

## INTEGRAAL OVERZICHT DESKUNDIGHEIDSGEBIEDEN

1. Het besturen van een pensioenfonds/organisatie.....	2
2. Relevante wet- en regelgeving en goede praktijken .....	5
3. Pensioenregelingen en pensioensoorten.....	7
4. Actuariële aspecten en financiering .....	8
5. Beleggingsbeleid en vermogensbeheer .....	10
6. Verslaggeving.....	13
7. Balansmanagement.....	14
8. Herverzekering .....	15
9. Administratieve Organisatie en Interne Controle .....	16
10. Communicatie & Reputatiebeleid .....	17
11. Uitbesteding.....	22
12. Gegevensbeleid en Informatietechnologie.....	23
13. ESG.....	24

Deze bijlage hoort bij het conceptservicedocument '[Besturen van een pensioenfonds](#)'. Het gaat om:

Onderdeel I '[organiseren van een professionele organisatie](#)';

Onderdeel II '[verantwoordelijkheidsgebieden](#)'; en

Onderdeel III met de bijlagen:

Bijlage 1 '[beleid samenstellen bestuur](#)'

Bijlage 2 '[opbouw toetsingsdossier DNB en bezwaar](#)'

Bijlage 3 '[samenstellen en gebruik profielen](#)'

Bijlage 4 '[zelfevaluatie](#)'

Bijlage 5 '[bestuursmodellen](#)'

Daarnaast kunt u gebruikmaken van een MS Excel-bestand '[inventarisatie](#)' waarin de individuele zelfanalyse van bestuurders op verantwoordelijkheidsgebieden (kennis en kunde) als competenties kan worden vastgelegd.

## 1. HET BESTUREN VAN EEN PENSIOENFONDS/ORGANISATIE

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)
Opdrachtaanvaarding	Beoordelen uitvoerbaarheid opdracht (pensioencontract)
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
Wettelijke bepalingen en regelgeving	Wet versterking bestuur pensioenfondsen Code Pensioenfondsen Beleidsregel geschiktheid 2012 DNB en AFM Beloningsbeleid (incl. SFDR) Aansprakelijkheid (individueel en collectief)
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)
Bestuursmodel	Elementen: model, samenstelling gremia, sturingsfilosofie, structuur, en andere betrokkenen

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

	Evaluatie en keuze model op basis van (evaluatie) Wet versterking bestuur pensioenfondsen Uitwerking structuur: dagelijks bestuur, commissies, bestuursbureau, uitbesteding en adviseurs Kosten governance (w.o. beloningsbeleid)
Organen pensioenfondsbestuur	Bestuur en bestuursvormen, intern toezicht, verantwoordingsorgaan/ belanghebbendenorgaan (rol, taken, bevoegdheden, inbedding, diversiteit en complementariteit)
Uitbestedingspartners	Pensioenuitvoerder, vermogensbeheerder, bestuursondersteuning (extern of bestuursbureau) Leveranciers (o.a. IT, administratie, e.d.)
Sleutelfunctiehouders	Actuarieel Internal audit (insourcen) Risicobeheer
Adviseurs	Rollen Tegenkrachten Onafhankelijkheid Expertise
Controleurs	Accountant Actuaris Auditcommissie/ functionaris gegevensbescherming/ Compliance officer
Extern toezicht	DNB AFM Autoriteit Consument en Markt Autoriteit Persoonsgegevens
Intern toezicht	Visitatiecommissie, Raad van Toezicht, Niet-uitvoerend bestuursleden in een gemengd bestuursmodel . Algemene en specifieke profielen per rol Deskundigheids- en geschiktheidsplanning Continuïteitsplanning
Geschiktheid, lerende organisatie en functioneren (bestuurlijk)	Profielchets leden bestuurlijke gremia Collectieve en individuele toetsing Functioneren bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbenden- orgaan individueel en collectief functioneren Zelfevaluatie bestuur, intern toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

Integriteit (Art. 143 PW)	Gedragscode en integriteitsbeleid Beleid voor verantwoord ondernemen (conform ESG-criteria) Klokkenluidersregeling Incidentenregeling Social media beleid Beleid ter voorkoming van belangenverstremeling Toont zich integer en handelt consequent in lijn met de binnen de setting geldende normen en waarden
Besluitvorming	Evenwichtige belangenafweging Kwaliteit Draagvlak Verantwoording BOB-proces (Beeldvorming - Oordeelsvorming - Besluitvorming)

## 2. RELEVANTE WET- EN REGELGEVING

Pensioenwet	<p>Doel van de wet, opbouw en de belangrijkste bepalingen waaronder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de pensioenovereenkomst</li> <li>• verhouding tussen werkgever, pensioen-uitvoerder en werknemer bij arbeidsvoorwaardelijke pensioenregelingen dan wel de verhouding tussen beroepspensioen- vereniging, pensioenuitvoerder, deelnemer bij beroepspensioenregelingen</li> <li>• de uitvoeringsovereenkomst</li> <li>• de rol, taken en verantwoordelijkheden van de pensioenuitvoerder</li> <li>• de rol, taken en verantwoordelijkheden van het pensioenfonds</li> <li>• de manier waarop het toezicht op de fondsen is ingericht</li> </ul>
Wet verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds	Doel van de wet, opbouw en de belangrijkste bepalingen waaronder voorwaarden van eventuele vrijstelling, toetredingsmogelijkheden
Wet verplichte beroepspensioenregeling	Doel van de wet, opbouw en de belangrijkste bepalingen waaronder de totstandkoming van de verplichtstelling
Financieel Toetsingskader	Doel en de belangrijkste bepalingen (zie ook 4.1)
Fiscale wet- en regelgeving	<p>Doel en de belangrijkste bepalingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Wet op de loonbelasting (Wet LB)</li> <li>• de Wet fiscale behandeling van pensioenen</li> <li>• de Wet aanpassing fiscale behandeling VUT, prepensioen en introductie levensloop (Wet VPL 2006)</li> <li>• actualiteiten</li> <li>• Leidraad toezicht grote ondernemingen en good practices fiscale beheersing</li> <li>• Actieplan DG Taxud EC</li> </ul>

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

Overige wetgeving	<p>Doel en de belangrijkste bepalingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichtingenrecht (uit het Burgerlijk Wetboek), waaronder inhoud van de statuten en mogelijkheden tot wijziging</li> <li>• Wet op het financieel toezicht (Wft)</li> <li>• de Gelijke behandelingswetgeving</li> <li>• Van Wet bescherming persoonsgegevens naar Algemene Verordening Gegevensbescherming (Gedragslijn AVG)</li> <li>• aanwijzing organisaties van openbaar belang (oob) in de zin van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta)</li> </ul>
Europese wet- en regelgeving	<p>Ontwikkelingen en actualiteiten rond Europese wetgeving, en de invloed op Nederlandse pensioenrecht w.o. EMIR, PEPP, IORP-richtlijn, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)</p> <p>Actieplan DG Taxud EC</p>
Gedragslijnen Pensioenfederatie en actuele servicedocumenten	<p>Gedragslijn AVG</p> <p>Gedragslijn Goed omgaan met klachten</p> <p>Servicedocumenten datakwaliteit</p> <p>Servicedocumenten Eigenrisicobeoordeling</p> <p>Servicedocumenten Wet toekomst pensioenen</p>

### 3. PENSIOENREGELINGEN EN PENSIOENSOORTEN

Pensioenstelsel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Nederlandse pensioenstelsel en ontwikkelingen binnen de pensioen- sector, de transitie naar nieuwe regelingen,</li> <li>• Solidaire en flexibele premieregeling</li> <li>• Verhoging AOW-leeftijd en pensioenrichtleeftijd, etc.</li> <li>• Europese context</li> </ul>
Doelstelling van de pensioenregeling	Arbeidsvoorwaarde of afspraak tussen zelfstandige beroepsbeoefenaars, onderdeel van het sociale stelsel in Nederland (3 pijlersysteem)
Solidariteit	De solidariteitsaspecten van collectieve pensioenregelingen
Pensioensystemen	De in Nederland meest voorkomende pensioensystemen (regelingen) Toegezegde rechten (DB)- / beschikbare premie (DC)- / collectieve beschikbare premieregeling (CDC) en kapitaalovereenkomsten
Toeslagen	Middelloon, Eindloon en Hybride varianten van pensioenregelingen Nominale en reële toezeggingen
Pensioensoorten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvullende oudedagsvoorziening</li> <li>• Keuzemogelijkheden en flexibilisering</li> <li>• Aanvullende nabestaandenvoorzieningen</li> <li>• Aanvullende arbeidsongeschiktheidsvoorzieningen</li> <li>• Nettopensioen/nettolijfrente</li> </ul>
Pensioenformule	Componenten van de formule van de pensioensoorten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd van deelneming</li> <li>• Percentage opbouw per jaar</li> <li>• Deeltijdpercentage</li> <li>• Loon/salaris</li> <li>• Franchise</li> </ul>
Pensioenverplichtingen	Uitkomsten, onzekerheid levensverwachting en rente
Life events	Invloed op de pensioenuitkomst van persoonlijke omstandigheden van deelnemers

#### 4. ACTUARIËLE ASPECTEN EN FINANCIERING

<p>ABTN</p>	<p>Functie MVS, organisatie</p> <p>Wettelijke bepalingen en regelgeving (incl. hoofdlijn regeling)</p> <p>Indeling in de praktijk</p> <p>Risicohouding</p> <p>Strategische en tactische beleggingsbeleid en normportefeuille</p> <p>Verklaring beleggingsbeginselen, ESG en due dilligence</p> <p>Uitwerking actuariële grondslagen, toegezegde rechten en beschikbare premie (DB/DC)</p> <p>Sturingsmiddelen</p> <p>Crisisplan</p> <p>Geschiktheidsbeleid</p> <p>Uitbestedingsbeleid</p> <p>Procesbeschrijving</p>
<p>FTK</p>	<p>Functie</p> <p>Wettelijke bepalingen en regelgeving Actualiteiten en ontwikkelingen (nieuw pensioencontract, voorontwerp nieuwe kader)</p> <p>Financieel Toetsingskader; kenmerken en toetsen</p> <p>Herstelplan</p> <p>Korten en toeslagen Bepalingen premiekorting, Haalbaarheidstoets,</p> <p>Actuarieel rapport, verklaring basisgegevens en actuariële analyse</p>
<p>Technische voorzieningen/Voorziening pensioenverplichtingen</p>	<p>Aanvangswaarde, contante waarde, voorziening</p> <p>Parameters</p> <p>Rekenrente, rentetermijnstructuur, UFR</p> <p>Overlevingstafels en prognosetafels</p> <p>Actuariële waarde, marktrente, vaste rekenrente</p> <p>Analyse van mutaties</p> <p>Dekkingsgraden</p>



Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

Financiering	Financieringsvormen van financiering van pensioen Definitie, uitgangspunten en premieberekening van de verschillende systemen Pensioenverlagingen
Premie	Kostendeekkende premie Componenten van de kostendeekkende premie Gedempte premie Premiedekkingsgraad
Actuaris	Functie en rol bij een pensioenfonds
Rapportages	Formats (DLR, DLT, XBRL)

## 5. BELEGGINGSBELEID EN VERMOGENSBEHEER

Beleggingsproces	<p>Belang van en stappen in het beleggingsproces en visievorming verantwoord beleggen.</p> <p>Partijen en hun rollen in beleggingsproces</p> <p>Keuze intern of extern vermogensbeheer</p> <p>Onafhankelijkheid en voorkomen belangenverstremgeling</p> <p>Aanvullend voor Niveau B: Invloed behavioural finance op beleggingsproces</p>
Risicomanagement	<p>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</p> <p>Renterisico in de balans van een pensioenfonds</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:</p> <p>Verdieping inzicht in risico's Risicomitigatie</p> <p>Z-score</p> <p>Gebruik swaps bij beheersing renterisico</p>
Rapportages	<p>Maand- kwartaal- en jaarstaten beleggingen (DNB)</p> <p>Portalisering administratie deelnemers DC-regeling</p>
Inrichting in relatie met het vermogensbeheer	<p>Stappen in proces selectie vermogensbeheerder</p> <p>Vormen van vermogensbeheer Belangenconflicten bij APF Vermogensscheiding bij APF</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:</p> <p>Gevolgen selectie vermogensbeheerder</p>
Beleggingsbeleid	<p>Doelstelling en risicohouding en vertaalslag naar beleid (ABTN)</p> <p>Investment beliefs en toetsen beleggingsbeleid aan investment beliefs</p> <p>Wettelijk kader beleggingen (w.o. prudent person principe)</p> <p>Aanvullend voor Niveau B:</p> <p>Samenhang strategisch beleggingsbeleid, beleggingsplan, mandaten (inzicht en effecten van gehanteerde benchmarks) en investment beliefs</p>

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

	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
Portefeuille Implementatie	Inrichten (uitbestedings)proces vermogensbeheer Opdrachtverstrekking en aansturing vermogensbeheerder Prospectus, mandaat en SLA bij vermogensbeheer Aanvullend voor Niveau B: Signaleren implementatierisico's Voorkomen concentratierisico's
Hedgebeleid	Rente-hedge Valuta-hedge Hedgebeleid in relatie tot beleggingsbeginselen
Derivaten	Functies en toepassing van derivaten (futures, opties en swaps) als instrumenten voor implementatie beleggingsbeleidsoorten derivaten en collateral management Risico's van inzet van derivaten (ook in kader EMIR-wetgeving)  Aanvullend voor Niveau B: Waardering derivaten
Verantwoord beleggen, due diligence, impact, stemmen en rapporteren	Functie en toepassing van duurzaam beleggen Definities, uitgangspunten en wet- en regelgeving van duurzaam beleggen Principles for responsible investing; definitie en achtergrond

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

	<p>Strategieën voor verantwoord beleggen</p> <p>Overwegingen voor verantwoord beleggen</p> <p>Rapporteren over verantwoord beleggen</p> <p>Aanvullend voor <b>Niveau B</b>: Visie op duurzaam beleggen inclusief inzicht in effect benchmarkbeleid</p>
Asset categorieën	Beleggingen indelen naar categorieën die van belang zijn voor de pensioenfondsdoelstelling
Vastrentende waarden	Soorten en kenmerken
Zakelijke waarden (aandelen en vastgoed)	<p>Soorten en kenmerken, direct en indirect beleggen</p> <p>Soorten tegenpartijen en risicoprofiel Spreiding naar regio's en sector Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Waarderingsgrondslagen Aandachtspunten en begrippen Actualiteiten en ontwikkelingen</p> <p>Aanvullend voor <b>Niveau B</b>: Securities lending</p>
Alternatieve beleggingen	<p>Soorten en kenmerken (private equity, hedge funds, commodities, infrastructuur, hypotheek) Strategieën</p> <p>Relatie risico, rendement en kosten</p> <p>Beloningsstructuren Waarderingsgrondslagen</p> <p>Aandachtspunten en begrippen Actualiteiten en ontwikkelingen</p> <p>Due diligence, monitoring, waardering, exit en beloningsstructuur</p>
Monitoring en evaluatie	<p>Monitoring op portefeuilleniveau en in relatie met het beleggingsbeleid</p> <p>Identificatie belangrijkste risico's en mogelijkheden voor beheersing Vermogensbeheerrapportage</p> <p>Risicomaatstaven</p> <p>Ex-post renteafdekking en ex-ante renteafdekking</p> <p>Beoordeling vermogensbeheerder</p> <p>Aanvullend voor <b>Niveau B</b>: Afdekking bucketrisico</p> <p>Scenario-analyse</p>

## 6. VERSLAGGEVING

BW 2 Titel 9 en RJ 610/611	Doel en belanghebbenden Functie jaarverslag Openbaarmaking Kwaliteitsaspecten Getrouw beeld Modeljaarrekeningen Actuele waarde Ondernemingskamer
Pensioenwet/WvB	Passages jaarverslaggeving
Drijvende krachten achter verslaggeving	Regelgevende instanties Beursautoriteiten Ontwikkelingen financiële markten
Internationale wet- en regelgeving	IFRS en EU-richtlijnen en -verordeningen
Jaarverslag	Functie Ondertekening Karakteristieken, bestuursverslag, jaarrekening, overige gegevens en bijlagen Ontwikkelingen
Karakteristieken	Kenmerken pensioenfonds Doelen en uitgangspunten pensioenfonds Kerncijfers en kengetallen
Bestuurlijke verantwoording (in jaarverslag)/ Bestuursverslag	Functie Onderdelen Verantwoording beleid (MVS, monitoring en resultaten, Code Pensioenfondsen) Ontwikkelingen (Actuarieel rapport) en toekomst Actualiteiten Verdiepende onderwerpen Controlewerkzaamheden en verklaring Zelfevaluatie
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

## 7. BALANSMANAGEMENT

Balansmanagement	<p>Kenmerken en toepassing Sturingsmiddelen</p> <p>Verschillen invloed op de balans:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jong versus oud fonds</li> <li>• Premiestuur</li> <li>• Rendement</li> </ul>
ALM-studie en risicobudgetstudie	<p>Doel en functie ALM-proces</p> <p>Besluitvorming</p>
Event risk analyse	<p>Risicobeheersing bij economische scenario's</p> <p>Effecten op nominale en reële dekkingsgraad</p> <p>Strategieën voor rentehedging en balanseffecten</p> <p>Mate van rentehedging</p>
Renterisico	<p>Risicobronnen</p> <p>Bepalen omvang renterisico</p> <p>Afdekmogelijkheden</p> <p>Volatiliteit,</p> <p>Marktwerking</p> <p>Duration; looptijdmaatstaf en rente gevoeligheidsmaatstaf</p>
UFR	<p>Definitie Forward Consequenties gebruik UFR en beperkingen UFR-methodieken</p>

## 8. HERVERZEKERING

Definitie	Vormen van verzekering Welke risico's herverzekeren Aansprakelijkheid
Wet- en regelgeving	Bepalingen inzake verzekering Pensioenwet
Overige aspecten	Garantiecontract Premie opbouw Winstdeling Mate van risico valuta-afdekking ABTN Managementinformatie Extern toezicht Contractduur en verlenging Exit clauses

## 9. ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE EN INTERNE CONTROLE

Administratieve organisatie	Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Kosten-/batenafweging toepassen Datakwaliteit (servicedocumenten Pensioenfederatie)
Interne controle	Definitie en doelstellingen Inrichting en vastleggingsmogelijkheden Controlecriteria (CAVECOD) 3 verdedigingslijnen Kosten-/batenafweging toepassen
Sleutelfuncties	Actuarieat Risicomanagement Internal audit
Risicomanagement	Doel en functie inrichting Frameworks <ul style="list-style-type: none"> <li>• FIRM</li> <li>• COSO</li> <li>• ATM (DNB)</li> <li>• CoBIT</li> </ul> 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 DNB Goede praktijkvoorbeelden



## 10. COMMUNICATIE EN REPUTATIE

<p>Wettelijke bepalingen en regelgeving</p>	<p>Verplichtingen uit integratie evaluatie Wet Pensioencommunicatie in de WTP en Pensioenwet inzake informatie- verplichtingen, waaronder: Pensioen 1-2-3, UPO, Mijnpensioenoverzicht.nl en dergelijke</p> <p>Richtlijnen en kaders AFM w.o. niveau van communicatie</p> <p>Gedragslijnen AVG en Goed omgaan met klachten</p> <p>Code Pensioenfondsen</p>
<p>Communicatiebeleid</p>	<p>Uitgangspunten beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtergronden deelnemers en werkgevers</li> <li>• Aansluiten bij behoefte en life-events deelnemer</li> <li>• Eenmaal per drie jaar (breed) onderzoek onder doelgroepen naar informatiebehoeften (Code Pensioenfondsen)</li> <li>• Werking communicatiebeleid Werking reputatie(risico's) en functioneren reputatiebeleid Draagvlak creëren als elementair onderdeel beleid</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Werking feedbackloop communicatie</li> <li>• Profilering, proactief communiceren en positionering</li> <li>• Strategie bij crisis/calamiteiten</li> <li>• Scheiding marketing en communicatie</li> <li>• Actualiteiten en ontwikkelingen</li> </ul> <p>Inrichten beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– het communicatiebeleid en het communicatiejaarplan</li> <li>– reputatiebeleid als een integraal onderdeel van het risicomanagement</li> <li>– transparantie over communicatiebeleid en/of samenvatting</li> </ul>

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de kernwaarden/toonzetting communicatie-uitingen.</li> </ul> <p>Extra niveau B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communicatiebeleidsplan (scope 2-3 jaar of meer rollend plan en jaarlijks te herijken),</li> <li>- toetsen communicatiejaarplan en -actieplannen, en het belang van smart-doelstellingen.</li> </ul>
<p>Communicatie uitvoering, monitoring en evaluatie</p>	<p>Communicatieplan (incl. begroting)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichting van de communicatiefunctie (visie op portefeuille in bestuur of commissie, incl. sturings- en evaluatiemechanismen)</li> <li>• Reikwijdte communicatie</li> <li>• Doelgroepen (segmentatie)</li> <li>• Kernboodschappen per doelgroepen</li> <li>• Communicatiemiddelen</li> <li>• Gelaagde communicatie (Pensioen1-2-3)</li> <li>• Visie op belang om communicatie een vast agendapunt op bestuursvergadering te laten zijn</li> <li>• Toetsing en evaluatie (effectiviteit)</li> </ul> <p>Extra Niveau B:</p> <p>Communicatiejaarplan (communicatiecyclus en -mijlpalen)</p> <p>Sturing geven zonder praktische uitvoering over te nemen</p> <p>Rol Uitvoeringsorganisatie</p> <p>Creatieve concepten (storytelling, metaforen, symbolen, infographics, e.d.)</p> <p>Recente ontwikkelingen communicatiekanalen en toepassingsmogelijkheden</p> <p>Rol Verantwoordingsorgaan</p>
<p>Uitbesteding /opdrachtformulering</p>	<p>Overeenkomsten, service levels, werking rapportage in relatie tot het behalen van de doelstellingen in het jaarplan en/of aanvullende actieplannen.</p> <p>Communicatie-activiteiten onder SLA en/of beoordeling meerwerk.</p>

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

	<p>Achtergronden bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (tussentijdse) rapportages toetsingsmechanismen m.b.t. voortgangsdoelstellingen en (tussentijdse) bijstelling van doelstellingen en/of aanvullende activiteiten.</li> <li>- het verwerken van reacties die binnenkomen van belanghebbenden bij de front office of eventuele consultants in het land.</li> <li>- (analyse van) deelnemersstatistieken die impact hebben op de communicatie.</li> <li>- aspecten die leiden tot het bijstellen van het beleidsplan/jaarplan en SLA/DVO.</li> </ul>
<p>Reputatie</p>	<p>Inzicht in zelfbeeld pensioenfonds en beeld bij stakeholders  Zicht op wat er speelt bij stakeholders en in de samenleving  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  Visie op opleidings- en verbeterprogramma's  -Belang van (aanvullende) mediatraining</p> <p>Extra Niveau B:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder analyse (inzet, opdracht, reflectie en beoogde eindresultaten)</li> <li>• Meetinstrumenten en -momenten</li> <li>• Vertaling visie, missie en strategie naar reputatie</li> <li>• Beheersmaatregelen reputatiemanagement als integraal onderdeel van risicomanagement</li> <li>• Mediaprotocol en -monitoring</li> </ul>

## Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

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)</p> <p>Risico- en verliesaversie, framing, e.d. (invloedsfactoren bij hoe mensen beslissingen nemen/keuzes maken).</p> <p>Extra <b>Niveau B:</b></p> <p>Begrip en zicht op werking onderzoeksvragen en economische theorie.</p> <p>Achtergronden bij communicatiestrategieën en zicht op het belang van gewenste niveaus van hogere ambities dan wettelijke voorschriften.</p> <p>'Weten is nog geen doen' (WRR)</p> <p>Maatschappelijke ontwikkeling 'ontzorg' concepten</p>
Doelgroep-data en deelnemersonderzoek	<p>Methodes doelgroepdata verzamelen</p> <p>Data van rapportages frontoffice of uitbestedingspartijen</p> <p>Behoeftes en te verwachten mate van eigen verantwoordelijkheid van de primaire doelgroepen</p> <p>toetsen van de inhoud en wijze van communicatie op relevantie voor de doelgroepen (bijvoorbeeld aan het bestaan van laaggeletterdheid binnen de deelnemerspopulatie).</p> <p>Doelgroepsegmentaties</p> <p>Extra <b>Niveau B:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie (inhoud en toon)</li> <li>• Kanaalkeuze</li> <li>• Belang en werking customer journeys/ klantreizen</li> </ul>
Communicatie-ambitie en Zorgplicht	<p>Visie op hoe communicatie aansluit bij de missie, visie en kernwaarden van het fonds</p> <p>Welke verantwoordelijkheid van de deelnemers zelf te verwachten is</p> <p>Welke keuzebegeleiding te geven</p>

Overzicht bij het servicedocument 'besturen van een pensioenfonds'

	<p>Mate van administratief gemak aan werkgevers en administratiekantoren</p> <p>Extra Niveau B:</p> <p>Communicatieambitie afstemmen op strategie en stakeholders pensioenfonds</p>
--	---

## 11. UITBESTEDING

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 AFM</p> <p>Sectorbrieven DNB en AFM</p> <p>Guidance DNB en AFM</p>
Definitie en reikwijdte	<p>Kenmerken en reikwijdte</p> <p>Taken wel/niet uit te besteden</p>
Beleidsmatige aspecten	<p>Beleidsplan Uitbestedingsovereenkomst en SLA (onderhandelen)</p> <p>Kwaliteit ISAE 3402</p> <p>Kostenbeheersing</p> <p>Selectie, monitoring, evaluatie en exit-bepalingen</p> <p>Actualiteiten en ontwikkelingen</p>
Operationele aspecten	<p>Voorwaarden Selecteren uitvoerder</p> <p>Aanbesteding</p> <p>Voorschriften, criteria en procedures</p> <p>Risico's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectierisico</li> <li>• Contractrisico</li> <li>• Operationeel risico</li> <li>• Aansturingsrisico</li> <li>• AML/CFT en notificaties</li> </ul>
IT-risico	<p>Aantonen voldoen aan IT-norm pensioenfonds</p>
Risicobeheer en controle	<p>Keten verantwoordelijkheid en controlemodellen</p> <p>Continuïteit en betrouwbaarheid van de dienstverlener en monitoring</p> <p>ISO 2700</p>
Evaluatie uitvoering	<p>Periodiciteit</p> <p>Evaluatie overeenkomst (aansluiting)</p> <p>Evaluatiecriteria (kpi's)</p> <p>Toetsen realisatie versus uitgangspunten</p> <p>Exit beslissing (positieve toets op voldoen)</p>

## 12. GEGEVENSBELEID EN INFORMATIETECHNOLOGIE

IT-inrichting en governance	<p>Systeemlandschap</p> <p>IT-inrichting en architectuur</p> <p>Rollen IT-governance</p> <p>Rol uitvoerder</p> <p>Keten(verantwoordelijkheden)</p>
Cloud	<p>Werking</p> <p>Gevaren</p> <p>Voordelen</p> <p>Toepassingen</p>
Verandervermogen	<p>Wendbaarheid</p> <p>Afhankelijkheid systemen en partijen</p> <p>IT-keten</p> <p>IT-run en IT-change</p> <p>Testmethoden</p>
IT-risicomanagement	<p>Risicoanalyse (individu, bestuur en organisatie)</p> <p>Toxic combinations (ongewenste functievermengingen)</p> <p>Kernprocessen en afhankelijkheden IT</p>
IT-innovaties en trends	<p>Toepassingen pensioensector</p> <p>Innovaties buiten sector</p>
IT-strategie en -beleid	<p>Inrichten IT-beleid</p> <p>Uitbestedingsketen</p> <p>Evalueren van IT-beleid</p>
Datakwaliteit	<p>Data in kernprocessen</p> <p>Herkomst datastromen (interne/ externe bron)</p> <p>Dataclassificatiemodel</p> <p>Informatiebeveiliging en rapportagerichtlijnen</p>
Informatiebeveiliging & cybersecurity	<p>Periodiek informatiebeveiligingsbeleid</p> <p>Risicoanalyse informatiebeveiliging en cyber</p> <p>Good Practice Informatiebeveiliging (GPIB) van DNB</p> <p>Incidentmanagement</p> <p>IT-continuïteits- en recoveryplan</p> <p>Human factor</p>

13. ESG

Relevante wet- en regelgeving	Datascreening op OSEO-richtlijnen IMVB-convenant Principles of Responsible investing (UN) SFDR Non-Financial Reporting Directive (NFRD) Taxonomy Regulation (EU Taxonomy) Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) Sustainable Finance Action Plan Due Diligence-verplichting (in voorbereiding) Greendeal
Instrumentarium	Engagement (Proxy) voting Uitsluiten/insluiten Screening Active ownership Impact ESG-benchmarks Ethische dilemma's
Governance	SFDR implementatie Inspanningsverplichtingen versus due diligence Reikwijdte bestuurlijke verantwoordelijkheid
Monitoring en evaluatie	Rapportages Verantwoording KPI's Rol en opvattingen deelnemers en maatschappij
Risico, impact & rendement	ESG risico's Lange termijn vertaling Assessment methoden (zoals klimaat stresstest) Samenhang met ERB, fondsstrategie en beleggingsbeleid