 100 miljoen
  - c) Technische voorziening tussen de € 100 miljoen en € 1 miljard
  - d) Technische voorziening tussen de € 1 miljard en € 5 miljard
  - e) Technische voorziening meer dan € 5 miljard
  
- Naar aanleiding van aanbevelingen en gegeven voorbeelden (*good practices*) die door pensioenfondsen worden aangedragen, zouden we graag met een aantal pensioenfondsen in gesprek treden over hoe hun suggestie breder gedeeld kan worden. Bent u bereid tot een kort telefonisch interview hierover? *{ja/nee}*
  
- *{Indien v39 = ja}* Hartelijk dank voor uw bereidheid deel te nemen aan een kort telefonisch interview. Gelieve hieronder uw contactgegevens op te nemen. *De door u opgegeven contactgegevens worden niet met derden gedeeld en zullen enkel gebruikt worden voor een kort telefonisch interview in het kader van dit onderzoek.*

Naam	
E-mailadres	
Telefoonnummer	

## Bijlage B Kruistabellen naleving diversiteit en stellingen

Tabel B. 1 Kruistabel norm 67 en stellingen diversiteit (zie Figuur 6.12)

	Helemaal eens	Eens	Noch eens, noch oneens	Oneens	Helemaal oneens	Weet niet
<b>Diversiteit draait niet om geslacht of leeftijd, maar om complementariteit van competenties en deskundigheid in het bestuur.</b>						
Toegepast (N=77)	24 (31,2%)	34 (44,2%)	11 (14,3%)	8 (10,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Niet toegepast, wel gemotiveerd (N=60)	14 (23,3%)	35 (58,3%)	7 (11,7%)	3 (5,0%)	0 (0,0%)	1 (1,7%)
Niet toegepast, niet gemotiveerd (N=3)	1 (33,3%)	2 (66,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Het is van belang dat het VO of BO een afspiegeling vormt van het deelnemersbestand, zelfs als dit ten koste gaat van langjarige pensioenfondsdeskundigheid</b>						
Toegepast (N=78)	4 (5,1%)	28 (35,9%)	11 (14,1%)	31 (39,7%)	4 (5,1%)	0 (0,0%)
Niet toegepast, wel gemotiveerd (N=60)	1 (1,7%)	9 (15,0%)	15 (25,0%)	31 (51,7%)	3 (5,0%)	1 (1,7%)
Niet toegepast, niet gemotiveerd (N=3)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (33,3%)	2 (66,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Diversiteitsnormen in percentages in plaats van absolute getallen zijn effectiever in het realiseren van meer diversiteit (bijvoorbeeld 30% vrouw in plaats van minimaal 1 vrouw)</b>						
Toegepast (N=77)	1 (1,3%)	7 (9,1%)	37 (48,1%)	26 (33,8%)	5 (6,5%)	1 (1,3%)
Niet toegepast, wel gemotiveerd (N=60)	0 (0,0%)	4 (7,0%)	32 (56,1%)	18 (31,6%)	3 (5,3%)	3 (0,0%)
Niet toegepast, niet gemotiveerd (N=3)	0 (0,0%)	1 (33,3%)	0 (0,0%)	2 (66,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

Tabel B. 2 Kruistabel norm 68 en stellingen diversiteit (zie Figuur 6.12)

	Helemaal eens	Eens	Noch eens, noch oneens	Oneens	Helemaal oneens	Weet niet
<b>Diversiteit draait niet om geslacht of leeftijd, maar om complementariteit van competenties en deskundigheid in het bestuur.</b>						
Toegepast (N=46)	17 (37,0%)	17 (37,0%)	7 (15,2%)	5 (10,9%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Niet toegepast, wel gemotiveerd (N=91)	20 (22,2%)	53 (58,9%)	11 (12,2%)	6 (6,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Niet toegepast, niet gemotiveerd (N=3)	2 (66,7%)	1 (33,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Het is van belang dat het VO of BO een afspiegeling vormt van het deelnemersbestand, zelfs als dit ten koste gaat van langjarige pensioenfondskundigheid</b>						
Toegepast (N=46)	2 (4,3%)	11 (23,9%)	12 (26,1%)	17 (37,0%)	4 (8,7%)	0 (0,0%)
Niet toegepast, wel gemotiveerd (N=92)	3 (3,3%)	25 (27,2%)	14 (15,2%)	46 (50,0%)	3 (3,3%)	1 (1,1%)
Niet toegepast, niet gemotiveerd (N=3)	0 (0,0%)	1 (33,3%)	1 (33,3%)	1 (33,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Diversiteitsnormen in percentages in plaats van absolute getallen zijn effectiever in het realiseren van meer diversiteit (bijvoorbeeld 30% vrouw in plaats van minimaal 1 vrouw)</b>						
Toegepast (N=46)	1 (2,2%)	3 (6,5%)	16 (34,8%)	20 (43,5%)	6 (13,0%)	0 (0,0%)
Niet toegepast, wel gemotiveerd (N=91)	0 (0,0%)	8 (8,8%)	53 (58,2%)	24 (26,4%)	2 (2,2%)	4 (4,4%)
Niet toegepast, niet gemotiveerd (N=3)	0 (0,0%)	1 (33,3%)	0 (0,0%)	2 (66,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

Bron: Enquête Code Pensioenfondsen (2016)

## Bijlage C Interviews

In het onderzoek zijn op twee momenten interviews gehouden. De eerste ronde interviews vond plaats vóór het finaliseren van de vragenlijst van de webenquête en was gericht op het identificeren van onderwerpen en vragen voor de webenquête en hield daarnaast een eerste verkenning in van hoe de fondsen aankeken tegen de thema's. De tweede ronde interviews vond plaats na het afsluiten van de webenquête en was gericht op verdere verdieping van de resultaten van de webenquête.

**Fout! Ongeldige bladwijzerverwijzing.** zet de geïnterviewde personen op een rij<sup>26</sup>, met daarbij vermeld bij welk pensioenfonds de geïnterviewde personen ten tijde van de interviews werkzaam waren. In sommige gevallen betrof dat meer dan één pensioenfonds.

Tabel C. 1 Geïnterviewde personen

Geïnterviewd	Werkzaam bij/als
Dhr. Henk-Jan Strang	Verschillende fondsen in bestuur en RvT
Dhr. Gerard Roest	Bestuurder pensioenen FNV
Dhr. Florent F.L.Vlak	secretaris bestuur Pensioenfonds Zorg en Welzijn
Dhr. Peter Martens	Stichting Pensioenfonds Staples
Mevr. Karina van den Berg	Stichting Pensioenfonds RBS Nederland
Dhr. Theo Krekel	Delta Lloyd
Dhr. Bart Onkenhout	Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf

<sup>26</sup> D.w.z. voor de geïnterviewden die toestemming hebben gegeven om in dit rapport te worden vermeld.



# seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 . 1018 WB Amsterdam . T (+31) 20 525 16 30 . F (+31) 20 525 16 86 . [www.seo.nl](http://www.seo.nl)