



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Intern Toezicht bij Nederlandse Pensioenfondsen

Vertrouwen, diversiteit en de lerende organisatie

Onderzoek in opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen

14 januari 2022

Dr. Natascha van der Zwan

Dr. Philipp Golka

Met medewerking van Aalt-Jan Smits, B.Sc.

Afkortingen

APF	Algemeen Pensioenfonds
BPF	Bedrijfstakpensioenfonds
BrPF	Beroepspensioenfonds
BO	Belanghebbendenorgaan
NUB	Niet-uitvoerende bestuurder
OPF	Ondernemingspensioenfonds
RvT	Raad van Toezicht
VC	Visitatiecommissie
VO	Verantwoordingsorgaan

Inhoud

Afkortingen	2
Lijst van figuren en tabellen.....	5
Dankwoord	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	9
1.1 De uitdaging van intern toezicht.....	9
1.2 Doel van het onderzoek	10
1.3 Opzet van het onderzoek	11
1.4 Leeswijzer.....	12
Hoofdstuk 2: Intern toezicht in de Nederlandse pensioensector	14
2.1 Drie vormen van intern toezicht	14
2.2 Ontwikkeling van het intern toezicht in de pensioensector	15
2.3 Twee perspectieven op intern toezicht	18
Hoofdstuk 3: Het gebruik van de Code Pensioenfondsen	21
3.1 Kennis van de Code Pensioenfondsen	21
3.2 Toepassing van de Code Pensioenfondsen	22
3.3 Aandachtspunten	26
Hoofdstuk 4: Vertrouwen en voorkeuren van de belanghebbenden	28
4.1 De rol van het intern toezicht	28
4.2 Voorkeuren meten	30
4.3 Vertrouwen waarmaken en de Code Pensioenfondsen.....	33
4.4 Aandachtspunten	33
Hoofdstuk 5: Diversiteit	35
5.1 Diversiteit in pensioenfondsorganen	35
5.2 Diversiteit en intern toezicht.....	37
5.3 Diversiteit en de Code Pensioenfondsen	39
5.4 Aandachtspunten	41
Hoofdstuk 6: De lerende organisatie	43
6.1 Het pensioenfonds als lerende organisatie.....	43
6.2 Intern toezicht binnen de lerende organisatie	44
6.3 De lerende organisatie in de Code Pensioenfondsen.....	46
6.4 Aandachtspunten	47
Hoofdstuk 7: Goede Praktijken	49
7.1 Gebruik van de Code	49

7.2 Vertrouwen waarmaken.....	50
7.3 Diversiteit	51
7.4 De lerende organisatie	53
Hoofdstuk 8: Conclusie	55
8.1 Voornaamste bevindingen	55
8.1.1 Gebruik van de Code Pensioenfondsen	55
8.1.2 Op welke manier gaat de organisatie, waaronder het intern toezicht, om met de preferenties van deelnemers en op welke wijze draagt zij zorg voor het vertrouwen van de deelnemers?.....	55
8.1.3 Hoe houdt de organisatie, waaronder het intern toezicht, rekening met diversiteit en inclusie?	56
8.1.4. Hoe stimuleert de organisatie, waaronder het intern toezicht, het lerend vermogen van de organisatie?.....	57
8.2 Blik op de toekomst.....	57
Bibliografie.....	59
Appendix A: Vragen uit onderzoeksopdracht	61
Appendix B: Tabellen	63
Appendix C: Online enquête	72

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: Positionering van de drie vormen van het intern toezicht	15
Figuur 2: Ontwikkeling intern toezicht, 2007-2020.....	17
Figuur 3: Antwoorden op de stelling “Ik vind de Code Pensioenfondsen een nuttig hulpmiddel in het definiëren van mijn taken en verantwoordelijkheden als intern toezichthouder”.....	21
Figuur 4: Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van de Code Pensioenfondsen?.....	22
Figuur 5: Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van de normen voor het intern toezicht in de Code Pensioenfondsen?.....	22
Figuur 6: Voor welke activiteiten van het intern toezicht gebruikt u de Code Pensioenfondsen?.....	24
Figuur 7: Tijdens welke momenten brengt u de Code Pensioenfondsen ter sprake?.....	25
Figuur 8: Welke informatiebronnen benut u, wanneer u informatie over de Code Pensioenfondsen nodig heeft?.....	26
Figuur 9: Wat doet het intern toezicht om te waarborgen dat de organisatie zorg draagt voor het vertrouwen van de belanghebbenden in het pensioenfonds?	28
Figuur 10: Ziet u obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het waarborgen van het vertrouwen van de belanghebbenden?.....	29
Figuur 11: Met welke frequentie onderzoekt uw pensioenfonds de voorkeuren van belanghebbenden?	31
Figuur 12: Bent u bekend met de methoden waarmee het fonds de voorkeuren van belanghebbenden onderzoekt? Zo ja, welke?.....	31
Figuur 13: Over welke onderwerpen onderzoekt het pensioenfonds de voorkeuren van belanghebbenden?	32
Figuur 14: Meet het intern toezicht ook het effect van bovenstaande praktijken of maatregelen?.....	33
Figuur 15: Op wie is het schriftelijk diversiteitsbeleid van toepassing?.....	36
Figuur 16: Wat is de reikwijdte van het diversiteitsbeleid?.....	37
Figuur 17: Voldoet het intern toezicht aan diversiteitsbeleid (als % van fondsen met geschreven diversiteitsbeleid)	37
Figuur 18: Bent u bekend met de persoonskenmerken van verschillende cohorten van belanghebbenden?	38
Figuur 19: Neemt het intern toezicht maatregelen om bekend te raken met persoonskenmerken van deelnemers?	38
Figuur 20: Thema 5 van de Code Pensioenfondsen definieert diversiteit binnen fondsorganen in termen van opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd. Vindt u deze definitie voldoende?	40
Figuur 21: Welke maatregelen neemt het pensioenfondsbestuur om ervoor te zorgen dat het een lerend onderdeel van de organisatie is?	44

Figuur 22: Welke maatregelen neemt u om ervoor te zorgen dat het intern toezicht zélf een lerend onderdeel van de organisatie is?.....	45
Figuur 23: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om het lerend vermogen van de organisatie verder te versterken?.....	46
Figuur 24: Thema 4 van de Code Pensioenfondsen (Kwaliteit nastreven) definieert de voornaamste dimensies van een lerende organisatie, zoals zorgdragen voor permanente educatie, luisteren naar kritiek en periodieke zelf-evaluatie. Hoe tevreden bent u over de reikwijdte van deze dimensies?.....	47
Tabel 1: Perspectieven op toezichthouden per onderzoeksthema.....	18
Tabel 2: Respons enquête naar type intern toezicht.....	63
Tabel 3: Respons enquête naar type pensioenfonds.....	63
Tabel 4: Respons enquête naar belegd vermogen pensioenfonds.....	63
Tabel 5: Respons enquête naar aantal deelnemers pensioenfonds.....	64
Tabel 6: Overzicht van geïnterviewden.....	64
Tabel 7: Artikel 47 van de Code Pensioenfondsen stelt: "Het intern toezicht betreft deze Code bij de uitoefening van zijn taak". Hoe geeft u invulling aan deze norm?.....	65
Tabel 8: Zijn er in uw optiek wijzigingen of toevoegingen nodig in de Code Pensioenfondsen om een nuttiger hulpmiddel te zijn in het definiëren van uw taken en verantwoordelijkheden als intern toezichthouder?.....	65
Tabel 9: Antwoordcategorie “overige, namelijk” bij vraag “Wat doet het intern toezicht om te waarborgen dat de organisatie zorg draagt voor het vertrouwen van de belanghebbenden in het pensioenfonds?”.....	65
Tabel 10: Welke praktijken of maatregelen van het intern toezicht om het vertrouwen van belanghebbenden in het pensioenfonds te waarborgen ervaart u als bijzonder nuttig?.....	66
Tabel 11: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het waarborgen van het vertrouwen van de belanghebbenden? Zo ja, welke?.....	66
Tabel 12: Hoe kan de Code Pensioenfondsen voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij de evenwichtige afweging van belangen?.....	66
Tabel 13: Neemt het intern toezicht maatregelen om bekend te raken met de persoonskenmerken van de belanghebbenden van het pensioenfonds? Zo ja, welke?.....	66
Tabel 14: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het realiseren van diversiteit binnen fondsorganen? Zo ja, welke obstakels zijn dit?.....	67
Tabel 15: Welke maatregelen neemt het intern toezicht om diversiteit en representatie van belanghebbenden binnen het pensioenfonds te realiseren?.....	67
Tabel 16: Welke maatregelen of praktijken van het intern toezicht vindt u in het bijzonder nuttig om diversiteit en representatie van belanghebbenden te realiseren?.....	67
Tabel 17: Hoe zou de definitie van diversiteit in de Code Pensioenfondsen verbeterd kunnen worden?.....	68
Tabel 18: Hoe kan de Code Pensioenfondsen voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij diversiteit en inclusie?.....	68
Tabel 19: Thema 4 van de Code Pensioenfondsen stelt dat een pensioenfonds een 'lerende organisatie' dient te zijn. Op welke wijze geeft het pensioenfonds gehoor aan deze verplichting?.....	68
Tabel 20: Welke effecten hebben deze maatregelen?.....	69

Tabel 21: Hoe stimuleert het intern toezicht de organisatie deze onderwerpen voor te bereiden en te behandelen?	69
Tabel 22: Wat heeft u geleerd en/of geïmplementeerd na de periodieke zelf-evaluatie?	70
Tabel 23: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om het lerend vermogen van de organisatie verder te versterken? Zo ja, welke obstakels zijn dit?	70
Tabel 24: Welke maatregelen of praktijken van het intern toezicht vindt u in het bijzonder nuttig om het lerend vermogen van de organisatie te versterken?	70
Tabel 25: Hoe kan de Code Pensioenfondsen voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij het versterken van het lerend vermogen van de organisatie?	71

Dankwoord

Voor u ligt de rapportage van het onderzoek naar intern toezichthouders in de Nederlandse pensioensector, uitgevoerd door het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. Dit onderzoek had niet uitgevoerd kunnen worden zonder de medewerking van een groot aantal personen, aan wie wij dank verschuldigd zijn.

Onze dank gaat allereerst uit naar de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen voor het in ons gestelde vertrouwen en voor de prettige samenwerking tijdens dit onderzoek. Wij danken mr. Gerard Metske CPL voor zijn ondersteuning tijdens dit project. Ook danken wij prof. dr. Gerda van Dijk, prof. dr. Muel Kaptein en mr. Frans Prins CPE, leden van de begeleidingscommissie, voor hun feedback en advies gedurende de verschillende fasen van dit onderzoek.

Aalt-Jan Smits heeft essentiële ondersteuning geboden bij het verzamelen en analyseren van de onderzoeksgegevens en bij het opstellen van dit rapport. Wij zijn hem zeer erkentelijk. We danken ook onze collega's bij het DEEPEN-project (*Democratic Governance of Occupational Pensions*) voor het delen van hun kennis over intern toezicht in andere pensioenstelsels.

Tot slot gaat onze dank uit naar de intern toezichthouders, die aan ons onderzoek hebben meegewerkt. We hebben hen leren kennen als een bevlogen groep professionals, die zich met veel kennis en kunde inzetten voor goed pensioenfondsbestuur in Nederland. We zijn hen bijzonder erkentelijk voor het delen van hun ervaringen en zienswijzen. We hopen dat we met dit onderzoek een herkenbaar beeld van het intern toezicht in de Nederlandse pensioensector hebben gegeven.

Natascha van der Zwan en Philipp Golka

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 De uitdaging van intern toezicht

Intern toezicht is één van de drie kernelementen van goed pensioenfondsbestuur, naast besturen en verantwoording afleggen. De formele taakstelling van het intern toezicht volgt uit de Pensioenwet en wordt nader uitgewerkt in gedragscodes zoals de Code Pensioenfondsen. Taak van het intern toezicht is om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in het pensioenfonds (art. 104 PW). Specifiek noemt de wetgever het toezicht op adequate risicobeheersing en op evenwichtige belangenafweging door het bestuur. Norm 46 uit de Code Pensioenfondsen voegt daaraantoe, dat het intern toezicht bijdraagt aan “effectief en slagvaardig functioneren, alsmede beheerste en integere bedrijfsvoering”. Daarbij is het essentieel dat het intern toezicht zich onafhankelijk opstelt jegens de overige fondsorganen en andere betrokken partijen.

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen heeft de opdracht gegeven de werking van het intern toezicht bij Nederlandse pensioenfondsen te onderzoeken. Intern toezichthouders staan voor grote uitdagingen in de uitvoering van hun taken. Sinds de inwerkingtreding van zowel de Pensioenwet (2006) als de Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen (2013) is een complex systeem van pensioenfondsbestuur ontstaan, waarin verschillende vormen van intern toezicht naast elkaar opereren. Deze vormen vereisen elk een ander soort taakafbakening en rol van de intern toezichthouder binnen het bestaande krachtenveld van fondsorganen, sociale partners en andere partijen zoals uitvoeringsorganisaties of externe adviseurs. De continu evoluerende positie van de intern toezichthouder binnen het pensioenfonds wordt verder gevormd door een groeiend juridisch kader van wettelijke regels en gedragsnormen. Niet altijd is duidelijk hoe deze regels en normen van toepassing zijn op het intern toezicht. Daardoor is ook ruimte voor eigen interpretatie van de eigen verantwoordelijkheden en hoe deze uit te voeren.

Tegelijkertijd spelen intern toezichthouders een belangrijke rol bij het vergroten en waarborgen van maatschappelijk vertrouwen in het pensioenstelsel. Dit vertrouwen staat al jaren onder druk. Enerzijds heeft de sector te kampen gehad met maatschappelijke ontevredenheid, als het gevolg van financiële tegenvallers sinds de Grote Recessie en toegenomen druk op de intergenerationale solidariteit.¹ Anderzijds wordt de pensioensector geconfronteerd met een groot aantal deelnemers die ‘pensioenonbewust’ zijn en zelf daardoor minder goed in staat zijn om het functioneren van pensioenfondsen te beoordelen.² Door de kwaliteit van besluitvorming te bewaken dragen intern toezichthouders bij aan de toekomstbestendigheid van het Nederlandse pensioenstelsel.

De toekomstbestendigheid van het pensioenstelsel hangt ook af van hoe de sector omgaat met grote maatschappelijke veranderingen. De klimaatcrisis en de COVID-19 pandemie zijn slechts

¹ Harry van Dalen en Kène Henkens 2015, “Het vertrouwen in de pensioensector: trends en determinanten”, *TPEDigitaal* 9(1), pp. 1-20; Harry van Dalen en Kène Henkens 2021, “Divergerend pensioenvertrouwen in een jaar van paniek en verwarring”, *Netspar Occasional Paper* 05/2021, Tilburg: Netspar.

² Wijzer in Geldzaken 2020, *Pensioenmonitor 2020. Een onderzoek naar kennis, houding en gedrag rondom de oudedagsvoorziening onder de Nederlandse beroepsbevolking*, <https://www.wijzeringeldzaken.nl/platform-wijzeringeldzaken/publicaties/pensioenmonitor-2020-wijzer-in-geldzaken.pdf>.

twee voorbeelden van urgente vraagstukken, die de omgeving waarin pensioenfondsen opereren radicaal veranderen. Van intern toezichthouders vereist dit niet alleen het vergaren van nieuwe kennis, maar ook nieuwe inzichten in hoe deze ontwikkelingen druk zetten op een evenwichtige belangafweging, adequate risicobeheersing en een zorgvuldig beleggingsbeleid door het fondsbestuur. Maar wellicht de grootste verandering zal de invoering van het nieuwe pensioencontract zijn. Ook over dat nieuwe contract bestaat nog onzekerheid, zolang de parlementaire behandeling van de nieuwe wetgeving nog niet is afgerond. Er zal bij de invoering van het nieuwe contract veel van pensioenfondsen verwacht worden, zowel qua uitvoering van de pensioenregeling als qua communicatie naar de deelnemer. Ook in dit opzicht ligt voor intern toezichthouders een belangrijke taak weggelegd.

1.2 Doel van het onderzoek

Met dit onderzoek wil de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen beter inzicht krijgen in de werking van het intern toezicht bij Nederlandse pensioenfondsen. Overkoepelend thema van dit onderzoek is 1) de *ervaring van intern toezichthouders met de Code Pensioenfondsen*: hoe zij de normen uit de Code in de praktijk toepassen en waar zij mogelijkheden tot aanpassing van deze normen zien. De overige onderzoeksthema's zijn direct gerelateerd aan de thema's binnen de Code Pensioenfondsen. Zo staat centraal 2) op welke manier de organisatie, waaronder het intern toezicht, omgaat met de voorkeuren van deelnemers en op welke wijze zij zorgdraagt voor het *vertrouwen van de deelnemers*; 3) *diversiteit en inclusie*, waarbij eveneens de invulling van de evenwichtige belangenafweging in ogenschouw genomen wordt; en 4) het stimuleren van *het lerend vermogen van de organisatie*. Appendix A geeft een schematisch overzicht van de onderzoeksvragen per thema.

Het onderzoek bestaat uit een online enquête en diepte-interviews onder intern toezichthouders bij Nederlandse pensioenfondsen. De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen heeft via haar ledenlijst voorzitters van het intern toezicht uitgenodigd om vrijwillig deel te nemen aan dit onderzoek. In totaal zijn uitnodigingen naar 181 pensioenfondsen verstuurd. Ook zijn intern toezichthouders via de nieuwsbrieven van de Pensioenfederatie en van de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector op het onderzoek gewezen. Alle deelnemers zijn middels een toestemmingsformulier geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de vertrouwelijke behandeling van onderzoeksgegevens (inclusief het niet delen van ruwe data door de onderzoekers met de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen) en het gebruik van onderzoeksresultaten.

We hebben 124 ingediende enquêtes mogen ontvangen. Daarvan zijn er 34 uitgesloten van onze steekproef, omdat ze onvolledig waren of ingevuld door meer dan één persoon van hetzelfde pensioenfonds. Onze steekproef bestaat daarmee uit 90 enquêtes, hetgeen zich vertaalt naar een responspercentage van 50%. De helft van onze respondenten (51%) is actief als lid van de Raad van Toezicht, terwijl ongeveer een derde lid is van een visitatiecommissie (32%) of niet-uitvoerend bestuurder is (14%). Daarmee wijkt de verdeling binnen het onderzoek op slechts enkele procentpunten af van de nationale percentages (zie Appendix B, tabel 2). Anders

geformuleerd: de steekproef omvat meer dan de helft van de raden van toezicht (56%) en one-tier boards in het pensioenstelsel (54%), maar in mindere mate de visitatiecommissies (39%).

Ook is het mogelijk om de responspercentages te vergelijken op andere belangrijke dimensies van het Nederlandse pensioenstelsel. Zo zijn bedrijfstakpensioenfondsen iets meer in dit onderzoek vertegenwoordigd dan in de sector als geheel (30% versus 23%) tegenover een lichte ondervertegenwoordiging van ondernemingspensioenfondsen (60% versus 68%) en beroepspensioenfondsen (7% versus 5%).³ De verdeling van Algemeen Pensioenfondsen in de steekproef (3%) is gelijk aan de verdeling in het pensioenstelsel als geheel (zie Appendix B, tabel 3). Eenzelfde beeld wordt duidelijk bij een vergelijking op basis van belegd vermogen en aantal deelnemers (zie Appendix B, tabellen 4 en 5). We zijn van mening dat de steekproef daarmee voldoende representatief is voor de sector als geheel.

Wel moet worden benadrukt dat representativiteit van de steekproef slechts in beperkte mate van belang is voor dit onderzoek. Doel van het onderzoek is immers om bestaande praktijken van intern toezicht in kaart te brengen alsook de betekenis die intern toezichthouders aan deze praktijken geven. Daarbij is de insteek niet om de grote gemene deler tussen de verschillende vormen van intern toezicht te vinden, maar juist om bestaande variëteit waar te nemen. Om die reden is getracht zo veel mogelijk intern toezichthouders te laten deelnemen aan het onderzoek en is niet gekozen voor een gerandomiseerde steekproef. Op basis van de geobserveerde variëteit stellen we een conceptueel kader op (zie hoofdstuk 2.3). Hieronder beschrijven we onze methoden in meer detail.

1.3 Opzet van het onderzoek

Zoals hierboven beschreven hebben we in dit onderzoek verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd. Het voordeel van een dergelijke strategie is dat we de beperkingen van de ene methode kunnen compenseren met de voordelen van de andere methode. Met de online enquête hebben we een groot aantal intern toezichthouders kunnen bereiken, waardoor we een brede indruk hebben gekregen van het intern toezicht in de pensioensector. Dankzij de kleinschaliger interviews hebben we de bevindingen uit de enquête vervolgens kunnen verdiepen en contextualiseren. Ook uit de open vragen in de enquête hebben we verdiepende kennis weten te halen over onder andere de motivaties van intern toezichthouders, hun ervaringen en bestaande goede praktijken. Voorlopige onderzoeksgegevens zijn vervolgens gevalideerd tijdens twee rondetafelbijeenkomsten met pensioenprofessionals.

Voor de analyse van de gesloten vragen uit de enquête hebben wij gebruik gemaakt van descriptieve statistiek, die in onderstaand rapport gepresenteerd zal worden. De antwoorden op de open vragen zijn door de auteurs gecodeerd. Daarbij is gekozen voor een combinatie van open coderen en axiaal coderen. Bij open coderen worden alle antwoorden na lezing een code toegekend op basis van de inhoud van de tekst. Daarna zijn de codes gegroepeerd naar overkoepelend

³ De Nederlandsche Bank 2022, “Onder toezicht staande pensioenfondsen (jaar)”, *DNB Toezichtsdata*, www.dnb.nl/statistieken.

thema (axiaal coderen). Hierdoor wordt duidelijk welke zienswijzen door meerdere toezicht-houders gedeeld worden. Ook hebben we voor elk antwoord genoteerd of dit afkomstig was van een RvT-lid, een VC-lid of NUB. We hebben dus een inductieve methode gehanteerd, waarbij de antwoorden van de toezichthouders zélf leidend zijn geweest voor de nadere analyse. De uitkomsten van deze analyse staan gepresenteerd in de tabellen in Appendix B.⁴

Ter aanvulling op de online enquête hebben we zeven interviews gehouden met intern toezicht-houders. Het doel van de interviews was om de resultaten uit de enquête beter te begrijpen en, waar mogelijk, te verdiepen. De interviews hebben plaatsgevonden in juli en augustus 2021. Alle interviews zijn online afgenomen en opgenomen. Hiervoor hebben de geïnterviewden voorafgaand aan het interview toestemming gegeven. Na elk interview zijn de opnames ge-transcribeerd. Transcripties zijn vervolgens geanonimiseerd om de identiteit van de geïnter-viuewden te beschermen. Voor een overzicht van de geïnterviewden verwijzen we naar tabel 6 in appendix B.

Zowel aan deelnemers aan de enquête als aan de geïnterviewden is om toestemming gevraagd om direct te mogen citeren uit de gegeven antwoorden. Er zijn in deze rapportage alleen citaten gebruikt, waarvoor deze toestemming is gegeven. Hier en daar zijn kleine aanpassingen aan de citaten gedaan om de leesbaarheid te bevorderen. De inhoud van de citaten is onveranderd ge-laten.

De voorlopige resultaten van dit onderzoek zijn op 22 en 28 september 2021 gepresenteerd aan de 30 deelnemers van twee rondetafelgesprekken, georganiseerd door de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen, te Utrecht. De deelnemers aan de rondetafelgesprekken waren allen actief in de pensioensector, waaronder binnen het intern toezicht. Tijdens de rondetafelgesprek-ken presenteerden de onderzoekers de voorlopige resultaten uit de online enquête, waarna een zestal praktische dilemma's werden geformuleerd op basis van het onderzoek. Deelnemers wer-den vervolgens uitgenodigd hun reactie te geven op deze dilemma's op basis van hun eigen ervaring. Waar de rondetafelgesprekken nieuwe inzichten genereerden, zijn deze meegenomen in onderstaande analyse.

1.4 Leeswijzer

In wat volgt, verwachten wij aanknopingspunten te bieden voor de verdere ontwikkeling van het intern toezicht in de Nederlandse pensioensector. In hoofdstuk 2 schetsen we de ontwikke-ling van het intern toezicht binnen het huidige pensioenlandschap en presenteren we de voor-naamste onderzoeksbevindingen. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe intern toezichthouders de Code Pensioenfondsen gebruiken. In hoofdstuk 4 rapporteren we de bevindingen met betrekking tot het thema 'vertrouwen waarmaken': hoe intern toezichthouders bijdragen aan activiteiten van het fonds gericht op het vergroten van het vertrouwen van de belanghebbenden, met bijzondere aandacht voor de voorkeuren van de belanghebbenden. Hoofdstuk 5 beschrijft vervolgens het

⁴ Antwoorden die slechts één keer werden genoemd in de open vragen van de enquête zijn niet meegenomen in de analyse.

denken en doen van intern toezichthouders met betrekking tot het thema diversiteit. Hoofdstuk 6 draait om het thema van de lerende organisatie: hoe moedigen intern toezichthouders bestuurders aan kwaliteit na te streven en welke leeractiviteiten ondernemen zij zelf? Hoofdstuk 7 geeft een overzicht van goede praktijken, zoals genoemd door de deelnemers aan dit onderzoek. Het rapport sluit af met een samenvatting van de voornaamste bevindingen en aandachtspunten voor de toekomst (hoofdstuk 8).

Hoofdstuk 2: Intern toezicht in de Nederlandse pensioensector

De Nederlandse pensioensector kent drie vormen van intern toezicht om de activiteiten van pensioenfondsbesturen te controleren: de raad van toezicht, de visitatiecommissie en niet-uitvoerende bestuurders in een *one-tier board*. Dit systeem van intern toezicht op het pensioenfondsbestuur is uniek in Europa. Sommige Europese landen hebben wel raden van toezicht voor pensioeninstellingen of soortgelijke gremia, zoals de Duitse *Aufsichtsrat* of de Spaanse *comisión de control*. Daarentegen bestaan er ook nog diverse Europese landen waar intern toezicht op pensioeninstellingen niet breder ingevoerd is dan door middel van de sleutelfunctiehouders, die verplicht gesteld zijn middels Europese wet- en regelgeving.⁵ De combinatie van drie vormen van intern toezicht, zoals we die in Nederland hebben, treffen we niet bij enig ander land aan. Daarmee vormt het Nederlandse systeem van intern toezicht een bijzonder onderwerp voor nader onderzoek.

2.1 Drie vormen van intern toezicht

Binnen de Nederlandse pensioensector kan het interne toezicht drie verschillende vormen aannemen. De eerste vorm van intern toezicht is de raad van toezicht (hierna: RvT), die ook voorkomt bij andere non-profitorganisaties zoals zorginstellingen of woningcorporaties. De RvT is een permanent orgaan binnen het pensioenfonds, dat onafhankelijk opereert naast andere organen zoals het bestuur of het verantwoordingsorgaan. De tweede vorm van intern toezicht is de visitatiecommissie (hierna: VC), een externe commissie die toezicht uitoefent door het fonds eenmaal per jaar te visiteren. Tot slot kan intern toezicht ook gedaan worden door niet-uitvoerende bestuurders binnen een gemengd bestuur, oftewel een *one-tier board*.

De vorm van intern toezicht wordt bepaald door het bestuursmodel en de omvang van het pensioenfonds. Waar voor de meeste bedrijfstakpensioenfonds met paritair of onafhankelijk bestuur de RvT verplicht is, kunnen ondernemingspensioenfonds met paritair of onafhankelijk bestuur én een beheerd vermogen tot aan €1 miljard kiezen tussen een RvT of een VC. Ook herverzekerde bedrijfstak- of ondernemingspensioenfonds alsmede beroepspensioenfonds hebben deze keuze. Ondernemingspensioenfonds met een belegd vermogen vanaf €1 miljard hebben verplicht een RvT. Algemeen pensioenfonds met een paritair of onafhankelijk bestuur hebben een RvT. Zowel de RvT als de VC leggen verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan (hierna: VO) of belanghebbendenorgaan (hierna: BO) en aan de werkgever. Daarnaast heeft het intern toezicht een rapportageplicht: bevindingen dienen te worden gepubliceerd in het jaarverslag. Zowel de RvT als de VC bestaat uit minimaal drie natuurlijke personen.

Er zijn belangrijke verschillen tussen een RvT en een VC. Zo heeft de RvT naast de toezichthoudende functie ook een adviserende rol in het fonds. Art 104 lid 2 PW luidt: “De raad van toezicht staat het bestuur met raad ter zijde.” Norm 49 uit de Code Pensioenfonds voegt daaraan toe: “De RvT stelt zich op als gesprekspartner van het bestuur.” Daarnaast heeft de RvT

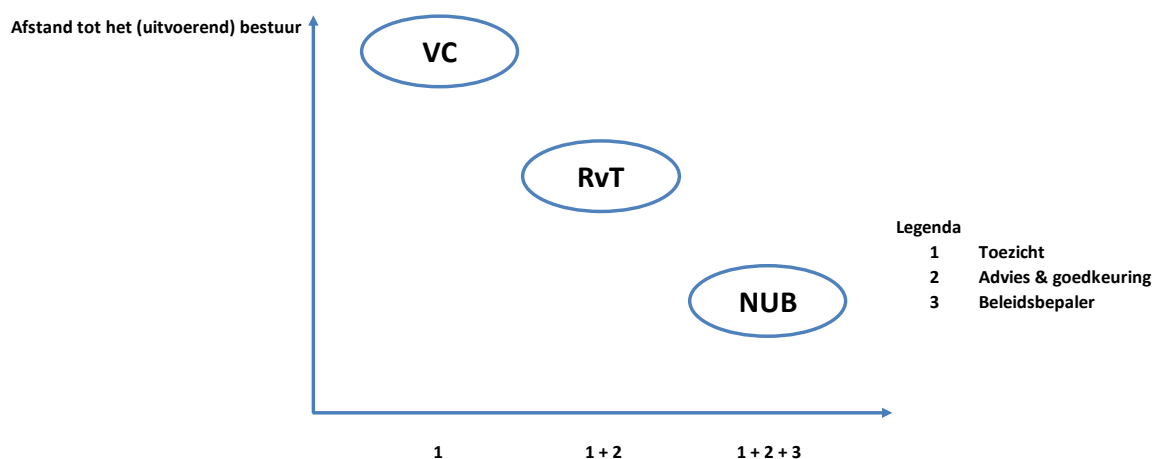
⁵ RICHTLIJN (EU) 2016/2341 van 14 december 2016 betreffende de werkzaamheden van en het toezicht op instellingen voor bedrijfspensioenvoorziening (IBPV's), Publicatieblad van de Europese Unie L 354/37.

goedkeuringsrechten die ontbreken bij de VC (Art 104 lid 3 PW). Deze goedkeuringsrechten zijn van toepassing op het bestuursverslag en de jaarrekening; de profielschetsen voor bestuurders; het beloningsbeleid (m.u.v. dat van het eigen orgaan); overdracht van de verplichtingen; liquidatie, fusie of splitsing van het pensioenfonds; beleid ten aanzien van het aangaan en beëindigen van pensioenovereenkomsten; en het omzetten van het pensioenfonds naar een andere rechtsvorm. De RvT stelt de profielschetsen op voor de eigen leden (Art 104 lid 6 PW). Tot slot is op de RvT de wettelijke verplichting van toepassing om ten minste twee keer per jaar met het pensioenfondsbestuur bijeen te komen (Art. 140 lid 7 PW). Vanwege de goedkeuringsrechten gelden leden van een RvT als medebeleidsbepalers van het pensioenfonds.

Pensioenfondsen met het gemengde bestuursmodel hebben een *one-tier board*. Binnen dergelijke besturen wordt een onderscheid gemaakt tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. De niet-uitvoerende bestuurders (hierna: NUBs) houden toezicht op de uitvoerende bestuurders. Net als bij de RvT en de VC leggen NUBs verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan en aan de werkgever (Art. 101a lid 4 PW). Daarnaast zijn NUBs verantwoordelijk voor het voorzitterschap van het bestuur; het voordragen van kandidaat-bestuurders; en het beloningsbeleid van uitvoerende bestuurders. In tegenstelling tot RvT- of VC-leden zijn NUBs echter ook beleidsbepalers van het fonds, omdat zij deel uitmaken van het pensioenfondsbestuur. In deze hoedanigheid combineren zij dus een bestuurlijke én een toezichthoudende rol binnen het fonds.

De verschillen tussen de drie vormen van intern toezicht kunnen als volgt schematisch weergegeven worden:

Figuur 1: Positionering van de drie vormen van het intern toezicht



2.2 Ontwikkeling van het intern toezicht in de pensioensector

Het unieke systeem van intern toezicht in de Nederlandse pensioensector is in de loop der jaren ontstaan. In 2000 gaf het rapport *Continu op Koers* de aanzet voor de pensioenkoopels om eigen

codes met betrekking tot goed pensioenfondsbestuur te ontwikkelen.⁶ Gemotiveerd door de wens dat ook de pensioensector een uniforme gedragscode zou opstellen gelijk de Code-Tabaksblatt voor beursgenoteerde bedrijven, gaf de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vervolgens opdracht voor het rapport *Eenheid in Verscheidenheid* door Allen & Overy en Boer & Croon.⁷ Dit resulteerde in de Principes voor Goed Pensioenfondsbestuur van de Stichting van de Arbeid, drie jaar na het verschijnen van de OESO-richtlijn over hetzelfde onderwerp.⁸ De Principes benoemden de doelen en taken van het intern toezicht, maar gaven tegelijkertijd het bestuur grote vrijheid hoe het intern toezicht binnen het pensioenfonds vorm te geven. Naast de drie bestaande vormen van intern toezicht noemden de Principes ook de auditcommissie als mogelijke vorm van intern toezicht.⁹

De Grote Recessie van 2008 zette de *governance* van pensioenfondsen verder in de schijnwerpers. Vóór de crisis gaf de afwezigheid van sterke wettelijke kaders pensioenfondsen meer vrijheid in de keuze voor zowel de vorm als de frequentie van het intern toezicht. Zo kozen de meeste pensioenfondsen voor een visitatie om de drie jaar. Zo'n 20% van de fondsen had helemaal geen intern toezicht. In de nasleep van de financiële crisis eisten politici betere *checks and balances* tussen de drie functies van bestuur, vertegenwoordiging en toezicht. Ze plaatsten ook vraagtekens bij de prevalentie van visitatiecommissies, die als “licht” werden beschouwd voor “instituten als pensioenfondsen die aan grote financiële risico's bloot staan”.¹⁰ De taken en verantwoordelijkheden van de verschillende vormen van intern toezicht zijn vervolgens aangepast en opgenomen in wet- en regelgeving.

Sinds 2007 heeft er een duidelijke verschuiving plaatsgevonden van visitatiecommissies naar raden van toezicht als meest voorkomende vorm van intern toezicht bij Nederlandse pensioenfondsen. Deze verschuiving is onder andere het gevolg van de consolidatie van het pensioenlandschap, waarbij met name het aantal ondernemingspensioenfondsen sterk is afgenomen. Tegelijkertijd is het Algemeen Pensioenfonds sinds 2017 in opkomst. In 2020 waren er zeven Algemeen Pensioenfondsen in Nederland.¹¹ Uit de Pensioenwet volgt dat intern toezicht bij een APF met een paritair of onafhankelijk bestuur de vorm krijgt van een Raad van Toezicht. Daarmee lijkt de trend van een dalend aantal visitatiecommissies zich verder door te zetten.

Voor veel pensioenfondsen is de vorm van intern toezicht echter geen vrije keuze, maar vloeit deze voort uit de wettelijke vereisten in de Pensioenwet. Waar pensioenfondsen wél een vrije

⁶ Vereniging van Bedrijfspensioenfondsen, Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen en PricewaterhouseCoopers 2000, *Continu op koers: naar een meer bedrijfsmatig en toegesneden toezicht op de financiële positie van pensioenfondsen*, Den Haag/Rijswijk/Utrecht: VB, OPF en PWC.

⁷ Allen & Overy en Boer & Croon, *Pension Fund Governance, Eenheid in Verscheidenheid*, 6 september 2004; Kamerstukken II 2004-2005, 28 294, nr. 12, pp. 1-15;

⁸ Organization for Economic Cooperation and Development 2002, *Guidelines for Pension Fund Governance*, Parijs: OECD; Stichting van de Arbeid 2005, *Principes voor Goed Pensioenfondsbestuur*, Den Haag: Stichting van de Arbeid.

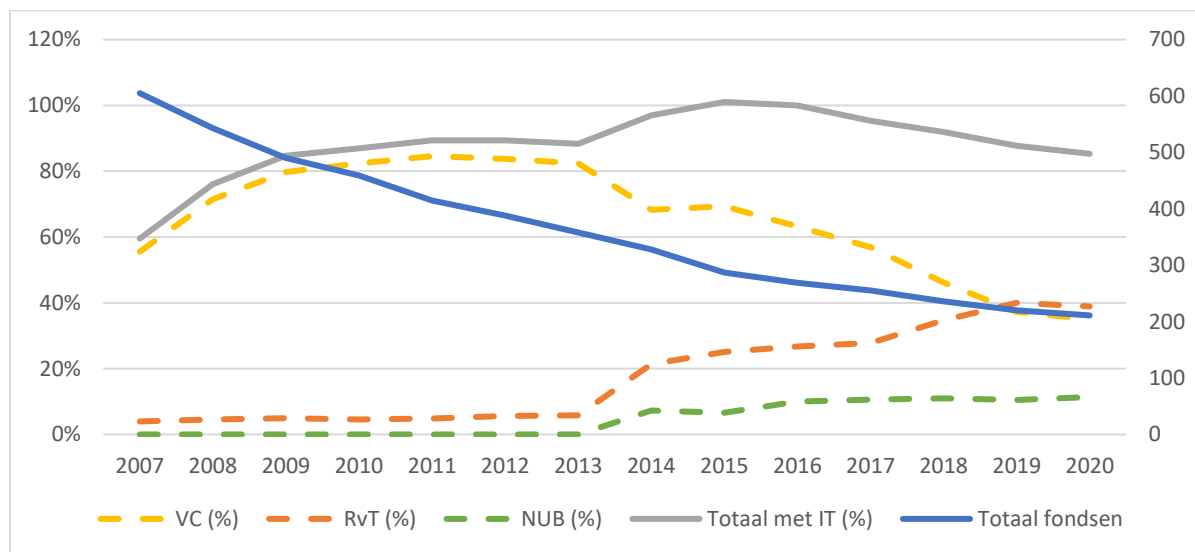
⁹ Eveneens noemenswaardig in deze context zijn de “Aanbevelingen deskundig en competent pensioenbestuur” van de Pensioenfederatie (2007).

¹⁰ Kamerstukken II 2009-2010, 28 298 nr. 37, p.7.

¹¹ De Nederlandsche Bank 2022, “Onder toezicht staande pensioenfondsen (jaar)”, *DNB Toezichtsdata*, www.dnb.nl/statistieken.

keuze hebben voor de vorm van intern toezicht, is uit eerder onderzoek gebleken dat deze vooral werd gedreven door financiële overwegingen. Zo stelde Regioplan dat de lagere kosten van een VC in vergelijking met een RvT de belangrijkste overweging van pensioenfondsbesturen was om voor deze vorm van intern toezicht te kiezen.¹² In recente jaren lijken andere overwegingen belangrijker geworden. Zo ervaren veel pensioenfondsen een toenemende druk op de interne bedrijfsvoering en overwegen steeds meer fondsen met paritair bestuur de overstap naar een one-tier board met bijbehorende vorm van intern toezicht. Belangrijke voorbeelden van grote fondsen die deze overstap al hebben gemaakt zijn PME (2014) en het ABP (2022).

Figuur 2: Ontwikkeling intern toezicht, 2007-2020



Bron: De Nederlandsche Bank 2022, “Organisatie & Pension Funds Governance pensioenfondsen”, *DNB Toezichtsdata*, www.dnb.nl/statistieken.

Met de opkomst van raden van toezicht is ook het belang van de adviserende rol van de intern toezichthouder toegenomen. Sinds 2013 is er ook een toename in het aantal one-tier boards, waardoor steeds meer intern toezichthouders ook beleidsbepaler zijn geworden. Tegelijkertijd is meer aandacht gekomen voor het belang van een goede dialoog tussen bestuur en intern toezicht, zoals onderstreept in eerdere nalevingsrapportages van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.¹³ Met beide ontwikkelingen is ook een spanning ontstaan tussen de benodigde onafhankelijkheid van het intern toezicht aan de ene kant en de toegenomen samenwerking tussen (uitvoerend) bestuur en het intern toezicht in zijn rol als adviseur of medebeleidsbepaler aan de andere kant. Hoe gaan intern toezichthouders in de praktijk om met deze spanning tussen onafhankelijkheid en samenwerking?

¹² Bob van Kaveren en Marije Kuin 2018, *Evaluatie Wet versterking bestuur pensioenfondsen*, Amsterdam: Regioplan, p.22.

¹³ Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2018, *Verdere stappen zetten. Rapportage naleving Code Pensioenfondsen over 2016-2017*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen; Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2019, *Met het oog op de deelnemer. Nalevingsrapportage Monitoringcommissie 2018-2019*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

2.3 Twee perspectieven op intern toezicht

Eén van de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek is het onderscheid tussen twee perspectieven op intern toezicht. Na coderen van de antwoorden op de open vragen in de enquête en van de interviews werden patronen zichtbaar in de wijze waarop toezichthouders de eigen activiteiten beschrijven, mogelijkheden en obstakels benoemen, alsook de termen die ze daarvoor gebruiken (bijvoorbeeld: “op de stoel zitten van”, “open cultuur”). Op basis van de geobserveerde patronen concluderen we dat intern toezichthouders grofweg op twee verschillende manieren naar de eigen rol binnen het pensioenfonds kijken. We maken het volgende onderscheid:

1. Het *checks and balances* perspectief gaat uit van een duidelijke afbakening tussen fondsorganen, benadrukt formele taken en bevoegdheden en wordt verder gekenmerkt door een sterk bewustzijn van onafhankelijkheid en rolvastheid. Nadruk ligt op het toezichthouden zelf, verantwoording afleggen en formele verslaglegging.
2. Het *fusion of powers* perspectief maakt een meer fluïde onderscheid tussen fondsorganen. De nadruk ligt op communicatie, informele kennisuitwisseling en klankborden, en het hebben van een open cultuur. Er is een uitgebreid palet aan middelen om doelstellingen te realiseren, gebaseerd op een bredere interpretatie van de formele bevoegdheden van het intern toezicht.

De manier waarop intern toezichthouders hun rol vormgeven komt tot uiting in hun visies op de drie thema's die centraal staan in dit onderzoek, te weten: 1) vertrouwen waarmaken; 2) diversiteit en inclusie; en 3) het lerend vermogen van de organisatie. Tabel 1 geeft hiervan een samenvatting. Daarbij moet worden aangetekend dat het ene perspectief niet beter of slechter is dan het andere. Beide perspectieven spelen een belangrijke rol binnen het intern toezicht en kunnen elkaar op positieve wijze versterken.

Tabel 1: *Perspectieven op toezichthouden per onderzoeksthema*

	Checks and balances	Fusion of powers
Vertrouwen en voorkeuren van de belanghebbenden	Wenst niet op de stoel van de bestuurder te zitten en probeert daarom niet zelf de preferenties van de deelnemers te achterhalen. Vertrouwen wordt gerealiseerd door het toezichthouden zelf, op basis van een duidelijk normenkader. Daarover wordt gerapporteerd in het jaarverslag. Bespreekt aanbevelingen met bestuur en VO/BO. Houdt overleg met bestuur en eventueel VO/BO of sleutelfunctiehouders.	Ervaart afstand tussen het intern toezicht en de deelnemer. Probeert waar mogelijk in contact te komen met de deelnemer, bijvoorbeeld door aanwezigheid bij deelnemersbijeenkomsten. Is toehoorder bij bestuurs- en commissievergaderingen. Houdt actieve blik op communicatiebeleid en overlegt hierover met bestuur en VO/BO.

Diversiteit	Haalt kennis over het deelnemersbestand uit aanwezige rapportages. Beïnvloeding gaat via zeggenschap over profielschetsen voor kandidaten, het toetsen van geschiktheid en het geven van aanbevelingen aan het bestuur. Ziet niet altijd rol weggelegd voor intern toezicht bij versterken van diversiteit en inclusie binnen het fonds. Waar dit wel het geval is, wens om sterkere bevoegdheid voor intern toezicht bij benoemingen en herbenoemingen bestuursleden.	Gaat in gesprek met bestuur en VO/BO om diversiteitsdoelstellingen te realiseren. Maakt gebruik van aanvullende onderzoeken of gaat zelf op onderzoek uit, bijvoorbeeld door middel van <i>site visits</i> of door het bijwonen van klankbordgroepen. Afstand tot voordragende partijen wordt gezien als probleem; waar mogelijk worden goede contacten met deze partijen onderhouden. Gaat zelf op zoek naar kandidaten voor intern toezicht en biedt begeleiding.
Lerende organisatie	Legt nadruk op permanente educatie en het opstellen van een deskundigheidsplan. Neemt dit ook op in de rapportage van het intern toezicht. Volgt opleidingen en voert zelfevaluaties uit. Maakt gebruik van externe adviseurs voor kennisvergaring. Ziet het ‘op de stoel van de bestuurder zitten’ en onvoldoende opleidingsbudget als voornaamste obstakels.	Mobiliseert eigen netwerk (o.a. middels nevenfuncties) voor kennisoverdracht en uitwisselen van ervaringen. Zit vergaderingen bij van andere fondsorganen. Organiseert en/of neemt deel aan beleidsdagen en kennissessies. Nodigt hier ook leden van andere fondsorganen voor uit. Hecht belang aan klankborden en sparren. Voert zeer regelmatig zelf-evaluaties uit (bijv. na elke vergadering) en betreft hier ook andere fondsorganen bij. Ziet werkdruk als voornaamste obstakel.

Algemene indruk op basis van dit onderzoek is dat het *checks and balances* perspectief vaker bij VC-leden voortkomt, terwijl RvT-leden een gemengd beeld laten zien (uitzonderingen daargelaten). Bij hen zien we zowel het *checks and balances* perspectief als het *fusion of powers* perspectief regelmatig voorkomen. Daarbij moeten we een belangrijke nuance aanbrengen: veel toezichthouders hebben nevenfuncties, waardoor ze actief zijn binnen verschillende types intern toezicht. We verwachten dat de twee perspectieven persoonsgebonden zijn, in plaats van dat een individu een totaal verschillende visie op intern toezichthouden aanneemt bij een andere vorm van intern toezicht. Dit is echter niet specifiek onderzocht, waardoor een belangrijke vraag voor vervolgonderzoek overblijft.

Een andere belangrijke nuance is dat individuele toezichthouders niet altijd het ene *of* het andere perspectief hanteren (uitzonderingen daargelaten), maar dat het hanteren van een bepaald perspectief situationeel is. Met andere woorden: in sommige situaties of ten aanzien van bepaalde onderwerpen zullen toezichthouders vaker het *checks and balances* perspectief hanteren, maar juist het *fusion of powers* perspectief in geheel andere situaties. We observeren bijvoorbeeld een sterkere tweedeling tussen de twee perspectieven bij de thema's ‘vertrouwen en voorkeuren van de belanghebbende’ en ‘diversiteit’ dan bij ‘de lerende organisatie’. Bij de eerste twee thema's is het duidelijk dat sommige toezichthouders dit niet bij de taak van het intern toezicht vinden horen, terwijl andere toezichthouders juist een grotere rol bij deze onderwerpen willen. Bij het thema ‘de lerende organisatie’ zien we echter een brede consensus over het belang van

leerprocessen en de verantwoordelijkheid van het intern toezicht hierin. Hier is het verschil tussen de twee perspectieven vooral een kwestie van hoe men invulling geeft aan deze leerprocessen.

“Van belang is dat intern toezicht niet alleen toezicht is, maar ook een meedenkend en adviseerend klankbord dat open staat voor intervisie (samen leren). Toezicht is er al voldoende.”

“Zij laten ons in onze rol en wij laten hen ook in hun rol. Wij kaarten het aan, we vinden het belangrijk. En als we het heel erg belangrijk vinden, dan doen we dat jaar op jaar weer opnieuw in ons rapport en in onze gesprekken. Maar uiteindelijk is het bestuur dat bestuurt”

Deze bijzondere positie vertaalt zich niet direct in een duidelijke affiniteit met het *check and balances* of het *fusion of powers* perspectief op intern toezichthouden. Aan de ene kant lijken NUBs zich sterk bewust van het belang van rolvastheid en een duidelijke profilering ten aanzien van de uitvoerende bestuurders. Aan de andere kant observeren we ook dat NUBs soms moeite hebben deze rolvastheid tot uiting te brengen in de dagelijkse praktijk. In interviews en rondetafelgesprekken is geopperd dat deze ervaring wellicht te maken heeft met het feit dat NUBs vaak eerder als (uitvoerend) bestuurder actief zijn geweest en daarom nog moeten groeien in hun nieuwe rol.

“Als je vooral een hele goede bestuurder bent, ben je echt niet per definitie een goede toezichthouder. Het vraagt een andere rol. Je moet op een andere manier die pet dragen.”

De twee perspectieven geven richting aan de obstakels die intern toezichthouders ervaren en de door hen gewenste oplossingen. Vanuit het *checks and balances* perspectief wordt de afwezigheid van een bepaalde formele bevoegdheid vaker als problematisch ervaren dan vanuit het *fusion of powers* perspectief. Dit komt zeer duidelijk naar voren bij het thema diversiteit. Intern toezichthouders met het *checks and balances* perspectief geven aan het instrumentarium van het intern toezicht onvoldoende te vinden, bijvoorbeeld bij (her)benoeringen van bestuurders. Voorstanders van *fusion of powers* hechten vaker belang aan informele uitwisseling tussen fondsorganen en vinden het huidige instrumentarium daarom meestal voldoende.

In de vervolghoofdstukken zullen de twee perspectieven nader geduid worden aan de hand van de vier centrale thema's in dit onderzoek: gebruik van de Code Pensioenfondsen (hoofdstuk 3); vertrouwen en voorkeuren van de deelnemer (hoofdstuk 4); diversiteit (hoofdstuk 5); en de lerende organisatie (hoofdstuk 6).

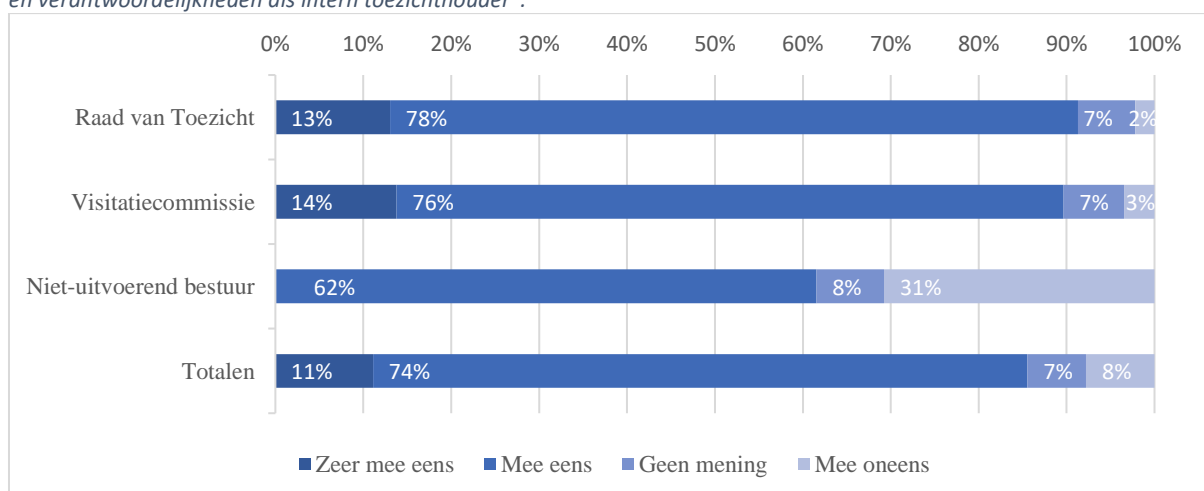
Hoofdstuk 3: Het gebruik van de Code Pensioenfondsen

Dit hoofdstuk beschrijft hoe intern toezichthouders de Code Pensioenfondsen gebruiken. Norm 47 uit Code Pensioenfondsen stelt dat intern toezichthouders de Code dienen te gebruiken bij het uitoefenen van hun taak en daarover te rapporteren. Tegelijkertijd heeft de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen eerder geconstateerd dat er belangrijke variatie is in de wijze waarop intern toezichthouders invulling geven aan deze norm.¹⁴ Dit hoofdstuk tracht deze variatie in kaart te brengen. Daartoe geven we eerst een algemeen overzicht van hoe nuttig toezichthouders de Code Pensioenfondsen vinden en hoe ze de eigen kennis over de Code Pensioenfondsen inschatten. Vervolgens wordt het gebruik van de Code Pensioenfondsen door interne toezichthouders in de praktijk beschreven. Uit deze bevindingen leiden wij mogelijkheden voor een verdere versterking van de Code Pensioenfondsen af.

3.1 Kennis van de Code Pensioenfondsen

Een grote meerderheid van interne toezichthouders vindt de Code Pensioenfondsen een handig instrument. In antwoord op de stelling ‘Ik vind de Code Pensioenfondsen een nuttig hulpmiddel in het definiëren van mijn taken en verantwoordelijkheden als intern toezichthouder’, gaf 85% van de respondenten aan het hier ‘eens’ of zelfs ‘sterk mee eens’ te zijn. Slechts 8% was het niet eens met de stelling. Dit duidt op een groot draagvlak voor de Code Pensioenfondsen onder intern toezichthouders. Het goedkeuringspercentage was het hoogst onder de leden van raden van toezicht en het laagst voor NUBs: respectievelijk, 91% versus 62%. Evenzo vond bijna een derde van de NUBs (31%) de Code Pensioenfondsen niet nuttig bij het definiëren van hun taken en verantwoordelijkheden als interne toezichthouders. Een mogelijke verklaring is dat de Code in het hoofdstuk over intern toezicht vooral uitgaat van een RvT of VC en in mindere mate van een one-tier board.

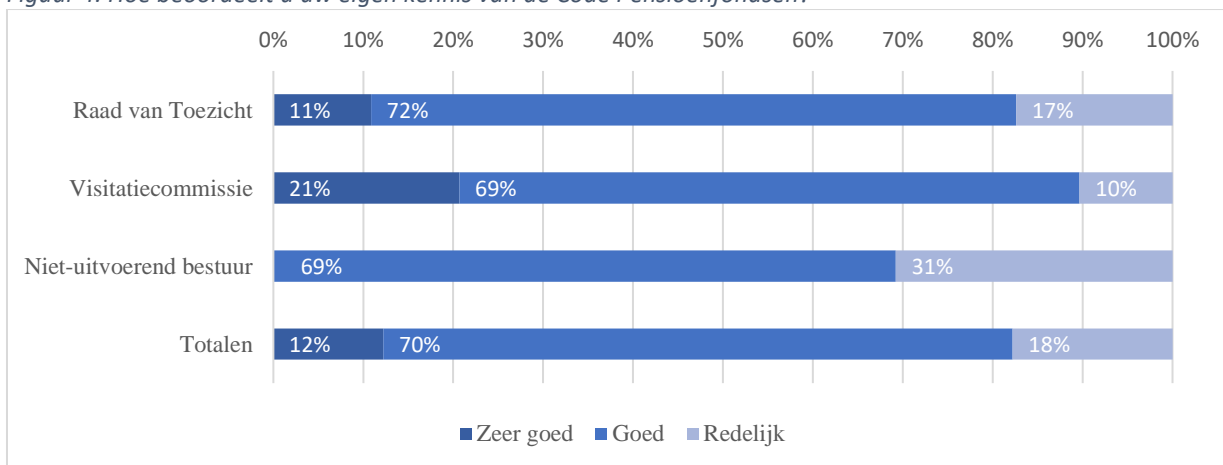
Figuur 3: Antwoorden op de stelling “Ik vind de Code Pensioenfondsen een nuttig hulpmiddel in het definiëren van mijn taken en verantwoordelijkheden als intern toezichthouder”.



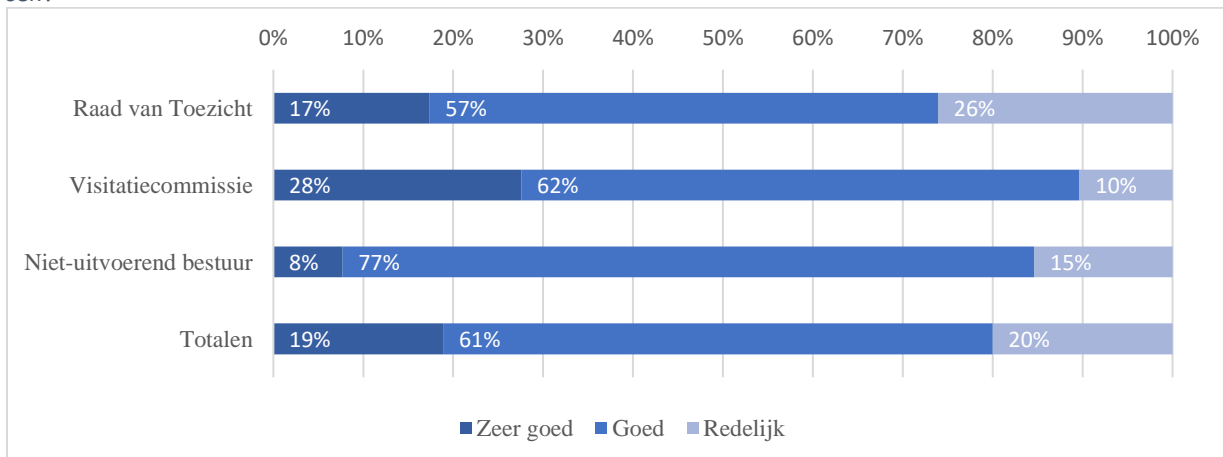
¹⁴ Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2019, *Met het oog op de deelnemer. Nalevingsrapportage Monitoringcommissie 2018-2019*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen, p.18.

Intern toezichthouders geven aan een goede kennis van de Code Pensioenfondsen te hebben. In antwoord op de vraag ‘Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van de Code Pensioenfondsen?’ beschrijft 82% van de respondenten de eigen kennis van de Code Pensioenfondsen als “goed” of “zeer goed”. VC-leden schatten de eigen kennis het hoogste in (21% antwoordt “zeer goed”) en NUBs het laagst (0% antwoordt “zeer goed” en 31% antwoordt “redelijk”). Deze resultaten komen overeen met de antwoorden op de vraag hoe goed intern toezichthouders de normen in de Code Pensioenfondsen die specifiek op hen van toepassing zijn kennen. Hieruit blijkt 80% van de respondenten de eigen kennis als “goed” of “zeer goed” inschat. Dit wil tegelijkertijd zeggen dat een vijfde van de respondenten de eigen kennis van de normen in de Code Pensioenfondsen lager inschat. Wederom schatten VC-leden de eigen kennis het hoogste in (28% antwoordt zeer goed”).

Figuur 4: Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van de Code Pensioenfondsen?



Figuur 5: Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van de normen voor het intern toezicht in de Code Pensioenfondsen?



3.2 Toepassing van de Code Pensioenfondsen

Uit de enquête blijkt een gevarieerd gebruik van de Code Pensioenfondsen door intern toezichthouders. In antwoord op de vraag “Hoe geeft u invulling aan norm 47 uit de Code Pensioenfondsen?” wezen toezichthouders onder andere op het gebruik van de Code Pensioenfondsen

1) in de toetsing en verantwoording door het intern toezicht; 2) bij de rapportage in het jaarverslag; 3) als leidraad bij de activiteiten van het intern toezicht, inclusief het opstellen van een jaarplan; en 4) om de naleving van de Code door het bestuur te toetsen. Een klein aantal respondenten gebruikte de Code ook als checklist of als input tijdens vergaderingen (Appendix B, tabel 7).

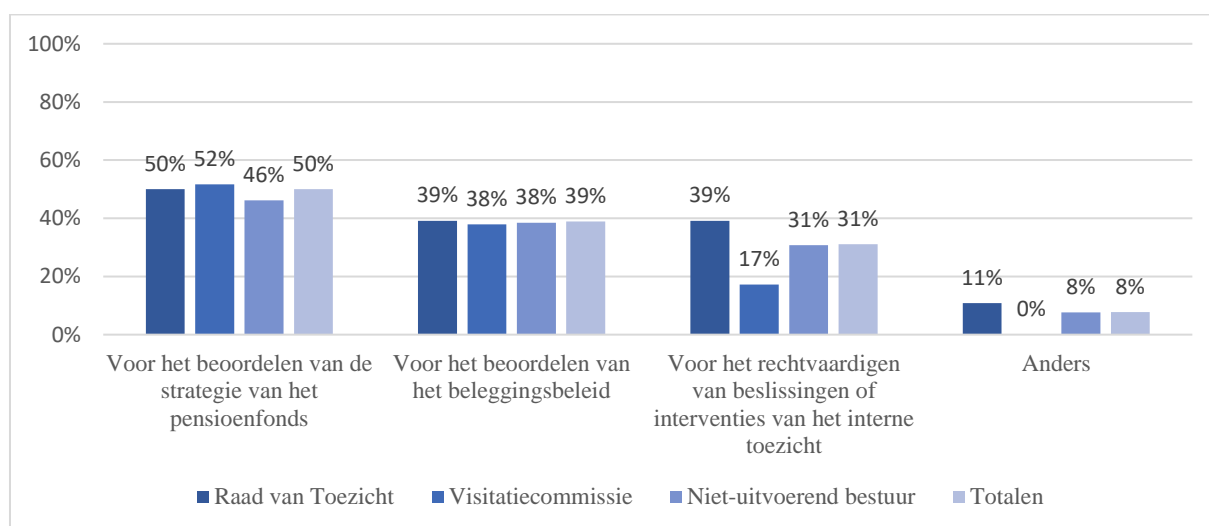
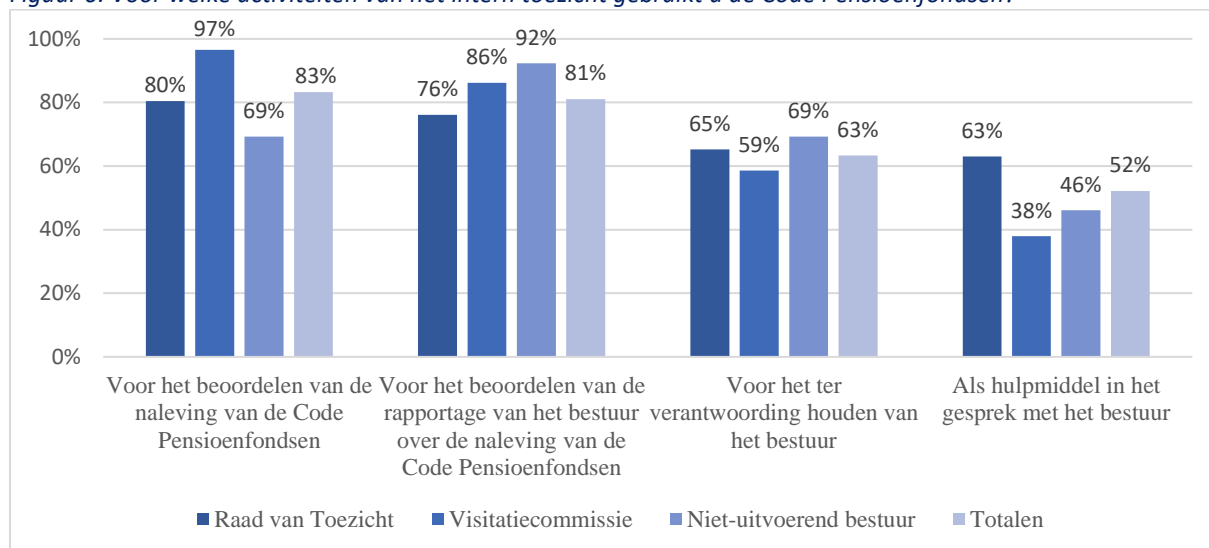
“De Raad van Toezicht is bekend met de Code en vertaalt deze in zijn toezichtagenda en gebruikt de Code in de jaarlijkse zelfevaluatie. Tijdens het jaar wordt de toepassing van de Code getoetst en in het jaarverslag wordt de mate van naleving van de Code opgenomen.”

In de antwoorden op deze vraag zien we twee verschillende benaderingen op het gebruik van de Code Pensioenfondsen. Aan de ene kant wijst bepaald gebruik van de Code, bijvoorbeeld de rapportage via de acht thema's in het jaarverslag, op een meer retroactieve benadering met nadruk op de Code als normenkader bij de toetsing van het bestuur. Aan de andere kant wijst gebruik van de Code als leidraad bij de eigen activiteiten op een meer proactieve benadering, waarbij de Code bijvoorbeeld wordt gehanteerd om een jaarplan voor het intern toezicht op te stellen. De eerste, meer retroactieve benadering wordt bij alle vormen van intern toezicht gevonden. De meer proactieve benadering komt naar verhouding vaker voor bij RvT-leden. Opvallend is dat geen enkele NUB aangaf de Code Pensioenfondsen als leidraad bij de eigen activiteiten te gebruiken. Wellicht stellen NUBs vaker een eigen, fonds-specifiek toezichtkader op.

“De visitatiecommissie heeft de opdracht van het fonds om de Code te betrekken bij haar visitatietraject. De visitatiecommissie beoordeelt of het bestuur de acht thema's van de Code heeft behandeld en dat de kwaliteit van de verantwoording van het bestuur over de toepassing ervan in orde is. De visitatiecommissie doet daar verslag van in haar rapportage.”

Gevraagd naar de activiteiten waarvoor de Code Pensioenfondsen wordt gebruikt, antwoordt wederom een meerderheid van respondenten (83%) de Code Pensioenfondsen te gebruiken om naleving van de Code te toetsen. Daarnaast hanteren intern toezichthouders de Code Pensioenfondsen bij het beoordelen van de rapportage door het pensioenfondsbestuur (81%), voor het ter verantwoording houden van het bestuur (63%) en als hulpmiddel bij gesprekken met het bestuur (52%). Dit geldt vaker voor RvT-leden dan andere intern toezichthouders (63%). VC-leden scoren juist het hoogste bij het gebruik van de Code voor het toetsen van de naleving van de Code (97%), maar rapporteren een lager gebruik van de Code als hulpmiddel in het gesprek met het bestuur en voor het rechtvaardigen van beslissingen of interventies van het intern toezicht (respectievelijk 38% en 17%). NUBs vallen op, doordat zij vaker dan andere toezichthouders rapporteren de Code te gebruiken bij het beoordelen van de rapportage door het pensioenfondsbestuur (92%).

Figuur 6: Voor welke activiteiten van het intern toezicht gebruikt u de Code Pensioenfondsen?



Deze uitkomsten zijn opvallend. Uit een eerdere nalevingsrapportage van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen bleek dat juist visitatiecommissieleden naleving van de Code Pensioenfondsen gedetailleerd toetsten en rapporteerden, terwijl leden van raden van toezicht en niet-uitvoerend bestuurders dit vaker op hoofdlijnen deden en met minder aandacht voor de eigen rol bij naleving van de Code.¹⁵ Deze uitkomst was voor de Monitoringcommissie aanleiding om intern toezichthouders aan te sporen vaker dialoog te voeren met het bestuur en zo afvinkgedrag te voorkomen. De huidige enquête geeft aanleiding om juist leden van visitatiecommissies aan te moedigen de Code vaker op een proactieve manier in te zetten in hun dialoog met het bestuur, voor zover mogelijk bij deze specifieke toezichtsvorm.

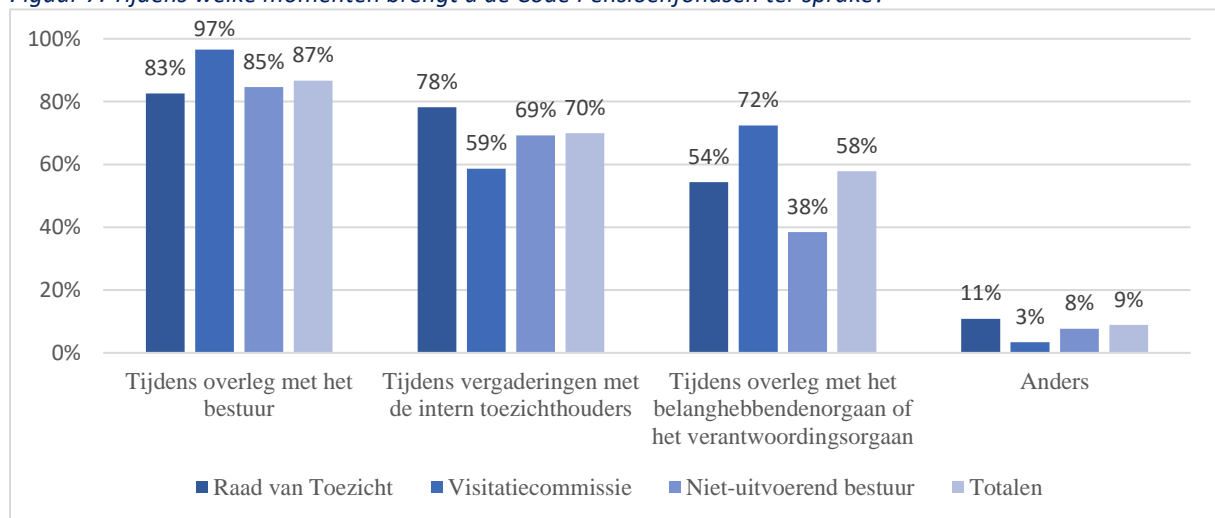
“Gedurende het jaar wordt beperkt naar de Code gekeken. Veel van de normen van de Code zitten inmiddels in het hoofd van de Raad van Toezicht of worden als vanzelfsprekend ervaren. In specifieke gevallen (bijvoorbeeld bij wijzigingen van reglementen of statuten) wordt wel meer in detail een check gedaan op de normen.”

¹⁵ Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2017, Werken aan vertrouwen. Rapportage naleving code pensioenfondsen over 2015, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

Eveneens zien we minder gebruik van de Code Pensioenfondsen door intern toezichthouders met betrekking tot overige onderwerpen die zijn opgenomen in de aanbevelingen van de Monitoringcommissie in de nalevingsrapportage 2017-2018: de strategie van het pensioenfonds en het beleggingsbeleid.¹⁶ Waar 50% van de respondenten aangeeft de Code Pensioenfondsen te gebruiken om de strategie van pensioenfondsen te beoordelen, gebruikt 39% hem om het beleggingsbeleid te beoordelen. Daarnaast gebruikt 31% de Code om besluiten of interventies van intern toezicht te rechtvaardigen. Tussen de drie vormen van intern toezicht is een patroon waar te nemen dat vergelijkbaar is met voorgaande antwoorden. Waar RvT-leden aangeven relatief veel gebruik te maken van de Code met betrekking tot deze onderwerpen, is het gebruik voor VC-leden en NUB-leden lager. De verschillen zijn echter marginaal.

Wanneer gevraagd naar de momenten waarop de Code Pensioenfondsen ter sprake komt, zijn de meest genoemde antwoorden gesprekken met bestuursleden (87%) en gesprekken met andere interne toezichthouders (70%). Dit wijst erop dat een groot gedeelte van de toezichthouders gehoor heeft gegeven aan de eerdere oproep om de Code in de dialoog met het bestuur te hanteren. Daarentegen komt de Code Pensioenfondsen minder vaak ter sprake in gesprekken met leden van het verantwoordings- of belanghebbendenorgaan (58%). Dit percentage is met name laag voor niet-uitvoerend bestuurders (38%), maar aanzienlijk hoger voor leden van raden van toezicht (54%) en visitatiecommissies (72%).

Figuur 7: Tijdens welke momenten brengt u de Code Pensioenfondsen ter sprake?



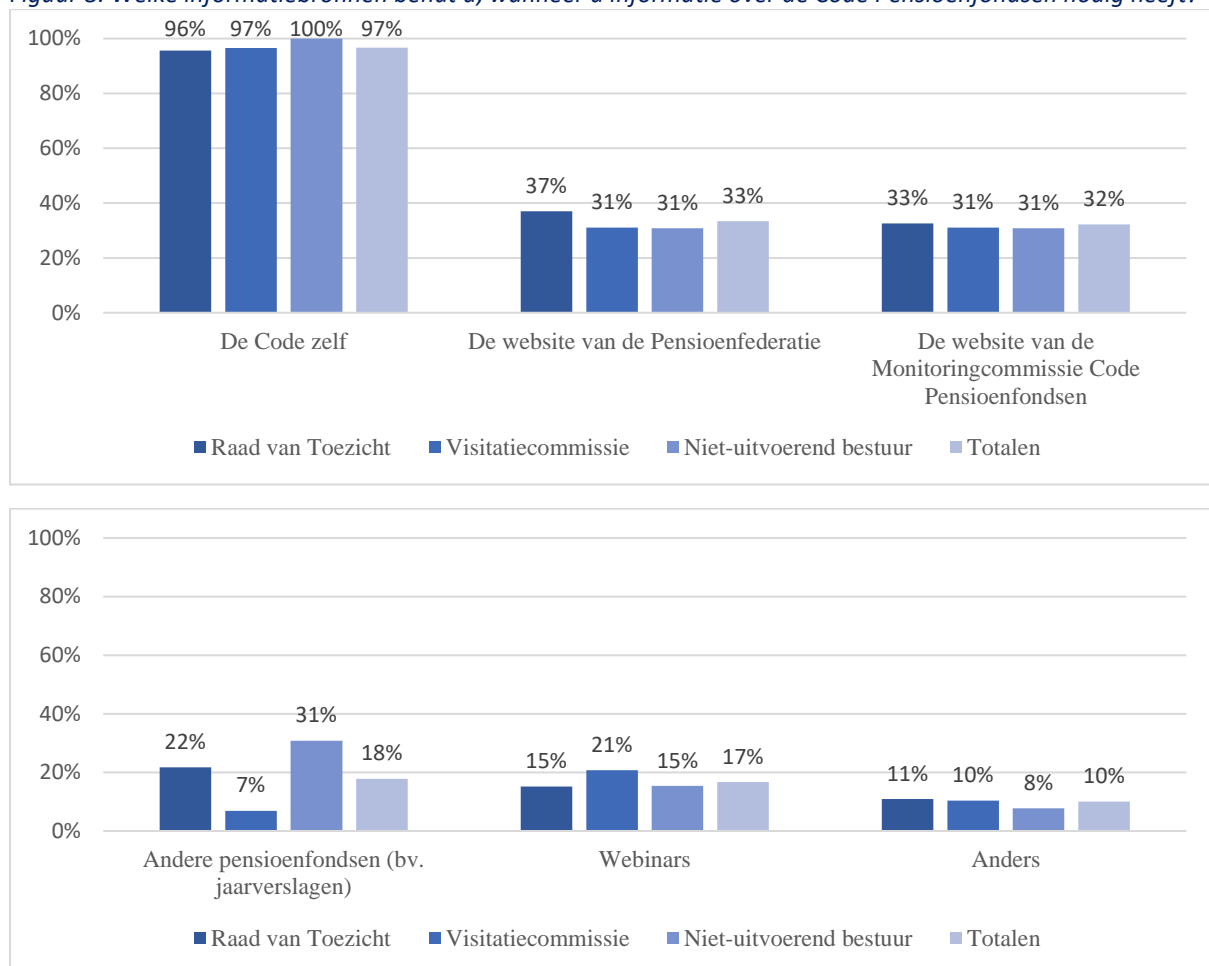
Gevraagd naar gewenste wijzigingen of toevoegingen aan de Code Pensioenfondsen om de taken en verantwoordelijkheden van het intern toezicht te definiëren, gaven toezichthouders als belangrijkste antwoorden: 1) het integreren van de Code Pensioenfondsen met de gedragscode van de Vereniging Intern Toezichthouders voor de Pensioensector; 2) het inkorten van de Code; 3) het beter definiëren van de rol van intern toezichthouders bij herbenoemingen van bestuurders; en 4) het geven van voorbeelden van hoe de Code wel of niet wordt toegepast in concrete

¹⁶ Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2019, *Hink, stap, sprong. Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen over 2017-2018*. Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

situaties. De eerste drie antwoorden werden naar verhouding vaker gegeven door RvT-leden dan andere toezichthouders, terwijl de wens om meer voorbeelden naar verhouding vaker werd gegeven door NUBs (Appendix B, tabel 8).

In het licht van het bovenstaande is het opvallend dat toezichthouders een beperkt aantal informatiebronnen gebruiken om meer te weten te komen over de Code Pensioenfondsen. Zo gebruiken interne toezichthouders de Code zelf, als ze informatie over de Code Pensioenfondsen zoeken (97%). Slechts een derde van de respondenten geeft aan gebruik te maken van de website van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (32%) of van de Pensioenfederatie (33%) voor aanvullende informatie over de Code. Andere middelen zoals webinars (17%) of rapportages van andere pensioenfondsen (18%) worden nog minder ingezet als informatiebronnen. Een klein aantal respondenten (10%) geeft daarnaast aan informatie over de Code Pensioenfondsen te zoeken via de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector (VITP).

Figuur 8: Welke informatiebronnen benut u, wanneer u informatie over de Code Pensioenfondsen nodig heeft?



3.3 Aandachtspunten

Uit het bovenstaande blijkt een groot draagvlak voor en gevarieerd gebruik van de Code Pensioenfondsen onder intern toezichthouders. Tegelijkertijd geven de resultaten aanleiding om de uitvoerbaarheid van de Code Pensioenfondsen nader onder de aandacht te brengen. Hoewel de

normen in de Code Pensioenfondsen als nuttig dan wel zeer nuttig werden ervaren, geven intern toezichthouders ook aan soms praktische informatie over hun toepassing te missen. Toezichthouders noemen met name een behoefte aan concrete voorbeelden, die verduidelijken hoe de normen uit de Code naar de praktijk kan worden vertaald. Korte casestudies kunnen bijvoorbeeld goede praktijken in detail beschrijven, met bijzondere aandacht voor de taken van het interne toezicht en de dilemma's waarmee toezichthouders geconfronteerd worden. Tegelijkertijd zien veel interne toezichthouders ook graag een vermindering van het aantal normen in de Code: het concretiseren van normen moet dan ook niet als uitbreiding van de Code worden gezien, maar eerder als aanvulling erop.

De behoefte aan concretere toepassingsvoorbeelden sluit aan bij de wijze waarop toezichthouders informatie vergaren over de Code. Momenteel is de belangrijkste informatiebron de Code zelf. Veel minder gebruikt wordt gemaakt van bronnen die de normen in de Code Pensioenfondsen duiden of contextualiseren. Dit is een gemiste kans die, zoals hierboven beschreven, de uitvoerbaarheid ervan vermindert. Om de beschikbaarheid van informatie over de Code te verbeteren, kunnen ook andere formats worden gebruikt. Voorbeelden zijn webinars, videozelfstudies of meer gedetailleerde informatie op websites. Idealiter bevatten deze concrete voorbeelden en goede praktijken zoals hierboven beschreven.

Ook ervaren toezichthouders dat de Code Pensioenfondsen weinig handvaten biedt hoe om te gaan met dringende, actuele kwesties zoals het nieuwe pensioenstelsel of klimaatverandering. Hier ligt een kans voor de Code om bestaande activiteiten van wetgever en extern toezichthouder aan te vullen. De Code kan intern toezichthouders helpen de eigen rol ten aanzien van deze belangrijke vraagstukken vorm te geven. Concrete suggesties, volgend uit zowel de enquête als de interviews, zijn bijvoorbeeld het expliciet benoemen van klimaatbewust beleggen als onderdeel van een verantwoord beleggingsbeleid, hoe algemeen geformuleerde normen concreet van toepassing zijn bij deze onderwerpen en het stellen van expliciete verwachtingen ten aanzien van kennis over deze onderwerpen.

Tot slot wijzen sommige toezichthouders op het gelijktijdig bestaan van zowel de Code Pensioenfondsen als de gedragscode van de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioenfondsen. Respondenten geven aan dat de beschikbaarheid van twee codes soms voor verwarring zorgt. Terwijl sommige respondenten voorstelden om beide codes te integreren, voerden anderen aan dat de beschikbaarheid van beide - een meer algemene Code Pensioenfondsen en de VITP-code specifiek voor het intern toezicht - juist in het verlengde van elkaar liggen. De respondenten voerden echter aan dat in ieder geval de relatie tussen beide codes zou moeten worden verduidelijkt. Daar waar integratie van beide codes niet gewenst wordt geacht, kan ook gekozen worden voor het opnemen van verwijzingen naar de Code Pensioenfondsen in de VITP-code.

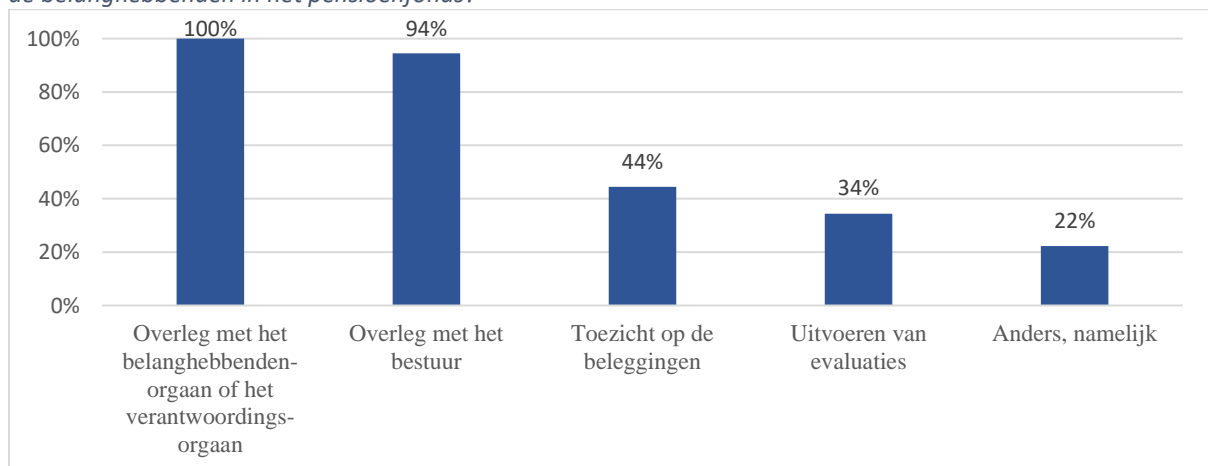
Hoofdstuk 4: Vertrouwen en voorkeuren van de belanghebbenden

Het waarmaken van vertrouwen is één van de kernelementen van goed pensioenfondsbestuur. Niet voor niets is het eerste thema van de Code Pensioenfondsen gewijd aan dit onderwerp. Zo stelt de Code: “Zij die voor het pensioenfonds verantwoordelijkheid dragen maken het in hen gestelde vertrouwen waar”.¹⁷ Hoewel het bestuur de uiteindelijke verantwoordelijkheid draagt, stelt de Code dat dit principe ook op het VO of BO én op het intern toezicht van toepassing is. Dit hoofdstuk laat zien op welke manier intern toezichthouders invulling geven aan deze verwachting. Belangrijke voorwaarden voor het waarmaken van vertrouwen zijn een evenwichtige belangenafweging en transparante communicatie richting de deelnemer. Daarom onderzoeken we ook welke rol het intern toezicht speelt bij het observeren van de voorkeuren van de belanghebbenden.

4.1 De rol van het intern toezicht

Wat betreft het waarmaken van vertrouwen, formuleert de Code Pensioenfondsen normen voor het pensioenfondsbestuur en niet voor de andere fondsorganen. *Hoe* intern toezichthouders moeten bijdragen aan het waarmaken van vertrouwen wordt daarom niet meteen duidelijk uit de Code. In de enquête vroegen we daarom: “Wat doet het intern toezicht om te waarborgen dat de organisatie zorgdraagt voor het vertrouwen van de belanghebbenden in het pensioenfonds?” In hun antwoorden wijzen alle respondenten op het overleg met het BO en VO, terwijl de meesten (94%) daarvoor ook gebruik maken van overleg met het bestuur. Een veel lager percentage zien hier het belang van toezichthouden op de beleggingen (44%). In de categorie ‘overige’ noemen respondenten ook het uitoefenen van toezicht en verantwoording en het belang van communicatie, waaronder ook direct contact met deelnemers of stakeholders (zie Appendix B, tabel 9). Dit laatste antwoord werd vaker door RvT-leden dan andere toezichthouders gegeven.

Figuur 9: Wat doet het intern toezicht om te waarborgen dat de organisatie zorgdraagt voor het vertrouwen van de belanghebbenden in het pensioenfonds?



¹⁷ Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid 2018, *Code Pensioenfondsen. Acht thema's voor goed pensioenfondsbestuur*, Den Haag: Pensioenfederatie, p.13.

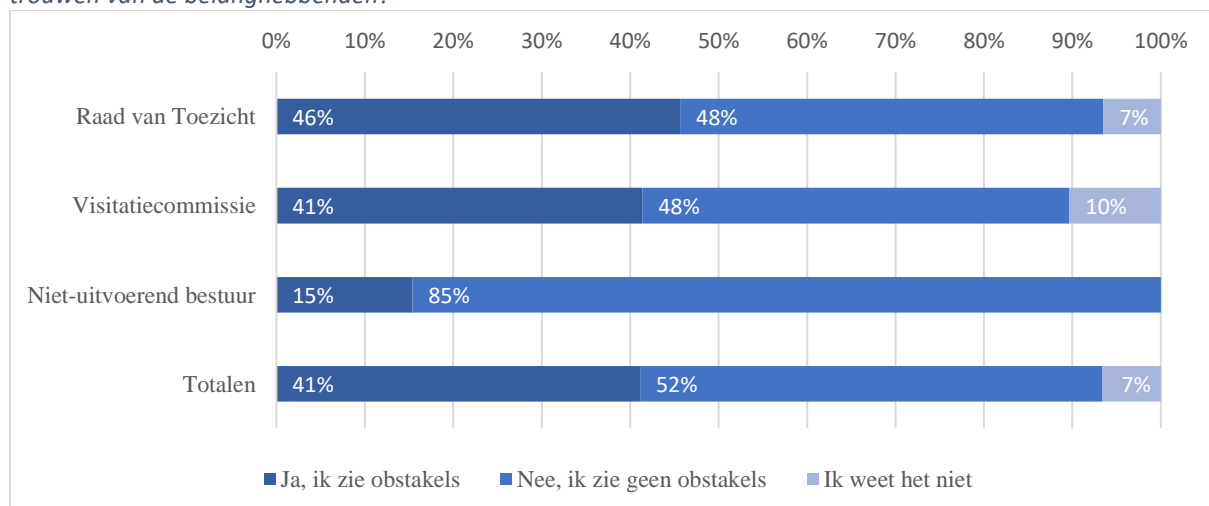
Eenzelfde patroon is zichtbaar bij de vraag “Welke praktijken of maatregelen van het intern toezicht om het vertrouwen van belanghebbenden in het pensioenfonds te waarborgen ervaart u als bijzonder nuttig?” (zie Appendix B, tabel 10). De meest gegeven antwoorden op deze vraag zijn: 1) overleg met andere fondsorganen; 2) open communicatie; en 3) goede rapportage. Vooral RvT-leden en NUBs geven vaak een antwoord waarin overleg met andere fondsorganen of communicatie centraal staat. Een aantal respondenten noemt ook ‘het toezicht houden zelf’ en ‘deelname aan bijeenkomsten met deelnemers’. Ook bij deze vraag is erg weinig aandacht voor beleggingen of risicomanagement. Dit is opmerkelijk, omdat de Code Pensioenfondsen beide expliciet noemt als onderdeel van het waarmaken van het vertrouwen van de belanghebbenden.

Wanneer gevraagd naar belemmeringen voor de rol van intern toezicht bij het borgen van voorkeuren en vertrouwen van de deelnemers, geeft een kleine meerderheid van respondenten (52%) aan geen belemmeringen te zien. Dit antwoord komt vaker voor bij NUBs dan bij RvT- of VC-leden. Tegelijkertijd identificeert een aanzienlijk aantal (41%) respondenten wél belemmeringen voor intern toezicht (Appendix B, tabel 11). Meest genoemd worden: 1) de afstand tot de deelnemer; 2) de vrees op de stoel van de bestuurder te gaan zitten; en 3) de beperkte bevoegdheden van het intern toezicht. Afstand tot de deelnemer wordt door leden zowel van de raad van toezicht als van de visitatiecommissie het meest genoemd. Daarbij benoemen de RvT-leden vooral de moeilijkheid om met deelnemers in gesprek te raken, terwijl visitatiecommissieleden het jaarlijkse karakter van de visitatie benadrukken. RvT-leden vrezen vaker dan NUBs en VC-leden op de stoel van de bestuurder te zitten.

“Sociale partners spelen een belangrijke rol, bijvoorbeeld bij het terugbrengen van de complexiteit in pensioenregelingen. Als Raad van Toezicht kunnen we aandringen op het belang daarvan. Dit is één van de kritischer onderwerpen voor een goede uitvoering, uitlegbaarheid en daarmee vertrouwen.”

“De rol van de visitatiecommissie is beperkt en dat is in dit geval ruim voldoende.”

Figuur 10: Ziet u obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het waarborgen van het vertrouwen van de belanghebbenden?



In bovenstaande resultaten zien we beide perspectieven op intern toezicht doorschemeren. Het eerdergenoemde *fusion of powers* perspectief blijkt onder andere uit het grote belang dat toezichthouders hechten aan dialoog met andere fondsorganen. In navolging van deze aanpak proberen toezichthouders in contact te komen met deelnemers en waar mogelijk zowel bestuurs- als commissievergaderingen bij te wonen. Daarnaast monitoren toezichthouders het communicatiebeleid van het fonds. Terwijl vooral NUBs tevreden zijn over hun rol in het interne toezicht, problematiseren RvT-leden vaak hun afstand tot de deelnemers en het bestuur, wat zij als een belemmering zien voor hun rol bij het waarborgen van het vertrouwen van de leden.

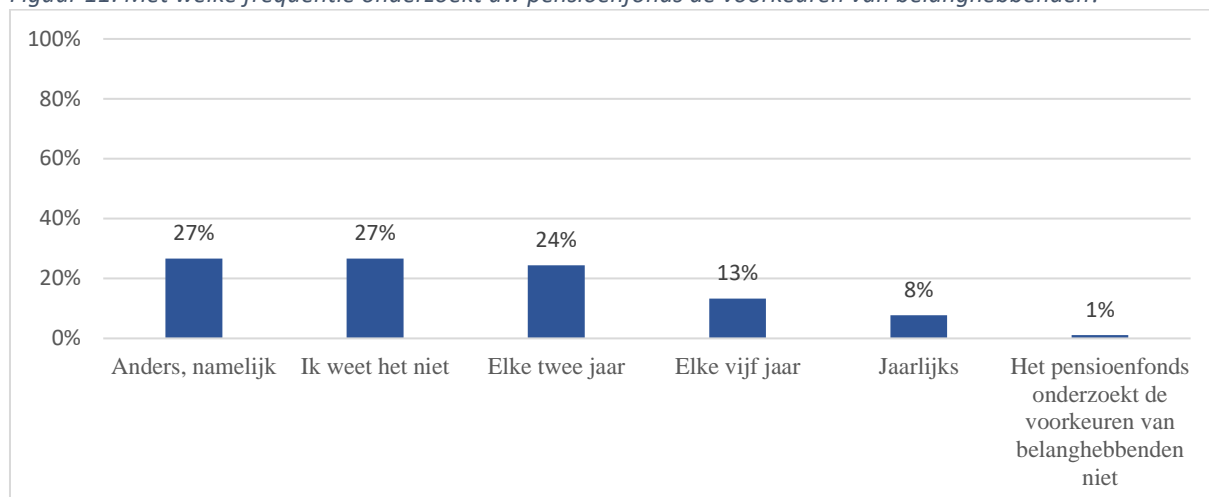
“Bijzonder nuttig vind ik het om als toehoorder aanwezig te zijn bij de communicatiecommissie en de beleggingscommissie, het volgen van de acties van de communicatiecommissie en de informatie op de website (uitlegfilmpjes over actuele onderwerpen, de blog van het bestuur en het bestuursbureau).”

Tegelijkertijd zien we ook de *checks and balances* benadering vertegenwoordigd in de resultaten. Hoewel in mindere mate, wordt de rapportage van het intern toezicht en het toezichthouden zelf genoemd als nuttig maatregelen om het vertrouwen van deelnemers te waarborgen (Appendix B, tabel 10). Deze antwoorden worden vooral door RvT- en VC-leden gegeven, in ongeveer gelijke mate. Deze respondenten zien het als hun rol om ervoor te zorgen dat aan externe normen wordt voldaan en beschouwen het jaarverslag en de rapportage aan andere fondsorganen als belangrijke instrumenten. Vooral VC-leden wijzen op hun beperkte rol bij het waarborgen van het vertrouwen van de leden, met name vanwege beperkte middelen. RvT-leden verwoorden vaker niet 'in de stoel' van bestuursleden te willen zitten. Sommige RvT-leden wijzen echter ook op een gebrek aan bevoegdheden en instrumenten om het bestuur te aan te sporen beter om te gaan met het vertrouwen van de belanghebbenden.

4.2 Voorkeuren meten

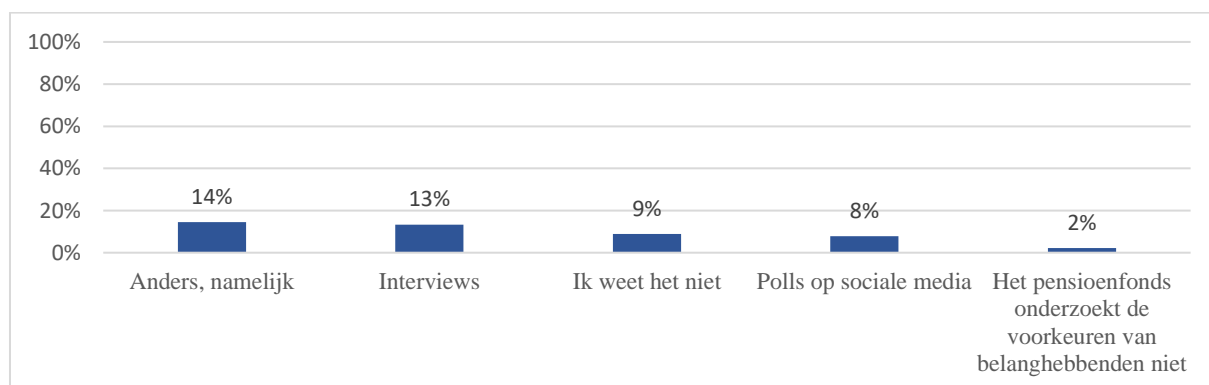
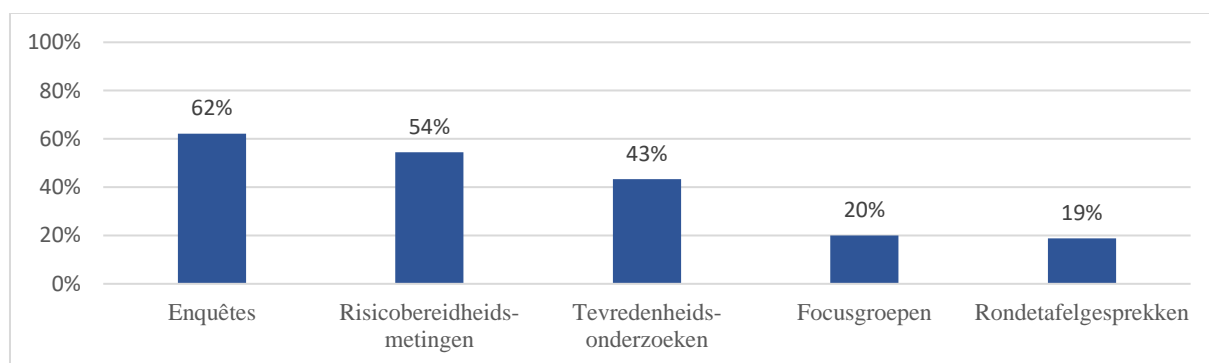
Goed pensioenfondsbestuur veronderstelt een evenwichtige afweging van de belangen van de belanghebbenden. Daarvoor is een goede vertegenwoordiging van de belanghebbenden essentieel. Die vertegenwoordiging vindt plaats via het verantwoordings- of belanghebbendenorgaan en via vertegenwoordigende partijen in het pensioenfondsbestuur. Tegelijkertijd staan pensioenfondsen steeds vaker in direct contact met belanghebbenden om naar hun voorkeuren te vragen. Directe consultatie van belanghebbenden draagt ook bij aan de vertegenwoordiging van de belanghebbende en daarmee aan hun vertrouwen in het fonds. Hoe kijken intern toezichthouders naar hun eigen rol bij het observeren van de voorkeuren van belanghebbenden?

Figuur 11: Met welke frequentie onderzoekt uw pensioenfonds de voorkeuren van belanghebbenden?



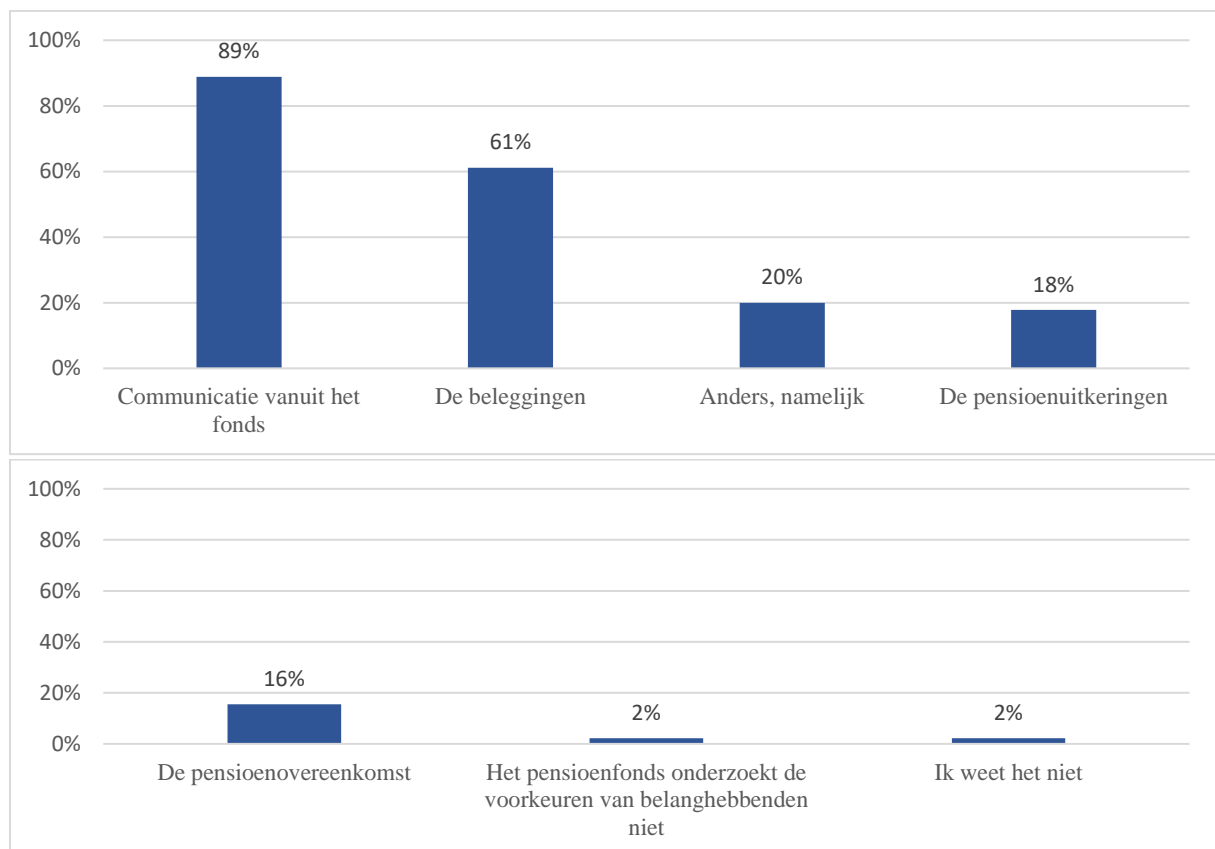
Volgens de respondenten onderzoeken vrijwel alle fondsen (99%) de voorkeuren van deelnemers. Meer dan een derde van de fondsen (38%) beoordeelt de voorkeuren om de twee tot vijf jaar, terwijl 8% van de fondsen dit op jaarbasis doet. Ruim een kwart van de fondsen (27%) maakt gebruik van andere intervallen. Enquêtes zijn het meest gebruikte instrument (62%) om voorkeuren van deelnemers te onderzoeken, gevolgd door risicobereidheidsmetingen (54%) en tevredenheidsonderzoeken (43%). Minder vaak gebruikt worden focusgroepen (20%), rondetafelgesprekken (19%), interviews (13%) of peilingen op sociale media (8%) voor dit doelinde gebruikt.

Figuur 12: Bent u bekend met de methoden waarmee het fonds de voorkeuren van belanghebbenden onderzoekt? Zo ja, welke?



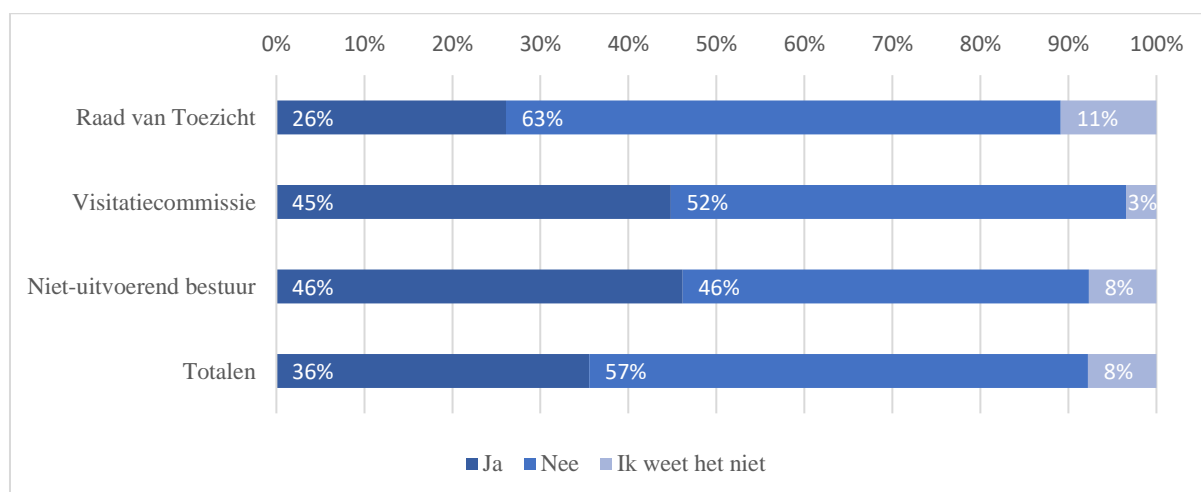
Respondenten geven aan dat de meerderheid van de fondsen de voorkeuren van leden onderzoekt met betrekking tot pensioencommunicatie (89%) en de beleggingen (61%). Voorkeuren ten aanzien van de pensioenuitkeringen (18%) en de pensioenovereenkomst (16%) worden in beduidend mindere mate onderzocht, wellicht omdat hier een belangrijkere rol is weggelegd voor de sociale partners. Van de fondsen die beleggingsvoorkeuren onderzoeken, richten de meeste zich op duurzaam en verantwoord beleggen (89%) en risicovoorkeuren (87%), terwijl voorkeuren ten aanzien van beleggingscategorieën (31%) en -ethiek (13%) in beduidend mindere mate worden bevestigd. Vrijwel afwezig (1,5%) zijn vragen over religieuze voorkeuren ten aanzien van beleggingen. Dit laatste kan echter zeer relevant zijn, aangezien diverse godsdiensten ook gedragsregels ten aanzien van beleggingen stellen.

Figuur 13: Over welke onderwerpen onderzoekt het pensioenfonds de voorkeuren van belanghebbenden?



Tegelijkertijd zien we ook een aantal blinde vlekken. Zo verklaart 27% van de respondenten niet te weten hoe vaak hun fonds de voorkeuren van leden onderzoekt. Bovendien is 9% van de respondenten niet geïnformeerd over de instrumenten die hun fonds gebruikt om de voorkeuren van deelnemers te beoordelen en te meten. Ten slotte geeft slechts 36% van de respondenten aan de effecten te meten van de manier waarop de fondsen de voorkeuren van deelnemers beoordelen. RvT-leden (26%) lopen op dit aspect beduidend achter bij NUBs (46%) en VC-leden (45%).

Figuur 14: Meet het intern toezicht ook het effect van bovenstaande praktijken of maatregelen?



4.3 Vertrouwen waarmaken en de Code Pensioenfondsen

Intern toezichthouders zijn verdeeld over het vermogen van de Code Pensioenfondsen om intern toezichthouders te helpen bij te dragen aan de evenwichtige afweging van belangen. Een aanzienlijke groep respondenten ziet geen reden om de Code op dit punt aan te passen. Een ongeveer even grote groep respondenten wenst wel een aanpassing van de Code (Appendix B, tabel 12). Uit de antwoorden blijkt dat er vooral een behoefte is aan specificering van de normen, bijvoorbeeld door het geven van voorbeelden. Dit antwoord wordt vaker gegeven door leden van de RvT dan andere toezichthouders. Daarbij moet wel worden aangetekend dat deze groep respondenten ook sterker vertegenwoordigd is in de enquête.

4.4 Aandachtspunten

Het vertrouwen van de deelnemer in het pensioenfonds kan op verschillende manieren worden gewonnen en gewaarborgd. Voor intern toezichthouders is daarvoor het meest relevant dat zij toezien op de kwaliteit van besluitvorming en bedrijfsvoering door het pensioenfondsbestuur. Toch blijkt uit bovenstaande resultaten dat intern toezichthouders hun bijdrage aan het waarmaken van het vertrouwen van de belanghebbenden breder opvatten: door middel van regelmatig overleg met het bestuur of VO/BO, het gedetailleerd monitoren van alle communicatie vanuit het fonds en in sommige gevallen zelfs aanwezig zijn bij deelnemersbijeenkomsten. Als belangrijkste belemmeringen worden de afstand tot de deelnemer, het gevaar van rolonvastheid en de beperkte bevoegdheden van het intern toezicht benoemd.

De ene invulling van taken is niet beter dan de andere. Een intern toezicht dat zich terughoudender opstelt ten opzichte van direct contact met de deelnemer heeft hoe dan ook de belangrijke taak de evenwichtige belangenbehartiging door het pensioenfondsbestuur te toetsen. Een bredere opvatting van taken is niet altijd mogelijk in verband met beperkte middelen of tijd. Wel is het van belang dat intern toezichthouders een kritische blik werpen op de methoden die het pensioenfonds hanteert om de voorkeuren van belanghebbenden te observeren. Zo geven diverse respondenten aan dat bestuurders soms aangeven de voorkeuren van belanghebbenden

wel te “kennen” op basis van hun informele netwerken in de deelnemerspopulatie. Dit kan een onvolledig of zelfs bevooroordeeld beeld geven.

Het bovenstaande onderstreept tegelijkertijd het belang van goede inzichten in de voorkeuren van de belanghebbenden en transparante communicatie vanuit het fonds. Intern toezichthouders zijn niet altijd goed op de hoogte van de manier waarop het fonds de voorkeuren van belanghebbenden observeert. Waar deze kennis wel aanwezig is, blijken de meest gehanteerde methoden (bijv. tevredenheidsonderzoek) enigszins beperkt. Meerdere intern toezichthouders merken op dat de uitkomsten van dit soort onderzoeken vaak een “oppervlakkig” karakter hebben. Mogelijke oplossingen hier zijn het vaker inzetten van kwalitatieve methoden voor gegevensverzameling (bijv. focusgroepen) of het uitnodigen van intern toezichthouders bij deelnemersbijeenkomsten (bijv. deelnemersvergaderingen of klankbordgroepen). Van belang is dat niet alleen vertegenwoordigers uit het VO of BO daarbij aanwezig zijn en dat intern toezichthouders de eigen rol duidelijk maken tijdens deze bijeenkomsten.

Ten slotte zouden intern toezichthouders kunnen werken aan hun eigen zichtbaarheid binnen het pensioenfonds. Uit eerder onderzoek van CentERdata in opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfonds is gebleken dat deelnemers weinig op de hoogte zijn van het toezicht op pensioenfonds, terwijl zij dit toch een belangrijk onderwerp vinden.¹⁸ Intern toezicht communiceert voornamelijk via de rapportage in het jaarverslag met de deelnemer. Echter zijn ook andere vormen van communicatie mogelijk om de deelnemer beter bekend te laten raken met het intern toezicht. Zo noemt een aantal respondenten het belang van een toezichtsvisie, waarin het intern toezicht op toegankelijke wijze uitlegt wat de persoonlijke drijfveren zijn in het proces van toezicht houden. Het publiceren van een dergelijke visie zou een mooie aanvulling kunnen zijn op de meer formele communicatie via het jaarverslag.

¹⁸ B. Cuelenaere, M. Oudejans en J. Leenen 2019, *Deelnemers en pensioengerechtigden over de Code Pensioenfonds. Onderzoek in het LISS panel in opdracht van de Monitoringcommissie Code pensioenfonds*. Tilburg: CentERdata.

Hoofdstuk 5: Diversiteit

Diversiteit is een belangrijk thema in de Nederlandse pensioensector. Een diverse bemensing van fondsorganen wordt in verband gebracht met een hogere kwaliteit van besluitvorming en een meer evenwichtige belangenafweging. Tegelijkertijd blijkt uit tal van onderzoeken dat diversiteit binnen pensioenfondsen nog steeds lastig te realiseren is.¹⁹ Dit zien we ook terug in de naleving van de Code Pensioenfondsen: de diversiteitsnormen uit de Code hebben het laagste nalevingspercentage van alle normen.²⁰ De rol van het intern toezicht hierin is een belangrijke: niet alleen omdat van het intern toezicht zélf verwacht kan worden een diverse samenstelling te hebben, maar ook omdat het zeggenschap heeft over de profielschetsen van bestuurders. In dit hoofdstuk presenteren wij de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek naar wat intern toezichthouders denken en doen op het gebied diversiteit.

5.1 Diversiteit in pensioenfondsen

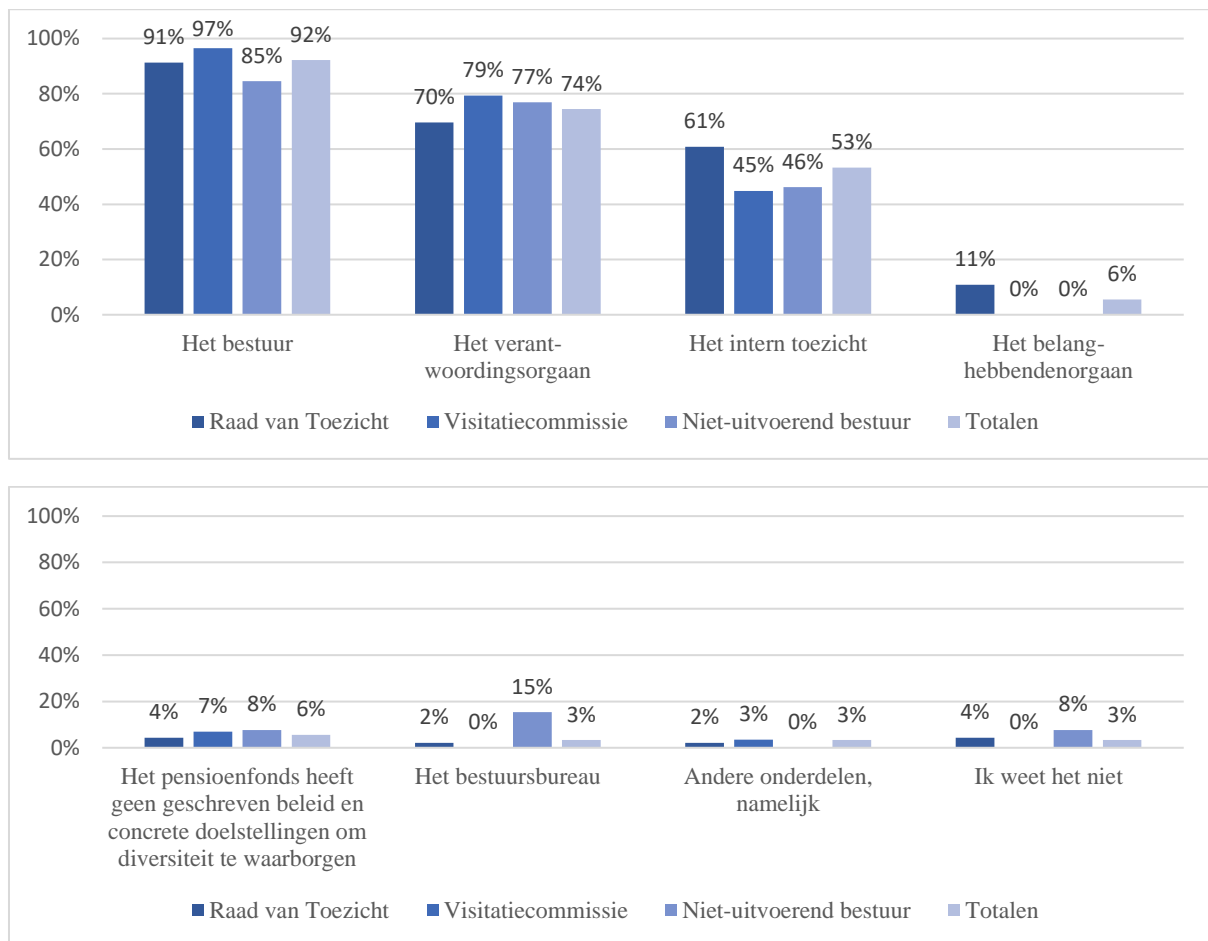
Norm 31 in de Code Pensioenfondsen vereist dat pensioenfondsen beleid ontwikkelen met betrekking tot de samenstelling van fondsorganen, waaronder op het gebied van diversiteit. Volgens de onderzoeksresultaten heeft het overgrote deel van de fondsen inderdaad een schriftelijk diversiteitsbeleid. Slechts 6% van de respondenten geeft anders aan. Aangezien slechts 3% van de respondenten niet op de hoogte was van een dergelijk beleid, rapporteren interne toezichthouders over het algemeen zeer goed op de hoogte zijn van het diversiteitsbeleid van hun fonds. In de meeste gevallen is het diversiteitsbeleid gericht op het bestuur (92%), zowel voor vertegenwoordigende als voor onafhankelijke bestuursleden. Slechts één respondent geeft aan dat het beleid alleen geldt voor onafhankelijke bestuurders. In veel gevallen (74%) betreft het diversiteitsbeleid ook het BO of VO.

In het onderzoek werd ook gevraagd naar overige toepassingen van het diversiteitsbeleid. Ondanks de reikwijdte van norm 31 is slechts in de helft van de gevallen sprake van een schriftelijk diversiteitsbeleid voor het intern toezicht (53%). Dit is vaker het geval voor RvT-leden (61%) dan voor VC (45%) of NUBs (46%). Het percentage voor NUBs moet echter genuanceerd worden, doordat deze groep intern toezichthouders onderdeel is van het bestuur en daarom het diversiteitsbeleid voor het bestuur op hen van toepassing is. Daarentegen is het relatief lage percentage voor VCs wél verassend. Een mogelijke verklaring is wellicht dat VCs niet altijd gezien worden als orgaan van het fonds. Het bestuursbureau komt meestal niet aan de orde in het diversiteitsbeleid (3%).

¹⁹ Zie bijvoorbeeld: Ronald Speijer en Laurens Swinkels 2020, “Diversiteit van pensioenfondsbesturen: is het glas half vol of half leeg?”, *vba Journaal* (najaar), pp. 13-18; J.G.C.M. Galle en M.J. Giltjes 2019, “Governance en diversiteit pensioenfondsen anno 2019: looking back to move forward,” *Ondernemingsrecht* 2019/33, pp.735-743; H.M. Vletter-van Dort en A.G.H. Klaassen 2016, *Diversiteit in het bestuur en het intern toezicht in de pensioensector: Op weg naar een meer evenwichtige samenstelling*, Den Haag: Boom.

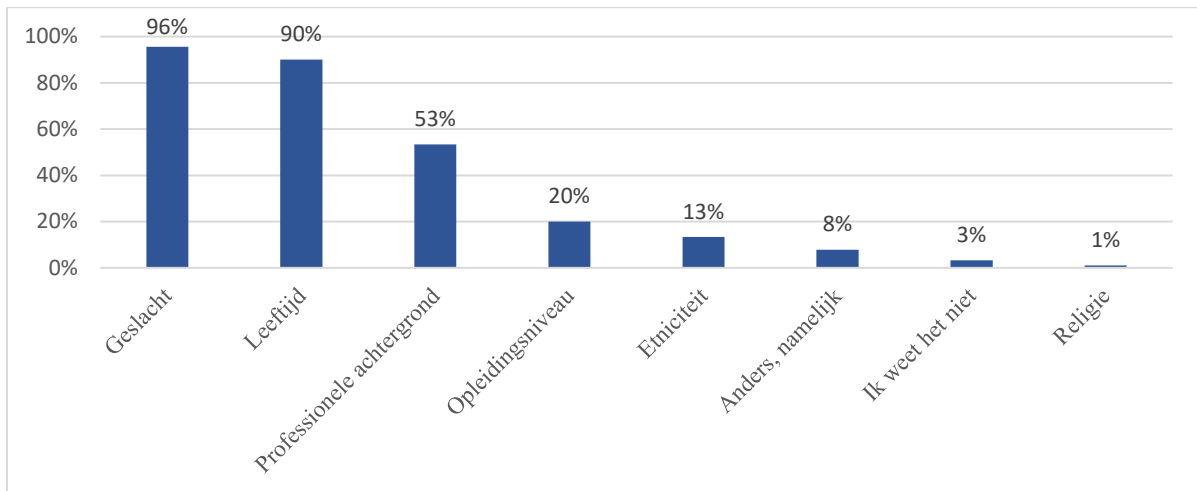
²⁰ Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2020, *Zes jaar vooruitgang. Nalevingsrapportage Monitoringcommissie 2019*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

Figuur 15: Op wie is het schriftelijk diversiteitsbeleid van toepassing?



Pensioenfondsen dienen tenminste één vrouw en man en tenminste één persoon jonger dan 40 jaar in het bestuur en het VO of BO te hebben (norm 33). Tegelijkertijd dient het bestuur te zorgen voor complementariteit in de eigen samenstelling in termen van opleiding, professionele achtergrond en persoonlijkheid, alsook leeftijd en geslacht (norm 32). Deze laatste aspecten van diversiteit zien we niet direct terug in de onderzoeksresultaten. Terwijl bijna alle respondenten melden dat het diversiteitsbeleid geslacht (96%) en leeftijd (90%) omvat, worden professionele achtergrond en opleidingsniveau bij een aanzienlijk lager aantal pensioenfondsen gevonden (53% respectievelijk 20%). Bovendien lijken overige dimensies van diversiteit als etniciteit (13%) en religie (1%) grotendeels afwezig. Dit is niet verrassend, aangezien beide categorieën moeilijk te observeren zijn. Toch vormen etniciteit en religie belangrijke dimensies van het deelnemersbestand, die van belang kunnen zijn voor een evenwichtige belangenafweging (bijvoorbeeld ten aanzien van beleggingen).

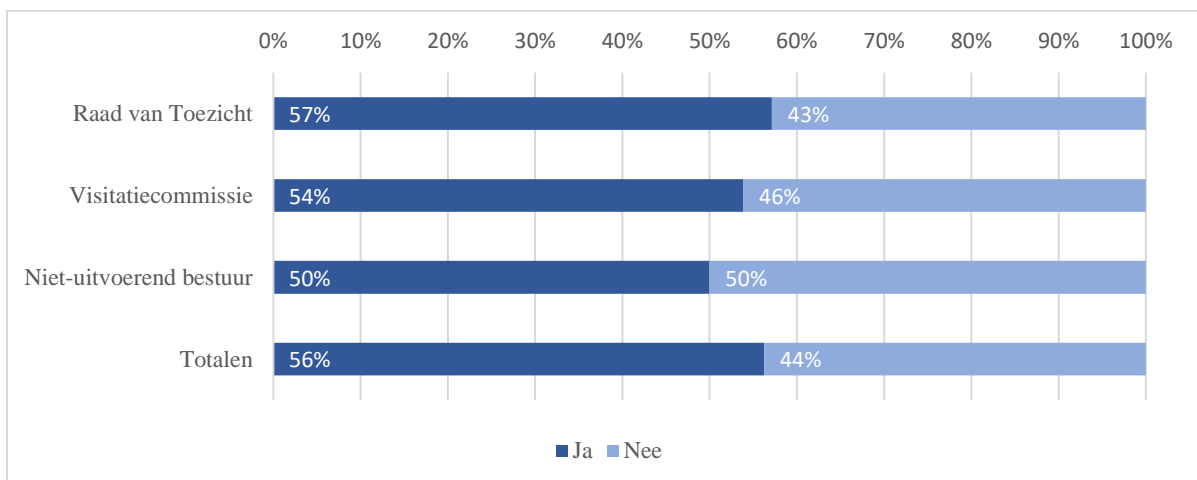
Figuur 16: Wat is de reikwijdte van het diversiteitsbeleid?



5.2 Diversiteit en intern toezicht

Uit het onderzoek blijkt dat veel interne toezichthouders voorstander zijn van diversiteit in alle functies van pensioenfondsbestuur, inclusief intern toezicht. Tegelijkertijd blijkt uit de onderzoeksgegevens dat de huidige stand van zaken op het gebied van diversiteit in het interne toezicht tot dusverre achterblijft bij de ambities van toezichthouders. Zoals hierboven beschreven, geeft slechts 53% van de respondenten aan dat hun fonds een schriftelijk diversiteitsbeleid voor intern toezicht had (met de nuance dat voor NUBs het diversiteitsbeleid van het bestuur van toepassing is). Van die 48 fondsen voldoen 27 fondsen aan de gestelde diversiteitsdoelstellingen (56%). Dit betekent dat in totaal slechts 30% van de fondsen van de respondenten voldoet aan de diversiteitsdoelstellingen voor intern toezicht. Met name het leeftijds criterium wordt niet behaald.

Figuur 17: Voldoet het intern toezicht aan diversiteitsbeleid (als % van fondsen met geschreven diversiteitsbeleid)

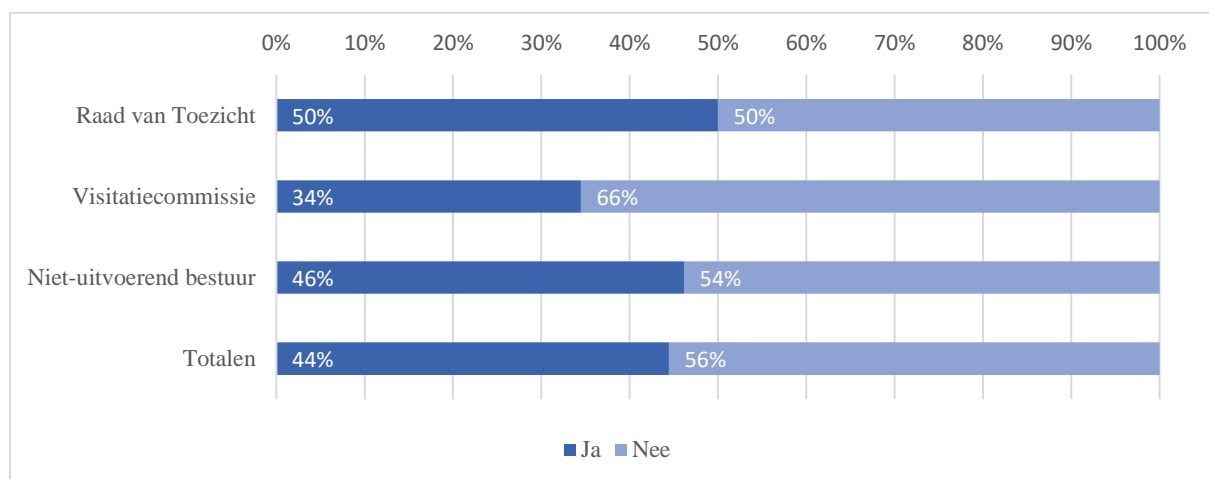


Uit het onderzoek blijkt dat toezichthouders zich vaak niet bewust zijn van de demografische kenmerken van het ledenbestand van hun fonds. Volgens de enquête is slechts 44% van de respondenten op de hoogte van demografische kenmerken voor de respectievelijke cohorten

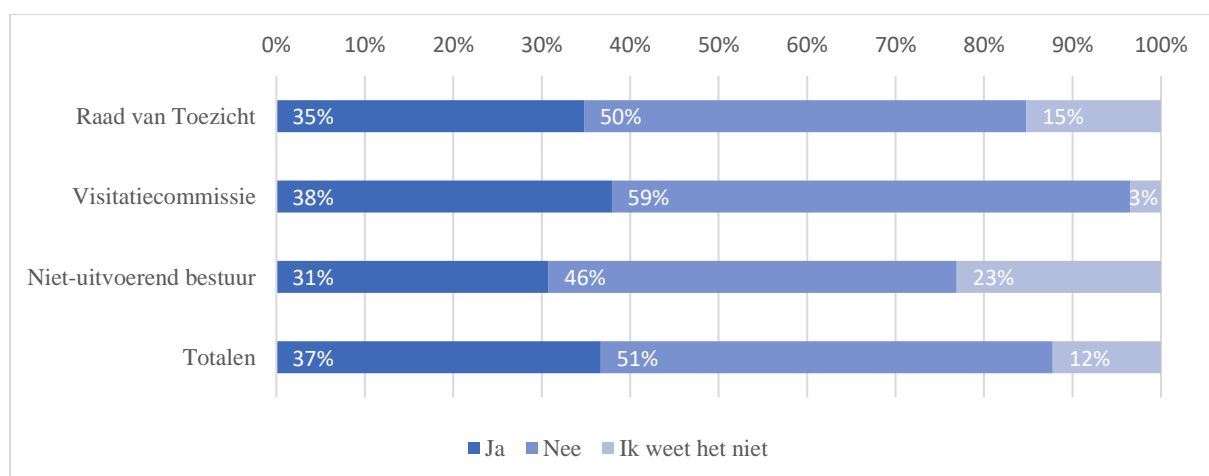
van actieve deelnemers, slapers en gepensioneerden. VC-deelnemers zijn het minst bekend zijn met deze kenmerken, wat kan worden verklaard door hun afstand tot het pensioenfonds. Maar zelfs voor RvT- en NUB-leden is ongeveer de helft van de respondenten niet op de hoogte van de demografische kenmerken van verschillende cohorten belanghebbenden van hun fonds.

Een meerderheid van de intern toezichthouders neemt geen maatregelen om bekend te raken met deze kenmerken (51%). Ook deze uitkomst observeren we vaker bij VC-leden dan bij RvT-leden en NUBs. Waar intern toezichthouders wél trachten bekend te raken met de persoonskenmerken van de belanghebbenden, doen ze dit vooral middels al aanwezige documentatie of middels eigen onderzoek (Appendix B, tabel 13). Dit eigen onderzoek varieert van het bijwonen van klankbordgroepen en het maken van locatiebezoeken tot het bevragen van het bestuursbureau. Een zeer klein aantal respondenten geeft als antwoord dat dergelijke maatregelen niet nodig zijn vanwege de kleine omvang van het pensioenfonds, waarbij iedereen elkaar kent.

Figuur 18: Bent u bekend met de persoonskenmerken van verschillende cohorten van belanghebbenden?



Figuur 19: Neemt het intern toezicht maatregelen om bekend te raken met persoonskenmerken van deelnemers?



De belangrijkste belemmeringen voor het realiseren van diversiteitsdoelstellingen zijn volgens de respondenten: 1) de beperkte beschikbaarheid van gepaste kandidaten; 2) de beperkte bevoegdheden van het intern toezicht en 3) de afstand tussen de visitatiecommissie en het fonds.

De beperkte beschikbaarheid van kandidaten wordt door alle typen toezichthouders ervaren. Daarbij wordt o.a. gewezen op mogelijke desinteresse van jongeren, beperkte ervaring van jongeren en de afhankelijkheid van voordragende organisaties. Deze afhankelijkheid wordt ook benoemd, als het gaat om de bevoegdheden van het intern toezicht: het intern toezicht doet geen benoemingen (met uitzondering van NUBs in het omgekeerd gemengd bestuursmodel), maar heeft in de meeste gevallen slechts een adviserende rol als het gaat om de selectie van kandidaten. Met andere woorden: het intern toezicht kan meer diversiteit niet afdwingen bij het bestuur of VO. Tot slot noemen VC-leden dat de aard van de visitatie (eenmaal per jaar) het niet toestaat om een grotere rol te spelen bij het diversiteitsbeleid van het fonds (Appendix B, tabel 14).

Intern toezichthouders nemen verschillende maatregelen om diversiteit binnen fondsorganen en de vertegenwoordiging van deelnemers binnen het pensioenfonds te versterken (Appendix B, tabel 16). De belangrijkste daarvan zijn het gesprek aangaan met het bestuur en de jaarlijkse toetsing. Ook het goedkeuringsrecht bij de profielschetsen van kandidaat-bestuurders wordt als nuttig instrument beschouwd, hoewel diverse respondenten aangeven dat dit recht ook expliciet op herbenoemingen van toepassing zou moeten zijn. Eveneens pleiten sommige respondenten voor een sterkere bevoegdheid van het intern toezicht om niet alleen de profielschetsen, maar ook de kandidaten zelf goed te keuren. Tegelijkertijd geeft een aantal respondenten aan geen maatregelen te nemen.

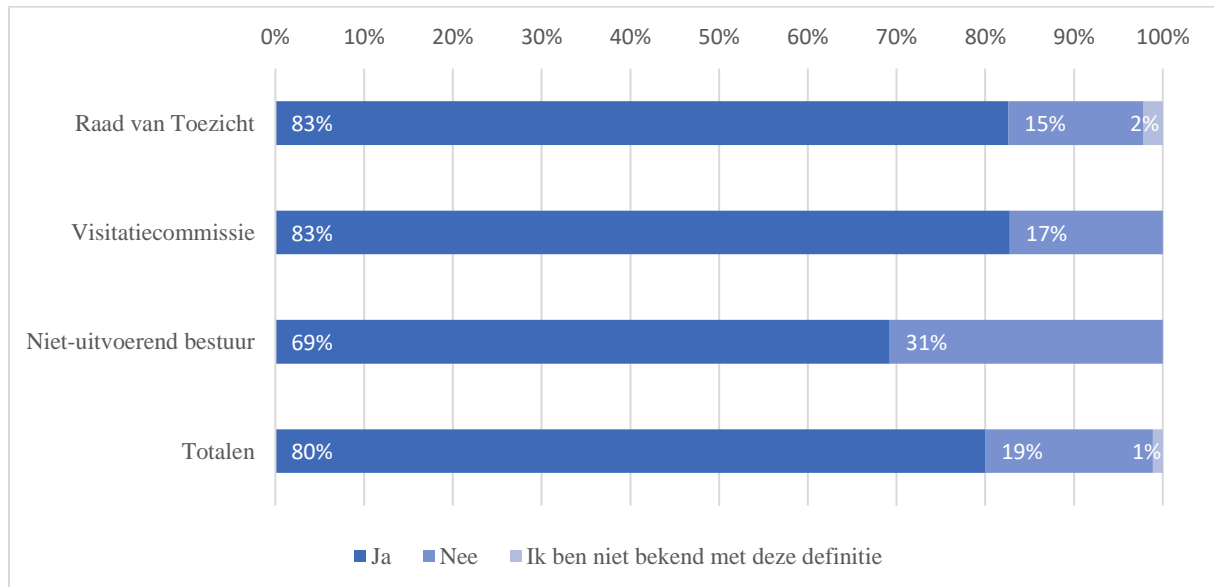
In het bovenstaande zien we wederom de twee perspectieven op intern toezichthouden terugkomen. Binnen het *checks and balances* perspectief zien we een tweedeling tussen respondenten die wel of niet een rol voor het intern toezicht toebedeeld zien bij het realiseren van meer diversiteit binnen fondsorganen. Sommige respondenten vinden dat de rol van het intern toezicht zich moet beperken tot het toezichtproces zelf. Waar respondenten wél een rol zien voor het intern toezicht bij het versterken van diversiteit binnen het fonds, noemen zij het belang van instrumenten als de goedkeuring van profielschetsen. Binnen de *fusion of powers* benadering doen toezichthouders vaker naar eigen inzicht onderzoek naar het deelnemersbestand en gaan zij in gesprek met het bestuur en/of het VO of BO. Ook geven deze respondenten aan hun eigen netwerk in te zetten om geschikte kandidaten te zoeken. De afstand tussen het intern toezicht enerzijds en de belanghebbenden en de vertegenwoordigende organisaties anderzijds wordt door deze toezichthouders vaak als probleem geuit. Om dit te ondervangen geven deze respondenten aan informele contacten te onderhouden met de betreffende partijen.

5.3 Diversiteit en de Code Pensioenfonds

Vrijwel alle respondenten geven aan op de hoogte te zijn van hoe diversiteit wordt gedefinieerd in de Code Pensioenfonds (99%). Over deze definitie is de overgrote meerderheid van de respondenten tevreden (80%). Tegelijkertijd stellen diverse respondenten ook dat de definitie van diversiteit in de Code verbeterd zou kunnen worden (Appendix B, tabel 17). De belangrijkste aanbevelingen daarbij zijn: 1) het opnemen van competenties in de definitie, 2) het toevoegen van etniciteit en 3) een flexibeler benadering ten aanzien van diversiteit. Met dat laatste wordt vooral bedoeld dat het huidige leeftijds criterium erg rigide is: doordat jongeren zelf ook

ouder worden, moet er steeds weer opnieuw moeite gedaan worden om aan dit criterium te voldoen.

Figuur 20: Thema 5 van de Code Pensioenfondsen definieert diversiteit binnen fondsorganen in termen van opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd. Vindt u deze definitie voldoende?



“Ik zie niet zo goed hoe de Code hierin een aanvullende rol kan spelen, anders dan thans al opgenomen in artikelen en zoals al gebeurt. Het gesprek over naleving en verantwoording daarover in het jaarverslag is nuttig en geeft dat er blijvend aandacht aan gegeven wordt. Bovendien is het verstandig enige tijd te nemen om uitgangspunten van Code te realiseren.”

Gevraagd naar hoe de Code Pensioenfondsen de rol van het intern toezicht op dit gebied kan bevorderen, geven respondenten verschillende antwoorden (Appendix B, tabel 18). Het meest voorkomende antwoord is dat aanpassingen aan de Code niet nodig zijn. In sommige gevallen wordt deze voorkeur gedreven door de visie dat het niet wenselijk is dat de Code Pensioenfondsen sterker intervenieert in de huidige activiteiten van de fondsorganen. In andere gevallen geven respondenten aan dat de huidige normen in de Code voldoende zijn, bijvoorbeeld omdat het streven naar diversiteit al breed gedragen wordt binnen het fonds. Deze antwoorden vinden we naar verhouding iets vaker bij VC-leden dan bij RvT-leden of NUB.

“Het zou mooi zijn als voor competenties, net als voor kennis en ervaring, concretere handvatten zouden kunnen worden gegeven. In de praktijk zien we bij alle fondsen een deskundigheidsmatrix, maar competenties ontbreken daarin.”

Tegelijkertijd geven diverse respondenten ook concrete suggesties hoe de normen in de Code Pensioenfondsen wél aangepast kunnen worden. Zo wenst een aantal respondenten dat de Code juist sterkere normen op het gebied van diversiteit stelt, bijvoorbeeld door norm 33 ook op het intern toezicht toe te passen, door explicieter te verwijzen naar het belang van collectieve diversiteit of door het intern toezicht sterkere bevoegdheden te geven op het gebied van selectie en benoeming van bestuursleden. Deze suggesties komen vooral van RvT-leden. Ook wensen

diverse respondentent meer duidelijkheid over de normen in de Code, bijvoorbeeld door het geven van concrete voorbeelden en praktische richtlijnen om diversiteit in de praktijk te versterken. Naar verhouding zijn deze suggesties wederom vaker van RvT-leden afkomstig dan van andere toezichthouders.

5.4 Aandachtspunten

Diversiteit blijft een lastig thema voor de Nederlandse pensioensector. Uit diverse rapportages blijkt dat de huidige samenstelling van fondsorganen nog sterk achterblijft bij de ambitie om minimaal één vrouw of man en één persoon onder 40 jaar in elk orgaan te hebben. Dit geldt ook voor het intern toezicht: vooral het leeftijds criterium blijkt om diverse redenen moeilijk realiseerbaar. Dat wil niet zeggen dat intern toezichthouders niet het belang hiervan inzien. In dit onderzoek nemen we een brede consensus omtrent de noodzaak van een diverse samenstelling van de RvT, VC of one-tier board waar.

We observeren onder intern toezichthouders twee verschillende visies op diversiteit. De eerste visie op diversiteit houdt in dat de samenstelling van fondsorganen min of meer representatief moet zijn van de achterban van het fonds. Een representatieve samenstelling van fondsorganen vergroot de herkenbaarheid en daarmee het vertrouwen van de deelnemer, zo is de redenering. De representatieve visie op diversiteit veronderstelt echter ook kennis van de belanghebbenden van het fonds en hun voorkeuren (zie ook hoofdstuk 4). Uit het onderzoek blijkt dat deze kennis vaak ontbreekt, waardoor er geen sterke basis is voor representatieve diversiteit. Dit zou pleiten voor een meer pluralistische visie op diversiteit, waarbij een diverse samenstelling van fondsorganen *an sich* wordt nagestreefd. Deelname door personen met verschillende achtergronden wordt zodoende in verband gebracht met een betere besluitvorming, door de inclusie van verschillende zienswijzen en ervaringen in pensioenfondsonorganen.

Een aanzienlijk aantal respondenten heeft een voorkeur voor competenties en complementariteit als uitgangspunten bij het diversiteitsbeleid in plaats van demografische kenmerken. Bij complementariteit is het van belang om de toegevoegde waarde van de kandidaat aan het fondsorgaan centraal te stellen. In plaats van alleen de ervaring of expertise van een kandidaat te beoordelen, zou het criterium moeten zijn of de kandidaat een sterke aanvulling is op het bestaande team. Daarmee samenhangend spreken respondenten hun voorkeur uit om meer belang te hechten aan persoonlijke competenties (bijvoorbeeld: analytisch vermogen, durf om kritische vragen te stellen). De achterliggende gedachte is dat fondsorganen die bestaan uit verschillende typen toezichthouders beter in staat zijn hun taak uit te voeren.

Tegelijkertijd dient zorgvuldig te worden omgegaan met dit criterium. Immers, het prevaleren van competenties boven criteria als leeftijd of geslacht kan ertoe leiden dat ondervertegenwoordigde groepen worden buitengesloten. Ondanks verschillende initiatieven in de pensioensector om de deelname van ondervertegenwoordigde groepen te stimuleren, zoals bijvoorbeeld het PensioenLab, zien ook wij nog steeds ruimte voor verbetering. Ook in dit onderzoek uiten enkelingen stereotypingen, die veronderstellen dat bepaalde groepen minder beschikken over

relevante competenties (“Vrouwen hebben minder vaak verstand van beleggingen”; “jongeren hebben te weinig ervaring”). Zeker gezien het gesloten karakter van de Nederlandse pensioensector – diverse respondenten verwijzen expliciet naar het “ons-kent-ons” karakter van de sector – is het noodzakelijk te blijven benadrukken dat leerprocessen van kandidaten goed toezichhouden niet in de weg hoeven te staan. Waar dit onvoldoende erkend wordt, kan alsnog voor een oudere kandidaat worden gekozen.

Een oplossing zou kunnen zijn om de zogenaamde blik van buiten die nieuwkomers met zich meebrengen expliciet op te nemen als competentie en als onderdeel van complementariteit. Waar buitenstaanders voor het eerst met de pensioenmaterie in aanraking komen, kunnen zij door het stellen van vragen zittende bestuurders of toezichhouders zich bewust laten worden van eventuele heilige huisjes die in de loop der tijd zijn ontstaan. Daardoor kunnen zittende bestuurders of toezichhouders gedwongen worden een ‘blik naar binnen’ te werpen. Het paradoxale effect van een minder ervaren bestuurder of toezichhouder kan zodoende juist een toename in de kwaliteit van het orgaan betekenen.

De keerzijde van deze medaille is dat zittende bestuurders of toezichhouders ook zelf flexibiliteit ten aanzien van de eigen positie tentoon moeten stellen. Een focus op complementariteit betekent dat eigen toegevoegde waarde in de loop der tijd kan veranderen, bijvoorbeeld door een nieuwe samenstelling van fondsorganen of door veranderende omstandigheden van het pensioenfonds. Daarom pleiten diverse toezichhouders voor een sterkere rol voor het intern toezicht bij herbenoemingen.

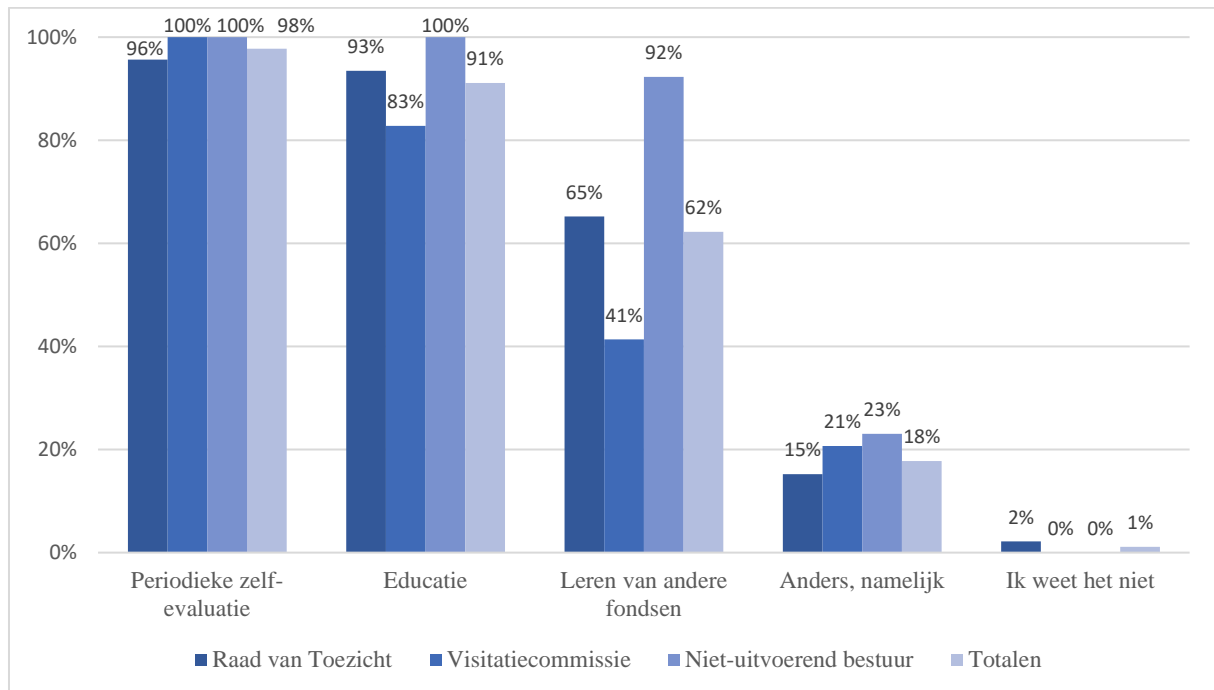
Hoofdstuk 6: De lerende organisatie

Leren binnen de organisatie is een belangrijk onderdeel van goed pensioenfondsbestuur en speelt daarom een eveneens belangrijke rol in de Code Pensioenfondsen. De Code Pensioenfondsen kent verschillende middelen om leren door het pensioenfondsbestuur te realiseren, waaronder onafhankelijk en kritisch handelen (norm 24), permanente educatie (norm 26) en openstaan voor kritiek en leren van fouten (norm 27). De Code Pensioenfondsen schrijft verder voor dat fondsorganen, waaronder het intern toezicht, jaarlijks een zelfevaluatie uitvoeren (normen 28-30). In dit hoofdstuk beschrijven we hoe het intern toezicht bijdraagt aan de lerende organisatie. Allereerst zetten we uiteen hoe leren plaatsvindt binnen pensioenfondsen. Daarna bespreken we de rol van interne toezichthouders en de Code Pensioenfondsen daarin.

6.1 Het pensioenfonds als lerende organisatie

Dit onderzoek wijst op een hoge naleving van normen 24 tot en met 28. Zo geven bijna alle respondenten (98%) aan dat het bestuur van hun pensioenfonds periodieke zelfevaluaties gebruikt om het lerend vermogen van het fonds te verbeteren. Educatie wordt ook vaak genoemd als middel om te leren in organisaties (91%). In de toelichting op hun antwoord benoemen respondenten een breed scala aan praktijken, waarmee het pensioenfondsbestuur bijdraagt aan de lerende organisatie (Appendix B, tabel 19). Deze praktijken variëren van het invullen van een vragenlijst tot meer diepgaande instrumenten als het jaarlijks laten begeleiden van de zelfevaluatie door een externe partij in plaats van elke drie jaar. Relatief minder vaak worden “leren van andere fondsen” benoemd (62%), hoewel nog steeds een meerderheid. Opvallend is dat leren van andere fondsen veel vaker door NUB (92%) wordt genoemd dan door andere toezichthouders.

Figuur 21: Welke maatregelen neemt het pensioenfondsbestuur om ervoor te zorgen dat het een lerend onderdeel van de organisatie is?



Respondenten observeren verschillende effecten van de maatregelen van het pensioenfondsbestuur ten aanzien van het lerend vermogen van het fonds (Appendix B, tabel 20). De meeste antwoorden kunnen in de volgende categorieën worden onderverdeeld: 1) het opdoen van kennis; 2) een bereidheid tot leren; 3) een betere besluitvorming; 4) een toegenomen ‘volwassenheid’ of professionaliteit van het bestuur en 5) het goed op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen. Zowel ‘bereidheid tot leren’ als ‘betere besluitvorming’ worden naar verhouding in gelijke mate door de verschillende soorten toezichthouders genoemd. ‘Kennis opdoen’ wordt vaker door RvT-leden geobserveerd, terwijl ‘toegenomen professionaliteit’ en ‘op de hoogte zijn’ naar verhouding vaker door VC-leden worden genoemd.

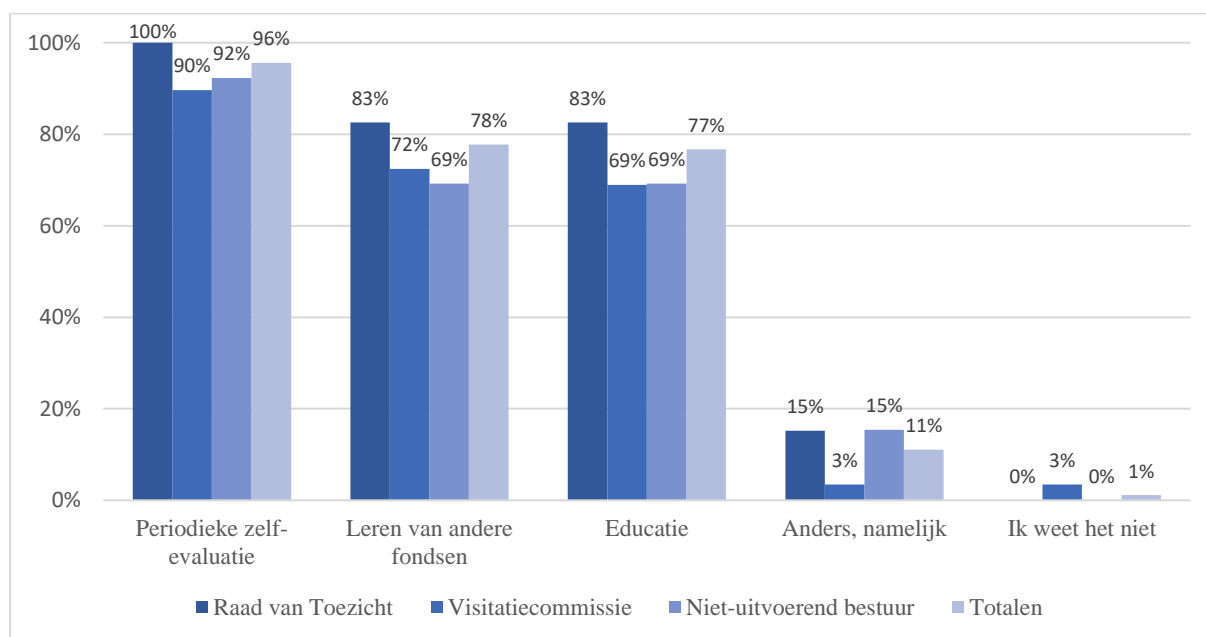
6.2 Intern toezicht binnen de lerende organisatie

Interne toezichthouders zien zichzelf als belangrijke aanjagers van het lerend vermogen van pensioenfondsen. Volgens dit onderzoek gebruiken toezichthouders verschillende kanalen om de organisatie te stimuleren dit onderwerp voor te bereiden en te behandelen (Appendix B, tabel 21): 1) door dit te bespreken met het bestuur; 2) door dit op te nemen in de evaluatie van het pensioenfondsbestuur; en 3) door leerprocessen te agenderen. Specifieke praktijken die intern toezichthouders hierbij noemen, zijn bijvoorbeeld het opnemen van evaluatie en educatie in de jaaragenda; het delen van de uitkomsten van de zelf-evaluatie met het bestuur en het verantwoordingsorgaan; het periodiek agenderen op de bestuursagenda; en het spiegelen aan *good practices* bij andere fondsen. Een enkele respondent geeft aan dat het intern toezicht geen bijdrage hoeft te leveren aan het lerend vermogen van de organisatie, omdat het pensioenfondsbestuur dit reeds goed heeft opgepakt.

“Het bestuur stelt zelf een jaarlijks opleidingsplan op, waarop de raad van toezicht soms nog met een suggestie komt. De raad van toezicht doet zelf jaarlijks een zelf-evaluatie en deelt de uitkomsten daarvan met het bestuur en het verantwoordingsorgaan en vraagt hen ook daarop een reactie te geven.”

Gevraagd naar de maatregelen om zélf onderdeel van de lerende organisatie te zijn, verwijzen bijna alle respondenten naar de periodieke zelf-evaluatie (96%), gevolgd door het leren van andere fondsen (78%) en educatie (77%). ‘Leren van andere fondsen’ wordt naar verhouding vaker door RvT-leden genoemd dan andere toezichthouders (83%). Hoewel de meerderheid van VC-leden en NUBs ook aangeeft gebruik te maken van deze instrumenten, doen zij dit naar verhouding in iets mindere mate (72% respectievelijk 69%). Eenzelfde patroon is zichtbaar bij het antwoord ‘educatie’. Intern toezichthouders rapporteren verder een verscheidenheid aan concrete praktijken om het eigen lerend vermogen te bevorderen. Voorbeelden zijn themasessies of kennisdagen, aparte evaluaties gericht op specifieke onderwerpen (bijvoorbeeld van bepaalde beleidskeuzes), opleidingsplannen, het bijwonen van seminars of toehoorderschap bij bijeenkomsten van andere fondsorganen.

Figuur 22: Welke maatregelen neemt u om ervoor te zorgen dat het intern toezicht zélf een lerend onderdeel van de organisatie is?



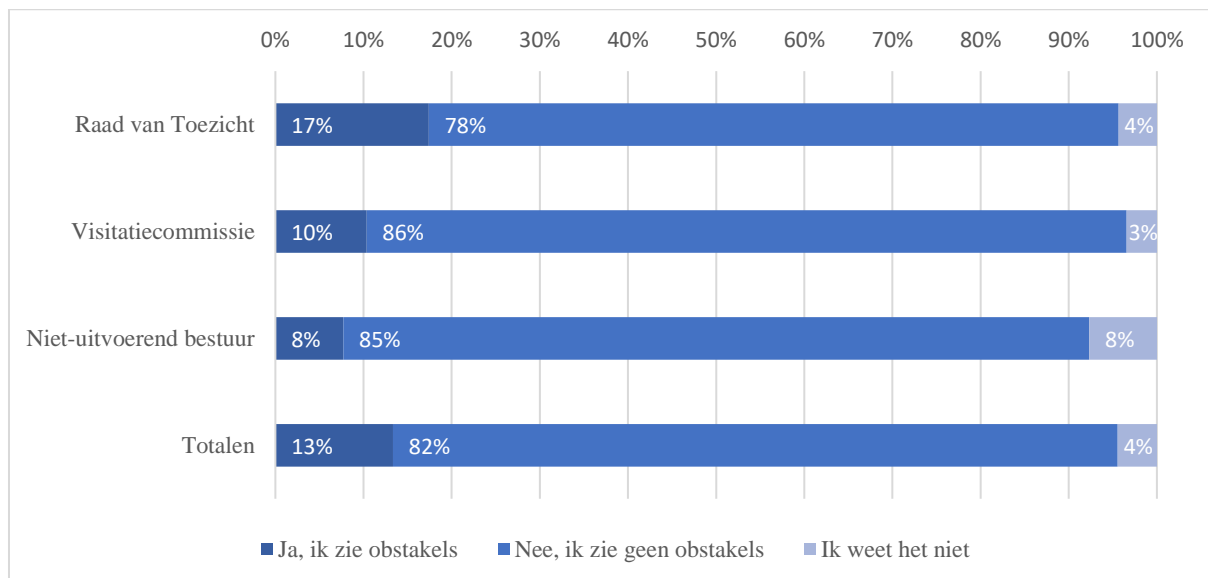
Respondenten signaleren verschillende veranderingen naar aanleiding van de eigen zelf-evaluatie (Appendix B, tabel 22). De belangrijkste daarvan zijn 1) een hogere deskundigheid en professionelere manier van werken; 2) betere relaties met andere fondsorganen; en 3) betere manieren van vergaderen. Wat opvalt, is dat vooral RvT-leden deze laatste twee effecten signaleren. RvT-leden noemen ook het “sparren met het bestuur” en “betere benutting van de verschillende karakters” als genomen maatregelen na de zelf-evaluatie. VC-leden noemen daarentegen vaker de evaluatie van de visitatie met het bestuur en de communicatiestijl richting het bestuur.

“We hebben nog iets meer accent gelegd in het toezicht op de board room dynamics en tijds roulatie in de leden van de visitatiecommissie om de frisse blik te houden.”

“Er is meer duidelijkheid over de manier waarop verschillende stijlen en manieren van werken elkaar kunnen versterken.”

Deze bevindingen komen overeen met de algemene tevredenheid van de interne toezichthouders met betrekking tot mogelijkheden tot leren in de organisatie. Een grote meerderheid (86%) van de respondenten ziet geen belemmeringen. RvT-leden zien naar verhouding iets vaker obstakels dan andere toezichthouders. Waar knelpunten worden genoemd, hebben deze met name betrekking op de tijddruk, het ontbreken van een specifiek opleidingsbudget voor intern toezichthouders en het gevaar op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Bij dit laatste antwoord zien we expliciet het *checks and balances* perspectief doorschemeren.

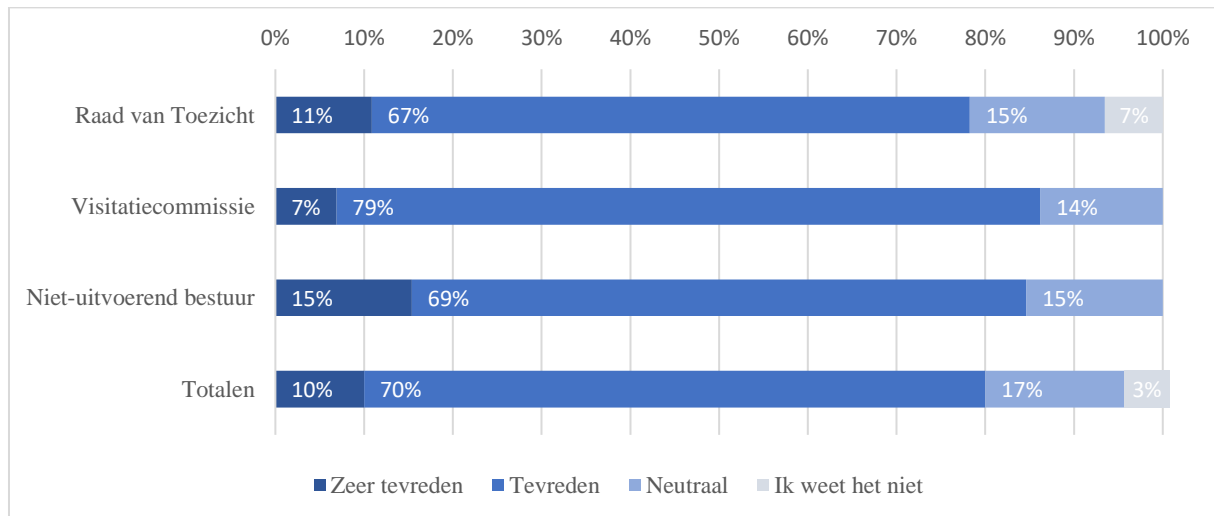
Figuur 23: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om het lerend vermogen van de organisatie verder te versterken?



6.3 De lerende organisatie in de Code Pensioenfondsen

De Code Pensioenfondsen identificeert verschillende dimensies van de lerende organisatie, waaronder permanente educatie, open staan voor kritiek en leren van fouten, en continue aandacht voor het eigen functioneren. Op de vraag of men tevreden is met de reikwijdte van deze dimensies, antwoordt een grote meerderheid (80%) “tevreden” of “zeer tevreden” over de bepalingen van de Code voor het intern toezicht. Geen enkele respondent geeft aan ontevreden over de dimensies in de Code te zijn, terwijl 17% “neutraal” antwoordt en 3% “ik weet het niet”. Een aanzienlijk aantal respondenten geeft dan ook aan dat de normen in de Code Pensioenfondsen geen verdere aanpassingen behoeven.

Figuur 24: Thema 4 van de Code Pensioenfondsen (Kwaliteit nastreven) definieert de voornaamste dimensies van een lerende organisatie, zoals zorgdragen voor permanente educatie, luisteren naar kritiek en periodieke zelf-evaluatie. Hoe tevreden bent u over de reikwijdte van deze dimensies?



Desondanks geven 20 respondenten suggesties voor aanpassing van Thema 4 van de Code Pensioenfondsen. Onder deze respondenten is het meest voorkomende antwoord dat de relatief abstracte bepalingen onder Thema 4 geconcretiseerd zouden moeten worden, bijvoorbeeld door middel van voorbeelden en goede praktijken. Ook pleiten sommige intern toezichthouders voor meer educatie van het VO. Tot slot geeft een aantal toezichthouders de suggestie om het intern toezicht expliciet over naleving van dit thema te rapporteren in het jaarverslag en dit, waar mogelijk, te laten illustreren met voorbeelden.

“Er wordt heel veel aan casuïstiek en webinars gedaan. Het helpt allemaal om die missing link van al die formele codes en wetgeving wat meer inhoud te geven.”

6.4 Aandachtspunten

Uit het bovenstaande is wederom een duidelijk onderscheid te maken tussen enerzijds een meer formalistische benadering via de toetsing van het bestuur en de rapportage daarvan en anderzijds een benadering gericht op informatie-uitwisseling en klankborden. Ook noemen intern toezichthouders diverse goede praktijken om het lerend vermogen van het pensioenfonds, inclusief het intern toezicht, te vergroten. Wat opvalt, is dat veel van deze goede praktijken zijn ontstaan uit de behoefte van intern toezichthouders om beter grip te krijgen op nieuwe ontwikkelingen en veranderende omstandigheden van het pensioenfonds. Belangrijke voorbeelden daarbij zijn het nieuwe pensioenstelsel en complexe beleggingsvraagstukken.

Er ligt daarbij een mogelijkheid voor de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen om de onzekerheden waarmee intern toezichthouders geconfronteerd worden - waar mogelijk - te verduidelijken. Zoals hierboven beschreven, wensen intern toezichthouders niet per se een aanpassing van de normen in de Code, maar ervaren zij de Code wel vaak als te abstract om eenvoudig in concrete situaties toe te passen. Dit kan opgelost worden door bijvoorbeeld de Code aan te vullen met een praktische handleiding waarin concrete voorbeelden van leren door de

organisatie worden gegeven. Ook kan aanvullende informatie via webinars, sociale media of andere laagdrempelige communicatiemiddelen onder intern toezichthouders verspreid worden. Sommige intern toezichthouders stellen ook een repository van goede praktijken voor, dat de basis te vormen voor onderlinge intervisie van concrete cases.

Bij het concretiseren van bestaande normen is het van belang dat bestaande goede praktijken niet verzwakt worden. Intern toezichthouders noemen bijvoorbeeld het houden van de jaarlijkse zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij of het delen van de uitkomsten van de zelfevaluatie met de andere fondsorganen. Ook melden sommige toezichthouders dat bij elke vergadering een moment voor evaluatie en reflectie wordt ingepland. Daarnaast noemen intern toezichthouders het toehoorderschap bij vergaderingen van bestuurscommissies en het rouleren van portefeuilles en aandachtsgebieden. Deze laatste initiatieven helpen de expertise van elke toezichthouder te verbreden en stelt hen in staat om problemen te identificeren die anderen mogelijk over het hoofd hebben gezien.

Tot slot is het leren van andere fondsen van groot belang voor intern toezichthouders. Respondenten onderschrijven het belang van informele kennisuitwisseling tussen toezichthouders van verschillende fondsen en het mobiliseren van hun eigen netwerk voor kennisvergaring. Hier bouwen tal van toezichthouders voort op hun nevenfuncties bij andere pensioenfondsen, waardoor zij een breed beeld hebben gekregen van het interne toezicht bij pensioenfondsen. Opmerkelijk is dat deze uitwisselingen vrijwel uitsluitend plaatsvonden met andere interne toezichthouders uit de pensioensector. Waar respondenten ook ervaring met toezichthouden in andere sectoren hebben, merken ze op dat collega-toezichthouders hier niet altijd waarde aan hechten en kennisuitwisselingen buiten de pensioensector vaak vermijden.

Tegelijkertijd ligt ook hier een belangrijk aandachtspunt. Waar kennisuitwisseling te veel binnen het eigen netwerk plaatsvindt, neemt ook het risico op tunnelvisie toe. Dit risico neemt toe, wanneer het 'ons-kent-ons' karakter van de sector weinig ruimte laat voor onderlinge kritiek. Immers, uitwisseling van goede praktijken zou gepaard moeten gaan met het identificeren en voorkomen van praktijken, die een uitvoering van intern toezicht ondermijnen. Uitwisseling van kennis met nieuwkomers (zie ook hoofdstuk 5) en toezichthouders van buiten de pensioensector kan een belangrijk middel zijn om een dergelijke tunnelvisie te voorkomen.

Hoofdstuk 7: Goede Praktijken

Zowel in de enquête als in de gehouden interviews hebben intern toezichthouders diverse goede praktijken beschreven om het intern toezicht in de pensioenfondsen te versterken. In dit hoofdstuk geven we een kort overzicht van genoemde praktijken, die door meerdere intern toezichthouders in de enquête, interviews en rondetafelgesprekken zijn genoemd. Daarbij willen we benadrukken dat dit hoofdstuk beschrijvend van aard is: dit zijn de praktijken die door toezichthouders zélf als goed of nuttig worden ervaren. Sommige van deze praktijken zijn al wel breder geïmplementeerd in de sector, maar andere praktijken nog niet. Ook zullen niet al deze praktijken passen bij elke vorm van intern toezicht of bij alle type pensioenfondsen. We presenteren de goede praktijken hieronder per onderzoeksthema.

7.1 Gebruik van de Code

Een dynamische blik op Code Pensioenfondsen

Afvinkgedrag kan voorkomen worden door de Code Pensioenfondsen in het gehele proces van toezicht houden als leidraad te gebruiken, zo stellen diverse respondenten. Dat wil zeggen: bij de selectie van focusthema's en -processen in het jaarlijkse toezichtplan; bij elke vergadering (welke normen zijn relevant voor de onderwerpen die op de agenda staan?); bij de beoordeling van goedkeuringsvoorstellen; bij de toetsing van het bestuur; in de rapportage voor het jaarverslag; en bij de eigen zelf-evaluatie. Door middel van een dynamische blik op de Code Pensioenfondsen kan het gehanteerde normenkader eenvoudiger tussentijds worden aangepast aan veranderende omstandigheden, waaronder veranderingen in wet- en regelgeving.

Een eigen normenkader opstellen

Diverse toezichthouders pleiten voor het opstellen van een fonds-specifiek normenkader. Het ontwikkelen van een dergelijk normenkader begint bij het identificeren van focusprocessen in het jaarlijkse toezichtplan en vervolgens het verzamelen van alle kader-stellende documenten die van toepassing zijn op deze processen. Op basis daarvan wordt per proces het normenkader opgesteld. Op basis van het normenkader wordt onderzoek gedaan en oordeel gevormd.

Periodieke aanpassing van het normenkader

De context waarin pensioenfondsen opereren, verandert snel. Dit heeft onder andere te maken met nieuwe wet- en regelgeving, waaronder het nieuwe pensioencontract. Het gevolg is dat eerder opgestelde normenkaders wellicht niet geheel relevant of toepasbaar meer zijn in deze nieuwe omstandigheden. Intern toezichthouders laten weten dat zij hierop inspelen door normenkaders periodiek aan te passen. Het bijgestelde normenkader toetsingskader wordt vervolgens gecommuniceerd aan het bestuur.

Aparte vergaderingen voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuursleden

Vooraf NUBs melden soms moeite te hebben met rolvastheid, wanneer zij deelnemen aan bestuursvergaderingen. De rolvastheid kan bevorderd worden door vaker alleen met NUBs te vergaderen, in plaats van met het voltallige bestuur. Tijdens deze vergadering kunnen de

aanbevelingen en richtlijnen uit de Code Pensioenfondsen gehanteerd worden om vanuit de specifieke rol van het intern toezicht te reflecteren op voorgenomen beleids- en besluitvorming.

7.2 Vertrouwen waarmaken

Toezichtsvisie opstellen én openbaar maken

Meerdere respondenten merken het nut van een toezichtsvisie op. Deze toezichtsvisie beschrijft de drijfveren en doelen van het intern toezicht. Respondenten geven aan dat een toezichtsvisie ook helpt om balans te vinden tussen toezicht en advies, of wat we hier het *checks and balances* perspectief en het *fusion of powers* perspectief hebben genoemd. Wel belangrijk is om deze toezichtsvisie openbaar te maken. Verschillende jaarverslagen melden de ontwikkeling van een toezichtsvisie, maar deze visie is vervolgens niet openbaar toegankelijk (bijvoorbeeld via de website). Een voorbeeld van een toezichtsvisie is [hier](#) te vinden.

Toehoorderschap bij vergaderingen

Diverse intern toezichthouders raden aan om minimaal 1 keer per jaar toehoorder te zijn bij bestuursvergaderingen en vergaderingen van het VO of BO. Ook toehoorderschap bij vergaderingen van bestuurscommissies wordt aangeraden, onder andere om bekend te raken met commissieleden en adviseurs. Daarmee wordt niet alleen inzichtelijk hoe individuele bestuursleden functioneren binnen de commissies, maar ook hoe zij zich verhouden tot externe adviseurs. Ook VC-leden melden dat toehoorderschap steeds vaker voorkomt, ondanks dat de visitatie eenmaal per jaar plaatsvindt.

Terugkoppeling van bestuursvergaderingen

Niet alle toezichthouders willen of kunnen toehoorder zijn bij bestuursvergaderingen. Een tussenoplossing, genoemd in het onderzoek, is om na elke bestuursvergadering kort overleg met de voorzitter en het intern toezicht in te plannen. Tijdens het gesprek wordt kort gereflecteerd op wat besproken is tijdens de vergadering.

Aandachtsgebieden rouleren

Intern toezichthouders hebben vaak specifieke aandachtsgebieden op basis van de eigen expertise. Deze expertise bepaalt ook bij welke commissies intern toezichthouders toehoorder zijn (bijvoorbeeld een beleggingsexpert is toehoorder bij de beleggingscommissie). Daardoor is het mogelijk dat andere leden van het intern toezicht minder goed op de hoogte zijn van deze onderwerpen. Volgens toezichthouders kan het nuttig zijn om aandachtsgebieden periodiek te rouleren. Dit vergroot de kennis en creëert extra ogen om onderwerpen kritisch te volgen.

Bekendheid met de leefwereld van de belanghebbenden

Direct contact met belanghebbenden is niet altijd mogelijk of wenselijk voor intern toezichthouders. Dat neemt niet weg dat diverse toezichthouders benadrukken dat het belangrijk is om bekend te zijn met de leefwereld van de belanghebbenden. Dit is zeker het geval waar die leefwereld erg verschilt van die van de intern toezichthouders zelf. Bekendheid met de leefwereld van de belanghebbenden stimuleert vertrouwen én helpt toezichthouders beter de gevolgen van beleid- of besluitvorming in te schatten. Zo wordt als voorbeeld genoemd de vergaande

implicaties van bestuursbesluiten met financiële gevolgen voor belanghebbenden met kleine pensioenen. Middelen om bekend te raken met de leefwereld van belanghebbenden zijn bijvoorbeeld toehoorderschap bij focusgroepen of klankbordgroepen. Respondenten benadrukken dat het belangrijk is niet alleen VO-leden voor dergelijke initiatieven uit te nodigen.

7.3 Diversiteit en inclusie

Niet blindstaren op ervaring

Relevante ervaring is een belangrijk selectie criterium voor nieuwe bestuurders of toezichthouders, maar kan ook een diverse samenstelling van de verschillende fondsorganen in de weg staan. Dit betekent dat een té sterke focus op aanwezige ervaring achterwege moet blijven in profielschets en selectieprocedure. Zoals een deelnemer aan het onderzoek stelde: anders is de kans dat ervaring als selectie criterium toch de boventoon gaan voeren, waardoor meer diverse kandidaten geen kans meer maken. Dit betekent ook dat per nieuwe vacature een nieuwe profielschets moet worden opgesteld. Sommige respondenten zijn van mening dat bestuurders soms te makkelijk eerder gehanteerde profielschetsen (bijvoorbeeld gebruikt bij eerdere vacature of door een ander fonds) inzetten zonder deze aan te passen op de huidige behoeften van het fonds.

Voorbij de persoon kijken

Daarmee samenhangend zouden volgens toezichthouders in de selectieprocedure niet de individuele prestaties van een kandidaat leidend moeten zijn, maar juist de toegevoegde waarde van de kandidaat aan de collectieve geschiktheid van het gremium. Dat betekent dat voorbij de persoon zelf gekeken moet worden. Door de focus te richten op wat een kandidaat toevoegt aan het bestuur (in plaats van een focus op welke kennis, ervaring of competenties de kandidaat niet in huis heeft) bevordert ook de selectie van kandidaten met een diverse achtergrond. Bijvoorbeeld: een jongere kandidaat heeft wellicht minder ervaring maar voegt meer toe aan de collectiviteit dan een oudere kandidaat, wanneer bestaande leden van het intern toezicht reeds veel ervaring in huis hebben.

Competenties zijn belangrijker dan leeftijd of geslacht?

Meerdere toezichthouders benadrukken het belang van competenties als onderdeel van het diversiteitsbeleid. Met competenties worden persoonlijke eigenschappen zoals analytisch vermogen, een kritische attitude of oplossingsgerichtheid bedoeld. Diverse intern toezichthouders ervaren dat een diverse samenstelling qua competenties een groter effect op de kwaliteit van besluitvorming heeft dan demografische diversiteit. Tegelijkertijd dient benadrukt te worden dat de gevolgen van dit criterium goed moeten worden onderzocht. Immers, het prevaleren van competenties boven criteria als leeftijd of geslacht kan ertoe leiden dat ondervertegenwoordigde groepen worden buitengesloten, bijvoorbeeld als wordt verondersteld dat bepaalde groepen minder beschikken over relevante competenties.

Etniciteit of religie?

Uit dit onderzoek blijkt dat respondenten diversiteit vooral in termen van leeftijd en geslacht benaderen. Overige elementen van diversiteit, zoals bijvoorbeeld benoemd in norm 32, worden

minder vaak belicht. Ook etniciteit en religie worden zelden opgenomen in het diversiteitsbeleid. Uit de rondetafelgesprekken is gebleken dat pensioenprofessionals deze aspecten ofwel minder relevant vinden ofwel lastig vinden om in de praktijk rekening mee te houden. Formeel mogen organisaties bijvoorbeeld geen etnische gegevens registreren. Daar zijn wel uitzonderingen op mogelijk. Zo kunnen organisaties vragen naar de migratieherkomst volgens de definitie van het CBS en gebruik maken van de gegevens met toestemming van de persoon in kwestie. Etniciteit en/of religie zouden daarom niet *prima facie* moet worden verworpen als relevante aspecten van het diversiteitsbeleid.

Herbenoemingen moeten niet vanzelfsprekend zijn

Tijdens dit onderzoek uiten intern toezichthouders meerdere malen de wens om een sterkere rol te spelen bij herbenoemingen van fondsbestuurders. In hun optiek mogen herbenoemingen nooit vanzelfsprekend zijn. Immers, zowel de samenstelling van het bestuur als de omstandigheden waarin het pensioenfonds verkeert kunnen belangrijke wijzigingen ondergaan gedurende de bestuurstermijn. Hierdoor kan zowel de individuele geschiktheid als de toegevoegde waarde van de bestuurder aan het gremium ook aan verandering onderhevig zijn. Het kan daarom nodig zijn om eerder gegeven goedkeuring weer in te trekken. Op de positie van het intern toezicht te versterken zijn wettelijke aanpassingen en/of verduidelijking middels de Code Pensioenfondsen nodig.

Goede contacten met voordragen partijen onderhouden

Veel intern toezichthouders vinden een diverse samenstelling van fondsorganen belangrijk, maar zijn zich ervan bewust van de afhankelijkheid van voordragende organisaties. Via informele kanalen kunnen voordragende organisaties aangespoord worden om meer diverse kandidaten te selecteren voor vacatures. Dit veronderstelt wel dat intern toezichthouders goede contacten onderhouden met deze organisaties. Zoals een deelnemer in het onderzoek stelde: het is belangrijk om vasthoudend te zijn en uit te leggen waarom je een bepaald profiel wenselijk acht.

Netwerken verjongen

De Nederlandse pensioensector is een kleine wereld met een sterke ‘ons-kent-ons’-cultuur. Door sommige deelnemers wordt de pensioensector daardoor als té behoudend ervaren. Meerdere intern toezichthouders observeren dat bestaande netwerken veelal gesloten blijven, waardoor het voor nieuwkomers moeilijk is om toe te treden. Uit dit en ander onderzoek blijkt dat dit met name voor jongeren geldt. Intern toezichthouders worden daarom aangemoedigd om niet te veel op bestaande netwerken te leunen, maar om deze open te stellen én te verjongen. De ervaring leert dat als jongeren eenmaal toetreden tot het fonds, zij via hun eigen netwerk weer nieuwe jongeren mobiliseren.

Bij niet voldoen aan normen: ander bestuursmodel?

In sommige sectoren blijft het moeilijk om diverse kandidaten aan te trekken. In dergelijke sectoren kan het nuttig zijn een gesprek met werkgever en werknemersorganisaties aan te gaan over de toekomstbestendigheid van het bestaande bestuursmodel. Intern toezichthouders

kunnen aandringen op externe bestuursleden om eventueel ontstane hiaten in de collectieve geschiktheid en complementariteit op te vullen.

7.4 De lerende organisatie

Jaarlijkse zelfevaluaties met externe partij

Het jaarlijks evalueren van het eigen functioneren onder begeleiding van een externe partij wordt al door verschillende pensioenfondsen gedaan. Intern toezichthouders die op deze manier invulling geven aan de jaarlijkse zelfevaluatie melden dat externe begeleiding bijdraagt aan een diepgaandere en meer betekenisvolle zelf-evaluatie (geen vragenlijst afvinken). Hoewel kosten verbonden zijn aan een dergelijke zelf-evaluatie, ervaren respondenten ook kostenbesparingen omdat de zelf-evaluatie leidt tot verbeteringen aan bestaande werkprocessen.

Zelf-evaluaties delen met bestuur en VO/BO

Eveneens rapporteren meerdere intern toezichthouders positieve ervaringen met het breder delen van de resultaten van de jaarlijkse zelf-evaluatie: niet alleen binnen het intern toezicht, maar ook met het bestuur en het VO of BO. Open kaart spelen over het eigen functioneren leidt tot een hoger onderling vertrouwen en een verbeterde samenwerking, aldus deze respondenten. Het delen van de zelf-evaluatie is vaak het startpunt van een breder gesprek over hoe de verschillende gremia gezamenlijk processen binnen het fonds kunnen verbeteren.

Elke vergadering evalueren

Een ander instrument om het lerend vermogen van het intern toezicht te verdiepen is om zelf-reflectie niet te beperken tot de jaarlijkse evaluatie, maar om dit een vast onderdeel te maken van elke vergadering. Dit kan bijvoorbeeld door elke vergadering te eindigen met een korte reflectie of door een observator aan te stellen. Een van de NUB-respondenten meldt dat zij bestuursvergaderingen onderling nabespreken en daarvoor een gestructureerde opzet hanteren.

Gezamenlijk kennis opdoen

Gezamenlijke themabijeenkomsten en kennissessies met het bestuur en VO of BO worden veelvuldig genoemd als instrumenten om het lerend vermogen van het pensioenfonds te vergroten. Ook nemen intern toezichthouders soms deel aan beleidsdagen van het bestuur. Niet elk bestuur wenst de aanwezigheid van intern toezichthouders bij beleidsdagen. Een tussenoplossing is om intern toezichthouders (en VO/BO-leden) voor een gedeelte van de dag uit te nodigen, waarbij het bestuur verslag doet van de opgedane inzichten.

Intervisie

Informeel kennisuitwisseling is een belangrijke manier voor intern toezichthouders om concrete toepassingen te vinden voor soms abstracte of onduidelijke verwachtingen vanuit wetgeving of gedragscodes. Intervisie, waarbij intern toezichthouders van verschillende organisaties gezamenlijk cases uit de praktijk bespreken, wordt door diverse toezichthouders aangeraden. Niet alleen helpt intervisie om nieuwe handelwijzen te ontdekken, ook melden toezichthouders een positief effect op de ontwikkeling van de eigen competenties.

Kennis van buiten de sector halen

Informeel kennisuitwisseling tussen intern toezichthouders van verschillende fondsen heeft als nadeel het ontstaan van tunnelvisie, wanneer dit leidt tot een brede consensus en een minder kritische blik. Dergelijk risico is zeker aanwezig bij een “ons-kent-ons”-cultuur, die door sommige respondenten als behoudend wordt ervaren. Respondenten met andere toezichtervaringen wijzen daarnaast op het nut om kennis van buiten de pensioensector te halen (bijv. gezondheidszorg, woningcorporaties), zeker waar die sectoren al langer ervaring hebben met intern toezicht hebben dan de pensioensector. Verschillende intern toezichthouders verwelkomen dan ook initiatieven voor cross-sectorale bijeenkomsten van intern toezichthouders.

Hoofdstuk 8: Conclusie

In dit onderzoek hebben wij getracht het denken en doen van intern toezichthouders in de Nederlandse pensioensector in kaart te brengen. Intern toezichthouders spelen een belangrijke rol in het bewaken van goed pensioenfondsbestuur. Vergeleken met pensioenfondsbestuurders zijn nog relatief weinig onderzoeken naar intern toezicht in pensioenfondsen uitgevoerd. We hopen dan ook een nuttige bijdrage te hebben geleverd aan het verder ontwikkelen van deze belangrijke functie in het pensioenstelsel.

8.1 Voornaamste bevindingen

8.1.1 Gebruik van de Code Pensioenfondsen

Uit het onderzoek blijkt dat de Code Pensioenfondsen een belangrijke rol speelt bij het waarborgen van goed pensioenbestuur, waaronder het interne toezicht. Vrijwel alle respondenten vinden de Code een nuttig instrument en rapporteren goede kennis te hebben van de normen in de Code. Intern toezichthouders vertalen (grotendeels) de Code op twee manieren naar de praktijk: middels een zogenaamd *checks and balances* perspectief en via een *fusion of powers* perspectief. De meeste respondenten gebruiken de Code om de rapportage van het pensioenfonds en de naleving door het bestuur te beoordelen. Toezichthouders met een *fusion of powers* perspectief gebruiken de Code ook vaker in directe gesprekken met het bestuur. Het gebruik van de Code bij het beoordelen van onderwerpen als fondsstrategie en beleggingsbeleid is bij alle vormen van intern toezicht relatief laag.

Hoewel de normen in de Code als nuttig werden ervaren, geven interne toezichthouders ook aan soms praktische informatie over hun toepassing te missen. Dit heeft niet alleen te maken met de Code zelf: toezichthouders gebruiken maar een beperkt aantal informatiebronnen om meer te leren over de Code. Desondanks biedt het ontwikkelen van aanvullende praktijkvoorbeelden en oplossingen voor praktische kennis een goede mogelijkheid om het gebruik van de Code te versterken. De nadruk ligt hier op ‘aanvullend’: hoewel intern toezichthouders concretisering van de normen verwelkomen, geven zij tegelijkertijd de voorkeur aan het verminderen van het aantal normen. Daarnaast wensen sommige respondenten een nadere afstemming tussen de Code Pensioenfondsen en de VITP-code, bijvoorbeeld door de codes te integreren of door verwijzingen in de codes op te nemen. De vraag is echter in hoeverre dit mogelijk is, gezien de meer algemene aard van de Code Pensioenfondsen en de eveneens bestaande wens om het aantal normen in de Code beheersbaar te houden.

8.1.2 Op welke manier gaat de organisatie, waaronder het intern toezicht, om met de preferenties van deelnemers en op welke wijze draagt zij zorg voor het vertrouwen van de deelnemers?

Het waarmaken van vertrouwen is één van de kernelementen van goed pensioenfondsbestuur en daarmee ook belangrijk aandachtspunt voor het intern toezicht. Desondanks komt in de

normen in de Code Pensioenfondsen vooral het pensioenfondsbestuur ter sprake en in mindere mate het intern toezicht. De belangrijkste bijdrage van intern toezichthouders om vertrouwen waar te maken is dan ook via interacties met het bestuur en het BO of VO. Desondanks zijn er verschillen tussen intern toezichthouders. Sommige intern toezichthouders passen een *checks and balances* aanpak toe op hun werk: ze benadrukken onder andere het belang van een duidelijk normenkader en rapportage in het jaarverslag. Intern toezichthouders die een *fusion of powers* benadering volgen nemen vaak een andere rol op zich en zoeken bijvoorbeeld rechtstreeks contact met deelnemers om inzicht te krijgen in hun voorkeuren. Geen van deze praktijken is beter of slechter dan andere en zij zullen elkaar in de praktijk versterken.

In het algemeen zijn toezichthouders zich terdege bewust van hun verantwoordelijkheid bij het waarborgen van het vertrouwen van de belanghebbenden. Er zijn echter ook een paar blinde vlekken. Zo zijn sommige toezichthouders niet op de hoogte van de frequentie en instrumenten die pensioenfondsen gebruiken om de voorkeuren van belanghebbenden te observeren. Enkele toezichthouders stellen dat ze de voorkeuren van de belanghebbenden ‘wel kennen’ zonder meer formele instrumenten daarvoor in te zetten. Andere intern toezichthouders zijn van mening dat deelnemersonderzoeken vaak ‘oppervlakkige’ resultaten opleveren. De inzet van meer diepgaande instrumenten zoals focusgroepen of klankbordgroepen kan bekendheid met de leefwereld van de deelnemers versterken. Andere genoemde goede praktijken zijn onder andere het toehoorderschap bij andere fondsorganen en het opstellen van een toezichtsvisie.

8.1.3 Hoe houdt de organisatie, waaronder het intern toezicht, rekening met representatie en inclusie?

Bij de meeste pensioenfondsen is men bewust van het belang van representatie en inclusie en neemt men verschillende maatregelen om beide te versterken in de eigen organisatie. Ook intern toezichthouders dragen hieraan bij. Ze gaan over deze onderwerpen in gesprek met het bestuur en brengen deze sprake tijdens de jaarlijkse toetsing. Bij genoemde goede praktijken zien we wederom verschillen tussen de twee benaderingen op intern toezicht. Zo benadrukken sommige toezichthouders de eigen rol bij de goedkeuring van profielschetsen (*checks and balances*), terwijl andere toezichthouders de afstand tussen deelnemers en het intern toezicht proberen te overbruggen door direct contact en informele netwerken (*fusion of powers*).

Uit het onderzoek blijken ook enkele lacunes. De meeste pensioenfondsen hebben een schriftelijk diversiteitsbeleid hebben, maar de reikwijdte is vaak beperkt tot Norm 33 (geslacht en leeftijd). De dimensies genoemd onder Norm 32 worden veel minder vaak betrokken in het beleid. Ook andere belangrijke dimensies, zoals religie of etnisch-culturele achtergrond, worden zelden in het diversiteitsbeleid opgenomen. Bovendien is er niet altijd sprake van een schriftelijk diversiteitsbeleid. Slechts ongeveer de helft van de intern toezichthouders is op de hoogte van de demografische kenmerken van het deelnemersbestand, wat een belangrijke voorwaarde is om representativiteit en inclusie te waarborgen.

De meeste intern toezichthouders zijn tevreden over de rol van de Code Pensioenfondsen bij het waarborgen van representativiteit en inclusie. De meeste genoemde suggestie voor verandering is om Norm 33 ook op het interne toezicht toe te passen, alsook het belang van

complementariteit te onderstrepen (Norm 32). Ook wensen sommige toezichthouders meer bevoegdheden bij de selectie en benoeming van bestuursleden. Omdat veel toezichthouders het realiseren van diversiteitsnormen moeilijk vinden, stellen ze prijs op concrete voorbeelden en praktische richtlijnen om diversiteit in de praktijk te versterken.

8.1.4. Hoe stimuleert de organisatie, waaronder het intern toezicht, het lerend vermogen van de organisatie?

De meeste respondenten geven aan dat het pensioenfonds verschillende instrumenten gebruikt om te zorgen voor een lerende organisatie, zoals periodieke zelfevaluatie, educatie of leren van andere fondsen. Interne toezichthouders rapporteren een even hoog gebruik van dergelijke instrumenten om te leren. Zij nemen positieve effecten van deze inspanningen waar, zoals versterking van expertise of verbeterde relaties met andere fondsorganen. Intern toezichthouders die een *fusion of powers* benadering volgen, nemen een meer informele houding aan ten aanzien van organisatorisch leren. Deze toezichthouders willen vaker dienen als sparringpartner voor het bestuur en mobiliseren hun eigen netwerken om te leren van anderen. Toezichthouders met een *checks and balances* aanpak zijn iets formeler en leggen vaker de nadruk op de rol van externe adviseurs.

De meeste respondenten zijn tevreden over de bepalingen in de Code Pensioenfonds over de lerende organisatie. Ook bij dit thema geven intern toezichthouders de suggestie om de vrij abstracte normen in Thema 4 aan te vullen met praktijkvoorbeelden. Ook vinden sommige respondenten het nuttig om in het jaarverslag concreet te maken welke activiteiten het fonds genomen heeft om te leren. Beide suggesties sluiten aan bij bevindingen over andere onderwerpen en benadrukken het potentieel voor een repository van praktijkvoorbeelden en andere toegankelijke bronnen voor kennisuitwisseling.

8.2 Blik op de toekomst

In dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van breed-verspreide online enquête en een klein aantal verdiepende interviews. Het voordeel van deze methode is dat een groter aantal intern toezichthouders bereikt kon worden, wat een goede basis gaf om ook variatie tussen vormen van intern toezicht te observeren. Tegelijkertijd biedt deze methode geen diepgaand inzicht in de daadwerkelijke dagelijks praktijk van intern toezichthouders. Daarvoor zijn case studies van een select aantal organisaties of participerende observatie bij activiteiten van het intern toezicht meer geschikt. Hier ligt nog een veelbelovend terrein voor de Monitoringcommissie Code Pensioenfonds om de rol van het intern toezicht bij goed pensioenfondsbestuur nader te onderzoeken.

Daarnaast is in dit onderzoek gekozen voor een benadering waarbij het zwaartepunt lag op de perspectieven en praktijken van intern toezichthouders met betrekking tot drie centrale thema's in de Code Pensioenfonds: vertrouwen en voorkeuren van de belanghebbenden, representatie en inclusie, en de lerende organisatie. Het noodzakelijke gevolg van deze selectie is dat andere thema's onderbelicht zijn gebleven. Voorbeelden zijn het risicomanagement en het

beleggingsbeleid. Dat wil niet zeggen dat overige thema's minder van belang zijn. Integendeel. Zo is toezicht op adequate risicobeheersing één van de kerntaken van het intern toezicht en zal ook het onderhouden van een verantwoord beleggingsbeleid alleen meer in belang toenemen in het nieuwe pensioenstelsel. Ook deze thema's verdienen nadere aandacht in een volgende rapportage.

Datzelfde geldt voor nieuwe aandachtsgebieden en actuele onderwerpen, zoals ook herhaaldelijk uit dit onderzoek is gebleken. Het meest noemden respondenten het nieuwe pensioencontract en de gevolgen van klimaatverandering voor pensioenfondsen. Op beide terreinen ervaren veel toezichthouders op dit moment een kennistekort en onduidelijkheden over de eigen taken en bevoegdheden. Intern toezichthouders hebben eigen verantwoordelijkheid de eigen kennis op deze terreinen te vergroten. Tegelijkertijd vereist de hoge urgentie van beide onderwerpen ook dat intern toezichthouders nadere handreikingen geboden worden.²¹ En dat geldt niet alleen voor deze twee onderwerpen: gezien de complexe problemen waarmee de hedendaagse samenleving in toenemende mate wordt geconfronteerd (bijv. de COVID-19 pandemie) is het van belang dat intern toezichthouders en andere betrokkenen bij het pensioenfonds in toenemende mate in staat zijn om daadkrachtig te handelen, ook op terreinen waarin kennis nog onvolledig of in beperkte mate aanwezig is.

²¹ Een goed voorbeeld hiervan is het online platform www.werkenaanonspensioen.nl, dat in januari 2022 gelanceerd werd.

Bibliografie

Allen & Overy en Boer & Croon, *Pension Fund Governance, Eenheid in Verscheidenheid*, 6 september 2004.

Cuelenaere, B., M. Oudejans en J. Leenen 2019, *Deelnemers en pensioengerechtigden over de Code Pensioenfondsen. Onderzoek in het LISS panel in opdracht van de Monitoringcommissie Code pensioenfondsen*. Tilburg: CentERdata.

Dalen, H. van en K. Henkens 2015, "Het vertrouwen in de pensioensector: trends en determinanten", *TPEDigitaal* 9(1), pp. 1-20.

Dalen, H. van en K. Henkens 2021, "Divergerend pensioenvertrouwen in een jaar van paniek en verwarring", *Netspar Occasional Paper* 05/2021, Tilburg: Netspar.

De Nederlandsche Bank 2022, "Onder toezicht staande pensioenfondsen (jaar)", *DNB Toezichtsdata*, www.dnb.nl/statistieken.

Galle, J.G.C.M. en Giltjes, M.J. 2019, "Governance en diversiteit pensioenfondsen anno 2019: looking back to move forward," *Ondernemingsrecht* 2019/33, pp.735-743.

Kamerstukken II 2004-2005, 28 294, nr. 12.

Kamerstukken II 2009-2010, 28 298 nr. 37.

Kaveren, B. van en M. Kuin 2018, *Evaluatie Wet versterking bestuur pensioenfondsen*, Amsterdam: Regioplan.

Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2017, *Werken aan vertrouwen. Rapportage naleving code pensioenfondsen over 2015*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2018, *Verdere stappen zetten. Rapportage naleving Code Pensioenfondsen over 2016-2017*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2019, *Hink, stap, sprong. Rapportage Naleving Code Pensioenfondsen over 2017-2018*. Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2019, *Met het oog op de deelnemer. Nalevingsrapportage Monitoringcommissie 2018-2019*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen 2020, *Zes jaar vooruitgang. Nalevingsrapportage Monitoringcommissie 2019*, Den Haag: Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen.

Organization for Economic Cooperation and Development 2002, *Guidelines for Pension Fund Governance*, Parijs: OECD.

Pensioenfederatie en Stichting van de Arbeid 2018, *Code Pensioenfondsen. Acht thema's voor goed pensioenfondsbestuur*, Den Haag: Pensioenfederatie.

Speijer, R. en Swinkels, L. 2020, “Diversiteit van pensioenfondsbesturen: is het glas half vol of half leeg?”, *vba Journaal* (najaar), pp. 13-18.

Stichting van de Arbeid 2005, *Principes voor Goed Pensioenfondsbestuur*, Den Haag: Stichting van de Arbeid.

Vereniging van Bedrijfspensioenfondsen, Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen en PricewaterhouseCoopers 2000, *Continu op koers: naar een meer bedrijfsmatig en toegesneden toezicht op de financiële positie van pensioenfondsen*, Den Haag/Rijswijk/Utrecht: VB, OPF en PWC.

Vletter-van Dort, H.M. en Klaassen, A.G.H. 2016, *Diversiteit in het bestuur en het intern toezicht in de pensioensector: Op weg naar een meer evenwichtige samenstelling*, Den Haag: Boom.

Wijzer in Geldzaken 2020, *Pensioenmonitor 2020. Een onderzoek naar kennis, houding en gedrag rondom de oudedagsvoorziening onder de Nederlandse beroepsbevolking*, <https://www.wijzeringeldzaken.nl/platform-wijzeringeldzaken/publicaties/pensioenmonitor-2020-wijzer-in-geldzaken.pdf>.

Appendix A: Vragen uit onderzoeksopdracht

Onderzoeksthema	Onderzoeksvragen
Gebruik van de Code Pensioenfondsen	Heeft het intern toezicht goede kennis van de normen in de Code Pensioenfondsen, waaronder de normen specifiek voor het intern toezicht?
	Hoe betreft het intern toezicht de Code Pensioenfondsen bij de uitvoering van zijn taken?
	Hoe vergaart het intern toezicht kennis over de Code Pensioenfondsen?
Vertrouwen waarmaken	Wat doet het intern toezicht in algemene zin om te borgen dat de organisatie zorgdraagt voor het vertrouwen van de deelnemers (actief, slaper en gepensioneerd) in het pensioenfonds?
	Wat doet het intern toezicht om dit vertrouwen verder te ontwikkelen en worden de effecten hiervan gemeten?
Diversiteit en inclusiviteit	Wat doet het intern toezicht binnen de organisatie om representatie (afspiegeling van leeftijdscohorten en geledingen van werknemers) en inclusiviteit (verschillende gedrags- en persoonskenmerken) te realiseren? \
	Heeft het intern toezicht goed zicht op de kenmerken van de deelnemers?
	Hoe zorgt de organisatie voor een evenwichtige belangenafweging?
	In hoeverre is de organisatie daarin geslaagd?
	Wat ziet het intern toezicht als volgende te zetten stappen daarin?
	Op welke wijze kan de Code Pensioenfondsen daarin een stimulerende en bevorderende rol in spelen?
De lerende organisatie	Wat doet het intern toezicht om het lerend vermogen van de organisatie te stimuleren en te vergroten?
	In hoeverre dragen bestuurlijke zelfevaluaties bij aan het lerend vermogen?
	Hoe worden de bestuurlijke zelfevaluaties ingezet?
	Wat zijn de effecten daarvan?

	<p>Welke andere interventies zet het intern toezicht in om het lerend vermogen te bevorderen?</p>
	<p>De norm ‘lerende organisatie zijn’ (thema 4) vraagt concrete handelingen van het pensioenfonds als organisatie. Dat is belangrijk met betrekking tot bijvoorbeeld het nieuwe pensioencontract, risicobeleid en beleggingsbeleid. In hoeverre stimuleert het intern toezicht de voorbereiding en behandeling van deze onderwerpen.</p>
	<p>Stelt het pensioenfonds doelen met betrekking tot de Code Pensioenfondsen?</p>
	<p>Ziet het intern toezicht reden om gedrag en cultuur te bespreken als het om de (naleving van de) Code Pensioenfondsen gaat?</p>
	<p>Rapporteert zij ook over het naleven van de door henzelf gestelde doelen?</p>
	<p>Welke onbenutte mogelijkheden ziet het intern toezicht voor zichzelf en de organisatie?</p>

Appendix B: Tabellen

Tabel 2: Respons enquête naar type intern toezicht

Type intern toezicht	Aantal respondenten	Percentage	Nationaal percentage*
Raad van Toezicht	46	51%	46%
Visitatiecommissie	29	32%	41%
One-tier board	13	14%	13%
Overig	2	2%	0%
Total	90	100%	100%

*Bron: De Nederlandsche Bank 2022, "Onder toezicht staande pensioenfondsen (jaar)", *DNB Toezichtsdata*, www.dnb.nl/statistieken.

Tabel 3: Respons enquête naar type pensioenfondsen

	Raad van Toezicht	Visitatie-commissie	One-tier board	Overig	Percentage	Nationaal percentage*
BPF	20	1	2	4	30%	23%
OPF	22	24	6	2	60%	68%
BrPF	2	4	0	0	7%	5%
APF	2	0	0	1	3%	3%
Totaal	46	29	8	7	100%	100%

*Bron: De Nederlandsche Bank 2022, "Onder toezicht staande pensioenfondsen (jaar)", *DNB Toezichtsdata*, www.dnb.nl/statistieken.

Tabel 4: Respons enquête naar belegd vermogen pensioenfondsen

	Aantal respondenten	Percentage	Nationaal percentage*
>€50 miljard	3	3%	3%
€10-50 miljard	11	12%	13%
€1-10 miljard	47	52%	43%
<€1 miljard	30	33%	30%

Tabel 5: Respons enquête naar aantal deelnemers pensioenfondsen

	Aantal respondenten	Percentage	Nationaal percentage*
>100.000	7	8%	6%
10.000-100.000	16	18%	12%
1.000-10.000	41	45%	43%
<1.000	27	30%	30%

*Op basis van gegevens verstrekt door de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen

Tabel 6: Overzicht van geïnterviewden²²

Interview	Actief binnen
1	One-tier board
2	Visitatiecommissie
3	Raad van toezicht en one-tier board
4	Raad van toezicht en visitatiecommissie
5	Raad van toezicht en one-tier board
6	Raad van toezicht en visitatiecommissie
7	Raad van toezicht

²² Om de identiteit van de geïnterviewden te beschermen maken we hier geen onderscheid tussen voorzitters of leden van het intern toezicht. Om dezelfde reden vermelden we niet het type pensioenfonds, waarbij de geïnterviewden actief zijn. In algemene termen kan vermeld worden dat de geïnterviewden actief zijn bij verschillende algemeen pensioenfondsen, bedrijfstakpensioenfondsen en ondernemingspensioenfondsen.

Tabel 7: Artikel 47 van de Code Pensioenfondsen stelt: "Het intern toezicht betreft deze Code bij de uitoefening van zijn taak". Hoe geeft u invulling aan deze norm?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Onderdeel toetsing en verantwoording door intern toezicht	41	18	14	9
Bij rapportage in het jaarverslag	28	15	10	3
Als leidraad bij activiteiten van het intern toezicht	15	10	0	5
Om naleving door het bestuur te toetsen	11	2	5	4
Bij de zelf-evaluatie	8	5	0	3
Als checklist	6	4	1	1
In combinatie met de VITP-Code	6	3	2	1
Door Code toe te passen op vergaderonderwerpen	3	2	1	0
Bij het opstellen van een eigen normenkader	3	2	1	0
Als naslagwerk	2	2	0	0

Tabel 8: Zijn er in uw optiek wijzigingen of toevoegingen nodig in de Code Pensioenfondsen om een nuttiger hulpmiddel te zijn in het definiëren van uw taken en verantwoordelijkheden als intern toezichthouder?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Integratie Code Pensioenfondsen en VITP-Code	8	6	2	0
Aantal normen in de Code verminderen	6	6	0	0
Definiëren rol intern toezichthouders bij herbenoemingen	5	3	1	1
Het geven van voorbeelden	4	2	0	2
Code actualiseren n.a.v. nieuwe onderwerpen	3	3	0	0
Een bredere definitie van diversiteit opnemen	2	1	0	1

Tabel 9: Antwoordcategorie "overige, namelijk" bij vraag "Wat doet het intern toezicht om te waarborgen dat de organisatie zorg draagt voor het vertrouwen van de belanghebbenden in het pensioenfonds?"

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Toezicht uitoefenen en verslag doen	14	7	5	2
Direct contact met deelnemers	7	5	1	1

Tabel 10: Welke praktijken of maatregelen van het intern toezicht om het vertrouwen van belanghebbenden in het pensioenfonds te waarborgen ervaart u als bijzonder nuttig?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Overleg met andere fondsorganen	36	21	9	6
Open communicatie	22	12	6	4
Goede rapportage	21	9	9	3
Toezicht houden	8	4	3	1
Deelname aan bijeenkomsten met deelnemers	3	2	1	0

Tabel 11: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het waarborgen van het vertrouwen van de belanghebbenden? Zo ja, welke?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Afstand tot de deelnemer	13	6	7	0
Op de stoel zitten van de bestuurder	11	7	2	2
Beperkte bevoegdheden van het intern toezicht	6	3	2	1

Tabel 12: Hoe kan de Code Pensioenfonds voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij de evenwichtige afweging van belangen?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Niet nodig	17	6	8	3
Normen specificeren	10	5	4	1
Voorbeelden geven	8	7	1	2
Aandacht voor vragen	3	1	1	1
Toetsing aan normen	3	0	2	1
In overleg met fondsorganen	2	2	0	0

Tabel 13: Neemt het intern toezicht maatregelen om bekend te raken met de persoonskenmerken van de belanghebbenden van het pensioenfonds? Zo ja, welke?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Middels rapportages (bijv. jaarverslag)	10	5	5	0
Eigen onderzoek (bijv. locatiebezoek)	7	5	1	1
Kenmerken zijn bekend	5	2	1	2
Via profielschetsen	4	3	0	1
Via het toezicht houden	3	2	0	1
Via andere fondsorganen	3	1	2	0

Tabel 14: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het realiseren van diversiteit binnen fondsorganen? Zo ja, welke obstakels zijn dit?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Beschikbaarheid van kandidaten	12	5	2	5
Beperkte bevoegdheden van het intern toezicht	7	6	1	0
Afstand tot het fonds	5	0	5	0
Niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten	4	1	3	0
Afhankelijkheid van voordragende organisaties	4	2	0	2
Geen rol voor het intern toezicht	3	1	2	0

Tabel 15: Welke maatregelen neemt het intern toezicht om diversiteit en representatie van belanghebbenden binnen het pensioenfonds te realiseren?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Het intern toezicht vraagt ernaar	24	16	6	2
Middels het toezicht	16	7	8	1
In profielschetsen opnemen	6	5	0	1
Het intern toezicht rapporteert hierover	6	3	3	0
Benoemingen	5	2	2	1
Geen taak voor het intern toezicht	4	2	2	0
Niet nodig	4	1	2	1
Beleid op maken	3	2	0	1
Agenderen bij bestuur	2	2	0	0

Tabel 16: Welke maatregelen of praktijken van het intern toezicht vindt u in het bijzonder nuttig om diversiteit en representatie van belanghebbenden te realiseren?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Het gesprek aangaan	11	5	2	3
Toetsing	10	5	4	1
Goedkeuringsrecht benoeming bestuursleden	7	6	0	1
Bij werving nieuwe kandidaten betrekken	4	4	0	0
Aanbevelingen doen	3	0	3	0
Rapportage in jaarverslag	3	0	2	1
Interesse wekken geledingen/kandidaten	3	1	0	2
Bewustzijn creëren bij fondsorganen	2	1	1	0
Keuze omgekeerd gemengd model	2	0	0	2
Het goede voorbeeld geven	2	1	0	1

Tabel 17: Hoe zou de definitie van diversiteit in de Code Pensioenfondsen verbeterd kunnen worden?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Aanvullen met competenties	4	3	1	0
Etniciteit meewegen	3	0	2	1
Meer flexibiliteit t.a.v. leeftijd	3	0	1	2
Beperkte definitie	2	0	2	0
Meer flexibiliteit t.a.v. geslacht	2	0	0	2
Meer aandacht voor persoonlijkheid	2	2	0	0

Tabel 18: Hoe kan de Code Pensioenfondsen voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij diversiteit en inclusie?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Niet aan de Code	9	2	4	3
Doet de Code al	8	4	4	0
Door de norm te stellen	8	6	1	1
Normen concretiseren	6	5	0	1
Norm 33 op Raad van Toezicht toepassen	2	2	0	0
Praktijkkennis uitwisselen	2	0	1	1
Gesprek aangaan o.b.v. Code	2	1	1	0

Tabel 19: Thema 4 van de Code Pensioenfondsen stelt dat een pensioenfonds een 'lerende organisatie' dient te zijn. Op welke wijze geeft het pensioenfonds gehoor aan deze verplichting?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
(Zelf-)evaluatie	31	17	5	9
Educatie	25	13	4	8
Studiedagen	19	14	2	3
Adviseurs inschakelen	9	4	1	4
Andere fondsorganen betrekken	8	7	1	0
Kritische vragen stellen	7	2	4	0
Op de hoogte blijven	5	1	4	0
Agenderen tijdens vergaderingen	5			
Begeleidingstrajecten	3	1	0	2

Tabel 20: Welke effecten hebben deze maatregelen?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Kennis opdoen	12	11	0	1
Bereidheid tot leren	12	5	5	2
Blijkt uit besluitvorming	10	4	5	1
Toename in professionaliteit	7	3	2	2
Op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen	5	2	3	0
Beter inzicht in eigen functioneren	5	3	0	2
Positieve effecten	4	1	3	0
Ruimte voor kritiek	4	3	0	1
Voortdurend ontwikkelen	4	1	3	0
Beter afstemming taken	3	2	0	1
Het bestuur volgt aanbevelingen op	2	0	2	0
Beter verhouding met andere fondsorganen	2	2	0	0
Hogere geschiktheid	2	1	0	1
Op de hoogte zijn van best practices	2	1	1	0

Tabel 21: Hoe stimuleert het intern toezicht de organisatie deze onderwerpen voor te bereiden en te behandelen?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Door in gesprek te gaan met bestuur	21	16	4	1
In de evaluatie opnemen	17	7	10	0
Door het aan de orde te stellen	10	8	2	0
Agenderen	9	4	2	5
Door bijscholing	4	3	0	1
Niet nodig	3	1	1	1
Beleidsdagen	3	2	1	0
Documenten volgen	2	1	0	1

Tabel 22: Wat heeft u geleerd en/of geïmplementeerd na de periodieke zelf-evaluatie?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Betere relaties met andere fondsorganen	10	8	1	1
Grotere deskundigheid	9	4	5	0
Betere manier van vergaderen	9	7	1	0
Meer aandacht voor karakters of competenties	7	4	3	0
Nieuwe aandachtspunten	6	4	1	1
Terugkoppeling evaluatie	6	1	3	2
Betere toon aanslaan	5	2	3	0
Kennis en educatie	5	3	1	0
Ruimte voor verbetering	4	2	1	1
Geen	3	1	1	1
Meer rolvastheid	3	2	1	0
Sterkere focus op strategie	3	1	2	0
Betere samenwerking	3	2	1	0
Meer sparren	3	3	0	0
Inspraak bij herbenoemingen	2	2	0	0

Tabel 23: Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om het lerend vermogen van de organisatie verder te versterken? Zo ja, welke obstakels zijn dit?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Op de stoel van de bestuurder zitten	3	2	1	0
Werkdruk	3	2	0	1
Opleidingskosten	3	3	0	0

Tabel 24: Welke maatregelen of praktijken van het intern toezicht vindt u in het bijzonder nuttig om het lerend vermogen van de organisatie te versterken?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Evaluatie	20	10	4	6
Kennis vergaren	11	8	2	1
Gesprekken met andere fondsorganen	11	6	4	2
Met elkaar bespreken	9	3	4	2
Vergelijken met anderen	7	4	1	2
Sparren	3	2	1	0
Competenties onderhouden	2	2	0	0

Tabel 25: Hoe kan de Code Pensioenfondsen voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij het versterken van het lerend vermogen van de organisatie?

	Totaal	Waarvan: RvT	VC	NUB
Niet nodig	15	7	6	2
Concrete normen opstellen	6	4	1	1
Educatie VO	3	2	0	1
Opnemen in verslaglegging	3	2	0	1
Er aandacht voor blijven vragen	2	1	0	1

Appendix C: Online enquête

Blok 0: Algemene informatie

<i>No</i>	<i>Issue</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Vraag</i>	<i>Antwoordformat</i>	<i>Pagina</i>
1	Algemene informatie		Het antwoord op deze vraag wordt gebruikt om vast te stellen namens welke organisaties de enquête nog niet is ingevuld, zodat wij gericht herinneringen kunnen versturen. Voor welk pensioenfonds beantwoordt u deze enquête?	Type in	-
2	Algemene informatie		Welke functie heeft u binnen het intern toezicht van het zojuist vermelde pensioenfonds?	Selecteer wat van toepassing is: Voorzitter van de Raad van Toezicht, lid van de Raad van Toezicht, voorzitter van de visitatiecommissie, lid van de visitatiecommissie, niet-uitvoerend bestuurslid; anders, namelijk	63
3	Algemene informatie		Onder welk fondstype valt het pensioenfonds, waarvoor u intern toezicht houdt?	Selecteer wat van toepassing is: Ondernemingspensioenfonds; bedrijfstakpensioenfonds; beroepspensioenfonds; algemeen pensioenfonds; anders, namelijk	63
4	Algemene informatie		Welk bestuursmodel hanteert uw pensioenfonds?	Selecteer wat van toepassing is: Paritair ongemengd, onafhankelijk ongemengd, paritair gemengd, onafhankelijk gemengd, omgekeerd gemengd, ik weet het niet	-
5	Algemene informatie		Hoe vaak heeft u contact met de volgende organen? (het intern toezicht / het bestuur / het VO/het BO)	Selecteer wat van toepassing is: 1-4x per jaar; 5-12x per jaar; tweewekelijks; wekelijks; anders, namelijk	-

Blok 1: Algemeen gebruik van de Code Pensioenfondsen

<i>No</i>	<i>Issue</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Vraag</i>	<i>Antwoordformat</i>	<i>Pagina</i>
6	Gebruik van Code		Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van de Code Pensioenfondsen?	Selecteer wat van toepassing is: Zeer goed, goed, redelijk, matig, slecht, zeer slecht	23
7	Gebruik van de Code		Hoe beoordeelt u uw eigen kennis van de normen voor het intern toezicht in de Code Pensioenfondsen?	Selecteer wat van toepassing is: Zeer goed, goed, redelijk, matig, slecht, zeer slecht	23
8	Gebruik van de Code		Artikel 47 van de Code Pensioenfondsen stelt: "Het intern toezicht betreft deze Code bij de uitoefening van zijn taak." Hoe geeft u invulling aan deze norm?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag.	66

9	Gebruik van de Code		Voor welke activiteiten van het intern toezicht gebruikt u de Code Pensioenfondsen?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Voor het beoordelen van de strategie van het pensioenfonds; voor het beoordelen van het beleggingsbeleid; voor het beoordelen van de naleving van de Code Pensioenfondsen; voor het ter verantwoording houden van het bestuur; voor het beoordelen van de rapportage van het bestuur over de naleving van de Code Pensioenfondsen; voor het rechtvaardigen van beslissingen of interventies van het interne toezicht; als hulpmiddel in het gesprek met het bestuur; anders, namelijk	25
10	Gebruik van de Code		Tijdens welke momenten brengt u de Code Pensioenfondsen ter sprake?	Selecteer welke van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Tijdens vergaderingen met de intern toezichhouders; tijdens overleg met het bestuur; tijdens overleg met het belanghebbendenorgaan of het verantwoordingsorgaan; anders, namelijk	26
11	Gebruik van de Code		Welke informatiebronnen benut u, wanneer u informatie over de Code Pensioenfondsen nodig heeft?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: De Code zelf; webinars; de website van de Monitoringcommissie Pensioenfondsen; de website van de Pensioenfederatie; Andere pensioenfondsen (bv. jaarverslagen); anders, namelijk	27
12	Gebruik van de Code		Wat is uw mening over de volgende stelling? Ik vind de Code Pensioenfondsen een nuttig hulpmiddel in het definiëren van mijn taken en verantwoordelijkheden als intern toezichthouder.	Selecteer wat van toepassing is: Zeer mee eens, mee eens, geen mening, mee oneens, zeer mee oneens.	22
13	Gebruik van de Code		Zijn er in uw optiek wijzigingen of toevoegingen nodig in de Code Pensioenfondsen om een nuttiger hulpmiddel te zijn in het definiëren van uw taken en verantwoordelijkheden als intern toezichthouder?	Selecteer welke van toepassing is: Ja, namelijk; Nee	22, 66

Blok 2: De voorkeuren en het vertrouwen van de belanghebbenden

<i>No</i>	<i>Issue</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Vraag</i>	<i>Antwoordformat</i>	<i>Pagina</i>
14	Voorkeuren van belanghebbenden	Gehele organisatie	Over welke onderwerpen onderzoekt het pensioenfonds de voorkeuren van belanghebbenden (actieve deelnemers, pensioengerechtigden, voormalige deelnemers)?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Communicatie vanuit het fonds; de pensioenuitkeringen; de pensioenovereenkomst; de beleggingen; anders, namelijk; het pensioenfonds onderzoekt de voorkeuren van belanghebbenden niet; ik weet het niet.	33

14a	Voorkeuren van belanghebbenden	Gehele organisatie	Indien "beleggingen" geselecteerd: Over welke onderwerpen aangaande de beleggingen onderzoekt het pensioenfonds de voorkeuren van belanghebbenden?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Beleggingscategorieën; risicobereidheid; duurzaam en verantwoord beleggen; ethische vraagstukken; religieuze overwegingen; anders, namelijk; ik weet het niet.	33
15	Voorkeuren van belanghebbenden	Gehele organisatie	Bent u bekend met de methoden waarmee het fonds de voorkeuren van belanghebbenden onderzoekt? Zo ja, welke?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Enquêtes; rondetafelgesprekken; interviews; focusgroepen; polls op sociale media; tevredenheidsonderzoeken; risicobereidheidsmetingen; anders, namelijk; het pensioenfonds onderzoekt de voorkeuren van belanghebbenden niet; ik weet het niet.	32
16	Voorkeuren van belanghebbenden	Gehele organisatie	Met welke frequentie onderzoekt uw fonds de voorkeuren van belanghebbenden?	Selecteer wat van toepassing is: Elke vijf jaar; elke twee jaar; jaarlijks; anders, namelijk; het pensioenfonds onderzoekt de voorkeuren van belanghebbenden niet; ik weet het niet.	32
17	Vertrouwen van belanghebbenden	Rol intern toezicht	Wat doet het intern toezicht om te waarborgen dat de organisatie zorg draagt voor het vertrouwen van de belanghebbenden in het pensioenfonds?	Selecteer welke van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Overleg met het bestuur; overleg met het belanghebbendenorgaan of het verantwoordingsorgaan; toezicht op de beleggingen; uitvoeren van evaluaties; anders, namelijk; ik weet het niet	29
18	Vertrouwen van belanghebbenden	Praktijken	Welke praktijken of maatregelen van het intern toezicht om het vertrouwen van belanghebbenden in het pensioenfonds te waarborgen ervaart u als bijzonder nuttig?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	67
19	Vertrouwen van belanghebbenden	Praktijken	Meet het intern toezicht ook het effect van bovenstaande praktijken of maatregelen?	Selecteer wat van toepassing is: Ja, nee, ik weet het niet	34
20	Vertrouwen van belanghebbenden	Praktijken	Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het waarborgen van het vertrouwen van de belanghebbenden? Zo ja, welke?	Selecteer wat van toepassing is: Ja, namelijk (type in); Nee, ik zie geen obstakels; ik weet het niet	30, 67
21	Evenwichtige belangenbehartiging	Rol van de Code	Hoe kan de Code Pensioenfonds voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij de evenwichtige afweging van belangen?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	67

Blok 3: Diversiteit en representatie van belanghebbenden

No	Issue	Dimensie	Vraag	Antwoordformat	Pagina
----	-------	----------	-------	----------------	--------

22	Diversiteit	Gehele organisatie	Voor welke onderdelen van de organisatie heeft het pensioenfonds geschreven beleid en concrete doelstellingen om diversiteit te waarborgen?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: het bestuur; het belangenhebbendenorgaan of het verantwoordingsorgaan; het intern toezicht, het bestuursbureau; andere onderdelen, namelijk...; Het pensioenfonds heeft geen geschreven beleid en concrete doelstellingen om diversiteit te waarborgen; ik weet het niet.	37
22a	Diversiteit	Gehele organisatie	Indien "het bestuur" geselecteerd: Voor welke bestuursleden geldt het diversiteitsbeleid?	Selecteer wat van toepassing is: alle bestuursleden; vertegenwoordigende bestuursleden; onafhankelijke bestuursleden: ik weet het niet.	-
22b	Diversiteit	Rol intern toezicht	Voldoet het interne toezicht aan het geschreven beleid en concrete doelstellingen om diversiteit te waarborgen? Zo niet, op welke gebieden wijkt u hiervan af?	Selecteer wat van toepassing is: Ja; nee, namelijk (type in).	38
23	Diversiteit	Gehele organisatie	Welke persoonskenmerken behelst het diversiteitsbeleid?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: geslacht; leeftijd; opleidingsniveau; professionele achtergrond; etniciteit; religie; anders, namelijk	38
24	Diversiteit	Rol intern toezicht	Bent u bekend met de afspiegeling van persoonskenmerken voor specifieke cohorten van de belanghebbenden (actieve deelnemers, slapers, pensioengerechtigden)?	Selecteer wat van toepassing is: Ja; nee.	39
25	Diversiteit	Rol intern toezicht	Neemt het intern toezicht maatregelen om bekend te raken met de persoonskenmerken van de belanghebbenden van het pensioenfonds? Zo ja, welke?	Selecteer wat van toepassing is: Ja, namelijk (type in); nee; ik weet het niet.	39
26	Diversiteit	Rol intern toezicht	Welke maatregelen neemt het intern toezicht om diversiteit en representatie van belanghebbenden binnen het pensioenfonds te realiseren?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	67
27	Diversiteit	Rol van de Code	Thema 5 van de Code Pensioenfondsen definieert diversiteit binnen fondsorganen in termen van opleiding, achtergrond, persoonlijkheid, geslacht en leeftijd. Vindt u deze definitie voldoende?	Selecteer wat van toepassing is: Ja; nee; ik ben niet bekend met deze definitie.	41
27a	Diversiteit	Rol van de Code	Indien "nee" geselecteerd: Hoe zou de definitie van diversiteit in de Code Pensioenfondsen verbeterd kunnen worden?	Type in (max 150 woorden)	69
28	Diversiteit	<i>Good practices</i>	Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om een grotere rol te spelen bij het realiseren van diversiteit binnen fondsorganen? Zo ja, welke obstakels zijn dit?	Selecteer wat van toepassing is: Ja, namelijk (type in, max 150 woorden); Nee, ik zie geen obstakels; ik weet het niet.	47

29	Diversiteit	<i>Good practices</i>	Welke maatregelen of praktijken van het intern toezicht vindt u in het bijzonder nuttig om diversiteit en representatie van belanghebbenden te realiseren?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	68
30	Diversiteit	Rol van de Code	Hoe kan de Code Pensioenfondsen voor het intern toezicht hierbij een bevorderende en stimulerende rol spelen?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	69

Blok 4: De lerende organisatie

<i>No</i>	<i>Issue</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Vraag</i>	<i>Antwoordformat</i>	<i>Pagina</i>
<i>Wij willen u tot slot een aantal vragen stellen over het pensioenfonds als lerende organisatie.</i>					
<i>Wellicht is het antwoord niet bij u bekend. Selecteert u in dat geval 'ik weet het niet'. Het is niet nodig het juiste antwoord op te zoeken.</i>					
31	Lerende organisatie	Gehele organisatie	Thema 4 van de Code Pensioenfondsen stelt dat een pensioenfonds een 'lerende organisatie' dient te zijn. Op welke wijze geeft het pensioenfonds gehoor aan deze verplichting?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	69
32	Lerende organisatie	Gehele organisatie	Welke maatregelen neemt het pensioenfondsbestuur om ervoor te zorgen dat het een lerend onderdeel van de organisatie is?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Periodieke zelf-evaluatie; Educatie; Leren van andere fondsen; Anders, namelijk; het pensioenfondsbestuur neemt deze maatregelen niet.	45
33	Lerende organisatie	Gehele organisatie	Welke effecten hebben deze maatregelen?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	70
34	Lerende organisatie	Rol van de Code	Thema 4 van de Code Pensioenfondsen (Kwaliteit nastreven) definieert de voornaamste dimensies van een lerende organisatie, zoals zorgdragen voor permanente educatie, luisteren naar kritiek en periodieke zelf-evaluatie. Hoe tevreden bent u over de reikwijdte van deze dimensies?	Selecteer wat van toepassing is: Zeer tevreden; Tevreden; Neutraal; Ontevreden; Zeer ontevreden; Ik weet het niet	48
35	Lerende organisatie	Rol intern toezicht	Hoe stimuleert het intern toezicht de organisatie deze onderwerpen voor te bereiden en te behandelen?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	70
36	Lerende organisatie	Rol intern toezicht	Welke maatregelen neemt u om ervoor te zorgen dat het intern toezicht zélf een lerend onderdeel van de organisatie is?	Selecteer wat van toepassing is. Meerdere antwoorden zijn mogelijk: Periodieke zelf-evaluatie; Educatie; Leren van andere fondsen; Anders, namelijk; het intern toezicht neemt deze maatregelen niet; ik weet het niet.	46

36a	Lerende organisatie	Rol intern toezicht	Indien “periodieke zelf-evaluatie” geselecteerd: Wat heeft u geleerd en/of geïmplementeerd na de periodieke zelf-evaluatie?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	71
37	Lerende organisatie	Rol intern toezicht	Ziet u ook obstakels voor het intern toezicht om het lerend vermogen van de organisatie verder te versterken? Zo ja, welke obstakels zijn dit?	Selecteer wat van toepassing is: Ja, namelijk (type in, max 150 woorden); Nee, ik zie geen obstakels; ik weet het niet.	47
38	Lerende organisatie	Rol intern toezicht	Welke maatregelen of praktijken van het intern toezicht vindt u in het bijzonder nuttig om het lerend vermogen van de organisatie te versterken?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	71
39	Lerende organisatie	Rol van de Code	Hoe kan de Code Pensioenfondsen voor het intern toezicht een bevorderende en stimulerende rol spelen bij het versterken van het lerend vermogen van de organisatie?	Indien het antwoord op deze vraag u niet bekend is, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag. Type in	72

Blok 5: Personalia en afsluiting

<i>No</i>	<i>Issue</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Vraag</i>	<i>Antwoordformat</i>	<i>Pagina</i>
40			Wat is uw naam?	Type in	-
41			Wat is uw e-mailadres?	Type in	-
42			Wat is uw telefoonnummer?		-
43			Heeft u, naast de aan het begin van de enquête genoemde functie, andere functies binnen de pensioensector?	Selecteer wat van toepassing is: Ja; nee	-
43a			Indien “Ja” geselecteerd: Hoeveel functies heeft u binnen de pensioensector, naast de aan het begin van de enquête genoemde functie? Indien u het antwoord op deze vraag niet wilt delen, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag.	Type in	-

	Indien “Ja” geselecteerd:	
43b	Welke functies heeft u binnen de pensioensector, naast de aan het begin van de enquête genoemde functie? Indien u het antwoord op deze vraag niet wilt delen, hoeft u niets in te vullen en kunt u doorgaan naar de volgende vraag.	Type in-
44	Wat is uw VTE-score? De Voltijd equivalent score (VTE-score) is een maatstaf voor het totale tijdsbeslag van uw functies binnen de pensioensector, welke wettelijk verplicht is in het kader van de geschiktheidstoetsing.	Type in