

## Monitor Code Pensioenfondsen boekjaar 2019





Amsterdam, oktober 2020  
In opdracht van Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen

## Monitor Code Pensioenfondsen boekjaar 2019

Ward Rougoor  
Nils Verheuvcl

M.m.v. Morwenna Heemstra, Sarah Leuthold, Florian van Leeuwen



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

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

SEO-rapport nr. 2020-76

ISBN 978-90-5220-096-5

**Informatie & Disclaimer**

SEO Economisch Onderzoek heeft op de verkregen informatie en data geen onderzoek uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of due diligence. SEO is niet verantwoordelijk voor fouten of omissies in de verkregen informatie en data.

**Copyright © 2020 SEO Amsterdam.** Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via [secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl)

## Samenvatting

*De naleving van de Code Pensioenfondsen is met 98,5 procent hoog, dit is een verbetering ten opzichte van 2014. De naleving bij diversiteitsnormen blijft een aandachtspunt. Fondsen reflecteren ook in bredere zin op de Code in de jaarverslagen en waarderen bijvoorbeeld de concrete handvatten die de Code biedt.*

### Introductie

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (hierna: commissie) heeft SEO Economisch Onderzoek (hierna: SEO) gevraagd de naleving van de Code Pensioenfondsen over boekjaar 2019 in kaart te brengen. SEO deed dit eerder over boekjaar 2014 en laat zodoende tevens zien op welke wijze de naleving in die vijf jaar is veranderd.

Het nalevingsonderzoek beslaat alle tot de Code behorende normen, met uitzondering van norm 40. Het doel van het onderzoek is om na te gaan in hoeverre de fondsen de Code Pensioenfondsen naleven en hoe zij dit doen.

De Code werkt volgens het ‘pas-toe-of-leg-uit’ principe. Indien een fonds een bepaald principe of norm niet naleeft, dient dit fonds gemotiveerd uit te leggen waarom het fonds afwijkt. Een specifieke set normen, zogenoemde *rapportagenormen* vereist in alle gevallen toelichting in het jaarverslag, ook wanneer het fonds wél naleeft. Voor de overige normen (*gedragsnormen*) geldt dat verdere toelichting of rapportage niet vereist is wanneer het fonds de norm naleeft.

### Nalevingsresultaten

Pensioenfondsen passen 96,7 procent van alle normen toe (Tabel S.1). Daarnaast wijken fondsen op 1,7 procent van de normen gemotiveerde af. Conform het ‘pas-toe-of-leg-uit’ principe valt dit gemotiveerd afwijken ook onder naleving. Naleving bestaat dus uit toepassen enerzijds en gemotiveerd afwijken anderzijds. Het totale percentage naleving is dus 98,5 procent. De toepassing bij gedragsnormen is hoger dan bij rapportagenormen. Niet-naleving kan bij gedragsnormen niet worden vastgesteld. Het ‘pas-toe-of-leg-uit’ principe impliceert dat sprake is van toepassing, tenzij het betreffende fonds gemotiveerd afwijkt.<sup>1</sup> Niet-naleving bij rapportagenormen houdt in dat over een bepaalde norm niet of onvolledig is gerapporteerd in het jaarverslag.

**Tabel S.1 98,5 procent van alle normen is nageleefd**

	Totaal	Gedragsnormen	Rapportagenormen
Toepassing	96,7 %	98,2 %	90,7 %
Gemotiveerde afwijking	1,7 %	1,8 %	1,6 %
Niet-naleving	1,5 %	0,0 %	7,7 %
<b>Totaal naleving</b>	<b>98,5 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>92,3 %</b>

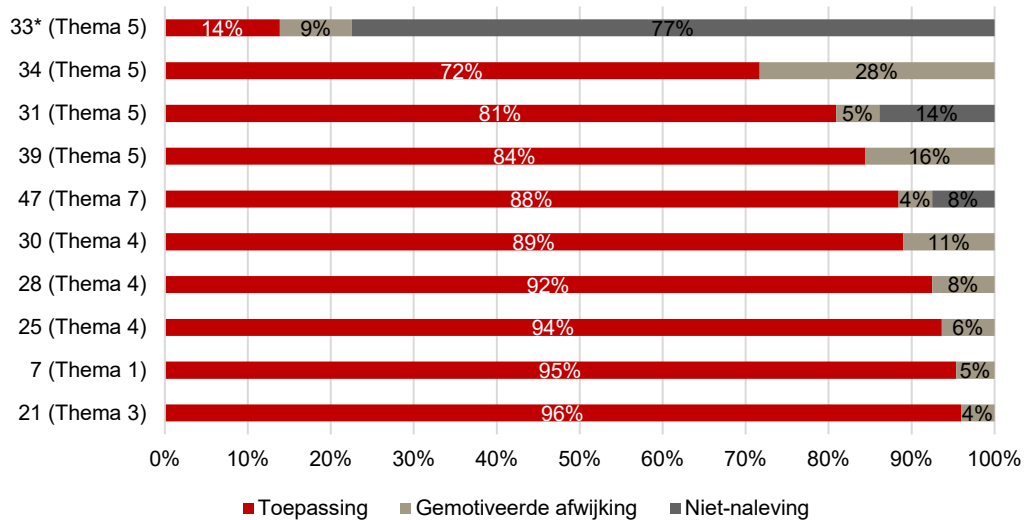
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Figuur S.1 geeft de top 10 van minst toegepaste normen weer. Alleen bij norm 33 (diversiteit in organen), norm 31 (diversiteitsbeleid) en bij norm 47 (gebruik Code door intern toezicht) is een

<sup>1</sup> Zie wijze van monitoring in hoofdstuk 2.

substantieel deel niet-naleving vastgesteld. Bij de andere (gedrags)normen bestaat de niet-toepassing volledig uit gemotiveerde afwijking.

**Figuur S.1 Top 10 meest niet-nageleefde gemotiveerd afgeweken normen**



Bron: SEO Economisch Onderzoek. \* afwijking bij norm 33 is strenger getoetst dan bij andere normen. Indien bij de afwijking niet aan een aantal voorwaarden werd voldaan, is het als niet-naleving beoordeeld.

Norm 33, over diversiteit in het bestuur en VO/BO, wordt in slechts 14 procent van de gevallen volledig nageleefd. Negen procent geeft een gemotiveerde afwijking, 77 procent van de fondsen passen de norm niet toe en hebben geen goed gemotiveerde afwijking. Hierbij moet wel vermeld worden dat de motivering van de afwijking bij norm 33 op verzoek van de commissie strenger is beoordeeld dan bij andere normen het geval is. Specifiek voor norm 33 is nagegaan of de gegeven motivering voldoet aan de daarvoor gestelde criteria die volgen uit norm 64 van de Code:

- Licht het fonds toe op welke manier het afwijkt van de norm?
- Licht het fonds toe waarom het afwijkt en hoe het besluit tot stand kwam?
- Licht het fonds toe op welke termijn wel aan de norm wordt voldaan?
- Licht het fonds toe op welke manier is gewaarborgd dat het besluit om af te wijken toch bijdraagt aan het bereiken van het achterliggende doel van de norm?

Daaruit blijkt de fondsen zelden vermelden op welke termijn zij norm 33 wél denken te kunnen toepassen. 70 procent doet dit niet. Ongeveer de helft van de fondsen die niet voldoen aan norm 33 geven geen toelichting op *waarom* wordt afgeweken en/of hoe dan wel is *gewaarborgd* dat het achterliggende doel van de norm wordt bereikt.

Fondsen wijken relatief vaak gemotiveerd af van norm 34 (zittingsduur leden bestuur, VO, BO en raad van toezicht). Zij geven aan geen termijn te willen hanteren in verband met continuïteit en ervaring (bestuurs)leden of hanteren een andere benoemingsperiode of maximale zittingsduur dan in de Code voorgeschreven. Verder wijken fondsen gemotiveerd af van norm 31 (diversiteitsbeleid) door te stellen dat geschiktheid prevaleert boven diversiteit of nog niet toe te zijn gekomen aan het uitwerken van een diversiteitsbeleid. Een aanzienlijke groep (14 procent) geeft überhaupt geen toelichting op het diversiteitsbeleid in de Code en is niet-naleving geconstateerd.

Pensioenfondsen geven bij norm 39 (benoemings- en ontslagprocedures) aan een tegenstrijdigheid te ervaren met de Pensioenwet, artikel 115, lid 6. Zo stelt een pensioenfonds: “*Het fonds voldoet aan deze normen, met uitzondering van het onderdeel dat een lid van het VO wordt benoemd door het Bestuur. In lijn met het in artikel 115 lid 6 Pensioenwet bepaalde, vindt benoeming van de leden van het VO plaats door de bij het fonds betrokken werknemers- en werkgeversverenigingen.*” Daarnaast heeft een aantal pensioenfondsen hun benoemingsprocessen anders ingericht dan de Code voorschrijft.

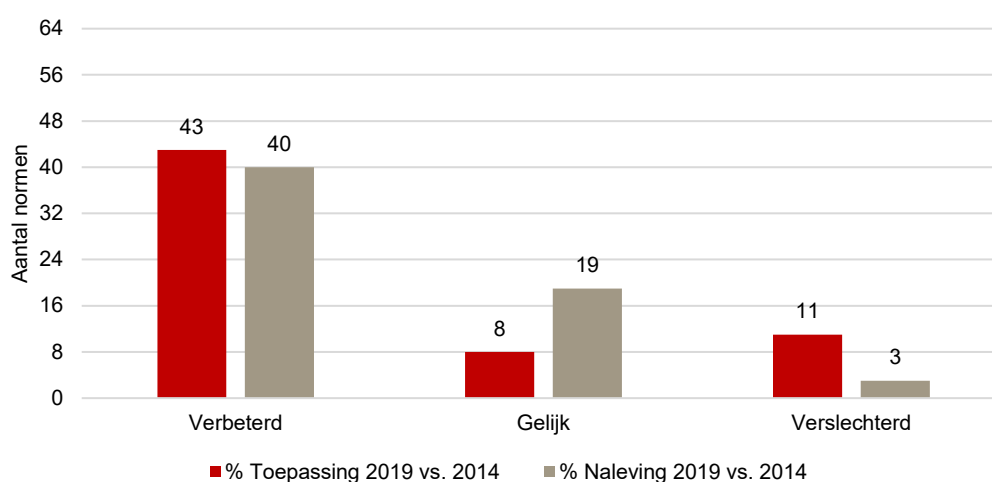
Norm 47 stelt dat het intern toezicht de Code betreft bij de uitoefening van haar taak. De toelichting bij deze norm stelt “*Het intern toezicht rapporteert jaarlijks bij voorkeur in het jaarverslag aan de hand van de acht thema’s van deze Code op welke wijze de Code binnen het pensioenfonds wordt nageleefd en toegepast.*” Indien de eis van rapportage aan ‘de hand van de acht thema’s’ bepalend is voor de mate van naleving, past slechts 46 procent van de pensioenfondsen dit toe. Omdat deze toelichting op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd is naleving enkel vastgesteld op basis van óf het intern toezicht rapporteert over de Code, niet of hierbij ook alle acht de thema’s zijn besproken.

### Vergelijk met 2014

Ten opzichte van 2014 is de algehele naleving van de Code verbeterd van 94 naar 98,5 procent. Het overgrote merendeel van de fondsen is beter gaan naleven. De grootste winst is vanzelfsprekend geboekt door fondsen die in 2014 relatief slecht naleefden. Ook op normniveau kunnen we vaststellen dat vrijwel alle normen beter zijn nageleefd dan 5 jaar geleden.

Vershillende van de in 2014 minst nageleefde thema’s kennen in 2019 een aanmerkelijk hogere naleving. Bij het vaststellen van en verantwoording afleggen over missie, visie en strategie, beleid en beleidsuitkomsten en verantwoord beleggen (norm 18, 19 en 27 in Code 2014) is veel vooruitgang geboekt. Een ander punt waar pensioenfondsen zich hebben verbeterd is de rapportage over de Code Pensioenfondsen, gedragscode en evaluatie van het bestuur (norm 21 in Code 2014). In 2019 was de naleving bij deze norm (norm 64 in Code 2018) beduidend hoger en besteedde bijna elk pensioenfonds aandacht aan de Code Pensioenfondsen.

**Figuur S.2** Voor de meeste normen is de naleving verbeterd tussen 2014 en 2019



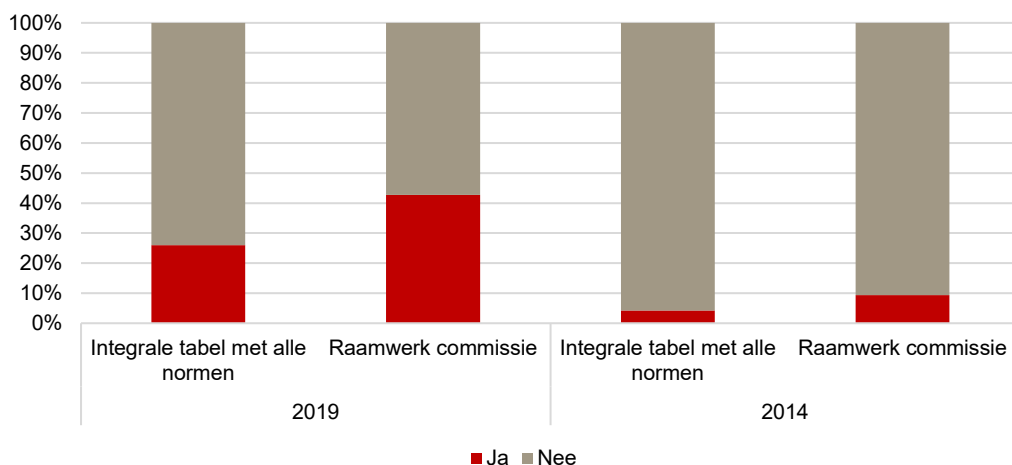
Bron: SEO Economisch Onderzoek. Noot: Naleving bestaat uit toepassing en gemotiveerd afwijken

Voor de uitzonderingen op deze regel geldt dat in 2019 bewust strenger is gemeten (norm 33) of dat de vertaalslag van de Code 2014 naar de Code 2018 ten grondslag ligt aan de daling van de naleving. Dit laatste geldt voor norm 34 waar in 2014 nog vijf verschillende normen aan werden gewijd.

### Verdiepend onderzoek en reflectie op de Code door fondsen

Terugkijkend is het duidelijk dat fondsen in 2014 nog moesten ‘wennen’ aan de Code. De verschillen tussen fondsen onderling waren groter. Sommige fondsen brachten reeds uitvoerig verslag uit. Andere fondsen stelden nog bezig te zijn met inventariseren wat de Code precies van ze vraagt of gaven aan door capaciteitsgebrek alleen de meest noodzakelijke aanpassingen te hebben kunnen doorvoeren. De Code kent in 2019 een breder draagvlak en rapportage hierover is prominenter en vooral systematischer. Illustratief hiervoor is dat veertig procent van de fondsen het door de commissie aangedragen raamwerk voor goede rapportage hanteert, een kwart van de fondsen geeft middels een integrale tabel inzage in de naleving van *alle* normen. In de jaarverslagen uit 2014 werd de Code tevens minder vaak genoemd in het jaarverslag.

**Figuur S.3 Ruim veertig procent van de fondsen rapporteert conform het door de commissie aangedragen raamwerk.**



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Fondsen reflecteren ook in bredere zin op de Code in de jaarverslagen. Diverse fondsen maken inzichtelijk op welke wijze men is omgegaan met de wijzigingen in de nieuwe Code 2018. Ook geven fondsen inzage in het proces dat wordt doorlopen om de naleving van de Code te verhogen. Hieronder valt bijvoorbeeld het terugblikken op actiepunten van vorig jaar en het formuleren van nieuwe actiepunten voor volgend jaar. Fondsen rapporteren in dit kader zowel over rapportage-normen als over gedragsnormen die voorheen nog niet toegepast werden.

De in de nieuwe Code genoemde thema's lijken aan te slaan. Diverse fondsen refereren aan deze thema's en beschrijven vervolgens op welke wijze deze zijn verankerd in het fonds. Vaak gaat men hierbij verder dan de Code vraagt. Zo stimuleert het thema 'Integer handelen' fondsen om een compliance officer aan te stellen die tevens toeziet op de naleving van de Code als geheel. Andere



fondsen haken juist aan op het thema ‘Vertrouwen waarmaken’ en geven aan de betreffende normen (ook) te hebben vastgelegd in de statuten, de actuariële en bedrijfstechnische nota, het risicomanagementbeleid en het uitbestedingsbeleid.

Als onderdeel van norm 33 (diversiteit) vraagt de Code fondsen een ‘stappenplan’ op te stellen om de diversiteit te bevorderen, indien nog niet aan norm 33 wordt voldaan. Het merendeel van de fondsen rapporteert inderdaad dat een stappenplan is opgesteld, zonder daar verder inhoudelijk op in te gaan. Slechts een kleine groep fondsen gaat wél inhoudelijk in op de te nemen stappen. Zij noemen onder andere:

- Traineeship of kweekvijver om jonge professionals klaar te stomen voor het bestuur;
- Overleg met de voordragende organisaties om hen aan te sporen diversiteit in acht te nemen;
- Evalueren en zo nodig aanpassen van de taakverdeling en/of functieprofielen;
- Bij vacatures de groep jongeren of vrouwen ‘actief’ benaderen;
- Het benoemen van jonge risicomangers of investmentmanagers in de hoop op doorgroei.

Uit de jaarverslagen komt verder naar voren dat het intern toezicht de Code nadrukkelijk inzet als houvast bij de invulling van het toezicht. Het komt daarbij regelmatig voor dat het intern toezicht in het jaarverslag benadrukt van mening te zijn dat het bestuur meer kan doen om de Code na te leven. Hoewel bestuur en intern toezicht dus soms botsen en daarbij (in de Code) zoeken naar houvast blijkt uit de jaarverslagen ook veel wederzijdse instemming.

Fondsen geven tot slot (zowel in 2014 als in 2019) aan de Code te identificeren met het verder professionaliseren van het pensioenbestuur. Zij herkennen zich in de ambitie van de Code en waarderen dat de Code concrete handvatten biedt.



# Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>i</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Leeswijzer .....	1
<b>2 Wijze van monitoren</b> .....	<b>3</b>
2.1 Te hanteren classificatie.....	3
2.2 Opsplitsen van normen .....	3
2.3 Norm 33.....	4
2.4 Vergelijk met 2014.....	4
<b>3 Nalevingsresultaten</b> .....	<b>7</b>
3.1 Steekproef.....	7
3.2 Naleving naar thema .....	8
3.3 Naleving naar fondstype.....	9
3.4 Minst toegepaste normen.....	11
3.5 Norm 33 (Diversiteit) .....	14
3.6 Vergelijking met 2014.....	17
<b>4 Kwalitatieve verdieping</b> .....	<b>23</b>
4.1 Hoe rapporteren fondsen? .....	23
4.2 Wat rapporteren fondsen? .....	25
<b>Bijlage A Koppeltabel codes 2014-2018</b> .....	<b>31</b>
<b>Bijlage B Code Pensioenfondsen 2018</b> .....	<b>33</b>
<b>Bijlage C Naleving per norm</b> .....	<b>41</b>



# 1 Inleiding

*SEO monitort de naleving van de Code Pensioenfondsen over boekjaar 2019. Het onderzoek kijkt naast of fondsen naleven ook hóe zij dit doen. Uitkomsten worden vergeleken met een eerdere monitor van de Code door SEO over boekjaar 2014.*

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (hierna: commissie) heeft SEO Economisch Onderzoek (hierna: SEO) gevraagd de naleving van de Code Pensioenfondsen over boekjaar 2019 in kaart te brengen. SEO deed dit eerder over boekjaar 2014 en laat zodoende tevens zien op welke wijze de naleving in die vijf jaar is veranderd.

De oorspronkelijke *Code Pensioenfondsen* trad in 2014 in werking. Deze Code is in 2018 herzien. De normen zijn daarbij gegroepeerd aan de hand van acht thema's. Het aantal normen is teruggebracht tot 65 (was 83). Deze nieuwe indeling maakt dat bestuur en intern toezicht veel gericht met elkaar in gesprek kunnen gaan over de essentie van deze Code, de acht thema's waar goed pensioenfondsbestuur om draait:

1. Vertrouwen waarmaken
2. Verantwoordelijkheid nemen
3. Integer handelen
4. Kwaliteit nastreven
5. Zorgvuldig benoemen
6. Gepast belonen
7. Toezicht houden en inspraak waarborgen
8. Transparantie bevorderen

De inhoud van de oorspronkelijke Code is niet wezenlijk gewijzigd. Deze Code geldt voor alle pensioenfondsen (bedrijfstaking-, ondernemings- en beroepspensioenfondsen) met een statutaire zetel in Nederland.

Het nalevingsonderzoek beslaat alle tot de Code behorende normen, met uitzondering van norm 40. Het doel van het onderzoek is om na te gaan in hoeverre de fondsen de Code Pensioenfondsen naleven en hoe zij dit doen. De Code werkt volgens het 'pas-toe-of-leg-uit' principe. Indien een fonds een bepaald principe of norm niet naleeft dient dit fonds gemotiveerd uit te leggen waarom het fonds afwijkt. Een specifieke set normen, zogenoemde *rapportagenormen* vereist in alle gevallen toelichting, ook wanneer het fonds wél naleeft. Voor de overige normen (*gedragsnormen*) geldt dat verdere toelichting of rapportage niet vereist is wanneer het fonds de norm naleeft.

## 1.1 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat kort in op de wijze van monitoren. Hoofdstuk 3 gaat in op de nalevingsresultaten in kwantitatieve zin. Hoofdstuk 4 bevat een kwalitatieve verdieping waarbij niet centraal staat of fondsen naleven maar de wijze wárop zij dit doen.



## 2 Wijze van monitoren

*De monitor sluit aan bij het ‘pas-toe-of-leg-niet’ principe van de Code. De monitor maakt onderscheid tussen rapportagenormen en gedragsnormen. Voor het vergelijk tussen Codes 2014 en 2018 is een koppeltabel opgesteld.*

### 2.1 Te hanteren classificatie

Anders dan in het onderzoek over boekjaar 2014 is ditmaal gekozen voor een zo simpel mogelijke classificatie van naleving<sup>2</sup>:

- **Toepassing:** geen melding van afwijking in het jaarverslag
- **Afwijking:** melding van afwijking in het jaarverslag, los van daarvoor gegeven motivering<sup>3</sup>
- **Niet-naleving:** het pensioenfonds rapporteert niet de in de rapportagenorm<sup>4</sup> gevraagde informatie.

In de praktijk betekent dit dat we voor gedragsnormen slechts onderscheid maken tussen toepassing en afwijking.<sup>5</sup> De categorie niet-naleving is enkel van toepassing op rapportagenormen.

Deze classificatie is aanzienlijk eenvoudiger en zorgt ervoor dat het onderzoek compacter en eenvoudiger uitvoerbaar is. Ondanks het hanteren van een andere classificatie dan in boekjaar 2014 zal een vergelijking op hoofdlijnen met de naleving in dat boekjaar mogelijk blijven.

### 2.2 Opsplitsen van normen

De Code kent acht rapportagenormen. Drie van deze normen zijn in deze monitor opgesplitst zodat de verschillende componenten los gemonitord kunnen worden:

*Norm 5:* Het bestuur legt verantwoording af over:

- a. het beleid dat het voert;
- b. de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid;
- c. de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn;
- d. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau.

*Norm 58:* Het bestuur beschrijft in het jaarverslag

- a. helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds;

<sup>2</sup> Destijds bestond een classificatie in twee niveaus. Allereerst werd *toepassing*, *gemotiveerde afwijking* en *niet-naleving* onderscheiden. *Toepassing* viel vervolgens nog uiteen in *verklaarde*-, *gebleken*- en *impliciete* toepassing. Bij *niet-naleving* werd tevens geregistreerd of wel sprake was van een *belofte* in latere jaren wél na te zullen leven.

<sup>3</sup> Dit houdt in dat we dus slechts registreren óf pensioenfonds aangeven af te wijken en niet of zij dit vervolgens ook voldoende (bijvoorbeeld conform de toelichting bij norm 64) motiveren.

<sup>4</sup> De commissie beschouwd de volgende normen als rapportagenormen: 5, 31, 33, 47, 58, 62, 64 en 65.

<sup>5</sup> En dus geen ‘niet naleving’ registreren voor gedragsnormen.

- b. ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt.

*Norm 64:* Het bestuur rapporteert in het jaarverslag:

- a. over de naleving van de interne gedragscode (zoals bedoeld in de normen 15 en 16)
- b. de Code Pensioenfondsen,
- c. de evaluatie van het functioneren van het bestuur.

## 2.3 Norm 33

Norm 33 stelt dat in zowel het bestuur als in het VO of het BO er tenminste één vrouw en één man is. Er zitten zowel mensen van boven als van onder de 40 jaar in. Deze norm kent een relatief lage naleving. Om die reden besteden we extra aandacht aan deze norm in deze monitor.

Voor norm 33 brengen we in kaart of pensioenfondsen (geheel) compliant zijn of niet. Indien zij niet naleven heeft SEO de daarbij gegeven uitleg gekopieerd en opgeslagen in de onderzoeksdatabase. Dit maakt het mogelijk verschillende vervolganalyses uit te voeren. Een daarvan is de toets of de gegeven uitleg voldoet aan de toelichting bij norm 64.<sup>6</sup> Daarnaast analyseren we welke component in deze norm relatief het minst nageleefd wordt (man/vrouw, jong/oud) en of dit verschilt per orgaan (Bestuur, VO of BO).

## 2.4 Vergelijk met 2014

SEO beschikt nog over de onderzoeksdatabase en bijhorende documentatie van het onderzoek over boekjaar 2014. De Code is inmiddels gewijzigd in opzet maar is inhoudelijk grotendeels gelijk gebleven. Middels een koppeltabel zijn normen uit de Code 2014 gekoppeld aan normen uit de Code 2018.<sup>7</sup> Deze koppeltabel gebruiken we om een vergelijk te maken tussen boekjaren 2014 en 2019. Het komt geregeld voor dat bij een norm uit de Code 2018 meerdere normen uit de Code 2014 staan gekoppeld. Dan is de gemiddelde naleving over die normen uit 2014 berekend om te vergelijken met de norm uit de Code 2018. Door een koppeling te maken tussen de database uit 2014 en de samen te stellen database uit 2019 kunnen interessante analyses worden gedaan:

- Naleving op het niveau van de Code: In 2014 lag het algemene nalevingspercentage op 94 procent. Er werd 2 procent gemotiveerde afwijking geregistreerd. Hoe verhoudt dit zich tot 2019?
- Naleving op het niveau van individuele normen: Voor zover de koppeltabel toelaat kan worden geanalyseerd of de naleving van specifieke normen dit boekjaar hoger of lager is dan vijf jaar terug.

<sup>6</sup> **Toelichting bij norm 64:** Het fonds past deze principes en normen toe of legt in het jaarverslag uit waarom het fonds afwijkt. Bij dit 'pas-toe-of-leg-uit'-principe is belangrijk dat de volgende vragen worden gesteld:

- op welke manier wijkt het fonds af?
- waarom wijkt het fonds af?
- op welke manier kwam het besluit om af te wijken tot stand?
- op welke termijn wordt (wel) aan de norm voldaan?
- op welke manier is geborgd dat het besluit om af te wijken toch bijdraagt aan het bereiken van het achterliggende doel van de norm en/of versterking van het functioneren van het fonds?

<sup>7</sup> Zie Bijlage A.



- Naleving op het niveau van individuele fondsen. Uit de database over 2014 kunnen per fonds nalevingscijfers worden geconstrueerd. Van ieder fonds kan zo worden vastgesteld of de naleving is verbeterd, verslechterd of gelijk is gebleven. Dit is tevens een manier om de nalevingstrend voor de Code als geheel nader te duiden. Is deze bijvoorbeeld verbeterd doordat alle fondsen het (iets) beter zijn gaan doen, of doordat een aantal slecht presterende fondsen grote stappen heeft weten te zetten?<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ook kan worden onderzocht wat de gevolgen zijn van het niet langer bestaan van een aantal fondsen die in 2014 nog wel onderdeel uitmaakten van de onderzoekspopulatie.



## 3 Nalevingsresultaten

*De naleving van de Code Pensioenfondsen is met 98,5 procent hoog, dit is een verbetering ten opzichte van 2014. De naleving bij diversiteitsnormen is lager dan bij andere normen. Slechts 14 procent van de pensioenfondsen heeft in het bestuur en VO/BO zowel een man, een vrouw, een lid jonger dan 40 jaar en een lid ouder dan 40 jaar zitten.*

Dit hoofdstuk bespreekt de naleving van de Code Pensioenfondsen over boekjaar 2019. Achtereenvolgens worden de steekproef, de algehele naleving, de naleving per thema, de naleving per fondstype, de minst toegepaste normen en norm 33 over diversiteit besproken. Ook wordt een vergelijking gemaakt met de naleving over boekjaar 2014.

### 3.1 Steekproef

De steekproef is gebaseerd op het register pensioenfondsen van De Nederlandsche Bank (DNB).<sup>9</sup> Daarbij is uitgegaan van pensioenfondsen die op 31 december 2019 niet in liquidatie waren. Dit resulteert in een selectie van 196 pensioenfondsen. Daarvan hadden acht pensioenfondsen op 31 augustus 2020 nog geen jaarverslag aangeleverd, waarvan twee met uitstel van DNB. Van 13 pensioenfondsen was geen website beschikbaar, waardoor ook niet gezocht kon worden naar de jaarverslagen. Twee pensioenfondsen zijn vanwege liquidatie begin 2020 alsnog buiten scope geplaatst. Uiteindelijk zijn de jaarverslagen van 173 pensioenfondsen meegenomen in de monitoring.

De steekproef van 173 pensioenfondsen vertegenwoordigt 99,6 procent van het totale aantal deelnemers en 99,5 procent van de totale feitelijke premies (Tabel 3.1).<sup>10</sup> De steekproef omvat dus alle grote pensioenfondsen, slechts enkele kleinere fondsen konden niet worden meegenomen in de monitor.

**Tabel 3.1 Steekproef vertegenwoordigt 99,6 procent van deelnemers**

	Aantal	Totale feitelijke premie*	Totale aantal deelnemers*
Totaal	196	€ 32.345.201.000	19.089.220
Steekproef SEO	173	€ 32.186.847.000	19.021.167
Percentage steekproef	88,3 %	99,5 %	99,6 %

Bron: SEO Economisch Onderzoek op basis van eigen data en DNB (2019). Jaargegevens individuele pensioenfondsen 2018.

Twee derde van de pensioenfondsen in de steekproef is een ondernemingspensioenfonds (Tabel 3.2). Ongeveer een kwart is een bedrijfstakpensioenfonds. De andere typen pensioenfondsen komen minder vaak voor.

<sup>9</sup> Zie <https://www.dnb.nl/toezichtprofessioneel/openbaar-register/PWPNE/index.jsp>

<sup>10</sup> Op basis van de cijfers over 2018, wat de meest recente cijfers zijn.

**Tabel 3.2** Twee derde van pensioenfondsen in steekproef is ondernemingspensioenfondsen

Type pensioenfonds	Aantal	Percentage
Ondernemingspensioenfondsen	112	65 %
Bedrijfstakpensioenfondsen	46	27 %
Beroepspensioenfondsen	9	5 %
APF	5	3 %
Multi-OPF	1	1 %
<b>Totaal</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Bron: SEO Economisch Onderzoek. Telt niet op tot 100 procent door afronding.

Ruim driekwart van de pensioenfondsen heeft een paritair bestuursmodel (Tabel 3.3). 12 procent heeft een omgekeerd gemengd bestuursmodel en 8 procent een paritair gemengd model. De bestuursmodellen verschillen qua inrichting. Bij een paritair en paritair gemengd model zijn de uitvoerend bestuurders paritair, bij de andere bestuursmodellen zijn de uitvoerend bestuurders onafhankelijk. Een paritair bestuur en onafhankelijk bestuur kennen een raad van toezicht of visitatiecommissie, bij de andere modellen is het intern toezicht geregeld door niet-uitvoerend bestuurders. Tenslotte is de medezeggenschap ook anders geregeld. Bij een paritair bestuur, paritair gemengd en omgekeerd gemengd bestuursmodel is medezeggenschap vormgegeven middels een verantwoordingsorgaan. Bij een onafhankelijk bestuur en een onafhankelijk gemengd bestuursmodel is dit voorgegeven middels een belanghebbendenorgaan.

**Tabel 3.3** Ruim driekwart van pensioenfondsen heeft een paritair bestuur

Bestuursmodel	Aantal	Percentage
Paritair bestuur	133	77 %
Omgekeerd gemengd	21	12 %
Paritair gemengd	14	8 %
Onafhankelijk bestuur	4	2 %
Onafhankelijk gemengd	1	1 %
<b>Totaal</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

## 3.2 Naleving naar thema

Pensioenfondsen passen 96,7 procent van alle normen toe (Tabel 3.4). Daarnaast wijken fondsen op 1,7 procent van de normen gemotiveerde af. Conform het 'pas-toe-of-leg-uit' principe valt dit gemotiveerd afwijken ook onder naleving. Naleving bestaat dus uit toepassen enerzijds en gemotiveerd afwijken anderzijds. Het totale percentage naleving is dus 98,5 procent. De toepassing bij gedragsnormen is hoger dan bij rapportagenormen. Niet-naleving kan bij gedragsnormen niet worden vastgesteld. Het 'pas-toe-of-leg-uit' principe impliceert dat sprake is van toepassing, tenzij het betreffende fonds gemotiveerd afwijkt.<sup>11</sup> Niet-naleving bij rapportagenormen houdt in dat over een bepaalde norm niet of onvolledig is gerapporteerd in het jaarverslag.

<sup>11</sup> Zie wijze van monitoring in hoofdstuk 2.

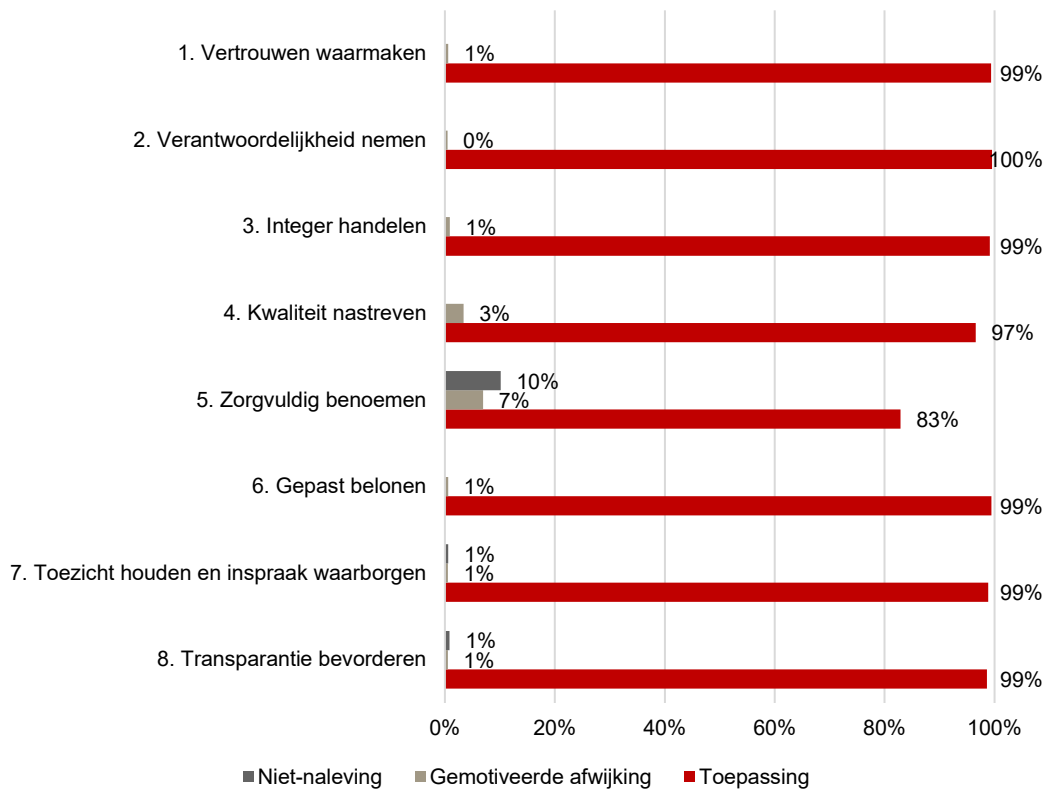
Tabel 3.4 98,5 procent van alle normen is toegepast

	Totaal	Gedragsnormen	Rapportagenormen
Toepassing	96,7 %	98,2 %	90,7 %
Gemotiveerde afwijking	1,7 %	1,8 %	1,6 %
<b>Totaal naleving</b>	<b>98,5 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>92,3 %</b>
Niet-naleving	1,5 %	0,0 %	7,7 %

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Alleen bij thema 5 (zorgvuldig benoemen) is het percentage niet-naleving substantieel (Figuur 3.1). Dit heeft met name betrekking op de diversiteitsnorm (norm 33), welke stelt dat in het bestuur en in het VO of BO zowel mannen als vrouwen en 40-minners als 40-plussers vertegenwoordigd dienen te zijn. Norm 33 wordt in paragraaf 3.5 verder besproken. Verder is bij thema 4 (kwaliteit nastreven) van 3 procent van de normen gemotiveerd afgeweken. Dit is in verhouding met andere thema's relatief hoog. Paragraaf 3.4 gaat verder in op de minst toegepaste normen.

Figuur 3.1 Niet-naleving bij thema 5 hoger dan bij andere thema's



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

### 3.3 Naleving naar fondstype

81 procent van de pensioenfondsen past meer dan 95 procent van alle normen toe (Tabel 3.5). Er zijn echter maar weinig fondsen die alle normen toepassen. Fondsen hebben duidelijk meer moeite met rapportagenormen dan met gedragsnormen.

**Tabel 3.5** 81 procent van pensioenfondsen past meer dan 95 procent van alle normen toe

Percentage toepassing	Percentage		
	Totaal	Gedrag	Rapportage
100 %	4 %	43 %	9 %
95 % - 100 %	77 %	47 %	0 %
90 % - 95 %	19 %	9 %	64 %
85 % - 90 %	0 %	0 %	20 %
80-85 %	0 %	0 %	0 %
75 % - 80 %	0 %	0 %	6 %
< 75 %	0 %	0 %	2 %

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Gerelateerd aan bovenstaande tabel, laat Tabel 3.6 zien hoeveel normen er precies niet nageleefd worden. Pensioenfondsen wijken op maximaal zes (sub)normen af. De grootste groep fondsen wijkt op één tot drie normen af. Dit bevestigt het beeld dat pensioenfondsen slechts op enkele aspecten van de Code afwijken.

**Tabel 3.6** Pensioenfondsen wijken van maximaal 6 normen af

Aantal normen gemotiveerde afwijking of niet-naleving	Percentage		
	Totaal	Gedrag	Rapportage
0	4 %	43 %	9 %
1	32 %	29 %	64 %
2	25 %	18 %	20 %
3	20 %	5 %	6 %
4	12 %	3 %	2 %
5	4 %	2 %	1 %
6	3 %	0 %	0 %

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Het percentage toepassing verschilt niet noemenswaardig tussen verschillende typen pensioenfondsen (Tabel 3.7).

**Tabel 3.7** Geen grote verschillen in toepassing tussen type pensioenfondsen

Type pensioenfonds	Totaal	Gedrag	Rapportage	Aantal
	<b>Percentage toepassing</b>			
Bedrijfstakpensioenfonds	97 %	98 %	92 %	46
Beroepspensioenfonds	97 %	99 %	90 %	9
Ondernemingspensioenfonds	96 %	98 %	90 %	112
Overig*	98 %	100 %	93 %	6

Bron: SEO Economisch Onderzoek. \* onder overig vallen APF en Multi-OPF. Deze twee categorieën zijn te klein om individueel weer te geven.

Verschillen in de bestuurlijke inrichting van het pensioenfonds leiden ook niet tot grote verschillen in de mate van naleving van de Code (Tabel 3.8). Het enige op te merken verschil is dat het percentage toepassing bij rapportagenormen bij een omgekeerd gemengd bestuursmodel hoger is dan bij andere bestuursmodellen. Het is echter onduidelijk of dit daadwerkelijk komt door specifieke

kenmerken van het omgekeerd gemengd bestuursmodel, of door een andere toevallig omstandigheid.

**Tabel 3.8 Toepassing Code verschilt niet veel per bestuursmodel van pensioenfonds**

Bestuursmodel	Totaal	Gedrag	Rapportage	Aantal
	<b>Percentage toepassing</b>			
Omgekeerd gemengd	98 %	98 %	95 %	21
Onafhankelijk bestuur / onafhankelijk gemengd	98 %	100 %	91 %	5
Paritair bestuur	97 %	98 %	90 %	133
Paritair gemengd	96 %	97 %	90 %	14

Bron: SEO Economisch Onderzoek. De pensioenfondsen met de bestuursmodellen onafhankelijk bestuur en onafhankelijk gemengd zijn samengevoegd, deze twee categorieën zijn te klein om individueel weer te geven.

Ten slotte zijn er geen opmerkbare verschillen in toepassing van de Code op basis van de grootte van een pensioenfonds (Tabel 3.9). Bij alle drie de grootteklassen is het percentage toepassing in totaal 96 of 97 procent en bij gedragsnormen 98 procent. Alleen het percentage toepassing bij rapportagenormen is bij de grootste pensioenfondsen (grootteklasse 1) iets hoger dan bij klasse 2 en 3. Dit verschil bedraagt slechts twee procentpunt.

**Tabel 3.9 Grootte pensioenfonds maakt geen verschil voor mate van toepassing Code**

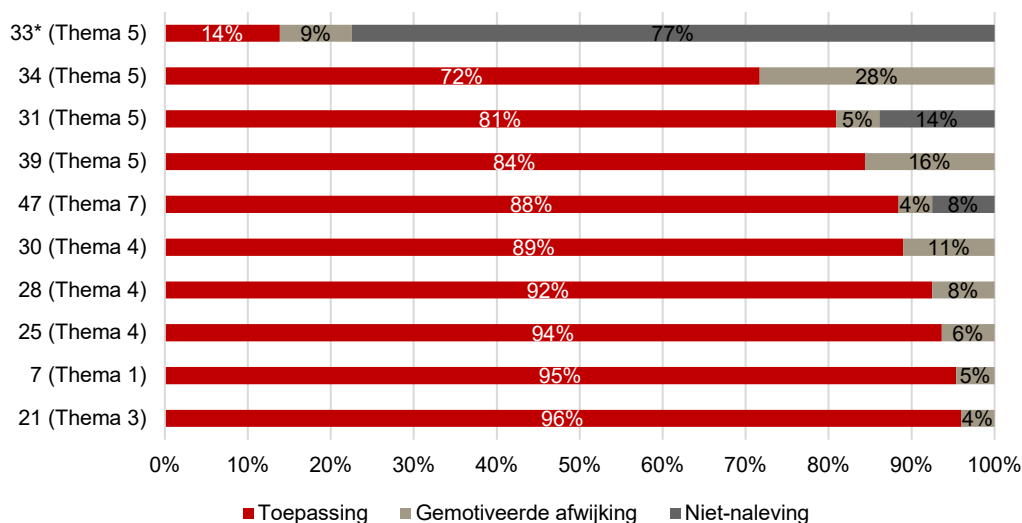
Grootteklasse (aantal deelnemers)	Totaal	Gedrag	Rapportage	Aantal
	<b>Percentage toepassing</b>			
Grootteklasse 1 (> 26.604 deelnemers)	97 %	98 %	92 %	57
Grootteklasse 2 (4.462 tot 26.604 deelnemers)	97 %	98 %	90 %	58
Grootteklasse 3 (< 4.462 deelnemers)	96 %	98 %	90 %	57

Bron: SEO Economisch Onderzoek. Grootteklassen zijn ingedeeld op tertielen van het aantal deelnemers. Cijfers aantal deelnemers zijn over 2018.

### 3.4 Minst toegepaste normen

Bepaalde normen worden minder vaak toegepast dan andere normen. Figuur 3.2 geeft de top 10 van minst toegepaste normen weer. Alleen bij norm 33 (diversiteit in organen), norm 31 (diversiteitsbeleid) en bij norm 47 (gebruik Code door intern toezicht) is een substantieel deel niet-naleving vastgesteld. Bij de andere (gedrags)normen bestaat de niet-toepassing volledig uit gemotiveerde afwijking. Een beschrijving van de minst toegepaste normen staat in Tabel 3.10.

Figuur 3.2 Top 10 meest niet-nageleefde gemotiveerd afgeweken normen



Bron: SEO Economisch Onderzoek. \* afwijking bij norm 33 is strenger getoetst dan bij andere normen. Indien bij de afwijking niet aan een aantal voorwaarden werd voldaan, is het als niet-naleving beoordeeld.

Norm 33, over diversiteit in het bestuur en VO/BO wordt in slechts 14 procent van de gevallen volledig nageleefd. Negen procent geeft een gemotiveerde afwijking, 77 procent van de fondsen passen de norm niet toe en hebben geen goed gemotiveerde afwijking. Hierbij moet wel vermeld worden dat de motivering van de afwijking bij norm 33 op verzoek van de commissie strenger is beoordeeld dan bij andere normen het geval is. Specifiek voor norm 33 is nagegaan of de gegeven motivering voldoet aan de daarvoor gestelde criteria die volgen uit norm 64 van de Code:

- Licht het fonds toe op welke manier het afwijkt van de norm?
- Licht het fonds toe waarom het afwijkt en hoe het besluit tot stand kwam?
- Licht het fonds toe op welke termijn wel aan de norm wordt voldaan?
- Licht het fonds toe op welke manier is gewaarborgd dat het besluit om af te wijken toch bijdraagt aan het bereiken van het achterliggende doel van de norm?

Paragraaf 3.5 gaat dieper in op norm 33.

Tabel 3.10 Beschrijving minst toegepaste normen

Rang	Norm	Beschrijving norm	Thema
1	33	In zowel het bestuur als in het VO of het BO is er tenminste één vrouw en één man. Er zitten zowel mensen van boven als van onder de 40 jaar in. Het bestuur stelt een stappenplan op om diversiteit in het bestuur te bevorderen.	5. Zorgvuldig benoemen
2	34	De zittingsduur van een lid van het bestuur, het VO, het BO en raad van toezicht is maximaal vier jaar. Een bestuurslid en een lid van het BO kunnen maximaal twee keer worden herbenoemd, een lid van de raad van toezicht maximaal één keer. Leden van een visitatiecommissie zijn maximaal acht jaar betrokken bij hetzelfde fonds.	5. Zorgvuldig benoemen
3	31	De samenstelling van fondsorganen is wat betreft geschiktheid, complementariteit, diversiteit, afspiegeling van belanghebbenden en continuïteit, vastgelegd in beleid. Zowel bij de aanvang van een termijn, als ook tussentijds bij de zelfevaluatie vindt een check plaats.	5. Zorgvuldig benoemen
4	39	Een bestuurslid wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, na het horen van de raad van toezicht over de procedure. Een lid van de	5. Zorgvuldig benoemen



Rang	Norm	Beschrijving norm	Thema
		raad van toezicht of visitatiecommissie wordt benoemd door het bestuur na bindende voordracht van het verantwoordingsorgaan en wordt ontslagen door het bestuur na bindend advies van het verantwoordingsorgaan. Een lid van het verantwoordingsorgaan wordt benoemd door het bestuur en ontslagen door het verantwoordingsorgaan zelf. In uitzonderlijke situaties kan het bestuur in overleg met het intern toezicht een lid ontslaan.	
5	47	Het intern toezicht betreft deze Code bij de uitoefening van zijn taak.	7. Toezicht houden en inspraak waarborgen
6	30	Het eigen functioneren is voor het VO een continu aandachtspunt. Het VO evalueert met enige regelmaat het functioneren van het eigen orgaan.	4. Kwaliteit nastreven
7	28	Het eigen functioneren is voor het bestuur en voor het intern toezicht een continu aandachtspunt. Het bestuur en het intern toezicht evalueren in elk geval jaarlijks het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken het bestuur en het intern toezicht één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.	4. Kwaliteit nastreven
8	25	Ieder bestuurslid heeft stemrecht.	4. Kwaliteit nastreven
9	7	Het bestuur zorgt ervoor dat er onder belanghebbenden draagvlak bestaat voor de keuzes over verantwoord beleggen.	1. Vertrouwen waarmaken
10	21	De organisatie kent een klokkenluidersregeling en bevordert dat ook externe dienstverleners een klokkenluidersregeling hebben. De organisatie zorgt ervoor dat men weet hoe en bij wie kan worden gemeld.	3. Integer handelen

Bron: SEO Economisch Onderzoek en Code Pensioenfondsen.

Norm 34 schrijft voor dat leden van het bestuur, VO, BO en Raad van Toezicht voor een maximaal aantal jaren, verschillend per orgaan, zitting nemen. 28 procent van de fondsen wijkt hier gemotiveerd van af. Enkele pensioenfondsen kiezen voor een periode van tweemaal zes jaar voor het bestuur, met behoud van de maximale zittingsduur van 12 jaar. Andere pensioenfondsen hanteren geen maximum, met het oog op continuïteit en ervaring (bestuurs)leden. Tot slot stelt een aantal kleinere pensioenfondsen zich genoodzaakt te zien om langere zittingstermijnen te hanteren. Zij geven aan dat het deelnemersbestand te klein is om binnen de bepaalde tijd een (geschikte) opvolger te vinden.

Norm 31 stelt dat pensioenfondsen hun diversiteitsbeleid moeten beschrijven in het jaarverslag. De fondsen die gemotiveerd afwijken stellen dat ze diversiteit belangrijk vinden maar geschiktheid voorrang heeft boven een diversiteit, of dat het diversiteitsbeleid nog niet voldoende is uitgewerkt, maar dat daar wel aan wordt gewerkt. Bij de pensioenfondsen die de norm niet naleven is in het jaarverslag geen beschrijving van het diversiteitsbeleid gevonden en is bovendien geen sprake van gemotiveerde afwijking op dit punt.

Pensioenfondsen geven bij norm 39 (benoemings- en ontslagprocedures) aan een tegenstrijdigheid te ervaren met de Pensioenwet, artikel 115, lid 6. Zo stelt een pensioenfonds: *“Het fonds voldoet aan deze normen, met uitzondering van het onderdeel dat een lid van het VO wordt benoemd door het Bestuur. In lijn met het in artikel 115 lid 6 Pensioenwet bepaalde, vindt benoeming van de leden van het VO plaats door de bij het fonds betrokken werknemers- en werkgeversverenigingen.”* Daarnaast heeft een aantal pensioenfondsen hun benoemingsprocessen anders ingericht dan de Code voorschrijft. Enkele voorbeelden zijn dat leden van het VO worden benoemd door werkgevers- en werknemersverenigingen, niet door het bestuur. Ook vinden benoemingen voor de visitatiecommissie plaats op niet-bindend advies van het VO, waar een bindend advies wordt gevraagd in de norm. Een aantal pensioenfondsen stelt de statuten op basis van de Code 2018 te zullen aanpassen, andere fondsen achten dat niet nodig.

Norm 47 stelt dat het intern toezicht de Code betreft bij de uitoefening van haar taak. Bovenstaand figuur laat zien dat 88 procent van de pensioenfondsen dit doet. 4 procent wijkt af en 8 procent leeft niet na. De toelichting bij deze norm stelt “*Het intern toezicht rapporteert jaarlijks bij voorkeur in het jaarverslag aan de hand van de acht thema’s van deze Code op welke wijze de Code binnen het pensioenfonds wordt nageleefd en toegepast.*” Indien de eis van rapportage aan de hand van de acht thema’s bepalend is voor de mate van naleving, past 46 procent van de pensioenfondsen dit toe. Omdat deze toelichting op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd is naleving enkel vastgesteld op basis van óf het intern toezicht rapporteert over de Code, niet of hierbij ook alle acht de thema’s zijn besproken.

Als motivering op afwijking van norm 30 stellen pensioenfondsen dat het VO eens per twee jaar een zelfevaluatie uitvoert, of dat het VO daar in 2020 mee zal beginnen. Andere pensioenfondsen geven aan dat er wel aandacht is voor zelfevaluatie, maar niet via een formeel kader. Bij norm 28 geven pensioenfondsen soortgelijke redenen aan waarom wordt afgeweken van een jaarlijkse zelfevaluatie bij het bestuur en intern toezicht.

Norm 25 stelt dat elk bestuurslid stemrecht heeft. Zes procent van de pensioenfondsen wijkt hiervan af. Zij stellen een onafhankelijke voorzitter te hebben, die geen stemrecht heeft. Pensioenfondsen wijken af van norm 7 omdat het draagvlak voor de keuzes over verantwoord beleggen nog niet formeel is onderzocht.

Ten slotte, stellen enkele pensioenfondsen bij norm 21 dat zij geen werknemers hebben en dat zij dus geen klokkenluidersregeling nodig hebben, of dat deze eis nog niet formeel in contracten met derden is opgenomen.

### 3.5 Norm 33 (Diversiteit)

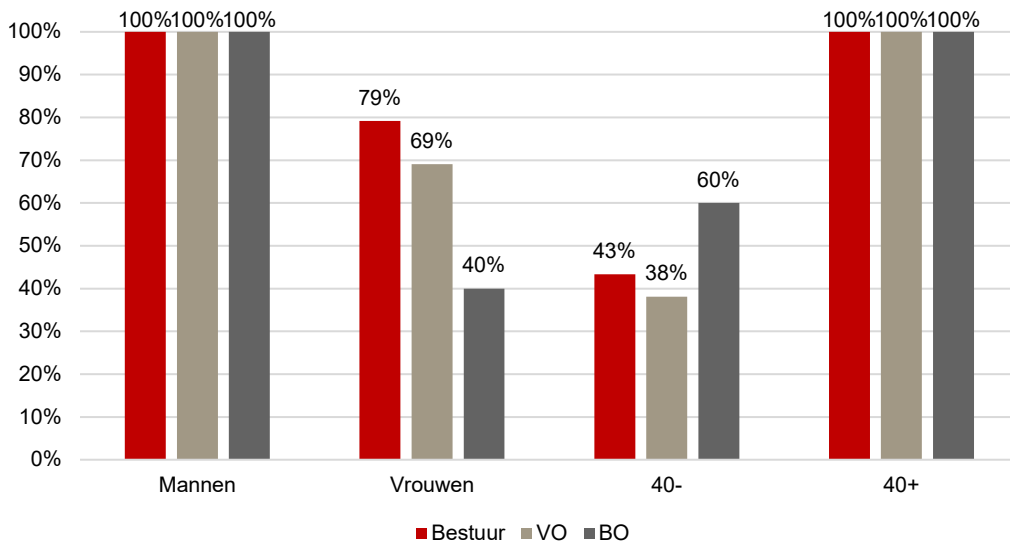
Norm 33 stelt dat pensioenfondsen in hun bestuur en VO/BO ten minste een man, een vrouw, een lid jonger dan 40 jaar en een lid ouder dan 40 jaar zitting hebben. 14 procent van de pensioenfondsen voldoet hieraan. Bij anderen pensioenfondsen ontbreekt in een van de organen een vrouw of een lid jonger dan 40 jaar.

79 procent van de pensioenfondsen heeft een vrouw in het bestuur, tegenover 69 procent van de VO’s en 40 procent van de BO’s (Figuur 3.3).<sup>12</sup> Een minderheid van de besturen heeft ook een lid jonger dan 40 jaar.

---

<sup>12</sup> Er zijn maar vijf pensioenfondsen met een BO in de steekproef.

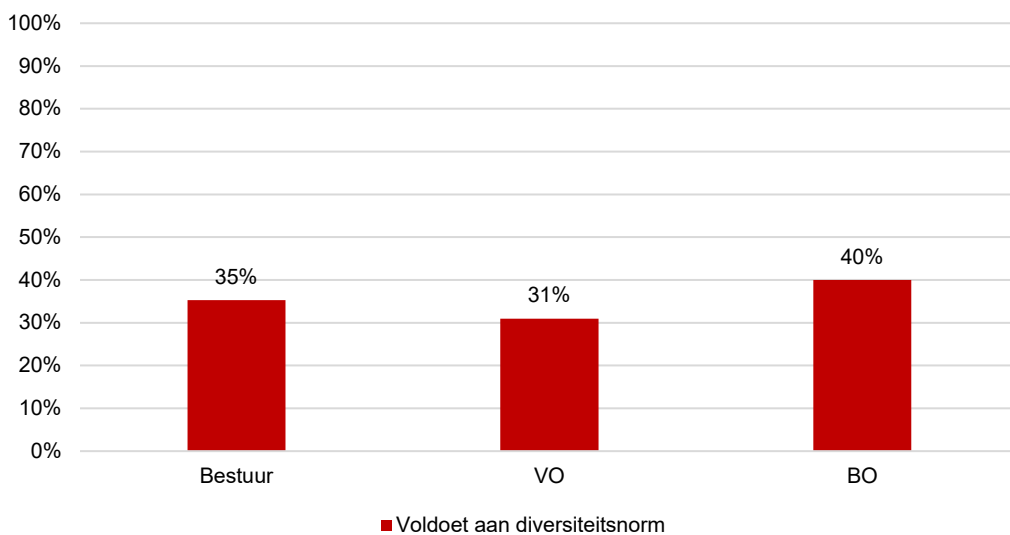
**Figuur 3.3** Minderheid van pensioenfondsen heeft een jongere in bestuur of VO



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Tussen de 30 en 40 procent van de organen voldoet aan de diversiteitsnorm van minstens één vrouw en één lid onder de 40 jaar (Figuur 3.4). Indien het bestuur voldoet aan de diversiteitsnorm, voldoet het VO ook vaker aan de diversiteitsnorm dan wanneer het bestuur niet aan de diversiteitsnorm voldoet (Tabel 3.11). Bij een divers bestuur is 38 procent van de VO's ook divers. Bij een niet-divers bestuur is 30 procent van de VO's divers. Dit hangt mogelijk samen met hoe het pensioenfonds als geheel naar diversiteit kijkt. Naarmate er meer belang aan wordt gehecht, is het aannemelijk dat de verschillende organen een diversere samenstelling hebben.

**Figuur 3.4** 35 procent van de besturen voldoet aan diversiteitsnorm, 31 procent van VO's



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Tabel 3.11 Indien bestuur divers is, is VO ook vaker divers

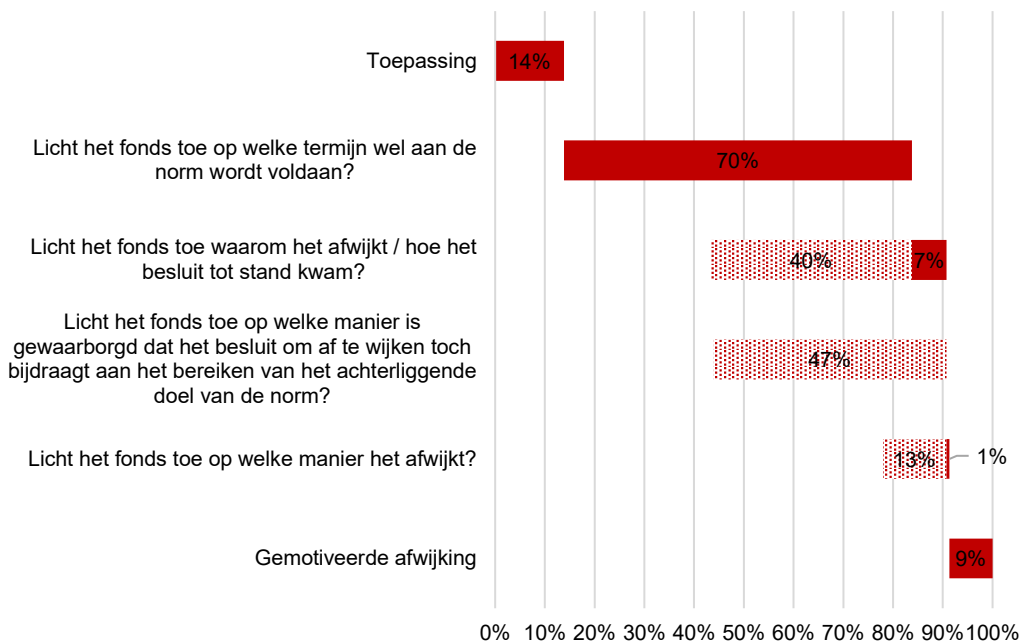
		VO		Totaal
		Voldoet aan diversiteitsnorm	Voldoet niet aan diversiteitsnorm	
Bestuur	Voldoet aan diversiteitsnorm	38 %	62 %	61
	Voldoet niet aan diversiteitsnorm	30 %	70 %	112

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

77 procent van de pensioenfondsen past norm 33 niet toe en legt ook niet gemotiveerd uit waarom wordt afgeweken. Bij deze norm is de motivering echter strenger getoetst aan de criteria genoemd onder norm 64 van de Code dan bij andere normen. Zo moest een afwijking voldoen aan de volgende criteria om als ‘gemotiveerde afwijking’ te worden gerekend:

- Licht het fonds toe op welke manier het afwijkt van de norm?
- Licht het fonds toe waarom het afwijkt en hoe het besluit tot stand kwam?
- Licht het fonds toe op welke termijn wel aan de norm wordt voldaan?
- Licht het fonds toe op welke manier is gewaarborgd dat het besluit om af te wijken toch bijdraagt aan het bereiken van het achterliggende doel van de norm?

Figuur 3.5 70 procent van pensioenfondsen geeft geen termijn aan wanneer wel aan norm 33 wordt voldaan



Bron: SEO Economisch Onderzoek. Telt niet op tot 100 procent door afronding.

Figuur 3.5 laat zien in welke mate pensioenfondsen ‘afvielen’ op bepaalde criteria. De figuur dient als volgt te worden gelezen. 14 procent van de pensioenfondsen paste de norm toe, 86 procent niet. Bij 70 procent van de pensioenfondsen werd niet-naleving vastgesteld omdat zij niet toelichten op welke termijn naar verwachting wel aan de norm zal worden voldaan. 7 procent van de fondsen lichtte niet toe *waarom* wordt afgeweken van deze norm. In totaal lichtte 47 procent van

de pensioenfondsen dat niet toe, maar 40 procent daarvan noemde óók geen termijn. Daarnaast heeft 47 procent niet toegelicht op welke manier was gewaarborgd dat ondanks afwijken toch het achterliggende doel van de norm gediend wordt. 1 procent van de pensioenfondsen voldeed wel aan bovenstaande criteria, maar lichtten niet toe *op welke manier* wordt afgeweken. 9 procent van de pensioenfondsen paste de norm niet toe, maar voldeed wel aan alle criteria bij de afwijking. Conform deze (vrij strenge) criteria geldt alleen die 9 procent als gemotiveerde afwijking.

## 3.6 Vergelijking met 2014

SEO heeft in 2015 tevens de naleving van de Code pensioenfondsen over boekjaar 2014 onderzocht. Deze paragraaf vergelijkt de resultaten van toen met de resultaten over boekjaar 2019.

### 3.6.1 Steekproef

Om een vergelijking tussen naleving in 2014 en 2019 te maken, is het nuttig om als eerste de steekproef te vergelijken (Tabel 3.12). In de steekproef van 2014 zaten 189 pensioenfondsen. Daarvan komen er 49 niet terug in de steekproef van 2019. Deze pensioenfondsen zijn in de regel tussentijds opgeheven. De resterende 140 pensioenfondsen uit 2014 konden wel gekoppeld worden aan de steekproef van 2019. Daarbij waren er in 2019 33 nieuw gevormde (in de regel gefuseerde) pensioenfondsen, waarmee het totaal voor 2019 op 173 pensioenfondsen kwam. De twee steekproeven zijn dus niet één op één vergelijkbaar. Voor de vergelijking tussen pensioenfondsen op individueel niveau worden daarom alleen de 140 gekoppelde pensioenfondsen meegenomen in de analyse. Voor de algemene vergelijking en de vergelijking per norm, worden alle pensioenfondsen meegenomen.

Tabel 3.12 Vergelijking steekproef 2014 en 2019

	Aantal pensioenfondsen
<b>2014</b>	189
<b>Verdwenen</b>	49
<b>Nieuw</b>	33
<b>2019</b>	173
<b>2014 &amp; 2019</b>	140

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

### 3.6.2 Algehele naleving

De algehele naleving van de Code Pensioenfondsen is verbeterd ten opzichte van 2014 (Tabel 3.13). Het percentage gemotiveerde afwijking is gelijk gebleven. In 2014 werd 92 procent van de normen toegepast, in 2019 was dat 97 procent.

Tabel 3.13 Naleving Code Pensioenfondsen verbeterd ten opzichte van 2014

	2014	2019
Toepassing	92 %	97 %
Gemotiveerde afwijking	2 %	2 %
Niet-naleving	6 %	2 %
<b>Naleving</b>	<b>94 %</b>	<b>98 %</b>

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

### 3.6.3 Naleving per pensioenfonds

De naleving van pensioenfondsen die zowel in 2014 als in 2019 in de monitor zaten, is verbeterd (Tabel 3.14). Gemiddeld is het percentage toepassing van 93 naar 97 procent gegaan, en het percentage niet-naleving is gedaald van vier naar twee procent.

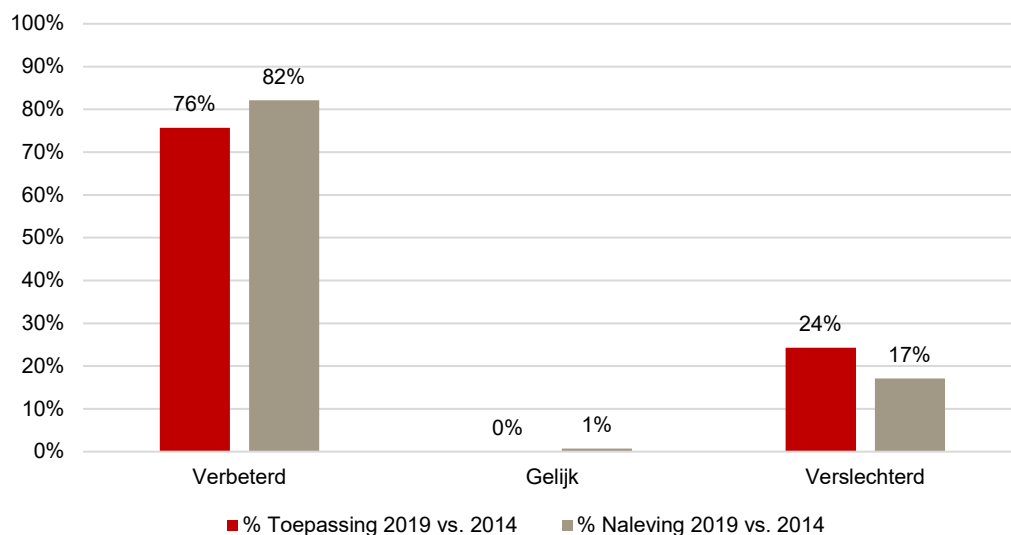
Tabel 3.14 Gekoppelde pensioenfondsen hebben naleving verbeterd

Steekproef	% Toepassing	% Gemotiveerde afwijking	% Niet-naleving	Aantal
Zowel 2014 als 2019 (naleving 2014)	93 %	3 %	4 %	140
Alleen 2014 (naleving 2014)	93 %	3 %	5 %	49
Zowel 2014 als 2019 (naleving 2019)	97 %	2 %	2 %	140
Alleen 2019 (naleving 2019)	96 %	2 %	2 %	33

Bron: SEO Economisch Onderzoek. Percentages wijken mogelijk af van percentages in Tabel 3.13 omdat die tabel uitgesplitste normen apart meeneemt terwijl deze tabel uitgesplitste normen samenvoegt en dan pas de naleving berekent.

Triekwart van de pensioenfondsen die in 2014 en in 2019 in de monitor zaten, heeft het percentage toepassing verbeterd (Figuur 3.6). Het percentage naleving is zelfs bij 82 procent verbeterd.

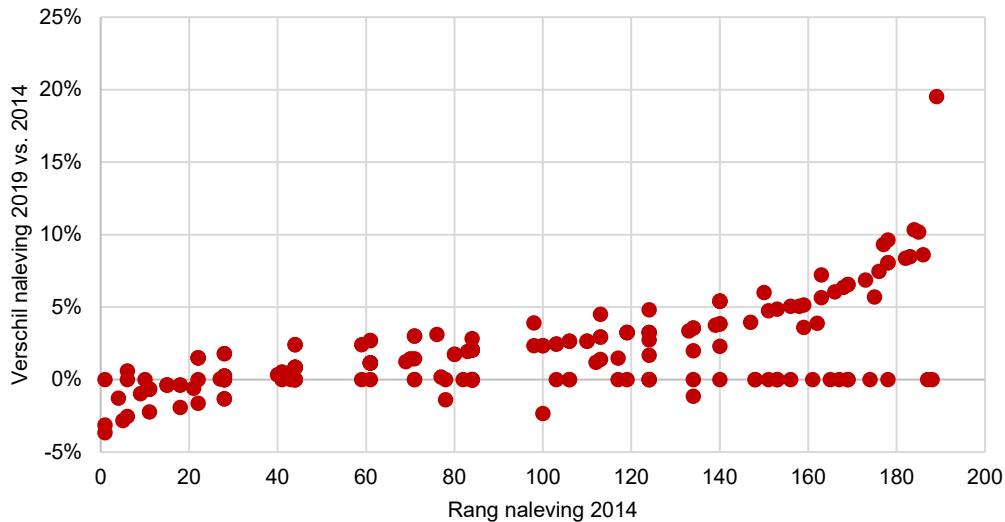
Figuur 3.6 Driekwart van pensioenfondsen heeft percentage toepassing verbeterd ten opzichte van 2014



Bron: SEO Economisch Onderzoek. Cijfers op basis van pensioenfondsen die in 2014 en in 2019 in de monitor zaten.

Over de hele lijn hebben pensioenfondsen hun naleving verbeterd, maar dit is het sterkst zichtbaar bij pensioenfondsen die in 2014 een lage naleving hadden (Figuur 3.7). De verbeterde naleving over 2019 te danken is aan bijna alle pensioenfondsen, maar met name de pensioenfondsen die in 2014 laag scoorden.

**Figuur 3.7 Pensioenfondsen met lage naleving in 2014 hebben toepassing Code sterk verbeterd**



Bron: SEO Economisch Onderzoek. Pensioenfondsen met 0 % verschil hadden daadwerkelijk geen verschil of zaten in 2019 niet in de steekproef.

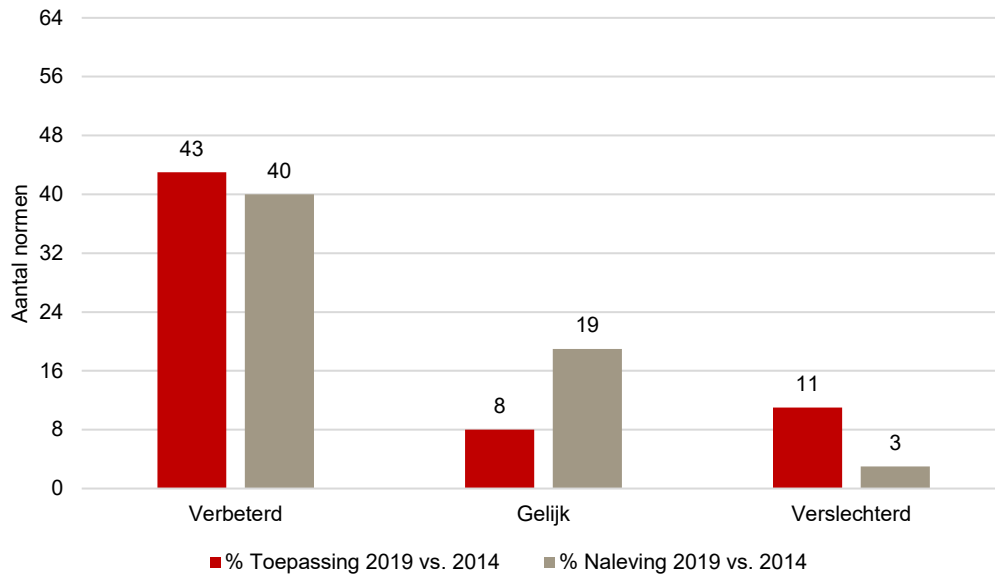
### 3.6.4 Naleving per norm

De Code Pensioenfondsen is veranderd tussen 2014 en 2019. Echter, veel normen komen terug in beide Codes, al dan niet in een andere vorm. De Code 2018 kent 65 normen, de Code 2014 kent 83 normen. Er heeft een consolidatie van normen plaatsgevonden. Zo was norm 34 uit de Code 2018, over benoemingen en maximale termijnen, opgesplitst in vijf verschillende normen in de Code 2014. In Bijlage A staat een overzicht van de koppeling van de normen. Het komt geregeld voor dat bij een norm uit de Code 2018 meerdere normen uit de Code 2014 staan gekoppeld. Dan is de gemiddelde naleving over die normen uit 2014 berekend om te vergelijken met de norm uit de Code 2018.

Twee normen zijn volledig nieuw in de Code 2018, namelijk norm 15 (het bestuur legt de gewenste cultuur vast en stelt een interne gedragscode op) en norm 30 (het eigen functioneren is voor het VO een continu aandachtspunt. Het VO evalueert met enige regelmaat het functioneren van het eigen orgaan). Overigens is norm 20 uit de Code 2014 vervallen (het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de kosten van de uitvoering van de pensioenregeling).

Voor de meeste normen is zowel het percentage toepassing als het percentage naleving verbeterd (Figuur 3.8). De grootste verbetering is waargenomen bij normen die in 2014 een lage naleving hadden.

**Figuur 3.8** Voor de meeste normen is naleving verbeterd tussen 2014 en 2019



Bron: SEO Economisch Onderzoek. Omdat er in de Code 2018 twee nieuwe normen zijn opgenomen en omdat norm 40 niet wordt meegenomen in deze monitor, kunnen maximaal 62 van de 65 normen worden vergeleken.

Voor de meeste normen is de toename of afname in het percentage toepassing beperkt gebleven (Figuur 3.9). Er zijn echter enkele uitschieters. Zo is de naleving van norm 3 (bestuur stelt missie, visie en strategie op), 5 (bestuur legt verantwoording af over gevoerd beleid en uitkomsten daarvan), 58 (bestuur legt verantwoording af over missie, visie en strategie) en 64 (rapportage over Code, gedragscode en zelfevaluatie bestuur) sterk verbeterd. Bij norm 58 was de verbetering in het percentage toepassing zelfs 48 procent, in 2014 waren veel fondsen nog bezig met het formuleren van missie, visie en strategie. Aan de andere kant is naleving bij norm 33 en norm 34 het meest verslechterd, gevolgd door norm 47. Norm 33 gaat over de diversiteit van de verschillende organen, maar is in de Code 2018 ook strakker gedefinieerd en belangrijker, anders gemeten, dan in de Code 2014. Zoals gezegd bestond norm 34 in 2014 nog uit vijf verschillende normen. De vergelijking is daarmee niet helemaal eerlijk. Om met de Code 2018 te voldoen aan norm 34 moet aan elk individueel aspect worden voldaan. Onder de Code 2014 was het mogelijk om bijvoorbeeld drie van de vijf normen toe te passen. Dat verklaart een groot deel van de afname in naleving.



**Figuur 3.9** Verschil in toepassing per norm



Bron: SEO Economisch Onderzoek. Omdat er in de Code 2018 twee nieuwe normen zijn opgenomen en omdat norm 40 niet wordt meegenomen in deze monitor, kunnen maximaal 62 van de 65 normen worden vergeleken.

### 3.6.5 Minst toegepaste normen

Verschillende van de in 2014 minst nageleefde thema's (Tabel 3.15) kennen in 2019 een aanmerkelijk hogere naleving. Bij het vaststellen van en verantwoording afleggen over missie, visie en strategie, beleid en beleidsuitkomsten en verantwoord beleggen (norm 18, 19 en 27 in Code 2014) is veel vooruitgang geboekt. De naleving op die normen bedraagt in 2019 meer dan 98 procent. Op dat gebied heeft de sector dus vooruitgang geboekt.

Een ander punt waar pensioenfondsen zich hebben verbeterd is de rapportage over de Code Pensioenfondsen, gedragscode en evaluatie van het bestuur (norm 21 in Code 2014). In 2019 was de naleving bij deze norm (norm 64 in Code 2018) beduidend hoger en besteedde bijna elk pensioenfonds aandacht aan de Code Pensioenfondsen (zie ook hoofdstuk 4).

De naleving van diversiteitsnormen (normen 31 en 33 in 2019) en benoemings- en ontslagprocedures (norm 34 in 2019) blijven aandachtspunten en waren dat ook al in 2014 (normen 66-69 en 60).

**Tabel 3.15** Beschrijving minst toegepaste normen 2014

Norm 2014	Norm
68	In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één lid boven en één lid onder de veertig jaar.
18	Het bestuur beschrijft in het jaarverslag helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. Ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt.
67	In het bestuur, het VO of het BO zitten ten minste één man en één vrouw.
66	Het bestuur stelt - in overleg met het desbetreffende orgaan - concrete stappen vast om te bevorderen dat fondsorganen divers worden samengesteld. Ook geeft het bestuur aan hoe en bin-

Norm 2014	Norm
	nen welke termijnen het van plan is om de gewenste diversiteit in leeftijd en geslacht te realiseren. Het bestuur legt dit vast in een diversiteitsbeleid. Jaarlijks beoordeelt het bestuur in hoeverre de gestelde doelen zijn gehaald. Driejaarlijks evalueert het bestuur het diversiteitsbeleid.
60	De zittingsduur van een bestuurslid is maximaal vier jaar. Een bestuurslid kan maximaal twee keer worden herbenoemd.
19	Het bestuur legt verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau.
21	Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de naleving van de gedragscode en deze Code, net als over de evaluatie van het functioneren van het bestuur.
45	Benoeming en ontslag worden uitgevoerd door belanghebbenden, zo mogelijk door het orgaan zelf, met betrokkenheid van een ander orgaan van het pensioenfonds. Een bestuurslid wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, na het horen van de raad van toezicht over de procedure. Een lid van de raad van toezicht of visitatiecommissie wordt benoemd door het bestuur na bindende voordracht van het verantwoordingsorgaan en wordt ontslagen door het bestuur na bindend advies van het verantwoordingsorgaan.
27	Het bestuur legt zijn overwegingen omtrent verantwoord beleggen vast en zorgt ervoor dat deze beschikbaar zijn voor belanghebbenden. Hierbij houdt het bestuur ook rekening met goed ondernemingsbestuur.
69	Het bestuur, het BO en het intern toezicht houden bij het opstellen van de profielschets rekening met het diversiteitsbeleid. Het VO houdt hier rekening mee bij het opstellen van de competentievisie.

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

## 4 Kwalitatieve verdieping

*Fondsen hanteren in toenemende mate het door de commissie aangereikte raamwerk voor rapportage. Fondsen zien de Code primair als een middel voor verdere professionalisering. In vergelijking met 2014 is rapportage over de Code in boekjaar 2019 prominenter en vooral systematischer geworden.*

Dit hoofdstuk kijkt in meer detail naar *hoe* fondsen rapporteren en *wat* zij van de Code vinden. Bij het *hoe* gaat het primair om de vorm. Op welke wijze verwerken fondsen de Code in het jaarverslag? Verschilt dit tussen fondsen onderling? Voor het *wat* brengen we in kaart wat fondsen zeggen over de betekenis van de Code voor het fonds. Hoe reflecteren zij op het gebruik van de Code? Welke meerwaarde biedt de Code? De jaarverslagen van vijf jaar geleden (boekjaar 2014) zijn tevens opnieuw geanalyseerd met deze bril op. Dit biedt inzicht in de ontwikkeling over de afgelopen vijf jaar.

### 4.1 Hoe rapporteren fondsen?

Ruim veertig procent van de fondsen rapporteert conform het door de commissie aangereikte raamwerk voor rapportage. Het raamwerk bestaat uit drie onderdelen:

- 1. Het verslag over de Code Pensioenfondsen**

In deze paragraaf geeft het interne toezicht in een algemene passage inzicht in het gevoerde toezicht waarbij een of meerdere van de acht thema's van de Code als leidraad kunnen worden genomen.

- 2. Pas-toe-of-leg-uit**

Het bestuur beschrijft in het jaarverslag in ieder geval de normen die niet worden toegepast en waarbij een gemotiveerde uitleg nodig is (de leg-uit onderdelen van de Code Pensioenfondsen). Het bestuur benoemt dat de Code Pensioenfondsen wordt nageleefd op onderdelen die geen uitleg nodig hebben.

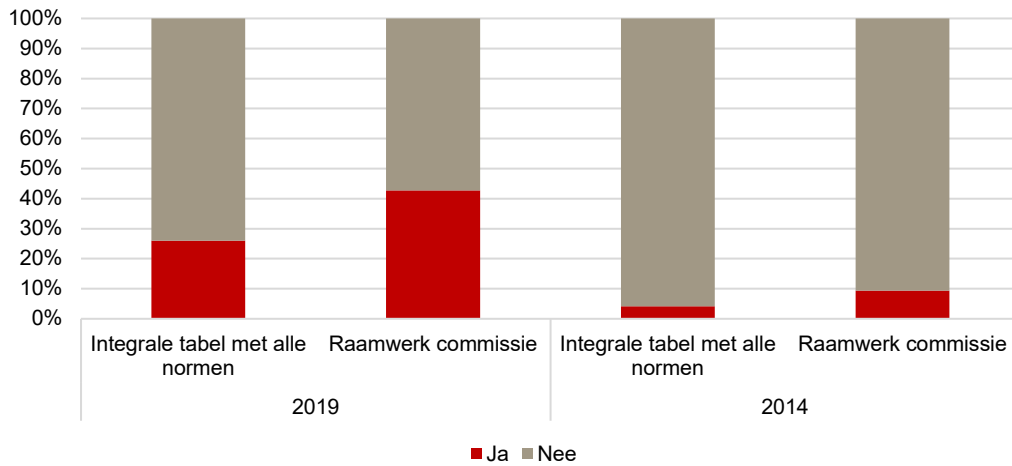
- 3. De rapportagenormen**

In een separate paragraaf wordt een tabel opgenomen met daarin verwijzingen naar de vindplaatsen van deze normen in het jaarverslag. Een nadere toelichting is niet nodig. Het gaat om de volgende rapportagenormen: 5, 31, 33, 47, 58, 62, 64 en 65.

Ongeveer een kwart van de fondsen hanteert in 2019 in plaats van (of parallel aan) het raamwerk van de commissie een integrale tabel waarin alle 65 normen staan beschreven. Bij elk van deze normen geven deze fondsen aan of het fonds naleeft, indien dit niet het geval is staat in deze tabel tevens vermeld waarom niet.

In 2014 hanteerde slechts een paar procent een integrale tabel. Zo'n tien procent rapporteerde conform de drie onderdelen van het raamwerk van de commissie, zie Figuur 4.1. Het betreffende raamwerk bestond toen formeel nog niet. Het gaat hier dus om fondsen die spontaan en toevallig op deze manier hebben besloten te rapporteren.

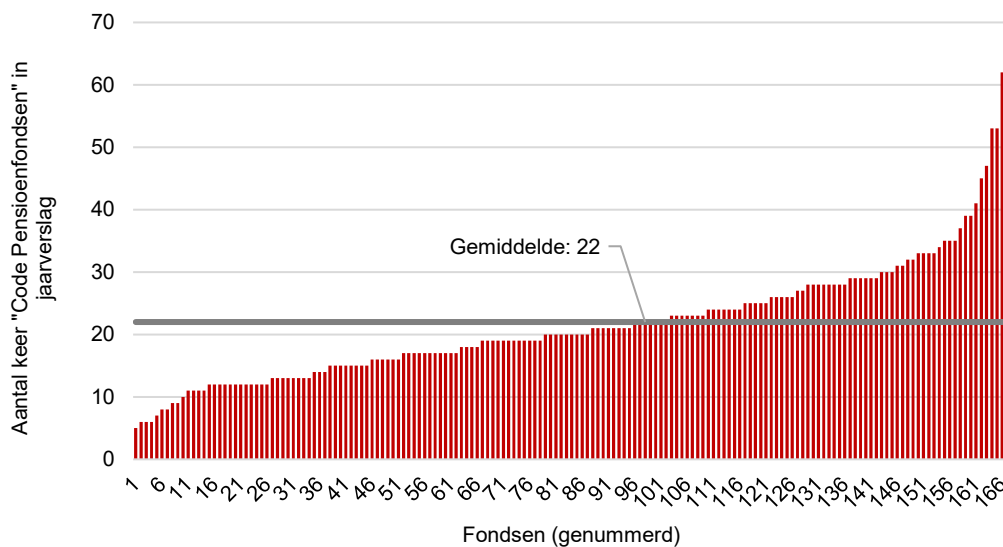
**Figuur 4.1** Ruim veertig procent van de fondsen rapporteert conform het door de commissie aangedragen raamwerk.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Gemiddelde genomen noemen fondsen in boekjaar 2019 de Code 22 keer in hun jaarverslag. Hoewel dit natuurlijk geen verband hoeft te vertonen met de naleving van de Code is het desalniettemin interessant dat het gemiddelde fonds zo vaak melding maakt van de Code. Een paar fondsen noemt de Code minder dan tien keer, aan de andere kant van het spectrum staan enkele fondsen die de Code meer dan veertigmaal noemen. In de geanalyseerde jaarverslagen uit 2014 noemden de fondsen de Code minder vaak. Gemiddeld 15,5 keer.

**Figuur 4.2** Fondsen noemen de Code gemiddeld 22 keer in hun jaarverslag



Bron: SEO Economisch Onderzoek. De totale steekproef van deze monitor bevat 173 fondsen. In de bovenstaande figuur zijn 167 fondsen weergegeven. Voor de zes overige fondsen gold dat het jaarverslag niet geautomatiseerd te doorzoeken was en kon het aantal vermeldingen van de Code dus niet worden vastgesteld.

## 2014

Terugkijkend is het duidelijk dat fondsen in 2014 nog moesten 'wennen' aan de Code. De verschillen tussen fondsen onderling waren groter. Sommige fondsen brachten reeds uitvoerig verslag uit

door gestructureerd de (rapportage)normen langs te lopen, waar nodig gemotiveerd af te wijken en acties te formuleren voor verdere verbetering van het pensioenbestuur in het komend boekjaar. Andere fondsen stelden nog bezig te zijn met inventariseren wat de Code precies van ze vraagt of gaven aan door capaciteitsgebrek alleen de meest noodzakelijke aanpassingen te hebben kunnen doorvoeren. Verschillende fondsen noemden wel normen waar niet aan werd voldaan maar motiveerden (nog) niet waarom. Een fonds volstaat met de notie “van een aantal zaken af te wijken” zonder daarbij een verdere toelichting te geven. Enkele fondsen noemen de Code überhaupt niet in het jaarverslag. Dit kwam in 2019 niet meer voor.

Terugkijkend concluderen we dat de Code in 2019 een breder draagvlak kent en dat rapportage hierover prominenter en vooral systematischer wordt ingekleed door de fondsen.

## 4.2 Wat rapporteren pensioenfondsen?

### 4.2.1 Reflectie op de Code door pensioenfondsen

#### Code 2018

Diverse fondsen maken in het jaarverslag van 2019 inzichtelijk op welke wijze men is omgegaan met de wijzigingen in de nieuwe Code 2018. Als belangrijkste wijzigingen noemt men het stappenplan ten aanzien van diversiteit (norm 33) en de zelfevaluatie van het verantwoordingsorgaan. Ook is er bij enkele fondsen aandacht voor benoeming en ontslag bij het belanghebbendenorgaan. Daarnaast noemt men enkele verduidelijkingen ten opzichte van de oude Code, bijvoorbeeld het melden van alle nevenfuncties, ook wanneer deze niets met het pensioenfonds te maken hebben.

Deze fondsen beschrijven verder op welke wijze zij er zorg voor hebben gedragen ook aan de nieuwe elementen in de Code te voldoen. Er zijn ook fondsen die vooral de doelstellingen van de nieuwe Code belichten: de Code beter hanteerbaar maken, transparantie verhogen en de naleving beter toetsbaar maken.

#### Box 4.1 Illustratieve quote bij reflectie op de nieuwe Code 2018

*“Naleving van de Code in de oude vorm was een complexe exercitie. Door de grote hoeveelheid normen die niet altijd even logisch gerubriceerd leken, werd de naleving zelfs bijna noodzakelijk een afvinklijstje, ondanks de grote waarde van de gezamenlijke Code Pensioenfondsen en alle goede intenties die de pensioenfondsen destijds voor ogen hadden toen zij de normen voor de Code met elkaar formuleerden. In de thans beschikte Code Pensioenfondsen ziet (...) meer het handvat voor goed pensioenfondsbestuur waar het destijds al allemaal om te doen was. De acht thema’s zijn focuspunten die het fonds zelf duidelijk berkent als de kern van goed pensioenfondsbestuur. Daarom verwacht (...) ook dat de Code in de nieuwe vorm niet alleen besturen extra houvast en richting kan geven in waar het om draait bij goed pensioenbestuur maar ook voor partijen als de visitatiecommissie en het verantwoordingsorgaan een beter handvat is dan de Code in de oude vorm kon zijn. Duidelijker dan voorheen kunnen de betrokken partijen nu zien om welke onderwerpen het draait om het goede gesprek met het bestuur over aan te gaan.”*

#### Continu proces

Diverse fondsen noemen de naleving van de Code een continu proces en geven inzage in de werking van dit proces. Hieronder valt bijvoorbeeld het terugblikken op actiepunten van vorig jaar en

het formuleren van nieuwe actiepunten voor volgend jaar. Er zijn ook fondsen die aangeven er met een extra inspanning dit jaar in geslaagd te zijn het aantal normen uit de Code dat niet wordt toegepast terug te brengen van bijvoorbeeld 4 naar 2. Andere fondsen geven juist op normniveau inzage in de voortgang. Een voorbeeld hiervan is een fonds dat aangeeft ten aanzien van norm 26 (permanente educatie bestuursleden) inmiddels de opleidingsbehoefte in kaart te hebben gebracht en nu voornemens is op basis daarvan een integraal programma van educatie vast te gaan stellen. Andere fondsen beschrijven de continue aanscherping van het (verantwoord) beleggingsbeleid of de stappen die zijn ondernomen om het beloningsbeleid conform thema 6 (gepast belonen) van de Code vorm te geven. Fondsen rapporteren in dit kader zowel over rapportagenormen als over gedragsnormen die voorheen nog niet toegepast werden.

### **Verankering van de Code in het fonds**

De in de nieuwe Code genoemde thema's lijken aan te slaan. Diverse fondsen refereren aan deze thema's en beschrijven vervolgens op welke wijze deze zijn verankerd in het fonds. Vaak gaat men hierbij verder dan de Code vraagt. Zo stimuleert het thema 'Integer handelen' fondsen om een compliance officer aan te stellen die tevens toeziet op de naleving van de Code als geheel. Andere fondsen haken juist aan op het thema 'Vertrouwen waarmaken' en geven aan de betreffende normen (ook) te hebben vastgelegd in de statuten, de actuariële en bedrijfstechnische nota, het risicomanagementbeleid en het uitbestedingsbeleid.

### **Stappenplan diversiteit**

Als onderdeel van norm 33 (diversiteit) vraagt de Code fondsen een 'stappenplan' op te stellen om de diversiteit te bevorderen, indien nog niet aan norm 33 wordt voldaan. Het merendeel van de fondsen rapporteert inderdaad dat een stappenplan is opgesteld, zonder daar verder inhoudelijk op in te gaan. Een aanzienlijke groep geeft aan (nog) geen stappenplan te hebben opgesteld. Voor zover fondsen motiveren waarom hiervan is afgezien noemen fondsen de relatief korte bestaanshorizon van het fonds, het feit dat al 'voldoende' stappen zijn gezet of dat diversiteit al duidelijk genoeg op de agenda staat. Enkele fondsen noemen het feit dat bestuursleden worden voorgedragen door de sociale partners waardoor het fonds zelf geen toegevoegde waarde ziet in het opstellen van een stappenplan.

De kleine groep fondsen die wél inhoudelijk ingaat op de te nemen stappen noemen onder anderen:

- Het instellen van een traineeship binnen het bestuur om jonge professionals klaar te stomen voor het bestuur;
- Periodiek overleg met de voordragende organisaties om hen aan te sporen diversiteit in acht te nemen;
- Evalueren en zo nodig aanpassen van de taakverdeling in het bestuur, zodat bij een vacature andere eisen kunnen worden gesteld;
- Evalueren en zo nodig aanpassen van de functieprofiel(en);
- Bij vacatures de groep jongeren of vrouwen 'actie' benaderen;
- Het benoemen van jonge risicomangers of investmentmanagers in de hoop dat deze personen zich door ontwikkelen tot bestuurders;
- Het instellen van een 'kweekvijver' van geschikte kandidaten. Vanuit de kweekvijver kunnen kandidaten aanschuiven bij vergaderingen van het bestuur en het VO en worden zij geënthousiasmeerd voor een rol binnen het pensioenfonds.

- Vacatures zo tijdig mogelijk bij voordragende organisaties kenbaar maken zodat meer tijd is een geschikte kandidaat (vanuit het perspectief van diversiteit) te vinden.

### Een terugblik op 2014

In 2014 stond de implementatie van de Code centraal. Veel fondsen reflecteerden in dit eerste boekjaar in algemene zin op de nieuwe Code door het belang ervan te onderschrijven. Een fonds reflecteert thematisch op de Code, waarbij het bestuur voor elk thema de eigen (soms afwijkende) zienswijze ‘naast’ de normstelling uit de Code houdt. Verschillende fondsen meldden dat een werkgroep is ingesteld om in kaart te brengen (nulmeting) in hoeverre het fonds compliant is met de Code. Fondsen die al een stap verder waren gaven aan dat het fonds de Code in grote lijnen naleeft, met de kanttekening dat een en ander nog wel vastgelegd moet worden in reglementen, statuten en gedragscodes. Uit de jaarverslagen uit 2014 blijkt tot slot dat diversiteit vrijwel onmiddellijk werd geïdentificeerd als een van de meest complexe en uitdagende thema's van de Code.

#### Box 4.2 Illustratie van hoe de Code in 2014 werd ontvangen

*Het bestuur van (...) onderschrijft de Code van harte. De Code geeft goede aangrijpingspunten om de governance van het fonds te verbeteren. In 2014 heeft het bestuur diverse stappen gezet in het zich eigen maken van de normen in de Code. De normen zijn geïnventariseerd, waarna gekeken is op welke onderdelen actie moest worden ondernomen op zowel de korte, middellange als langere termijn. Dit is bijvoorbeeld aanleiding geweest om het diversiteitsbeleid vast te leggen, maar ook op een aantal onderdelen de statuten aan te passen. Met een zogeheten nulmeting is onderzocht in hoeverre (...) aan de normen voldoet. De ambitie van het bestuur reikt verder. Op minimaal niveau aan een norm voldoen vinden we niet goed genoeg. We willen ook de intenties van de Code naleven. Bepalend voor de werking van de Code is hoe (...) met de intenties van de Code omgaat, niet de mate waarin we die naar de letter naleven.*

### 4.2.2 Betekenis van de Code voor fondsen

#### Intern toezicht

Uit de jaarverslagen komt naar voren dat het intern toezicht de Code nadrukkelijk inzet als houvast bij de invulling van het toezicht. Het komt daarbij regelmatig voor dat het intern toezicht in het jaarverslag benadrukt van mening te zijn dat het bestuur meer kan doen om de Code na te leven. Ten aanzien van diversiteit gaat het dan bijvoorbeeld over het aangaan van de dialoog met voordragende partijen of over de noodzaak tóch een stappenplan diversiteit op te stellen. In een enkel geval ‘rapporteert’ het intern toezicht (in plaats van het bestuur) over de niet-naleving van de Code.

Het komt ook voor dat juist het bestuur zich beroept op de Code bij een verschil van mening met het intern toezicht, bijvoorbeeld ten aanzien van het door het bestuur voorgestelde beloningsbeleid.

Hoewel bestuur en intern toezicht dus soms botsen en daarbij (in de Code) zoeken naar houvast blijkt uit de jaarverslagen ook veel wederzijdse instemming. Zo komt het regelmatig voor dat het intern toezicht ondanks het niet naleven van normen ten aanzien van diversiteit aangeeft dat het bestuur voldoende aandacht toont voor dit thema en op een transparante en constructieve wijze naar oplossingen zoekt.

**Box 4.3 Illustratieve quotes over de wijze waarop het intern toezicht de Code inzet**

*“De Code Pensioenfondsen is uitgangspunt voor de raad van toezicht. De Code formuleert normen voor ‘goed pensioenfondsbestuur’, met als doel om de verhoudingen binnen het pensioenfonds en de communicatie met de belanghebbenden transparanter te maken en bij te dragen aan het versterken van ‘goed pensioenfondsbestuur’.”*

*“De raad constateert dat de toelichting in het bestuursverslag zich beperkt tot de normen waarbij wordt afgeweken van de code. Een toelichting op de thema’s en normen van de Code en de wijze waarop het bestuur hiermee omgaat ontbreekt. De raad heeft desgevraagd een nadere analyse over de naleving van de Code ontvangen. De raad adviseert het bestuur te komen tot een integraal overzicht over de naleving van de Code in het bestuursverslag en onderschrijft de suggestie vanuit het bestuur om de goede praktijkvoorbeelden die de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen beschikbaar heeft gesteld, te gebruiken.”*

**Professionalisering**

Fondsen geven daarnaast aan de Code te identificeren met het verder professionaliseren van het pensioenbestuur. Zij herkennen zich in de ambitie van de Code en geven aan ontwikkelingen op dit terrein nauwlettend te volgen. Er zijn ook fondsen die hier blijk van geven door bijvoorbeeld te reflecteren op enquêteresultaten uit de voorgaande monitorrapportages van de Commissie.

**Box 4.4 Illustratieve quotes over de ambitie die uit gaat van de Code**

*“Het Intern Toezicht heeft ingevolge de Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen (WVBP) als minimumtaak het houden van toezicht op het beleid, de algemene zaken, adequate risicobeheersing en op de evenwichtige belangenafweging. De Code Pensioenfondsen voegt daar nog aan toe dat het Intern Toezicht bijdraagt aan het effectief en slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering.”*

*“Door de werkwijze van het pensioenfonds naast de normen uit de Code te leggen, kan het pensioenfonds zijn kwaliteit toetsen en waar nodig verder verhogen. Dit is een continu proces waar het bestuur voortdurend alert op is en op stuurt.”*

*“De waarde van de Code zit met name in de jaarlijkse dialoog en afgewogen besluitvorming over de onderwerpen in deze Code.”*

**2014**

Ook in 2014 zagen veel fondsen reeds de waarde van de Code als middel om pensioenbestuur verder te professionaliseren. Veel fondsen waardeerden dat de Code hiervoor ‘handvatten’ of een ‘leidraad’ biedt. De meeste fondsen hadden nog beperkt ervaring met de Code en waren primair bezig met implementeren. De ‘betekenis’ van de Code voor fondsen was in 2014 dus nog volop in ontwikkeling. Fondsen noemden veelvuldig het analyseren en bespreken van de Code en de weerslag daarvan op het fonds, alsmede geformuleerde (vervolg)acties om verder aan de Code tegemoet te komen. In 2014 werd ook de Wet versterking bestuur pensioenfondsen van kracht. Deze wet introduceerde verschillende nieuwe bestuursmodellen. Enkele fondsen geven in het jaarverslag over 2014 aan een ander bestuursmodel te gaan hanteren. Zij verwijzen daarbij tevens naar de Code als kader om te volgen bij de verdere inkleding van dit bestuursmodel.



**Box 4.5 Illustratieve quotes over de betekenis van de Code in 2014**

*“Het bestuur ziet de Code als een belangrijke stimulans om het functioneren van het pensioenfonds verder te verbeteren én om dit inzichtelijker te maken. De code fungeerde in 2014 als een ijkpunt bij het verder inrichten van de governance, het dagelijks functioneren en de daaruit voortvloeiende besluitvorming.”*

*“Het bestuur hecht grote waarde aan goed pensioenfondsbestuur. Daarom heeft het bestuur de Code Pensioenfonds stevig omarmd. Dit geldt zowel voor de algemene thema’s als taken en werkwijze, het afleggen van verantwoording, communicatie en uitvoering, alsmede ook voor de inrichting en organisatie van het fonds.”*

*“Het bestuur van Pensioenfonds (...) ziet de normen in de Code als nuttig en tegelijkertijd als vanzelfsprekend en al door het fonds gedragen.”*

**4.2.3 Overige interessante bevindingen**

- Het komt regelmatig voor dat het bestuur rapporteert aan *alle* normen van de Code te voldoen terwijl de samenstelling van bestuur en/of VO niet voldoet aan norm 33. In een enkel geval geeft het intern toezicht aan dat ‘door inspanningen van het bestuur’ nu wordt voldaan aan de diversiteitsnormen, terwijl dit op basis van leeftijd en geslacht van bestuurders feitelijk niet het geval is. Los daarvan is het niet altijd eenvoudig vast te stellen wat de leeftijd (of soms zelfs het geslacht) is van bestuurders of leden van het VO of BO. Fondsen maken dit niet altijd inzichtelijk in het jaarverslag.
- De Code vraagt het intern toezicht aan de hand van de acht thema’s te rapporteren over de Code (norm 47). Bij een deel van de fondsen kiest het intern toezicht er echter voor aan de hand van de vier principes van de VITP toezichtcode te rapporteren. Meer in het algemeen belandt vaak alleen de samenvatting van het verslag van het intern toezicht in het jaarverslag. Daardoor kan niet altijd worden vastgesteld hoe het intern toezicht (in haar volledige verslag) rapporteert over de Code.
- Het komt regelmatig voor dat in het jaarverslag wordt verwezen naar een ‘checklist’ of een ‘stappenplan’ of ‘diversiteitsbeleid’ waarbij het lijkt alsof dit openbare documenten betreffen. Vaak blijkt het betreffende document echter niet openbaar toegankelijk.
- Een enkel fonds lijkt nog de Code 2014 te hanteren en rapporteert bijvoorbeeld over de invulling van normen 67/68 (de Code 2018 heeft maar 65 normen).



## Bijlage A Koppeltabel codes 2014-2018

Tabel A.1 Koppeling Codes 2014 en 2018

Nr. 2018	Nr. 2014	Nr. 2018	Nr. 2014
1	1	33	67; 68
2	1; 30	34	60; 61; 62; 63; 64
3	3; 18	35	57
4	8	36	47; 49; 53; 54
5	19	37	57; 70
6	24; 28	38	69; 71
7	29	39	45
8	23	40	46
9	4	41	77
10	2; 33	42	78
11	35	43	79
12	32	44	80
13	34	45	81
14	37	46	14
15	NIEUW	47	15
16	73	48	52
17	75	49	16
18	72; 74	50	9
19	76	51	10
20	42; 43; 44	52	11
21	36; 43; 44	53	12
22	82; 83	54	13
23	6	55	22
24	5	56	38
25	59	57	39
26	50	58	18
27	40	59	17
28	51; 55; 58	60	7
29	58	61	31
30	NIEUW	62	27
31	56; 65; 66	63	25; 26
32	48	64	21
		65	41



## Bijlage B Code Pensioenfondsen 2018

Tabel B.1 Beschrijving normen Code Pensioenfondsen 2018

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toelichting
1. Vertrouwen waarmaken	1	Het bestuur voert de regeling naar beste vermogen uit, in een evenwichtige afweging van belangen, en heeft hiervoor de eindverantwoordelijkheid.		
	2	Het bestuur is verantwoordelijk en zorgt voor de uitvoering van de pensioenregeling. Het heeft een visie op die uitvoering, stelt eisen waaraan deze moet voldoen en bepaalt welk kostenniveau aanvaardbaar is.		
	3	Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. Ook zorgt het voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij.		
	4	Bij alle besluiten legt het bestuur duidelijk vast op grond van welke overwegingen het besluit is genomen.		
	5a	Het bestuur legt verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur	Beleid	De bedoelde verantwoording en het inzicht in de risico's maken in ieder geval deel uit van het jaarverslag, maar kunnen ook op een andere manier worden gecommuniceerd aan belanghebbenden.
	5b	weegt daarbij de verschillende belangen af van de groepen die bij het pensioenfonds betrokken zijn. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeengekomen ambitieniveau.	Uitkomsten	
	5c		Beleidskeuzes voor de toekomst	
	5d		Inzicht in risico's korte/ lange termijn gerelateerd aan ambitieniveau	
	6	Het bestuur houdt rekening met de verplichtingen die het fonds is aangegaan en draagt daarbij zorg voor optimaal rendement binnen een aanvaardbaar risico.		
		7	Het bestuur zorgt ervoor dat er onder belanghebbenden draagvlak bestaat voor de keuzes over verantwoord beleggen.	
	8	Het bestuur bevordert en borgt een cultuur waarin risicobewustzijn vanzelfsprekend is. Ook zorgt het ervoor dat het integrale risicomanagement adequaat georganiseerd is.		
	9	Het bestuur zorgt voor een noodprocedure om in spoedeisende situaties te kunnen handelen.		
2. Verantwoordelijkheid nemen	10	Het bestuur zorgt voor een heldere en expliciete taak- en rolverdeling tussen bestuur en uitvoering. Hierbij horen passende sturings- en controlemechanismen.		

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toelichting
	11	Bij uitbesteding van taken neemt het bestuur in de overeenkomst met de dienstverlener adequate maatregelen op voor als de dienstverlener of een door hem ingeschakelde derde onvoldoende presteert, de overeenkomst niet naleeft, schade veroorzaakt door handelen of nalaten.		
	12	Het bestuur zorgt dat het zicht heeft op de keten van uitbesteding.		
	13	Het bestuur zorgt ervoor dat het beloningsbeleid van partijen aan wie taken worden uitbesteed, niet aanmoedigt om meer risico's te nemen dan voor het fonds aanvaardbaar is. Om dit te bereiken maakt het bestuur dit onderdeel van de contractafspraken bij het sluiten of verlengen van de uitbestedingsovereenkomst of - indien van toepassing - via zijn aandeelhouderspositie.		
	14	Het bestuur evalueert jaarlijks de kwaliteit van de uitvoering en de gemaakte kosten kritisch en spreekt een dienstverlener aan als deze de afspraken niet of onvoldoende nakomt.		
3. Integer handelen	15	Het bestuur legt de gewenste cultuur vast en stelt een interne gedragscode op.		
	16	De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers ondertekenen de interne gedragscode van het fonds en een jaarlijkse nalevingsverklaring, en zij gedragen zich daarnaar.		
	17	Alle nevenfuncties worden gemeld aan de compliance officer.		
	18	Tegenstrijdige belangen of reputatierisico's worden gemeld. De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling. Zij laten zich op hun functioneren toetsen.		
	19	Het lidmaatschap van een orgaan is niet verenigbaar met dat van een ander orgaan binnen het fonds of van de visitatiecommissie.		
	20	Het bestuur zorgt dat onregelmatigheden kunnen worden gemeld en dat betrokkenen weten hoe en bij wie.		
	21	De organisatie kent een klokkenluidersregeling en bevordert dat ook externe dienstverleners een klokkenluidersregeling hebben. De organisatie zorgt ervoor dat men weet hoe en bij wie kan worden gemeld.		
	22	Het bestuur kent de relevante wet- en regelgeving en interne regels, weet hoe het fonds daar invulling aan geeft en bewaakt de naleving (compliance).		

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toelichting
4. Kwaliteit nastreven	23	Het bestuur is collectief verantwoordelijk voor zijn functioneren. De voorzitter is eerste aanspreekpunt; hij/zij is als eerste verantwoordelijk voor zorgvuldige besluitvorming en procedures.		
	24	Het bestuur waarborgt dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.		
	25	Ieder bestuurslid heeft stemrecht.		
	26	Het bestuur zorgt voor permanente educatie van zijn leden.		
	27	Het bestuur staat open voor kritiek en leert van fouten.		
	28	Het eigen functioneren is voor het bestuur en voor het intern toezicht een continu aandachtspunt. Het bestuur en het intern toezicht evalueren in elk geval jaarlijks het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken het bestuur en het intern toezicht één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.		
	29	Het eigen functioneren is voor het BO een continu aandachtspunt. Het BO evalueert in elk geval jaarlijks het functioneren van het eigen orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betreft het BO één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.		
5. Zorgvuldig benoemen	31	De samenstelling van fondsorganen is wat betreft geschiktheid, complementariteit, diversiteit, afspiegeling van belanghebbenden en continuïteit, vastgelegd in beleid. Zowel bij de aanvang van een termijn, als ook tussentijds bij de zelfevaluatie vindt een check plaats.		Fondsorganen houden bij dit beleid rekening met opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd. Het bestuur toetst de geschiktheid van bestuursleden bij het aantreden en gedurende het bestuurslidmaatschap. Ten minste eens in de drie jaar evalueert het bestuur dit beleid. Het VO en BO kunnen hierop sturen door een competentievisie te formuleren en via de (opleidings)faciliteiten die het pensioenfonds biedt. De organen en voordragende en benoemende organisaties streven de doelstellingen van deze norm krachtig na.
	32	Het bestuur zorgt voor geschiktheid, complementariteit en continuïteit binnen het bestuur.		

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toelichting
		Daarbij houdt het rekening met opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd. Het bestuur toetst de geschiktheid van bestuursleden bij het aantreden en gedurende het bestuurslidmaatschap.		
	33	In zowel het bestuur als in het VO of het BO is er tenminste één vrouw en één man. Er zitten zowel mensen van boven als van onder de 40 jaar in. Het bestuur stelt een stappenplan op om diversiteit in het bestuur te bevorderen.		Het diversiteitsbeleid krijgt vorm als een groeimodel, waarin het bestuur concrete doelen stelt die binnen haalbare termijnen bereikt kunnen worden. Er kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met zittingstermijnen. Een jaarlijkse beoordeling is nodig, omdat de Pensioenwet voorschrijft dat het bestuur hierover rapporteert in het jaarverslag. Daarnaast is wenselijk dat het bestuur de doelstellingen en (effectiviteit van) de ingezette middelen ook evalueert over een langere termijn. De organen en voordragende en benoemende organisaties streven de doelstellingen van deze norm krachtig na.
	34	De zittingsduur van een lid van het bestuur, het VO, het BO en raad van toezicht is maximaal vier jaar. Een bestuurslid en een lid van het BO kunnen maximaal twee keer worden herbenoemd, een lid van de raad van toezicht maximaal één keer. Leden van een visitatiecommissie zijn maximaal acht jaar betrokken bij hetzelfde fonds.		
	35	Het bestuur, het BO en het intern toezicht houden bij het opstellen van de profielschets rekening met het diversiteitsbeleid. Het VO houdt hier rekening mee bij het opstellen van de competentievisie.		
	36	Het bestuur, het VO of het BO en de raad van toezicht leggen bij de vacature de eisen voor de vacante functie vast. Hierbij wordt rekening gehouden met de in de normen 31, 32 en 33 opgenomen eisen.		
	37	Bij de vervulling van een vacature wordt actief gezocht (en/of actief opgeroepen om te zoeken) naar kandidaten die passen in de diversiteitsdoelstellingen. Het bestuur neemt hierover tijdig contact op met degenen die betrokken zijn bij het voordragen of de verkiezing van kandidaten.		



Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toelichting
	38	Het bestuur en het BO toetsen voorgedragen kandidaten mede aan de hand van de diversiteitsdoelstellingen. Het VO bevordert dat in de procedure de competentievisie wordt meegenomen, inclusief de diversiteitsdoelstellingen.		
	39	Een bestuurslid wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, na het horen van de raad van toezicht over de procedure. Een lid van de raad van toezicht of visitatiecommissie wordt benoemd door het bestuur na bindende voordracht van het verantwoordingsorgaan en wordt ontslagen door het bestuur na bindend advies van het verantwoordingsorgaan. Een lid van het verantwoordingsorgaan wordt benoemd door het bestuur en ontslagen door het verantwoordingsorgaan zelf. In uitzonderlijke situaties kan het bestuur in overleg met het intern toezicht een lid ontslaan.		
6. Gepast belonen	41	Het pensioenfonds voert een beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Dit beleid is in overeenstemming met de doelstellingen van het pensioenfonds. Ook is het beleid passend gelet op de bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep waarvoor het fonds de pensioenregeling uitvoert.		
	42	De beloningen staan in redelijke verhouding tot verantwoordelijkheid, functie-eisen en tijdsbeslag.		
	43	Het bestuur is terughoudend als het gaat om prestatiegerelateerde beloningen. Prestatiegerelateerde beloningen zijn niet hoger dan 20 procent van de vaste beloning. Ze zijn niet gerelateerd aan de financiële resultaten van het fonds.		
	44	Het bestuur voorkomt dat door een te hoge beloning van de leden van het intern toezicht, een financieel belang een kritische opstelling in de weg staat.		
	45	Bij tussentijds ontslag van een bestuurslid zonder arbeidsovereenkomst of van een lid van het intern toezicht verstrekt het bestuur geen transitie- of ontslagvergoeding. Bij ontslag van een (andere) medebeleidsbepaler moet een eventuele transitie- of ontslagvergoeding passend zijn gelet op de functie en de ontslagreden.		
7. Toezicht houden en inspraak waarborgen	46	Intern toezicht draagt bij aan effectief en slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan beheerste en integere bedrijfsvoering.		
	47	Het intern toezicht betreft deze Code bij de uitoefening van zijn taak.		Het intern toezicht rapporteert jaarlijks bij voorkeur in het jaarverslag aan de hand van de acht thema's van deze Code op welke wijze de Code binnen het pensioenfonds wordt nageleefd en toegepast.

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toelichting
	48	Leden van het intern toezicht zijn betrokken bij het pensioenfonds en 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.		
	49	De raad van toezicht stelt zich op als gesprekspartner van het bestuur.		
	50	Het bestuur weegt de aanbevelingen van raad van toezicht of visitatiecommissie zorgvuldig en motiveert afwijkingen.		
	51	Het BO voert zijn taak uit als 'goed huisvader' (m/v) voor alle belanghebbenden.		
	52	Het BO zorgt dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren.		
	53	Het BO bewaakt of het bestuur de uitvoeringsovereenkomst of het uitvoeringsreglement en het pensioenreglement juist uitvoert. Ook bewaakt het BO of het bestuur de belangen van de verschillende groepen belanghebbenden evenwichtig afweegt.		
	54	Het BO onderneemt actie als het van oordeel is dat het bestuur niet naar behoren functioneert.		
	55	Het bestuur gaat een dialoog aan met het VO dan wel het BO bij het afleggen van verantwoording.		
	56	Het bestuur draagt de accountant of actuaris die controle uitvoert in beginsel geen andere werkzaamheden op dan controle. Geeft het bestuur wel een andere opdracht, dan vraagt dit zorgvuldige afweging en een afzonderlijke opdrachtformulering.		
	57	Het bestuur beoordeelt vierjaarlijks het functioneren van de accountant en de actuaris en stelt het intern toezicht en VO of BO van de uitkomst op de hoogte.		
8. Transparantie bevorderen	58a	Het bestuur geeft publiekelijk inzicht in missie, visie en strategie.	Missie, visie en strategie	Het bestuur beschrijft in het jaarverslag helder en duidelijk de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. Ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt.
	58b		Doelstellingen bereikt?	
	59	Het bestuur geeft inzicht in het beleid, de besluitvormingsprocedures, de besluiten en de realisatie van het beleid.		
	60	Het bestuur vervult zijn taak op een transparante (open en toegankelijke) manier. Dat zorgt ervoor dat belanghebbenden inzicht kunnen krijgen in de informatie, overwegingen en argumenten die		

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toelichting
		ten grondslag liggen aan besluiten en handelingen.		
	61	Het bestuur legt gemotiveerd vast voor welke wijze van uitvoering is gekozen. Deze informatie is beschikbaar voor de belanghebbenden.		
	62	Het bestuur legt zijn overwegingen omtrent verantwoord beleggen vast en zorgt ervoor dat deze beschikbaar zijn voor belanghebbenden.		
	63	Het bestuur stelt beleid vast rond transparantie en communicatie. Het bestuur evalueert dit beleid periodiek en in ieder geval eens per drie jaar.		
	64a	Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de naleving van de interne gedragscode (zoals bedoeld in de normen 15 en 16) en deze Code, net als over de evaluatie van het functioneren van het bestuur.	Interne gedragscode	<p>Het fonds past deze principes en normen toe of legt in het jaarverslag uit waarom het fonds afwijkt. Bij dit 'pas-toe-of-leg-uit'-principe is belangrijk dat de volgende vragen worden gesteld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• op welke manier wijkt het fonds af?;</li> <li>• waarom wijkt het fonds af?;</li> <li>• op welke manier kwam het besluit om af te wijken tot stand?;</li> <li>• op welke termijn wordt (wel) aan de norm voldaan?;</li> <li>• op welke manier is geborgd dat het besluit om af te wijken toch bijdraagt aan het bereiken van het achterliggende doel van de norm en/of versterking van het functioneren van het fonds?</li> </ul>
	64b		Code Pensioenfondsen	
	64c		Evaluatie functioneren bestuur	
	65	Het bestuur zorgt voor een adequate klachten- en geschillenprocedure die voor belanghebbenden eenvoudig toegankelijk is. In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de afhandeling van klachten en de veranderingen in regelingen of processen die daaruit voortvloeien.		



## Bijlage C Naleving per norm

Tabel C.1 Naleving per norm

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toe- pas- sing	Afwij- king	Niet- nale- ving
1. Vertrouwen waarmaken	1	Het bestuur voert de regeling naar beste vermogen uit, in een evenwichtige afweging van belangen, en heeft hiervoor de eindverantwoordelijkheid.		100 %	0 %	0 %
	2	Het bestuur is verantwoordelijk en zorgt voor de uitvoering van de pensioenregeling. Het heeft een visie op die uitvoering, stelt eisen waaraan deze moet voldoen en bepaalt welk kosten-niveau aanvaardbaar is.		100 %	0 %	0 %
	3	Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. Ook zorgt het voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij.		100 %	0 %	0 %
	4	Bij alle besluiten legt het bestuur duidelijk vast op grond van welke overwe- gingen het besluit is genomen.		100 %	0 %	0 %
	5a	Het bestuur legt verantwoording af over het beleid dat het voert, de gereaa- liseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het eventueel voor de toekomst maakt. Het bestuur weegt daarbij de verschillende belan- gen af van de groepen die bij het pen- sioenfonds betrokken zijn. Ook geeft	Beleid	100 %	0 %	0 %
	5b	het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn, gerelateerd aan het overeen- gekomen ambitieniveau.	Uitkomsten	100 %	0 %	0 %
	5c		Beleidskeuzes voor de toekomst	100 %	0 %	0 %
	5d		Inzicht in risico's korte/lange termijn gerelateerd aan am- bitieniveau	100 %	0 %	0 %
	6	Het bestuur houdt rekening met de ver- plichtingen die het fonds is aangegaan en draagt daarbij zorg voor optimaal rendement binnen een aanvaardbaar risico.		100 %	0 %	0 %
7	Het bestuur zorgt ervoor dat er onder belanghebbenden draagvlak bestaat voor de keuzes over verantwoord be- leggen.		95 %	5 %	0 %	

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toe- pas- sing	Afwij- king	Niet- nale- ving
	8	Het bestuur bevordert en borgt een cultuur waarin risicobewustzijn vanzelfsprekend is. Ook zorgt het ervoor dat het integrale risicomanagement adequaat georganiseerd is.		99 %	1 %	0 %
	9	Het bestuur zorgt voor een noodprocedure om in spoedeisende situaties te kunnen handelen.		98 %	2 %	0 %
2. Verantwoorde- lijkheid nemen	10	Het bestuur zorgt voor een heldere en expliciete taak- en rolverdeling tussen bestuur en uitvoering. Hierbij horen passende sturings- en controlemechanismen.		100 %	0 %	0 %
	11	Bij uitbesteding van taken neemt het bestuur in de overeenkomst met de dienstverlener adequate maatregelen op voor als de dienstverlener of een door hem ingeschakelde derde onvoldoende presteert, de overeenkomst niet naleeft, schade veroorzaakt door handelen of nalaten.		100 %	0 %	0 %
	12	Het bestuur zorgt dat het zicht heeft op de keten van uitbesteding.		100 %	0 %	0 %
	13	Het bestuur zorgt ervoor dat het beloningsbeleid van partijen aan wie taken worden uitbesteed, niet aanmoedigt om meer risico's te nemen dan voor het fonds aanvaardbaar is. Om dit te bereiken maakt het bestuur dit onderdeel van de contractafspraken bij het sluiten of verlengen van de uitbestedingsovereenkomst of - indien van toepassing - via zijn aandeelhouderspositie.		98 %	2 %	0 %
	14	Het bestuur evalueert jaarlijks de kwaliteit van de uitvoering en de gemaakte kosten kritisch en spreekt een dienstverlener aan als deze de afspraken niet of onvoldoende nakomt.		99 %	1 %	0 %
3. Integer handelen	15	Het bestuur legt de gewenste cultuur vast en stelt een interne gedragscode op.		99 %	1 %	0 %
	16	De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers ondertekenen de interne gedragscode van het fonds en een jaarlijkse nalevingsverklaring, en zij gedragen zich daarnaar.		99 %	1 %	0 %
	17	Alle nevenfuncties worden gemeld aan de compliance officer.		99 %	1 %	0 %

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toe- pas- sing	Afwij- king	Niet- nale- ving
	18	Tegenstrijdige belangen of reputatierisico's worden gemeld. De leden van het bestuur, het VO of het BO, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling. Zij laten zich op hun functioneren toetsen.		99 %	1 %	0 %
	19	Het lidmaatschap van een orgaan is niet verenigbaar met dat van een ander orgaan binnen het fonds of van de visitatiecommissie.		100 %	0 %	0 %
	20	Het bestuur zorgt dat onregelmatigheden kunnen worden gemeld en dat betrokkenen weten hoe en bij wie.		100 %	0 %	0 %
	21	De organisatie kent een klokkenluidersregeling en bevordert dat ook externe dienstverleners een klokkenluidersregeling hebben. De organisatie zorgt ervoor dat men weet hoe en bij wie kan worden gemeld.		96 %	4 %	0 %
	22	Het bestuur kent de relevante wet- en regelgeving en interne regels, weet hoe het fonds daar invulling aan geeft en bewaakt de naleving (compliance).		100 %	0 %	0 %
4. Kwaliteit nastreven	23	Het bestuur is collectief verantwoordelijk voor zijn functioneren. De voorzitter is eerste aanspreekpunt; hij/zij is als eerste verantwoordelijk voor zorgvuldige besluitvorming en procedures.		100 %	0 %	0 %
	24	Het bestuur waarborgt dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.		99 %	1 %	0 %
	25	Ieder bestuurslid heeft stemrecht.		94 %	6 %	0 %
	26	Het bestuur zorgt voor permanente educatie van zijn leden.		98 %	2 %	0 %
	27	Het bestuur staat open voor kritiek en leert van fouten.		100 %	0 %	0 %
	28	Het eigen functioneren is voor het bestuur en voor het intern toezicht een continu aandachtspunt. Het bestuur en het intern toezicht evalueren in elk geval jaarlijks het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken het bestuur en het intern toezicht één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.		92 %	8 %	0 %
	29	Het eigen functioneren is voor het BO een continu aandachtspunt. Het BO evalueert in elk geval jaarlijks het func-		100 %	0 %	0 %

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toe- pas- sing	Afwij- king	Niet- nale- ving
		tioneren van het eigen orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betreft het BO één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij.				
	30	Het eigen functioneren is voor het VO een continu aandachtspunt. Het VO evalueert met enige regelmaat het functioneren van het eigen orgaan.		89 %	11 %	0 %
5. Zorgvuldig be- noemen	31	De samenstelling van fondsorganen is wat betreft geschiktheid, complementariteit, diversiteit, afspiegeling van belanghebbenden en continuïteit, vastgelegd in beleid. Zowel bij de aanvang van een termijn, als ook tussentijds bij de zelfevaluatie vindt een check plaats.		81 %	5 %	14 %
	32	Het bestuur zorgt voor geschiktheid, complementariteit en continuïteit binnen het bestuur. Daarbij houdt het rekening met opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd. Het bestuur toetst de geschiktheid van bestuursleden bij het aantreden en gedurende het bestuurslidmaatschap.		100 %	0 %	0 %
	33	In zowel het bestuur als in het VO of het BO is er tenminste één vrouw en één man. Er zitten zowel mensen van boven als van onder de 40 jaar in. Het bestuur stelt een stappenplan op om diversiteit in het bestuur te bevorderen.		14 %	9 %	77 %
	34	De zittingsduur van een lid van het bestuur, het VO, het BO en raad van toezicht is maximaal vier jaar. Een bestuurslid en een lid van het BO kunnen maximaal twee keer worden herbenoemd, een lid van de raad van toezicht maximaal één keer. Leden van een visitatiecommissie zijn maximaal acht jaar betrokken bij hetzelfde fonds.		72 %	28 %	0 %
	35	Het bestuur, het BO en het intern toezicht houden bij het opstellen van de profielschets rekening met het diversiteitsbeleid. Het VO houdt hier rekening mee bij het opstellen van de competentievisie.		98 %	2 %	0 %
	36	Het bestuur, het VO of het BO en de raad van toezicht leggen bij de vacature de eisen voor de vacante functie vast. Hierbij wordt rekening gehouden met de in de normen 31, 32 en 33 opgenomen eisen.		99 %	1 %	0 %
	37	Bij de vervulling van een vacature wordt actief gezocht (en/of actief opgeroepen om te zoeken) naar kandidaten		99 %	1 %	0 %



Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toe- pas- sing	Afwij- king	Niet- nale- ving
		die passen in de diversiteitsdoelstellingen. Het bestuur neemt hierover tijdig contact op met degenen die betrokken zijn bij het voordragen of de verkiezing van kandidaten.				
	38	Het bestuur en het BO toetsen voorgedragen kandidaten mede aan de hand van de diversiteitsdoelstellingen. Het VO bevordert dat in de procedure de competentievisie wordt meegenomen, inclusief de diversiteitsdoelstellingen.		99 %	1 %	0 %
	39	Een bestuurslid wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, na het horen van de raad van toezicht over de procedure. Een lid van de raad van toezicht of visitatiecommissie wordt benoemd door het bestuur na bindende voordracht van het verantwoordingsorgaan en wordt ontslagen door het bestuur na bindend advies van het verantwoordingsorgaan. Een lid van het verantwoordingsorgaan wordt benoemd door het bestuur en ontslagen door het verantwoordingsorgaan zelf. In uitzonderlijke situaties kan het bestuur in overleg met het intern toezicht een lid ontslaan.		84 %	16 %	0 %
6. Gepast belonen	41	Het pensioenfonds voert een beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Dit beleid is in overeenstemming met de doelstellingen van het pensioenfonds. Ook is het beleid passend gelet op de bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep waarvoor het fonds de pensioenregeling uitvoert.		99 %	1 %	0 %
	42	De beloningen staan in redelijke verhouding tot verantwoordelijkheid, functie-eisen en tijdsbeslag.		99 %	1 %	0 %
	43	Het bestuur is terughoudend als het gaat om prestatiegerelateerde beloningen. Prestatiegerelateerde beloningen zijn niet hoger dan 20 procent van de vaste beloning. Ze zijn niet gerelateerd aan de financiële resultaten van het fonds.		99 %	1 %	0 %
	44	Het bestuur voorkomt dat door een te hoge beloning van de leden van het intern toezicht, een financieel belang een kritische opstelling in de weg staat.		100 %	0 %	0 %
	45	Bij tussentijds ontslag van een bestuurslid zonder arbeidsovereenkomst of van een lid van het intern toezicht verstrekt het bestuur geen transitie- of		100 %	0 %	0 %

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toe- pas- sing	Afwij- king	Niet- nale- ving
		ontslagvergoeding. Bij ontslag van een (andere) medebeleidsbepaler moet een eventuele transitie- of ontslagvergoeding passend zijn gelet op de functie en de ontslagreden.				
7. Toezicht houden en inspraak waarborgen	46	Intern toezicht draagt bij aan effectief en slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan beheerste en integere bedrijfsvoering.		100 %	0 %	0 %
	47	Het intern toezicht betreft deze Code bij de uitoefening van zijn taak.		88 %	4 %	8 %
	48	Leden van het intern toezicht zijn betrokken bij het pensioenfonds en 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.		100 %	0 %	0 %
	49	De raad van toezicht stelt zich op als gesprekspartner van het bestuur.		100 %	0 %	0 %
	50	Het bestuur weegt de aanbevelingen van raad van toezicht of visitatiecommissie zorgvuldig en motiveert afwijkingen.		100 %	0 %	0 %
	51	Het BO voert zijn taak uit als 'goed huisvader' (m/v) voor alle belanghebbenden.		99 %	1 %	0 %
	52	Het BO zorgt dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren.		100 %	0 %	0 %
	53	Het BO bewaakt of het bestuur de uitvoeringsovereenkomst of het uitvoeringsreglement en het pensioenreglement juist uitvoert. Ook bewaakt het BO of het bestuur de belangen van de verschillende groepen belanghebbenden evenwichtig afweegt.		100 %	0 %	0 %
	54	Het BO onderneemt actie als het van oordeel is dat het bestuur niet naar behoren functioneert.		100 %	0 %	0 %
	55	Het bestuur gaat een dialoog aan met het VO dan wel het BO bij het afleggen van verantwoording.		100 %	0 %	0 %
	56	Het bestuur draagt de accountant of actuaris die controle uitvoert in beginsel geen andere werkzaamheden op dan controle. Geeft het bestuur wel een andere opdracht, dan vraagt dit zorgvuldige afweging en een afzonderlijke opdrachtformulering.		99 %	1 %	0 %
	57	Het bestuur beoordeelt vierjaarlijks het functioneren van de accountant en de		99 %	1 %	0 %

Thema	Norm	Beschrijving norm	Opsplitsing	Toe- pas- sing	Afwij- king	Niet- nale- ving
		actuaris en stelt het intern toezicht en VO of BO van de uitkomst op de hoogte.				
8. Transparantie bevorderen	58a	Het bestuur geeft publiekelijk inzicht in missie, visie en strategie.	Missie, visie en strategie	98 %	1 %	2 %
	58b		Doelstellingen bereikt?	99 %	1 %	1 %
	59	Het bestuur geeft inzicht in het beleid, de besluitvormingsprocedures, de besluiten en de realisatie van het beleid.		100 %	0 %	0 %
	60	Het bestuur vervult zijn taak op een transparante (open en toegankelijke) manier. Dat zorgt ervoor dat belanghebbenden inzicht kunnen krijgen in de informatie, overwegingen en argumenten die ten grondslag liggen aan besluiten en handelingen.		100 %	0 %	0 %
	61	Het bestuur legt gemotiveerd vast voor welke wijze van uitvoering is gekozen. Deze informatie is beschikbaar voor de belanghebbenden.		100 %	0 %	0 %
	62	Het bestuur legt zijn overwegingen omtrent verantwoord beleggen vast en zorgt ervoor dat deze beschikbaar zijn voor belanghebbenden.		98 %	0 %	2 %
	63	Het bestuur stelt beleid vast rond transparantie en communicatie. Het bestuur evalueert dit beleid periodiek en in ieder geval eens per drie jaar.		98 %	2 %	0 %
	64a	Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de naleving van de interne gedragscode (zoals bedoeld in de normen 15 en 16) en deze Code, net als over de evaluatie van het functioneren van het bestuur.	Interne gedragscode	99 %	1 %	0 %
	64b		Code Pensioenfondsen	99 %	0 %	1 %
	64c		Evaluatie functioneren bestuur	97 %	1 %	2 %
65	Het bestuur zorgt voor een adequate klachten- en geschillenprocedure die voor belanghebbenden eenvoudig toegankelijk is. In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de afhandeling van klachten en de veranderingen in regelingen of processen die daaruit voortvloeien.		97 %	1 %	2 %	



# seo economisch onderzoek

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