

# Integriteit en onafhankelijkheid bij pensioenfondsen

Dilemma's en good practices

Opdrachtgever: Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen

Rotterdam, 20 december 2018



# Integriteit en onafhankelijkheid bij pensioenfondsen

Dilemma's en good practices

Opdrachtgever: Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen

Dr. Saraï Sapulete  
Nadine Zeeman

Met medewerking van: Wim Spit, Hidde Witteveen

Rotterdam, 20 december 2018

# Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Introductie	6
1.1 Leeswijzer	6
2 Achtergrond	7
2.1 Code Pensioenfondsen	7
2.2 Normen	7
2.3 Type pensioenfondsen	8
3 Onderzoeksmethoden en –populatie	10
3.1 Enquête	10
3.1.1 Onderzoeksmethode	10
3.1.2 Onderzoekspopulatie	10
3.2 Interviews	11
3.2.1 Onderzoeksmethode	11
3.2.2 Onderzoekspopulatie	12
4 Resultaten	13
4.1 Bevindingen enquête	13
4.1.1 Bevindingen pensioenfondsbestuurders	13
4.1.2 Bevindingen intern toezichthouders	21
4.2 Bevindingen interviews	30
4.2.1 Bevindingen bestuurders	30
4.2.2 Bevindingen intern toezichthouders	35
5 Conclusie	39
Bijlage 1: vragenlijst	42
Bijlage 2: interviewleidraad	50
Bijlage 3: lijst van geïnterviewde personen	57

# Samenvatting

## Vraagstelling

De Code Pensioenfondsen is op 1 januari 2014 in werking getreden. In deze Code worden normen geformuleerd voor een goed pensioenfondsbestuur. Integriteit speelt een belangrijke rol in meerdere normen en er zijn specifieke normen geformuleerd die een integere bedrijfsvoering moeten waarborgen.

Ons onderzoek borduurt voort op eerder onderzoek gedaan door de Erasmus Universiteit Rotterdam (2018).<sup>1</sup> Dat onderzoek gaat in op de naleving van en de standpunten over de Code Pensioenfondsen. Het onderzoek richtte zich op negen rapportagenormen en toonde aan dat de gemiddelde naleving van de Code Pensioenfondsen omtrent rapportagenormen en openbare vastleggingsnormen hoog ligt. Met ons onderzoek gaan wij specifiek in op de gedragsnormen en de niet-openbare vastleggingsnormen aangaande integriteit, integer handelen en onafhankelijkheid, waarbij we ons richten op naleving in de praktijk.

Het doel van dit onderzoek is op zoek te gaan naar de positieve praktijkvoorbeelden die betrekking hebben op de normen aangaande integriteit, integer handelen en onafhankelijkheid. Door middel van een online enquête en interviews hebben we onderzocht hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues en in hoeverre de relevante normen daarbij worden toegepast en nageleefd. De centrale vraag in dit onderzoek is:

[Hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues door het bestuur en het intern toezicht?](#)

## Methoden

Door middel van een online enquête onder bestuurders en intern toezichthouders van pensioenfondsen hebben we in kaart gebracht in hoeverre zij dilemma's zijn tegengekomen aangaande integriteit en onafhankelijkheid en hoe zij met deze dilemma's zijn omgegaan (aanpak en maatregelen). Om meer inzicht te krijgen in hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues, hebben we 15 interviews gehouden met bestuurders en intern toezichthouders.

## Resultaten

Uit ons onderzoek komt naar voren dat dilemma's vooral te maken hebben met het bij elkaar brengen van verschillende belangen. Belangentegenstellingen, belangenverstrengeling en conflicterende belangen komen naar voren in de meeste onderwerpen van dilemma's. Het is niet verrassend dat zich hier dilemma's voordoen, omdat het afwegen van belangen inherent is aan de taak van pensioenfondsen.

De bevindingen uit de online enquêtes en interviews laten zien dat er zich nauwelijks tot geen dilemma's hebben voorgedaan op het gebied van integriteit en onafhankelijkheid. Dit wordt door zowel de bestuurders als de intern toezichthouders van de pensioenfondsen aangegeven. Echter, als deze dilemma's zich wel voordoen hebben deze met name betrekking op de volgende onderwerpen:

---

<sup>1</sup> EUR (2018). Inzicht in de Code Pensioenfondsen: Standpunten en ervaringen pensioenfondsbestuurders in 2017.

1. Gepensioneerden: het stemrecht en de invloed van gepensioneerden; de impact van indexatie op de gepensioneerden;
2. Beleid: algemeen beleid van voordragende organisaties t.o.v. specifiek fondsbeleid, beloningsbeleid;
3. Belangen: hoe belangen evenwichtig af te wegen, conflicterende belangen en belangenverstrengeling;
4. Besluit: intransparantie van besluitvormingsprocessen door onduidelijke verslaglegging;
5. Nevenfuncties: het hebben van meerdere functies die wellicht conflicterend kunnen zijn en tot belangenverstrengeling kunnen leiden.

Door de bestuurders en de intern toezichthouders wordt op eenzelfde manier met deze dilemma's omgegaan. Betrokkenen worden aangesproken en het gesprek wordt aangegaan, de dilemma's worden benoemd, en indien nodig wordt er melding van gemaakt bij de compliance officer.

Tabel 1.1 biedt een overzicht van de genoemde dilemma's, de onderwerpen van de dilemma's en per dilemma hoe er mee om wordt gegaan.

**Tabel 1.1 Overzicht dilemma's en omgang met dilemma's**

Tegenkomen dilemma's	Onderwerpen dilemma's	Omgang dilemma's
Achterban	Belangenbehartiging voor deelgroepen (gepensioneerden)	Door betrokkenen aan te spreken, het gesprek aan te gaan, en door een eventuele melding te maken bij een compliance officer. Daarnaast ook transparant zijn naar (toekomstige) deelnemers.
Achterban	Algemeen beleid van voordragende organisaties t.o.v. specifiek fondsbeleid	Het gesprek aangaan met de betrokkenen.
Achterban	Conflicterende belangen en belangen verstrengeling	Een extern ingehuurd compliance officer betrekken, bestuurders met mogelijke tegenstrijdige belangen onthouden van besluitvorming, en de taak, opdracht, positie en wettelijke kader van het bestuur bespreken.
Collega-bestuursleden	Nevenfuncties (dubbele rollen)	Het gesprek aangaan en mensen aanspreken.
Deelbelangen	Vaststelling van premies en de premiedekkingsgraad	Het gesprek aangaan en de dilemma's benoemen.
Integer handelen	Persoonlijke bevoordeling	Dilemma's bespreekbaar maken, binnen het bestuur proberen op te lossen, of een onderzoek starten in het kader van de 'Incidentenregeling'.
Integer handelen	Belangenverstrengeling	Dilemma's bespreekbaar maken, binnen het bestuur proberen op te lossen, of een onderzoek starten in het kader van de 'Incidentenregeling'
Belangentegenstellingen toezichthouders	Beloningsstructuur	Vooraf goede afspraken maken en mogelijke dilemma's bespreken
Belangentegenstellingen toezichthouders	Contacten met de achterban	Vooraf goede afspraken maken en mogelijke dilemma's bespreken
Belangentegenstellingen toezichthouders	Laten leiden door de sociale partners	Vooraf goede afspraken maken en mogelijke dilemma's bespreken

Naast deze meer algemene manier om met dilemma's om te gaan, werden er ook goede praktijkvoorbeelden aangedragen om integriteit en onafhankelijkheid te waarborgen:

1. Het filmen van een bestuursvergadering (met ieders goedkeuren) om op basis van de film te bespreken hoe de *boardroom dynamics* zijn en te reflecteren op eigen gedrag.
2. Werken met een externe voorzitter. Deze persoon zorgt ervoor dat iedereen aan bod komt tijdens de vergadering en zorgt zodoende voor een goede vergaderomgeving.
3. Compliancetrainingen of heisessies organiseren waarin dilemma's voorgelegd worden en met elkaar besproken worden.
4. Wisselen van externe begeleiders bij zelfevaluaties.
5. Integriteit en onafhankelijkheid een structureel onderdeel laten zijn van de bestuursvergadering, zodat het een automatisme wordt om het te bespreken.
6. Eén keer per jaar met alle gremia van het pensioenfonds bij elkaar komen (VO, RvT en het bestuur), na de zelfevaluaties, om die gezamenlijk te bespreken en verbeterpunten vast te stellen.
7. Als toezichthouder niet met dezelfde personen in een Raad van Toezicht zitting hebben, waarmee je als bestuurslid in een bestuur zitting hebt.
8. Als toezichthouder bestuursleden stimuleren om te praten over integriteit en onafhankelijkheid, door bijvoorbeeld vragen te stellen over de gang van zaken in het bestuur en over hun persoonlijke belangen.

### Conclusie

De online enquêtes en de interviews hebben aangetoond dat bestuurders en intern toezichthouders op eenzelfde manier omgaan met dilemma's op het gebied van integriteit en onafhankelijkheid, indien deze dilemma's zich voordoen. Daarnaast zien we dat de goede praktijkvoorbeelden die worden aangedragen door de bestuurders en intern toezichthouders veel overeenkomsten vertonen. De goede praktijkvoorbeelden die andere pensioenfondsen zouden kunnen meenemen in hun omgang met integriteit en onafhankelijkheid hebben met name betrekking op de dialoog aangaan, transparant zijn, het creëren van een cultuur waarin dilemma's besproken kunnen worden, en het inhuren van externe begeleiding.



# 1 Introductie

De Code Pensioenfondsen is op 1 januari 2014 in werking getreden. In deze Code worden normen geformuleerd voor een goed pensioenfondsbestuur. Integriteit speelt een belangrijke rol in meerdere normen en er zijn specifieke normen geformuleerd die een integere bedrijfsvoering moeten waarborgen. Integer handelen door het pensioenfonds is een belangrijke randvoorwaarde om de pensioenovereenkomst optimaal uit te voeren.

De normen omtrent integriteit en integer handelen hebben grotendeels het karakter van gedragsnormen en niet-openbare vastleggingsnormen. Er gelden geen rapportage- of vastleggingsvereisten voor deze normen. Het pensioenfonds is dan ook niet verplicht om te rapporteren over de naleving van deze normen in het verslag van het bestuur. Interne informatie is dus vereist om inzicht te krijgen in de wijze van omgaan met deze normen. Het doel van dit onderzoek is te inventariseren hoe wordt omgegaan met integriteit- en onafhankelijkheidsissues en in hoeverre de relevante normen daarbij worden toegepast en nageleefd.

Ons onderzoek borduurt voort op eerder onderzoek gedaan door de Erasmus Universiteit Rotterdam (2018).<sup>2</sup> Dat onderzoek gaat in op de naleving van en de standpunten over de Code Pensioenfondsen. Het onderzoek richtte zich ook op negen rapportagenormen en toonde aan dat de gemiddelde naleving van de Code Pensioenfondsen voor wat betreft rapportagenormen en openbare vastleggingsnormen hoog ligt.

Met voorliggend onderzoek gaan wij specifiek in op de gedragsnormen en de niet-openbare vastleggingsnormen aangaande integriteit, integer handelen en onafhankelijkheid. Het doel van dit onderzoek is op zoek te gaan naar de positieve praktijkvoorbeelden waar het gaat om naleving van de Code Pensioenfondsen met betrekking tot normen aangaande integriteit, integer handelen en onafhankelijkheid. Door middel van een online enquête en interviews geven we inzicht hoe wordt omgegaan met integriteit- en onafhankelijkheidsissues en in hoeverre de relevante normen daarbij worden toegepast en nageleefd.

Aan de hand van de inzichten uit dit onderzoek kan worden bepaald in hoeverre de relevante normen leidraad zijn bij het handelen van bestuurders en toezichthouders en welke leerpunten en good practices gebruikt kunnen worden in de omgang met integriteit. Om deze inzichten te verkrijgen staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

**Hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues door het bestuur en het intern toezicht?**

## 1.1 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 beschrijven wij kort de achtergrond van de Code en de voor dit onderzoek relevante normen. In Hoofdstuk 3 beschrijven wij onze onderzoeksmethoden en –populatie. In Hoofdstuk 4 presenteren we de bevindingen uit de enquête en interviews. Hoofdstuk 5 sluit af met een conclusie.

---

<sup>2</sup> EUR (2018). Inzicht in de Code Pensioenfondsen: Standpunten en ervaringen pensioenfondsbestuurders in 2017.

## 2 Achtergrond

### 2.1 Code Pensioenfondsen

De Code Pensioenfondsen is op 1 januari 2014 in werking getreden en is wettelijk verankerd. De Code is door de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid opgesteld, en bevat normen die goed pensioenfondsbestuur moeten borgen. De Code heeft als doel het gedrag te kunnen beïnvloeden van bestuurders, intern toezichthouders en belanghebbenden die een verantwoordingsfunctie bij het pensioenfonds hebben. De Code richt zich op drie functies van goed pensioenfondsbestuur, te weten: besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen over wat het pensioenfonds gepland en gerealiseerd heeft. Wanneer een pensioenfonds de juiste balans tussen deze drie functies weet te vinden is het in staat de pensioenovereenkomst optimaal uit te voeren. Van belang hierbij is dat het pensioenfonds integer en transparant handelt.

De naleving van de Code gebeurt volgens het 'pas-toe-of-leg-uit'-beginsel. Dit houdt in dat een pensioenfonds ofwel de normen van de Code toepast, ofwel in het jaarverslag uitleg geeft en motiveert waarom een norm gedeeltelijk of geheel niet is toegepast.<sup>3</sup>

Belangrijk om te vermelden is dat ons onderzoek gebaseerd is op de Code Pensioenfondsen 2016. Ten tijde van ons onderzoek is de Code gewijzigd en op 3 oktober 2018 is de Code Pensioenfondsen 2018 gepubliceerd in de Staatscourant. In de versie 2018 zijn acht thema's geformuleerd voor goed pensioenfondsbestuur en zijn de normen gegroepeerd aan de hand van deze acht thema's.<sup>4</sup> Deze wijziging van de Code is niet meegenomen tijdens dit onderzoek en de vragen in de enquêtes en de interviews zijn gesteld op basis van de eerdere versie van de Code.

### 2.2 Normen

In de Code Pensioenfondsen worden vier typen normen behandeld, namelijk rapportagenormen, openbare vastleggingsnormen, niet-openbare vastleggingsnormen en gedragsnormen:

- Rapportagenormen hebben betrekking op normen waarover gerapporteerd moet worden over een bepaald onderwerp op een specifieke openbare plek. Het betreft hier het jaarverslag, de statuten of de gedragscode.
- Vastleggingsnormen schrijven vastlegging van bepaalde onderwerpen voor, maar geven hier geen specifieke plek voor aan. Het verschil tussen een openbare en een niet-openbare vastleggingsnorm is dat bij niet-openbare vastleggingsnormen het fonds gebruikt maakt van interne informatie.
- Gedragsnormen schrijven geen specifieke rapportage of vastlegging voor en hebben betrekking op het handelen, oftewel het gedrag, van het pensioenfonds.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid (2014). Code Pensioenfondsen.

<sup>4</sup> Besluit van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 24 september 2018, 2018-0000153717, tot goedkeuring van wijziging van de Code Pensioenfondsen (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2018-55140.html>)

<sup>5</sup> EUR (2018). Inzicht in de Code Pensioenfondsen: Standpunten en ervaringen pensioenfondsbestuurders in 2017, Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid (2014). Code Pensioenfondsen.



De volgende normen uit de Code Pensioenfondsen zijn behandeld in de bevraging van bestuurders:

1. 5G Het bestuur waarborgt dat de leden van het bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van de achterban en van elkaar.
2. 51 Het eigen functioneren is voor het bestuur een continu aandachtspunt. Het bestuur evalueert daartoe in elk geval jaarlijks het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden. Hierbij betreft het bestuur één keer in de twee jaar een derde partij. Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur voldoende geschikt en divers is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur.
3. 72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstremming met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.

De volgende normen uit de Code Pensioenfondsen zijn behandeld in de bevraging van intern toezichthouders:

1. 15G Het intern toezicht betreft de naleving van deze Code bij zijn taak.
2. 52G Leden van het intern toezicht zijn betrokken bij het pensioenfonds, maar moeten zich zodanig onafhankelijk opstellen dat belangentegenstellingen worden voorkomen. Ze hebben daarbij het vermogen en de durf om zich kritisch op te stellen richting het bestuur.
3. 72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstremming met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.

## 2.3 Type pensioenfondsen

Ons onderzoek borduurt voort op eerdere onderzoeken en in het kader van vergelijkbaarheid hebben wij dezelfde pensioen grootteklassen aangehouden als in de voorgaande onderzoeken. Wij hanteren de volgende grootteklassen:

- GK1: kleiner dan 100 miljoen
- GK2: tussen 100 miljoen en 1 miljard
- GK3: tussen 1 miljard en 5 miljard
- GK4: tussen 5 miljard en 10 miljard
- GK5: groter dan 10 miljard

We kennen in Nederland vier verschillende soorten pensioenfondsen: algemene-, bedrijfstak-, ondernemings-, en beroepspensioenfondsen. Per soort pensioenfonds worden keuzes gemaakt over de inrichting. In het algemeen geldt voor alle pensioenfondsen dat besturen moeten zorgen voor intern toezicht en dat bestuur en intern toezicht verantwoording moeten afleggen aan een vertegenwoordiging van de aanspraak- en pensioengerechtigden en de werkgever. Tevens onderscheiden de pensioenfondsen zich van elkaar op een aantal belangrijke punten. Zo is een algemeen pensioenfonds (APF) een pensioenfonds dat één of meer pensioenregelingen uitvoert. Daarnaast is een vergunning van de Nederlandsche Bank vereist om een APF te mogen uitoefenen.<sup>6</sup> Een bedrijfstakpensioenfonds is een pensioenfonds van werkgevers die opereren in

<sup>6</sup> <http://www.toezicht.dnb.nl/2/6/50-234873.jsp>

één bepaalde bedrijfstak (branche, sector). Vaak is men verplicht om deel te nemen aan een bedrijfstakpensioenfonds. Wanneer een onderneming of een instelling niet onder een bedrijfstakpensioenfonds valt, kan de onderneming of instelling een eigen pensioenfonds oprichten, een zogeheten ondernemingspensioenfonds. Voor een beroepspensioenfonds geldt dat beroepspensioenregelingen worden uitgevoerd. Dit zijn specifieke regelingen voor bepaalde beroepen, zoals huisartsen en medisch specialisten, en deelname aan deze regeling is vaak verplicht.

Sinds de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen in 2014 kunnen pensioenfondsen kiezen uit vijf verschillende bestuursmodellen:

- Paritair;
- Onafhankelijk; en
- Gemengd (ook wel 'one tier' genoemd):
  - Paritair gemengd;
  - Onafhankelijk gemengd; en
  - Omgekeerd gemengd.

In het algemeen verschillen de modellen van elkaar in dat in het ene model vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers het pensioenfonds besturen en door een intern toezicht gecontroleerd worden. In het andere model zijn hier de rollen juist omgedraaid.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.pensioenfederatie.nl/paginas/nl/openbaar/themas/governance/versterking-bestuur-pensioenfondsen>

## 3 Onderzoeksmethoden en –populatie

### 3.1 Enquête

#### 3.1.1 Onderzoeksmethode

Door middel van een online enquête onder bestuurders en intern toezichthouders hebben we in kaart gebracht in hoeverre zij dilemma's zijn tegengekomen aangaande integriteit en onafhankelijkheid en hoe zij met deze dilemma's zijn omgegaan (aanpak en maatregelen). Voor pensioenfondsbestuurders hadden de vragen betrekking op de taak en werkwijze van het bestuur, op evaluatie en gedrag en cultuur, en integer handelen. De intern toezichthouders kregen vragen met betrekking tot taak en werkwijze, onafhankelijkheid en integer handelen. De enquête bestond uit gesloten vragen (schaal- en meerkeuzevragen) en open vragen ter toelichting. De vragenlijsten zijn te vinden in Bijlage 1.

Via het softwareprogramma CheckMarket is een online vragenlijst opgesteld. De uitnodiging tot het invullen van de enquête is op 4 september 2018 door de Commissie per e-mail verzonden. De sluitingsdatum voor het invullen van de enquête was woensdag 26 september 2018.

Met het naleven van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) wordt de vertrouwelijkheid van de gegevens uit de enquêtes gewaarborgd. Anonimiteit werd gegarandeerd, om voldoende respons te waarborgen en zodat respondenten eventuele dilemma's zonder terughoudendheid konden delen. In veel gevallen werd aangegeven dat er geen dilemma's hebben plaatsgevonden en werd dit ook toegelicht. Toch komen op sommige onderdelen wel dilemma's naar voren, met toelichting. Aangezien we een hoge respons hebben behaald op de enquête en de verdeling over de fondsen ook redelijk representatief is (zie hieronder), gaan we ervan uit dat onze resultaten betrouwbaar zijn.

#### 3.1.2 Onderzoekspopulatie

De uitnodigingen voor deelname aan de enquête zijn verzonden naar bestuurders en intern toezichthouders van pensioenfondsen. Per pensioenfonds zijn er meerdere bestuurders en toezichthouders benaderd voor het invullen van de enquête. Indien een bestuurder bij meerdere pensioenfondsen een bestuurder is, is gevraagd of de bestuurder de enquête kan invullen op basis van zijn/haar ervaringen met betrekking tot één pensioenfonds. Tabel 3.1 toont de respons op het enquêteverzoek en het voltooiingspercentage.

**Tabel 3.1 respons en voltooiingspercentage**

	Totaal aantal respondenten	Totaal einde bereikt	Voltooiingspercentage
<i>Intern toezichthouders</i>	154	79	51%
<i>Bestuurders</i>	254	193	76%

Tabellen 3.2, 3.3 en 3.4 laten zien hoe de respons voor de bestuurders en intern toezichthouders verdeeld is naar type pensioenfonds, naar type bestuursmodel en naar omvang van het pensioenfonds. De respons per type fonds ligt in sommige gevallen hoger dan de populatie fondsen in die categorie. Dit komt doordat meerdere personen per fonds de vragenlijst kunnen hebben ingevuld. Dit zien we optreden bij bedrijfstak- en beroepspensioenfondsen. We zien dat voor beide onderzoeksgroepen ondernemingspensioenfondsen het meest voorkomende type pensioenfondsen zijn. Dit wordt weerspiegeld in de populatie van pensioenfondsen in Nederland,

waar ondernemingspensioenfondsen ook het grootste aandeel hebben (70%), gevolgd door Bedrijfstakpensioenfondsen (23%), beroepspensioenfondsen (4%) en algemene pensioenfondsen (3%).<sup>8</sup> Daarnaast geldt voor beide onderzoeksgroepen dat het paritair bestuursmodel en de omvang GK2<sup>9</sup> het meest voorkomen.

Tabel 3.2 respons per type fonds<sup>10</sup>

	Onderneming	Bedrijfstak	Beroep	Algemeen
<i>Intern toezichhouders</i>	72 (49%)	63 (43%)	8 (4%)	4 (3%)
<i>Respons t.o.v. populatie (N=237)</i>	43% (populatie N = 166)	115% (populatie N = 55)	88% (populatie N = 9)	57% (populatie N=7)
<i>Bestuurders</i>	141 (59%)	75 (31%)	17 (7%)	8 (3%)
<i>Respons t.o.v. populatie (N=237)</i>	85%	136%	189%	114%

Tabel 3.3 respons naar bestuursmodel<sup>11</sup>

	Paritair	Onafhankelijk	Gemengd
<i>Intern toezichhouders</i>	117 (80%)	20 (14%)	10 (7%)
<i>Bestuurders</i>	214 (89%)	13 (5%)	14 (6%)

Tabel 3.4 respons naar omvang<sup>12</sup>

	GK1	GK2	GK3	GK4	GK5
<i>Intern toezichhouders</i>	11 (8%)	61 (43%)	37 (26%)	17 (12%)	15 (11%)
<i>Bestuurders</i>	10 (4%)	101 (43%)	81 (35%)	21 (9%)	21 (9%)

## 3.2 Interviews

### 3.2.1 Onderzoeksmethode

Om meer inzicht te krijgen in hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues door het pensioenfondsbestuur en het intern toezicht, hebben we 15 interviews gehouden. De interviews dienden ertoe om te reflecteren op de bevindingen uit de enquête, aan de hand van het uitdiepen van praktijkvoorbeelden. De interviewvragen zijn te vinden in Bijlage 2.

In de online enquête hebben we de respondenten gevraagd of zij bereid waren deel te nemen aan een persoonlijk en vertrouwelijk interview. Indien zij hiertoe bereid waren, hebben wij gevraagd of zij hun e-mailadres met ons wilden delen zodat wij hen konden uitnodigen voor het interview.

Onze interviews hebben we op semigestructureerde wijze uitgevoerd waarbij we gebruik hebben gemaakt van een interviewleidraad. Het voordeel van deze aanpak is dat de gesprekspartners zich konden voorbereiden en dat er tijdens het interview ook ruimte was om dieper op bepaalde zaken in te gaan.

<sup>8</sup> Statistieken DNB, kwartaal 3 2018, url: <https://statistiek.dnb.nl/downloads/index.aspx#/details/onder-toezicht-staande-pensioenfondsen-kwartaal/dataset/7e334bfb-2cd8-416d-b44f-7831d11d5487/resource/5d058366-20fd-40a5-b444-4367d778064c>

<sup>9</sup> De omvang van de technische voorzieningen ligt tussen 100 miljoen en 1 miljard

<sup>10</sup> De respons voor bestuurders en intern toezichhouders ligt lager dan de totale respons (tabel 3.1), omdat niet alle respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

<sup>11</sup> De respons voor bestuurders en intern toezichhouders ligt lager dan de totale respons (tabel 3.1), omdat niet alle respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

<sup>12</sup> De respons voor bestuurders en intern toezichhouders ligt lager dan de totale respons (tabel 3.1), omdat niet alle respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

Afhankelijk van de beschikbare data en tijdstippen, hebben we de interviews ofwel telefonisch ofwel op locatie afgenomen.

### 3.2.2 Onderzoekspopulatie

In de twee onderstaande tabellen, geven wij de verdeling van de geïnterviewde respondenten naar type pensioenfonds, type bestuursmodel en grootteklasse. In totaal hebben we acht bestuurders geïnterviewd en zes intern toezichthouders. Ondanks het feit dat we een groot aantal uitnodigingen hebben verstuurd naar de bestuurders en intern toezichthouders die werkzaam zijn bij pensioenfondsen die aan deze voorwaarden voldoen, is het helaas niet gelukt om alle categorieën volledig af te dekken. Dit komt mede door het lage aantal fondsen in bepaalde categorieën (zoals algemeen pensioenfondsen) in de enquête. Dit maakt tevens de verdeling over grootte en bestuursmodellen ingewikkeld.

In Tabel 3.5 is te zien dat we voor de geïnterviewde bestuurders alle vier de typen pensioenfondsen hebben weten te benaderen (algemeen, ondernemings-, bedrijfstak-, en beroepspensioenfondsen), drie typen bestuursmodellen (paritair, onafhankelijk en gemengd) en drie omvanggroottes (GK2, GK3 en GK5). Tevens is in Tabel 3.5 te lezen dat we voor de geïnterviewde intern toezichthouders drie typen pensioenfondsen hebben weten te benaderen (ondernemings-, bedrijfstak-, en algemeen pensioenfonds), twee typen bestuursmodellen (paritair en onafhankelijk) en twee omvanggroottes (GK3 en GK5).

**Tabel 3.5 geïnterviewde bestuurders en intern toezichthouders**

		GK2	GK3	GK3	GK3	GK5	GK5
Bestuursmodel / soort pensioenfonds		<i>Brpf</i>	<i>Opf</i>	<i>Bpf</i>	<i>APF</i>	<i>Brpf</i>	<i>Bpf</i>
<i>Bestuurders</i>	Paritair	1	2	1			1
	Onafhankelijk				1		
	Gemengd		1			2	
<i>Intern toezichthouders</i>	Paritair		2	1			2
	Onafhankelijk				1		

## 4 Resultaten

### 4.1 Bevindingen enquête

In de volgende twee paragrafen presenteren we de resultaten van de online enquête onder bestuurders en intern toezichthouders bij de pensioenfondsen. We hebben de resultaten uitgesplitst naar de relevante normen:

- Bestuurders:
  - Taak en werkwijze bestuur;
  - Evaluatie, gedrag en cultuur;
  - Integer handelen.
- Intern toezichthouders:
  - Taak en werkwijze intern toezicht;
  - Onafhankelijkheid;
  - Integer handelen.

In de analyse van de enquêteresultaten is waar mogelijk onderscheid gemaakt tussen typen pensioenfondsen wanneer het gaat om vragen met betrekking tot het tegenkomen van bepaalde dilemma's.

#### 4.1.1 Bevindingen pensioenfondsbestuurders

##### Taak en werkwijze bestuur

Norm: 5G Het bestuur waarborgt dat de leden van het bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van de achterban en van elkaar.

##### Dilemma's

We hebben bestuurders gevraagd in hoeverre ze de afgelopen twee jaar dilemma's zijn tegengekomen aangaande het onafhankelijk en kritisch opereren van het bestuur ten opzichte van de achterban, collega-bestuursleden, en het najagen van deelbelangen. We gaan achtereenvolgens in op elk van deze drie aspecten.

Figuur 4.1 toont de resultaten over in hoeverre bestuurders dilemma's zijn tegengekomen aangaande het onafhankelijk en kritisch opereren *ten opzichte van de achterban*, uitgesplitst naar type pensioenfonds. We zien dat er zich nauwelijks tot geen dilemma's voordoen, ongeacht het type pensioenfonds.

Als er wel dilemma's voorkomen zien we dat de dilemma's vooral betrekking hebben op de volgende onderwerpen:

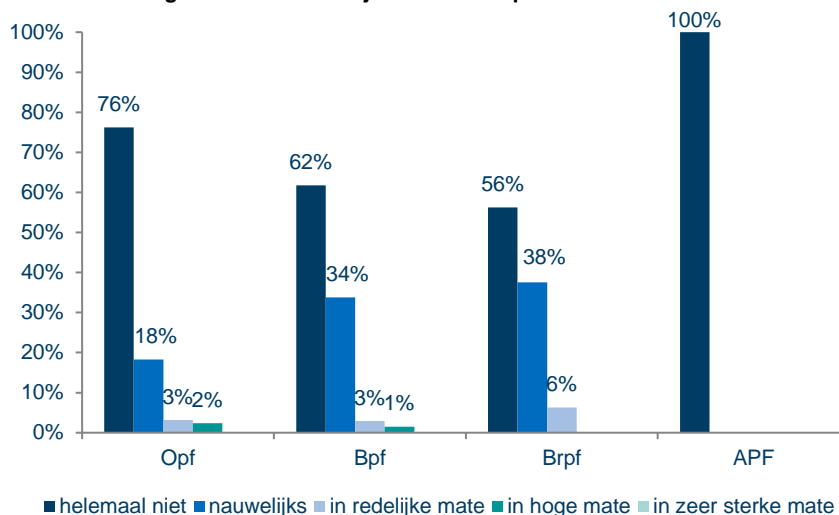
1. Gepensioneerden: het stemrecht en de invloed van gepensioneerden; de impact van indexatie op de gepensioneerden;
2. Beleid: algemeen beleid van voordragende organisaties t.o.v. specifiek fondsbeleid;
3. Belangen: hoe belangen evenwichtig af te wegen, conflicterende belangen en belangenverstrengeling.

Wanneer deze dilemma's zich voordoen worden deze op verschillende manieren aangepakt. Met dilemma's aangaande gepensioneerden wordt omgegaan door betrokkenen aan te spreken en het



gesprek aan te gaan, en door melding te maken bij een compliance officer. Het gesprek aangaan werd ook genoemd als de manier om dilemma's omtrent beleid aan te pakken. In de enquête wordt niet verder ingegaan op het karakter van deze gesprekken. Voor de dilemma's met betrekking tot belangen werden specifiekere maatregelen genoemd: een extern ingehuurde compliance officer betrekken, bestuurders met mogelijke tegenstrijdige belangen onthouden van besluitvorming, en de taak, opdracht, positie en wettelijke kader van het bestuur bespreken.

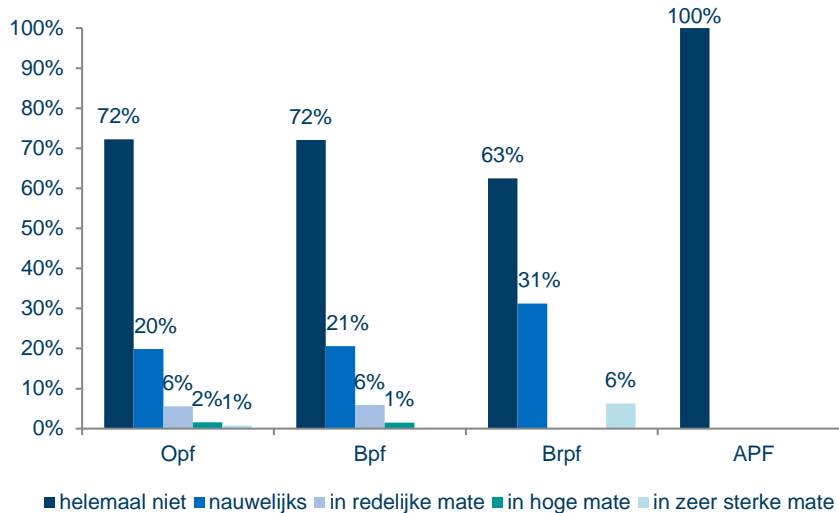
**Figuur 4.1 Dilemma's aangaande onafhankelijk en kritisch opereren van het bestuur t.o.v. de achterban**



Figuur 4.2 toont de resultaten over in hoeverre bestuurders dilemma's zijn tegengekomen aangaande het onafhankelijk en kritisch opereren *ten opzichte van collega-bestuursleden*, uitgesplitst naar type pensioenfondsen. We zien dat er zich nauwelijks tot geen dilemma's voordoen, ongeacht het type pensioenfondsen. Interessant is dat de antwoorden voor ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen nagenoeg hetzelfde verdeeld zijn.

Als er wel dilemma's voorkomen zien we dat de dilemma's vooral betrekking hebben op de 'dubbele petten problematiek' en conflicten die soms ontstaan tussen het pensioenfonds en werkgever(s). Wat betreft de 'dubbele petten problematiek' gaat het hier om het hebben van dubbele rollen. Hierbij kan men denken aan het hebben van zowel een rol in het bestuur van een pensioenfonds als in de organisatie, of als een gepensioneerde in het bestuur een functie hebben en daarnaast een bestuurslid zijn in een gepensioneerdvereniging. Door het gesprek aan te gaan en mensen aan te spreken werd er met deze dilemma's omgegaan.

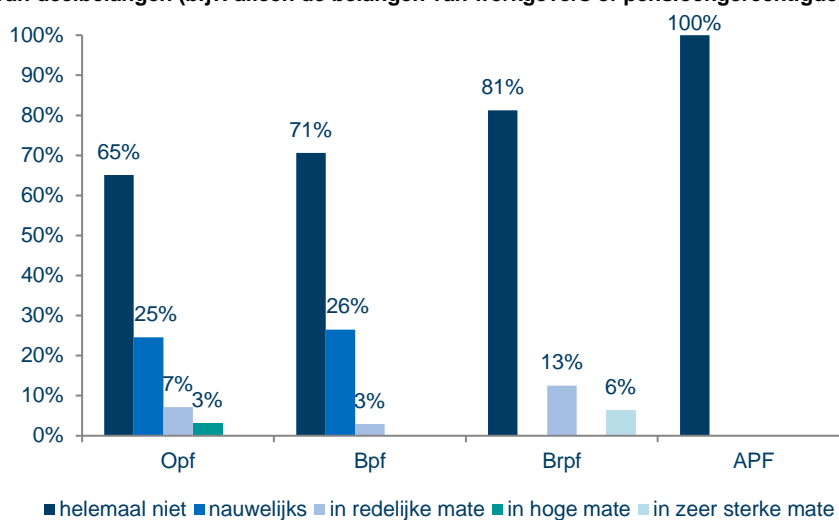
**Figuur 4.2 Dilemma's aangaande onafhankelijk en kritisch opereren van het bestuur t.o.v. collega bestuursleden**



Figuur 4.3 toont de resultaten over in hoeverre bestuurders dilemma's zijn tegengekomen aangaande het onafhankelijk en kritisch opereren *ten opzichte van het najagen van deelbelangen*, uitgesplitst naar type pensioenfonds. We zien dat er zich nauwelijks tot geen dilemma's voordoen, ongeacht het type pensioenfonds.

Wanneer er zich wel dilemma's voordoen hebben deze met name betrekking op de gepensioneerden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het belang van de gepensioneerden versus het belang van jonge deelnemers. Deze komen bijvoorbeeld tot uiting in dilemma's met betrekking tot de vaststelling van de premies en de premiedekkingsgraad. Door te praten, het gesprek aan te gaan, en de dilemma's te benoemen wordt er omgegaan met deze dilemma's. Een voorbeeld hierbij is dat van de respondenten aangaf dat een bestuurder die namens die gepensioneerden in het bestuur zit soms een fermere stelling inneemt wanneer het gaat om wel of niet indexeren. Wanneer zich een situatie als deze zich voordoet, geven de medebestuurders deze bestuurder feedback om dit te kunnen corrigeren. Dit is voldoende om dit dilemma op te lossen.

**Figuur 4.3 Dilemma's aangaande onafhankelijk en kritisch opereren van het bestuur t.o.v. collega het najagen van deelbelangen (bijv. alleen de belangen van werkgevers of pensioengerechtigden).**



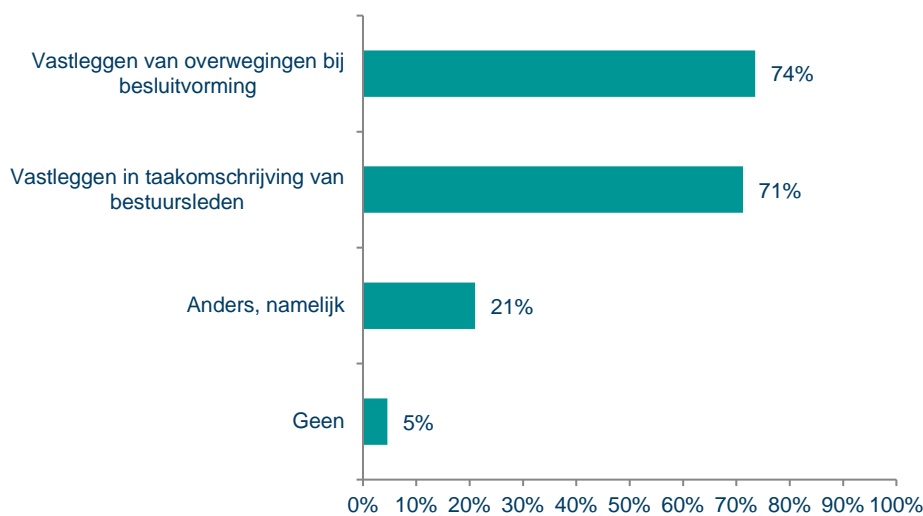
## Maatregelen

Als het gaat om maatregelen die genomen worden om onafhankelijk en kritisch opereren te kunnen waarborgen, zien we het volgende. Om onafhankelijkheid ten opzichte van de achterban te borgen gebruikt het merendeel van de besturen de volgende maatregelen:

- Het vastleggen van overwegingen bij besluitvorming; en
- De onafhankelijkheid vastleggen in taakomschrijving van bestuursleden.

Figuur 4.4 laat zien in welke mate een bepaalde maatregel wordt genomen. Onder de optie 'anders, namelijk', is de meest voorkomende maatregel het benadrukken van een evenwichtige belangenafweging van alle betrokkenen. Dit wordt gedaan door tijdens bestuursvergaderingen te agenderen of er belangenverstrengeling is en, indien in de besluitvorming belangenafwegingen hebben plaatsgevonden, dit vast te leggen in de notulen. Zo kan worden gelezen hoe de verschillende belangen zijn afgewogen.

**Figuur 4.4 Maatregelen kritisch en onafhankelijk opereren t.o.v. achterban**

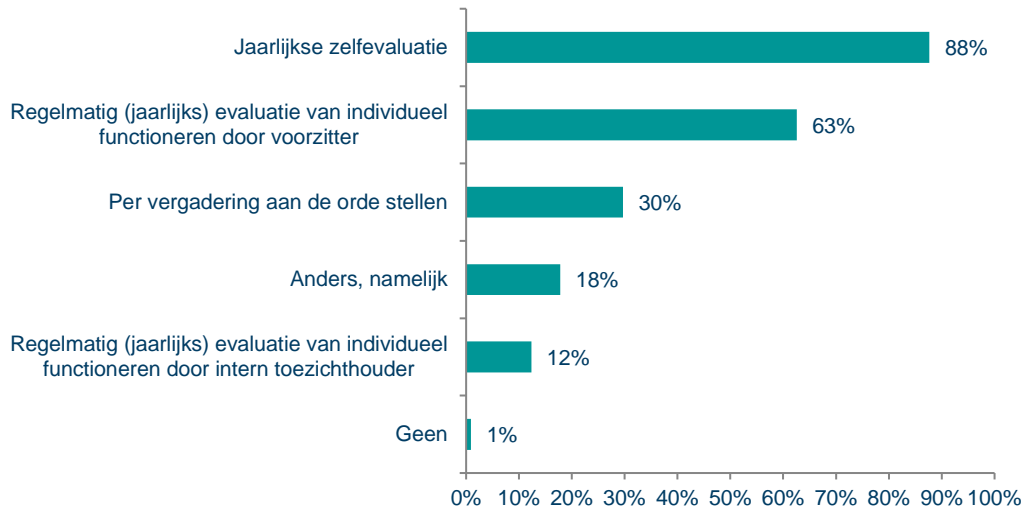


Om het onafhankelijk en kritisch opereren ten opzichte van elkaar te waarborgen, zien we dat bestuurders met name gebruik maken van:

- Jaarlijkse zelfevaluaties; en
- Regelmatige (jaarlijkse) evaluatie van het individueel functioneren door de voorzitter van het bestuur (zie Figuur 4.5).

Onder de optie 'anders, namelijk', werd genoemd: evaluaties (jaarlijks/tweejaarlijks) door een externe onafhankelijke partij.

**Figuur 4.5** Maatregelen kritisch en onafhankelijk opereren t.o.v. elkaar



#### Evaluatie en gedrag en cultuur

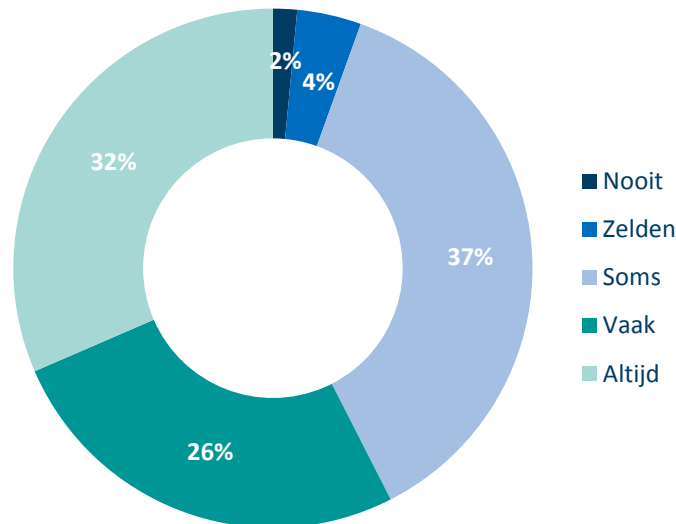
Norm: 51 Het eigen functioneren is voor het bestuur een continu aandachtspunt. Het bestuur evalueert daartoe in elk geval jaarlijks het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden. Hierbij betreft het bestuur één keer in de twee jaar een derde partij. Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur voldoende geschikt en divers is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur.

Uit eerder onderzoek van de Erasmus Universiteit komt naar voren dat gedrag en cultuur in ruime mate aan bod komen in de zelfevaluaties van het bestuur. Onderstaande vragen gaan in op de manier waarop deze onderwerpen aan bod komen.

Deze onderwerpen worden veelal besproken tijdens de zelfevaluaties, door middel van groeps- en persoonlijke evaluaties, evaluatieformulieren en het betrekken van een externe partij bij de evaluaties. Soms komen ze naar voren in functioneringsgesprekken en tijdens vergaderingen.

Naar aanleiding van de zelfevaluatie zien we dat in het merendeel van de gevallen er vaak of altijd actiepunten worden geformuleerd die moeten worden opgevolgd, slechts een zeer klein deel van de bestuurders geeft aan dat dit nooit of zelden gebeurt (zie Figuur 4.6).

Figuur 4.6 Formuleren actiepunten n.a.v. zelfevaluatie die moeten worden opgevolgd



#### Integer handelen

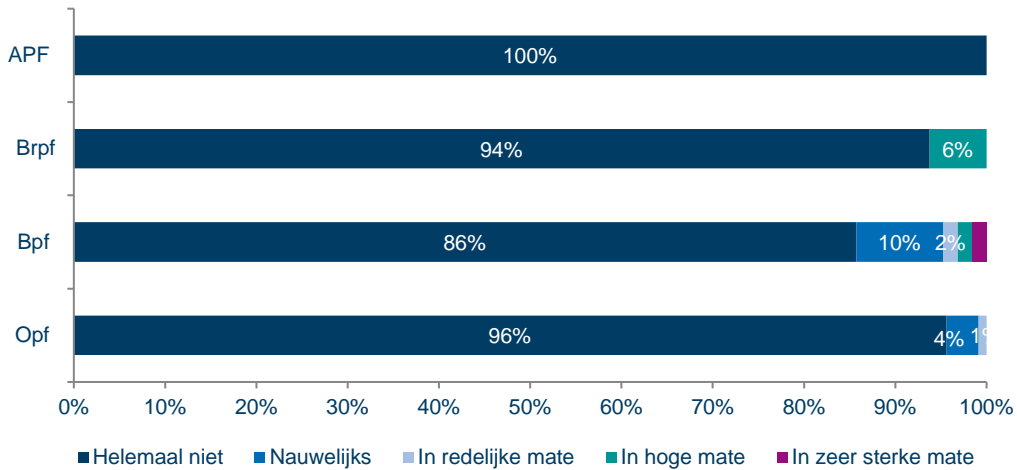
Norm: 72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstremgeling met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.

#### Dilemma's integer handelen bestuur

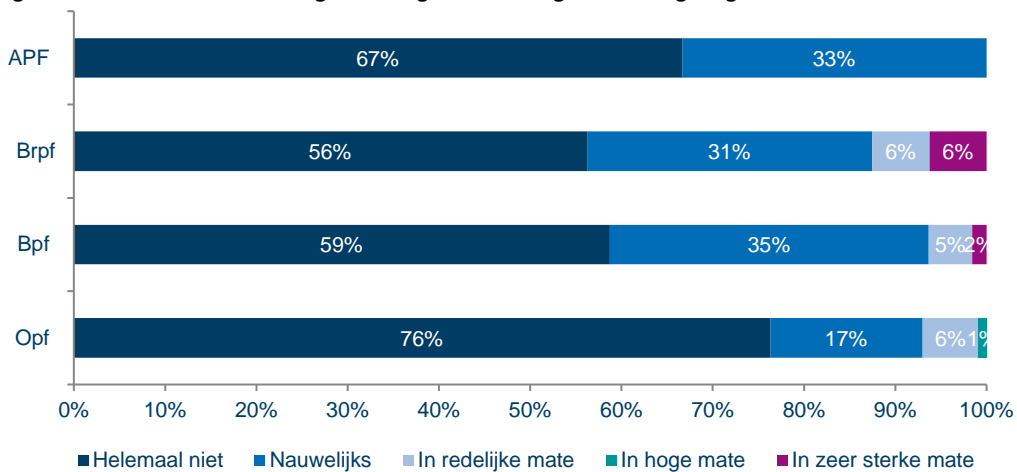
Uit de enquêteresultaten komt naar voren dat er nauwelijks tot geen dilemma's zijn geweest met betrekking tot het integer handelen van het bestuur in de afgelopen twee jaar. Figuren 4.7 t/m 4.9 op de volgende pagina laten zien dat er nauwelijks tot geen dilemma's zijn op het gebied van persoonlijke bevoordeling, belangenverstremgeling en het eigen functioneren. Echter, als deze zich wel voordoen, dan hebben ze betrekking op persoonlijke bevoordeling en belangenverstremgeling. Voor het dilemma persoonlijke bevoordeling zijn geen toelichtingen gegeven, wel voor het dilemma belangenverstremgeling. Deze hebben dan te maken met bestuurders die meerdere rollen hebben waarbij dit soms de schijn van belangenverstremgeling zou kunnen hebben.

In de open vragen geven bestuurders verschillende antwoorden over hoe ze met deze dilemma's zijn omgegaan. We zien dat ze veelal proberen de dilemma's bespreekbaar te maken, binnen het bestuur proberen op te lossen, of een onderzoek starten in het kader van de 'Incidentenregeling'.

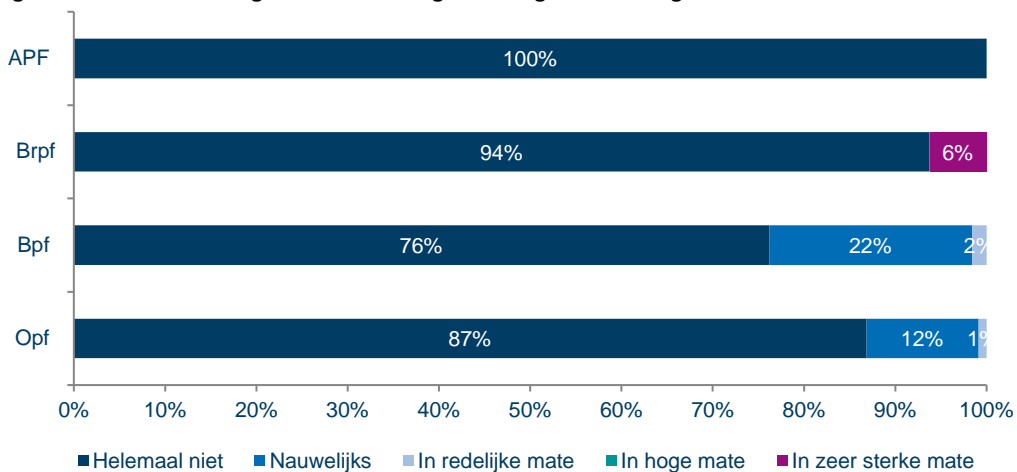
**Figuur 4.7 Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande persoonlijke bevoordeling**



**Figuur 4.8 Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande belangenverstrengeling**



**Figuur 4.9 Dilemma's aangaande m.b.t. integriteit aangaande het eigen functioneren**



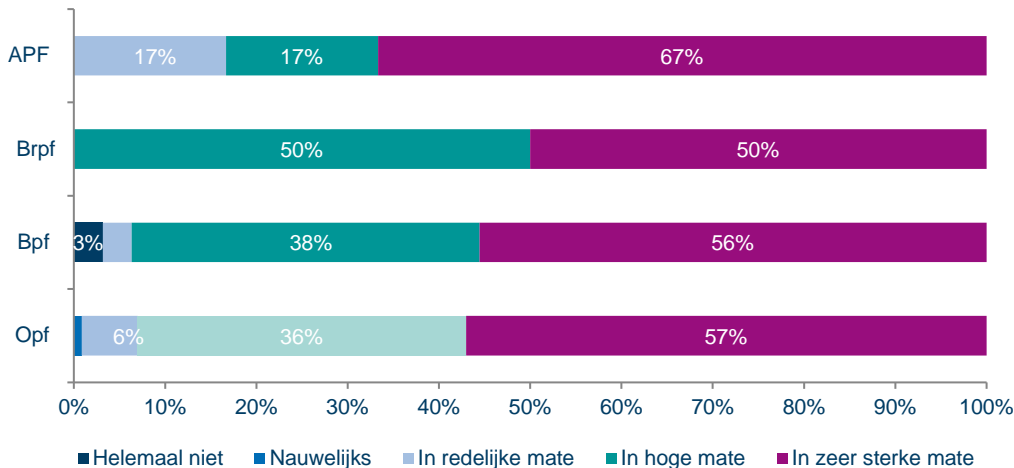
### Bespreekbaar maken integriteit

Naast het tegenkomen van bepaalde dilemma's met betrekking tot integriteit, hebben we de bestuurders ook gevraagd in hoeverre het bestuur het gesprek aangaat over integriteit binnen het bestuur en in hoeverre integriteit bespreekbaar is (zie Figuur 4.10 t/m 4.12). Uit de enquêteresultaten zien we dat bestuurders het in hoge mate tot zeer sterke mate eens zijn met de uitspraken die wij ze hebben voorgelegd. Er wordt in hoge tot zeer sterke mate het gesprek aangeaan over integriteit als er aanleiding voor is, er is een hoge tot zeer sterke mate durf om

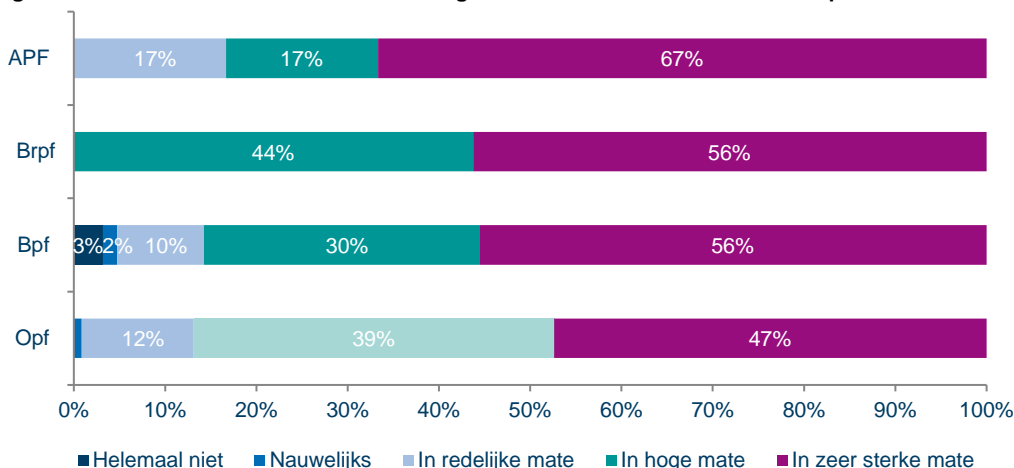


vermoedens van niet integer handelen bespreekbaar te maken, en er is een hoge tot zeer sterke mate een cultuur binnen het bestuur om integer handelen bespreekbaar te maken. Met betrekking tot de laatste uitspraak, zien we een opvallend resultaat wanneer we de uitkomsten voor de verschillende type pensioenfondsen bekijken: met name voor algemene pensioenfondsen en beroepspensioenfondsen geldt dat er in zeer sterke mate een cultuur heerst binnen het bestuur om integer handelen te bespreken (zie Figuur 4.12).

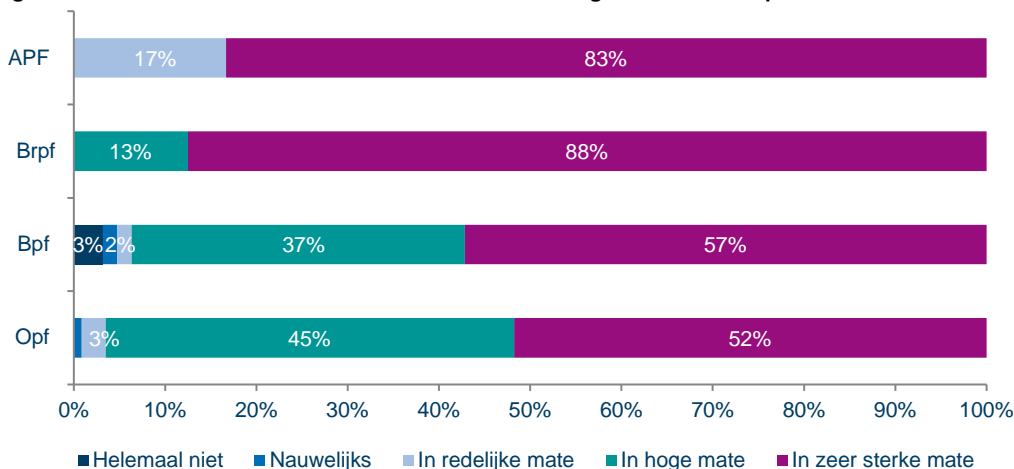
**Figuur 4.10 als er aanleiding voor is, ga ik het gesprek aan over integriteit binnen het bestuur**



**Figuur 4.11 durf om vermoedens van niet-integer handelen binnen het bestuur bespreekbaar te maken**



**Figuur 4.12 de cultuur binnen het bestuur staat toe het integer handelen bespreekbaar te maken**

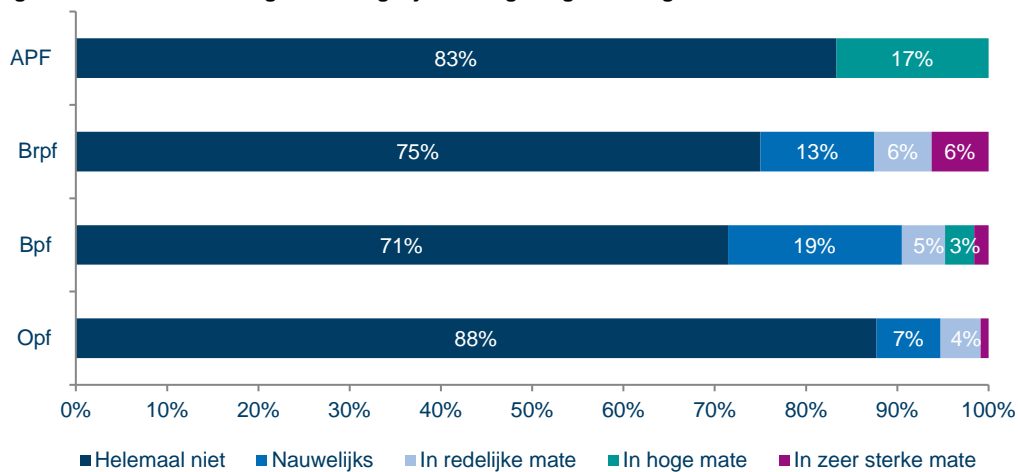


## Dilemma's belangentegenstellingen toezichthouders

Tot slot hebben de bestuurders de vraag beantwoord in hoeverre zij de afgelopen twee jaar dilemma's zijn tegengekomen aangaande mogelijke belangentegenstellingen van intern toezichthouders, waarbij het voor leden van het intern toezicht moeilijk was om zich onafhankelijk op te stellen. Figuur 4.13 laat de enquêteresultaten zien per type pensioenfonds. We zien dat er nauwelijks tot geen dilemma's zijn geweest over het algemeen. Echter, een opvallend resultaat is dat voor respondenten van algemeen pensioenfondsen toch in hoge mate wel dilemma's voordoen.

Wanneer er zich dilemma's op dit gebied voordoen, zien we dat de dilemma's erg verschillen en dat er geen specifieke dilemma's zijn die veel genoemd worden. Er doen zich dilemma's voor met betrekking op de beloningsstructuur, contacten met de achterban (als voorbeeld: lekken naar de pers), en het zich laten leiden door de sociale partners. Deze dilemma's worden aangepakt vooraf goede afspraken te maken en als ze zich toch voordoen, ze te bespreken.

**Figuur 4.13 Dilemma's aangaande mogelijke belangentegenstellingen intern toezichthouders**



## Nalevingsverklaring

De laatste vraag uit de enquête betrof een open vraag betreffende de nalevingsverklaring bij de gedragscode en/of integriteitregeling. Er werd gevraagd of de jaarlijkse nalevingsverklaring bij de gedragscode en/of integriteitsregeling tot aandachtspunten heeft geleid in de afgelopen twee jaar. Het merendeel van de respondenten, namelijk 83 procent, beantwoordde deze vraag ontkennend. Wanneer het wel leidde tot aandachtspunten, werden de volgende aandachtspunten genoemd:

1. Verduidelijking: verduidelijking van besluitvorming, van regels, en van begrippen;
2. Code: aanscherping van interne code, en reikwijdte van de gedragscode;
3. Uitnodigingen: wel of niet melden, en wel of niet aanvaarden.

### 4.1.2 Bevindingen intern toezichthouders

#### Taak en werkwijze intern toezicht

Norm: 15G Het intern toezicht betreft de naleving van deze Code bij zijn taak.

De intern toezichthouders zijn gevraagd of ze een eigen toetsingskader hanteren om een oordeel te vormen over het beleid van het bestuur en de algemeen gang van zaken. Tevens zijn ze gevraagd of ze werken volgens een werkplan/plan van aanpak. In onderstaande tabellen (Tabellen 4.1 en 4.2) zijn de resultaten voor deze twee vragen te zien. We kunnen uit deze enquêteresultaten ophalen dat het merendeel van de intern toezichthouders, ongeacht het type pensioenfonds, een toetsingskader hanteert en een werkplan/plan van aanpak.

**Tabel 4.1 Toetsingskader**

	Opf	Bpf	Brpf	APF
Ja	83%	75%	86%	67%
Nee	17%	25%	14%	33%

**Tabel 4.2 Werkplan/plan van aanpak**

	Opf	Bpf	Brpf	APF
Ja	88%	90%	86%	100%
Nee	12%	10%	14%	0%

We hebben daarnaast gevraagd welke elementen rond gedrag en cultuur, en rond belangentegenstelling naar voren komen in het toetsingskader en het werkplan/plan van aanpak. In het toetsingskader komen verschillende elementen rond gedrag en cultuur naar voren. De vijf meest genoemde zijn:

1. Integriteit;
2. Samenwerking: collegiale samenwerking, samenwerking met deelnemers, samenwerking tussen bestuur en VO, en samenwerking tussen de verschillende organen binnen het pensioenfonds;
3. *Boardroom dynamics*: de onderlinge verhoudingen tussen commissarissen en bestuurders in de top van organisaties;
4. Onafhankelijkheid: onafhankelijk opereren en onafhankelijkheid in denken en meningsvorming;
5. Code Pensioenfondsen/ Gedragscode.

Daarnaast werden er verschillende elementen genoemd rond belangentegenstelling in het toetsingskader. De vier meest genoemde zijn:

1. Evenwichtigheid: evenwichtige afweging van belangen en evenwichtigheid in besluitvorming;
2. Onafhankelijkheid: onafhankelijk oordelen, onafhankelijkheid in relatie tot de achterban, onafhankelijkheid in besluitvorming, en onafhankelijkheid van bestuurders/toezichhouders;
3. Integriteit;
4. Nevenfuncties: openheid over nevenfuncties, welke nevenfuncties zijn er, beoordeling van nevenfuncties.

Met betrekking tot het werkplan/plan van aanpak, kwamen uit de enquête de volgende meest genoemde elementen rond gedrag en cultuur naar voren:

1. Evaluatie: zelfevaluatie, evaluatie van het bestuurlijk functioneren;
2. Bestuur: werkwijze bestuur, bestuurlijke effectiviteit, verhoudingen bestuur, en countervailing power van het bestuur;
3. Compliance.

De elementen rond belangentegenstelling die het meest naar voren komen in het werkplan/plan van aanpak zijn:

1. Toetsing: zelfde elementen als toetsingskader en het toetsen van het functioneren van het bestuur;
2. Compliance: naleving compliance, en overleg met compliance officer;
3. Evenwichtigheid: evenwichtige belangenbehartiging/belangenafweging.

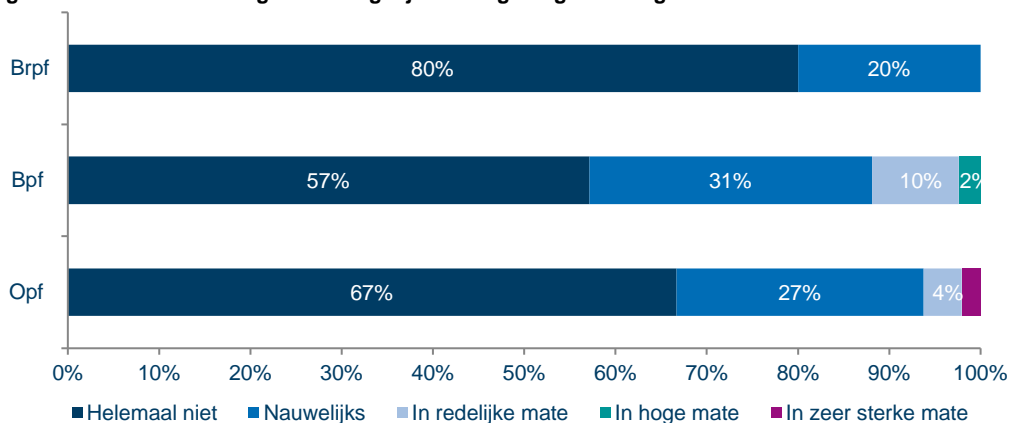
## Onafhankelijkheid

Norm: 52G Leden van het intern toezicht zijn betrokken bij het pensioenfonds, maar moeten zich zodanig onafhankelijk opstellen dat belangentegenstellingen worden voorkomen. Ze hebben daarbij het vermogen en de durf om zich kritisch op te stellen richting het bestuur.

Figuur 4.14 laat zien dat zich de afgelopen twee jaar nauwelijks tot geen dilemma's hebben voorgedaan aangaande mogelijke belangentegenstellingen van interne toezichthouders, waarbij het voor leden van het intern toezicht moeilijk was om zich onafhankelijk op te stellen. Dit geldt voor alle type pensioenfondsen in vergelijkbare mate.<sup>13</sup>

Als er zich wel dilemma's voordeden hadden deze vooral te maken met functies/rollen, en het beleid. Wat betreft functies/rollen gaat het hier onder andere om vermenging van bestuur- en toezichttaken, het betrokken zijn bij meerdere fondsen die met elkaar te maken kregen, en het zijn van een toezichthouder bij fonds A en tevens een bestuurder zijn bij fonds B. Dilemma's op het gebied van beleid hebben met name te maken met discussies over het beloningsbeleid, het toekomstbeleid en het beleggingsbeleid. Wanneer zich op deze punten dilemma's voordeden, werden deze aangepakt door ze bespreekbaar te maken, open te zijn over de situatie, en het gesprek met de persoon in kwestie aan te gaan.

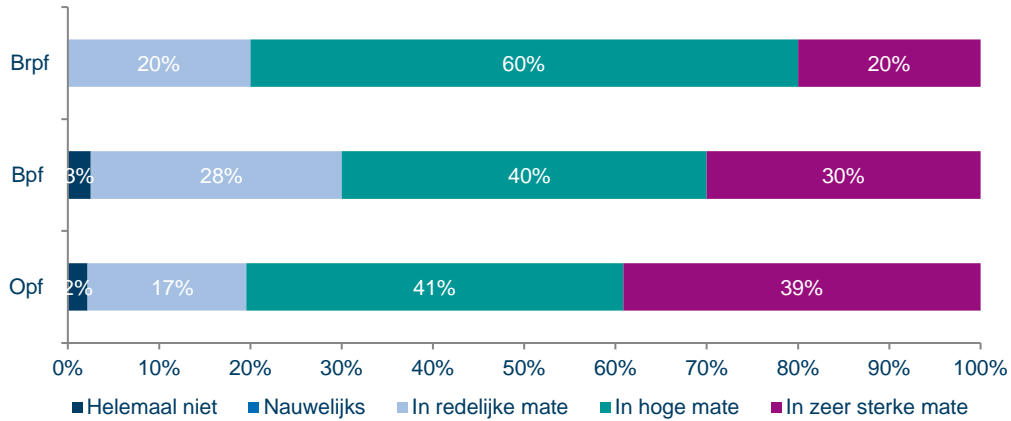
**Figuur 4.14 Dilemma's aangaande mogelijke belangentegenstellingen intern toezichthouders**



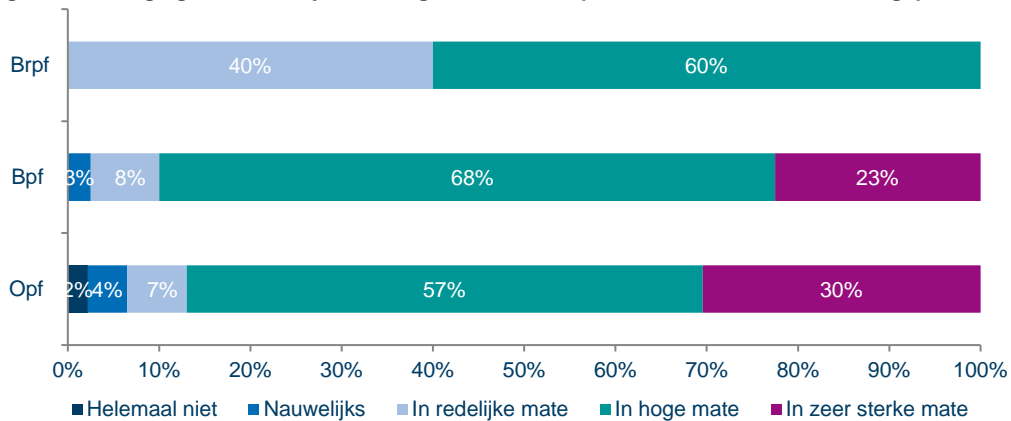
De enquêteresultaten laten zien dat het intern toezicht op alle genoemde punten onafhankelijkheid borgt en dat de punten voor elk type pensioenfonds in hoge mate en/of in zeer sterke mate worden gewaarborgd (zie Figuren 4.15, 4.16, en 4.17). Een interessant resultaat betreft de transparantie van het besluitvormingsproces. We zien dat voor beroepspensioenfondsen een hoog percentage van de respondenten aangeeft dat men in redelijke mate onafhankelijkheid borgt door transparante besluitvormingsprocessen.

<sup>13</sup> We hebben APF niet opgenomen in de figuren omdat het aantal waarnemingen te klein was, en we daarom geen uitspraken kunnen doen over verschillen tussen de typen fondsen ten opzichte van APF.

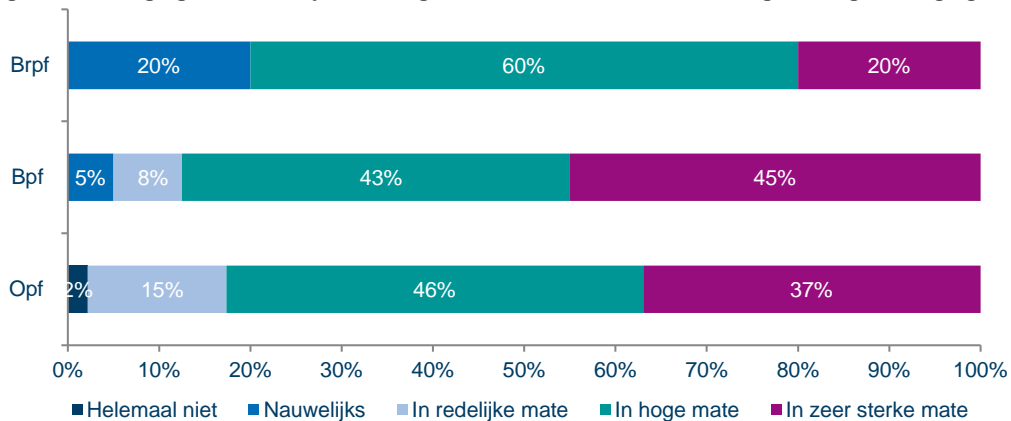
**Figuur 4.15 Borging onafhankelijkheid aangaande het bespreken van het voorkomen van (de schijn) van belangentegenstellingen binnen het pensioenfonds**



**Figuur 4.16 Borging onafhankelijkheid aangaande de transparantie van het besluitvormingsproces**



**Figuur 4.17 Borging onafhankelijkheid aangaande het maken van evenwichtige belangenafwegingen**



De intern toezichthouders zijn ook gevraagd in hoeverre zij van mening zijn dat het intern toezicht bij hun pensioenfonds onafhankelijk van het pensioenfonds opereert. In Figuur 4.18 zien we dat het hoge percentage van 80 procent van de intern toezichthouders bij een beroepspensioenfonds in hoge mate onafhankelijk opereert van het pensioenfonds.

Aangaande onafhankelijkheid zijn intern toezichthouders verder gevraagd in hoeverre zij het vermogen en de durf hebben om zich kritisch op te stellen richting het bestuur. Deze vraag had betrekking op dilemma's aangaande (de schijn van) belangenverstremgeling, intransparantie in het besluitvormingsproces, en belangentegenstellingen (onevenwichtige belangenafwegingen). Deze dilemma's zijn gerelateerd aan de vraag in hoeverre het intern toezicht onafhankelijkheid borgt

aangaande bepaalde punten. Met betrekking tot het dilemma (schijn van) belangenverstremgeling zien we vergelijkbare resultaten voor elk van de typen pensioenfondsen (zie Figuur 4.19). Voor het dilemma intransparantie besluitvormingsproces zijn er wel verschillen zichtbaar tussen de typen pensioenfondsen (zie Figuur 4.20). Aangaande dilemma's omtrent belangentegenstellingen, zien we dat voor alle typen pensioenfondsen er in hoge en zeer sterke mate het vermogen en de durf is bij intern toezichthouders om zich kritisch op te stellen richting het bestuur (Zie Figuur 4.21).

We hebben tevens de intern toezichthouders gevraagd wat voor dilemma's zich voordoen op deze drie onderwerpen, indien deze zich voordoen, en hoe zij met deze dilemma's zijn omgegaan.

De dilemma's omtrent belangenverstremgeling die het meeste genoemd waren, zijn:

1. Bestuur: opstelling bestuur namens de gepensioneerden, bestuur posities in mogelijke concurrerende fondsen, samenstelling bestuur;
2. Beloningsbeleid: bijvoorbeeld waar trek je de grens met betrekking tot beloningen;
3. Nevenfuncties: nevenfuncties van bestuurders, en het aanvaarden van nevenfuncties.

Transparant aan geven om wat voor dilemma het gaat en transparante communicatie werden genoemd als manieren om met dilemma's aangaande belangenverstremgeling om te gaan.

Het meest genoemde dilemma' omtrent intransparantie van besluitvormingsprocessen, betreft onduidelijke vastlegging (van het proces). Zo zijn de notulen niet altijd helder en is er behoefte aan een verbetering en uitbreiding van de notulen.

Intern toezichthouders gaan met deze dilemma's om door erop te wijzen dat deze dilemma's er zijn, er vragen over te stellen aan het bestuur, en toelichting te vragen en het te bespreken.

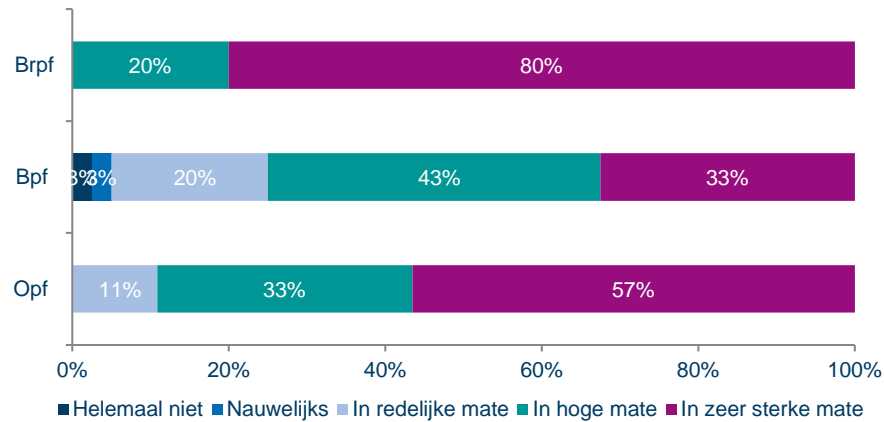
De meest genoemde dilemma's omtrent belangentegenstellingen, zijn:

1. Evenwichtigheid: onvoldoende aandacht voor evenwichtige belangenafweging;
2. Premies: premie effecten, lage premiedekkingsgraad;
3. Beloningsbeleid: discussies over de toekomst van het beloningsbeleid.

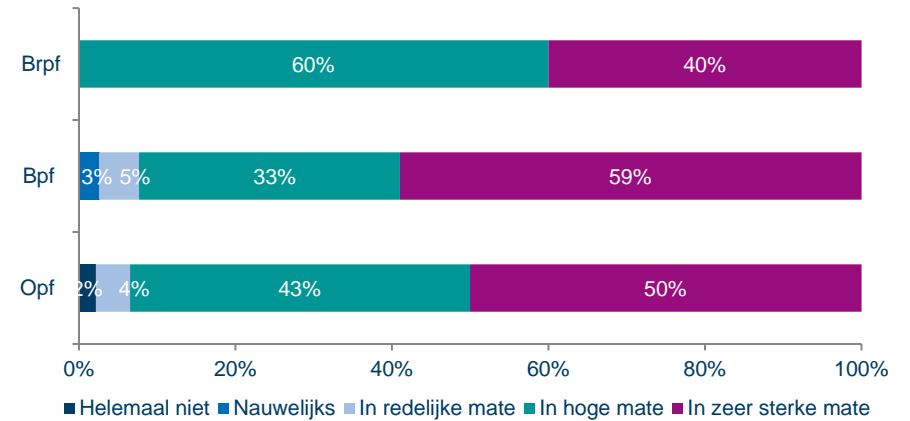
Er werd hier door de intern toezichthouder mee omgegaan door het open te bespreken en besluitvorming door het bestuur te laten toetsen, en een transparante beschrijving van het besluitvormingsproces zeker te stellen.



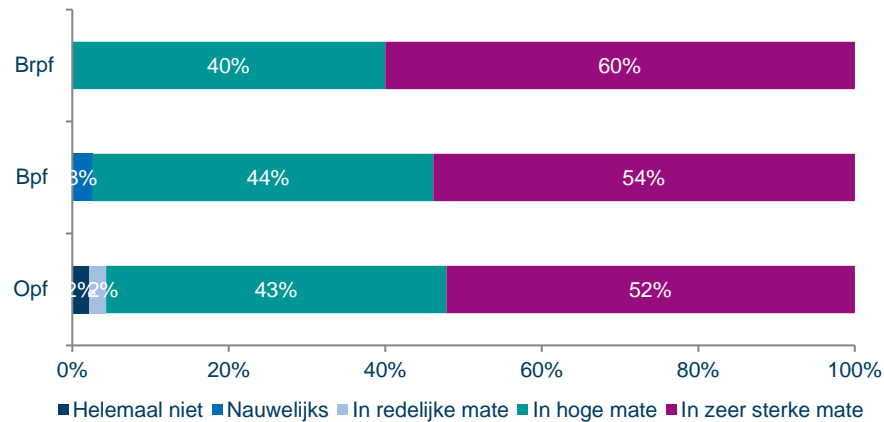
**Figuur 4.18: Onafhankelijk opereren intern toezicht van het pensioenfonds**



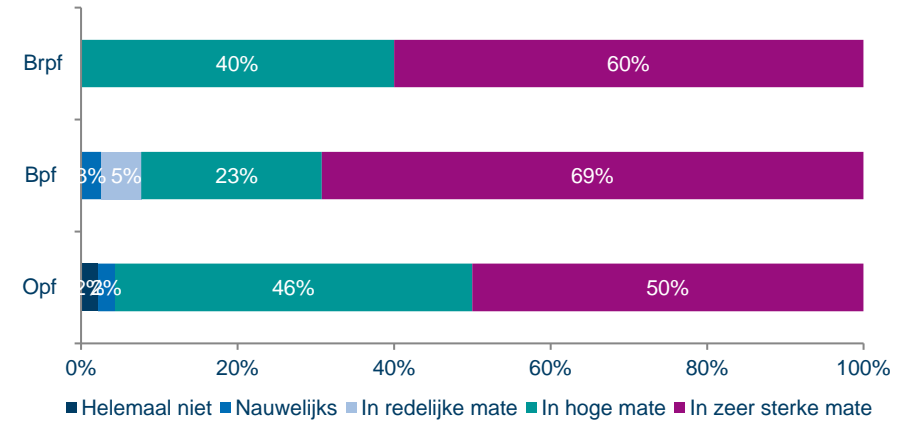
**Figuur 4.19: Vermogen en durf om zich kritisch op te stellen aangaande (schijn van) belangenverstrengeling**



**Figuur 4.20: Vermogen en durf om zich kritisch op te stellen aangaande intransparantie besluitvormingsproces**



**Figuur 4.21: Vermogen en durf om zich kritisch op te stellen aangaande belangentegenstellingen (onevenwichtige belangenafwegingen)**



## Integer handelen

Norm: 72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.

Aangaande integer handelen zijn intern toezichthouders gevraagd in hoeverre zij de afgelopen twee jaar dilemma's zijn tegengekomen op het gebied van integriteit. Deze vraag had betrekking op dilemma's aangaande: persoonlijke bevoordeling/geschenken, uitnodigingen, nevenfuncties, zakelijke belangen, pensioenfondseigendommen, leveranciers en dienstverleners, en het eigen functioneren.

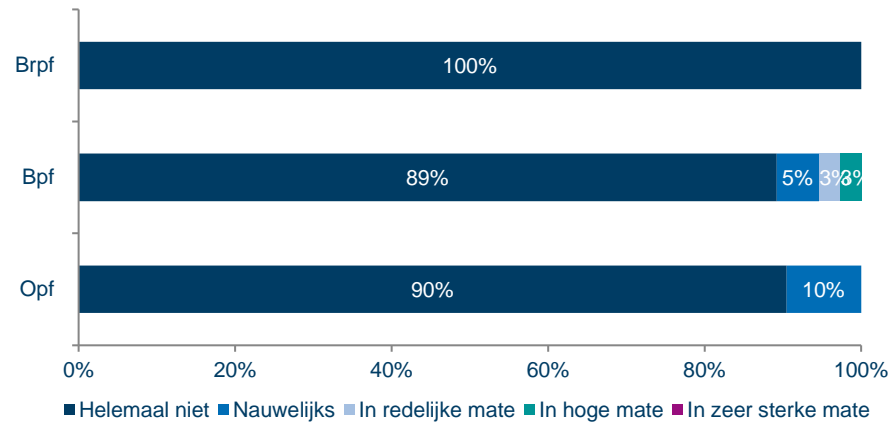
Op basis van de enquêteresultaten (Figuren 4.22 t/m 4.28) zien we dat in het algemeen voor alle genoemde thema's zich nauwelijks tot geen dilemma's voordoen. Voor intern toezichthouders bij beroepspensioenfondsen zien we wel een opvallend resultaat. Voor de dilemma's aangaande uitnodigingen (Figuur 4.23), en leveranciers en dienstverleners (Figuur 4.27) zien we dat in vergelijking met andere type pensioenfondsen, een relatief hoog percentage nauwelijks dilemma's tegenkomt.

Voor elk van deze dilemma's met betrekking tot integriteit, hebben intern toezichthouders de mogelijkheid gehad om toe te lichten hoe zij met het type dilemma in kwestie zijn omgegaan (indien deze zich voordeden). Voor elk van de dilemma's genoemd, komen steeds dezelfde antwoorden naar voren in hoe er mee wordt omgegaan:

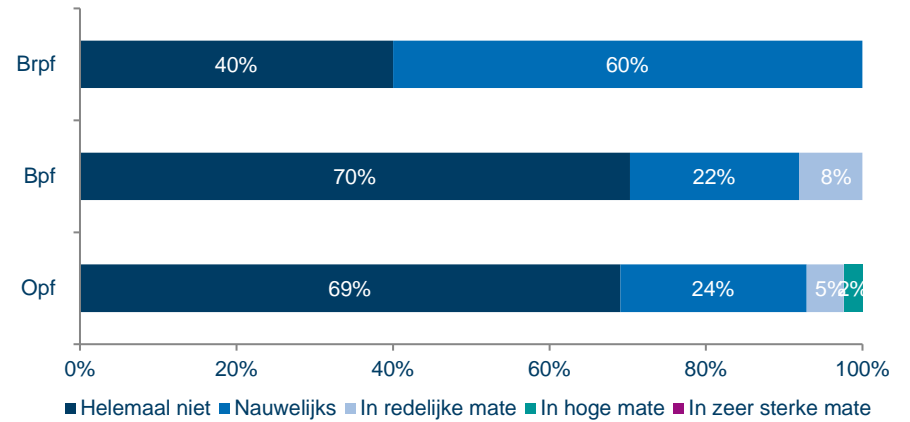
1. Persoonlijke bevoordeling/geschenken: bespreken met het bestuur, en er melding van maken;
2. Uitnodigingen: het gesprek aan te gaan, het te melden, en het te bespreken;
3. Nevenfuncties: (individueel) bespreken met betrokkenen (binnen Raad van Toezicht (RvT) en bestuur), en het bespreekbaar maken bij de compliance officer;
4. Zakelijke belangen: om uitleg vragen, het bespreekbaar maken en het open evalueren;
5. Leveranciers en dienstverleners: onderling bespreken, en het bespreken in het bestuur;
6. Eigen functioneren: het melden, bespreekbaar maken, en afstemmen binnen RvT.

Wat opvalt in hoe er wordt omgegaan met de dilemma's is, dat ongeacht het soort dilemma, er op eenzelfde manier wordt gehandeld wanneer er zich een dilemma voordoet. Men probeert de dilemma's vooral bespreekbaar te maken en het gesprek aan te gaan met de betrokkene(n). Daarnaast wordt er in sommige gevallen ook melding van gemaakt.

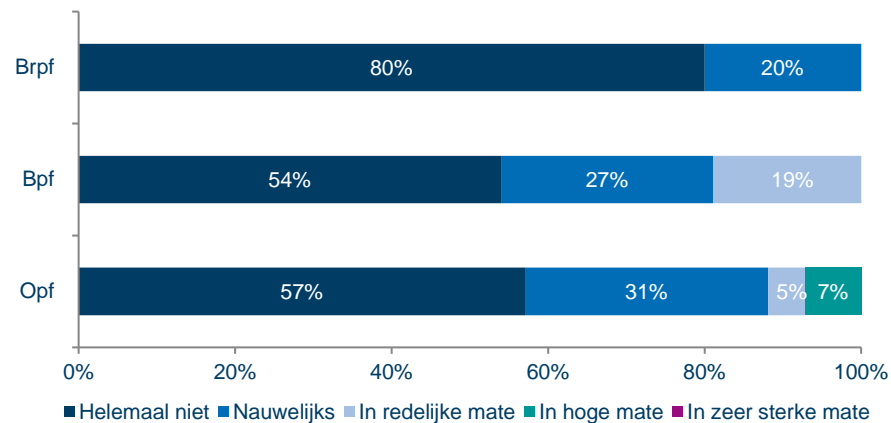
**Figuur 4.22: Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande persoonlijke bevoordeling/geschenken (inclusief familieleden)**



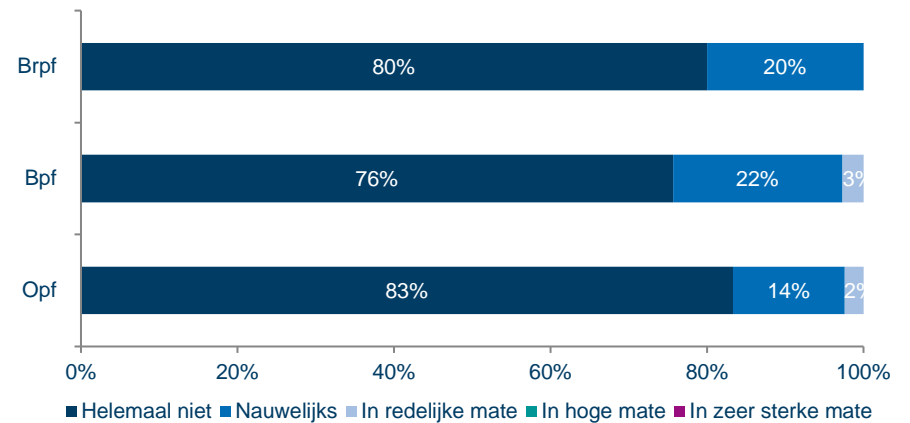
**Figuur 4.23: Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande uitnodigingen**



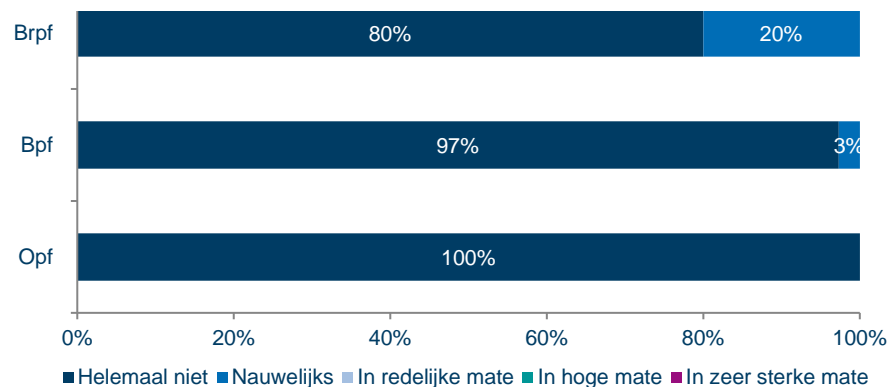
**Figuur 4.24: Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande nevenfuncties**



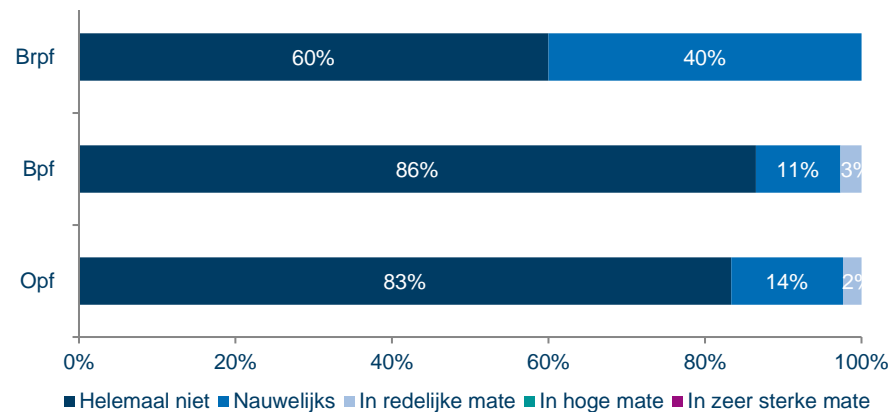
**Figuur 4.25: Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande zakelijke belangen**



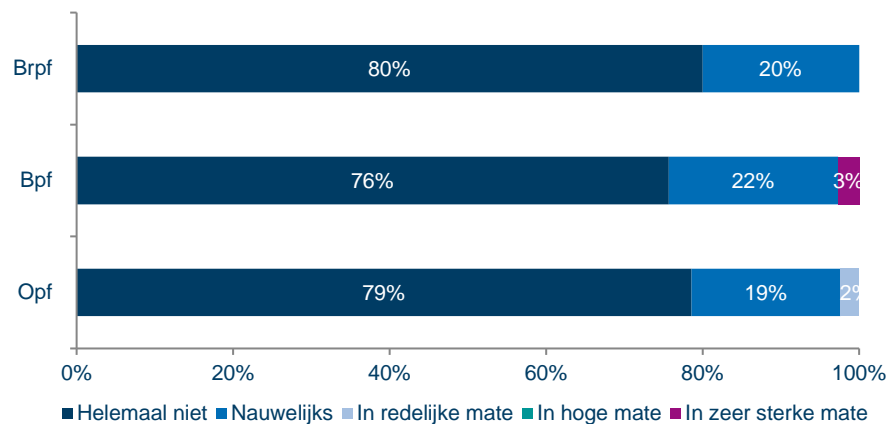
**Figuur 4.26: Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande pensioenfondseigendommen**



**Figuur 4.27: Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande leveranciers en dienstverleners**



**Figuur 4.28: Dilemma's m.b.t. integriteit aangaande eigen functioneren**

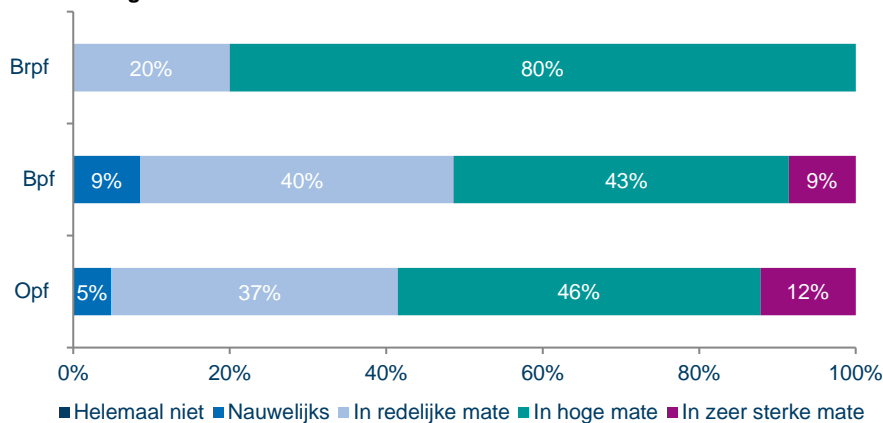


## Maatschappelijke ontwikkelingen

Ter afsluiting hebben we de intern toezichthouders gevraagd in hoeverre de Code Pensioenfondsen en de Modelgedragscode de maatschappelijke ontwikkelingen rondom integriteit dekken. In Figuur 4.29 zijn de enquêteresultaten te zien. We zien dat de opties 'in redelijke mate' en 'in hoge mate' het meest beantwoord zijn. Een opvallend resultaat zien we voor de beroepspensioenfondsen: 80 procent van de intern toezichthouders bij dit type pensioenfonds geeft aan dat de Code en de Modelgedragscode in hoge mate de maatschappelijke ontwikkelingen rondom integriteit dekken.

De respondenten zijn ook gevraagd hun antwoord toe te lichten. De antwoorden hebben een soortgelijke strekking. Zo geeft de Code sturing en kaders over hoe richting te geven aan integriteit en hoe integriteit in te vullen. Echter wordt er ook aangegeven dat integriteit verbonden is aan een persoon en zijn of haar karakter, en dat het daarnaast gaat om "een state of mind". Het is om deze redenen lastig om integriteit in een Code of regels te vatten. Het moet gaan om bewustzijn en bewustwording en daarbij is het van belang om de dialoog aan te gaan.

**Figuur 4.29 dekking Code Pensioenfondsen en Modelgedragscode maatschappelijke ontwikkelingen rondom integriteit**



## 4.2 Bevindingen interviews

Tijdens de interviews hebben wij de verschillende resultaten uit de enquête voorgelegd aan de respondenten en gevraagd om te reflecteren op de bevindingen, aan de hand van het uitdiepen van voorbeelden. We hebben de respondenten voornamelijk gevraagd in hoeverre zij de dilemma's bij hun pensioenfonds herkennen (reflectie) en hoe zij deze dilemma's hebben aangepakt als deze zich voordeden (praktijkvoorbeelden). Tevens hebben wij gevraagd hoe de respondenten normen met betrekking tot integriteit en onafhankelijkheid invullen en of ze good practices (goede praktijkvoorbeelden) kunnen delen voor de omgang met integriteit en onafhankelijkheid.

### 4.2.1 Bevindingen bestuurders

#### Taak en werkwijze bestuur

In de Code wordt omschreven dat bestuurders ervoor moeten zorgen dat leden van het bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van de achterban en van elkaar. In de interviews kwam naar voren dat een meerderheid van de bestuurders maatregelen met betrekking tot de taakomschrijving en/of besluitvorming van het bestuur (vastlegging van de overwegingen) neemt om dit te garanderen. Daarnaast worden door het merendeel van de bestuurders

maatregelen genomen met betrekking tot evaluaties om kritisch en onafhankelijk opereren te waarborgen.

De onafhankelijke opstelling en het kritisch opereren van bestuursleden worden in de taakomschrijving vastgelegd. In de taakomschrijving wordt er bijvoorbeeld gerefereerd aan de Code Pensioenfondsen en in de taakomschrijving en het profiel van de bestuursleden komen elementen voor als: zuiver handelen en voortdurend evenwichtige belangenafwegingen maken.

Wat betreft de besluitvorming kwam uit de interviews naar voren dat de besluitvorming goed wordt vastgelegd en dat, afhankelijk van het type pensioenfonds, besluitvorming bij meerderheid of unaniem plaatsvindt. Een andere maatregel die hier naar voren kwam zijn voorleggers die gemaakt worden door een bestuursbureau ten behoeve van de besluitvorming. De voorleggers geven inzicht in welke mogelijke risico's er zijn, en welke belangen zijn. Hierdoor krijgt men goede inzichten op basis waarvan men op een transparante manier de discussies aan kan gaan.

De evaluaties van het bestuur worden door meer dan de helft van de geïnterviewde bestuurders ook gebruikt om onafhankelijkheid en kritisch opereren zeker te stellen. Uit de interviews blijkt dat dit op verschillende manieren wordt gedaan. Een veelvoorkomende manier is om tijdens de (zelf)evaluatie kritisch en onafhankelijk opereren op de agenda te zetten en het dus een onderdeel van de evaluatie te laten zijn. Tijdens deze evaluatiegesprekken komen onderwerpen als belangenverstrengeling en evenwichtige belangenafweging aan bod. Daarnaast is er ook een pensioenfonds dat jaarlijks een vragenlijst rondstuurt ten aanzien van het onafhankelijk opereren ten opzichte van de achterban. Dit wordt door een onafhankelijke partij begeleid die alle betrokkenen samenbrengt om de resultaten van de vragenlijst te bespreken. Een andere maatregel, gerelateerd aan evaluaties, is het samenstellen van een lijst van bevindingen en aanbevelingen die vanuit verschillende organen uit het pensioenfonds tot het bestuur komen. Er wordt dan door het bestuur gekeken met welke punten er wat wordt gedaan en met welke niet.

De bestuurders hebben in de interviews aangegeven dat zij op het gebied van het onafhankelijk en kritisch opereren nauwelijks tot geen dilemma's zijn tegengekomen. Er kwam naar voren dat je als bestuur wel vraagstukken op dit gebied tegenkomt en dat er soms sprake is van een functievermenging, maar dat dit niet tot dilemma's leidt.

Om dilemma's aangaande het kritisch en onafhankelijk opereren te voorkomen en aan te pakken werden door de bestuurders verschillende maatregelen genoemd. Zo is het van belang om zaken op tijd te bespreken, zodat je dingen kunt zien aankomen en elkaar scherp kunt houden. Daarnaast is het van belang dat je elkaar aanspreekt. Ook helpt het door niet apart te vergaderen (door vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers) en geen schorsingen en 'onderonsjes' toe te staan.

### **Evaluatie en gedrag en cultuur**

In de interviews is er ook aandacht besteed aan de evaluatie van het bestuur, en aan het gedrag en de cultuur bij het bestuur. Met betrekking tot de evaluatie van het bestuur is gevraagd welke onderwerpen voornamelijk aan bod komen in de evaluatie van het bestuur. De onderwerpen zijn erg gevarieerd en omvatten: diversiteit, het gedrag van collega-bestuursleden en het eigen functioneren. Diversiteit wordt door de pensioenfondsen op verschillende manieren geëvalueerd. Zo wordt er bij diversiteit gekeken naar de selectiecriteria voor het bestuur naar leeftijd en geslacht. Tijdens evaluaties wordt diversiteit ook besproken, bijvoorbeeld: welke maatregelen moeten er worden genomen om meer vrouwen en jongeren aan te trekken? Een andere manier van hoe naar diversiteit wordt gekeken is op basis van karakter. Dit wordt ook gebruikt om richting te geven aan de toekomstige samenstelling van het bestuur, zodat het voldoende divers is op basis van

karaktereigenschappen. Tijdens evaluaties komt ook het gedrag van de bestuursleden aan bod. Hierbij kwam naar voren dat er wordt gekeken hoe iedereen tijdens een vergadering aan het woord kan komen. Daarnaast werd genoemd dat het bij het gedrag belangrijk is dat men elkaar scherp houdt en elkaar om zijn of haar mening vraagt en toetst of de mening juist wordt geïnterpreteerd. Tot slot werd het eigen functioneren genoemd. Tijdens evaluaties wordt er gekeken naar het kennisniveau en of men tevreden is over hoe de dingen gaan.

Eén pensioenfonds geeft aan naast de evaluaties ook sessies te organiseren met de compliance officer waarin bepaalde thema's aan bod komen. Bijvoorbeeld over integriteit en potentiële belangen tegenstellingen, het melden van nevenfuncties en eventuele juridische problemen.

Alle ondervraagde bestuursleden, op één bestuurder na, geven aan dat het bestuur actiepunten formuleert naar aanleiding van de zelfevaluatie en maatregelen neemt om ervoor te zorgen dat de actiepunten worden opgevolgd. De aanbevelingen en opvattingen komen niet altijd alleen vanuit de zelfevaluatie, maar worden ook overgenomen uit andere gremia. Een actiepunt dat meerdere keren genoemd werd betreft het volgen van opleidingen. Zo wordt er gekeken naar het opleidingsniveau en welke cursussen er eventueel gevolgd moeten worden over een bepaald onderwerp. Een bestuurder bij een pensioenfonds gaf bijvoorbeeld aan dat de bestuurders bij haar<sup>14</sup> pensioenfonds onvoldoende af wisten van IT. Om dit te adresseren hebben de bestuurders een IT-cursus gevolgd op Nyenrode. Andere actiepunten die naar voren kwamen zijn het organiseren van bijeenkomsten met de achterban om samen vervolgcacties te formuleren, en het aanwezig zijn op vergaderingen van externe organisaties of congressen.

De bestuurders die aangaven dat ze actiepunten formuleren zetten deze actiepunten allemaal op een (actie)lijst; pas wanneer de afwikkeling heeft plaatsgevonden mag het actiepunt van de lijst af. Daarnaast worden de actiepunten op de agenda van het bestuur gezet en worden ze besproken tijdens de bestuursvergaderingen. Op deze manieren wordt ervoor gezorgd dat de opvolging van de actiepunten wordt gewaarborgd.

### Integer handelen

In de Code wordt beschreven dat het bestuur integer handelt en dat elke vorm van persoonlijke bevoordeling en belangenverstremming moet worden vermeden.

#### Voorbeeld dilemma

Er werd een concreet voorbeeld genoemd dat zich voordeed bij een pensioenfonds en dat voor sommige bestuursleden een dilemma was. Het betrof hier een overweging om de uitvoering van de pensioenregeling door een andere partij te laten doen. Echter, in het toenmalige bestuur zaten mensen die bij de tot dan toe uitvoerende partij werkten. De kern van dit dilemma was dat je met het besluit de directe belangen van collega's raakt. Dit dilemma is aangepakt door gezamenlijk en bewust een traject in te zetten waardoor iedereen zich wederom bewust werd van de verantwoordelijkheid om zonder last en ruggenspraak te oordelen. Door elkaar aan te spreken en door sturing van de voorzitter werd het dilemma zichtbaar gemaakt en opgelost.

Het bestuur tracht op verschillende manieren het integer handelen te waarborgen. Eén van de bestuursleden gaf aan dat er beleid is geformuleerd dat voorkomt dat je in een discrepantie zou kunnen komen, bijvoorbeeld dat men van tevoren alle nevenfuncties moet aanmelden. Deze worden vervolgens beoordeeld en getoetst. Een andere veelvoorkomende maatregel is compliance tijdens iedere bestuursvergadering een onderdeel te laten zijn. Hier kunnen vragen worden gesteld als: wie heeft er uitnodigingen gekregen of cadeaus aangenomen? Daarnaast werd

<sup>14</sup> We gebruiken 'zij' en 'haar' om de respondenten aan te duiden. Vanwege het waarborgen van de anonimiteit van de respondenten, doen we dit zowel voor de vrouwelijke als mannelijke respondenten.

benadrukt dat het van belang is om een cultuur te creëren waarin dilemma's zonder problemen kunnen worden gemeld en besproken. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door tijdens een vergadering transparant te zijn over waar men is geweest. Eén van de bestuursleden gaf aan hoe bij haar pensioenfonds transparantie wordt gecreëerd tijdens vergaderingen:

“Wat wij doen is een cultuur ontwikkelen waarin we elkaar op vele dingen aanspreken en dat is ook op integriteit. In een vergadering komt weleens aan de orde “nou ik was gisteren bij een bijeenkomst van een vermogensbeheerder”, en dan is er een ander die onmiddellijk het lijstje pakt van “is gemeld dat die en die toen en toen bij die bijeenkomst was”. In iedere vergadering ligt een lijst in de rapportage waarin we zeggen wie bij welke bijeenkomst wanneer is geweest en wat daar besproken is. Dat betekent dat we natuurlijk wel afhankelijk zijn van de melding.”

Tot slot wordt er ook aan de externe compliance officer gerapporteerd over de Gedragscode.

#### **Voorbeeld dilemma**

Het betreft hier de uitbesteding van werk door het pensioenfonds aan een externe partij. Deze partij wil een deelproject voor niks doen, maar alleen als zij de kans krijgt om mee te bieden op de rest van het project, indien dit extern aanbesteed gaat worden. Om te voorkomen dat hier een dilemma optreedt, is de handeling getoetst bij de compliance officer. Daarnaast is men transparant geweest naar de partners toe en eerlijk geweest dat men nog niet weet in hoeverre er extern aanbesteed gaat worden.

De bestuurders zijn ook gevraagd in hoeverre zij bereid zijn om te spreken over integriteit binnen het bestuur en hoe integer handelen wordt bereikt. Uit de interviews komt naar voren dat deze bereidheid hoog is. Indien er integriteitsissues zouden zijn, dan spreekt men elkaar erop aan en stelt het meteen aan de kaak. Er is niet een speciale aanpak om dit te bevorderen. Wel werd er door een bestuurder aangegeven dat er tijdens bestuursvergaderingen goed in de gaten wordt gehouden (door de voorzitter) of iemand wat wil zeggen en daar ook de gelegenheid voor wordt gegeven. Met betrekking tot deze vraag, zijn de bestuurders ook gevraagd of zij de durf hebben om vermoedens van niet-integer handelen te bespreken. Ook hier werd aangegeven, mocht dit zich voordoen, dat dit bespreekbaar is en dat men ertoe wordt uitgenodigd als er een indicatie is dat iemand deze durf in mindere mate heeft. Dit kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door dit in een onderling gesprek met de voorzitter te bespreken. Een bestuurslid gaf een concreet praktijkvoorbeeld van haarzelf over hoe men mensen kan aanmoedigen onderwerpen bespreekbaar te maken:

“Als het aan de orde mocht zijn dan is alles bespreekbaar. Men wordt uitgenodigd om iets te zeggen als blijkt dat de persoon in kwestie iets met een bepaald onderwerp heeft. Dit gebeurt niet alleen tijdens vergaderingen, maar dit kan ook aan bod komen tijdens de onderlinge gesprekken met de voorzitter. Een voorbeeld: we hebben een slimme bestuurder, maar ze zei relatief weinig. Persoonlijk heb ik toen gezegd dat ze zich in haar rol als bestuurder nadrukkelijker mocht uitspreken. En als je dat daarna dan waarneemt is dat een mooie ontwikkeling om te zien.”

De bestuurders zijn ook gevraagd om het integer handelen van intern toezichthouders te beoordelen. Er werd gevraagd of ze dilemma's zijn tegengekomen aangaande mogelijke belangen tegenstellingen van intern toezichthouders, waardoor de toezichthouders zich moeilijk onafhankelijk konden opstellen. Er werden hier geen recente voorbeelden genoemd, maar één uit het verleden.

#### **Voorbeeld dilemma**

Een pensioenfonds was in het verleden aangesloten bij een samenwerkingsverband van fondsen. Het toezicht werd vanuit dit samenwerkingsverband geregeld. De toezichthouders werden vanuit het fonds geleverd en visiteerde dan een ander fonds. De kans op belangenverstrengeling was groot en het



pensioenfonds heeft toen besloten hieruit te stappen. Nu wordt het fonds door een onafhankelijke partij gevisiteerd.

### Good practices

De bestuurders hebben verschillende goede praktijkvoorbeelden aangedragen die zij zouden willen meegeven als 'good practice' aan andere pensioenfonds. Een aantal goede praktijkvoorbeelden zijn specifiek, waar andere wat meer algemeen zijn.

1. Eén van de goede voorbeelden die naar voren kwam betrof het filmen van een bestuursvergadering (met ieders goedkeuren). Het doel van het filmen van de vergadering is om te bespreken hoe de *boardroom dynamics* zijn. Dit is erg leerzaam omdat je jezelf normaliter niet ziet als je aan het discussiëren bent: op film zie je jezelf en je hoort jezelf praten en dit kan een hele *eye opener* zijn.
2. Een andere good practice die naar voren kwam is het werken met een extern voorzitter. Deze persoon zorgt ervoor dat iedereen aan bod komt tijdens de vergadering en zorgt zodoende voor een goede vergaderomgeving. Zo voorkom je dominantie van bepaalde personen en zorg je ervoor de vergadering binnen de daar voor vastgestelde tijd plaatsvindt.
3. Een derde good practice die werd genoemd is je als bestuur extern te laten begeleiden door verschillende partijen eens in de zoveel tijd. Je kunt bijvoorbeeld een externe partij inhuren om een heidag met dilemma-sessie voor te bereiden met voorbeeldcasussen. Tijdens zo'n sessie worden dilemma's uiteengezet en volgt er een dialoog over hoe men hiermee om zou kunnen gaan. Het is goed om dit onder bestuurders te bespreken en dit geregeld te doen.
4. Een laatste praktijkvoorbeeld dat werd genoemd als good practice betreft het wisselen van externe begeleiding bij zelfevaluaties. De zelfevaluaties worden dan iedere keer ondersteund door een andere organisatie. Dit is bevorderlijk, omdat andere personen per evaluatie andere aspecten zullen raken.

In het algemeen werd er door alle bestuurders voorgesteld om de dialoog aan te gaan en thema's omtrent integriteit en onafhankelijkheid bespreekbaar te maken. Je zult er vaak over moeten praten en het structureel een onderdeel te laten zijn van je governance en je organisatie en het iedere keer op de agenda van de bestuursvergadering zetten. Zo wordt het een automatisme om het erover te hebben. Daarnaast is het van belang om een onafhankelijke compliance officer te hebben en ook compliancetrainingen gezamenlijk met de compliance officer te doen die bepaalde dilemma's en uitdagingen voorlegt. Tot slot is het noodzakelijk dat bij iedereen de kennis van wet- en regelgeving op peil is.

### Code Pensioenfonds

Over het algemeen zijn de bestuurders van mening dat de Code pensioenfonds een algemene leidraad biedt bij het signaleren van dilemma's op het gebied van integriteit en onafhankelijkheid. De Code heeft vooral een signaalfunctie en geeft inzicht en houvast. Door één van de bestuurders werd aangegeven dat het principe van 'pas toe of leg uit' als prettig werd ervaren omdat het de ruimte laat om te 'ondernemen'. Het is een mooie manier om goed pensioenfondsbestuur te kunnen invullen. Daarnaast gaf een bestuurder aan dat wat er in de Code staat omtrent integriteit bijna maximaal is wat je erover kunt neerzetten, aangezien het een heel lastig begrip is en lastig is om daar erg specifiek over te zijn.

Wat wel naar voren kwam is dat de Code niet in de dagelijkse praktijk steeds wordt gebruikt. De voornaamste reden hiervoor is dat men in de praktijk al binnen de grenzen van de Code opereert en dat het niet nodig is om er dingen in op te zoeken. Wat opgemerkt werd is dat het voornamelijk van belang is dat er een cultuur heerst om integer en onafhankelijk te opereren en dat je dit ook echt moet willen. De Code zal pas echt werken wanneer mensen hiertoe bereid zijn.

Er werd ook een aantal suggesties gedaan voor verbeteringen in de Code. Een aantal heeft betrekking op integer handelen en onafhankelijkheid, terwijl anderen meer algemene suggesties voor verbeteringen zijn. Met betrekking tot het thema 'evaluatie en gedrag en cultuur' kwam naar voren dat diversiteit toch wel een dilemma kan zijn. Men geeft aan dat het lastig is om vrouwen betrokken te krijgen of jongeren met voldoende kennis en kunde. De Code schrijft voor dat dit een inspanningsverplichting is en dat volgens het 'pas toe of leg uit' principe gerapporteerd moet worden. Echter wanneer er een uitleg wordt gegeven, wordt er geoordeeld door de Commissie dat het anders moet en er toch minimale resultaatverbintenis zou moeten zijn. Dit doet geen recht aan de principes uit de Code.

Verder werd er voorgesteld dat er een verduidelijking nodig is in de Code met betrekking tot de rol van het verantwoordingsorgaan ten opzichte van de Raad van Toezicht. Bij het betreffende pensioenfonds is een RvT gevormd en moet er worden vastgesteld wat het VO en wat de RvT voor werkzaamheden heeft en hoe ze ten opzichte van elkaar werken. Echter, ze zitten in hetzelfde vaarwater en de uitleg over de invulling van de werkwijze van beide organen naast elkaar kan worden verbeterd in de Code. Een meer algemene suggestie was om de Code niet te snel aan te passen. Het is belangrijk om de Code eerste impact te laten hebben, voordat deze weer wordt aangepast.

#### 4.2.2 *Bevindingen intern toezichthouders*

##### **Taak en werkwijze intern toezicht**

Uit de enquêteresultaten kwam naar voren dat het merendeel van de intern toezichthouders een eigen toetsingskader hanteert en volgens een plan van aanpak werkt. Uit de interviews is hetzelfde gebleken, en waar geen toetsingskader of plan van aanpak voorkomen, wordt er gebruik gemaakt van alternatieven die de toezichthouders betrekken bij hun taken en die hun werkwijze ondersteunen.

In de praktijk worden de toetsingskaders en de werkplannen op een vergelijkbare manier gebruikt en opgesteld. Voor de totstandkoming wordt gebruik gemaakt van standaardkaders, zoals de voorbeelden die worden gegeven door de VITP-code, en de Code Pensioenfondsen. Deze vormen vaak de basis. Echter worden ze in een aantal gevallen wel aangepast en toegespitst op de kenmerken van het eigen pensioenfonds. Aan de toetsingskaders worden normen gekoppeld en komen elementen aan bod die het intern toezicht moet hanteren. Dit betreft onder andere de naleving van de Code Pensioenfondsen, risicobeheersing, evenwichtige belangenafweging, communicatie, en gedrag en cultuur. Echter, deze worden vervolgens wel zo toegepast dat ze zich toespitsen op de specifieke eigenschappen van het eigen pensioenfonds. In de praktijk wordt het toetsingskader gebruikt voor het beoordelen van het bestuur.

Het werkplan of het plan van aanpak wordt elk jaar opgesteld en het nieuwe plan van aanpak hangt vaak samen met het plan van aanpak van het jaar daarvoor. Bij één van de pensioenfondsen is er nog niet eerder een werkplan ontworpen, omdat er pas recentelijk een RvT is opgezet. In dit specifieke geval komen de intern toezichthouders samen en bespreken ze vervolgens met het VO en het bestuur de inhoud. Er wordt omschreven op welke manier de intern toezichthouders zullen werken en samenwerken (onder andere met bestuur en VO), en hoe ze invulling zullen gaan geven aan hun werkzaamheden. Tevens worden hierin de onderwerpen en thema's benoemd die aan de orde zullen komen/worden aangepakt en aan welke onderwerpen en thema's extra aandacht wordt besteed.

De onderwerpen gedrag en cultuur komen ook aan bod in de werkplannen, maar dit zijn onderwerpen waar doorlopend aandacht aan wordt besteed. Tevens wordt er door de toezichthouders gekeken naar de elementen gedrag en cultuur in de zelfevaluaties van het bestuur, de commissies en het verantwoordingsorgaan. De elementen die met name aanbod komen rond gedrag en cultuur zijn transparantie, integriteit en dat je als pensioenfondsbestuur doet waar je voor staat ('practice what you preach').

### Onafhankelijkheid

In de Code wordt omschreven dat de leden van het intern toezicht zich onafhankelijk opstellen om belangentegenstellingen te voorkomen. Daarnaast is het van belang dat zij het vermogen en de durf hebben om zich kritisch op te stellen richting het bestuur. Met betrekking tot het onafhankelijk opstellen van het intern toezicht komt uit de interviews naar voren dat er nauwelijks tot geen dilemma's zijn geweest op het gebied van belangentegenstellingen bij toezichthouders. Een belangrijke reden hiervoor is dat de pensioenfondssector een relatief kleine sector is en de meeste toezichthouders elkaar (van gezicht) zullen kennen. Men komt steeds dezelfde mensen tegen, wat kan leiden tot sterke sociale controle. Men kan zich daardoor geen misstap veroorloven, omdat men afhankelijk is van het houden van werk in de sector. Een andere reden voor het nauwelijks tegenkomen van dilemma's is dat er van tevoren maatregelen worden genomen die moeten voorkomen dat dilemma's zich überhaupt kunnen voordoen. Een eerste voorbeeld heeft betrekking op het aantrekken van toezichthouders (en bestuurders). Er wordt gekeken of er voldoende jaren afstand van het andere pensioenfonds, wanneer men werkzaam is geweest bij een ander pensioenfonds, en in de sollicitatieprocedure wordt er gekeken en beoordeeld of de kandidaten voldoende onafhankelijk zijn. Zo wordt er bepaald of je geen zakelijk belangen hebt met andere leden van de RvT, of dat je wellicht adviezen aan andere leden van het RvT of het bestuur in het verleden. Tevens is het van belang dat je geen pensioen hebt opgebouwd bij het fonds waar je solliciteert.

De intern toezichthouders geven aan dat er nauwelijks tot geen sprake is van dilemma's aangaande de (schijn van) belangenverstremgeling in het bestuur. Een voorbeeld van een belangentegenstelling die zich zou kunnen voordoen, is dat er in de RvT en het bestuur leden zitten die voortkomen uit de organisatie die het pensioenfonds financiert. Hierdoor kan het zijn dat het lijkt alsof het pensioenfonds door deze organisatie wordt geleid. Deze schijn hef je op door in het beleid, de uitvoering en de functies in het pensioenfonds transparant te zijn naar (toekomstige) deelnemers over het dat de financiering en de leiding (het bestuur) gescheiden zijn. Een ander mogelijk dilemma dat naar voren kwam betreft de spanning die kan ontstaan bij de relatie werkgever-werknemer. Werknemers hebben een afhankelijkheidsrelatie met de werkgever, waardoor het voor hen soms lastig is om vrijuit te spreken in het bestuur. Dit soort dilemma's pak je aan door het ter discussie te stellen in het bestuur en door je te verplaatsen in de ander. Dit werkt: als het bestuur vindt dat een belang van een bepaalde groep onvoldoende wordt meegenomen dan vindt er correctie plaats door voor een evenwichtige belangenafweging te zorgen. Voorbeelden van andere maatregelen die zouden worden genomen indien er zich dilemma's op dit terrein zouden voordoen, zijn: het gesprek aangaan met het bestuur, er melding van maken, en er afspraken over maken.

Uit de interviews komt naar voren dat er zich geen dilemma's met betrekking tot intransparantie van besluitvormingsprocessen van het bestuur hebben voorgedaan. Wel zijn er opmerkingen geweest naar het bestuur toe ten aanzien van de vastlegging. Zo gaf een toezichthouder aan dat zich in het verleden wel dilemma's zich op dit gebied hebben voorgedaan:

*"In het begin hadden we wel opmerkingen over de vastlegging. Dan bleek uit de gesprekken dat alle belangen waren afgewogen maar dat dit niet expliciet in de notulen was vastgelegd. Daar is een duidelijke*

verbeterslag gemaakt naar aanleiding van onze aanbevelingen. We zien nu dat er hele duidelijke voorleggers worden gemaakt, waar eigenlijk al voorwerk wordt gedaan voor evenwichtige belangenafweging, risicomanagement en dergelijke. Ook in de notulen vindt nu een goede vastlegging plaats van argumenten waarop besluitvorming is gebaseerd en daardoor transparant is. In het verleden werd ook dat de besluitvorming met onderliggende argumenten niet expliciet vastgelegd in een besluitenlijst. Dit is nu duidelijk wel het geval.”

Het laatste dilemma waar bij deze norm uit de Code werd stilgestaan betrof het tegenkomen van dilemma's op het gebied van belangentegenstellingen bij het bestuur. Hier kwam ook naar voren er zich geen dilemma's hebben voor gedaan. Er werden wel voorbeelden genoemd van maatregelen die worden genomen mocht dit zich wel voordoen. Zo gaven twee intern toezichthouders aan dat ze hiervan melding zouden maken bij de compliance officer. Tevens kwam er naar voren dat de intern toezichthouders dit zouden bespreken met het bestuur.

### **Integer handelen**

In de Code wordt beschreven dat het intern toezicht integer handelt en dat elke vorm van persoonlijke bevoordeling en belangenverstrengeling moet worden vermeden. De intern toezichthouders hebben in de interviews aangegeven dat zij op dit gebied geen dilemma's zijn tegengekomen.

Het integer handelen van het intern toezicht wordt door toezichthouders op verschillende manieren gewaarborgd. Met betrekking tot bijvoorbeeld nevenfuncties, geven de intern toezichthouders aan dat zij hier transparant over zijn en onderling met elkaar bespreken of er zich dilemma's zouden kunnen voordoen bij het aanvaarden van een nevenfunctie. Daarnaast wordt er hier ook melding van gemaakt bij de compliance officer en worden de toezichthouders geëvalueerd. Dit betreft zowel zelfevaluaties als externe evaluaties (eens in de drie jaar). Eén van de intern toezichthouders gaf aan dat al deze elementen naar voren komen bij haar pensioenfondsen om integer handelen te garanderen:

“We hebben elk jaar een zelfevaluatie en eens in de drie jaar wordt dat begeleid door een externe die ons functioneren beoordeelt. Als er bijvoorbeeld een bijbaan voorkomt wordt er eerst onderling besproken of er mogelijke dilemma's kunnen voordoen bij het aanvaarden van een nevenfunctie. Vervolgens wordt er hiervan een melding gemaakt bij de compliance officer. Ik ben hier nog geen dilemma's tegengekomen.”

Er werd ook een tweetal suggesties gedaan om het integer handelen te bevorderen.

1. Het zou bevorderlijk zijn om er als pensioenfondssector als geheel ernaar te streven om mensen van buiten de sector aan te trekken. De meeste mensen kennen elkaar in de pensioenwereld, omdat ze er al een lange periode actief zijn. Tegelijkertijd werd er wel stilgestaan bij het feit dat dit wellicht moeilijk te realiseren is. De toetsing van de DNB kan wellicht een struikelblok vormen voor potentiële kandidaten van buiten.
2. De andere suggestie betreft meer een goed praktijkvoorbeeld. Het gaat hier dan om uitnodigingen en integriteit. Er werd voorgesteld om een relatielijst op te stellen waarin wordt bijgehouden wie je in je functie bij het pensioenfonds spreekt en mogelijke potentiële relaties. Zo heeft men een duidelijk overzicht en hoef je niet individueel steeds te melden wie je spreekt en ben je mogelijke integriteitskwetsies voor.

### **Good practices**

De intern toezichthouders hebben verschillende goede praktijkvoorbeelden aangedragen die zij zouden willen meegeven als 'good practice' aan andere pensioenfondsen. Een aantal goede praktijkvoorbeelden zijn specifiek, waar andere wat meer algemeen zijn.

1. Er werd voorgesteld om één keer per jaar met alle gremia van het pensioenfonds bij elkaar te komen (VO, RvT en het bestuur). Deze bijeenkomst zou plaats moeten vinden nadat iedereen

de zelfevaluatie heeft afgerond, zodat daar open over gepraat kan worden om verbeterpunten vast te stellen. Het is goed om hier het onderwerp integriteit te bespreken om te toetsen of iedereen op dit onderwerp op één lijn zit;

2. Ook op het gebied van je functie als intern toezichthouder werden er goede praktijkvoorbeelden genoemd, zoals dat je als toezichthouder niet met dezelfde personen in een Raad van Toezicht zitting kunt hebben, waarmee je als bestuurslid in een bestuur zitting hebt.

In het algemeen, en in vergelijking met de good practices meegegeven door bestuurders, werd er voorgesteld om de dialoog en/of discussie aan te gaan, transparant te zijn en vooral onderwerpen als integriteit en onafhankelijkheid bespreekbaar te maken. Dit laatste kan gerealiseerd worden door mensen te stimuleren erover te praten (vragen te stellen over zijn/haar belangen) en ze niet uit te sluiten of sancties op te leggen die mensen afschrikken. Er moet een cultuur worden gecreëerd waarin het normaal is om deze onderwerpen te bespreken. Een rol is hier weggelegd voor toezichthouders, in dat zij voldoende aandacht besteden aan deze onderwerpen. Dit kan bijvoorbeeld door mensen uit te dagen door vragen te stellen over hoe zij over de gang van zaken denken.

### **Code Pensioenfondsen**

Over het algemeen zijn de intern toezichthouders van mening dat de Code pensioenfondsen een algemene leidraad biedt bij het signaleren van dilemma's op het gebied van integriteit en onafhankelijkheid. De Code heeft vooral een signaalfunctie hier en biedt grondslag, aanknopingspunten en richtlijnen. Daarnaast werd er wel aangegeven dat de Code aan de lange kant is, te gedetailleerd is en dat de naleving van de Code een kwestie van vinkjes zetten betreft. Je kunt op papier veel neerzetten, maar de richtlijnen moeten toch vooral tot uiting komen in het gedrag van mensen en toegepast worden in de praktijk.

De Code zou sterker kunnen bijdrage aan het integer en onafhankelijk handelen binnen het pensioenfonds, wanneer er een aantal aanpassingen gedaan zou worden. Zo werd voorgesteld om praktijkvoorbeelden aan de Code toe te voegen om te voorkomen dat iedereen zijn of haar eigen interpretatie aan de Code geeft. Veel zaken uit de Code zijn namelijk op meerdere en verschillende manieren uit te leggen. In relatie tot deze suggestie, kwam er ook naar voren dat er verschillende interpretaties zijn over onafhankelijkheid en dat er behoefte is aan duidelijkheid wat onafhankelijkheid inhoudt. Een voorstel was om de focus te leggen op de mate van afhankelijkheid in plaats van onafhankelijkheid. Er zal meer moeten worden gesproken over hoe afhankelijk iemand is, in plaats van hoe onafhankelijk. Aangezien mensen soms ook afhankelijk zijn.

## 5 Conclusie

Dit onderzoek had tot doel op zoek te gaan naar de positieve praktijkvoorbeelden waar het gaat om naleving van de Code Pensioenfondsen met betrekking tot normen aangaande integriteit, integer handelen en onafhankelijkheid. Door het uitzetten van twee vragenlijsten en het interviewen van 9 bestuurders en 7 intern toezichthouders bij pensioenfondsen, hebben we data verzameld om onze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Hieronder bespreken we de belangrijkste conclusies met betrekking tot de onderzoeksvraag:

### *Hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues door het bestuur en het intern toezicht?*

Indien zich dilemma's op het gebied van integriteit en onafhankelijkheid hebben voorgedaan of zouden voordoen, zien we dat bestuurders en intern toezichthouders hier op eenzelfde manier mee omgaan. Dit komt zowel voort uit de enquête- als de interviewresultaten.

### **Taak en werkwijze**

Met betrekking tot het kritisch en onafhankelijk opereren van het bestuur en de onafhankelijke opstelling van het intern toezicht, zien we dat er nauwelijks dilemma's optreden. Niettemin is het in de praktijk wel zo dat men met dilemma's te maken kan krijgen, bijv. waar het gaat om belangenbehartiging voor deelgroepen (gepensioneerden) en/of het gebonden zijn aan beleid van sociale partners. De grote gemene deler in het antwoord is dat men dat snel herkent en dit dan bespreekbaar maakt.

### **Evaluatie en gedrag (bestuur)**

Er worden verschillende maatregelen door het bestuur en de intern toezichthouders genomen om het onafhankelijk opereren te borgen. Bij beiden vinden er evaluaties plaats, zowel zelfevaluaties als evaluaties door een externe partij. In veel gevallen is er een structuur neergezet die bijvoorbeeld bestaat uit vastlegging van overwegingen in besluitvorming, vastleggen van taak en werkwijze in functiebeschrijvingen. De evaluaties toetsen vervolgens of de gemaakte afspraken op persoonlijk- of groepsniveau ook worden nageleefd.

### **Onafhankelijkheid (intern toezicht)**

Op het gebied van onafhankelijkheid hebben zich nauwelijks tot geen dilemma's voorgedaan aangaande mogelijke belangentegenstellingen van interne toezichthouders waarbij het voor leden van het intern toezicht moeilijk was om zich onafhankelijk op te stellen. Als er zich wel dilemma's voordeden hadden deze vooral te maken met functies/rollen, en het beleid. Wanneer zich op deze punten dilemma's voordeden, werden deze aangepakt door ze bespreekbaar te maken, open te zijn over de situatie, en het gesprek met de persoon in kwestie aan te gaan.

### **Integer handelen**

Op het gebied van integer handelen, gaan de bestuurders en de intern toezichthouders op een vergelijkbare manier om met integriteitsissues. Wederom komen er weinig dilemma's voor. In potentie zijn wel integriteitsdilemma's, bijvoorbeeld op het gebied van interne toezichthouders die bij meerdere fondsen betrokken zijn (en daardoor informatie hebben over andere partijen), cadeaus van /uitnodigingen voor bijeenkomsten van leveranciers. Maar wat opvalt is dat dergelijke dilemma's zelden worden genoemd, omdat men deze dilemma's tijdig herkent en bespreekbaar maakt.

Als er zich toch dilemma's voordoen, meest op het gebied van persoonlijke voordeling en belangenverstrengeling, dan geeft men aan dit meestal te bespreken met de persoon en in minderheid van de gevallen een melding te maken of onderzoek te starten. Structuren zoals de gedragscode en externe compliance officer fungeren hier meer als 'stok achter de deur', waar men de situaties in eerste instantie via het gesprek probeert op te lossen.

### Goede praktijkvoorbeelden

De goede praktijkvoorbeelden aangedragen door de bestuurders en de intern toezichthouders vertonen veel overeenkomsten en hebben betrekking op:

1. Dialoog: thema's omtrent integriteit en onafhankelijkheid bespreken en discussies hierover aangaan;
2. Transparantie: open zijn over wat er speelt binnen het pensioenfonds;
3. Cultuur: het creëren van een cultuur waarin het vanzelfsprekend is integriteit en onafhankelijkheid aan te kaarten en te bespreken;
4. Externe begeleiding: het inhuren van externe begeleiding, zowel in de vorm van compliance officer of externe voorzitter kan helpen om de vergadering evenwichtig te laten verlopen en dilemma's met elkaar te bespreken.

Meer concreet worden de volgende goede voorbeelden genoemd.

1. Het filmen van een bestuursvergadering (met ieders goedkeuren). Het doel van het filmen van de vergadering is om te bespreken hoe de *boardroom dynamics* zijn. Daarnaast kun je door jezelf terug te zien op film, beter reflecteren op je eigen gedrag tijdens vergaderingen.
2. Werken met een externe voorzitter. Deze persoon zorgt ervoor dat iedereen aan bod komt tijdens de vergadering en zorgt zodoende voor een goede vergaderomgeving. Zo voorkom je dominantie van bepaalde personen en zorg je ervoor de vergadering binnen de daar voor vastgestelde tijd plaatsvindt.
3. Compliancetrainingen of heisessies organiseren waarin dilemma's voorgelegd worden en met elkaar besproken worden. Het is goed om dit geregeld te doen.
4. Wisselen van externe begeleiders bij zelfevaluaties. De zelfevaluaties worden dan iedere keer ondersteund door een andere organisatie. Dit is bevorderlijk, omdat andere personen per evaluatie andere aspecten zullen raken.
5. Integriteit en onafhankelijkheid een structureel onderdeel laten zijn van de bestuursvergadering, zodat het een automatisme wordt om het te bespreken. Daarbij wordt wel aangegeven dat er expliciet bij moet worden stilgestaan, bijvoorbeeld door iedereen het woord te geven, zodat het niet gaat om een vinkje zetten.
6. Eén keer per jaar met alle gremia van het pensioenfonds bij elkaar komen (VO, RvT en het bestuur). Deze bijeenkomst zou plaats moeten vinden nadat iedereen de zelfevaluatie heeft afgerond, zodat daar open over gepraat kan worden om verbeterpunten vast te stellen. Het is goed om hier het onderwerp integriteit te bespreken om te toetsen of iedereen op dit onderwerp op één lijn zit.
7. Als toezichthouder niet met dezelfde personen in een Raad van Toezicht zitting hebben, waarmee je als bestuurslid in een bestuur zitting hebt.
8. Als toezichthouder bestuursleden stimuleren om te praten over integriteit en onafhankelijkheid, door bijvoorbeeld vragen te stellen over de gang van zaken in het bestuur en over hun persoonlijke belangen.

Uit ons onderzoek blijkt dat het belangrijk is om een bepaalde cultuur te ontwikkelen waarin de genoemde punten (elkaar aanspreken, dialoog, transparantie) gemeengoed zijn en blijven. De vraag blijft hoe een dergelijke cultuur bevorderd kan worden c.q. of de genoemde instrumenten (gedragscode, functieomschrijvingen, evaluatie/zelfevaluatie) voldoende voorwaarden zijn of dat er meer voor nodig is (en zo ja wat dan).

De omgeving waar pensioenfondsen opereren heeft ook invloed op de bovengenoemde cultuur. Hierbij zijn zowel wettelijk verankerde elementen als kenmerken van de sector van belang:

1. Toetsing van bestuurders door DNB;
2. Gedragscode en compliance officers;
3. Code voor toezichthouders (VITP);
4. Kleine, overzichtelijke sector, waarin sociale controle optreedt omdat mensen elkaar kennen en professionals werkzaam zijn die voor meerdere fondsen werken.

Het scherp houden van elkaar, bespreekbaar maken van (mogelijke) dilemma's, en met elkaar delen van good practices, moeten ertoe leiden dat integriteit en onafhankelijkheid bij ieder pensioenfonds een 'state of mind' is en blijft.



# Bijlage 1: vragenlijst

## Pensioenfondsbestuurders

### Introductie enquête

Wij danken u voor uw bereidheid deel te nemen aan dit onderzoek naar de omgang met integriteit- en onafhankelijkheidsissues door het pensioenfondsbestuur.

Het laatste onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam (2018) heeft aangetoond dat de gemiddelde naleving van de Code Pensioenfondsen omtrent rapportagenormen en openbare vastleggingsnormen hoog ligt. Dit onderzoek borduurt hierop voort en gaat met name in op de omgang van het pensioenfondsbestuur met gedragsnormen en niet-openbare vastleggingsnormen aangaande integriteit en integer handelen. Integriteit speelt een belangrijke rol in meerdere normen en specifieke normen zijn geformuleerd die een integere bedrijfsvoering moeten waarborgen. Het doel van dit onderzoek is op zoek te gaan naar de positieve praktijkvoorbeelden waar het om naleving van de Code Pensioenfondsen gaat.

In het eerste deel van de enquête wordt gevraagd naar enkele algemene gegevens, waaronder de naam van het pensioenfonds waarvan u bestuurder bent. Wanneer u bij meerdere fondsen bestuurder bent, maakt u hier een keuze. U wordt gevraagd de enquête vervolgens in te vullen vanuit uw ervaringen met betrekking tot dit pensioenfonds.

De enquête bestaat uit ongeveer 20 vragen en zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen.

### Achtergrondinformatie

1. Van hoeveel pensioenfondsen bent u bestuurder?
2. Van hoeveel pensioenfondsen bent u (intern) toezichthouder of visiteur?
3. Bent u bestuurder in het ene fonds en is de toezichthouder in dat ene fonds de bestuurder van het andere fonds waar u toezicht houdt?  
[antwoorsopties: 1. Ja, 2. Nee]
4. Bent u bij andere organisaties buiten de pensioenfondssector bestuurder of toezichthouder?  
[antwoorsopties: 1. Ja, 2. Nee]
  - a. Zo ja, wat voor type organisatie?

*(De volgende vragen hebben betrekking op één pensioenfonds):*

5. Is uw pensioenfonds een ondernemingspensioenfonds, een bedrijfstakpensioenfonds, een beroepspensioenfonds of een algemeen pensioenfonds? (Een antwoord mogelijk)
  - a. Een ondernemingspensioenfonds
  - b. Een bedrijfstakpensioenfonds
  - c. Een beroepspensioenfonds
  - d. Een algemeen pensioenfonds
6. Welk bestuursmodel heeft dit pensioenfonds? (Een antwoord mogelijk)
  - a. Paritair
  - b. Onafhankelijk
  - c. Gemengd

7. Wat is de omvang van de technische voorzieningen (in grootteklassen)? (een antwoord mogelijk)
- GK1: kleiner dan 100 miljoen
  - GK2: tussen 100 miljoen en 1 miljard
  - GK3: tussen 1 miljard en 5 miljard
  - GK4: tussen 5 miljard en 10 miljard
  - GK5: groter dan 10 miljard
8. Wat is uw functie binnen het bestuur? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- Voorzitten van het bestuur
  - (Uitvoerend) bestuurder
  - Niet-uitvoerend bestuurder
  - Op voordracht van de deelnemers/werknemers
  - Op voordracht van de werkgever(s)
  - Vertegenwoordiger van de pensioengerechtigden
  - Anders, namelijk
9. Wat is de naam van uw pensioenfonds?

Deze enquête betreft een aantal normen uit de Code Pensioenfondsen, die te maken hebben met Integriteit en Onafhankelijkheid. Per relevante norm leggen wij u een aantal vragen voor.

### Vragen Taak en Werkwijze

De volgende vragen gaan in op de taken en werkwijze van het bestuur met betrekking tot de volgende norm:

5 G Het bestuur waarborgt dat de leden van het bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van de achterban en van elkaar.

10. Welke maatregelen neemt u / het bestuur als collectief zodat bestuurders onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van hun achterban? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Geen
  - Vastleggen in taakomschrijving van bestuursleden
  - Vastleggen van overwegingen bij besluitvorming
  - Anders, nl...
11. Welke maatregelen neemt u / het bestuur als collectief zodat bestuurders onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van elkaar? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Geen
  - Per vergadering aan de orde stellen
  - Regelmatig (jaarlijks) evaluatie van individueel functioneren door voorzitter
  - Regelmatig (jaarlijks) evaluatie van individueel functioneren door intern toezichthouder
  - Jaarlijkse groepsevaluatie
  - Anders, nl....
12. In hoeverre bent u in de afgelopen twee jaar dilemma's tegengekomen aangaande het onafhankelijk en kritisch opereren van het bestuur ten opzichte van:
- [antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]
- de achterban
  - de collega-bestuursleden

- c. het najagen van deelbelangen (bijv. alleen de belangen van werkgevers of pensioengerechtigden)

[indien op 12 anders dan "1" geantwoord wordt, ga naar vraag 13]

13. [Per onderdeel bij vraag 13] Kunt u toelichten om wat voor dilemma's dit ging en hoe u hiermee om bent gegaan?

[...]

### Vragen Evaluatie en Gedrag en Cultuur

De volgende vragen gaan in op evaluatie en gedrag en cultuur met betrekking tot de volgende norm:

51 Het eigen functioneren is voor het bestuur een continu aandachtspunt. Het bestuur evalueert daartoe in elk geval jaarlijks het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden. Hierbij betreft het bestuur één keer in de twee jaar een derde partij. Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur voldoende geschikt en divers is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur.

Uit eerder onderzoek van de Erasmus Universiteit komt naar voren dat gedrag en cultuur in ruime mate aan bod komen in de zelfevaluaties. Onderstaande vragen gaan in op de manier waarop deze onderwerpen aan bod komen.

14. In hoeverre komen de volgende onderwerpen aan bod in de zelfevaluatie van het bestuur?

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

- a. Tijdsbesteding
- b. Gedrag tijdens bestuursvergaderingen
- c. Persoonlijke omgang met elkaar
- d. Aanspreekcultuur
- e. Feedbackcultuur
- f. Tegenstellingen in het bestuur
- g. Rolverdeling in het bestuur
- h. Bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's
- i. Voorbeeldgedrag naar de rest van het pensioenfonds

15. Zou u bovenstaande antwoorden kunnen toelichten aan de hand van voorbeelden/situaties?

[...]

16. In hoeverre worden er n.a.v. de zelfevaluatie actiepunten geformuleerd die moeten worden opgevolgd?

[antwoordopties: 1. Nooit – 5. Altijd]

### Vragen Integer Handelen

De volgende vragen gaan over integer handelen met betrekking tot de volgende norm:

72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstremgeling met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.

17. In hoeverre bent u in de afgelopen 2 jaar dilemma's tegengekomen m.b.t. integriteit, aangaande:

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

- a. Persoonlijke bevoordeling
- b. Belangenverstremgeling
- c. Eigen functioneren
- d. Anders, nl...

[Indien op 17 anders dan "1" geantwoord wordt, ga naar vraag 18]

18. [Per onderdeel vraag 18] Kunt u toelichten hoe u hiermee om bent gegaan?

[...]

19. In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken:

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

- a. Als er aanleiding voor is, ga ik het gesprek aan over integriteit binnen het bestuur
- b. Ik durf vermoedens van niet-integer handelen binnen het bestuur bespreekbaar te maken
- c. De cultuur binnen het bestuur staat het toe integer handelen bespreekbaar te maken

20. In hoeverre bent u in de afgelopen 2 jaar dilemma's tegengekomen aangaande mogelijke belangentegenstellingen van interne toezichthouders, waarbij het voor leden van het intern toezicht moeilijk was om zich onafhankelijk op te stellen?

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

[Indien op 20 niet "1" geantwoord wordt, ga naar vraag 21]

21. Kunt u toelichten om wat voor dilemma's aangaande belangenverstremgeling dit ging en hoe u hiermee om bent gegaan?

[...]

*De volgende vraag betreft de nalevingsverklaring bij de gedragscode en/of integriteitregeling. Gedragscodes kennen onder meer bepalingen over betrouwbaarheid van informatie, het aanvaarden en geven van relatiegeschenken en uitnodigingen en het aanvaarden van nevenfuncties. Aan het einde van de gedragscode staan vaak de nalevingsbepalingen. Die gaan in op het ondertekenen van een aanvangsverklaring, het tussentijds doen van meldingen en het periodiek indienen van een nalevingsverklaring.*

22. Leidde de jaarlijkse nalevingsverklaring bij de gedragscode en/of integriteitsregeling tot aandachtspunten in de afgelopen twee jaar? Zo ja, welke?

[...]

23. Om extra inzichten te verkrijgen in hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues door het bestuur, zouden wij u graag uitnodigen voor een persoonlijk interview. Bent u beschikbaar voor een persoonlijk interview?

[antwoordopties: 1. Ja, 2. Nee]

24. Graag ontvangen wij uw e-mailadres om u uit te nodigen voor een persoonlijk interview. Wij leven de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) na en zullen uw e-mailadres niet met derden delen.

[...]

### Introductie enquête

Wij danken u voor uw bereidheid deel te nemen aan dit onderzoek naar de omgang met integriteit- en onafhankelijkheidsissues door het pensioenfondsbestuur.

Het laatste onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam (2018) heeft aangetoond dat de gemiddelde naleving van de Code Pensioenfondsen omtrent rapportagenormen en openbare vastleggingsnormen hoog ligt. Dit onderzoek borduurt hierop voort en gaat met name in op de omgang van het pensioenfondsbestuur met gedragsnormen en niet-openbare vastleggingsnormen aangaande integriteit en integer handelen. Integriteit speelt een belangrijke rol in meerdere normen en specifieke normen zijn geformuleerd die een integere bedrijfsvoering moeten waarborgen. Het doel van dit onderzoek is op zoek te gaan naar de positieve praktijkvoorbeelden waar het om naleving van de Code Pensioenfondsen gaat.

In het eerste deel van de enquête wordt gevraagd naar enkele algemene gegevens. De enquête bestaat uit ongeveer 20 vragen en zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen.

### Achtergrondinformatie

1. Van hoeveel pensioenfondsen bent u (intern) toezichthouder of visiteur?
2. Van hoeveel pensioenfondsen bent u bestuurder?
3. Bent u toezichthouder in het ene fonds en is de bestuurder in dat ene fonds de toezichthouder van het andere fonds waar u bestuurder bent?  
[antwoordopties: 1. Ja, 2. Nee]
4. Bent u bij andere organisaties buiten de pensioenfondssector toezichthouder of bestuurder?  
[antwoordopties: 1. Ja, 2. Nee]
  - a. Zo ja, wat voor type organisatie?

*(De volgende vragen hebben betrekking op één pensioenfonds):*

5. Is uw pensioenfonds een ondernemingspensioenfonds, een bedrijfstakpensioenfonds, een beroepspensioenfonds of een algemeen pensioenfonds?
  - a. Een ondernemingspensioenfonds
  - b. Een bedrijfstakpensioenfonds
  - c. Een beroepspensioenfonds
  - d. Een algemeen pensioenfonds
6. Welk bestuursmodel heeft dit pensioenfonds?
  - a. Paritair
  - b. Onafhankelijk
  - c. Gemengd
7. Wat is de omvang van de technische voorzieningen (in grootteklassen)?
  - a. GK1: kleiner dan 100 miljoen
  - b. GK2: tussen 100 miljoen en 1 miljard
  - c. GK3: tussen 1 miljard en 5 miljard
  - d. GK4: tussen 5 miljard en 10 miljard
  - e. GK5: groter dan 10 miljard
8. Wordt het intern toezicht uitgevoerd door een raad van toezicht, niet uitvoerende bestuurders of door een visitatiecommissie?
  - a. Een raad van toezicht
  - b. Niet uitvoerende bestuurders

c. Een visitatiecommissie

9. Wat is de naam van uw pensioenfonds?

Deze enquête betreft een aantal normen uit de Code Pensioenfondsen, die te maken hebben met Integriteit en Onafhankelijkheid. Per relevante norm leggen wij u een aantal vragen voor.

### Vragen Taak en Werkwijze

De volgende vragen gaan in op de taken en werkwijze van het intern toezicht met betrekking tot de volgende norm:

15G Het intern toezicht betreft de naleving van deze Code bij zijn taak.

10. Hanteert u een eigen toetsingskader om een oordeel te vormen over het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken?

[antwoordopties: ja/nee]

11. Werkt u volgens een werkplan/plan van aanpak?

[antwoordopties: ja/nee]

[Indien op 10 "Ja" geantwoord wordt, ga naar vraag 12 en 13]

12. Welke elementen rond gedrag en cultuur komen in het toetsingskader naar voren?

[...]

13. Welke elementen rond belangentegenstelling komen in het toetsingskader naar voren?

[...]

[Indien op 11 "Ja" geantwoord wordt, ga naar vraag 14 en 15]

14. Welke elementen rond gedrag en cultuur komen in het werkplan/plan van aanpak naar voren?

[...]

15. Welke elementen rond belangentegenstelling komen in het werkplan/plan van aanpak naar voren?

[...]

### Vragen Onafhankelijkheid

De volgende vragen gaan over integer handelen met betrekking tot de volgende norm:

52G Leden van het intern toezicht zijn betrokken bij het pensioenfonds, maar moeten zich zodanig onafhankelijk opstellen dat belangentegenstellingen worden voorkomen. Ze hebben daarbij het vermogen en de durf om zich kritisch op te stellen richting het bestuur.

16. In hoeverre bent u in de afgelopen 2 jaar dilemma's tegengekomen aangaande mogelijke belangentegenstellingen van interne toezichthouders, waarbij het voor leden van het intern toezicht moeilijk was om zich onafhankelijk op te stellen?

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

[Indien op 16 anders dan '1' geantwoord wordt, ga naar vraag 17]

17. Kunt u toelichten om wat voor dilemma dit ging en hoe u hiermee om bent gegaan?

[...]

18. In hoeverre borgt het intern toezicht de onafhankelijkheid, aangaande:

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

- a. Bespreken van het voorkomen van (de schijn) belangenverstremming binnen het pensioenfonds
- b. Transparantie besluitvormingsproces
- c. Maken van evenwichtige belangenafwegingen
- d. Anders, namelijk...

19. In hoeverre opereert het intern toezicht onafhankelijk van het pensioenfonds?

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

20. Heeft het intern toezicht het vermogen en de durf om zich kritisch op te stellen richting het bestuur, aangaande de volgende dilemma's:

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

- a. (Schijn van) belangenverstremming
- b. Intransparantie besluitvormingsproces
- c. Belangentegenstellingen (onevenwichtige belangenafwegingen)

[Indien op 20 niet '1' geantwoord wordt, ga naar vraag 21]

21. [Per onderdeel] Kunt u toelichten om wat voor dilemma dit ging en hoe u hiermee om bent gegaan?

[...]

### Vragen Integer Handelen

De volgende vragen gaan over integer handelen met betrekking tot de volgende norm:

72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstremming met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.

22. In hoeverre bent u in de afgelopen 2 jaar dilemma's tegengekomen m.b.t. integriteit, aangaande:

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

- a. Persoonlijke bevoordeling/geschenken (inclusief familieleden)
- b. Uitnodigingen
- c. Nevenfuncties
- d. Zakelijke belangen
- e. Pensioenfondseigendommen
- f. Leveranciers en dienstverleners
- g. Eigen functioneren
- h. Anders, namelijk...

[Indien op 22 anders dan "1" geantwoord wordt, ga naar vraag 23]

23. [Per onderdeel vraag 21] Kunt u toelichten hoe u hiermee om bent gegaan aan de hand van voorbeelden?

[...]

24. Heeft u zicht op de werkzaamheden van de compliance officer en/of integriteitsfunctie?

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

[Indien op 24 "1" of "2" geantwoord wordt, ga naar vraag 25]

25. Kunt u toelichten waarom dit zicht helemaal niet of nauwelijks wordt verkregen?

26. Dekt de Code Pensioenfondsen en de Modelgedragscode de maatschappelijke ontwikkelingen rondom integriteit?

[antwoordopties: 1. helemaal niet – 5. In zeer sterke mate]

27. Kunt u uw antwoord op de vorige vraag toelichten?

[...]

28. Om extra inzichten te verkrijgen in hoe wordt omgegaan met integriteits- en onafhankelijkheidsissues door het bestuur, zouden wij u graag uitnodigen voor een persoonlijk interview. Bent u beschikbaar voor een persoonlijk interview?

[antwoordopties: 1. Ja, 2. Nee]

29. Graag ontvangen wij uw e-mailadres om u uit te nodigen voor een persoonlijk interview. Wij leven de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) na en zullen uw e-mailadres niet met derden delen.



# Bijlage 2: interviewleidraad

## Code Pensioenfondsen Bestuurders: Integriteit en Onafhankelijkheid

### **A. Ter introductie**

*Indien nog niet bekend:*

1. Kunt u kort toelichten wat uw rol en positie is binnen het bestuur?
2. Hoe lang bent u al bestuurder bij uw pensioenfonds?
3. Bij welke activiteiten binnen het pensioenfonds bent u betrokken?

### **B. Taak en Werkwijze**

De volgende vragen hebben betrekking op de taak en werkwijze van het pensioenfondsbestuur. Hierbij reflecteren we op de bevindingen uit de enquête die gerelateerd zijn aan de volgende norm:

*5 G Het bestuur waarborgt dat de leden van het bestuur onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, ten opzichte van de achterban en van elkaar.*

4. Kunt u toelichten wat voor maatregelen u neemt ten aanzien van onafhankelijk en kritisch opereren?
5. Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat voornamelijk maatregelen worden genomen voor het onafhankelijk en kritische opereren van het bestuur t.o.v. de achterban en van elkaar. Veel voorkomende maatregelen zijn: vastlegging in taakomschrijving en besluitvorming, en regelmatige evaluaties door de voorzitter en groepsevaluaties.
  - a. *Indien zelfde antwoorden:* kunt u voorbeelden geven van hoe deze maatregelen naar voren komen in de **taakomschrijving/besluitvorming**?
  - b. *Indien zelfde antwoorden:* kunt u voorbeelden geven van hoe deze maatregelen naar voren komen in **evaluaties**?
6. In hoeverre bent u binnen uw pensioenfonds dilemma's tegengekomen aangaande het onafhankelijk en kritisch opereren van het bestuur?
  - a. Kunt u enkele praktijkvoorbeelden van dilemma's benoemen?
    - i. Hoe heeft u deze dilemma's aangepakt (voorbeelden)?
  - b. Uit de enquête komt naar voren dat aangaande het onafhankelijk en kritisch opereren van het bestuur blijkt dat er nauwelijks tot geen dilemma's zijn. De dilemma's die zelf werden benoemd hebben met name betrekking op de invloed van gepensioneerden, het algemeen beleid van voordragende organisaties t.o.v. specifiek fondsbeleid en hoe verschillende belangen evenwichtig af te wegen.
    - i. Komen deze dilemma's ook bij uw pensioenfonds naar voren, en zo ja in welke mate?
    - ii. Hoe bent u met deze dilemma's omgegaan?
    - iii. In hoeverre was de 'aanpak' effectief?

### **C. Evaluatie en Gedrag en Cultuur**

De volgende vragen hebben betrekking op evaluatie, en gedrag en cultuur bij het pensioenfondsbestuur. Hierbij reflecteren we op de bevindingen uit de enquête die gerelateerd zijn aan de volgende norm:

*51 Het eigen functioneren is voor het bestuur een continu aandachtspunt. Het bestuur evalueert daartoe in elk geval jaarlijks het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden. Hierbij betreft het bestuur één keer in de twee jaar een derde partij. Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur voldoende geschikt en divers is en wordt bovendien gekeken naar gedrag en cultuur.*

7. Wat zijn bij u onderwerpen die hoofdzakelijk aan bod komen in de evaluatie?
8. Uit de resultaten zien wij dat onderwerpen die veelal aan bod komen in de zelfevaluatie van het bestuur zijn: gedrag tijdens bestuursvergaderingen, de persoonlijke omgang met elkaar en de rolverdeling in het bestuur.
  - a. In hoeverre herkent u dit in de zelfevaluatie bij uw pensioenfonds?
9. Daarnaast zien we dat voorbeeldgedrag naar de rest van het pensioenfonds en tegenstellingen in het bestuur minder naar voren komen.
  - a. In hoeverre herkent u dit in de zelfevaluatie bij uw pensioenfonds?
10. Uit de enquête resultaten blijkt dat er n.a.v. de zelfevaluatie over het algemeen actiepunten worden geformuleerd die moeten worden opgevolgd.
  - a. In hoeverre geldt dit ook voor uw pensioenfonds?
  - b. Kunt u een aantal actiepunten benoemen die geformuleerd zijn?
  - c. Hoe wordt voor het toepassen van deze actiepunten gezorgd? Welke maatregelen worden genomen om opvolging te waarborgen?

#### **D. Integer handelen**

De volgende vragen hebben betrekking op het integer handelen van het pensioenfondsbestuur. Hierbij reflecteren we op de bevindingen uit de enquête die gerelateerd zijn aan de volgende norm:

*72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstremgeling met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.*

11. In hoeverre bent u binnen uw pensioenfonds dilemma's tegengekomen aangaande het integer handelen van het bestuur?
  - a. Kunt u enkele praktijkvoorbeelden van dilemma's benoemen?
    - i. Hoe heeft u deze dilemma's aangepakt (voorbeelden)?
  - b. Uit de enquête komt naar voren dat aangaande het integer handelen van het bestuur blijkt dat er nauwelijks tot geen dilemma's zijn. Echter, als deze zich voordoen hebben ze betrekking op belangenverstremgeling en het eigen functioneren. In hoeverre herkent u dit bij uw pensioenfonds?
    - i. Komen deze dilemma's ook bij uw pensioenfonds naar voren, en zo ja in welke mate?
    - ii. Hoe bent u met deze dilemma's omgegaan?
    - iii. In hoeverre was de 'aanpak' effectief?
12. Uit de resultaten is gebleken dat men in hoge mate bereid is om te spreken over integriteit binnen het bestuur als hier aanleiding voor is.
  - a. In hoeverre herkent u dit bij uw eigen pensioenfonds?
  - b. Hoe wordt dit binnen uw bestuur aangepakt?

13. Uit de resultaten is gebleken dat men in hoge mate aangeeft de durf te hebben om vermoedens van niet-integer handelen te bespreken binnen het bestuur.
  - a. In hoeverre herkent u dit bij uw eigen pensioenfonds?
  - b. Hoe worden bestuurders gestimuleerd om dit te doen?
  
14. Uit de resultaten is gebleken dat er in hoge mate de cultuur binnen het bestuur toestaat om integer handelen bespreekbaar te maken.
  - a. In hoeverre herkent u dit bij uw eigen pensioenfonds?
  - b. Hoe wordt deze cultuur gecreëerd/gefaciliteerd?
  
15. In hoeverre bent u in de afgelopen 2 jaar dilemma's tegengekomen aangaande mogelijke belangentegenstellingen van interne toezichthouders, waarbij het voor leden van het intern toezicht moeilijk was om zich onafhankelijk op te stellen?
  - a. Zo ja, hoe bent u hiermee omgegaan?
  
16. Ter afsluiting dilemma's en normen: welke van de door u genoemde voorbeelden zou u willen meegeven als "good practice" aan andere fondsen?

#### **E. Afsluitende vragen: Code Pensioenfondsen**

17. In hoeverre biedt de Code voldoende leidraad bij het signaleren en oplossen van dilemma's op het gebied van integriteit?
  - a. Biedt de Code voldoende handvatten voor de omgang met integriteit en onafhankelijkheid?
    - i. Zo ja: enkele praktijkvoorbeelden?
    - ii. Zo nee: enkele praktijkvoorbeelden?
  
18. Heeft u aanbevelingen/suggesties die ervoor zouden kunnen zorgen dat de Code beter kan bijdragen aan integer handelen en onafhankelijkheid binnen het pensioenfonds?

### **A. Ter introductie**

*Indien nog niet bekend:*

19. Kunt u kort toelichten wat uw rol en positie is binnen het intern toezicht?
20. Hoe lang bent u al toezichthouder bij uw pensioenfonds?
21. Bij welke activiteiten binnen het pensioenfonds bent u betrokken?

### **B. Taak en Werkwijze**

De volgende vragen gaan in op de taken en werkwijze van het intern toezicht met betrekking tot de volgende norm:

*15G Het intern toezicht betreft de naleving van deze Code bij zijn taak.*

1. Uit de enquête blijkt dat het merendeel van toezichthouders een eigen toetsingskader hanteert om een oordeel te vormen over het beleid en het bestuur, en de algemene gang van zaken.
  - a. Hoe wordt het toetsingskader in de praktijk gebruikt?
  - b. Hoe is dit toetsingskader ontworpen? Wie waren er betrokken bij de totstandkoming van het toetsingskader?
  - c. *Indien geen gebruik gemaakt wordt van een toetsingskader:* hoe wordt een oordeel gevormd over het beleid en het bestuur, en de algemene stand van zaken?
2. *Indien toetsingskader:* Wat zijn bij u de elementen rond gedrag en cultuur die hoofdzakelijk aan bod komen in het toetsingskader?
3. Hoe komen de elementen integriteit, samenwerking, en boardroom dynamics bij u in het toetsingskader naar voren?
4. *Indien toetsingskader:* Wat zijn bij u de elementen rond belangentegenstelling die hoofdzakelijk aan bod komen in het toetsingskader?
5. Hoe komen de elementen evenwichtige belangenafweging/besluitvorming, onafhankelijkheid en integriteit bij u in het toetsingskader naar voren?
6. Uit de enquête blijkt dat het merendeel van toezichthouders volgens een plan van aanpak of een werkplan werkt.
  - a. Hoe wordt het plan van aanpak/werkplan in de praktijk gebruikt?
  - b. Hoe is dit plan van aanpak/werkplan ontworpen? Wie waren er betrokken bij de totstandkoming plan van aanpak/werkplan?
  - c. *Indien er niet gewerkt wordt met een plan van aanpak:* is er een alternatief voor een plan van aanpak/werkplan?
7. *Indien werkplan:* Wat zijn bij u de elementen rond gedrag en cultuur die hoofdzakelijk aan bod komen in het werkplan?
8. Hoe komen de elementen evaluaties (zelfevaluatie/evaluatie bestuur), het bestuur (werkwijze, verhouding, effectiviteit) en compliance bij u in het werkplan naar voren?
9. *Indien werkplan:* Wat zijn bij u de elementen rond belangentegenstelling die hoofdzakelijk aan bod komen in het werkplan?
10. Hoe komen de elementen toetsing, compliance en evenwichtige belangenafweging/besluitvorming bij u in het werkplan naar voren?

### **C. Onafhankelijkheid**

De volgende vragen gaan over onafhankelijkheid met betrekking tot de volgende norm:

*52G Leden van het intern toezicht zijn betrokken bij het pensioenfonds, maar moeten zich zodanig onafhankelijk opstellen dat belangentegenstellingen worden voorkomen. Ze hebben daarbij het vermogen en de durf om zich kritisch op te stellen richting het bestuur.*

11. In hoeverre bent u binnen uw pensioenfonds dilemma's tegengekomen aangaande belangentegenstellingen van interne toezichthouders, waarbij het voor leden van het intern toezicht moeilijk was om zich onafhankelijk op te stellen?
  - a. Kunt u enkele praktijkvoorbeelden van dilemma's benoemen?
    - i. Hoe heeft u deze dilemma's aangepakt (voorbeelden)?
  - b. Uit de enquête komt naar voren dat er aangaande belangentegenstellingen van interne toezichthouders er nauwelijks tot geen dilemma's zijn. De dilemma's die wel werden benoemd hebben met name betrekking de functies en rollen van het toezicht (bijv. betrokkenheid bij meerdere fondsen, vermenging van bestuur/toezichttaken) en discussies over beleid (beloningsbeleid, beleggingsbeleid en toekomstbeleid).
    - i. Komen deze dilemma's ook bij uw pensioenfonds naar voren, en zo ja in welke mate?
    - ii. Hoe bent u met deze dilemma's omgegaan?
    - iii. In hoeverre was de 'aanpak' effectief?
12. Kunt u in het kort iets vertellen ten aanzien van het opereren van het intern toezicht binnen het pensioenfonds?
  - a. Hoe wordt onafhankelijkheid gewaarborgd?
13. Uit de resultaten zien wij dat het intern toezicht met name onafhankelijkheid borgt aangaande transparantie besluitvormingsproces en het maken van evenwichtige belangenafwegingen.
  - a. In hoeverre herkent u dit bij uw pensioenfonds?
  - b. Hoe wordt dit binnen het intern toezicht aangepakt?
14. In hoeverre bent u binnen uw pensioenfonds dilemma's tegengekomen aangaande de (schijn van) belangenverstremgeling van het bestuur?
  - a. Kunt u enkele praktijkvoorbeelden van dilemma's benoemen?
    - i. Hoe heeft u deze dilemma's aangepakt (voorbeelden)?
  - c. Kunt u iets vertellen over hoe het intern toezicht zich opstelt richting het bestuur wanneer belangenverstremgeling zich voordoet?
    - i. In hoeverre is er vermogen en durf om zich kritisch op te stellen?
    - ii. Hoe wordt dit gestimuleerd? Kunt u voorbeelden noemen?
  - d. Uit de enquête komt naar voren dat dilemma's die zich hier voordoen betrekking hebben op samenstelling van het bestuur, nevenfuncties en het beloningsbeleid. In hoeverre herkent u dit bij uw pensioenfonds?
    - i. Komen deze dilemma's ook bij uw pensioenfonds naar voren, en zo ja in welke mate?

15. In hoeverre bent u binnen uw pensioenfonds dilemma's tegengekomen aangaande de intransparantie van besluitvormingsprocessen van het bestuur?
- a. Kunt u enkele praktijkvoorbeelden van dilemma's benoemen?
    - i. Hoe heeft u deze dilemma's aangepakt (voorbeelden)?
  - b. Kunt u iets vertellen over hoe het intern toezicht zich opstelt richting het bestuur wanneer intransparantie val besluitvormingsprocessen zich voordoen?
    - ii. In hoeverre is er vermogen en durf om zich kritisch op te stellen?
    - iii. Hoe wordt dit gestimuleerd? Kunt u voorbeelden noemen?
  - c. Uit de enquête komt naar voren dat dilemma's die zich hier voordoen betrekking hebben op onduidelijke notulen en onduidelijke vastlegging en verslaglegging.
    - i. Komen deze dilemma's ook bij uw pensioenfonds naar voren, en zo ja in welke mate?
16. In hoeverre bent u binnen uw pensioenfonds dilemma's tegengekomen aangaande belangentegenstellingen bij het bestuur?
- a. Kunt u enkele praktijkvoorbeelden van dilemma's benoemen?
    - i. Hoe heeft u deze dilemma's aangepakt (voorbeelden)?
  - b. Kunt u iets vertellen over hoe het intern toezicht zich opstelt richting het bestuur wanneer belangentegenstellingen zich voordoen?
    - ii. In hoeverre is er vermogen en durf om zich kritisch op te stellen?
    - iii. Hoe wordt dit gestimuleerd? Kunt u voorbeelden noemen?
  - d. Uit de enquête komt naar voren dat dilemma's die zich hier voordoen betrekking hebben op onvoldoende aandacht voor evenwichtige belangenafweging en premie effecten.
    - i. Komen deze dilemma's ook bij uw pensioenfonds naar voren, en zo ja in welke mate?

#### **D. Integer handelen**

De volgende vragen gaan over integer handelen met betrekking tot de volgende norm:

*72G De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers handelen integer. Ze zorgen ervoor dat hun eigen functioneren getoetst wordt. Ze vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling met een partij waarmee het fonds een band heeft, op welke manier dan ook.*

17. In hoeverre bent u binnen uw pensioenfonds dilemma's tegengekomen aangaande het integer handelen van het intern toezicht?
- a. Kunt u enkele praktijkvoorbeelden van dilemma's benoemen?
    - i. Hoe heeft u deze dilemma's aangepakt (voorbeelden)?
  - b. Uit de enquête komt naar voren dat aangaande het integer handelen van het intern toezicht blijkt dat er nauwelijks tot geen dilemma's zijn. Echter, als deze zich voordoen hebben ze betrekking op nevenfuncties en uitnodigingen.
    - i. Komen deze dilemma's ook bij uw pensioenfonds naar voren, en zo ja in welke mate?
    - ii. Hoe bent u met deze dilemma's omgegaan?
    - iii. In hoeverre was de 'aanpak' effectief?

18. Ter afsluiting dilemma's en normen: welke van de door u genoemde voorbeelden zou u willen meegeven als "good practice" aan andere fondsen?

**E. Afsluitende vragen: Code Pensioenfondsen**

19. In hoeverre biedt de Code voldoende leidraad bij het signaleren en oplossen van dilemma's op het gebied van integriteit?
- b. Biedt de Code voldoende handvatten voor de omgang met integriteit en onafhankelijkheid?
    - i. Zo ja: enkele praktijkvoorbeelden?
    - ii. Zo nee: enkele praktijkvoorbeelden?
20. Heeft u aanbevelingen/suggesties die ervoor zouden kunnen zorgen dat de Code beter kan bijdragen aan integer handelen en onafhankelijkheid binnen het pensioenfonds?

## Bijlage 3: lijst van geïnterviewde personen

Respondent	Functie	Pensioenfonds
Dhr. Thoman, H.J.	Bestuurder	Pensioenfonds SNS REAAL
Dhr. Bot, E.	Bestuurder	Pensioenfonds SNS REAAL
Dhr. Paape, L.	Toezichthouder	Pensioenfonds SNS REAAL
Dhr. Van Ballegooien, M.	Bestuurder	PV Vervoer
Dhr. Capitain, E.	Toezichthouder	PV Vervoer
Mevr. Beuken, N.	Toezichthouder	PV Vervoer
Dhr. Reesink, J.	Bestuurder	St. Pensioenfonds voor Huisartsen
Dhr. De Vaal, E.	Bestuurder	St. Pensioenfonds voor Huisartsen
Dhr. De Jonge, R.	Bestuurder	BPL
Mevr. Meijer-Zaalberg, M.	Toezichthouder	Stichting Pensioenfonds Openbare Bibliotheken
Dhr. Van der Horst, P.G.	Bestuurder	Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij
Dhr. Berkemeijer, J.	Toezichthouder	Centraal Beheer APF
Dhr. Van Eechoud, W.	Bestuurder	Stichting Pensioenfonds IBM Nederland
Mevr. Hoekstra, M.	Bestuurder	Het nederlandse pensioenfonds

*Opmerking: dit is de lijst van geïnterviewde personen die akkoord hebben gegeven om opgenomen te worden in de lijst.*



## Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:

- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:

- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***