

PF

BGP

Besturen van een pensioenfonds
Deel 2: Verantwoordelijkheids-
gebieden

Inhoudsopgave

ONDERDEEL 2: Verantwoordelijkheidsgebieden	3
A Bestuur, organisatie, communicatie en reputatie	6
B Regelingen die het pensioenfonds uitvoert en markten waar het pensioenfonds investeert	28
C Beheerste, integere bedrijfsvoering en informatiebeleid	44
D Evenwichtige en consistente besluitvorming	48
E Beschikbaarheid, betrokkenheid en (voorkomen) belangenverstrengeling	53

2

Verantwoordelijkheidsgebieden

Op 12 december 2019 is de Beleidsregel geschiktheid 2012 gewijzigd¹⁷. In de zomer van 2022 werd de beleidsregelgeschiktheid 2022 ter consultatie aangeboden. Op basis van de Pensioenwet, de Wet verplichte beroepspensioenregeling, de Europese verordeningen SFDR, richtlijnen CSRD en EMIR houden pensioenfondsen rekening met deze beleidsregel. De Pensioenfederatie ziet de genoemde geschiktheidsgebieden in de beleidsregel echter als te beperkt om de totale verantwoordelijkheid van (mede)beleidsbepalers te duiden. Dit servicedocument onderscheidt daarom de volgende verantwoordelijkheidsgebieden (de linker kolom tabel op pagina 4) die omwille van de vergelijkbaarheid aanhaken bij de beleidsregel (de rechterkolom tabel op pagina 4).

¹⁷ Beleidsregel geschiktheid 2012, Staatscourant 2020, 1725 Wijzigingen op deze beleidsregel zijn op vrijdag 15 juli 2022 ter consultatie gegaan en wijzigen de indeling niet. Wel is bij onderdeel A het onderwerp 'zicht hebben op en sturing geven aan lange termijn waardecreatie' toegevoegd aan de definitie. Een zinsnede die afkomstig is van de Nederlandse Corporate Governance Code. "Principe 1.1 Lange termijn waardecreatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur terzake."

Voor pensioenfondsen is de 'prudent person bepaling' uit IORP II van belang die in de Pensioenwet als volgt is vastgelegd:
Artikel 135. Eisen ten aanzien van beleggingen

- 1 Een pensioenfonds voert een beleggingsbeleid dat in overeenstemming is met de prudent-person regel en met name gebaseerd is op de volgende uitgangspunten:
 - a de waarden worden belegd in het belang van aanspraak- en pensioengerechtigden; en
 - b beleggingen in de bijdragende onderneming worden beperkt tot ten hoogste 5% van de portefeuille als geheel, en ingeval de bijdragende onderneming tot een groep behoort, worden beleggingen in de ondernemingen die tot dezelfde groep als de bijdragende onderneming behoren, beperkt tot ten hoogste 10% van de portefeuille. Wanneer een groep van ondernemingen aan het pensioenfonds premies betaalt, geschieden beleggingen in deze bijdragende ondernemingen prudent, waarbij rekening wordt gehouden met de noodzaak van een behoorlijke diversificatie;
 - c de beleggingen worden gewaardeerd op basis van marktwaardering.
- 2 Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur worden ter waarborging van het prudente beleggingsbeleid nadere regels gesteld.
- 3 De eisen die zijn opgenomen in het eerste lid, aanhef en onderdeel b, en de regels die op grond van het tweede lid worden gesteld ten aanzien van de diversificatie van waarden zijn niet van toepassing op beleggingen in staatsobligaties.
- 4 Een pensioenfonds vermeldt in zijn bestuursverslag op welke wijze in het beleggingsbeleid rekening wordt gehouden met milieu en klimaat, mensenrechten en sociale verhoudingen.

	Verantwoordelijkheidsgebieden		Beleidsregel 2022
A	<p>Bestuur, organisatie en communicatie en reputatie</p> <p>In dit onderdeel zijn de volgende categorieën uit de voorheen gebruikte indeling opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besturen van een organisatie • Communicatie 	A	Bestuur, organisatie en communicatie
B	<p>Regelingen en diensten die het pensioenfonds uitvoert en het daarvoor gevolgde beleggingsbeleid</p> <p>In dit onderdeel zijn de volgende categorieën uit de voorheen gebruikte indeling opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevante wet- en regelgeving • Pensioenregeling en pensioensoorten • Actuariële aspecten • Beleggingsbeleid en vermogensbeheer • Verslaggeving • Balansmanagement • Herverzekering • ESG 	B	Producten, diensten en markten
C	<p>Beheerste, integere bedrijfsvoering en informatiebeleid</p> <p>In dit onderdeel zijn de volgende categorieën uit de voorheen gebruikte indeling opgenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AO/IC • Uitbesteding • IT 	C	Beheerste en integere bedrijfsvoering
D	Evenwichtige en consistente besluitvorming	D	Evenwichtige en consistente besluitvorming
E	Beschikbaarheid, betrokkenheid en (voorkomen van) belangenverstremgeling	E	Voldoende tijd

Zoals in de inleiding is beschreven beoogt dit onderdeel II 'verantwoordelijkheidsgebieden' aan te sluiten 'Beleidsregel geschiktheid' van De Nederlandsche Bank (DNB). De oorspronkelijke verantwoordelijkheidsgebieden zijn weergegeven in beleidscycli. De cycli zijn niet bedoeld als blauwdruk maar om de verschillende onderdelen (kennisgebieden) kleur te geven en op een logische manier te presenteren aan (aspirant) bestuurders bij hun oriëntatie op het 'besturen van een pensioenfonds'. Daardoor kunnen aspirant bestuurders een goed beeld krijgen van wat de reikwijdte van de verantwoordelijkheidsgebieden in de praktijk kan zijn.

De verantwoordelijkheidsgebieden zijn, bij de verantwoordelijkheidsgebieden A, B en C, hierna weergegeven in een eigen beleidscyclus. Elke cyclus wordt kort toegelicht. Deze cycli kunnen door pensioenfondsden uiteraard aangepast worden. De bedoeling van de weergave hier is op strategisch niveau de verantwoordelijkheden weer te geven. Deze verantwoordelijkheden worden toegelicht en tot slot worden kennisaspecten benoemd die behulpzaam kunnen zijn om persoonlijke educatiewensen op te stellen.

Pensioenfondsden beogen alle uitdagingen die op hen afkomen aan te kunnen. En beslissingen weloverwogen te nemen. Vandaar dat de individuele en collectieve geschiktheid op orde moet zijn. Een bestuurder die beschikt over kennis op A-niveau begrijpt wat er speelt ten aanzien van pensioenen en de impact daarvan op communicatie en reputatie. Hij of zij kan in eigen woorden deelnemen aan het debat hierover (weten, inzien). Een bestuurder op B-niveau begrijpt en overziet de onderlinge samenhang en complexiteit van dossiers en beïnvloedt ook mede de dynamiek om tot de beste resultaten te komen (toepassen, analyseren, synthetiseren). Bestuurders op B+- of E-niveau kunnen bijvoorbeeld vanaf een blanco pagina een samenhangend en effectief communicatie- en reputatiebeleid opstellen (integreren). Dit is uiteraard geen exacte wetenschap. Bijlage 1 beoogt een handreiking te geven om e.e.a. te operationaliseren.

Bij deze uitwerking is zowel naar de huidige situatie gekeken als naar de toekomstige situatie waarbij de Wet toekomst pensioenen van kracht is. De grote lijnen hiervan zijn duidelijk. Als de lagere regelgeving hiertoe aanleiding geeft, wordt deze bijlage aangepast.

Snel navigeren naar:

Onderdeel II Verantwoordelijkheidsgebieden	3
A Bestuur, organisatie, communicatie en reputatie	6
B Regelingen die het pensioenfonds uitvoert en en het daarvoor gevolgde beleggingsbeleid	28
C Beheerste, integere bedrijfsvoering en informatiebeleid	44
D Evenwichtige en consistente besluitvorming	48
E Beschikbaarheid, betrokkenheid en (voorkomen) belangenverstremeling	53

A

Bestuur, organisatie, communicatie en reputatie

Pensioenfondsbesturen leggen doelstellingen en beleidsuitgangspunten vast, passend bij het pensioenfonds, transparant, en in afstemming met belanghebbenden. Het bestuur vraagt ook sociale partners naar hun doel, ambitie en risicohouding. De Code Pensioenfonds geeft een belangrijke plaats aan missie, visie en strategie, en veronderstelt dat pensioenfondsbesturen daarover publiek verantwoording afleggen. Bij de afstemming van hun missie, visie en strategie denken pensioenfondsbesturen na over de vragen die zij voorleggen aan het intern toezicht en het verantwoordingsorgaan. Toezichthouders kunnen reflecteren op proces en procedure; verantwoordingsorganen kunnen reflecteren op inhoud en afwegingen.

Belangrijk is dat pensioenfondsbesturen onderzoeken wat deelnemers en pensioengerechtigden een goede afweging tussen rendement en risico vinden en waarom en welke uitgangspunten zij bij beleggings- en pensioenbeleid willen hanteren. Deze afweging en uitgangspunten worden meegenomen in de missie en strategie.

Missie; normbepalend en beschrijvend

De missie beschrijft doelen en uitgangspunten van het fonds. Hoe geef je als fonds vorm aan je visie? Realiteit, concreetheid en meetbaarheid zijn belangrijke elementen naast evenwichtige belangenafweging, beleids-, risico- en rendementsaspecten. De missie ademt ook het gedrag en de cultuur van het pensioenfonds.

Visie; blikbepalend en toekomstgericht

De visie van het fonds beantwoordt de vragen: Wat zie je om je heen? Wat verwacht je? Wat wil je bereiken? Wie wil je zijn? Daarmee fungeert de visie als referentiepunt vanuit een langetermijnperspectief. Gezichtsbepalende, lange termijn doelen zijn elementen die in de visie terugkomen.

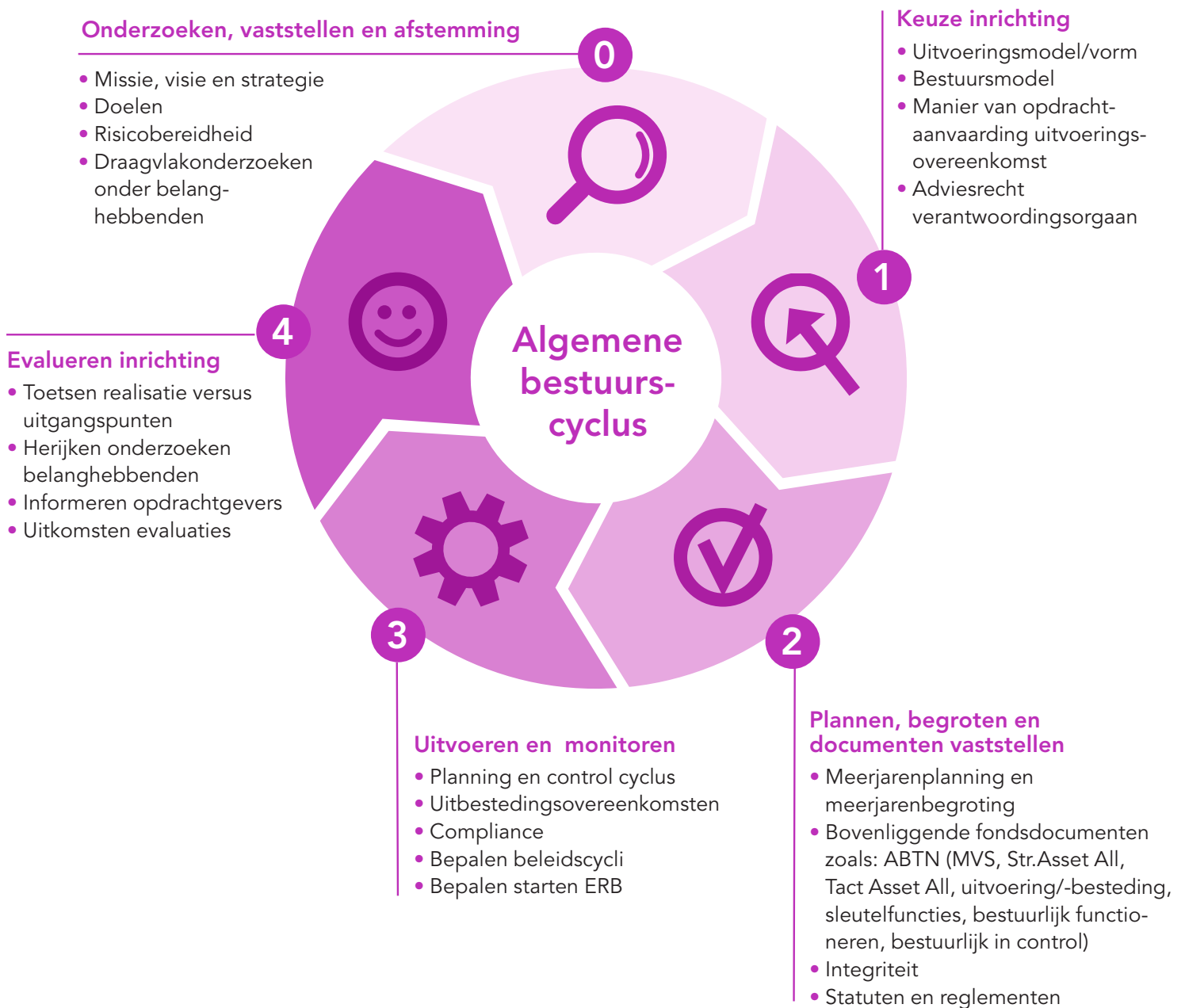
Strategie; planmatig en risicobewust

De strategie van het fonds beschrijft de manier waarop je – binnen de geformuleerde kaders en vanuit het perspectief – je missie en visie wilt bereiken. Pensioenfondsbesturen besteden continu aandacht aan het consequent en accuraat (door)vertalen van de strategie in beleidsdocumenten en de uitvoering van beleid.

De navolgende cyclus beschrijft hoe dat proces verder verloopt. Daarna zijn de geschiktheidsgebieden weergegeven en de verdere verdieping in een tool.

Handreiking bestuurscyclus pensioenfonds

Voorfase



Zie voor de verdere verdieping het overzicht van de algemene bestuurscyclus.

Voorfase



Voorfase > Bestuurscyclus

Nederlandse pensioenstelsel	Drie pijlers
Organen van sociale partners en overheid en belangengroeperingen in het Nederlandse pensioenstelsel	Stichting van de Arbeid Sociaal Economische Raad Sociale Verzekeringsbank Pensioenfederatie Verbond van Verzekeraars Beroepsverenigingen
Uitvoeringsvormen	Pensioenfonds, PPI, verzekeraar, APF Verschillen qua doelstelling en aard
Soorten pensioenfondsen	Beroepspensioenfondsen Bedrijfstakingpensioenfondsen Ondernemingspensioenfondsen, Algemeen Pensioenfonds (APF)
Nederlandse pensioenstelsel	Drie pijlers en herverzekering
Organisatie	Burgerlijk Wetboek Boek 2 Pensioenwet en Code Pensioenfondsen (bestuursmodellen, keuze + inrichting inclusief risicomanagement, actuariële-, en auditfunctie, organen en benoeming en ontslag) Besluit Pensioenwet (tijdsbesteding en betrouwbaarheid) Wet bestuur en toezicht (tijdsbesteding, aansprakelijkheid en belet en ontstentenis) Integriteit ((waarden, normen, gedrag, klok-luiden, persoonlijke integriteit, incidenten).)
Jaarwerk	Onderdelen Modeljaarrekening inhoud Toelichting (waarderingsgrondslagen, toelichting balans en staat van baten en lasten, risicoparagraaf en derivaten) Ondertekening Complexe jaarrekeningposten Actualiteiten Verdiepende onderwerpen Functie controleverklaringen Gebeurtenissen na balansdatum Verslag intern toezicht, verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan Verslag compliance officer

STAP 0



Stap 0 > Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

Strategie, continuïteit, toekomstvisie, planning & controlcycli

Visie en missie
Doel, uitgangspunten en risicohouding, -houding, -tolerantie. (Art. 102a PW)
Sterkte/zwakteanalyse van het pensioenfonds Bedrijfsplan met begroting
Rapportagestructuur en monitoring
Jaarplanning en actielijsten
Strategische visie op continuïteit en/of liquidatie, fusie of splitsing

Sectorale ontwikkelingen

Transitie pensioenstelsel
Ontwikkelingen binnen de eigen sector

- leeftijdsopbouw populatie
- salarisontwikkelingen
- secundaire arbeidsvoorwaarden
- soorten arbeidscontracten
- kansen en bedreigingen voor de sector
- draagvlak (w.o. onder beroepsgenoten)

STAP 1



Stap 1 > Keuze inrichting

Opdrachtaanvaarding

Beoordelen uitvoerbaarheid opdracht (pensioencontract)

- kosten
- toekomstbestendigheid
- evenwichtige belangenafweging
- communicatie

Waarbij de belangen van deelnemers en andere stakeholders een centrale positie innemen

Wettelijke bepalingen en regelgeving

Wet versterking bestuur pensioenfonds Code Pensioenfonds
Beleidsregel geschiktheid 2012 DNB en de AFM
Beloningsbeleid (incl. SFDR)
Aansprakelijkheid (individueel en collectief)

Bestuursmodel

Elementen: model, samenstelling gremia, sturingsfilosofie, structuur, en andere betrokkenen
Evaluatie en keuze model op basis van (evaluatie)
Wet versterking bestuur pensioenfonds Uitwerking structuur: dagelijks bestuur, commissies, bestuursbureau, uitbesteding en adviseurs Kosten governance (waaronder beloningsbeleid)

Organen pensioenfondsbestuur

Bestuur en bestuursvormen, intern toezicht, verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan (rol, taken, bevoegdheden, inbedding, diversiteit en complementariteit)

Uitbestedingspartners

Pensioenuitvoerder, vermogensbeheerder, bestuurs-ondersteuning (extern of bestuursbureau)
Leveranciers (onder andere IT, administratie, e.d.)

Sleutelfunctiehouders

Internal audit (insourcen)
Risicobeheer
Actuariel

>> Vervolg Stap 1 op volgende pagina

STAP 1



Stap 1 > Keuze inrichting

Adviseurs	Rollen Tegenkrachten Onafhankelijkheid Expertise
Controleurs	Accountant Actuaris Auditcommissie/functionaris gegevensbescherming/ Compliance officer
Extern toezicht	DNB en de AFM Autoriteit Consument en Markt Autoriteit Persoonsgegevens
Intern toezicht	Visitatiecommissie, Raad van Toezicht, niet-uitvoerend bestuursleden in een gemengd bestuursmodel.
Geschiktheid, lerende organisatie en functioneren (bestuurlijk)	Algemene en specifieke profielen per rol geschiktheidsplanning Continuïteitsplanning Profielschets leden bestuurlijke gremia Collectieve en individuele toetsing Functioneren bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan individueel en collectief functioneren Zelfevaluatie bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan
Besluitvorming	Evenwichtige belangenafweging Kwaliteit Draagvlak Verantwoording BOB-proces (Beeldvorming – Oordeelsvorming – Besluitvorming)

STAP 2



Stap 2 > Plannen, begroten en documenten vaststellen

Wettelijke bepalingen en regelgeving	Wet versterking bestuur pensioenfonds Code Pensioenfonds Beleidsregel geschiktheid 2012 DNB en de AFM Beloningsbeleid (incl. SFDR) Aansprakelijkheid (individueel en collectief)
Geschiktheid, lerende organisatie en functioneren (bestuurlijk)	Algemene en specifieke profielen per rol Geschiktheidsplanning Continuïteitsplanning Profielschets leden bestuurlijke gremia Collectieve en individuele toetsing Functioneren bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan individueel en collectief functioneren Zelfevaluatie bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan
Integriteit (Art. 143 PW)	Gedragscodes en integriteitsbeleid Beleid voor verantwoord ondernemen (conform ESG-criteria) Klokkenluidersregeling Incidentenregeling Social mediabeleid Beleid ter voorkoming van belangenverstremming toont zich integer en handelt consequent in lijn met de binnen de setting geldende normen en waarden

STAP 3



Stap 3 > Uitvoeren / monitoren

Uitbestedingspartners	Pensioenuitvoerder, vermogensbeheerder, bestuurs-ondersteuning (extern of bestuursbureau) Leveranciers (o.a. IT, administratie, e.d.)
Geschiktheid, lerende organisatie en functioneren (bestuurlijk)	Algemene en specifieke profielen per rol Geschiktheidsplanning Continuïteitsplanning Profielchets leden bestuurlijke gremia Collectieve en individuele toetsing Functioneren bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan individueel en collectief functioneren Zelfevaluatie bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan

STAP 4



Stap 4 > Evalueren inrichting

Geschiktheid, lerende organisatie en functioneren (bestuurlijk)	Algemene en specifieke profielen per rol en geschiktheidsplanning Continuïteitsplanning Profielchets leden bestuurlijke gremia Collectieve en individuele toetsing Functioneren bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan individueel en collectief functioneren Zelfevaluatie bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan
---	---

Risicobeheer en eigenrisicobeoordeling

Het fonds heeft een duidelijke missie, visie en strategie. En zo mogelijk heeft het die vertaald naar concrete (strategische) doelstellingen. Maar helaas kunnen (en zullen) er altijd dingen gebeuren die het behalen van die doelstellingen in de weg staan. Er is steeds meer aandacht voor deze risico's en ook de variëteit waarin deze bestaan, financieel, juridisch, IT, integriteit, privacy, ESG, etc. Ook de wetgever en toezichthouders stellen steeds meer eisen aan het risicobeheer van pensioenfondsen.

Het is belangrijk om inzichtelijk te hebben welke risico's het fonds precies loopt. Om dit goed te kunnen doen is het in eerste instantie van belang een goede governance in te richten voor het risicobeheer. Wie zijn erbij betrokken en wie heeft welke rol (taken en verantwoordelijkheden)? En welke cultuur heerst er binnen het fonds om het risicobewustzijn te stimuleren? Daarnaast vertaalt het fonds zijn aanpak van risicobeheer naar een duidelijk en concreet beleid. Daarin staan in ieder geval de stappen uit de hiernavolgende cyclus verder uitgewerkt voor de specifieke situatie van het fonds.

Het beheersen van risico's betekent echter niet dat ieder risico vermeden of volledig geminimaliseerd moet worden. Zeker pensioenfondsen zoeken bepaalde risico's juist bewust op, omdat daarmee het gewenste/vereiste rendement op het pensioenvermogen te kunnen behalen. Maar aan het nemen van risico's moet wel een grens gesteld worden. Risico's waarvan de verwachting is dat ze geen voordeel bieden moeten vermeld worden. Maar, niet ten koste van alles. Alle beheersing heeft een prijskaartje en zal doorgaans ook zorgen voor enige inefficiëntie in de uitvoering. Het is de kunst daarin een goede balans te vinden.

Om dat succesvol te doen is het belangrijk om duidelijk te hebben wat de doelstellingen zijn van het risicobeheer en waar het bestuur de grens trekt van de hoeveelheid risico het wil nemen/accepteren: de risicobereidheid. Als de risicobereidheid goed is vastgesteld kan het bestuur een gewogen besluit nemen waar het meer of misschien juist wel minder beheersing wil inrichten. Vervolgens is het zaak om er zeker van te zijn dat het beleid daadwerkelijk het effect heeft dat het bestuur voor ogen heeft. Het bestuur gaat het risicobeheerbeleid monitoren. Hierbij beoordeelt het of de beheersing wordt uitgevoerd zoals afgesproken en het resultaat heeft zoals beoogd.

Daarnaast kijkt het bestuur of de juiste risico's nog op de radar staan. Het beleid blijft hierbij ongewijzigd, maar er kunnen diverse bijsturende acties uit de monitoring naar voren komen. Zo kan het zijn dat de beheersmaatregelen niet worden uitgevoerd zoals het moet, of dat deze maatregelen – door wijzigende omstandigheden – niet meer het bedoelde effect hebben. In dat geval zullen de maatregelen aangepast moeten worden of zullen nieuwe maatregelen moeten worden toegevoegd. Maar het kan ook zijn dat de omstandigheden zodanig wijzigen, dat de eerder geïdentificeerde risico's niet meer de juiste zijn.

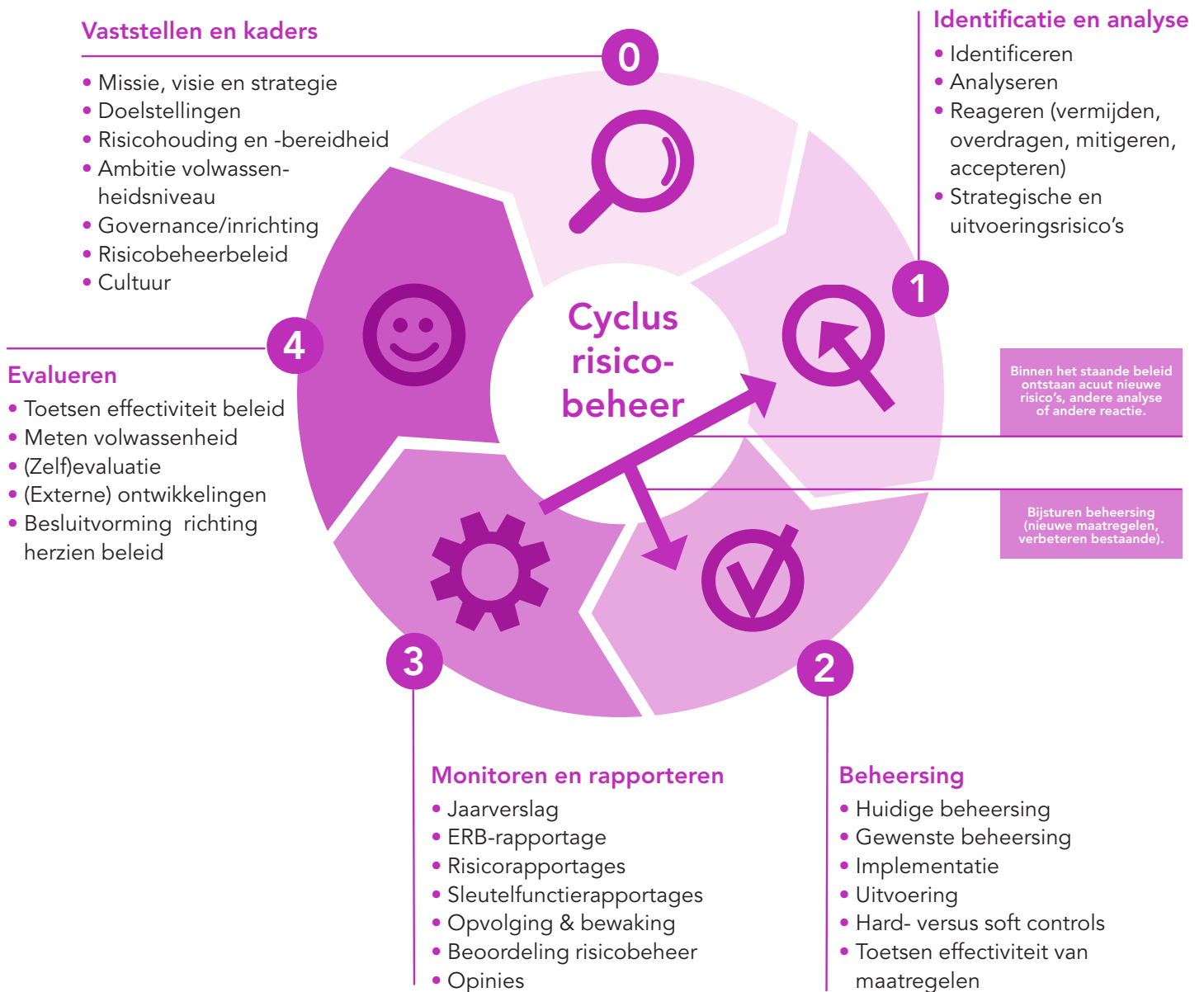
Misschien komen er inmiddels nieuwe risico's naar voren, zijn bepaalde risico's veranderd, wil het bestuur nu op een andere wijze op een risico reageren of is een risico ondertussen niet meer van toepassing. Dit zijn allemaal voorbeelden waarbij het bestuur of de uitvoeringsorganisatie zal bijsturen, maar het bestaande beleid ongewijzigd kan blijven.

Tot slot blijf je als bestuur zelfkritisch: evalueer geregeld of het eigen beleid nog wel passend is of dat het verbeterd kan worden. Risico's en beheersing kunnen veranderen binnen het bestaande beleid, maar de omstandigheden kunnen er ook toe leiden dat de bestaande aanpak beter gewijzigd kan worden om effectiever of efficiënter te zijn. Ook kan het zijn dat het bestuur zonder veranderende omstandigheden tot de conclusie komt dat het beleid toch efficiënter of effectiever ingericht kan worden. En kijkt het bestuur naar zijn eigen handelen en waar het dat mogelijk nog kan verbeteren.

De navolgende cyclus beschrijft hoe dat proces verder verloopt. Daarna zijn de geschiktheidsgebieden weergegeven en de verdere verdieping in een tool.

Handreiking cyclus risicobeheer

Voorfase



Eindtermen: om risicobeheer goed uit te kunnen voeren (vooral bij inhoudelijke beoordelingen en afwegingen) is het van belang aan de eindtermen van de overige onderdelen te voldoen. Je zult immers kennis moeten hebben van bijvoorbeeld relevante wet- en regelgeving, regelingen etc. om daar voldoende over te kunnen oordelen. In het kader van transparantie is ook het onderdeel 'externe verslaggeving' ondergebracht in deze eindtermen.

Zie voor de verdere verdieping het [overzicht](#).

Voorfase



Voorfase > Risicobeheer en eigenrisicobeoordeling

Risicobeheersing	Modellen Benaderingswijzen Organisatorische inbedding
Eigenrisicobeoordeling	IORP II Functie Uitvoering Rapportage
Drijvende krachten achter verslaggeving	Regelgevende instanties Beursautoriteiten Ontwikkelingen financiële markten
Internationale wet- en regelgeving	IFRS, IAS en EU-regelgeving (verordeningen, richtlijnen en bijbehorende lager regelgeving en standpunten nationale en EU-toezichthouders)



STAP 0



Stap 0 > Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

Organen van sociale partners en overheid en belangengroeperingen in het Nederlandse pensioenstelsel

Stichting van de Arbeid
 Sociaal Economische Raad
 Sociale Verzekeringsbank
 Pensioenfederatie
 Verbond van Verzekeraars
 Beroepsverenigingen

Strategie, continuïteit, toekomstvisie, planning & control-cycli

Visie en missie
 Doel, uitgangspunten en risicohouding (Art. 102a PW)
 Sterkte/zwakteanalyse van het pensioenfonds
 Bedrijfsplan met begroting
 Rapportagestructuur en monitoring
 Jaarplanning en actielijsten
 Strategische visie op continuïteit en/of liquidatie, fusie of splitsing

Bestuursmodel

Elementen: model, samenstelling gremia, sturingsfilosofie, structuur, en andere betrokkenen
 Evaluatie en keuze model op basis van (evaluatie)
 Wet versterking bestuur pensioenfonds
 Uitwerking structuur: dagelijks bestuur, commissies, bestuursbureau, uitbesteding en adviseurs
 Kosten governance (waaronder beloningsbeleid)

Risicomanagement

Doel en functie inrichting Frameworks

- FIRM
- COSO
- ATM (DNB),
- CoBIT

Hoofdelementen integraal risicomanagement
 Operationeel risicomanagement; inbedding in de organisatie

STAP 1



Stap 1 > Inrichten

Risicomanagement	Soorten risico's in de beleggingsportefeuille: renterisico, marktrisico, valutarisico, kredietrisico, tegenpartijrisico, liquiditeitsrisico, concentratierisico, operationeel risico, actief risico, risico's specifiek voor derivaten en het waarderingsrisico Renterisico in de balans van een pensioenfonds
	Aanvullend voor Niveau B: Verdieping inzicht in risico's Risicomitigatie Z-score Gebruik swaps bij beheersing renterisico
Event risk analyse	Risicobeheersing bij economische scenario's Effecten op nominale en reële dekkingsgraad Strategieën voor rentehedging en balanseffecten Mate van rentehedging
Renterisico	Risicobronnen Bepalen omvang renterisico Afdekmogelijkheden Volatiliteit, marktwerking Duration; looptijdmaatstaf en rente gevoeligheidsmaatstaf
Beleidsmatige aspecten en besluitvorming	Beleidsplan Uitbestedingsovereenkomst en SLA (onderhandelen) Kwaliteit ISAE 3402 Kostenbeheersing Selectie, monitoring, evaluatie Actualiteiten en ontwikkelingen Evenwichtige belangenafweging Kwaliteit Draagvlak Verantwoording BOB-proces (Beeldvorming – Oordeelsvorming – Besluitvorming)
Operationele aspecten	Voorwaarden uitbesteding en/of uitbestedingsbeleid Selecteren uitvoerder Aanbesteding Voorschriften, criteria en procedures Risico's: <ul style="list-style-type: none"> • Selectierisico • Contractrisico • Operationeel risico • Aansturingsrisico
IT-risico	IT-risico Belang en afhankelijkheid IT-risico's
Risicobeheer en controle	Keten verantwoordelijkheid en controlemodellen Continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlener en monitoring ISO 2700

STAP 2



Stap 2 > Uitvoeren/uitbesteden

Administratieve organisatie	Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Kosten-/batenafweging toepassen
Interne controle	Definitie en doelstellingen Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Controlecriteria (CAVECOD) 3 verdedigingslijnen Kosten-/batenafweging toepassen
Sleutelfuncties	Actuariaal Risicomanagement Internal audit
Risicomanagement	Doel en functie inrichting Frameworks <ul style="list-style-type: none"> • FIRM • COSO • ATM (DNB) • CoBIT Hoofdelementen integraal risicomanagement Operationeel risicomanagement; inbedding in de organisatie
Compliance	Doelstellingen en uitgangspunten Insiders/verbonden personen Actualiteiten en ontwikkelingen
Gedrag en cultuuraspecten	Hard- versus soft controls
Metten van volwassenheidsniveau	Methode Best practices



STAP 3

Stap 3 > Uitvoeren/monitoren



Technische voorzieningen/ Voorziening pensioenverplichtingen	Aanvangswaarde, contante waarde, voorziening Rekenrente, rentetermijnstructuur, UFR Overlevingstafels en prognosetafels Actuariële waarde, marktrente, vaste rekenrente Analyse van mutaties
Monitoring en evaluatie	Monitoring op portefeuilleniveau en in relatie met het beleggingsbeleid Identificatie belangrijkste risico's en mogelijkheden voor beheersing Vermogensbeheerrapportage Risicomaatstaven Ex-post renteafdekking en ex-ante renteafdekking Beoordeling vermogensbeheerder
	Aanvullend voor Niveau B: Afdkking bucketrisico Scenario-analyse
BW 2 Titel 9	Doel en belanghebbenden Functie jaarverslag Openbaarmaking Kwaliteitsaspecten Getrouw beeld Modeljaarrekeningen Actuele waarde Ondernemingskamer
Pensioenwet/Wet verplichte beroepspensioenregeling	Passages jaarverslaggeving
Jaarverslag	Functie ondertekening Karakteristieken, bestuursverslag, jaarrekening, overige gegevens en bijlagen Ontwikkelingen
Karakteristieken	Kenmerken pensioenfonds Doelen en uitgangspunten pensioenfonds Kerncijfers en kengetallen
Jaarrekening	Onderdelen Modeljaarrekening inhoud Toelichting (waarderingsgrondslagen, toelichting balans en staat van baten en lasten, risicoparagraaf en derivaten) Ondertekening Complexe jaarrekeningposten Actualiteiten Verdiepende onderwerpen
Overige gegevens	Functie controleverklaringen Gebeurtenissen na balansdatum
Aanvullende verslagen	Verslag intern toezicht, verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan Verslag compliance officer

STAP 4



Stap 4 > Evalueren inrichting

Monitoring en evaluatie

Monitoring op portefeuilleniveau en in relatie met het beleggingsbeleid
 Identificatie belangrijkste risico's en mogelijkheden voor beheersing
 Vermogensbeheerrapportage
 Risicomaatstaven
 Ex-post renteaftdekking en ex-ante renteaftdekking
 Beoordeling vermogensbeheerder

Aanvullend voor Niveau B:
 Aftdekking bucketrisico
 Scenario-analyse

C2-RB stap 4
C5-PrPbAct stap 4

Functie Onderdelen
 Verantwoording beleid (monitoring en resultaten)
 Ontwikkelingen en toekomst
 Actualiteiten
 Verdiepende onderwerpen
 Controlewerkzaamheden en verklaring
 Zelfevaluatie

Communicatie- en reputatiebeleid

Pensioenfondsen functioneren niet meer op de achtergrond en de belegde premie bedraagt zo'n vier keer het bruto binnenlandsproduct. Iedereen wil weten wat pensioenfondsen doen, waarom en hoe ze dat doen. Deelnemers, gepensioneerden, werkgevers en de overheid, iedereen kijkt mee. Eerder is beschreven dat bestuursleden vaardigheden moeten ontwikkelen om zich publiekelijk te verantwoorden en daarbij het vertrouwen van hun belanghebbers te behouden en te versterken. Daarnaast staan we aan de vooravond van de overgang naar een nieuw pensioenstelsel. De nieuwe regeling die dit tot gevolg heeft biedt enerzijds meer transparantie en een pensioenresultaat dat een directere relatie heeft met de economische situatie. Anderzijds komen de risico's meer bij deelnemers te liggen en kunnen schommelingen ook tot onrust leiden. Dit stelt extra eisen aan de communicatie en begeleiding van deelnemers. Mogelijk leiden de veranderingen tot een grotere stroom aan vragen en emoties.

Net als in andere cycli is de visie van deelnemers en de samenstelling van het deelnemersbestand belangrijk. Dat geldt zeker voor communicatie. Al het communicatiebeleid en uitvoering ervan is geënt op de deelnemer en de werkgever. Omdat reputatie gaat over de beeldvorming van pensioenfondsen door mensen van buiten de pensioensector is belangrijk om te begrijpen 'wat deelnemers van hun pensioen vinden', hoe zij 'echt' tegen het pensioenfonds aankijken én hoe dat zich verhoudt tot de missie, visie en strategie van het pensioenfonds. De beleidscyclus geeft als het ware de handreiking om communicatiebeleid en reputatiemanagement als beleidsinstrument te introduceren en een aanpak op te stellen.

De navolgende cyclus beschrijft hoe dat proces verder verloopt. Daarna zijn de geschiktheidsgebieden weergegeven en de verdere verdieping in een [tool](#).

Handreiking communicatie- en reputatiebeleid

Voorfase

Vaststellen en afstemmen

- Onderzoek onder deelnemers en stakeholders
- Onderzoeken hoe reputatie en communicatie aansluit op MVS
- Doelen en doelgroepen/stakeholders bepalen
- Reputatie- en communicatiebeleid bepalen

Evalueren inrichting

- Toetsen realisatie versus uitgangspunten
- Herijken onderzoeken
- Uitkomsten evaluaties



Keuze inrichting

- Communicatieprofielen en -voorkeuren bepalen
- Reputatierisico's benoemen en crisisbeleid bepalen
- Communicatie beleggen
- Reputatie Verantwoordelijke bepalen
- Communicatiekanalen bepalen
- Adviesrecht verantwoordingsorgaan

Uitvoeren en monitoren

- Planning- en control-cyclus
- Uitbestedingsovereenkomsten incl. KPI's op communicatie toetsen
- Compliance(rapportage)

Plannen, begroten en documenten

- Meerjarenplanning en meerjarenbegroting
- Uitbestedingsbeleid toetsen
- KPI's enten op inrichtingskeuzen
- Reputatierisico's beschrijven

Zie voor de verdere verdieping het [overzicht](#).

Voorfase



Voorfase > Communicatie- en reputatiebeleid

Verplichtingen uit integratie evaluatie Wet Pensioencommunicatie in de WTP en Pensioenwet inzake informatieverplichtingen	<p>Pensioen 1-2-3 (vormgeving/vormvrij) UPO Mijnpensioenoverzicht.nl Zorgambitie Richtlijnen en kaders AFM w.o. niveau van communicatie Gedragslijnen AVG en Servicedocument 'omgaan met klachten' Servicedocument 'kwaliteit pensioenadministratie' en Servicedocument 'herzien van pensioen' inclusief rapportage, bespreking effecten klachtenbeleid Code Pensioenfonds Werking PUO Ontwikkelingen pensioenfonds die van invloed zijn op de communicatie gecombineerd met opstellen beleidsplan/jaarstart en SLA/DVO Belang het adviesrecht van het VO en betrokkenheid in het proces van totstandkoming communicatiebeleid en -plannen.</p>
Menselijk gedrag	<p>Homo economicus (inzicht in en kennis van gedragswetenschappelijke inzichten en zicht op de vraag of de deelnemer wel/geen rationeel ingestelde 'homo economicus' is) Risico- en verliesaversie (Denk hierbij aan inzichten zoals risico- en verliesaversie, sociale druk, framing et cetera. Hoe mensen beslissingen nemen/keuzes maken.)</p>
Kennis	<p>Niveau B: Begrip en zicht op werking onderzoeksvragen en economische theorie. Achtergronden bij communicatiestrategieën en zicht op het belang van gewenste niveaus van hogere ambities dan wettelijke voorschriften. 'Weten is nog geen doen' (WRR) Maatschappelijke ontwikkeling 'ontzorg' concepten</p>
Reputatie	<p>Notie dat reputatie verder gaat dan communicatie en al het waarneembare optreden van een organisatie betreft. Belang van het zelfbeeld van de huidige reputatie of waar nog inzicht hierover ontbreekt. Belang van zicht op wat in de samenleving speelt. Issues die van invloed zijn op de reputatie van een pensioenfonds (Bijvoorbeeld de denklijnen vertrouwen onder druk, behoefte aan totaal financieel plaatje, duurzaamheid, ontleding, digitalisering, gewinning aan 'Coolblue'-klantbediening). Framing</p>

STAP 0



Stap 0 > Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

Doelgroep-data (naar kenmerken, behoeften en communicatiewensen)	Methodes doelgroepdata verzamelen Doelgroepsegmentaties
Communicatieuitgangspuntenbeleid	Niveau B: Communicatie (inhoud en toon) Belang en werking Customer journeys/klantreizen Achtergronden bij onderzoeken onder deelnemers en werkgevers Achtergronden m.b.t. aansluiten bij behoefte en life-events deelnemer Werking communicatiebeleid Werking reputatie(risico's) en functioneren reputatiebeleid Draagvlak creëren als elementair onderdeel beleid Transparantie Werking feedbackloop communicatie Profilering, proactief communiceren en positionering Strategie bij crisis/calamiteiten Scheiding marketing en communicatie Actualiteiten en ontwikkelingen
Communicatieambitie	Niveau B: <ul style="list-style-type: none"> • communicatiebeleidsplan (scope 2-3 jaar of meer rollend plan en jaarlijks te herijken), • toetsen communicatiejaarplan en -actieplannen, en het belang van smart-doelstellingen. • creatieve concepten als kapstok voor alle communicatie-uitingen. Visie op: <ul style="list-style-type: none"> • hoe communicatie aansluit bij de missie, visie en kernwaarden van het fonds. • de gewenste communicatie-ambitie van het fonds. Visie op communicatie-ambitie: <ul style="list-style-type: none"> • bovenwettelijke informatieverplichtingen, • welke verantwoordelijkheid van de deelnemers zelf is te verwachten en • welke keuzebegeleiding te geven, alsmede mate van administratief gemak aan werkgevers en administratiekantoren.
Reputatie	Niveau B: Communicatieambitie afstemmen op strategie en stakeholders pensioenfonds <ul style="list-style-type: none"> • Impact voor pensioenfonds • Drivers reputatiemanagement (aanbod, performance, communicatie, management, relatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfscultuur en werkvloer) • Gangbare normen voor service en klantbediening (duurzaamheid, digitalisering, gemak, e.d.) • Rol uitvoeringsorganisatie; • Belang stakeholdersanalyse Niveau B: <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder analyse (inzet, opdracht, reflectie en beoogde eindresultaten) • Vertaling visie, missie en strategie naar reputatie • Beheersmaatregelen reputatiemanagement als integraal onderdeel van risicomangement • Mediaprotocol en -monitoring

STAP 1



Stap 1 > Inrichten

Deelnemersonderzoek

Achtergronden bij:

- primaire doelgroepen, te weten deelnemers, ex-deelnemers, pensioengerechtigden, arbeidsongeschikten en ex-partners.
- data-analyses, deelnemersonderzoek, werking klant-reizen, rapportages front office of uitbestedingspartijen.
- inzage verkrijgen in de belangrijkste kenmerken, wensen, behoeftes en te verwachten mate van eigen verantwoordelijkheid van de primaire doelgroepen te komen.
- toetsen van de inhoud en wijze van communicatie te kunnen op relevantie voor de doelgroepen (bijvoorbeeld aan het bestaan van laaggeletterdheid binnen de deelnemerspopulatie).

Communicatiebeleid en -plannen + onderbrengen in portefeuille voorzitter en/of ander bestuurslid

Achtergronden bij

- het communicatiebeleid en het communicatiejaarplan
- reputatiebeleid als een integraal onderdeel van het risicomanagement
- transparantie over communicatiebeleid en/of samenvatting
- de kernwaarden/toonzetting communicatieuitingen.

Niveau B: Communicatiejaarplan (communicatiecyclus en -mijlpalen)
 Rol Uitvoeringsorganisatie
 Recente ontwikkelingen communicatiekanalen en toepassingsmogelijkheden
 Rol Verantwoordingsorgaan
 Kanaalkeuze/Creatieve concepten (storytelling, metaforen, symbolen, infographics, e.d.)

Reputatiebeleid en -plannen

Inzicht met betrekking tot:

- bepalen belangrijkste stakeholders en methoden om een stakeholderanalyse te maken.
- de vertaling van de visie, missie en strategie naar reputatie te maken.
- reputatiemanagementbeheersmaatregelen als integraal onderdeel van het risicomanagement.
- een mediaprotocol en monitoringsysteem.
- belang reputatierisico te betrekken als toets bij bestuursbesluiten en bestuursnotities.

STAP 2

Stap 2 > Uitvoeren/uitbesteden



Communicatie-implementatie + jaarplanning kortere termijn rond communicatie, reputatie en crisismanagement

- Belangrijkste communicatie-uitdagingen en samenhangende communicatie-aanpak gerelateerd aan de complexiteit van de regeling.
- (opkomst van nieuwe) kanalen (online, telefonisch, schriftelijk en persoonlijk) van het fonds en bepalen of deze aansluiten bij de ambitie van het fonds.
- Werkwijze waarbij de meest gestelde vragen, klachten en geschillen en onderwerpen waarvoor de website wordt bezocht beleidsmatig worden ingebed.
- Inhoud/wezenlijke onderdelen van het communicatie-beleidsplan en -jaarplan.
- Kernwaarden/toonzetting inclusief 'tone at the top'
- Visie wezenlijke onderdelen van opleidings- en verbeterprogramma's.

Niveau B:

- Kennis, inzicht en ervaring met communicatiebeleid en het toetsen van het communicatiejaarplan.
- Begrip van betrokkenheid zonder praktische uitvoering over te nemen. Begrip van het belang om de communicatiecyclus en -mijlpalen van het lopende jaar te toetsen/testen.

Uitbesteding / opdrachtformulering betekent toetsen op communicatie- en reputatieaspecten

- Overeenkomsten, servicelevels, werking rapportage in relatie tot het behalen van de doelstellingen in het jaarplan en/of aanvullende actieplannen.
- Communicatie-activiteiten onder de SLA vallen en beoordeling meerwerk is.
- Meerwaarde/het belang van een creatief concept als kapstok voor alle communicatie-uitingen.

Reputatie + koppelen aan maatregelen en beschrijven escalatieladder

- Strategie: bestuur bepaalt en bespreekt de strategie en laat zich desgewenst adviseren door specialisten van de PUO of externe deskundigen.
- Beleid: bestuur geeft o.b.v. de gekozen strategie opdracht om het beleid uit te (laten) werken door specialisten van de PUO of externe deskundigen.
- Uitvoering, waaronder onderzoek: bestuur besteedt de uitvoering van het beleid uit aan de PUO of een extern onderzoeksbureau en hanteert daarbij concrete handvatten voor sturing, meting en rapportage.

STAP 3



Stap 3 > Uitvoeren/monitoren

Rapportage en
bijstellingsmechanismen

Achtergronden bij:

- (tussentijdse) rapportages toetsingsmechanismen van voortgangsdoelstellingen en (tussentijdse) bijstelling van doelstellingen en/of aanvullende activiteiten.
- verwerken van reacties die binnenkomen van belanghebbenden bij de front office of eventuele consultants in het land.
- (analyse van) deelnemersstatistieken die impact hebben op de communicatie.
- aspecten die leiden tot het bijstellen van het beleidsplan/ jaarplan en SLA/DVO.

Monitoring betekent ook op reputatierisico's en crisissituaties inclusief communicatie met intern en extern toezicht

- (belang van) periodiek uitvoeren (eens per drie jaar) van een evaluatie (norm 63) Een (breed) onderzoek onder doelgroepen naar informatiebehoeften is belangrijk (Toelichting norm 63 Code Pensioenfonds 2018).
- Oordeelsvorming de wenselijkheid van doelgroepsegmentatie.
- Samenhang van segmentatie met de inhoud en toon van de communicatie en/of kanaalkeuze
- Haalbaarheid van de vertaling van de ambitie, segmentatie en kanaalkeuze door het pensioenfonds of de uitvoeringsorganisatie namens het pensioenfonds.
- Visie op belang om communicatie een vast agendapunt op bestuursvergadering te laten zijn.
- Visie op belang dat vertegenwoordigers van het pensioenfonds en medewerkers opleidings- en verbeterprogramma's volgen.

Reputatie

- effectieve meetinstrumenten en – momenten voor de reputatie van het pensioenfonds.
- met betrekking tot reputatie.
- visie op belang om reputatie een vast agendapunt op bestuursvergadering te laten zijn.
- visie op belang dat vertegenwoordigers van het pensioenfonds en medewerkers opleidings- en verbeterprogramma's volgen.

STAP 4



Stap 4 > Evalueren inrichting

Communicatie

Verantwoordelijk/rol dat er gedurende het jaar communicatiemomenten zijn, het jaarplan wordt bijgesteld dan wel er een separaat actieplan wordt geëvalueerd. Visie op het belang om de portefeuille Communicatie te beleggen in het bestuur of een speciale commissie en bijbehorende sturings- en evaluatie mechanismen.

Reputatie

Belang (aanvullende) mediatraining voor leden van organen of medewerkers van het pensioenfonds. Visie op de nodige wijzigingen op basis van uitkomsten van reputatiemetingen die van invloed zijn op het reputatiemanagement (reputatiebeleid bijstellen of herzien).

B

Regelingen die het pensioenfonds uitvoert en het daarvoor gevolgde beleggingsbeleid

Pensioen en vermogensbeheerbeleid

Met het beleid rond pensioen en het beheer van het bijeengebrachte vermogen zijn we bij het hart van het functioneren van pensioenfonds. De hier gepresenteerde beleidscycli beginnen bij wat deelnemers belangrijk vinden (de arbeidsvoorwaarde) en bij hun belangen (de weging van deelnemersbelangen in de besluitvorming). Alles wat leden van besturen, intern toezicht en verantwoordingsorganen en ook belanghebbendenorganen en alle op de bestuursbureaus werkende functionarissen doen hoort in het teken te staan van het belang van alle deelnemers. Allen moeten hun belangen identificeren, wegen en behartigen.

Het pensioenfonds moet als prudent person (als rechtspersoon) zijn taken uitvoeren met de zorg, vaardigheid, voorzichtigheid en zorgvuldigheid die een 'voorzichtig persoon die in een soortgelijke hoedanigheid handelt', zou toepassen bij de uitoefening van een onderneming. Deze definitie van de OECD betekent dat:

- vermogen ten behoeve van deelnemers wordt beheerd;
- tegenstrijdige belangen tussen het pensioenfonds en deelnemers worden voorkomen;
- integere en beheerste bedrijfsvoering centraal staat;
- zorg, kennis en kunde wordt ingezet ten behoeve van de deelnemers;
- monitoring en verantwoording nodig is; en
- het belang van de deelnemers centraal staat.

Zij die verantwoordelijkheid dragen voor het pensioen van deelnemers vragen zich bij elke beslissing af: 'had ik mijn eigen pensioenvermogen in alle redelijkheid ook op deze manier beheerd?'

De navolgende cycli voor vermogensbeheer in het uitkeringenregime en het premierregime en de cyclus voor pensioen- en actuariel beleid tonen hoe dat proces verder verloopt. Daarna zijn de geschiktheidsgebieden voor DB, DC en pensioenbeleid weergegeven en de verdere verdieping. De drie tools zijn te vinden via:

DB;
DC; en
Pensioen- en actuariel beleid.

Handreiking vermogensbeheercyclus pensioenfonds

variant uitkeringsovereenkomsten

Voorfase

Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

- Onderzoek deelnemersbestand
- Risicohouding deelnemers
- Overleg werkgevers en werknemers
- Pensioenovereenkomst
- Opdrachtaanvaarding
- ALM/RB
- Afstemmen doelen, assetmix en risicotolerantie(s)
- Beleid impactbeoordeling mens, natuur en milieu
- Transparantie over beleggingsbeginselen

Keuze inrichting

- Fiduciaire taak
- Vormgeving beheer
- Beleid SAA
- Beleid TAA/ herbalancering
- Beleggingsplan
- Vormgeving mandaten en benchmarks
- Vormgeving bewaarneming, tegenpartijrisico en rapportagestructuur



Evalueren inrichting

- Toetsen realisatie versus uitgangspunten
- Herijken onderzoeken belanghebbenden
- Informeren opdrachtgevers
- Uitkomsten onderzoeken mandaten

Uitvoeren en monitoren

- Planning en control- cyclus
- Uitbestedingsovereenkomsten
- Compliance en rapportage
- Ontwikkeling benchmarks
- Bepalen beleidscycli
- Functie reconciliatie
- Stemrapportages

Uitvoering /uitbesteding

- Voorbereiding
- Assessment
- Selectie
- Onderhandeling
- Aanstelling
- Transitie
- Transformatie
- Monitoring

Handreiking vermogensbeheercyclus pensioenfonds

variant premieovereenkomsten

Voorfase

Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

- Risicohouding deelnemers en wensen beleggingsvrijheid
- Pensioenovereenkomst (vormgeving risicodelingsreserve)
- Opdrachtaanvaarding
- Beleid impactbeoordeling mens, natuur en milieu
- Transparantie over ESG (beleid en rapportage) en naleving SFDR

Keuze inrichting

- Fiduciare taak D
- Vormgeving beheer E
- Keuze-architectuur
- Client-profiel
- Vormgeving risicobeheer



Evalueren inrichting

- Toetsen realisatie versus uitgangspunten
- Herijken onderzoeken belanghebbenden)
- Informeren opdrachtgevers
- Uitkomsten onderzoeken mandaten^B

Uitvoeren en monitoren

- Planning en control cyclus
- Uitbestedingsovereenkomsten
- Compliance en rapportage^A
- Ontwikkeling benchmarks volgen
- Bepalen beleidscycli
- Reconciliatie en rapportage
- Stemrapportages

Inrichten, toegelaten fondsen/instellingen (incl. eigen beleggingsportefeuille)

- Voorbereiding
- Assessment prospectussen en informatie op PBS
- Selectie of keuzevrijheid
- Onderhandeling
- Aanstelling/toelating
- Transitie (indien nodig)
- Transformatie/Netting
- Monitoring en rapportage

^A inclusief beoordeling keuzevrijheden versus defaults in het kader van zorgambitie

^B inclusief ontwikkeling in benchmarks en effect defaults/ profielen)

Zie voor de verdere verdieping het overzicht het uitkeringenregime en het premieregime.

Voorfase



Voorfase > Vermogensbeheerbeleid

Opdrachtaanvaarding	Beoordelen uitvoerbaarheid opdracht (pensioencontract) <ul style="list-style-type: none"> • kosten • toekomstbestendigheid • evenwichtige belangenafweging • communicatie Waarbij de belangen van deelnemers en andere stakeholders een centrale positie innemen
Financieel toetsingskader	Doel en de belangrijkste bepalingen
	Actieplan(nen) DG Taxud EC



STAP 0



Stap 0 > Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

Karakteristieken	<p>Kenmerken pensioenfonds Doelen en uitgangspunten pensioenfonds (Risicohouding inclusief preferentie en draagvlak) Kerncijfers en kengetallen WTP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risicohouding deelnemers (preferentie en draagkracht) en wensen beleggingsvrijheid • Overleg werkgevers en werknemers en pensioenovereenkomst (vormgeving risicodelingsreserve) • Opdrachtaanvaarding <ul style="list-style-type: none"> - Asset Liability Management- / Risk Budgetting-study - Principe keuze voor life cycles en keuzevrijheid eigen beleggingsportefeuille/ eigen fondsen/ toegelaten fondsen inclusief normering t.b.v. prospectussen en impact + ESG • Beleid impactbeoordeling mens, natuur en milieu • Transparantie over ESG (beleid en rapportage) en naleving SFDR
Balansmanagement (ESG), doelstellingen en risicobereidheid en naleving SFDR	<p>Kenmerken en toepassing Sturingsmiddelen Verschillen invloed op de balans:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jong versus oud fonds • Premiestuur • Rendement
ALM-studie	<p>Doel en functie ALM-proces Besluitvorming</p>
Renterisico	<p>Risicobronnen Bepalen omvang renterisico Afdekmogelijkheden Volatiliteit/marktwerking Duration; looptijdmaatstaf en rentegevoeligheidsmaatstaf</p>
UFR	<p>Definitie Forward Consequenties gebruik UFR</p>

STAP 1



Stap 1 > Inrichten

Beleggingsproces
Vormgeving beheer
(discretionair /fonds)

Belang van en stappen in het beleggingsproces
Belang impact en ESG
Partijen en hun rollen in beleggingsproces
Keuze intern of extern vermogensbeheer

Strategische Asset Allocatie
Tactische asset Allocatie
Onafhankelijkheid en voorkomen belangenverstremeling
WTP
Keuze-architectuur, portalen, STP, real-time inzicht
portfolio's etc.
Client-profiel (registraties) en life-cycles (toleranties
profielen (defaults) versus aanbod)

Risicomanagement
waaronder bewaarneming,
tegenpartijrisico en
rapportagestructuur

Soorten risico's in de beleggingsportefeuille: renterisico,
marktrisico, valutarisico, kredietrisico, tegenpartijrisico,
liquiditeitsrisico, concentratierisico, operationeel risico,
actief risico, risico's specifiek voor derivaten en het
waarderingsrisico
Renterisico in de balans van een pensioenfonds

Aanvullend voor Niveau B: Verdieping inzicht in risico's
Risicomitigatie
Z-score
Gebruik swaps bij beheersing renterisico

Inrichting in relatie met het
vermogensbeheer

Stappen in proces selectie vermogensbeheerder
Vormen van vermogensbeheer Belangenconflicten bij APF
Vermogensscheiding bij APF

Aanvullend voor Niveau B:
Gevolgen selectie vermogensbeheerder

Beleggingsbeleid

Doelstelling en risicohouding en vertaalslag naar beleid
(ABTN)
Investment beliefs en toetsen beleggingsbeleid aan
investment beliefs
Wettelijk kader beleggingen (waaronder prudent person
principe)

Aanvullend voor Niveau B:
Samenhang strategisch beleggingsbeleid, beleggingsplan,
mandaten en investment beliefs
Parameters voor ALM en invloed op beleggingsbeleid

Strategisch beleggingsplan

Afweging risico-rendement en invloed kosten op resultaat
Soorten en kenmerken beleggingscategorieën Effect
correlatie en diversificatie op risico
Onderscheid strategische en tactische asset allocatie
Invloed beleggingshorizon Actief versus passief beleid

Aanvullend voor Niveau B: Vertaalslag ALM naar strategisch
beleggingsbeleid
VEV, haalbaarheidstoets en herstelplan
Herbalanceringsbeleid

Macro-economische
visievorming

Macro-economische en monetaire factoren (inflatie,
deflationaire crisis, stagflatie, herstel/groei, economie blijft
constant, koerswisselingen valuta etc.)
Waardering en prijsvorming op de financiële markten

Hedgebeleid

Rente-hedge Valuta-hedge
Hedgebeleid in relatie tot beleggingsbeginselen

>> Vervolg Stap 1 op volgende pagina

STAP 1

Vervolg Stap 1 > Inrichten



Derivaten	<p>Functies en toepassing van derivaten (futures, opties en swaps) als instrumenten voor implementatie beleggingsbeleidssoorten derivaten en collateral management</p> <p>Risico's van inzet van derivaten (ook in kader EMIR-wetgeving)</p>
	<p>Aanvullend voor Niveau B: Waardering derivaten</p>
Duurzaam beleggen	<p>Functie en toepassing van duurzaam beleggen Definities, uitgangspunten en wet- en regelgeving van duurzaam beleggen</p> <p>Principles for responsible investing; definitie en achtergrond</p> <p>Strategieën voor verantwoord beleggen Overwegingen voor duurzaam beleggen</p>
	<p>Aanvullend voor Niveau B: Visie op duurzaam beleggen</p>
Asset categorieën	<p>Beleggingen indelen naar categorieën die van belang zijn voor de pensioenfondsdoelstelling</p>
Vastrentende waarden	<p>Soorten en kenmerken</p> <p>Soorten tegenpartijen en risicoprofiel</p> <p>Spreiding naar regio's en soort</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p>
Zakelijke waarden (aandelen en vastgoed)	<p>Soorten en kenmerken, direct en indirect beleggen</p> <p>Soorten tegenpartijen en risicoprofiel</p> <p>Spreiding naar regio's en sector Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p>
	<p>Aanvullend voor Niveau B: Securities lending</p>
Alternatieve beleggingen	<p>Soorten en kenmerken (private equity, hedge funds, commodities, infrastructuur, hypotheek)</p> <p>Strategieën</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten Beloningsstructuren</p> <p>Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p> <p>Due diligence, monitoring, waardering, exit en beloningsstructuur</p>

STAP 2

Stap 2 > Uitvoeren/uitbesteden



Portefeuille Implementatie	Inrichten (uitbestedings)proces vermogensbeheer Opdrachtverstrekking en aansturing vermogensbeheerder inclusief niveau's dienstverlening en kwaliteitsgaranties in beheerovereenkomst
	Aanvullend voor Niveau B: Signaleren implementatierisico's Voorkomen concentratierisico's
Definitie	Vormen van verzekering Welke risico's herverzekeren Aansprakelijkheid
Wet- en regelgeving	Bepalingen inzake verzekering Pensioenwet
WTP	Selectie of keuzevrijheid (voorselectie versus vrijheid binnen grenzen AML/ CFT) Onderhandeling (zorg t.b.v. prijsstelling/bpt en kostentransparantie) Aanstelling/toelating (passend bij beleid) Monitoring (rapportage/ AML & CFT / Sw & Wwft) levering/rapportage MPO
Overige aspecten	Garantiecontract Premie opbouw Winstdeling Mate van risico valuta-afdekking ABTN Managementinformatie Extern toezicht Contractduur en verlening

STAP 3



Stap 3 > Uitvoeren/monitoren

Monitoring en evaluatie
((ondernemingsbestuur) en
MVB-rapportages (impact))

Monitoring op portefeuilleniveau en in relatie met
het beleggingsbeleid
Identificatie belangrijkste risico's en mogelijkheden
voor beheersing
Vermogensbeheerrapportage ((periodiciteit en inhoud))
Risicomaatstaven
Ex-post renteafdekking en ex-ante renteafdekking
Beoordeling vermogensbeheerder

Rapportages
(FTK-rapportageset en
EIOPA-set)

Functie
Termijnen
Inhoud
Format(s) DLR, DLT, XBRL

Aanvullend voor Niveau B:
Afdkking bucketrisico
Scenario-analyse

STAP 4



Stap 4 > Evalueren inrichting

Monitoring en evaluatie(in-
clusief samenheng cyclus
en inclusief ontwikkeling in
benchmarks))

Monitoring op portefeuilleniveau en in relatie met het
beleggingsbeleid
Identificatie belangrijkste risico's en mogelijk-
heden voor beheersing
Vermogensbeheerrapportage
Risicomaatstaven
Ex-post renteafdekking en ex-ante renteafdekking
Beoordeling vermogensbeheerder

Aanvullend voor Niveau B:
Afdkking bucketrisico
Scenario-analyse

Handreiking cyclus Premie,- pensioenbeleid en actuariaat

Voorfase

Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

- Risicopreferentieonderzoek deelnemers
- Onderzoek deelnemersbestand
- Uitvoerbaarheid keuze pensioenovereenkomst
- Keuze soort regeling
- Keuze uitkering (vast of variabel) bij flexibele pensioenovereenkomst
- Communicatiebeleid en preferenties van deelnemers
- Adviezen verantwoordingsorgaan.

Keuze inrichting (resultaat preferentieonderzoeken bepalend)

- Life cycle of één beleggingsmix
- Renteafdekking
- Vormgeving solidariteitsreserve of risicodelingsreserve
- Vormgeving uitvoeringsovereenkomst of uitvoeringsreglement
- Vormgeving Pensioenreglement
- ABTN en andere fondsdocumenten
- Vormgeving pensioenbrief (PBS) en communicatie stakeholders.
- Adviezen

Evalueren inrichting

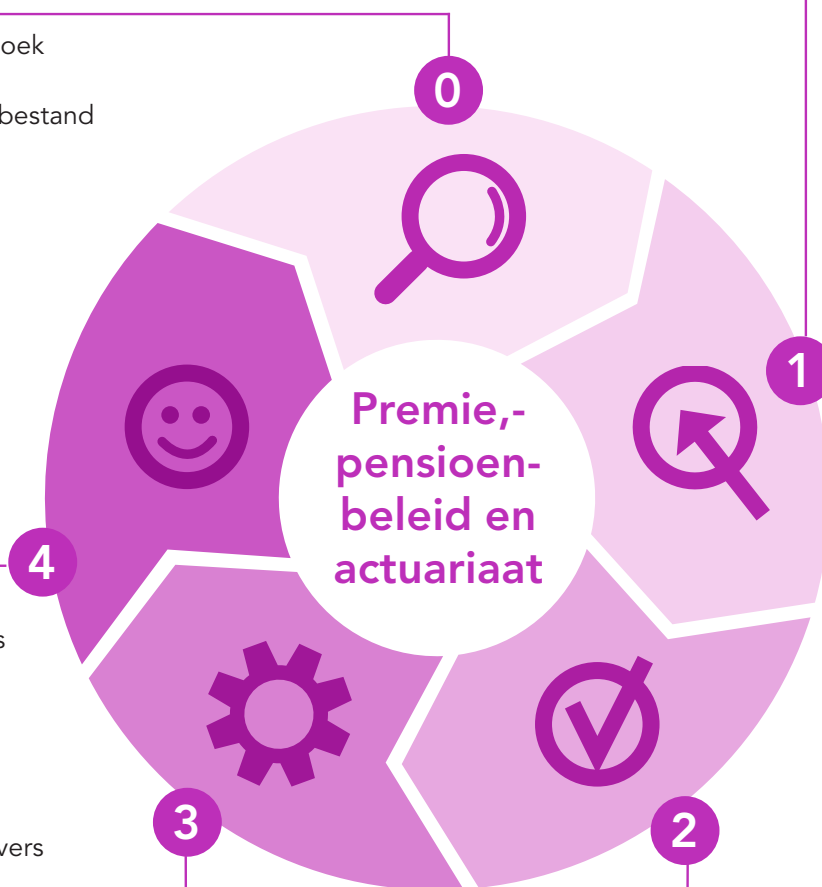
- Toetsen realisatie versus uitgangspunten
- Herijken deelnemersonderzoek
- Evaluatie uitbesteding en besluit exit
- Informeren opdrachtgevers en stakeholders
- Exitvoorwaarden evalueren

Uitvoeren en monitoren

- Rapportage (SLA, ISAE e.d., AVG, financiële risico's en niet-financiële risico's)
- Klachten- en geschillenrapportage inclusief verbetervoorstellen
- Klokkeluidersmeldingen, compliance officer, functionaris gegevensbescherming en vertrouwenspersoon
- Bedrijfsbezoeken/onderzoeken, nulmetingen en penetratietesten

Uitvoering /uitbesteding

- Formuleren uitbestedingsvorm.
- Keuze uitbestedingspartners
- Implementatie uitbesteding
- Meenemen verantwoordingsorgaan



Zie voor de verdere verdieping het overzicht voor pensioen- en actuair beleid.

Voorfase



Voorfase > Premie,- pensioenbeleid en actuariaat

Fiscale planning

Doel en de belangrijkste bepalingen

- de Wet op de loonbelasting (Wet LB)
- de Wet fiscale behandeling van pensioenen
- de Wet aanpassing fiscale behandeling VUT, prepensioen en introductie levensloop (Wet VPL 2006)
- Leidraad toezicht grote ondernemingen en good practices fiscale beheersing
- Actieplan(nen) DG Taxud EC

Zicht op inrichting van organisatie, organisatiestructuren en borging onafhankelijkheid/tegenkrachten en/of gelijkgerichtheid.

STAP 0



Stap 0 > Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

Organen pensioenfondsbestuur

Bestuur en bestuursvormen, intern toezicht, verantwoordingsorgaan/belanghebbendenorgaan (rol, taken, bevoegdheden, inbedding, diversiteit en complementariteit)

Uitbestedingspartners

Pensioenuitvoerder, vermogensbeheerder, bestuurs-ondersteuning (extern of bestuursbureau)
Leveranciers (o.a. IT, administratie, e.d.)

Sleutelfunctiehouders

Internal audit (insourcen)
Risicobeheer
Actuair

Adviseurs

Rollen
Tegenkrachten
Onafhankelijkheid
Expertise

Controleurs

Accountant
Actuaris
Auditcommissie/functionaris gegevensbescherming/
Compliance officer

Intern toezicht

Visitatie
Raad van toezicht
Niet uitvoerend bestuurder (gemengde bestuursmodellen)

Besluitvorming

Evenwichtig
Advies en/of goedkeuring andere organen

Life events

Invloed op de pensioenuitkomst van persoonlijke omstandigheden van deelnemers

STAP 1



Stap 1 > Inrichten

Wettelijk kader	<p>Beleidsregel uitbesteding (2001)</p> <p>Besluit uitvoering Pensioenwet (art 34 PW en art 12-14 Besluit PW)</p> <p>Handreikingen DNB en de AFM</p> <p>Sectorbrieven DNB en de AFM</p> <p>Guidance DNB en de AFM</p>
Opdrachtaanvaarding (Solidaire pensioenovereenkomst (eens in 5 jaar herijken) / flexibele pensioenovereenkomst (beleggingsmix per life-cycle))	<p>Beoordelen uitvoerbaarheid opdracht (pensioencontract)</p> <ul style="list-style-type: none"> • kosten • toekomstbestendigheid • evenwichtige belangenafweging • communicatie <p>Waarbij de belangen van deelnemers en andere stakeholders een centrale positie innemen</p>
Sectorale ontwikkelingen	<p>Transitie pensioenstelsel</p> <p>Ontwikkelingen binnen de eigen sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • leeftijdsopbouw populatie • salarisontwikkelingen • secundaire arbeidsvoorwaarden • soorten arbeidscontracten • kansen en bedreigingen voor de sector • draagvlak (w.o. onder beroepsgenoten)
Wet verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds Wet verplichte beroepspensioenregeling	<p>Doel van de wet, opbouw en de belangrijkste bepalingen waaronder voorwaarden van eventuele vrijstelling, toetredingsmogelijkheden</p>
Financieel Toetsingskader	<p>Doel en de belangrijkste bepalingen</p>
Fiscale wet- en regelgeving	<p>Doel en de belangrijkste bepalingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • de Wet op de loonbelasting (Wet LB) • de Wet fiscale behandeling van pensioenen • de Wet aanpassing fiscale behandeling VUT, prepensioen en introductie levensloop (Wet VPL 2006) • Leidraad toezicht grote ondernemingen en good practices fiscale beheersing • Actieplan DG Taxud EC • actualiteiten
Overige wet- en regelgeving	<p>Doel en de belangrijkste bepalingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stichtingenrecht (uit het Burgerlijk Wetboek), waaronder inhoud van de statuten en mogelijkheden tot wijziging • Wet bestuur en toezicht rechtspersonen • Wet op het financieel toezicht (Wft) • de Gelijke behandelingswetgeving • Invoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming AVG • aanwijzing organisaties van openbaar belang (oob) in de zin van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)
EU-regelgeving	<p>Ontwikkelingen en actualiteiten rond Europese wetgeving, en de invloed op Nederlandse pensioenrecht w.o. EMIR, PEPP, IORP-richtlijn, CSRD, SFRD, Corporate Sustainable Due Diligence Directive (CSDDD), Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Actieplan DG Taxud.</p>
Pensioenstelsel	<p>Het Nederlandse pensioenstelsel en ontwikkelingen binnen de pensioen- sector, de transitie naar nieuwe regelingen, verhoging AOW-leeftijd en pensioenricht- leeftijd, etc. Europese context</p>

>> Vervolg Stap 1 op volgende pagina

STAP 1

Vervolg Stap 1 > Inrichten



Doelstelling van de pensioenregeling Vormgeving Pensioenreglement – OP, PP, WZP, PVI, AOP, uitruilvormen, vervroeging en overige flexibiliseringsvormen	Arbeidsvoorwaarde of afspraak tussen zelfstandige beroepsbeoefenaars, onderdeel van het sociale stelsel in Nederland (3 pijlersysteem)
Solidariteit	De solidariteitsaspecten die collectieve pensioenregelingen
Pensioensystemen	De in Nederland meest voorkomende pensioensystemen (regelingen) Toegezegde rechten (DB)-/beschikbare premie (DC)-/collectieve beschikbare premieregeling (CDC) en kapitaalovereenkomsten Middelloon, Eindloon en Hybride varianten van pensioenregelingen Nominale en reële toezeggingen
Toeslagen	Doel en kenmerken van toeslagenregelingen in Nederland
Pensioensoorten	Aanvullende oudedagsvoorziening Keuzemogelijkheden en flexibilisering Aanvullende nabestaandenvoorzieningen Aanvullende arbeidsongeschiktheidsvoorzieningen Nettopensioen/nettolijfrente
Pensioenformule	Componenten van de formule van de pensioensoorten Tijd van deelneming Percentage opbouw per jaar Deeltijdpercentage Loon/salaris Franchise
Pensioenverplichtingen	Uitkomsten, onzekerheid levensverwachting en rente
Life events	Invloed op de pensioenuitkomst van persoonlijke omstandigheden van deelnemers
ABTN	Indeling in de praktijk Functie (MVS, organisatie) Wettelijke bepalingen en regelgeving inclusief hoofdlijn regeling, premie- en toeslagbeleid Aansluitingenbeleid Risicohouding Strategische en tactische beleggingsbeleid en normportefeuille Uitwerking actuariële grondslagen, toegezegde rechten en beschikbare premie (DB/DC) eventueel levensverwachting en ervaringssterfte Sturingsmiddelen Risicobeheersingsbeleid en ERB Crisisplan Geschiktheidsbeleid Uitbestedingsbeleid Procesbeschrijving

>> Vervolg Stap 1 op volgende pagina

STAP 1

Vervolg Stap 1 > Inrichten



FTK	<p>Functie</p> <p>Wettelijke bepalingen en regelgeving Actualiteiten en ontwikkelingen (nieuw pensioencontract, voorontwerp nieuwe kader)</p> <p>Financieel Toetsingskader en overgangsmaatregelen FTK; kenmerken en toetsen</p> <p>Herstelplan</p> <p>Korten en toeslagen</p> <p>Bepalingen premiekorting, Haalbaarheidstoets, Actuariële rapport, verklaring basisgegevens en actuariële analyse</p>
Technische voorzieningen/ Voorziening pensioenverplichtingen	<p>Aanvangswaarde, contante waarde, voorziening Parameters Rekenrente, rentetermijnstructuur, UFR Overlevingstafels en prognosetafels</p> <p>Actuariële waarde, marktrente, vaste rekenrente Analyse van mutaties</p> <p>Dekkingsgraden</p>
Financiering	<p>Financieringsvormen van financiering van pensioen</p> <p>Definitie, uitgangspunten en premieberekening van de verschillende systemen Pensioenverlagingen</p>
Premie	<p>Kostendeekkende premie</p> <p>Componenten van de kostendeekkende premie Gedempte premie</p> <p>Premiedekkingsgraad</p>
Vormgeving uitvoeringsovereenkomst	<p>Vormgeving uitvoeringsovereenkomst (opf en apf) of uitvoeringsreglement (bpf en bpr)</p>
Vormgeving reglement	<p>Vormgeving Pensioenreglement – OP, PP, WZP, PVI, AOP, uitruilvormen, vervroeging en overige flexibiliseringsvormen</p>
Actuaris	<p>Functie en rol bij een pensioenfonds</p>

STAP 2



Stap 2 > Uitvoeren/uitbesteden

Alignment	Onafhankelijke borgen/gelijkgerichtheid in het kader van voorkomen tegenstrijdige belangen
Beleidsmatige aspecten	<p>Beleidsplan Uitbestedingsovereenkomst en SLA (onderhandelen)</p> <p>Kwaliteit ISAE 3402</p> <p>ISO-normering</p> <p>Kostenbeheersing</p> <p>Selectie, monitoring, evaluatie en exitbepalingen.</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p>
Operationele aspecten	<p>Voorwaarden Selecteren uitvoerder Aanbesteding</p> <p>Voorschriften, criteria en procedures Risico's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selectierisico • Contractrisico • Operationeel risico • Aansturingsrisico <p>AML/CFT en notificaties</p>
IT-risico	<p>IT-risico</p> <p>Belang en afhankelijkheid IT-risico's</p>

STAP 3



Stap 3 > Uitvoeren/monitoren

Definitie en reikwijdte	Kenmerken en reikwijdte Taken wel/niet uit te besteden
Beleidsmatige aspecten	Beleidsplan Uitbestedingsovereenkomst en SLA (onderhandelen) Kwaliteit ISAE 3402 ISO-normering Kostenbeheersing Selectie, monitoring, evaluatie en exitbepalingen. Actualiteiten en ontwikkelingen
Operationele aspecten	Voorwaarden Selecteren uitvoerder Aanbesteding Voorschriften, criteria en procedures Risico's: <ul style="list-style-type: none"> • Selectierisico • Contractrisico • Operationeel risico • Aansturingsrisico AML/CFT en notificaties
IT-risico	IT-risico Belang en afhankelijkheid IT-risico's
Risicobeheer en controle	Keten verantwoordelijkheid en controlemodellen Continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlener en monitoring ISO 2700
Rapportages (FTK-rapportage-set en EIOPA-set)	Functie Termijnen Inhoud Format(s) DLR, DLT, XBRL

STAP 4



Stap 4 > Evalueren inrichting

Bestuurlijke verantwoording (in jaarverslag)	Functie Onderdelen Verantwoording beleid (MVS, monitoring en resultaten, Code Pensioenfonds) Ontwikkelingen (actuarieel rapport) en toekomst Actualiteiten Verdiepende onderwerpen Controlewerkzaamheden en verklaring Zelfevaluatie
Belanghebbenden	Verantwoording aan opdrachtgevers en deelnemers.
Evaluatie uitvoering incl. samenhang cyclus), complete evaluatie regeling en gehanteerde uitgangspunten en preferenties	Periodiciteit Evaluatie overeenkomst (aansluiting ontwikkelingen wet- en regelgeving en beleid pensioenfonds) Evaluatiecriteria (kpi's) Toetsen realisatie versus uitgangspunten Exit-beslissing uitbesteding (positieve toets op voldoen)

C

Beheerste, integere bedrijfsvoering en informatiebeleid

Informatiebeleid

Data is niet meer weg te denken in de huidige maatschappij. Pensioenfonds worden dan ook steeds meer organisaties die data (gerelateerd aan pensioen) verwerken. Kennis van data en de informatiesystemen is dan ook noodzakelijk in het bestuur van een pensioenfonds. Zowel voor een integere bedrijfsvoering, maar ook om de wereld om het fonds te begrijpen en kansen te benutten.

Zo is het een taak van een pensioenfondsbestuur om een visie op de toekomst van het fonds te ontwikkelen. Daarvoor is het noodzakelijk om zicht te hebben op de positie van het fonds in de maatschappelijke context. Ook de rol van het fonds in relatie tot de verwachtingen van deelnemers speelt hierbij mee. Op dit vlak verandert er veel. Er zijn veranderingen in technologie, veranderingen in klantbehoeften en klantverwachtingen en veranderingen in (Europese) wet- en regelgeving. De AVG maakt impliciet onderdeel uit van de cyclus omdat dit wettelijk kader is.

Data staat aan de basis van inzichten en informatie. Daarom is het ook van belang om de data waar het pensioenfonds eigenaar van is, goed te beveiligen. Bedrijfsprocessen uitbesteden leidt niet tot het uitbesteden van verantwoordelijkheid. Ook het eigenaarschap van de data ligt bij pensioenfonds en zij zijn er dus verantwoordelijk voor dat de data beschikbaar, integer en vertrouwelijk is.

Toekomstige ontwikkelingen en houdbaarheid zijn belangrijke punten bij de evaluatie van beleid.

De navolgende cyclus beschrijft hoe dat proces verder verloopt. Daarna zijn de geschiktheidsgebieden weergegeven en de verdere verdieping in een [tool](#).

Handreiking Informatiebeleidcyclus pensioenfonds

Voorfase

Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

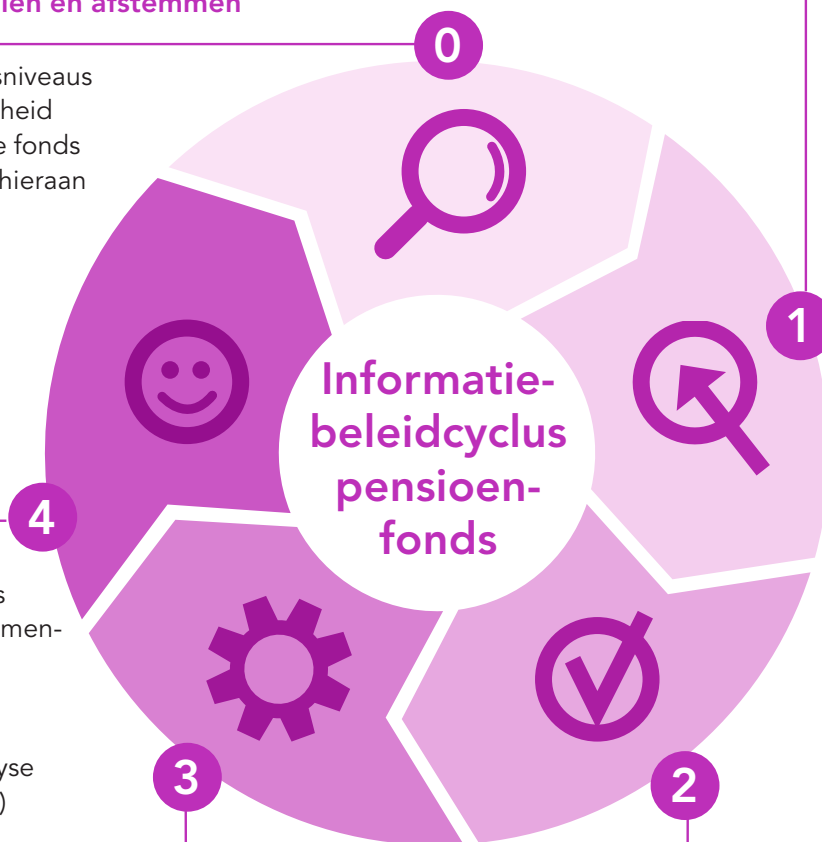
- Analyse volwassenheidsniveaus beveiliging/risicobereidheid
- Missie, visie en strategie fonds en hoe data/informatie hieraan bijdraagt
- Data architectuur en informatiesystemen
- Dataflows

Keuze inrichting

- Datakwaliteitsbeleid, volwassenheidsniveau beveiliging en data governance
- Dataclassificaties
- Data owners (Persoons)gegevensbeleid
- AO/IC
- Uitbesteden?

Evalueren inrichting

- Toetsen realisatie versus uitgangspunten (incl. samenhang cyclus en kosten)
- Integraal beeld data en dataomgeving
- IT-plan met fit-gap-analyse (levenscycli IT-systemen)



Uitvoeren en monitoren

- Datacontrols
- Datamonitoring
- Data-analyses inclusief kader datakwaliteit
- Awareness informatiebeveiliging bij mensen
- SLA controles en consequenties bandbreedteoverschrijding
- Security incident rapportage en test security maatregelen (onder andere Pentest en red teaming)
- Dreigingsrapportage

Uitvoering /uitbesteding

- Data identificatie en risicobeoordeling
- IT-management framework
- Verantwoordelijkheidstoedeling voor informatiebeveiliging/ functiescheiding
- Change en test management ingericht
- BCM-plan
- SLA management inclusief ketenmanagement: uitbesteding en onderuitbesteding
- Dreigingsanalyse
- Verwerkingsregister

Voorfase



Voorfase > Informatiebeleid

IT-innovaties en trends	Toepassingen pensioensector Innovaties buiten sector
Cloud	Werking Gevaren Voordelen Toepassingen.

STAP 0



Stap 0 > Onderzoeken, vaststellen en afstemmen

IT-inrichting en governance	Systeemlandschap IT-inrichting en architectuur Rollen IT-governance Rol uitvoerder Keten(verantwoordelijkheden)
IT-innovaties en trends	Toepassingen pensioensector Innovaties buiten sector
Cloud	Werking Gevaren Voordelen Toepassingen
Datakwaliteit	Data in kernprocessen Herkomst datastromen (interne/externe bron) Dataclassificatiemodel Informatiebeveiliging en rapportagerichtlijnen
Strategie, continuïteit, toekomstvisie, planning & control-cycli	Visie en missie Doel, uitgangspunten en risicohouding (Art. 102a PW) Sterkte/zwakteanalyse van het pensioenfonds Bedrijfsplan met begroting Rapportagestructuur en monitoring Jaarplanning en actielijsten Strategische visie op continuïteit en/of liquidatie, fusie of splitsing

STAP 1



Vervolg Stap 1 > Inrichten

Datakwaliteit	Data in kernprocessen Herkomst datastromen (interne/externe bron) Dataclassificatiemodel Informatiebeveiliging en rapportagerichtlijnen
IT-strategie en -beleid (waaronder uitbesteden of zelf administreren)	Inrichten IT-beleid Uitbestedingsketen Evalueren van IT-beleid

STAP 2



Stap 2 > Uitvoeren/uitbesteden

Informatiebeveiliging & cybersecurity	Periodiek informatiebeveiligingsbeleid Risicoanalyse informatiebeveiliging en cyber Good Practice Informatiebeveiliging (GPIB) van DNB Incidentmanagement IT-continuïteits- en recoveryplan Human factor
IT-risicomanagement	Risicoanalyse (individu, bestuur en organisatie) Toxic combinations (ongewenste functievermengingen) Kernprocessen en afhankelijkheden IT
Verandervermogen	Wendbaarheid Afhankelijkheid systemen en partijen IT-keten IT-run en IT-change Testmethoden
Wettelijke bepalingen en regelgeving	ABTN Meerjarenplanning

STAP 3



Stap 3 > Uitvoeren/monitoren

Datakwaliteit	Data in kernprocessen Herkomst datastromen (interne/externe bron) Dataclassificatiemodel Informatiebeveiliging en rapportagerichtlijnen
Verandervermogen	Wendbaarheid Afhankelijkheid systemen en partijen IT-keten IT-run en IT-change Testmethoden
Uitbestedingspartners	Pensioenuitvoerder, vermogensbeheerder, bestuurs- ondersteuning (extern of bestuursbureau) Leveranciers (o.a. IT, administratie, e.d.)

STAP 4



Stap 4 > Evalueren inrichting

IT-strategie en -beleid	Inrichten IT-beleid Uitbestedingsketen Evalueren van IT-beleid
Lerende organisatie	Toetsen realisatie versus uitgangspunten IT-omgevingsanalyse Aanpassen bovenliggende beleidsdocumenten (werking ABTN, IT-beleid)

D

Evenwichtige en consistente besluitvorming

Een bestuur moet besluiten nemen die evenwichtig en consistent zijn. De onderbouwing is uitdrukkelijk onderdeel van de besluitvorming. De evenwichtige belangenafweging door het bestuur zal bij ieder besluit moeten worden aangetoond. Evenwichtige en consistente besluitvorming betekent onder meer dat de belangen van deelnemers en andere stakeholders een centrale positie innemen, en het in staat zijn eigen gedegen, objectieve en onafhankelijke besluiten te nemen en oordelen te vormen bij de vervulling van taken en verantwoordelijkheden.

De Pensioenfederatie bracht in 2016 een servicedocument 'zorgvuldige besluitvorming' uit. De opdracht tot evenwichtige belangenafweging speelt een belangrijke rol bij het formuleren van antwoorden op complexe omgevingsfactoren en het langjarige perspectief. Dat gegeven stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Uiteraard gaat het daarbij om besluiten die de belangen van deelnemers raken en eventuele dilemma's daarbij. Niet alle besluiten vergen dat dit kader, dat als handreiking wordt gepresenteerd, bij elk besluit in volle breedte en diepte relevant is.

Met een integere pensioenfonds-/bestuurscultuur als vertrekpunt en een stappenplan als hulpmiddel voor het besluitvormingsproces, kan een verantwoorde omgang met complexe vraagstukken worden ontwikkeld. In het stappenplan verwerkt het bestuur de eigenheid en karakteristieken van het pensioenfonds. De karakteristieken worden meegenomen in het besluitvormingsproces en zo wordt voorkomen dat een kortetermijnvisie de overhand krijgt. Het gaat erom te komen tot bestuursbesluiten die recht doen aan de belangen van alle belanghebbenden bij het pensioenfonds.

Evenwichtige beleidsbesluiten voldoen vrijwel altijd aan het volgende:

- Laten in beginsel de lange termijn prevaleren boven de korte termijn.
- Bieden structurele oplossingen voor structurele problemen en incidentele oplossingen voor incidentele problemen.
- Zijn effectief: het beoogde effect kan daadwerkelijk met de maatregel bereikt worden.
- Zijn proportioneel: het te bewerkstelligen voordeel is het te veroorzaken nadeel waard.
- Zijn uitlegbaar en uitvoerbaar tegen acceptabele kosten.
- Richtten zich op de toekomst maar nemen – als nodig – de blik op het verleden mee wat betreft de impact van grote beleidswijzigingen. De periode waarover wordt teruggekeken, bedraagt in principe maximaal 10 jaar, tenzij het te nemen besluit een andere horizon vraagt of de praktische haalbaarheid ervan klein is.

Voor evenwichtige besluitvorming kunnen de onderstaande stappen worden gevolgd om tot een gedegen analyse te komen. Deze analyse zorgt voor een objectief en onderbouwd besluit.

Wat zijn de uitgangspunten van het pensioenfonds?

Toelichting	Het besluit moet aansluiten bij de missie en visie van het pensioenfonds.
Aandachtspunten	Het besluit moet passen bij de missie en visie van het pensioenfonds. Leg vast hoe het besluit bijdraagt en hoe het de realisatie van de strategie en/of doelstellingen van het pensioenfonds versterkt.

Welke maatregel(en) houdt het besluit in?

Toelichting	Het besluit bevat één of meerdere maatregelen. Neem een omschrijving van de maatregel(en)/wijziging van de regeling, etc.
Aandachtspunten	Geef aan of de maatregel structureel of tijdelijk/incidenteel is. En als dat laatste het geval is, voor welke periode is het van toepassing? Is de maatregel te repareren of onomkeerbaar?

Waarom moet dit besluit worden genomen?

Toelichting	Het besluit heeft een aanleiding. Wat is de aanleiding of om welke reden(en) wordt het besluit genomen.
Aandachtspunten	Is er een wetswijziging dat leidt tot het besluit en wanneer gaat de wetswijziging in? Andere voorbeelden van aanleidingen zijn: <ul style="list-style-type: none"> • gewijzigde of te wijzigen financiering, • gewijzigde omstandigheden, • gewijzigde maatschappelijke opvattingen, • voorgaand besluit heeft ex post andere effect dan ex ante was beoogd, • huidig beleid is niet evenwichtig meer.

Wie worden er door het besluit geraakt?

Toelichting	Een besluit heeft impact op belanghebbenden. Het is van belang dat bepaalde doelgroepen niet onevenredig geraakt worden door het besluit.
Aandachtspunten	Kijk hierbij niet uitsluitend naar de globale doelgroepen zoals werkgevers, werknemers, slapers en pensioengerechtigden. Denk ook aan deelgroepen die zich onderscheiden in geslacht/leeftijd/salaris/opleiding et cetera.

Wat is het concrete effect van het besluit op de korte en op de lange termijn?

Toelichting	Een besluit kan effect op korte en/of lange termijn hebben. Bij de beantwoording van deze vraag kan worden gedacht aan herverdelingseffecten en effect op de (premie-)dekkingsgraad.
Aandachtspunten	In deze fase van analyse is het van belang zoveel als mogelijk te kwantificeren. Ook is het goed om de verhoudingen en effecten van maatregelen te analyseren als er meerdere maatregelen tegelijk genomen worden. Tot slot is het voor de consistentie raadzaam om te analyseren hoe de effecten zich verhouden tot vergelijkbare maatregelen in het verleden.

Hoe worden de (deel-) belangen tegen elkaar afgewogen?

Toelichting	Wie heeft er belang bij het besluit en hoe worden de belangen geraakt? De (deel-)belangen moeten tegen elkaar worden afgewogen.
Aandachtspunten	Bij de beantwoording van deze vraag moet bepaald worden wat wordt meegenomen in de afweging. Dit hangt af van wie er wordt geraakt en in welke mate. Is er handelingsperspectief voor de belanghebbenden die geraakt worden door het besluit? Ook kan er aanleiding zijn om niet alleen vóóruit te kijken maar ook het verleden mee te nemen. Verder is het van belang dat het besluit kan worden uitgevoerd tegen acceptabele kosten.

Leidt dit tot een evenwichtig besluit? Is er aanleiding voor overgangsmaatregelen om alsnog evenwicht te bereiken?

Toelichting	Een overgangsmaatregel kan voor evenwichtigheid zorgen om bescherming van verworven rechten te bieden, rekening te houden met gewekte verwachtingen of geleidelijk gewenning aan de nieuwe situatie te bieden.
Aandachtspunten	Ook de overgangsmaatregel moet evenwichtig zijn.

Zorgvuldig besluitvormingsproces

In onderstaand overzicht is een stappenplan voor een zorgvuldig besluitvormingsproces beschreven. Omdat belangenafweging volgens de hoogste normen van ethiek moet plaatsvinden is het overzicht met de belangrijkste elementen van een integrale bedrijfscultuur weergegeven.

Is er een complex vraagstuk? Wat is het complexe vraagstuk?

Toelichting	Het gaat om het formuleren van een vraag, helder en kernachtig, met de nodige diepgang. Is er werkelijk sprake van een complex vraagstuk?
Aandachtspunten	Formuleer een concrete vraag die herleidbaar is tot personen en/of gebeurtenissen. Voorkom een vraagconstructie waarbij het antwoord al duidelijk is. Zorg er voor dat iedere participant aan de besluitvorming de vraag helder voor zich heeft.

Welke informatie is nodig voor een weloverwogen besluit?

Toelichting	Om een weloverwogen beslissing te kunnen nemen, moet de beschikbare informatie zo volledig mogelijk zijn. Welke informatie dat is, zal mogelijk ook vragenderwijs moeten worden achterhaald.
Aandachtspunten	Denk aan de geldende wet en regelgeving, Code Pensioenfonds, gedragscodes, algemene beleidsuitgangspunten en specifieke beleidsuitgangspunten van het fonds. Let op dat alleen feitelijke informatie wordt ingebracht. Is er sprake van medezeggenschap of adviesrechten? Breng in kaart wat verder relevant is. Soms is bepaalde informatie (nog) niet beschikbaar. Als dit het geval is, benoem het dan expliciet.

Breng de verschillende keuzemogelijkheden in beeld.

Toelichting	Welke keuzemogelijkheden zijn er?
Aandachtspunten	Sommige keuzes zijn niet toegestaan vanuit wettelijk oogpunt of ongewenst vanuit maatschappelijk oogpunt. Neem alle keuzes mee. Ook de keuzes die op het eerste gezicht misschien niet voor de hand liggen. Wat gebeurt er als er geen keuze wordt gemaakt?

Wat zijn de argumenten voor de verschillende keuzemogelijkheden?

Toelichting	Het inventariseren van de argumenten voor en tegen. Doel is om zo volledig mogelijk alle voor en nadelen van de keuzemogelijkheden in beeld te krijgen. Hier door wordt ook duidelijk wat er wordt 'toegevoegd' of 'ingeleverd' bij een bepaalde keuze.
Aandachtspunten	Maak de inventarisatie zichtbaar. Formuleer duidelijk en in zinnen, losse woorden maken het argument over het algemeen minder begrijpelijk. Maak de gevolgen van de verschillende keuze mogelijkheden duidelijk en inzichtelijk. Denk aan de voor en tegenargumenten in de operationele sfeer, maar ook aan het overzicht dat bij stap 2 is gemaakt.

Wat is de conclusie?

Toelichting	Na het noodzakelijke voorwerk moet een afweging worden gemaakt. Wat is de keuze die bij het complexe vraagstuk gemaakt wordt? Daar hoort bij: wat zijn de belangrijkste argumenten voor de conclusie?
Aandachtspunten	Welke argumenten spelen een rol? Wat te doen als er nog nieuwe argumenten worden ingebracht?

Kan ik dit besluit uitleggen aan de belanghebbenden?

Toelichting	De argumenten zijn afgewogen en er ligt een conclusie. Kan iedere bestuurder dit besluit uitleggen aan de belanghebbenden?
Aandachtspunten	Spreek in de taal van de belanghebbenden. Leg het besluit evenwichtig uit. Dat betekent dat zowel de voor als de nadelen voor de verschillende belanghebbenden aan bod komen.

Vastlegging van het besluit in de notulen.

Toelichting	Leg de overwegingen die naar de keuze leiden vast langs de weg van het stappenplan.
Aandachtspunten	Leg vast hoe de evenwichtige afweging heeft plaats gevonden. Dat betekent dat zowel de voor als de nadelen voor de verschillende belanghebbenden aan bod komen.

E

Beschikbaarheid, betrokkenheid en (voorkomen) belangenverstrengeling

Citaat beleidsregel geschiktheid 2012 (versie 2020)

Voldoende tijd, met inbegrip van tijd voor het verwerven van inzicht in de activiteiten van de onderneming, haar belangrijkste risico's en de implicaties van de bedrijfs- en risicostrategie, alsmede voldoende beschikbare tijd in perioden van sterk verhoogde activiteit van de onderneming of van andere entiteiten waar de beleidsbepaler een (neven)functie vervult.

Handelen voor en denken vanuit de belangen van een ander

Pensioenfondsden stellen met elkaar vast dat integer, zorgvuldig en ethisch handelen van groot belang is. Het beheer van het vermogen van anderen vergt de hoogste normering die aan betrokkenen bij een pensioenfonds gesteld moeten worden.

Je taak serieus nemen: je hecht waarde aan je bestuurstaak en neemt deze met overtuiging op je, je beseft dat je medeverantwoordelijk bent voor het post actieve inkomen van anderen.

Je verdiepen in de leefwereld van belanghebbenden: je weet met welke algemene en specifieke omstandigheden de doelgroep beroepshalve en persoonlijk naar verwachting te maken krijgt, je weet in welke taal je jouw doelgroep kan bereiken.

Je bent betrouwbaar: je uiterlijke, waarneembare uitingen en handelingen stemmen overeen op verschillende momenten en plaatsen (consistentie), in verschillende rollen en contexten (coherentie) en met innerlijke denkbeelden en gevoelens/gedragingen (correspondentie).

Je bent zorgvuldig: je zo uiten en handelen dat alle belanghebbenden zich gelijkwaardig en respectvol bejegend weten en belangen correct worden afgewogen. Open zijn: je zo uiten en handelen dat duidelijk is wat je als bestuurder doet en waarom.

Je bent onafhankelijk: je laat je niet door oneigenlijke belangen leiden. Je handelt in het belang van fonds en belanghebbenden, niet afgeleid door eigenbelang of specifieke groepsbelangen. Je treedt op zonder last of ruggenspraak.

Aandacht hebben voor eigen gedrag en groepsdynamische processen

Binnen de muren van het pensioenfonds zal het belang van de deelnemer gediend worden. Het hoogste woord voeren past niet bij het profiel van hen die bij een pensioenfonds betrokken zijn.

Je bent je bewust van groepsdynamische processen: in de verhouding tot de andere fondsgremia mag duidelijk zijn dat het bestuur bestuurt, maar tevens dat zonder de verantwoordingsfunctie, betrokken advisering en goed intern toezicht de checks and balances om goed te kunnen besturen niet compleet zijn.

Je streeft naar een open gesprek: voorop staat dat ieder bestuurslid zich in vertrouwen en openheid moet kunnen uitspreken.

Je streeft naar reflectie en zelfreflectie: je jaagt het vormgeven en invullen van een integere bedrijfscultuur na zodat bestuursleden en het bestuur zichzelf toetsen door het eigen bestuurlijke optreden door dit regelmatig onder de loep te nemen ofwel zichzelf te evalueren. Bij de zelfevaluatie reflecteren bestuurders kritisch op hun persoonlijke functioneren en op hun functioneren als geheel bestuur. Hierbij kan desgewenst/moet eens per drie jaar een externe adviseur een rol krijgen.

Betrokken én beschikbaar

De voorgaande beschrijving geeft vooral aan dat bestuurders en andere leden van organen betrokken mensen zijn. Dat staat voorop. Die betrokkenheid uit zich ook in beschikbaarheid waarvoor de regelgever en toezichthouder regels hebben opgesteld. De toets naar tijdsbeslag, als onderdeel van de geschiktheidstoets, bevat zowel een minimumnorm als ook een toets naar daadwerkelijke beschikbaarheid.

Voltijd equivalent score

Kandidaten die worden benoemd tot bestuurder of lid van de raad van toezicht van een fonds, moeten voldoen aan de normering van tijdsbeslag, zoals vorm- gegeven in artikel 35a van het Besluit uitvoering Pensioenwet (Pw) en Wet verplichte beroepspensioenregeling (Wvb). Indien een bestuurder of lid van een raad van toezicht een 'voltijd equivalent score' ('VTE-score') van hoger dan 1 heeft, zal het fonds niet tot benoeming van de persoon mogen overgaan.

Tijdsbeslag in de geschiktheidstoetsing

Indien een bestuurder een VTE-score van 1 of minder heeft, zal DNB in de geschiktheidstoets toetsen of de kandidaat naar het oordeel van DNB ook daadwerkelijk voldoende tijd beschikbaar heeft om de beoogde functie naar behoren te kunnen uitvoeren. Hierbij zijn onder andere de zwaarte van de functie en bestaande nevenfuncties relevant. Het is mogelijk dat DNB oordeelt dat een bepaalde combinatie van functies ertoe leidt dat een kandidaat niet voldoende tijd beschikbaar heeft voor de functie waarvoor hij/zij is voorgedragen.

Hoe toetst DNB op tijdsbeslag?

Bij de toetsing van (mede)beleidsbepalers op geschiktheid, toetst DNB op basis van de Beleidsregel geschiktheid 2012 van DNB en de AFM. Deze Beleidsregel gaat ook in op tijdsbeslag: DNB toetst onder meer op competenties die van belang zijn bij het functioneren in een collectief. Een van de

genoemde competenties is loyaliteit: identificeert de beleidsbepaler zich met de onderneming en voelt hij/zij zich betrokken? Kan hij/zij motiveren dat het lukt om (ondanks eventuele nevenfuncties) voldoende tijd aan zijn of haar functie te besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren?

DNB vraagt bij de toets op geschiktheid naar de normering van tijdsbeslag. Dit betekent dat DNB verwacht dat een fonds bij de melding van een bestuurder of lid van een raad van toezicht voor de toets naar geschiktheid óók aangeeft wat de VTE-score is.

DNB zal bij de toets naar geschiktheid zowel deze VTE-score betrekken als ook de vraag of een bestuurder of lid van een raad van toezicht feitelijk voldoende tijd kan besteden om de beoogde functie uit te voeren. Het fonds dient te allen tijde te motiveren dat de (mede)beleidsbepaler feitelijk voldoende tijd aan zijn of haar functie kan besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren, ook indien de VTE-score 1.0 bedraagt of minder. Dit volgt uit de Beleidsregel geschiktheid.

Bron: DNB Tabel 1 - Invulling norm tijdsbeslag in Besluit uitvoering Pw/Wvb

	Overige rechtspersonen	Groot pensioenfonds	Klein pensioenfonds
Bestuursvoorzitter	0.6	0.6	0.3
Bestuurder	0.6	0.4	0.2
Voorzitter toezichthoudend orgaan	0.4	0.2	0.2
Lid toezichthoudend orgaan	0.2	0.1	0.1

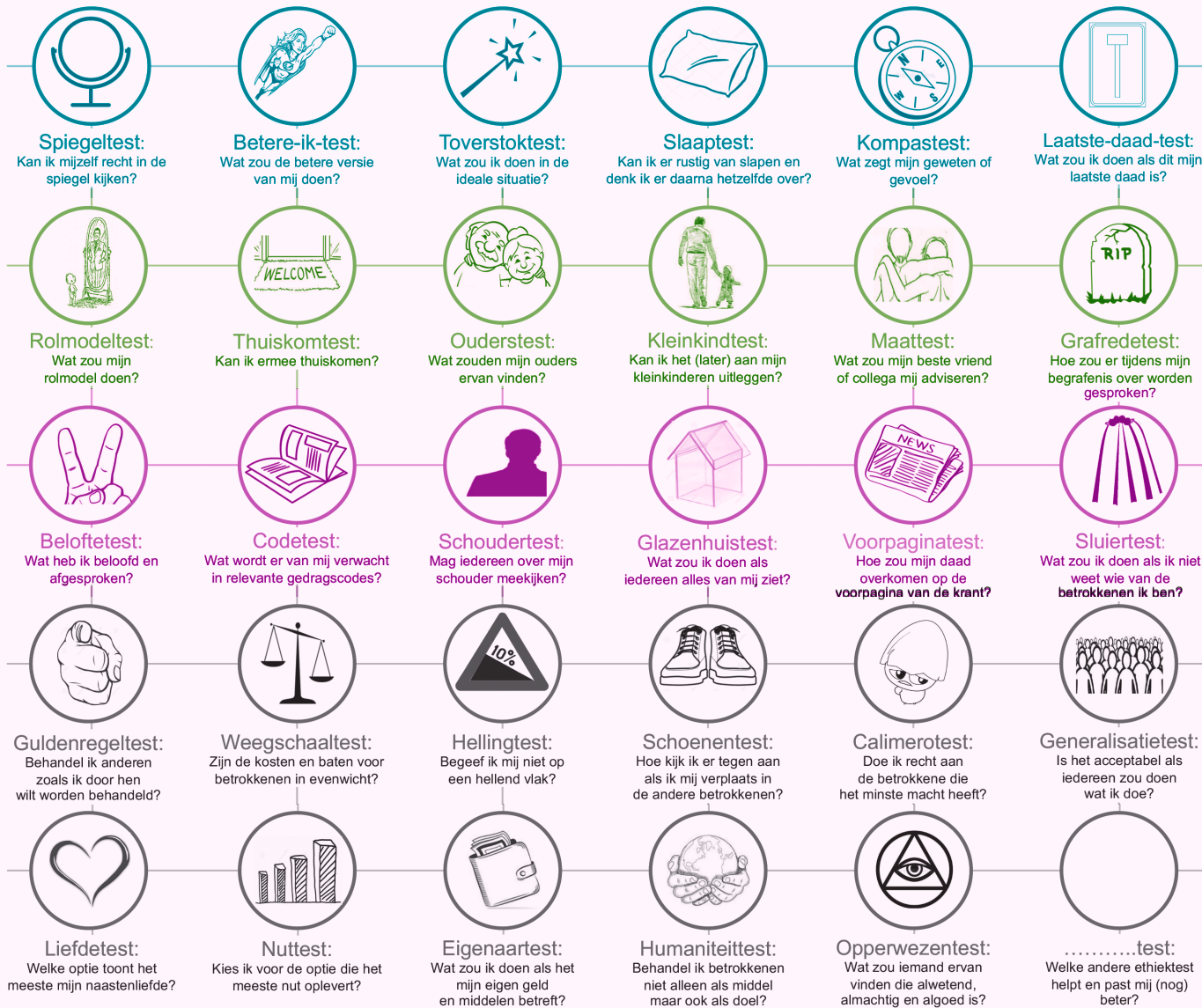
- Artikel 35a Besluit uitvoering Pw en Wvb maakt onderscheid tussen 'grote' en 'kleine' fondsen. Een groot fonds is een fonds met meer dan 10 miljard aan beheerd vermogen. Beheerd vermogen is het totaal aan activa van het fonds, zoals gerapporteerd in de jaarstaten.
- Bij het bepalen van de VTE-score wordt gekeken naar bestuurs- en toezichtfuncties bij de rechtspersonen BV, NV en stichting, zowel bij fondsen als niet-fondsen.
- Een bestuurs- of toezichtfunctie bij de rechtspersonen BV, NV of stichting (niet-fonds), telt alleen mee indien deze rechtspersoon aan bepaalde criteria voldoet (zie hiervoor artikel 35a Besluit uitvoering Pw en Wvb).
- Een niet-uitvoerend bestuurder die voorzitter is van een gemengd bestuur (art. 101a, vierde lid Pw) wordt door de Pw aangemerkt als bestuurder, en valt daarmee wat betreft tijdsbeslag in de categorie 'bestuursvoorzitter', en niet als 'voorzitter toezichthoudend orgaan'.

18 De 7 elementen van een
integere bedrijfscultuur',
DNB november 2009.

Elementen van een gezonde bedrijfscultuur¹⁸

Elementen	Wat	Hoe
Belangenafweging/ evenwichtig handelen	<ul style="list-style-type: none"> • Serieus nemen van stakeholders • Risicoanalyses, teneinde alle relevante belangen/risico's te onderkennen • Vastlegging gemaakte afwegingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integriteitsrisicoanalyse uitvoeren • Periodiek, kritisch onderzoek naar beoordelings- en besluitvormingsstructuur • Training over zorgvuldige oordeelsvorming
Consistent handelen	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke doelstellingen (bijvoorbeeld policy beliefs, missie en visie) en keuzes motiveren • Consistent handelen in lijn met doelstellingen en keuzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij besluitvorming teruggrijpen op doelstellingen, policy beliefs, missie en visie
Bespreekbaarheid (tegenspraak)	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleren positief kritische houding • Ruimte geven voor bespreken van besluiten, andere opvattingen, incidenten en taboes 	<ul style="list-style-type: none"> • Creativiteit en initiatief belonen • Dilemmatraining, collegiaal beraad • Bevorderen diversiteit • Rol voorzitter
Voorbeeldgedrag at the top	<ul style="list-style-type: none"> • Blijk geven van persoonlijke integriteit, dus <ul style="list-style-type: none"> • staan voor normen en waarden • zorgvuldige belangenafweging maken (proces en inhoud) • Voorkomen van (schijn van) belangenverstrengeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Management development programma dat het bewustzijn van het belang van integer gedrag bevordert • Monitoringsbevoegdheden toekennen aan specifieke bestuursleden • Bereidheid tot transparantie over privéomgeving • Openlijk erkennen en afwegen
Uitvoerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Realistische targets stellen • Wegnemen perverse prikkels 	<ul style="list-style-type: none"> • Belonen positief kritisch gedrag • Inzicht krijgen in gangbare interne normen en sturen op passende incentives
Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> • Op toegankelijke wijze communiceren • Consistent handelen zichtbaar maken 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeggen wie je bent en waar je voor staat • Jaarverslag en andere publicaties
Handhaving	<ul style="list-style-type: none"> • Consequenties verbinden aan nietnaleving 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewust maken van gedrag • Directe feedback op gevolgen van gedrag • Maatregelen treffen indien noodzakelijk, maar ook belonen bij 'goed' gedrag • Interne controle

29+1 Ethiektesten



Naast de 7 elementen van een integere bedrijfscultuur zoals DNB die publiceerde in november 2009 kunnen ook de **29+1 Ethiektesten van KPMG** een persoonlijker benadering geven rond integer handelen.

Deze perspectieven zijn ingedeeld langs de lijn:

- persoonlijk
- directe omgeving
- maatschappij
- belanghebbenden en maatschappij
- waarden en generieke uitgangspunten.

Omdat pensioenfonds inderisico's wegen en belangen afwegen kan het zinvol zijn periodiek de ethiektesten eens langs te lopen en op het eigen gedrag te reflecteren.

Ethiek begint waar de wet stopt of een belangen afweging aan anderen overlaat.

Bij pensioenfonds staat belangenafweging centraal. Dat vraagt om 'inherent ethisch handelen'. Vandaar 29 + 1 handreikingen.

De persoonlijke ethische testen kunnen ook in de context van een groep relevant worden. De suggestie van de schrijver om de ethiektest als groep uit te voeren:

- 1 Kom bij elkaar.
- 2 Laat de 29+1 testen zien
- 3 Laat iedereen zijn favoriete test benoemen
- 4 Laat iedereen dat toelichten
- 5 Verzamel de geselecteerde testen
- 6 Bespreek de overeenkomsten en verschillen
- 7 Bespreek waar de gekozen testen elkaar aanvullen en versterken
- 8 Oefen waar je de gekozen testen kunt toepassen
- 9 Beslis welke ethiektesten je levend wilt houden
- 10 Als er tijd over is: bespreek waarom de overgebleven testen niet gekozen zijn.

Pensioenfederatie

De Pensioenfederatie is de overkoepelende belangenbehartiger van bijna alle Nederlandse pensioenfondsen. Zij vertegenwoordigt namens 189 pensioenfondsen de belangen van:

- 5,9 miljoen deelnemers
- 3,6 miljoen gepensioneerden
- 9,7 miljoen gewezen deelnemers.

Het overgrote deel van alle werkenden is aangesloten bij een collectief pensioenfonds.

De pensioenfondsen van de Pensioenfederatie beheren samen circa 1.800 miljard euro.

(Cijfers per 31-12-2021)

Contactinformatie

Prinses Margrietplantsoen 90
2595 BR Den Haag

Postbus 93158
2509 AD Den Haag

T + 31 (0)70 76 20 220
info@pensioenfederatie.nl
www.pensioenfederatie.nl

© Overname van tekst(delen) uit deze uitgave is mogelijk na toestemming van de Pensioenfederatie. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Pensioenfederatie,
Den Haag, februari 2023