

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE BIJ PENSIOENFONDSEN EN DE DIALOOG MET STA- KEHOLDERS

RAPPORT

seo • economisch onderzoek

AUTEURS

NILS VERHEUVEL, ASTRID LENSINK, MICHIEL BIJLSMA, FLORIAN VAN LEEUWEN, THIJS BUSSCHOTS
M.M.V. DANIEL PRITSCH, STEF KONIJN, MATEO MALBAŠIĆ

IN OPDRACHT VAN

MONITORINGCOMMISSIE CODE PENSIOENFONDSEN

AMSTERDAM, NOVEMBER 2022

Samenvatting

92 procent van de pensioenfondsen rapporteert in het jaarverslag over missie, visie en strategie. Zij maken daarbij verschillende keuzes in de onderwerpen die ze benoemen. Verder voeren pensioenfondsen veel dialoog met verschillende stakeholders. Daarbij ligt de focus meer op het (wederzijds) informeren dan op het gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen.

Dit onderzoek

De Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen heeft SEO Economisch Onderzoek gevraagd te analyseren hoe pensioenfondsen de rapportage over missie, visie en strategie in hun jaarverslag vormgeven. Deze onderzoeksvraag correspondeert met norm 3 en norm 58 uit de Code Pensioenfondsen. Norm 3 stelt: *Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. Ook zorgt het voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij.* Over deze norm hoeven pensioenfondsen niet te rapporteren, het is een zogeheten 'gedragsnorm'. Echter, de rapportageverplichting staat in norm 58: *Het bestuur geeft publiekelijk inzicht in missie, visie en strategie.* De toelichting bij norm 58 stelt daarbij: *Ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt.* Het onderzoek gaat dieper dan het vaststellen van naleving van norm 3 en norm 58. Dit onderzoek inventariseert, met een bureaustudie van jaarverslagen, ook welke onderwerpen pensioenfondsen in de missie, visie en strategie noemen en op welke wijze zij daarover rapporteren.

De tweede onderzoeksvraag gaat over de wijze waarop pensioenfondsen de dialoog met stakeholders vormgeven. Deze onderzoeksvraag relateert aan norm 27, die luidt: *Het bestuur staat open voor kritiek en leert van fouten.* Deze norm kent de volgende toelichting: *Het bestuur is bereid om te luisteren naar belanghebbenden en derden. Het maakt periodiek een analyse van fouten, evalueert besluiten en beleid en heeft een goede klachtenregeling (zie ook de aanbeveling hierna).* Wij hebben onderzocht wie pensioenfondsen als hun stakeholders zien en hoe zij de dialoog met de stakeholders voeren. Ook zijn er twee rondetafelgesprekken gevoerd met in totaal twintig vertegenwoordigers van pensioenfondsen, waarbij de rol van missie, visie en strategie, de stakeholderdialoog en de duiding van de onderzoeksresultaten centraal stonden.

Rapportage over missie, visie en strategie

Vrijwel alle pensioenfondsen rapporteren over hun missie, visie en strategie in het jaarverslag, zo blijkt uit onze analyse van jaarverslagen. De naleving op norm 58 van de Code is 92 procent. In hun jaarverslag beschrijven pensioenfondsen ook, conform norm 58, in welke mate zij hun doelstellingen hebben behaald. De meeste pensioenfondsen beschrijven de ontwikkeling van de dekkingsgraad. Pensioenfondsen noemen in hun strategie ook andere doelstellingen dan de ontwikkeling van de dekkingsgraad. Niet alle pensioenfondsen beschrijven ook of deze doelstellingen, die in de strategie zijn genoemd, zijn behaald of niet.

In rondetafelgesprekken geven pensioenfondsen aan dat de missie en visie van een pensioenfonds vaak voor meerdere jaren vaststaan. De missie en visie dienen als kader voor de strategie, die kan veranderen omdat de omstandigheden veranderen. De beschrijving van de strategie verandert dus ook vaker. Pensioenfondsen beschrijven hun missie en visie vaker kernachtiger en abstracter beschreven dan de strategie. Pensioenfondsen zien de rapportage over missie, visie en strategie in het jaarverslag vooral als verantwoording, niet als primair communicatiemiddel naar

stakeholders. De missie, visie en strategie kunnen het bestuur wel helpen om na te denken over de richting van het pensioenfonds. Vertegenwoordigers van pensioenfondsen geven in rondetafelgesprekken aan dat de uitwerking van missie, visie en strategie binnen het pensioenfonds het grootst is als ze gekoppeld zijn aan andere bestuurlijke structuren. Deze structuren zijn bijvoorbeeld de meerjarenagenda en de bestuurs- en beleidscyclus.

Pensioenfondsen maken verschillende keuzes in de onderwerpen die zij in de missie, visie en strategie noemen, dit toont de bureaustudie van jaarverslagen aan. De missie van een pensioenfonds beschrijft voornamelijk hoe het pensioenfonds de belangen van (gewezen) deelnemers meeneemt in zijn beleid, wat de basishouding voor de uitvoering van de pensioenregeling is en wat de basishouding voor het financiële beleid is. De missie gaat minder vaak in op de houding van het pensioenfonds ten opzichte van het nemen van risico's.

In de visie beschrijven pensioenfondsen hoe zij het best pensioen voor alle deelnemers en pensioengerechtigden denken te realiseren. In de visie besteden pensioenfondsen in gelijke mate aandacht aan de visie op het financiële beleid, kostenbeleid, communicatiebeleid en risicobeheerbeleid.

In de rapportage over strategie noemt meer dan twee derde hun strategie voor het financiële beleid en communicatiebeleid, een meerderheid (57 procent) noemt ook het uitvoeringsbeleid. Een derde van de pensioenfondsen noemt ook welke uitdagingen het voor de strategie ziet, twee derde beschrijft dit niet. Bij de uitdagingen voor de strategie noemen pensioenfondsen bijvoorbeeld de beperkte omvang van het pensioenfonds, waardoor een zelfstandig voortbestaan onzeker is, of de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel, waardoor zij de huidige strategie aanpassen. Tussen de verschillende typen pensioenfondsen, verschillende bestuursmodellen en verschillende grootteklassen is er een onderscheid zichtbaar tussen welke onderwerpen bepaalde pensioenfondsen vaker of minder vaak noemen.

De meeste pensioenfondsen (58 procent) maken geen expliciete koppeling tussen de missie, visie en strategie. 42 procent maakt deze koppeling wel. Zonder koppeling betreft de rapportage een opsomming van missie, visie en strategie, zonder duidelijke uitleg hoe deze op elkaar inwerken. Ruim een derde van de pensioenfondsen betreft de kernwaarden van het pensioenfonds in de beschrijving van de missie, visie en strategie. Twee derde van de pensioenfondsen beschrijft de horizon voor de strategie, bij 40 procent is deze horizon langer dan vier jaar. Pensioenfondsen kiezen er vaak voor om alleen tekstueel over de missie, visie en strategie te rapporteren: minder dan 10 procent maakt gebruik van een figuur of tabel om de rapportage van missie, visie en strategie te illustreren. De reden hiervoor, zo blijkt uit de rondetafelgesprekken, is dat de rapportage in het jaarverslag niet is gericht op deelnemers. In aparte communicatie voor deelnemers, zoals verkorte jaarverslagen of video's, gebruiken pensioenfondsen meer visualisaties.

Stakeholderdialoog

Pensioenfondsen zien vaak vergelijkbare partijen als stakeholder, zo blijkt uit de enquête. Vaak genoemde stakeholders zijn deelnemers, werkgevers of het Verantwoordingsorgaan. Dit is te verwachten, het is immers de taak van het pensioenfonds: om voor de deelnemers en pensioengerechtigden een goede pensioenregeling te verzorgen. Deze directe belanghebbenden staan logischerwijs dan ook dicht bij het pensioenfonds. Sommige pensioenfondsen zien ook NGO's die zich op maatschappelijk verantwoord beleggen richten, als stakeholder. Deze NGO's staan verderaf van het pensioenfonds. Enkele pensioenfondsen voeren direct een dialoog met deze NGO's, maar voor de meeste pensioenfondsen loopt dit contact via de Pensioenfederatie, als vertegenwoordiger van de sector.

Alle pensioenfondsen noemen actieve en gewezen deelnemers als stakeholder en 84 procent noemt werkgevers als stakeholder. De meerderheid van de pensioenfondsen noemt ook pensioengerechtigden (65 procent), het

Verantwoordingsorgaan (VO) of Belanghebbendenorgaan (BO; 63 procent), toezichthouders (59 procent) en sociale partners (56 procent) als stakeholder. Pensioenfondsen geven in de enquête aan dat van alle genoemde stakeholders hebben het bestuur en bestuursbureau, de sociale partners en het VO of BO de grootste invloed op de strategie. In veel besturen, VO's of BO's hebben actieve deelnemers, werkgevers en pensioengerechtigden ook zitting, zij hebben via deze gremia ook invloed op de strategie.

Pensioenfondsen geven in rondetafelgesprekken aan dat een goede relatie met de stakeholders belangrijk is om de pensioenregeling goed uit te kunnen voeren voor alle betrokkenen. Pensioenfondsen vinden het daarom belangrijk in kaart te brengen welke stakeholders er zijn en hoe ze daarmee het meest effectief dialoog kunnen voeren. Per stakeholder kan de gewenste communicatiewijze namelijk verschillen. Ook kunnen de relevante stakeholders per type pensioenfonds (ondernemingspensioenfonds, bedrijfstakpensioenfonds, beroepspensioenfonds of APF) verschillen. Bij een ondernemingspensioenfonds is de Ondernemingsraad van het bedrijf een belangrijke stakeholder, maar bij het bedrijfstakpensioenfonds ligt de nadruk meer op koepelorganisaties. Er bestaat dus geen 'one-size-fits-all'-kader voor het in kaart brengen van stakeholders.

Uit de enquête volgt dat pensioenfondsen voornamelijk via gesprekken/vergaderingen de dialoog met de stakeholders voeren, bij driekwart van de stakeholders is dit één van de gebruikte communicatiewijzen. Daarnaast gebruiken pensioenfondsen relatief vaak persoonlijke mails of brieven, nieuwsbrieven en bijeenkomsten of webinars om met stakeholders die dialoog te voeren. De communicatiewijze die pensioenfondsen hanteren, verschilt per stakeholder en hangt samen met het doel dat een pensioenfonds met de dialoog nastreeft. Om de strategie te bespreken met stakeholders zoals sociale partners of de Raad van Toezicht, vinden er (formele) gesprekken plaats. Maar om de deelnemers en pensioengerechtigden op de hoogte te stellen van de gang van zaken bij het pensioenfonds en hun pensioen, volstaat in eerste instantie een nieuwsbrief.

De focus van de dialoog met stakeholders ligt in veel gevallen bij het (wederzijds) informeren en minder bij het gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen of het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, zo blijkt uit de enquête. Pensioenfondsen sluiten hier hun communicatiewijze op aan. Bij nieuwsbrieven ligt de nadruk op het zenden van informatie, bijvoorbeeld naar deelnemers en pensioengerechtigden. Het uitzetten van enquêtes onder deelnemers past weer goed bij het ophalen van informatie. In gesprekken en vergaderingen of tijdens persoonlijk contact, bijvoorbeeld met een adviseur, ligt er een grotere nadruk op een diepgaander dialoog, namelijk het gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen en het ontwikkelen van concrete nieuwe activiteiten.

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
1 Inleiding	1
1.1 Code Pensioenfondsen	1
1.2 Onderzoeksvragen	1
1.3 Leeswijzer	2
2 Methoden	3
2.1 Bureaustudie jaarverslagen	3
2.2 Enquête stakeholderdialoog	6
2.3 Rondetafelgesprekken	7
3 Inventarisatie missie, visie en strategie	9
3.1 De rol van missie, visie en strategie in het jaarverslag	9
3.2 Naleving norm 3 en norm 58	10
3.3 Inventarisatie naar thema	11
3.4 Inventarisatie naar type pensioenfonds	19
3.5 Voorbeelden rapportage	27
4 Stakeholderdialoog	28
4.1 De rol van stakeholders en de stakeholderdialoog	28
4.2 Steekproef	29
4.3 Wie zien pensioenfondsen als hun stakeholders?	30
4.4 Hoe voeren pensioenfondsen dialoog met de stakeholders?	34
4.5 Uitdagingen bij de stakeholderdialoog	39
5 Beschouwing	42
5.1 Conclusie	42
5.2 Vervolgonderzoek	42
Bijlage A Enquête stakeholderdialoog	44
Bijlage B Extra resultaten	46
Bijlage C Voorbeelden rapportage	53
Bijlage C.1 Missie	53
Bijlage C.2 Visie	54
Bijlage C.3 Strategie	57
Bijlage C.4 Overkoepelend	64

1 Inleiding

De Code Pensioenfondsen beschrijft normen voor goed pensioenfondsbestuur. In opdracht van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen analyseert SEO Economisch Onderzoek de rapportage over missie, visie en strategie en hoe pensioenfondsen de stakeholderdialoog vormgeven.

1.1 Code Pensioenfondsen

De Code Pensioenfondsen beschrijft 65 normen voor goed pensioenfondsbestuur. Deze normen richten zich op de drie functies van goed bestuur, namelijk besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen. De Code Pensioenfondsen is in 2014 opgesteld en in 2018 herzien door de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid, op aanbevelen van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen (hierna: Monitoringcommissie). De Code 2018 bestaat uit acht thema's:

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

De Monitoringcommissie publiceert jaarlijks een nalevingsrapportage over de Code. Deze rapportage betreft een onderzoek naar de naleving van de Code op alle normen of een thematisch onderzoek. In 2020 heeft SEO Economisch Onderzoek (SEO) de naleving van de Code over boekjaar 2019 geanalyseerd¹. In 2021 hebben onderzoekers van de Universiteit Leiden² een analyse uitgevoerd naar het intern toezicht bij pensioenfondsen, voor de nalevingsrapportage 2020-2021.

1.2 Onderzoeksvragen

Dit jaar voert SEO een gedeeltelijk nalevingsonderzoek en een verdiepende analyse uit voor de Monitoringcommissie. Het onderzoek richt zich op twee hoofdvragen:

1. Hoe rapporteren pensioenfondsen over de missie, visie en strategie?
2. Hoe geven pensioenfondsen de dialoog met stakeholders vorm?

De relevante normen voor hoofdvraag 1 zijn norm 3 en norm 58. Norm 3 stelt: *Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. Ook zorgt het voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast*

¹ Rougoor, W., & Verheuvél, N. (2020). Monitor Code Pensioenfondsen boekjaar 2019. SEO-rapport Nr. 2020-76, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek

² Van der Zwan, N. & Golka, P. (2022). Intern toezicht bij Nederlandse pensioenfondsen: Vertrouwen, diversiteit en de lerende organisatie. Instituut Bestuurskunde Universiteit Leiden 2022

toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij. Over deze norm hoeven pensioenfondsen niet te rapporteren, het is een zogeheten 'gedragsnorm'. Echter, de rapportageverplichting staat in norm 58: *Het bestuur geeft publiekelijk inzicht in missie, visie en strategie.* De toelichting bij norm 58 stelt daarbij: *Ook beschrijft het bestuur hierin of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt.*

De naleving op deze normen was in boekjaar 2019 hoog, zo bleek uit het eerdere onderzoek van SEO over de naleving van de Code (Rougoo & Verheuvél, 2020). 100 procent van de pensioenfondsen paste norm 3 toe, 98 procent gaf publiekelijk inzicht in de missie, visie en strategie (norm 58) en 99 procent gaf publiekelijk inzicht of de doelstellingen zijn bereikt.

De hoge nalevingscijfers bieden echter geen inzicht in de wijze waarop pensioenfondsen missie, visie en strategie noemen in het jaarverslag. Op verzoek van de Monitoringcommissie en om invulling te geven aan hoofdvraag één, geeft dit onderzoek daarom inzicht in de wijze waarop deze onderwerpen besproken worden door naast het vaststellen van de naleving, te inventariseren waarover en op welke wijze pensioenfondsen rapporteren. De toegepaste methode is afgestemd met de Monitoringcommissie.

Om invulling te geven aan hoofdvraag twee inventariseren we met een enquête onder pensioenfondsen hoe zij de dialoog met hun stakeholders vormgeven. Deze onderzoeksvraag relateert aan norm 27, die luidt: Het bestuur staat open voor kritiek en leert van fouten. Deze norm kent de volgende toelichting: Het bestuur is bereid om te luisteren naar belanghebbenden en derden. Het maakt periodiek een analyse van fouten, evalueert besluiten en beleid en heeft een goede klachtenregeling (zie ook de aanbeveling hierna). Bij hoofdvraag twee staan de volgende onderwerpen centraal: Wie zijn de stakeholders? Hoe belangrijk zijn deze stakeholders voor het pensioenfonds? Welke onderwerpen bespreekt het pensioenfonds met deze stakeholders? Op welke wijze en met welke frequentie communiceren pensioenfondsen met deze stakeholders? Dit geeft een breed beeld van hoe pensioenfondsen de stakeholderdialoog vormgeven en welke uitdagingen zij daarbij zien. De enquêtevragen zijn afgestemd met de Monitoringcommissie.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de onderzoeksmethoden en het onderzoekskader. Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten over de rapportage over missie, visie en strategie. De resultaten van de enquête over de stakeholderdialoog staan beschreven in hoofdstuk 4. Bijlage A geeft de enquêtevragen over de stakeholderdialoog weer. Bijlage B geeft inzicht in extra resultaten die niet in de hoofdtekst staan beschreven. Bijlage C beschrijft enkele voorbeelden van rapportage over missie, visie en strategie.

2 Methoden

Dit onderzoek analyseert de rapportage over missie, visie en strategie middels een bureaustudie van jaarverslagen van pensioenfondsen. In een enquête hebben pensioenfondsen inzicht gegeven in hun stakeholders en de dialoog. Deze resultaten zijn besproken in rondetafelgesprekken.

2.1 Bureaustudie jaarverslagen

2.1.1 Naleving norm 3 en norm 58

Het principe van de Code Pensioenfondsen is het 'pas-toe-of-leg-uit' principe. Pensioenfondsen moeten de normen toepassen, of mogen daarvan gemotiveerd afwijken. In beide gevallen is er sprake van naleving. De Code kent twee type normen: gedragsnormen en rapportagenormen. Gedragsnormen vereisen geen vermelding in het jaarverslag, maar bepalen wel wat het pensioenfonds (intern) moet doen. Bij rapportagenormen is er wel een rapportage in het jaarverslag of ander publiek beschikbaar document vereist. Ook hier kunnen pensioenfondsen toepassen of gemotiveerd afwijken. Als zij niet rapporteren wat vereist is en dit ook niet motiveren, dan is er sprake van niet-naleving. Tabel 2.1 beschrijft de classificaties voor nalevingsoordelen, die volledig overeenkomen met de methodiek in het onderzoek over boekjaar 2019.

Tabel 2.1 Methodiek naleving Code Pensioenfondsen

Naleving of niet-naleving	Oordeel	Uitleg
Naleving	Toepassing	Geen melding van afwijking in het jaarverslag
	Afwijking	Melding van afwijking in het jaarverslag, los van daarvoor gegeven motivering
Niet-naleving	Niet-naleving	Het pensioenfonds rapporteert niet de in de rapportagenorm gevraagde informatie

In het huidige onderzoek staan norm 3 en 58 centraal. Norm 3 is een gedragsnorm, norm 58 is een rapportagenorm, bestaande uit twee onderdelen. Daarom splitsen wij norm 58 op in norm 58a en norm 58b.

- **Norm 3:** Het bestuur stelt een missie, visie en strategie op. Ook zorgt het voor een heldere gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij.
- **Norm 58a:** Het bestuur geeft publiekelijk inzicht in missie, visie en strategie.
- **Norm 58b:** Het bestuur geeft publiekelijk inzicht of en in hoeverre het pensioenfonds de gestelde doelen heeft bereikt.

Er kan ook sprake zijn van niet-naleving op norm 58 indien een pensioenfonds wel één of twee aspecten beschrijft, maar niet alle drie.³ Bijvoorbeeld, bij een beschrijving van de missie en de strategie, zonder duidelijk te maken wat de visie is, is er sprake van niet-naleving.

³ In feite is dit gedeeltelijke niet-naleving, maar omdat de bepaling om rapportage over alle drie aspecten vraagt, betekent het ontbreken van één aspect het niet naleven van de gehele norm.

2.1.2 Inventarisering inhoud missie, visie en strategie

De focus van het onderzoek ligt op de onderliggende vraag: *welke onderwerpen zijn voor het bestuur nu zo van belang dat deze juist in de paragraaf ‘missie, visie en strategie’ zijn opgenomen?*

De Monitoringcommissie en de onderzoekers realiseren zich dat de focus op de paragraaf ‘Missie, visie en strategie’ niet alle aspecten van de rapportage over missie, visie en strategie raakt. Een rapportage over bijvoorbeeld risico’s kan kernachtig of zelfs impliciet zijn in het hoofdstuk over missie, visie en strategie. Vervolgens kan op verschillende plaatsen in het jaarverslag juist diepgaand zijn gerapporteerd over de risico’s. Het is mogelijk dat de kern van risicobeheersing terugverwijst naar de missie, visie en strategie, zonder dat daar risicobeheersing wordt genoemd. De missie, visie en strategie gaan dus impliciet wel over risicobeheersing, maar dit element komt in het onderzoek dan niet naar voren.

Na het vaststellen van de naleving van de Code inventariseren wij de inhoud van de missie, visie en strategie. De primaire vindplaats hiervoor is het jaarverslag. Indien een pensioenfonds zijn missie, visie en strategie niet in het jaarverslag rapporteert, zoeken wij de Actuariële en Bedrijfstechnische Nota (ABTN) op de website van het pensioenfonds. Indien daar wel de missie, visie en strategie beschreven staan, geldt dat als bron voor het onderzoek. Indien de ABTN niet beschikbaar is of de missie, visie en strategie niet beschrijft, dan geldt de website van het pensioenfonds als laatste zoekplaats.

Onderwerpen

Per thema (missie, visie of strategie) inventariseren we de inhoud van een rapportage van een pensioenfonds door een aantal vragen te beantwoorden, weergegeven in Tabel 2.2. Deze vragen zien op het benoemen van bepaalde onderwerpen. Per thema tellen wij het aantal genoemde onderwerpen per pensioenfonds. Dit geeft inzicht in de mate waarin pensioenfonds over deze onderwerpen rapporteren. Dit onderzoekskader is vooraf afgestemd met de Monitoringcommissie. Deze onderwerpen zijn naar boven gekomen na een analyse van 20 jaarverslagen als pilot en een analyse van welke onderwerpen te verwachten zijn bij missie, visie en strategie. Dit is geen uitputtende lijst en ook geen minimumvereiste. Het is goed mogelijk dat pensioenfonds voor andere onderwerpen kiezen als kernthema bij missie, visie en strategie. Het is ook mogelijk dat pensioenfonds zich in dit kernachtige hoofdstuk richten op een beperkt aantal onderwerpen, en de andere onderwerpen uitwerken in andere hoofdstukken. Het al dan niet benoemen van onderwerpen is dus uitdrukkelijk geen indicator voor of de rapportage wel of niet goed is. Een pensioenfonds kan ook heel inzichtelijk rapporteren zonder alle onderwerpen te noemen. Dit onderzoek betreft een inventarisatie van die onderwerpen. Bij enkele vragen staat het begrip ‘basishouding’ centraal. Dit zien wij als de duiding hoe een pensioenfonds tegen een onderwerp aankijkt en of het duidelijk is hoe het pensioenfonds met dit onderwerp omgaat.

Tabel 2.2 Onderzoekskader inventarisering inhoud missie, visie en strategie

Missie	Visie	Strategie
1. Beschrijft de missie de basishouding ten opzichte van het financiële beleid?	1. Beschrijft de visie hoe (het beste) pensioen wordt nagestreefd?	1. Beschrijft de strategie het financiële beleid?
2. Beschrijft de missie de basishouding ten opzichte van het veronderstelde risico?	2. Beschrijft de visie hoe het pensioenfonds tegenover de beleggingen staat?	2. Beschrijft de strategie het risicobeheerbeleid?
3. Beschrijft de missie de basishouding ten opzichte van de uitvoering van de pensioenregeling(en)?	3. Besteedt de visie aandacht aan de mate waarin risico’s bewust worden gelopen?	3. Beschrijft de strategie het communicatiebeleid?
		4. Beschrijft de strategie het uitvoeringsbeleid?

Missie	Visie	Strategie
4. Benoemt de missie (de belangen van) deelnemers en/of gewezen deelnemers?	4. Besteedt de visie aandacht aan de beschrijving van risico's?	5. Beschrijft de strategie het kostenbeleid?
5. Benoemt de missie (de belangen van) pensioengerechtigden?	5. Besteedt de visie aandacht aan de kosten van de uitvoering?	6. Besteedt de strategie aandacht aan de uitdagingen voor de strategie?
6. Hoeveel woorden telt de beschrijving van de missie?	6. Besteedt de visie aandacht aan de communicatie?	7. Benoemt de strategie op welke manier de uitvoering van de strategie wordt geëvalueerd?
	7. Hoeveel woorden telt de beschrijving van de visie?	8. Hoeveel woorden telt de beschrijving van de strategie?

Overkoepelende kenmerken

Verder onderzoeken wij voor elke rapportage dertien overkoepelende kenmerken, bijvoorbeeld de koppeling tussen missie, visie en strategie en de vormgeving van de rapportage. Daarbij staan de volgende vragen centraal, die wederom met de Monitoringcommissie vooraf zijn afgestemd:

1. Benoemt de missie, visie of strategie de kernwaarden van het pensioenfonds?
2. Koppelt het pensioenfonds de visie expliciet aan de missie?
3. Koppelt het pensioenfonds de strategie expliciet aan de visie?
4. Koppelt het pensioenfonds zowel missie, visie als strategie expliciet aan elkaar?
5. Benoemt het pensioenfonds de term 'goed huisvaderschap' in zijn jaarverslag?
6. Illustreert het pensioenfonds de missie visueel?
7. Illustreert het pensioenfonds de visie visueel?
8. Illustreert het pensioenfonds de strategie visueel?
9. Heeft het pensioenfonds een langetermijnhorizon (> 4 jaar) wat betreft missie, visie en strategie?
10. Zorgt het pensioenfonds voor een heldere gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus of risicomanagementcyclus?
 - a. Indien het antwoord op vraag 10 is ja: uit welke elementen bestaat deze cyclus?
11. Toetst het bestuur van het pensioenfonds periodiek de effectiviteit van zijn beleid of eigenrisicobeoordeling en stuurt het pensioenfonds het beleid zo nodig bij?
12. Beschrijft het pensioenfonds in de missie, visie en strategie wie hun stakeholders zijn?
13. Beschrijft het pensioenfonds in de missie, visie en strategie hoe het de belangen van stakeholders meeneemt?

Het rapporteren van de beleids- en verantwoordingscyclus (of risicomanagementcyclus) en de toetsing van de effectiviteit van het beleid (of de eigenrisicobeoordeling) zijn ook onderdeel van dit verkennende onderzoek. Deze laatste twee aspecten zijn onderdeel van norm 3, maar norm 3 vereist geen rapportage hierover. Wel inventariseren wij in hoeverre pensioenfonds hierover rapporteren.

Ten slotte registreren wij per thema de lengte van de passages waarin het pensioenfonds de missie, visie en strategie bespreekt. Een langere of kortere bespreking is uiteraard geen kwaliteitskenmerk, maar het verzamelen van deze informatie kan wel extra inzicht bieden. Als pensioenfonds die weinig onderwerpen noemen bijvoorbeeld veel tekst gebruiken, kan dat een indicatie zijn van breedsprakigheid. Het is echter ook mogelijk dat pensioenfonds die uitgebreider rapporteren, meer onderwerpen noemen, of dat pensioenfonds onderwerpen kernachtig bespreken en er dus minder woorden aan besteden.

Bovenstaand onderzoekskader passen wij toe voor de jaarverslagen van 153 pensioenfonds. Het DNB-register Pensioenfonds toont dat er 168 pensioenfonds op 31/12/2021 niet in liquidatie waren. De steekproef bevat

des 91 procent van alle pensioenfondsen. Van 15 pensioenfondsen was er op de uiterste peildatum (31/08/2022) geen jaarverslag beschikbaar. Dit zijn voornamelijk kleine pensioenfondsen.

2.2 Enquête stakeholderdialoog

Wij hebben met een enquête onder pensioenfondsen onderzocht wie de stakeholders van pensioenfondsen zijn en op welke wijze pensioenfondsen met hen dialoog voeren. Van de 161 pensioenfondsen die deze enquête ontvingen, hebben er 97 de enquête ingevuld, dat komt neer op 60,2 procent.⁴ De enquête is medio 2022 uitgezet. Ter voorbereiding zijn vier pensioenfondsen geïnterviewd over dit onderwerp. De bevindingen uit de interviews zijn verwerkt in de enquête. De definitieve enquête is vooraf met de Monitoringcommissie afgestemd.

In de enquête vragen wij pensioenfondsen om op te geven wie zij als stakeholders zien. Pensioenfondsen konden hier maximaal 10 partijen/organisaties opgeven. Deze vraag is van belang omdat pensioenfondsen op verschillende wijzen communiceren met verschillende stakeholders. Het is dus belangrijk om te weten wie de stakeholders zijn. Niet elke stakeholder is even belangrijk voor het pensioenfonds. Daarom hebben wij ook uitgevraagd hoe belangrijk de stakeholders zijn voor het uitvoeren van de strategie van het pensioenfonds. Dit aspect hangt samen met de invloed die stakeholders op de strategie van het pensioenfonds hebben. Ook dit hebben wij uitgevraagd. Daarnaast bleek uit de interviews met de vier pensioenfondsen dat het stakeholderveld de afgelopen jaren is verschoven. Om dit inzichtelijk te maken, vragen wij de pensioenfondsen ook om aan te geven of de invloed op de strategie de afgelopen vier jaar is toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen. Verder is het van belang om te weten welke onderwerpen het pensioenfonds met de stakeholders bespreekt. Dit kan namelijk verschillen per stakeholder.

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop pensioenfondsen de stakeholderdialoog vormgeven, vragen wij ze om per stakeholder aan te geven op welke wijze zij met deze stakeholder communiceren.⁵ Hier kunnen pensioenfondsen maximaal 10 communicatiewijzen per stakeholder opgeven. Deze communicatiewijzen hebben wij geclassificeerd en gegroepeerd en deze groepen worden weergegeven in dit rapport. De frequentie van communicatie kan verschillen. Een jaarverslag wordt maar eens per jaar uitgegeven, nieuwsbrieven bijvoorbeeld eens per maand en op bestuurlijk niveau heeft een pensioenfonds mogelijk meerdere keren per maand contact met de Raad van Toezicht of sociale partners. Dit brengen wij ook in kaart.

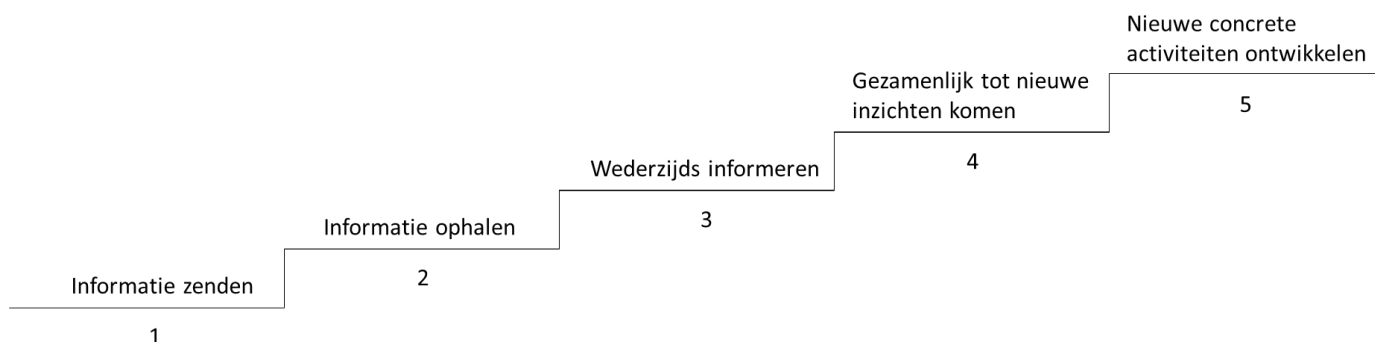
Een kernthema bij de stakeholderdialoog is hoe diepgaand de dialoog is. Een dialoog kan gericht zijn op het uitwisselen van informatie, zonder dat daar een concrete actie uit volgt. Een dialoog kan ook intensiever worden gevoerd, waarbij partijen dichter bij elkaar komen en er wel concrete acties uit volgen. Om de intensiteit van de dialoog in kaart te brengen, hanteren De Monitoringcommissie en SEO de *dialoogladder*. Bij een dialoog zijn verschillende niveaus denkbaar, elk niveau 'hoger op de ladder' is een diepgaander dialoog. Pensioenfondsen konden in de enquête aangeven waar de focus van een bepaalde communicatiewijze met een stakeholder lag:

1. Informatie zenden;
2. Informatie ophalen;
3. Wederzijds informeren;
4. Gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen;
5. Nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen.

⁴ Van 7 pensioenfondsen was er geen e-mailadres bekend

⁵ Hierbij gold geen peildatum, pensioenfondsen hebben de enquête beantwoord zoals de situatie op dat moment (medio 2022) was.

Figuur 2.1 De dialoogladder



Bron: SEO economisch onderzoek

De enquête bevat ook enkele algemene vragen, die niet gerelateerd zijn aan een specifieke stakeholder. Deze vragen betreffen de belangenafweging bij tegengestelde belangen en de rol van de dialoog hierbij. Daarnaast vragen wij naar uitdagingen die pensioenfondsen zien bij de stakeholderdialoog en welke veranderingen daarin gewenst zijn, of worden aangedragen door de stakeholders.

De volledige enquête staat in Bijlage A.

2.3 Rondetafelgesprekken

Na afronding van de bureaustudie en de enquête, heeft de Monitoringcommissie samen met SEO twee rondetafelgesprekken georganiseerd. Deze rondetafelgesprekken hadden als doel om de uitkomsten van de enquête en de bureaustudie in de juiste context te kunnen plaatsen. Bij de rondetafelgesprekken waren verschillende bestuurders, toezichthouders en medewerkers van pensioenfondsen aanwezig. Verspreid over twee sessies hebben 20 personen deelgenomen. In deze rondetafelgesprekken zijn de belangrijkste bevindingen uit de bureaustudie en enquête gepresenteerd en hebben de deelnemers hierop hun visie gedeeld.

Bij de rondetafelgesprekken zijn verdiepende groepsgesprekken georganiseerd. Bij gespreksronde 1 stond de inhoudelijke rapportage over missie, visie en strategie centraal. Bij gespreksronde 2 stonden de stakeholders van de pensioenfondsen, het betrekken van deze stakeholders bij de strategie en de evenwichtige belangenafweging bij tegenstrijdige belangen centraal. Gespreksronde 3 richtte zich op de dialoog met stakeholders, welke dialoogvorm gewenst is en wat goede voorbeelden van een diepgaand dialoog zijn. Daarbij stond de *dialoogladder* centraal, die de Monitoringcommissie en SEO hanteren voor dit onderzoek.

Voor dit onderzoek hadden de rondetafelgesprekken twee belangrijke functies. Ten eerste bieden de rondetafelgesprekken inzicht in wat er bij pensioenfondsen 'aan de achterkant' gebeurt. De dialoog met pensioenfondsen over de wijze waarop een jaarverslag tot stand komt of hoe pensioenfondsen in de praktijk de stakeholderdialoog ervaren, verrijkt de bevindingen van dit onderzoek. De rondetafelgesprekken maken duidelijk welke rol missie, visie en strategie in een jaarverslag hebben, en hoe pensioenfondsen in het algemeen tegen de stakeholderdialoog aankijken. Elk hoofdstuk begint dan ook met een weergave van de inzichten opgedaan tijdens de rondetafelgesprekken. Deze inzichten bieden vervolgens een kader voor de bevindingen uit de bureaustudie en de enquête.

Ten tweede dienen de rondetafelgesprekken ook ter validatie van de bevindingen van de bureaustudie en de enquête. Bepaalde nuances komen in de bureaustudie of enquête door de beperkte interactiemogelijkheden niet naar voren, maar die zijn verduidelijkt in de rondetafelgesprekken. Bepaalde bevindingen hadden een logische verklaring, terwijl dit niet duidelijk werd uit bijvoorbeeld de enquête. De rondetafelgesprekken bieden ook hier meer diepgang.

3 Inventarisatie missie, visie en strategie

De naleving van de Code Pensioenfondsen over missie, visie en strategie is hoog. Pensioenfondsen vullen de rapportage wel verschillend in. Er is voor pensioenfondsen ruimte om diepgaander over missie, visie en strategie te rapporteren, zonder dat het een afvinklijst van onderwerpen wordt.

Dit hoofdstuk bespreekt eerst de rol van missie, visie en strategie in het jaarverslag. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van de rol van de missie, visie en strategie in het jaarverslag zoals dat naar voren kwam uit de rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers van pensioenfondsen. Na een korte analyse van de naleving van de Code Pensioenfondsen op dit onderwerp, beschrijft dit hoofdstuk de onderwerpen die zijn genoemd bij missie, visie en strategie op basis van onze analyse van de jaarverslagen. Deze resultaten zijn ook uitgesplitst naar type pensioenfonds, bestuursmodel en grootteklasse. Bijlage C bevat een bloemlezing van voorbeelden van rapportage over missie, visie en strategie.

3.1 De rol van missie, visie en strategie in het jaarverslag

De missie en visie van het pensioenfonds staan vaak vast voor enkele jaren, zo stellen de deelnemers van de rondetafelgesprekken. De rapportage daarover is dus ook stabiel. De rapportage over strategie vraagt wel periodiek, soms jaarlijks, aandacht. De strategie verandert namelijk vaker dan de missie en visie. Ook al staat de strategie voor enkele jaren vast, dan kan de beschrijving ervan in het jaarverslag wel veranderen, bijvoorbeeld omdat recente ontwikkelingen meegenomen kunnen worden in de beschrijving hoe de strategie daarop inspeelt. Bij de rapportage over missie, visie en strategie is het van belang dat deze aansluit bij de beleavingswereld van de achterban, stellen pensioenfondsen. Het type pensioenfonds kan hierin een bepalende rol hebben. Zo geven pensioenfondsen aan dat deelnemers vaker een sterkere band voelen met een ondernemingspensioenfonds, omdat het 'het pensioenfonds van het bedrijf' is, bij andere typen pensioenfondsen is dat minder sterk. De rapportagestijl moet bij deze band aansluiten, dat verschilt dus per type pensioenfonds.

Het jaarverslag is doorgaans niet de plaats voor het communiceren van de missie, visie en strategie aan de stakeholders, zo komt uit de rondetafelgesprekken naar voren. Pensioenfondsen geven aan dat deelnemers meestal niet het jaarverslag lezen, pensioenfondsen hebben daarvoor een toegankelijker, en korter, verslag op de website. Deelnemers lezen deze kortere rapportages vaker dan het jaarverslag. Ook hebben sommige pensioenfondsen een filmpje van enkele minuten als verantwoording over het afgelopen jaar, deelnemers van pensioenfondsen geven aan dit te waarderen.

De rapportage in het hoofdstuk 'Missie, visie en strategie' is vaak kernachtig en op hoofdlijnen. De kernthema's van de strategie staan veelal in het hoofdstuk 'Missie, visie en strategie' beschreven. Echter, deze beschrijving is niet het enige wat pensioenfondsen over strategie rapporteren. Pensioenfondsen werken deze strategie vaak uit in aparte hoofdstukken of aparte, verplichte, documenten over bijvoorbeeld het beleggingsbeleid en het risicobeheerbeleid. Deze hoofdstukken en documenten bevatten vaak meer details over de strategie. Maar het hoofdstuk over missie, visie en strategie geeft wel de kernpunten aan, zo blijkt uit de rondetafelgesprekken.

De rapportage over missie, visie en strategie kan een kapstok zijn om hierover na te denken als bestuur van het pensioenfonds. Vertegenwoordigers van pensioenfonds geven daarbij aan dat een koppeling aan bijvoorbeeld de meerjarenagenda, de bestuurs- en beleidscyclus en de werking van het bestuursmodel van belang is om missie, visie en strategie te integreren in de bestuursstructuren. De agenda van bestuursvergaderingen kan bijvoorbeeld strategische punten altijd als eerste behandelen, dit geeft ook prioriteit aan deze onderwerpen. Daarnaast kan het bestuur, samen met bijv. de Raad van Toezicht en het VO, een heidag organiseren over missie, visie en strategie.

Daarnaast is de rapportage een verantwoording over het gevoerde beleid. Deelnemers aan de gesprekken stellen dat bij de beschrijving van de missie, visie en strategie een terugkoppeling naar de behaalde resultaten kan worden gemaakt, zodat duidelijk is in hoeverre het pensioenfonds de strategische doeleinden ook bereikt. Ze geven ook aan dat dit in de praktijk nog weinig gebeurt. Enkele van deze voorbeelden staan in Bijlage C beschreven. Verder geldt een koppeling van de missie, visie en strategie aan de kernwaarden van het pensioenfonds als een *best practice* om kort en krachtig de boodschap van het pensioenfonds over te brengen. Enkele voorbeelden hiervan zijn ook in Bijlage C opgenomen.

3.2 Naleving norm 3 en norm 58

De naleving op norm 3 is 100 procent en op norm 58 is deze 92,2 procent (Tabel 3.1). Van de pensioenfonds rapporteert 7,8 procent niet over missie, visie en strategie. Indien een van deze thema's mist in de rapportage, is dat aangemerkt als niet-naleving. In de praktijk rapporteren deze pensioenfonds wel over één of twee thema's, maar dan ontbreekt een ander thema. Er is sprake van afwijking als pensioenfonds de norm niet toepassen, maar wel uitleggen waarom ze dat niet doen. Dit is niet voorgekomen. Alle pensioenfonds rapporteren over de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt. Voor een groot deel komt dit neer op rapportage over de ontwikkeling van de dekkingsgraad in relatie tot de minimaal vereiste dekkingsgraad. Er zijn ook pensioenfonds die de beschrijving van de mate waarin doelen zijn behaald expliciet koppelen aan de strategie of het jaarplan. Deze pensioenfonds rapporteren dus uitgebreider over het bereiken van de doelstellingen.

Tabel 3.1 92 procent van pensioenfonds rapporteert over missie, visie en strategie

Norm	Toepassing	Afwijking	Niet-naleving
3	100,0 %	0,0 %	N.v.t.
58a	92,2 %	0,0 %	7,8 %
58b	100,0 %	0,0 %	0,0 %

Bron: Jaarverslagen van pensioenfonds, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

De naleving op norm 58a verschilt per pensioenfonds (Tabel 3.2). De naleving is het laagst bij beroepspensioenfonds (88,9 procent), gevolgd door ondernemingspensioenfonds (90,6 procent) en de naleving is het hoogst bij bedrijfstakpensioenfonds (95,3 procent) en APF-en (100 procent). Omdat de toepassing bij norm 3 en norm 58 100 procent is, is daar geen opsplitsing naar type pensioenfonds voor gemaakt.

Tabel 3.2 Naleving op norm 58a verschilt per type pensioenfonds

Type pensioenfonds	Aantal	Toepassing	Afwijking Norm 58a	Niet-naleving
APF	5	100,0 %	0,0 %	0,0 %

Type pensioenfonds	Aantal	Toepassing	Afwijking Norm 58a	Niet-naleving
Bedrijfstakpensioenfonds	43	95,3 %	0,0 %	4,7 %
Beroepspensioenfonds	9	88,9 %	0,0 %	11,1 %
Ondernemingspensioenfonds	96	90,6 %	0,0 %	9,4 %

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

De laagste naleving op norm 58 zit bij pensioenfondsen met een paritair bestuur (Tabel 3.3). Het merendeel van de pensioenfondsen heeft dit bestuursmodel. Bij omgekeerd gemengde besturen is de toepassing 95,2 procent, bij onafhankelijk (gemengde) besturen is de toepassing 100 procent. Deze laatste groep bevat slechts zes fondsen.

Tabel 3.3 Naleving op norm 58a verschilt per bestuursmodel

Bestuursmodel	Aantal	Toepassing	Afwijking Norm 58a	Niet-naleving
Omgekeerd gemengd	21	95,2 %	0,0 %	4,8 %
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Paritair bestuur/paritair gemengd	126	91,3 %	0,0 %	8,7 %

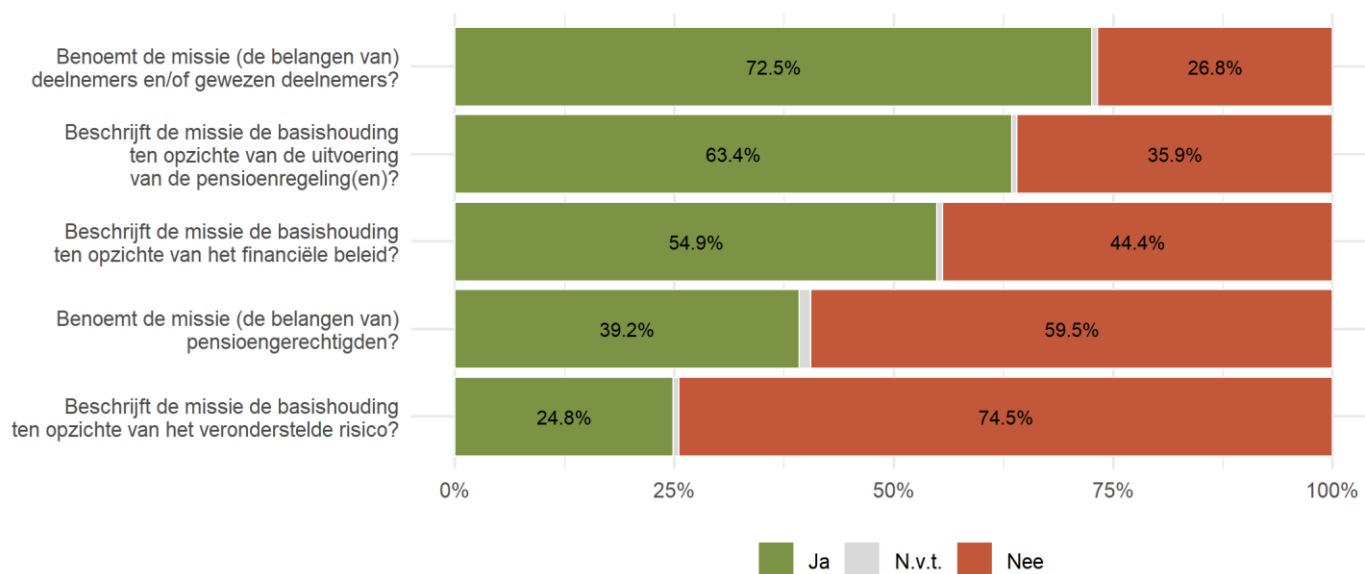
Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

3.3 Inventarisatie naar thema

3.3.1 Missie

Het overgrote deel (73 procent) van de pensioenfondsen benoemt de belangen van deelnemers en/of gewezen deelnemers in hun missie (Figuur 3.1). Ook de basishouding ten opzichte van de pensioenregeling en het financiële beleid worden in meer dan de helft van de missies genoemd (55 procent). Met 39 procent worden pensioenge-rechtigden minder vaak genoemd in de missie van pensioenfondsen dan (gewezen) deelnemers. Wel spreekt een aantal pensioenfondsen over ‘alle belanghebbenden’, zonder daarbij specifiek de (gewezen) deelnemers of pensioengerechtigden te noemen. De basishouding ten opzichte van het veronderstelde risico wordt het minst genoemd en ontbreekt in bijna driekwart van de missies (75 procent).

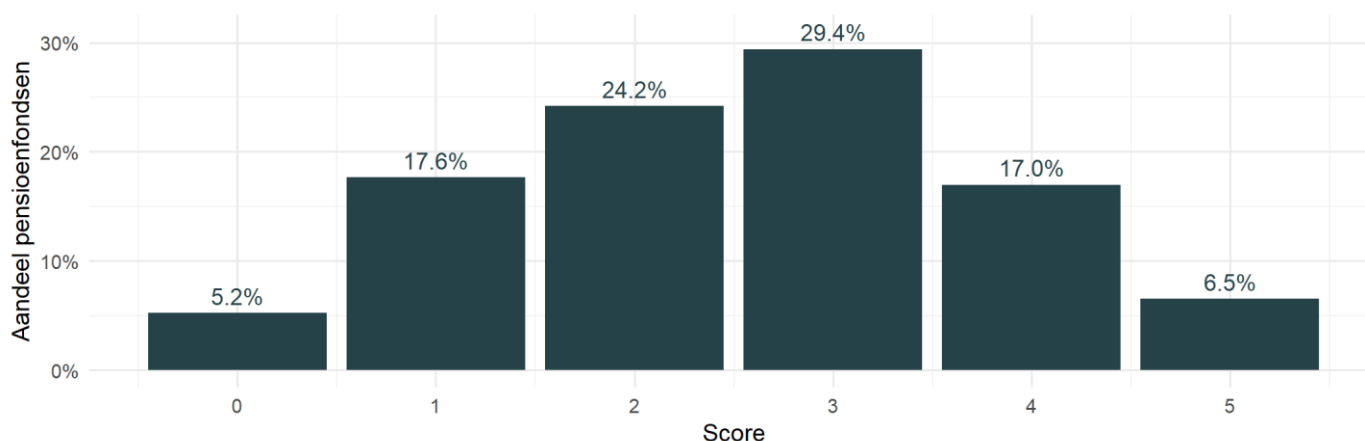
Figuur 3.1 Pensioenfondsen benoemen in hun missie voornamelijk de belangen van (gewezen) deelnemers en de basishouding ten opzichte van de uitvoering



Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

Een pensioenfonds beschrijft gemiddeld 2,5 onderwerpen van de vijf onderwerpen in zijn missie. 7 procent van de pensioenfondsen neemt alle vijf de bovengenoemde onderwerpen op in hun missie (Figuur 3.2). Het vaakst (29 procent) nemen pensioenfondsen drie van de vijf thema's op. 42 procent noemt één of twee thema's in de missie. Er zijn ook pensioenfondsen die geen van deze thema's opnemen in de missie, dit betreft 5 procent. Deze pensioenfondsen beschrijven in hun missie in de regel de formele doelstelling van het pensioenfonds. In de rondetafelgesprekken gaven pensioenfondsen aan dat niet per se alle onderwerpen genoemd moeten worden om een inzichtelijke missie te rapporteren. Een pensioenfonds kan er ook voor kiezen om een aantal onderwerpen kernachtig uit te werken in de missie, en de andere onderwerpen bij de visie of strategie te bespreken.

Figuur 3.2 Frequentie aantal onderwerpen benoemd in missieomschrijving

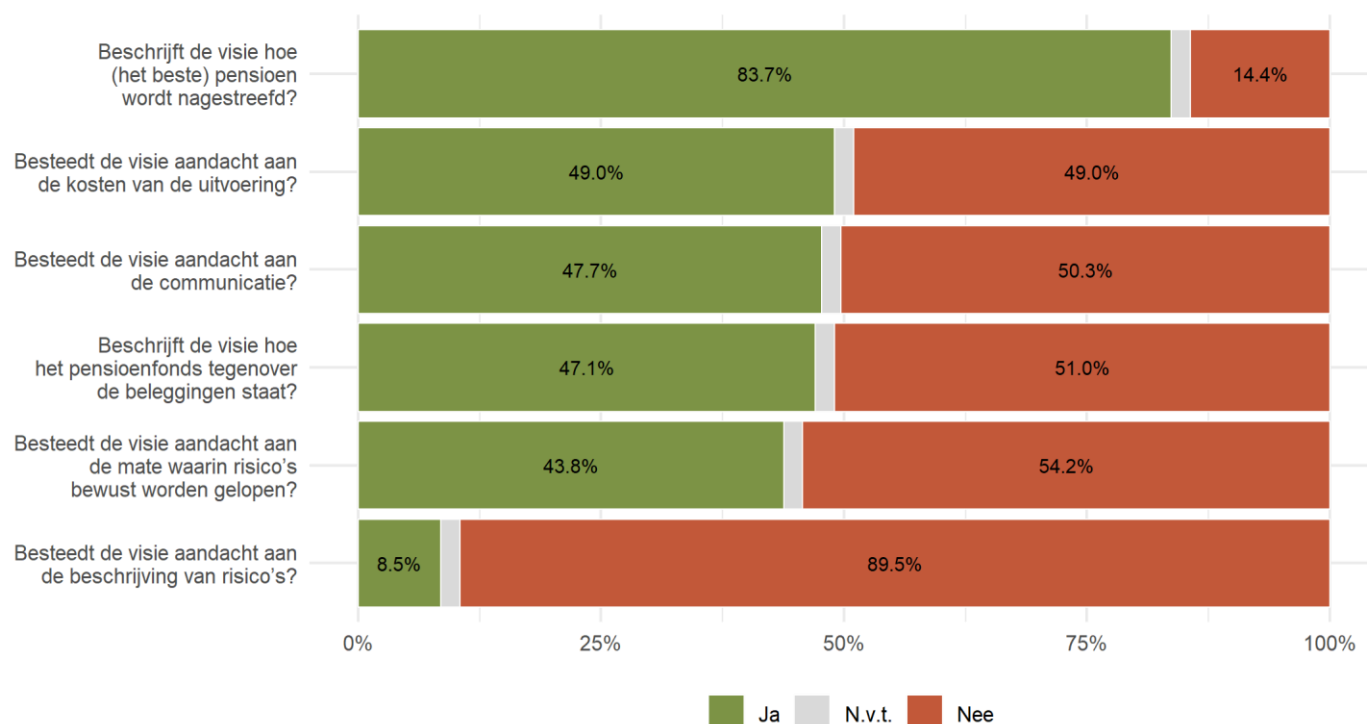


Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 152, omdat één pensioenfonds geen missie heeft gerapporteerd

3.3.2 Visie

In verreweg de meeste gevallen (84 procent) beschrijft de visie van een pensioenfonds hoe (het beste) pensioen nastreeft wordt (Figuur 3.3). Elk van de andere onderwerpen wordt in minder dan de helft van de gevallen benoemd. Het verschil daartussen is niet groot. Ongeveer evenveel pensioenfondsen besteden in de visie aandacht aan de kosten, de communicatie, de beleggingen en de risicohouding. Hoewel 44 procent van de pensioenfondsen in hun visiebeschrijving dus aangeeft hoe risico's bewust worden genomen, beschrijft maar 9 procent van de pensioenfondsen in de visie expliciet wat deze risico's zijn. Vrijwel alle pensioenfondsen beschrijven dit laatste onderwerp in technische bijlagen bij het jaarverslag. Maar rapportage in het hoofdstuk 'Missie, visie en strategie' is wel een signaal van het belang dat het pensioenfonds aan dit onderwerp hecht.

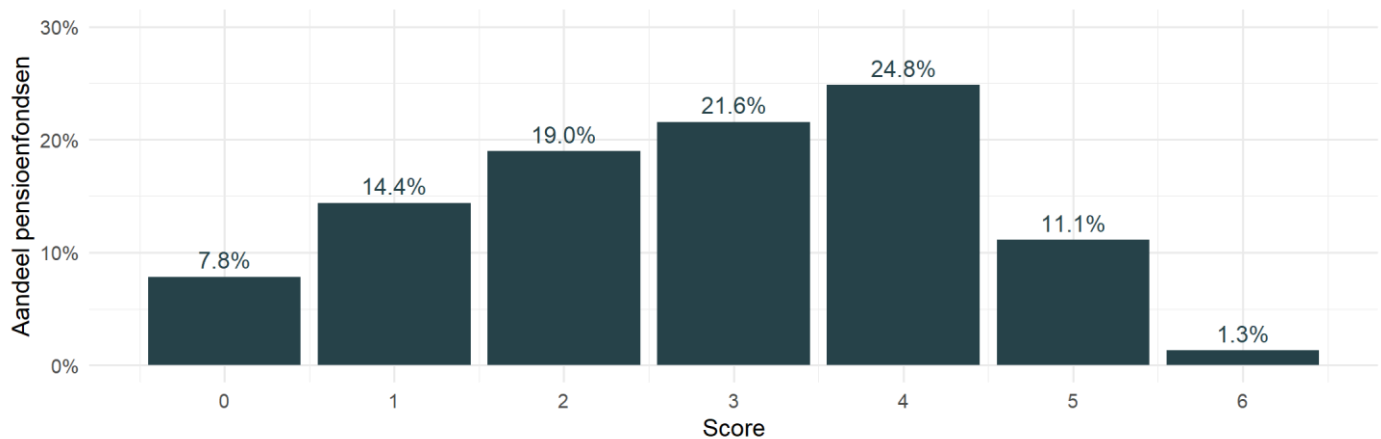
Figuur 3.3 Pensioenfondsen beschrijven in de visie hoe ze het beste pensioen nastreven, maar de onderwerpen die zij daarbij noemen, verschillen



Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

Pensioenfondsen noemen gemiddeld 2,8 van de zes onderwerpen in hun beschrijving van de visie. In de verdeling zien we dat 8 procent van de pensioenfondsen geen van de thema's noemt in hun visieomschrijving (Figuur 3.4). Door de andere pensioenfondsen worden veelal tussen de één en vijf onderwerpen besproken (80 procent). 11 procent bespreekt vijf van de zes thema's in hun visieomschrijving en slechts 1 procent bespreekt ze allemaal. Dit toont aan dat pensioenfondsen hun visie vaak verschillend vormgeven, en dat ze op bepaalde aspecten een accent leggen, maar minder vaak op alle geselecteerde aspecten.

Figuur 3.4 Frequentie aantal thema's benoemd in visieomschrijving

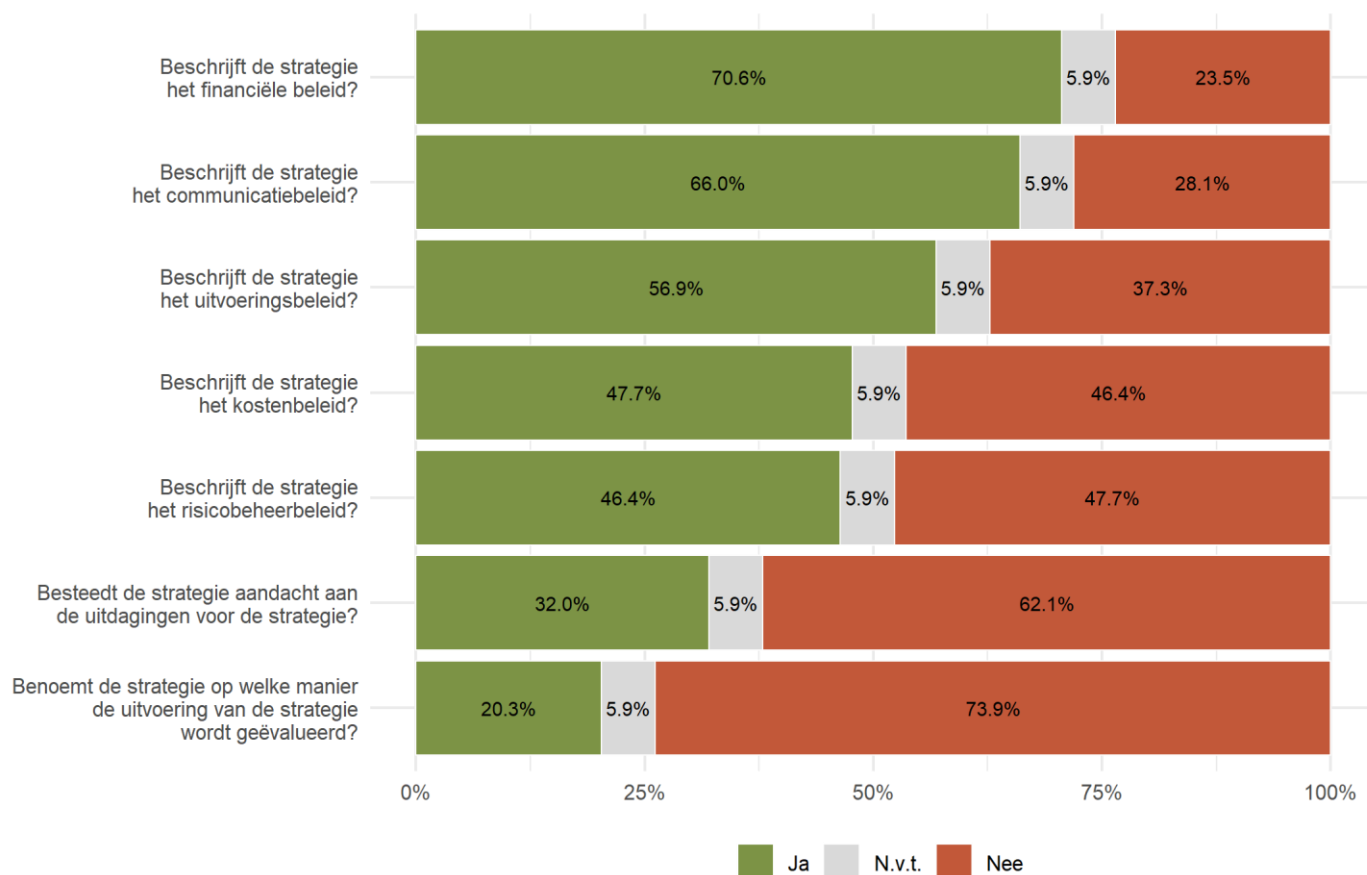


Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 152, omdat één pensioenfonds geen visie heeft gerapporteerd

3.3.3 Strategie

De meeste pensioenfondsen (71 procent) besteden in hun strategiebeschrijving aandacht aan het financiële beleid, zoals het beleggingsbeleid (Figuur 3.5). Ook meer dan de helft van de pensioenfondsen beschrijft daar het communicatiebeleid en het uitvoeringsbeleid (57 procent). Iets minder dan de helft beschrijft het kostenbeleid (48 procent) en het risicobeheerbeleid (46 procent). Relatief weinig pensioenfondsen staan stil bij de uitdagingen voor de strategie (32 procent). Een groot deel noemt bij de strategiebeschrijving wel het nieuwe pensioenstelsel, maar beschrijft daarbij niet in hoeverre en op welke wijze dat een uitdaging voor de strategie vormt. Eén op de vijf pensioenfondsen beschrijft ook op welke manier de uitvoering van de strategie wordt geëvalueerd.

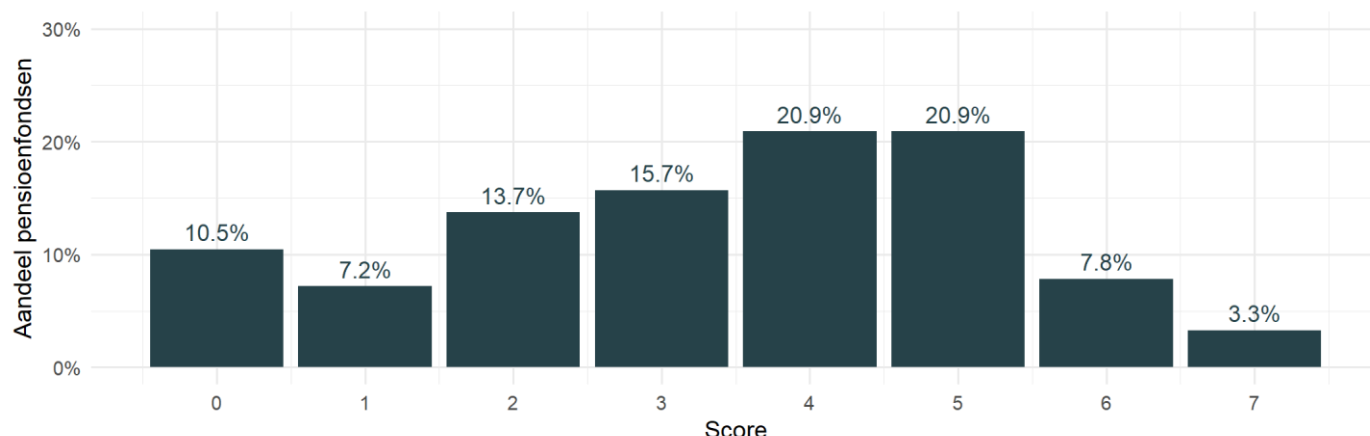
Figuur 3.5 Pensioenfondsen besteden in hun strategiebeschrijving de meeste aandacht aan het financiële beleid en communicatiebeleid, het minste aan de uitdagingen en evaluatie van de strategie



Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

Het gemiddeld aantal genoemde onderwerpen is 3,4 van de 7. Figuur 3.6 toont dat ongeveer 42 procent van de pensioenfondsen vier of vijf onderwerpen noemt bij de beschrijving van de strategie. Ook beschrijft 11 procent geen van de bovenstaande onderwerpen in de strategie, of beschrijft überhaupt niet de strategie. 11 procent beschrijft zes of zeven onderwerpen. Verder is het een interessante bevinding dat het aandeel gemiddeld genoemde onderwerpen bij missie (50 procent), visie (47 procent) en strategie (49 procent) vergelijkbaar is.

Figuur 3.6 Aantal genoemde onderwerpen bij strategie

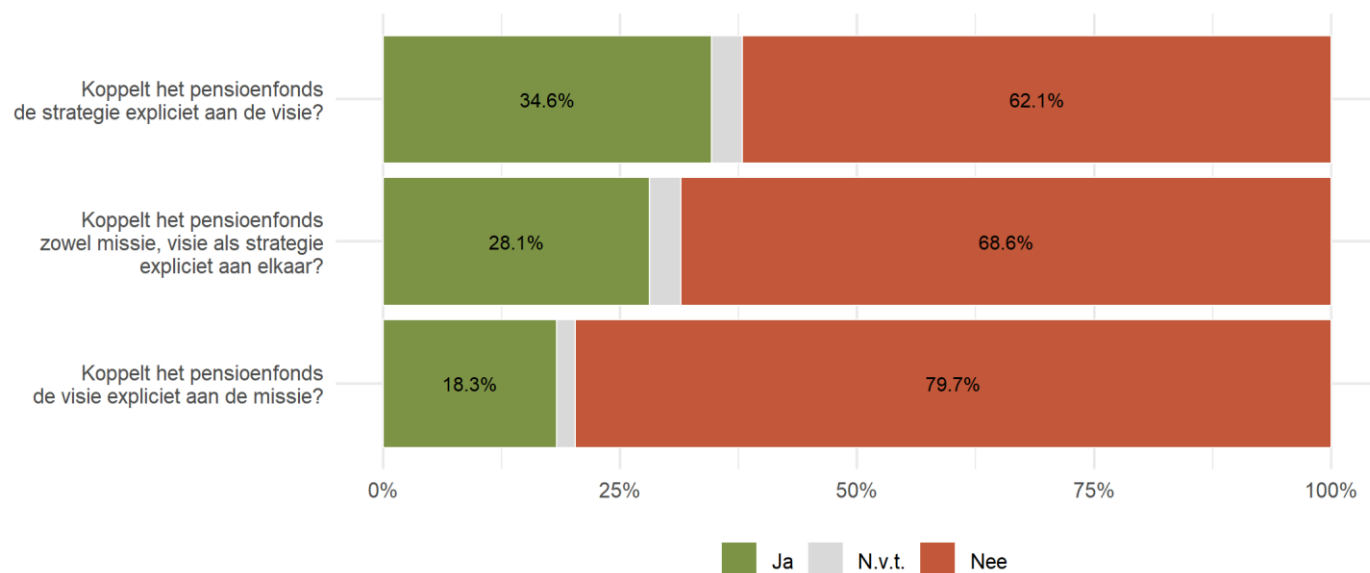


Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 147, omdat zes pensioenfondsen geen strategie hebben gerapporteerd

3.3.4 Overkoepelend

Alhoewel missie, visie en strategie doorgaans op dezelfde plek in het jaarverslag staan beschreven, koppelen pensioenfondsen deze onderwerpen minder vaak aan elkaar. Iets meer dan een derde koppelt de strategie expliciet aan de visie. Eén op de zes pensioenfondsen koppelt de visie expliciet aan de missie. 28 procent beschrijft expliciet dat de missie, visie en strategie met elkaar zijn verbonden. Andere pensioenfondsen noemen de missie, visie en strategie, maar beschrijven niet hoe deze met elkaar in verhouding staan.

Figuur 3.7 Missie, visie en strategie worden niet vaak expliciet in samenhang beschreven

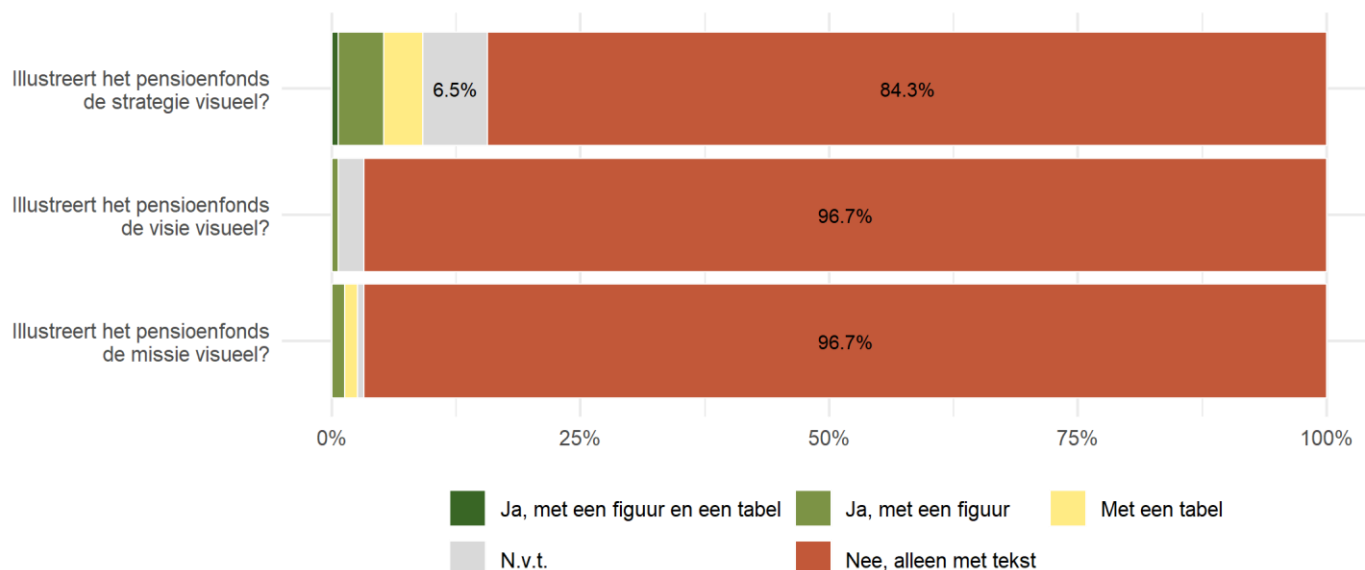


Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

97 procent van de pensioenfondsen beschrijft de missie en visie alleen met tekst, zonder een tabel of figuur (Figuur 3.8). Dit percentage is lager bij de beschrijving van de strategie, waarbij 9 procent van de pensioenfondsen de

beschrijving deels visueel maakt. In de rondetafelgesprekken gaven pensioenfondsen aan dat zij wel vaker de missie, visie en strategie visueel vormgeven, maar niet per se in het jaarverslag. Soms verduidelijken zij dit voor de deelnemers in een video op de website, of in een verkort jaarverslag voor deelnemers.

Figuur 3.8 Pensioenfondsen rapporteren bijna uitsluitend tekstueel over de missie, visie en strategie

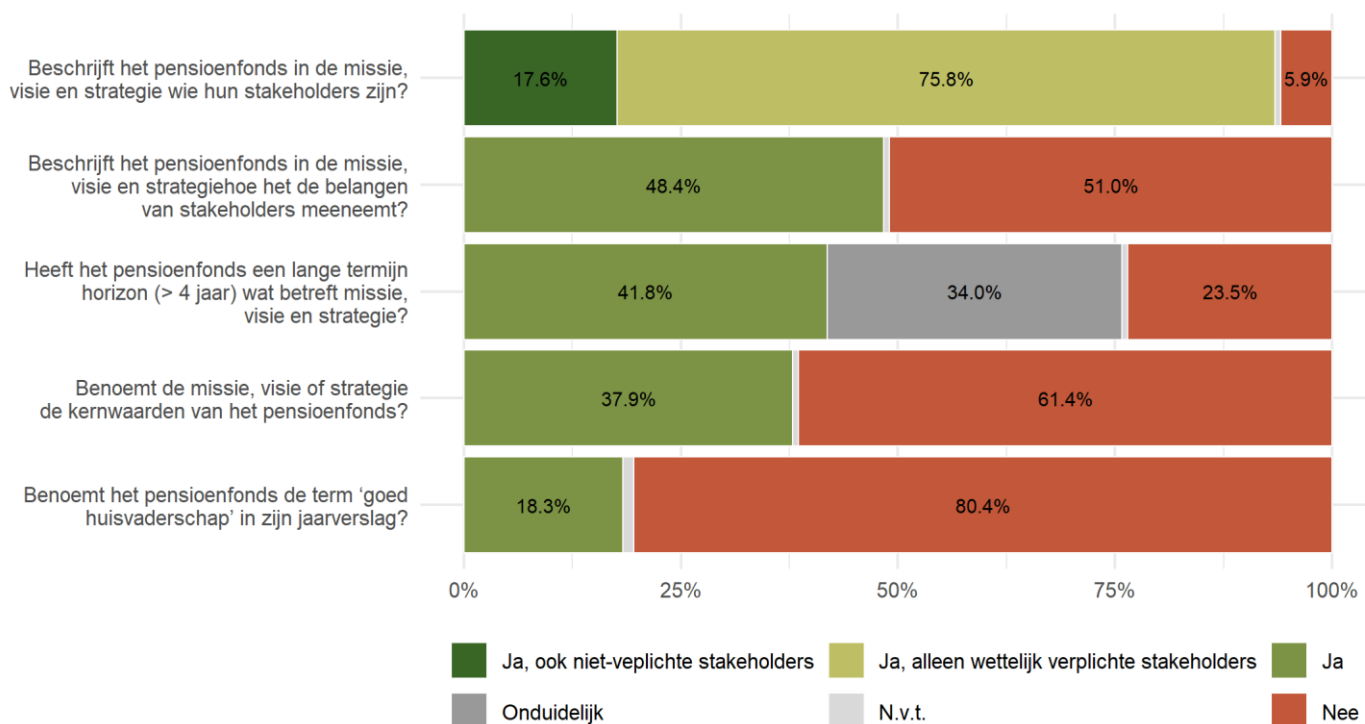


Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

Bijna alle pensioenfondsen beschrijven in hun missie, visie of strategie wie de stakeholders van het pensioenfonds zijn (Figuur 3.9). Driekwart noemt hierbij alleen de zogenaamde 'wettelijk verplichte stakeholders', zoals de (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en de werkgever/sponsor. Bijna 18 procent noemt ook andere partijen als stakeholder. Dit komt overeen met de bevindingen uit de enquête (zie volgende hoofdstuk). Minder dan de helft beschrijft echter hoe ze de belangen van de stakeholders meenemen.

42 procent van de pensioenfondsen heeft een langetermijnhorizon (> 4 jaar) voor de missie, visie en strategie, voor bijna een kwart is de horizon minder lang. Voor een derde is het onduidelijk welke termijn zij zien voor de uitvoering van de strategie. Verder noemt 38 procent van de pensioenfondsen hun kernwaarden bij de missie, visie of strategie. Ten slotte stelt de Code Pensioenfondsen het begrip 'Goed huisvaderschap (m/v)' centraal, wat neerslaat op zowel de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur, als de individuele verantwoordelijkheid van ieder bestuurslid. Echter, 80 procent van de pensioenfondsen noemt dit begrip niet expliciet in het jaarverslag.

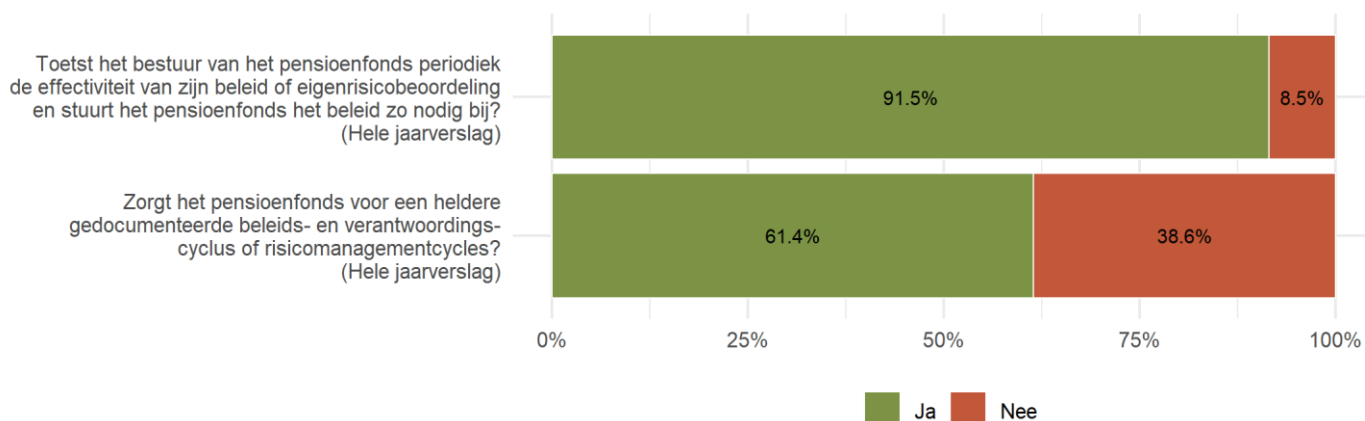
Figuur 3.9 De meeste pensioenfondsen beschrijven hun stakeholders, de helft beschrijft hoe de belangen worden meegenomen



Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

Onderdeel van norm 3 is dat het pensioenfonds “zorgt voor een heldere en gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt zo nodig bij”. Deze bepalingen vereisen geen rapportage, maar in dit onderzoek is wel geanalyseerd in hoeverre pensioenfondsen hierover rapporteren.

Figuur 3.10 Pensioenfondsen benoemen vaak de eigenrisicobeoordeling in het jaarverslag



Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek, N = 153

61 procent van de pensioenfondsen beschrijft in het jaarverslag de beleids- en verantwoordingscyclus of de risicomanagementcyclus. Daarbij rapporteren meer pensioenfondsen over de risicomanagementcyclus dan over de beleids- en verantwoordingscyclus. Verder rapporteert bijna 92 procent van de pensioenfondsen over het toetsen van de effectiviteit van de strategie of de eigenrisicobeoordeling. Hierbij geldt wederom dat het laatste vaker voorkomt in jaarverslagen dan het eerste.

Box 3.1 Uitgebreide rapportage bevat meer onderwerpen

Pensioenfondsen kunnen bondig of uitgebreid over de missie, visie en strategie rapporteren. Bondige rapportage kan kernachtig de boodschap overbrengen, maar het kan ook bondig zijn omdat belangrijke onderwerpen buiten beschouwing zijn gelaten. Uitgebreide rapportage kan veel belangrijke onderwerpen inhoudelijk beschrijven, maar kan ook wollig zijn en om de kern heen draaien. Bondige of uitgebreide rapportage is dus niet per se goed of slecht. Het is wel interessant om te analyseren hoe uitgebreid de meeste pensioenfondsen zijn. Daarbij speelt ook de vraag of een uitgebreidere rapportage samenhangt met het benoemen van meer onderwerpen, of dat een bondige rapportage ook kernachtig veel onderwerpen kan benoemen.

Een uitgebreidere passage over missie, visie of strategie bevat gemiddeld meer onderwerpen dan beknoptere passages (Figuur B.2). Langere teksten in de jaarverslagen lijken dus ook een hogere informatiewaarde te hebben. Het aantal genoemde onderwerpen voor visie, missie en strategie afzonderlijk hebben echter weinig samenhang. Een hoger aantal genoemde onderwerpen voor een van de onderdelen betekent dus niet dat hetzelfde pensioenfonds waarschijnlijk ook een hoger aantal genoemde onderwerpen heeft voor een ander onderdeel.

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2022)

3.4 Inventarisatie naar type pensioenfonds

Voor de interpretatie van verschillen tussen pensioenfondsen is het belangrijk op te merken dat het grootste deel van de pensioenfondsen een paritair of paritair gemengd bestuursmodel heeft. Er zijn 21 pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuursmodel en slechts zes pensioenfondsen met een onafhankelijk of onafhankelijk gemengd bestuursmodel. De verschillen in grootte hebben gevolgen voor de onderlinge vergelijkbaarheid van afwijkingen. Immers, een verschil van één pensioenfonds leidt bij de groep paritair of paritair gemengde bestuursmodellen tot een afwijking van minder dan 1 procentpunt, maar bij de groep onafhankelijk of onafhankelijk gemengde bestuursmodellen betekent dit een afwijking van 17 procentpunt. Ditzelfde geldt voor de vergelijking tussen typen pensioenfondsen: er zijn relatief veel bedrijfstakpensioenfondsen en ondernemingspensioenfondsen zijn, maar relatief weinig APF-en en beroepspensioenfondsen. Bij de kleinere groepen vertaalt één pensioenfonds dat een onderwerp wel of niet benoemt zich in een procentueel grotere afwijking. Bij de indeling naar grootteklassen bevat elke groep ongeveer evenveel pensioenfondsen en zijn verschillen dus beter te interpreteren.

3.4.1 Missie, visie en strategie

Bij de missie beschrijven pensioenfondsen met een paritair of paritair gemengd bestuur vaker de basishouding bij het financiële beleid, het risico en de belangen van pensioengerechtigden dan pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuur (Tabel 3.4). Pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuur noemen juist vaker de basishouding bij de uitvoering en de belangen van de deelnemers. De percentages bij onafhankelijk of onafhankelijk gemengde bestuursmodellen zijn lastig te vergelijken, omdat dit een zeer kleine groep betreft.

Ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen noemen veel onderwerpen in gelijke mate. Echter, 75 procent van de ondernemingspensioenfondsen noemt vaker de basishouding bij de uitvoering dan bedrijfstakpensioenfondsen (44 procent). Bij APF- en beroepspensioenfondsen lopen de percentages meer uiteen, maar door het lage aantal pensioenfondsen in deze groepen, zijn deze verschillen niet goed te interpreteren.

Kleinere pensioenfondsen staan in hun bespreking van de missie vaker stil bij de uitvoering van de pensioenregeling en de belangen van deelnemers. Grote pensioenfondsen noemen deze onderwerpen juist minder vaak. Wel besteden grote pensioenfondsen vaker aandacht aan het financiële beleid bij het bespreken van de missie. Bij middelgrote pensioenfondsen, in het tweede en derde kwartiel, zijn er weinig verschillen zichtbaar, behalve dat pensioenfondsen in het derde kwartiel het vaakst de belangen van pensioengerechtigden noemen.

Tabel 3.4 Onderwerpen benoemd in missie, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Missie benoemt				
		de basishouding t.o.v. het financiële beleid	de basishouding t.o.v. het veronderstelde risico	de basishouding t.o.v. de uitvoering van de pensioenregelingen	(de belangen van) deelnemers en/of gewezen deelnemers	(de belangen van) pensioengerechtigden
Onafhankelijk bestuur/ onafhankelijk gemengd	6	16,7%	0,0%	83,3%	66,7%	16,7%
Paritair bestuur/ paritair gemengd	126	57,9%	27,0%	61,9%	71,4%	42,1%
Omgekeerd gemengd	21	47,6%	19,0%	66,7%	81,0%	28,6%
APF	5	40,0%	20,0%	80,0%	80,0%	0,0%
Bedrijfstakpensioenfonds	43	51,2%	25,6%	44,2%	69,8%	41,9%
Beroepspensioenfonds	9	55,6%	11,1%	22,2%	77,8%	22,2%
Ondernemingspensioenfonds	96	57,3%	26,0%	75,0%	72,9%	41,7%
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	51,3%	33,3%	82,1%	79,5%	33,3%
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	50,0%	21,1%	63,2%	73,7%	39,5%
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	57,9%	26,3%	60,5%	68,4%	44,7%
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	60,5%	18,4%	47,4%	68,4%	39,5%

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

Pensioenfondsen met een paritair bestuur en pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuur benoemen de meeste onderwerpen in gelijke mate (Tabel 3.5). Er zijn wel kleine verschillen zichtbaar. Zo worden de visie op risico's en de visie op communicatie vaker beschreven bij pensioenfondsen met een paritair bestuur, maar pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd model noemen vaker de visie op beleggingen en de visie op de kosten van de uitvoering.

Tussen verschillende typen pensioenfondsen zijn er minder duidelijke verschillen. Ondernemingspensioenfondsen noemen vaker de visie op beleggingen, de visie op risico's en de visie op communicatie, maar bedrijfstakpensioenfondsen besteden meer aandacht aan de kosten van de uitvoering. Het valt op dat ondernemingspensioenfondsen in de missie relatief vaak aandacht besteden aan de uitvoering, maar in de visie minder vaak aandacht aan de kosten van uitvoering besteden.

De grootste pensioenfondsen noemen relatief vaker de visie op beleggingen en de visie op de kosten van de uitvoering. Kleine pensioenfondsen beschrijven juist aanmerkelijk minder vaak de visie op beleggingen. Pensioenfondsen in het derde kwartiel benoemen het vaakst de mate waarin risico's bewust worden gelopen. Bij de andere onderwerpen zijn er weinig grote verschillen tussen de verschillende grootteklassen.

Tabel 3.5 Onderwerpen benoemd in visie, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Visie beschrijft/besteedt aandacht aan					
		hoe (het beste) pensioen wordt nagestreefd	hoe het pensioenfonds tegenover de beleggingen staat	de mate waarin risico's bewust worden gelopen	de beschrijving van risico's	de kosten van de uitvoering	de communicatie
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	16,7%	16,7%	66,7%	33,3%	33,3%	0,0%
Paritair bestuur/paritair gemengd	126	87,3%	46,0%	43,7%	7,9%	49,2%	50,0%
Omgekeerd gemengd	21	81,0%	61,9%	38,1%	4,8%	52,4%	47,6%
APF	5	60,0%	40,0%	60,0%	0,0%	60,0%	40,0%
Bedrijfstakpensioenfonds	43	83,7%	46,5%	39,5%	7,0%	62,8%	44,2%
Beroepspensioenfonds	9	77,8%	33,3%	44,4%	11,1%	22,2%	55,6%
Ondernemingspensioenfonds	96	85,4%	49,0%	44,8%	9,4%	44,8%	49,0%
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	82,1%	35,9%	43,6%	7,7%	46,2%	46,2%
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	86,8%	50,0%	42,1%	13,2%	44,7%	44,7%
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	86,8%	47,4%	52,6%	10,5%	47,4%	52,6%
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	78,9%	55,3%	36,8%	2,6%	57,9%	47,4%

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

Ook bij de beschrijving van de strategie verschillen de resultaten per onderwerp tussen pensioenfondsen met een paritair bestuur en pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuur (Tabel 3.6). Pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuur noemen vaker het financiële beleid en het kostenbeleid. Pensioenfondsen met een paritair bestuur noemen juist de andere onderwerpen vaker. De resultaten komen sterk overeen met de resultaten bij de visie. Onderwerpen die bij de visie vaker werden genoemd door een bepaalde groep, worden ook bij de strategie vaker genoemd door dezelfde groep.

Ondernemingspensioenfondsen noemen vaker het financiële beleid, het risicobeheerbeleid en het uitvoeringsbeleid dan bedrijfstakpensioenfondsen. Bedrijfstakpensioenfondsen beschrijven relatief vaker het kostenbeleid en de uitdagingen voor de strategie. Van de bedrijfstakpensioenfondsen beschrijft 44 procent deze uitdagingen, terwijl ruim een kwart van de ondernemingspensioenfondsen dit doet. Ondernemingspensioenfondsen beschrijven wel vaker dan bedrijfstakpensioenfondsen op welke wijze de strategie wordt geëvalueerd. Ook hier sluiten de verschillen tussen de type pensioenfondsen aan bij de bevindingen over de genoemde onderwerpen in de visie.

Grote pensioenfondsen besteden het vaakst aandacht aan de uitdagingen voor de strategie, ongeveer 45 procent noemt dit. Bij de andere groepen noemt slechts 23 tot 34 procent dit. Ook noemen grote pensioenfondsen in hun strategie vaker het communicatiebeleid en het kostenbeleid, terwijl kleine pensioenfondsen vaker het risicobeheerbeleid en het kostenbeleid beschrijven. Het financiële beleid wordt in gelijke mate door de verschillende groepen genoemd.

Tabel 3.6 Onderwerpen benoemd in strategie, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Strategie beschrijft/besteedt aandacht aan						
		het financiële beleid	het risicobeheerbeleid	het communicatiebeleid	het uitvoeringsbeleid	het kostenbeleid?	de uitdagingen voor de strategie	op welke manier de uitvoering van de strategie wordt geëvalueerd
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	100,0%	83,3%	33,3%	66,7%	50,0%	16,7%	0,0%
Paritair bestuur/paritair gemengd	126	68,3%	46,8%	69,0%	57,9%	46,8%	34,1%	22,2%
Omgekeerd gemengd	21	76,2%	33,3%	57,1%	47,6%	52,4%	23,8%	14,3%
APF	5	60,0%	40,0%	60,0%	0,0%	60,0%	40,0%	
Bedrijfstakpensioenfondsen	43	65,1%	30,2%	53,5%	48,8%	51,2%	44,2%	11,6%
Beroepspensioenfondsen	9	66,7%	33,3%	66,7%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%
Ondernemingspensioenfondsen	96	71,9%	55,2%	71,9%	62,5%	43,8%	27,1%	27,1%

	Aantal pensioenfondsen	Strategie beschrijft/besteedt aandacht aan						
		het financiële beleid	het risico-beheerbeleid	het communicatiebeleid	het uitvoeringsbeleid	het kostenbeleid?	de uitdagingen voor de strategie	op welke manier de uitvoering van de strategie wordt geëvalueerd
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	71,8%	53,8%	59,0%	53,8%	51,3%	23,1%	20,5%
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	68,4%	50,0%	65,8%	57,9%	52,6%	26,3%	34,2%
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	71,1%	47,4%	63,2%	50,0%	39,5%	34,2%	13,2%
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	71,1%	34,2%	76,3%	65,8%	47,4%	44,7%	13,2%

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

Gemiddeld genomen noemen pensioenfondsen met een paritair of paritair gemengd bestuur meer onderwerpen in de missie dan pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuur, maar dit verschil is klein. Bij de visie is het verschil wederom klein, maar daar is het aantal genoemde onderwerpen hoger voor pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuur. Bij de strategie is wel een duidelijk verschil, pensioenfondsen met een paritair bestuur noemen gemiddeld 0,5 onderwerpen meer dan pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuursmodel. Voor pensioenfondsen met een onafhankelijk of onafhankelijk gemengd bestuur ligt het gemiddelde aantal onderwerpen bij missie en visie lager, maar dit betreft een kleine groep pensioenfondsen.

Ondernemingspensioenfondsen noemen meer onderwerpen bij de missie en strategie dan bedrijfstakpensioenfondsen, bij de visie is het gemiddeld aantal genoemde onderwerpen gelijk tussen deze groepen. Beroepspensioenfondsen en APF-en noemen bij de missie en visie wat minder onderwerpen. APF-en noemen bij strategie de meeste onderwerpen, maar dit betreft slechts een kleine groep pensioenfondsen.

Ten slotte is er weinig verschil zichtbaar tussen pensioenfondsen in verschillende grootteklassen. Kleine pensioenfondsen noemen de meeste onderwerpen bij de missie, pensioenfondsen in het derde kwartiel de meeste onderwerpen bij de visie en pensioenfondsen in het tweede kwartiel de meeste onderwerpen bij de strategie. Echter, de gemiddelden liggen dicht bij elkaar, met een verschil van maximaal 0,5.

Tabel 3.7 Aantal genoemde onderwerpen per thema, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Aantal genoemde onderwerpen bij		
		Missie	Visie	Strategie
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	1,8	1,7	3,5

	Aantal pensioenfondsen	Aantal genoemde onderwerpen bij		
		Missie	Visie	Strategie
Paritair bestuur/paritair gemengd	126	2,6	2,8	3,5
Omgekeerd gemengd	21	2,4	2,9	3,0
APF	5	2,2	2,6	4,0
Bedrijfstakpensioenfonds	43	2,3	2,8	3,0
Beroepspensioenfonds	9	1,9	2,4	2,7
Ondernemingspensioenfonds	96	2,7	2,8	3,6
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	2,8	2,6	3,3
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	2,5	2,8	3,6
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	2,6	3,0	3,2
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	2,3	2,8	3,5

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

3.4.2 Overkoepelend

Pensioenfondsen met een paritair bestuursmodel koppelen vaker expliciet de missie, visie en strategie aan elkaar dan pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd model (Tabel 3.8). Pensioenfondsen met een onafhankelijk bestuur doen dit ook relatief vaak. Tussen ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen zijn geen grote verschillen in de mate waarin zij missie, visie en strategie aan elkaar koppelen. Grote pensioenfondsen koppelen vaker de strategie aan de visie en zowel missie, visie en strategie expliciet aan elkaar, maar kleine pensioenfondsen koppelen weer vaker de visie aan de missie.

Tabel 3.8 Koppeling tussen missie, visie en strategie, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Het pensioenfonds koppelt		
		de visie expliciet aan de missie	de strategie expliciet aan de visie	zowel missie, visie en strategie expliciet aan elkaar
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	16,7%	83,3%	83,3%
Paritair bestuur/ paritair gemengd	126	19,0%	34,1%	27,0%
Omgekeerd gemengd	21	14,3%	23,8%	19,0%
APF	5	0,0%	40,0%	20,0%
Bedrijfstakpensioenfonds	43	23,3%	32,6%	25,6%
Beroepspensioenfonds	9	11,1%	44,4%	33,3%
Ondernemingspensioenfonds	96	17,7%	34,4%	29,2%
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	25,6%	28,2%	23,1%

	Aantal pensioenfondsen	Het pensioenfonds koppelt		
		de visie expliciet aan de missie	de strategie expliciet aan de visie	zowel missie, visie en strategie expliciet aan elkaar
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	18,4%	31,6%	26,3%
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	13,2%	34,2%	31,6%
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	15,8%	44,7%	31,6%

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

Pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuursmodel illustreren vaker hun missie, visie en strategie visueel, alhoewel dit percentage bij missie en visie onder de 10 procent ligt en bij strategie 24 procent is (Tabel 3.9). Tussen verschillende typen pensioenfondsen zijn slechts kleine verschillen zichtbaar; bedrijfstakpensioenfondsen en ondernemingspensioenfondsen hebben ongeveer dezelfde percentages. Grote pensioenfondsen illustreren de missie en strategie wel vaker dan kleine en middelgrote pensioenfondsen.

Tabel 3.9 Visuele rapportage over missie, visie en strategie, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Het pensioenfonds illustreert		
		de missie visueel	de visie visueel	de strategie visueel
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	0,0%	0,0%	0,0%
Paritair bestuur/paritair gemengd	126	1,6%	0,0%	7,1%
Omgekeerd gemengd	21	9,5%	4,8%	23,8%
APF	5	0,0%	0,0%	0,0%
Bedrijfstakpensioenfonds	43	2,3%	2,3%	9,3%
Beroepspensioenfonds	9	0,0%	0,0%	11,1%
Ondernemingspensioenfonds	96	3,1%	0,0%	9,4%
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	0,0%	0,0%	2,6%
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	2,6%	0,0%	5,3%
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	0,0%	0,0%	5,3%
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	7,9%	2,6%	23,7%

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

Pensioenfondsen met een paritair bestuur noemen vaker alle andere onderwerpen in de missie, visie en strategie dan pensioenfondsen met een omgekeerd model (Tabel 3.10). De enige uitzondering is het beschrijven wie de stakeholders zijn, dat doet 95 procent van de pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd bestuursmodel, tegenover 93 procent van de pensioenfondsen met een paritair bestuursmodel. Alle pensioenfondsen met een

onafhankelijk of onafhankelijk gemengd bestuur benoemen de stakeholders en op één ??benoemen ze expliciet dat ze een langetermijnhorizon hebben voor de missie, visie en strategie.

Tussen de typen pensioenfondsen zijn er geen eenduidige verschillen. Bedrijfstakpensioenfondsen noemen vaker de kernwaarden en de stakeholders, ondernemingspensioenfondsen noemen vaker de term 'goed huisvaderschap', hebben vaker een langetermijnhorizon en beschrijven ook vaker hoe het pensioenfonds de belangen van stakeholders meeneemt.

Ook bij de verschillende grootteklassen is geen eenduidige lijn zichtbaar. De grootste pensioenfondsen hebben het vaakst een langetermijnhorizon, maar noemen het minst vaak de term 'goed huisvaderschap'. Bij de andere onderwerpen is het percentage pensioenfondsen dat dit noemt het hoogst in het tweede en derde kwartiel.

Tabel 3.10 Verschillende aspecten van missie, visie en strategie, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Het pensioenfonds				
		benoemt de kernwaarden in de missie, visie of strategie	benoemt de term 'goed huisvaderschap' in zijn jaarverslag	heeft een lange termijn horizon (> 4 jaar) voor de missie, visie en strategie	beschrijft in de missie, visie en strategie wie zijn stakeholders zijn?	beschrijft in de missie, visie en strategie hoe het de belangen van stakeholders meeneemt
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	16,7%	16,7%	83,3%	100,0%	33,3%
Paritair bestuur/paritair gemengd	126	40,5%	21,4%	40,5%	92,9%	49,2%
Omgekeerd gemengd	21	28,6%	0,0%	38,1%	95,2%	47,6%
APF	5	20,0%	20,0%	100,0%	100,0%	60,0%
Bedrijfstakpensioenfonds	43	48,8%	16,3%	32,6%	95,3%	34,9%
Beroepspensioenfonds	9	44,4%	11,1%	22,2%	100,0%	77,8%
Ondernemingspensioenfonds	96	33,3%	19,8%	44,8%	91,7%	51,0%
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	20,5%	23,1%	30,8%	94,9%	38,5%
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	44,7%	26,3%	39,5%	94,7%	55,3%
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	44,7%	18,4%	47,4%	89,5%	52,6%
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	42,1%	5,3%	50,0%	94,7%	47,4%

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

Pensioenfondsen met een paritair of paritair gemengd bestuursmodel beschrijven vaker de beleids- en verantwoordingscyclus of risicomanagementcyclus dan pensioenfondsen met een omgekeerd gemengd model. Ook beschrijven pensioenfondsen met een paritair model vaker of de effectiviteit van het eigen beleid of de

eigenrisicobeoordeling (ERB) getoetst is. Ondernemingspensioenfondsen beschrijven vaker de beleids- en verantwoordingscyclus en bedrijfstakpensioenfondsen vaker de toetsing van de effectiviteit van het beleid of de ERB. Pensioenfondsen in het derde kwartiel, dus middelgrote pensioenfondsen, beschrijven deze onderwerpen het vaakst, maar de verschillen met de andere grootteklassen zijn niet groot.

Tabel 3.11 Rapportage over beleids- en verantwoordingscyclus en toetsing effectiviteit van beleid, uitgesplitst naar bestuursmodel, type pensioenfonds en grootteklasse

	Aantal pensioenfondsen	Het pensioenfonds	
		zorgt voor een heldere gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus of risicomanagementcyclus	toetst periodiek de effectiviteit van zijn beleid of eigenrisicobeoordeling en stuurt het beleid zo nodig bij
Onafhankelijk bestuur/onafhankelijk gemengd	6	83,3%	100,0%
Paritair bestuur/paritair gemengd	126	61,9%	92,1%
Omgekeerd gemengd	21	52,4%	85,7%
APF	5	60,0%	100,0%
Bedrijfstakpensioenfonds	43	48,8%	93,0%
Beroepspensioenfonds	9	77,8%	88,9%
Ondernemingspensioenfonds	96	65,6%	90,6%
Beheerd vermogen 1e kwartiel (kleinste)	39	61,5%	92,3%
Beheerd vermogen 2e kwartiel	38	60,5%	94,7%
Beheerd vermogen 3e kwartiel	38	65,8%	97,4%
Beheerd vermogen 4e kwartiel (grootste)	38	57,9%	81,6%

Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO Economisch Onderzoek

3.5 Voorbeelden rapportage

Bijlage C bevat een selectie aan voorbeelden van rapportage over missie, visie, strategie en enkele overkoepelende kenmerken. Deze bijlage bevat passages van verschillende pensioenfondsen. Deze dienen ter inspiratie voor pensioenfondsen om de rapportage vorm te geven. Het betreft een selectie van SEO, die niet noodzakelijk de selectie van de Monitoringcommissie is.

4 Stakeholderdialoog

Pensioenfondsen hebben verschillende stakeholders, deze bevinden zich voornamelijk dicht bij het pensioenfonds. Pensioenfondsen voeren op verschillende manieren dialoog, waarbij de aandacht vooral ligt op het (wederzijds) informeren en minder op het komen tot nieuwe gezamenlijke inzichten.

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de enquête over de stakeholderdialoog. Eerst schetsen wij, op basis van de rondetafelgesprekken, de achtergrond van de rol van stakeholders en de stakeholderdialoog bij pensioenfondsen. De verdere analyse van de enquête benoemt onder meer welke partijen de stakeholders zijn, in hoeverre dit belangrijke stakeholders zijn, welke onderwerpen pensioenfondsen met hen bespreken en wat de invloed van deze stakeholders op de strategie is. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk welke communicatiewijzen pensioenfondsen hanteren, waar hierbij de focus van de communicatie ligt en hoe dit verschilt per stakeholder.⁶

4.1 De rol van stakeholders en de stakeholderdialoog

Pensioenfondsen tonen veel overeenkomsten in wie zij als stakeholder zien, zo blijkt uit de rondetafelgesprekken. Pensioenfondsen stellen dat zij een duidelijke taak hebben, waarbij het ook duidelijk is wie de belanghebbenden zijn. De deelnemers (actief en gewezen), de pensioengerechtigden, de werkgevers en de sociale partners hebben allen belang bij een goede pensioenregeling bij het pensioenfonds. Daarnaast zijn er enkele fondsorganen die een speciale plek innemen en ook speciale bevoegdheden hebben, zoals de Raad van Toezicht, een Verantwoordingsorgaan (VO), een Belanghebbendenorgaan (BO) of een visitatiecommissie. Pensioenfondsen lichten toe dat deze stakeholders dicht bij het pensioenfonds staan, maar in zekere zin ook in de maatschappij. De koepelorganisatie voor pensioenfondsen, de Pensioenfederatie, onderhoudt veel contact met andere stakeholders, zoals de politiek, NGO's en kennisinstituten zoals Netspar. Pensioenfondsen gaven in de gesprekken aan dat zij zelf minder contact hebben met deze stakeholders, want dat vindt dus plaats via de Pensioenfederatie.

Het is voor pensioenfondsen belangrijk om te analyseren wie de stakeholders zijn om een goede en breed gedragen uitvoering van de pensioenregeling te bevorderen voor alle betrokkenen. Dat zijn de deelnemers van de rondetafelgesprekken met elkaar eens. Het is daarbij belangrijk om te analyseren welke krachtenvelden er spelen, wat de gewenste uitkomst is van dialoog met stakeholders, welke communicatiestrategie daarbij past en hoe dit periodiek geactualiseerd kan worden. Per type pensioenfonds (ondernemingspensioenfonds, bedrijfstakpensioenfonds etc.) kunnen de stakeholders verschillen. Bij een ondernemingspensioenfonds is de Ondernemingsraad van het bedrijf een belangrijke stakeholder, maar bij het bedrijfstakpensioenfonds ligt dat anders, daar ligt meer de nadruk op koepelorganisaties. Er bestaat dus geen 'one-size-fits-all'-kader voor de analyse van stakeholders, stellen de deelnemers van de rondetafelgesprekken.

Het is aan het bestuur van het pensioenfonds om aan evenwichtige belangenafweging te doen, stellen de pensioenfondsen in de rondetafelgesprekken. Dit kan uitdagend zijn in een complex stakeholderlandschap met tegenstrijdige belangen, bijvoorbeeld als werkgevers en deelnemers andere belangen hebben bij een aanpassing van

⁶ Dit hoofdstuk bespreekt geen kruisverbanden tussen de rapportage over missie, visie en strategie en de stakeholderdialoog. Een analyse naar de relatie tussen het aantal genoemde onderwerpen in missie, visie en strategie en de mate waarin dialoog wordt gevoerd, wijst uit dat er geen correlatie tussen beide onderwerpen bestaat.

de premie. Het is dan aan het bestuur om tussen de individuele belangen het collectieve belang centraal te stellen. Hierbij kunnen de missie en visie van het pensioenfonds helpen, stellen de pensioenfonds. Het bestuur moet alle belangen afwegen, maar hoeft niet elk belang te volgen. De missie en visie bieden houvast bij de koers van het pensioenfonds en bieden een toetssteen voor een besluit om te analyseren of dit in lijn is met de koers van het pensioenfonds. Pensioenfonds zien het ideaalbeeld als een situatie waarin een besluit van het bestuur zo kan worden uitgelegd, dat de stakeholders het begrijpen en denken 'zo had ik ook een besluit genomen'.

Pensioenfonds voeren op verschillende manieren de dialoog met verschillende stakeholders, zo blijkt uit de gesprekken. Per stakeholder bespreken pensioenfonds andere (soms overlappende) onderwerpen en kiezen daarvoor de communicatievorm die het best daarbij past. Voor veel deelnemers en pensioengerechtigden is informatievoorziening bijvoorbeeld voldoende, daar past dan een nieuwsbrief of een informatieve e-mail bij. Sommige deelnemers hebben ook geen behoefte aan een verdere of diepere dialoog. Pensioenfonds ontvangen soms bij enquêtes naar risico- of ESG-voorkeuren de reactie "Het pensioenfonds is toch de expert, waarom wordt mij dit gevraagd?" Maar pensioenfonds zoeken in het algemeen wel naar manieren om deelnemers, met name jongere deelnemers, te betrekken bij het pensioenfonds. Dit doen ze o.a. via filmpjes en WhatsAppgroepen.

Met sociale partners of de Raad van Toezicht communiceren pensioenfonds op een ander niveau dan met deelnemers. Bij deze dialoog past vaak een (formeel) gesprek of vergadering, zo geven de pensioenfonds aan. Dan staan bijvoorbeeld strategie of de inrichting van de pensioenregeling ter discussie. Deze gesprekken zijn vaak 'hoger' op de dialoogladder dan de communicatie met deelnemers. Met stakeholders, zoals de toezichthouder, de uitvoeringsorganisatie, de sleutelfunctiehouders, vindt de dialoog op een andere wijze plaats dan met sociale partners, VO of Raad van Toezicht. De eerste stakeholders zijn doorgaans minder 'beïnvloedbaar', maar hebben mogelijk wel veel invloed op het pensioenfonds. Vanwege de huidige rollen, richt de dialoog zich meer op wederzijds informeren dan op het gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen. Dat is volgens pensioenfonds wel uiteindelijk het doel, juist omdat deze stakeholders van belang zijn bij de uitvoering van de pensioenregeling.

In het algemeen is direct, persoonlijk contact de beste communicatievorm om een diepgaande dialoog te voeren. Voor deelnemers kunnen dit regionale bijeenkomsten zijn, voor sociale partners persoonlijke gesprekken met het bestuur. Het is in alle gevallen belangrijk om de basishouding van de dialoog helder te hebben: wat is het doel van de dialoog? Daarbij komt dat de locatie, vergadervorm, samenstelling van gespreksgroep of een onafhankelijk gespreksleider een positieve bijdrage kunnen leveren aan de dialoog, mits dit past bij het doel van het gesprek.

4.2 Steekproef

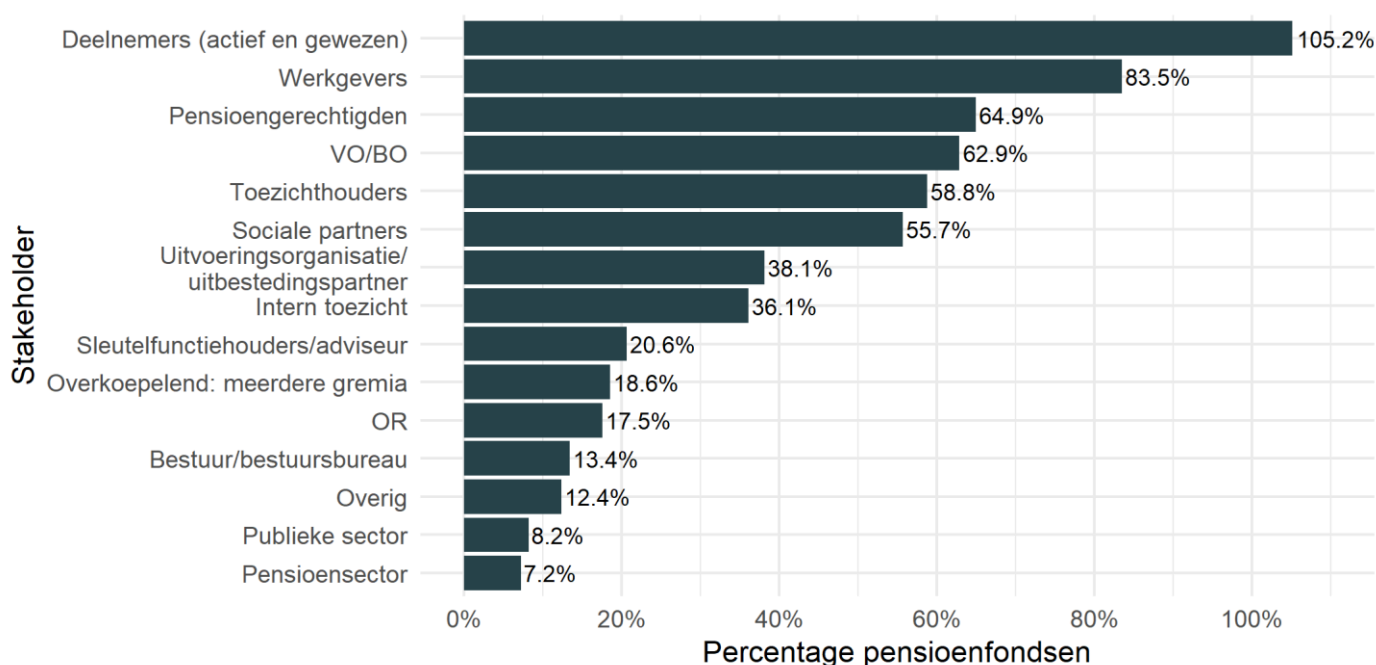
De steekproef van de enquête bestaat uit 97 pensioenfonds, waarvan 56 ondernemingspensioenfonds, 31 bedrijfstakpensioenfonds, 5 APF-en, 4 beroepspensioenfonds en 1 pensioenfonds dat zich niet in deze categorieën kan vinden. De pensioenfonds verschillen in grootte, de steekproef bevat zowel kleine, middelgrote als grote pensioenfonds en geeft daarbij een gevarieerd beeld van het pensioenlandschap weer.

4.3 Wie zien pensioenfondsen als hun stakeholders?

Stakeholders

Deelnemers (actief en gewezen)⁷ zijn de vaakst genoemde stakeholder voor de pensioenfondsen (Figuur 4.1). Daarnaast noemt bijna 85 procent van de pensioenfondsen de werkgevers als stakeholder. Pensioengerechtigden, VO/BO, toezichthouders (zoals DNB/AFM) en sociale partners (vakbonden en werkgeverskoepels) zijn ook meer dan de helft genoemd. Het intern toezicht is door 36 procent genoemd, een vijfde noemt sleutelfunctiehouders of adviseurs en slechts 7 procent noemt de pensioensector (Pensioenfederatie of andere pensioenfondsen) als stakeholder. 12 procent noemt overige stakeholders, daaronder zijn bijvoorbeeld media, NGO's, deskundigen zoals Netspar en Actuariel genootschap genoemd. Een zesde noemt 'Overkoepelend: meerdere gremia', deze pensioenfondsen combineerden bijvoorbeeld deelnemers en gepensioneerden, of verschillende interne en externe organen. Deze konden niet worden ondergebracht bij andere categorieën.

Figuur 4.1 Pensioenfondsen noemen het vaakst deelnemers en werkgevers als stakeholders



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 97 pensioenfondsen. Het percentage pensioenfondsen dat 'Deelnemers (actief en gewezen)' noemt, is hoger dan 100 procent omdat de opgegeven antwoorden zijn samengebracht in categorieën. Pensioenfondsen die separaat 'actieve deelnemers' en 'gewezen deelnemers' noemen, hebben dus tweemaal de categorie 'Deelnemers (actief en gewezen)'

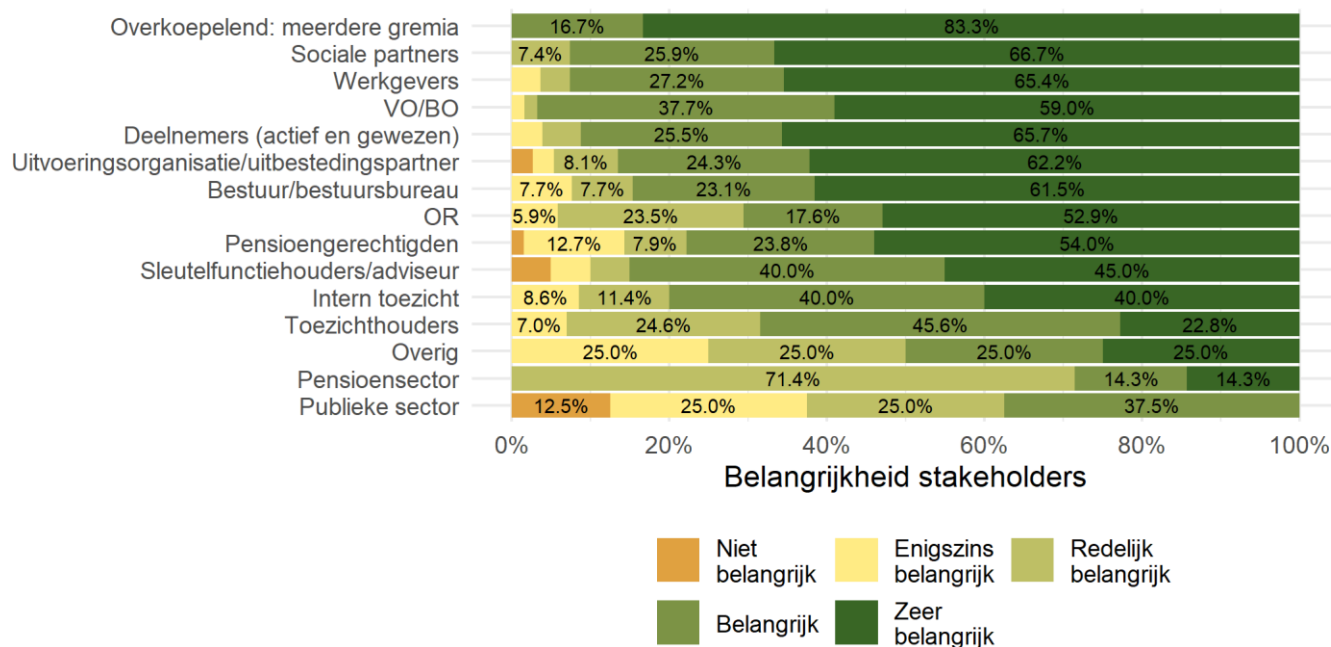
Belang van stakeholders voor het pensioenfonds

Er is weinig onderscheid in de mate waarin pensioenfondsen hun stakeholders belangrijk vinden (Figuur 4.2). Gemiddeld genomen geven pensioenfondsen aan dat "Overkoepelend: meerdere gremia" de meest belangrijke stakeholder is, maar slechts 19 procent geeft aan dat dit een stakeholder is. Van de vaker voorkomende stakeholders zijn sociale partners, werkgevers, de VO/BO en deelnemers de belangrijkste stakeholders. Echter, het verschil met

⁷ Het gaat hierbij niet om gepensioneerden, die ook weleens onder de noemer 'deelnemer' worden geschaard, dat is een separate groep.

andere stakeholders is klein. Wel is duidelijk dat toezichthouders en de publieke sector, die samen met twee derde relatief vaak wordt genoemd, minder hoog scoren op de mate van belangrijkheid.

Figuur 4.2 Pensioenfondsen geven aan dat al hun stakeholders belangrijk of zeer belangrijk zijn

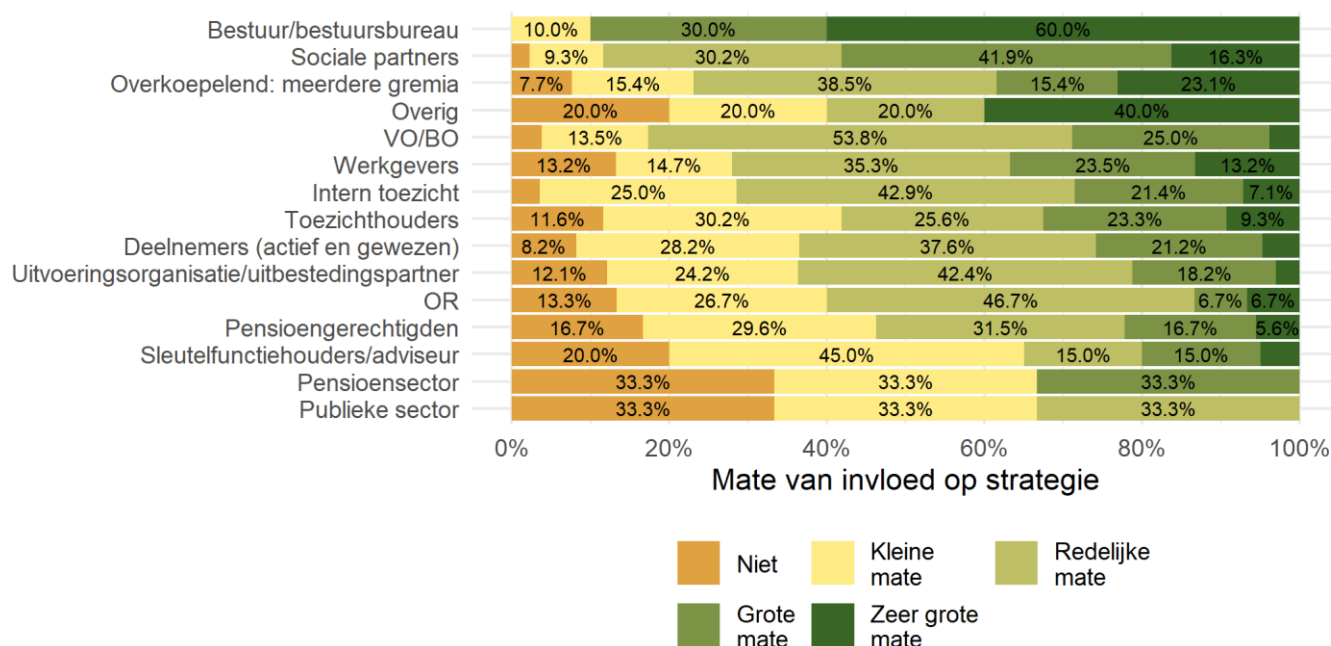


Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 585 opgegeven stakeholders door 97 pensioenfondsen. Percentage is berekend o.b.v. aantal keer dat stakeholder is genoemd

Invloed van stakeholders op strategie

Pensioenfondsen geven aan dat het bestuur/bestuursbureau en de sociale partners de grootste invloed hebben op de strategie (Figuur 4.3). 90 procent van de pensioenfondsen die het bestuur/bestuursbureau als stakeholder noemen, geeft aan dat zij in grote of zeer grote mate invloed heeft op de strategie. Ook sociale partners hebben relatief veel invloed op de strategie. Van de vaak genoemde stakeholders, staan ook de VO/BO en werkgevers op het lijstje van grootste invloed op de strategie, maar in mindere mate dan het bestuur en de sociale partners. Deelnemers hebben bij ruim een derde van de pensioenfondsen geen of een kleine invloed op de strategie. Bijna de helft van de pensioenfondsen die pensioengerechtigden als stakeholder hebben, geeft aan dat zij geen of slechts in kleine mate invloed hebben op de strategie. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat deelnemers en pensioengerechtigden ook in het VO of BO zijn vertegenwoordigd, en zelfs in het bestuur bij een paritair bestuursmodel. Dat wil zeggen dat zij wel degelijk invloed hebben op de strategie in die gremia, maar de groepen deelnemers of pensioengerechtigden buiten die gremia hebben minder invloed op de strategie. Ten slotte zijn er geen grote verschillen tussen typen pensioenfondsen in de antwoorden, behalve dat bedrijfstakpensioenfondsen over het algemeen een hogere invloed op de strategie aan stakeholders toewijzen dan ondernemingspensioenfondsen (Figuur B.3).

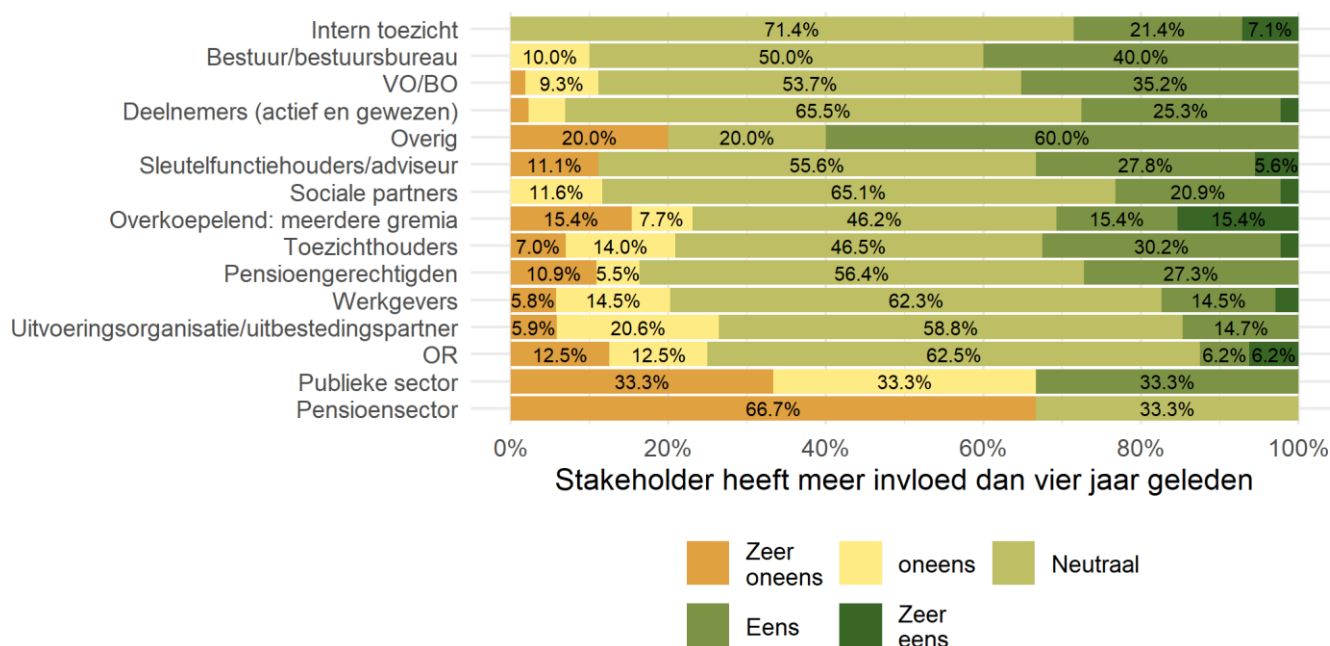
Figuur 4.3 Bestuur/bestuursbureau en sociale partners hebben de meeste invloed op de strategie



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 475 opgegeven stakeholders door 81 pensioenfondsen. Percentage is berekend o.b.v. aantal keer dat stakeholder is genoemd

Het intern toezicht, het bestuur/bestuursbureau, en het VO/BO hebben meer invloed gekregen op de strategie dan vier jaar geleden (Figuur 4.4). De verschillen in de antwoorden zijn niet zeer groot. Verder geeft een kwart aan dat deelnemers meer invloed hebben gekregen, maar dat is niet unaniem. Ook denkt 21 procent dat sociale partners meer invloed hebben gekregen op de strategie, maar 12 procent zegt het tegenovergestelde. Ook bij pensioengerechtigden en werkgevers is een vergelijkbare tweedeling waar te nemen.

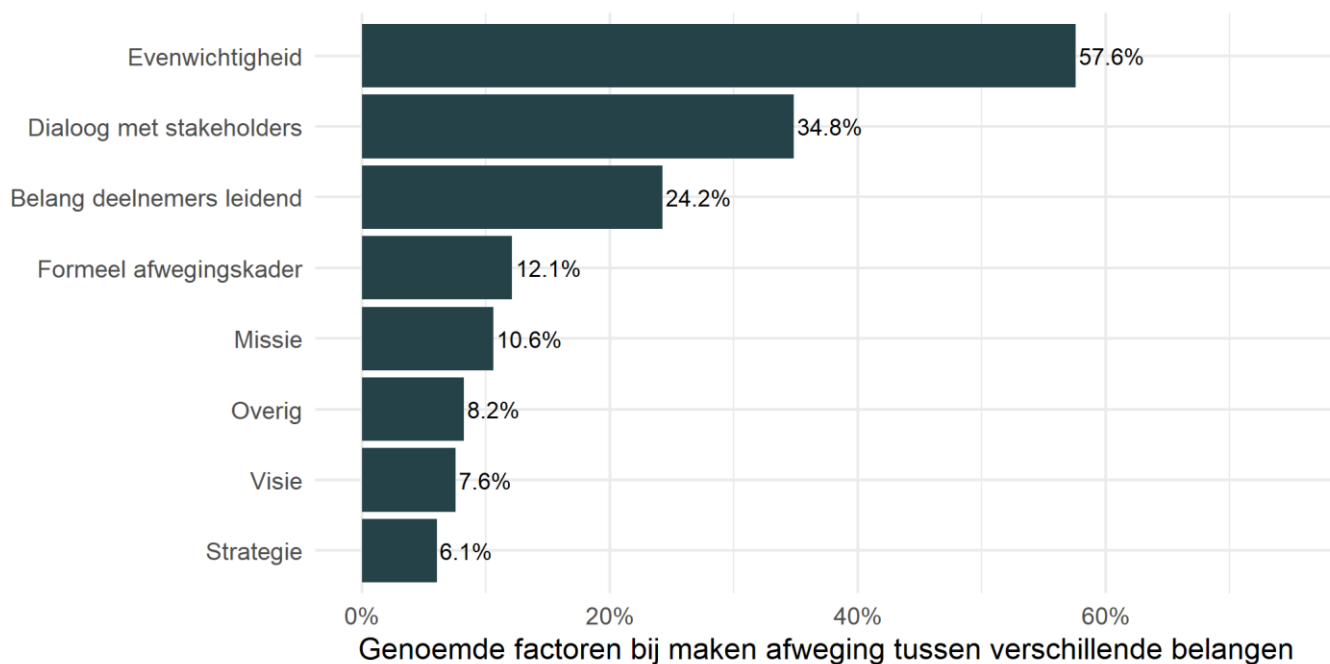
Figuur 4.4 Intern toezicht heeft meer invloed gekregen op strategie dan vier jaar geleden



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 481 opgegeven stakeholders door 82 pensioenfondsen. Percentage is berekend o.b.v. aantal keer dat stakeholder is genoemd

Afweging tegenstrijdige belangen

Figuur 4.5 Evenwichtigheid meest genoemde uitgangspunt bij afweging van verschillende belangen



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 66

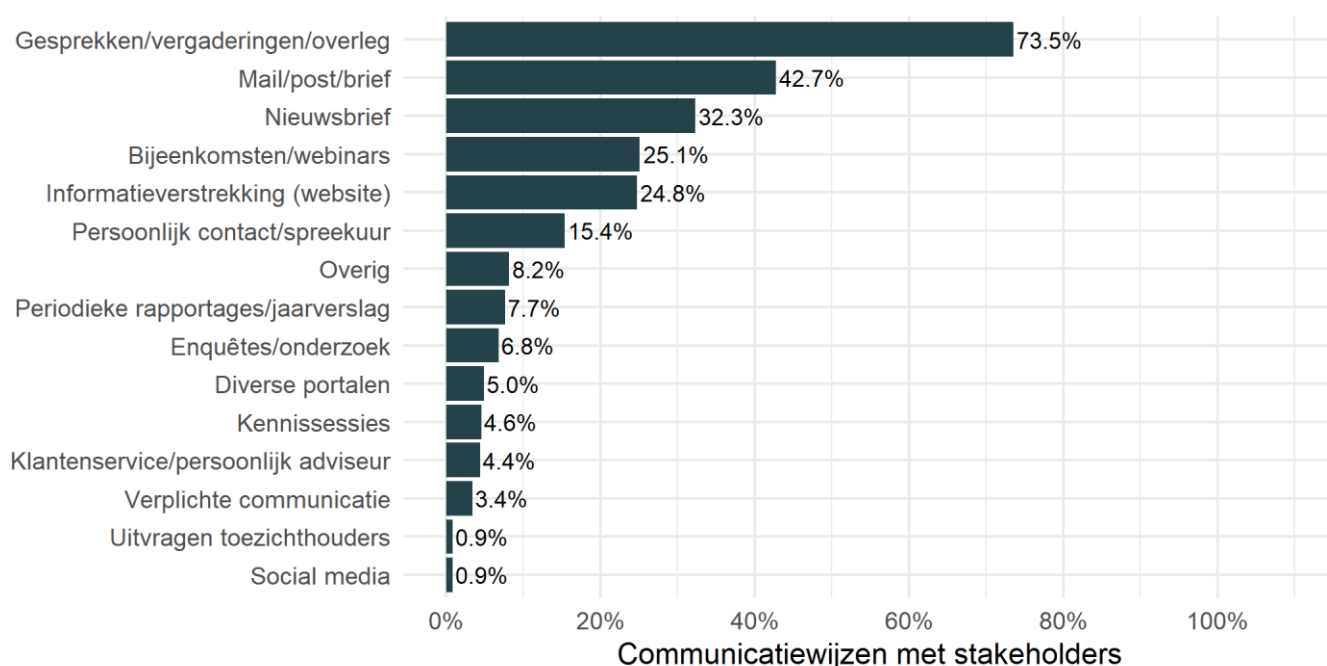
Bij het afwegen van de verschillende belangen van de stakeholders geeft 58 procent van de pensioenfondsen aan dat evenwichtigheid hierin van belang is. 35 procent noemt dat een afweging wordt gemaakt in de dialoog met stakeholders. Bij 24 procent van de pensioenfondsen is het belang van de deelnemers leidend bij verschillende belangen onder stakeholders. 12 procent van de pensioenfondsen noemt het gebruik van een formeel afwegingskader in hun antwoord. Ten slotte laten pensioenfondsen zich leiden door hun missie (11 procent), visie (8 procent) en strategie (6 procent) bij het maken van afwegingen tussen verschillende belangen van stakeholders.

4.4 Hoe voeren pensioenfondsen dialoog met de stakeholders?

Communicatiewijze

Bij driekwart van de stakeholders voert het pensioenfonds dialoog middels gesprekken, vergaderingen of overleg (Figuur 4.6). Bij 43 procent van de stakeholders communiceren pensioenfondsen schriftelijk, bij een derde is de (online) nieuwsbrief een communicatiewijze. Bij een kwart van de stakeholders communiceren pensioenfondsen via bijeenkomsten⁸ of webinars. Persoonlijk contact of een spreekuur is bij 15 procent de modus van communicatie, bij 7 procent zijn dit ook enquêtes of onderzoeken. Deze figuur toont aan dat formele gesprekken de belangrijkste communicatievorm zijn. Bij deze vorm van communicatie is er ook sprake van een dialoog. Bij schriftelijke communicatie is dit minder het geval, daar is er meer sprake van informatie zenden.

Figuur 4.6 Gesprekken/vergaderingen/overleg belangrijkste dialoogvorm voor pensioenfondsen



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 497 stakeholders opgegeven door 92 pensioenfondsen

De meest frequente communicatiewijze verschilt niet veel per stakeholder (Tabel 4.1). Bij de meeste stakeholders staan gesprekken/vergaderingen/overleg op plek 1, mail/post/brief op plek 2 en dan verschilt plek 3. Bijeenkomsten/webinars worden op plek 3 vaak genoemd. Echter, bij deelnemers en pensioengerechtigden is dit anders. Bij

⁸ Bijeenkomsten zijn grootschaliger dan gesprekken/vergaderingen/overleg

deze groepen richten de meest frequente communicatiewijzen zich allen op het verstrekken van informatie, in een nieuwsbrief, op de website of per mail/post/brief. Dit is ook vergelijkbaar bij pensioengerechtigden.

Tabel 4.1 Meest frequente communicatiewijze per stakeholder

Stakeholder	Communicatiewijze 1	Communicatiewijze 2	Communicatiewijze 3
Bestuur/bestuursbureau	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Kennissessies
Deelnemers (actief en gewezen)	Nieuwsbrief	Informatieverstrekking (website)	Mail/post/brief
Intern toezicht	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Bijeenkomsten/webinars
OR	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Informatieverstrekking (website)
Pensioengerechtigden	Nieuwsbrief	Mail/post/brief	Informatieverstrekking (website)
Pensioensector	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Bijeenkomsten/webinars	Overig
Publieke sector	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Nieuwsbrief
Sleutelfunctiehouders/adviseur	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Periodieke rapportages/jaarverslag
Sociale partners	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Bijeenkomsten/webinars
Toezichthouders	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Periodieke rapportages/jaarverslag
Uitvoeringsorganisatie/ uitbestedingspartner	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Persoonlijk contact/spreekuur
VO/BO	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Bijeenkomsten/webinars
Werkgevers	Gesprekken/ vergaderingen/overleg	Mail/post/brief	Nieuwsbrief
Overkoepelend: meerdere gremia	Bijeenkomsten/webinars	Mail/post/brief	Nieuwsbrief
Overig	Bijeenkomsten/webinars	Nieuwsbrief	Enquêtes/onderzoek

Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, op basis van 497 opgegeven stakeholders door 81 pensioenfondsen

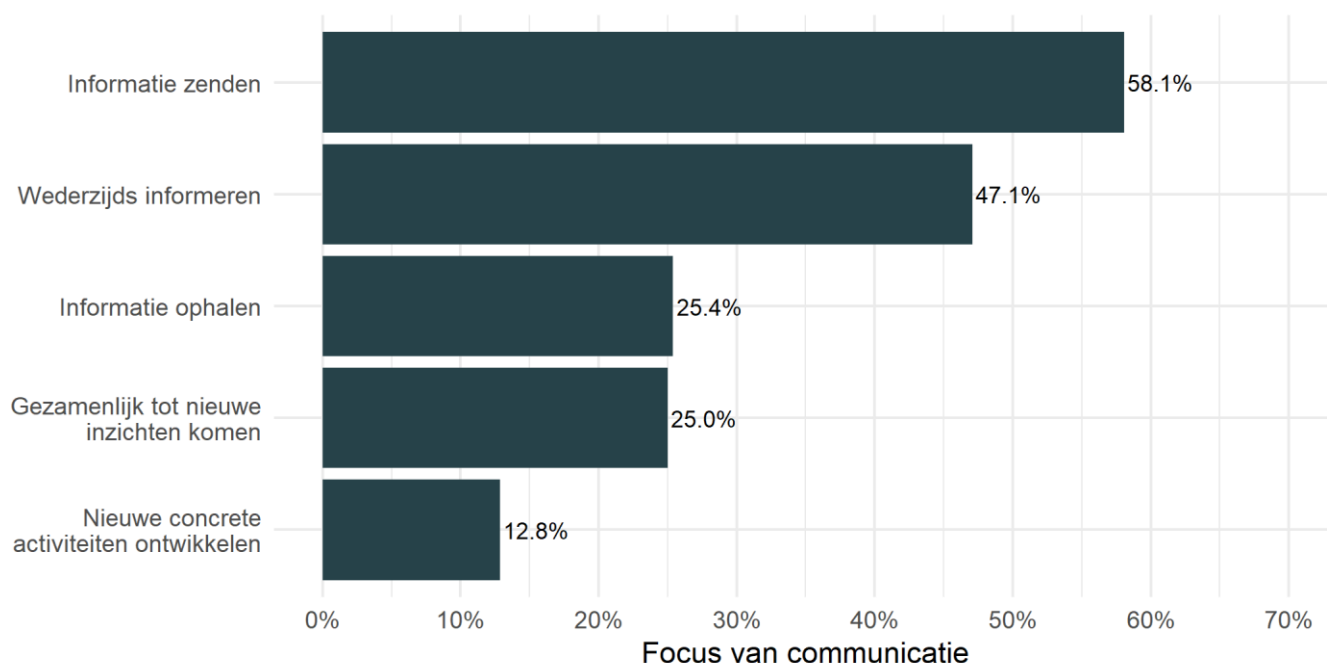
Focus van dialoog

In dit onderzoek staat een dialoogladder centraal, die de Monitoringcommissie en SEO hanteren voor dit onderzoek. Bij een dialoog zijn er verschillende niveaus, elk niveau 'hoger op de ladder' is een diepgaander dialoog:

1. Informatie zenden;
2. Informatie ophalen;
3. Wederzijds informeren;
4. Gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen;
5. Nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen.

Informatie zenden is met 58 procent voor pensioenfondsen de belangrijkste focus van de communicatie (Figuur 4.7). Bij iets minder dan de helft van de dialogen ligt de focus (ook) op het wederzijds informeren. Bij een kwart ligt de focus onder andere op het informatie ophalen en het gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen. Bij één op de acht stakeholders staat de dialoog ook in het teken van nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen. Bij deze vraag zijn geen noemenswaardige verschillen tussen de typen pensioenfondsen.

Figuur 4.7 Focus bij merendeel stakeholderdialogen is informatie zenden



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, op basis van 497 stakeholders opgegeven door 92 pensioenfondsen

Informatie zenden is de meest voorkomende focus van communicatie bij deelnemers, pensioengerechtigden en werkevers (Tabel 4.2). Ook bij de OR, publieke sector, overig en meerdere gremia ligt de focus het vaakst op informatie zenden. Bij andere stakeholders ligt de focus het meest op wederzijds informeren. In dialoog met de pensioensector ligt de focus op het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, maar dit betreft slechts een lage respons. Andere stakeholders waarbij de focus relatief vaak op nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen ligt, zijn het bestuur/bestuur/bureau, de uitvoeringsorganisatie/uitbestedingspartner en sleutelfunctiehouder/ adviseurs. Bij het intern toezicht staat de dialoog ook relatief vaak in het teken van het gezamenlijk komen tot nieuwe inzichten.

Tabel 4.2 De meest voorkomende focus van communicatie ligt per stakeholder afwisselend op informatie zenden of wederzijds informeren

Stakeholder	Aantal	Informatie zenden	Informatie ophalen	Wederzijds informeren	Gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen	Nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen
Bestuur/bestuur/bureau	23	52,2%	39,1%	69,6%	65,2%	60,9%
Deelnemers (actief en gewezen)	400	70,3%	22,5%	28,5%	12,0%	7,3%

Stakeholder	Aantal	Informatie zenden	Informatie ophalen	Wederzijds informeren	Gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen	Nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen
Intern toezicht	76	46,1%	19,7%	59,2%	43,4%	13,2%
OR	41	63,4%	22,0%	48,8%	22,0%	7,3%
Overig	11	72,7%	36,4%	9,1%	27,3%	0,0%
Overkoepelend: meerdere gremia	76	71,1%	25,0%	36,8%	18,4%	11,8%
Pensioengerechtigden	166	69,3%	21,7%	33,7%	10,8%	6,6%
Pensioensector	4	25,0%	25,0%	50,0%	25,0%	75,0%
Publieke sector	5	80,0%	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%
Sleutelfunctiehouders/adviseur	39	35,9%	25,6%	69,2%	48,7%	25,6%
Sociale partners	116	49,1%	31,9%	58,6%	37,1%	15,5%
Toezichthouders	103	47,6%	21,4%	55,3%	14,6%	2,9%
Uitvoeringsorganisatie/uitbestedingspartner	101	47,5%	43,6%	72,3%	45,5%	40,6%
VO/BO	144	42,4%	22,2%	68,1%	36,1%	9,0%
Werkgevers	191	54,5%	26,2%	50,3%	30,4%	14,7%

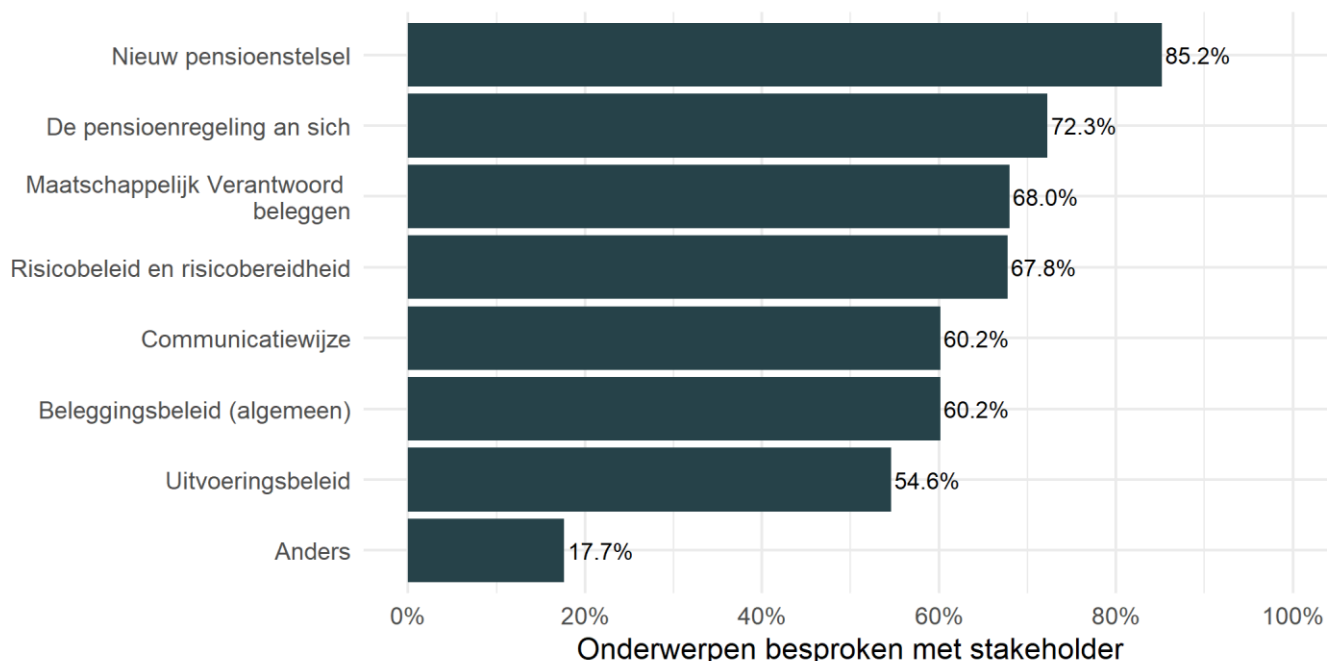
Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, op basis van 1.073 communicatiemethoden met 497 stakeholders opgegeven door 92 pensioenfondsen

Een opsplitsing naar communicatiewijze toont geen verrassingen (Tabel B.1). Bij nieuwsbrieven en kennissessies ligt de focus bijvoorbeeld, logischerwijs, op het zenden van informatie. Bij bijeenkomsten/webinars, gesprekken, klantenservice en persoonlijk contact ligt de nadruk op het wederzijds informeren van het pensioenfonds en de stakeholder. Er zijn geen communicatievormen waarbij de focus nadrukkelijk ligt bij het gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen of het ontwikkelen van nieuwe concrete activiteiten. Wel komt deze focus vaker naar voren bij gesprekken, kennissessies en de klantenservice of persoonlijk adviseur.

Onderwerpen bij stakeholderdialoog

Het nieuwe pensioenstelsel is het meest besproken onderwerp met stakeholders (Figuur 4.8). Pensioenfondsen bespreken dit met ruim 85 procent van de stakeholders. Met 72 procent van de stakeholders bespreken pensioenfondsen de pensioenregeling *an sich*. Maatschappelijk verantwoord beleggen en het risicobeleid en risicobereidheid staat bij ruim twee derde van de stakeholderdialogen op de agenda. Maatschappelijk verantwoord beleggen komt dus iets vaker ter sprake dan het beleggingsbeleid in het algemeen. Pensioenfondsen bespreken iets minder vaak het uitvoeringsbeleid met de stakeholders. Omdat de percentages dicht bij elkaar liggen, is er geen sprake van grote verschillen. Ook tussen verschillende typen pensioenfondsen zijn er weinig verschillen waar te nemen, behalve dat bedrijfstakpensioenfondsen in elke categorie een lager percentage hebben (Figuur B.4).

Figuur 4.8 Het nieuwe pensioenstelsel komt vaak aan de orde bij de stakeholderdialoog van pensioenfondsen



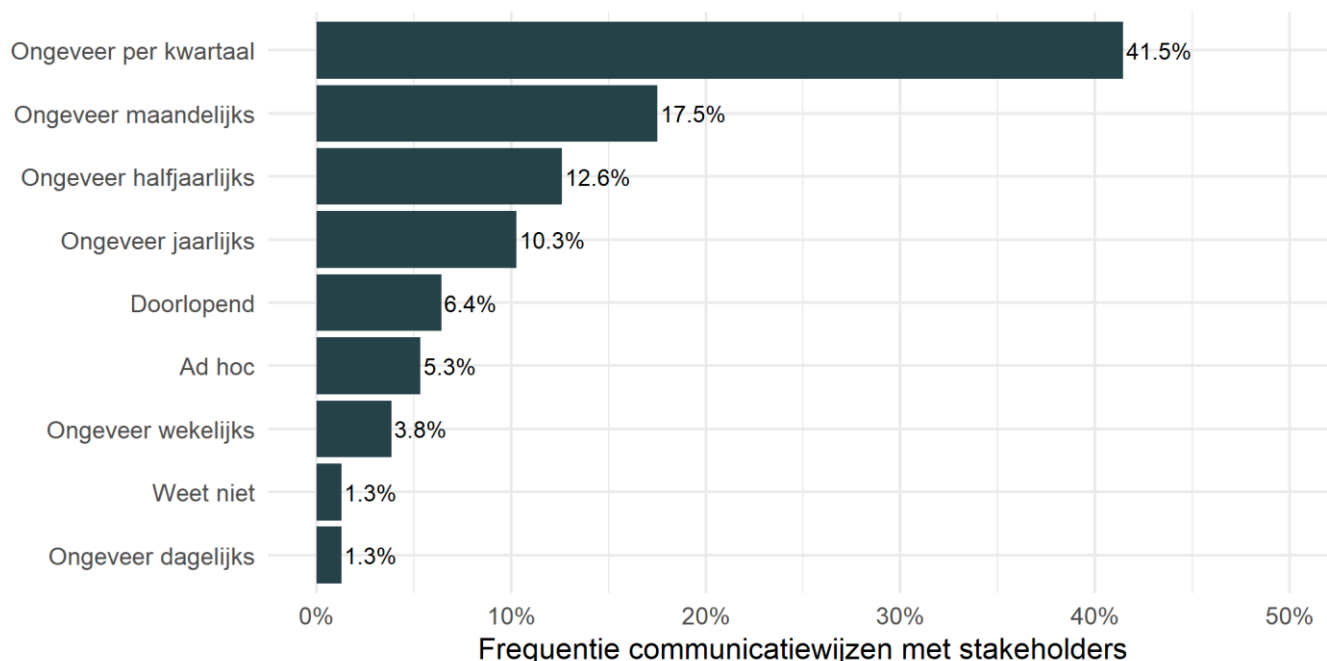
Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, op basis van 497 opgegeven stakeholders door 81 pensioenfondsen. Percentage is berekend o.b.v. het aantal stakeholders

Bij vrijwel alle stakeholders is het nieuwe pensioenstelsel het meest besproken onderwerp (Tabel B.2). Alleen bij het intern toezicht zijn maatschappelijk verantwoord beleggen en het risicobeleid en risicobereidheid de meest besproken onderwerpen. Het nieuwe pensioenstelsel volgt daarna. Daarnaast valt op dat het intern toezicht veel aandacht besteedt aan het uitvoeringsbeleid, terwijl dit minder vaak genoemd is bij andere stakeholders. Ook zien we dat bij de OR, de sociale partners, de werkgevers en overkoepelend: meerdere gremia, de pensioenregeling *an sich* even vaak op de agenda staat als het nieuwe pensioenstelsel. Dit is bij andere stakeholders niet het geval.

Frequentie van dialoog

De communicatie tussen pensioenfondsen en stakeholders vindt in 42 procent van de gevallen per kwartaal plaats (Figuur 4.9). De eerstvolgend meest voorkomende frequentie van contact is maandelijks, maar ook halfjaarlijks en jaarlijks komen in meer dan 10 procent van de gevallen voor. 6 procent van het contact tussen pensioenfondsen en stakeholders vindt doorlopend plaats en voor 1 procent is het contact dagelijks. Bij 5 procent wordt er ad hoc contact onderhouden met de stakeholders.

Figuur 4.9 Het meeste contact tussen pensioenfondsen en stakeholders vindt per kwartaal plaats



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 468 opgegeven door 83 pensioenfondsen

De gebruikelijke frequentie van contact met stakeholders verschilt per stakeholder (Figuur B.5). Zo wordt het meest doorlopend contact onderhouden met het bestuur. Ook bij sleutelfunctiehouders/adviseurs en pensioengerechtigden vindt meer dan 10 procent van het contact doorlopend plaats. Wekelijks contact komt vaak voor bij het bestuur (20 procent) en uitvoeringsorganisaties/uitbestedingspartners (18 procent). Contact per kwartaal en op maandelijkse frequentie is voor bijna alle stakeholders de meest voorkomende frequentie van contact. Relatief lage frequenties van contact zijn te vinden bij de VO/BO, met 68 procent van het contact op kwartaalbasis en 13 procent op halfjaarbasis. Ad hoc contact wordt vooral genoemd bij de categorie overig, maar ook bij sleutelfunctiehouders/adviseurs, sociale partners en toezichthouders en de publieke sector met minstens 10 procent.

Frequentie van contact verschilt ook per communicatiewijze (Figuur B.6). Doorlopend contact vindt vooral plaats bij contact via social media, informatieverstrekking (website), diverse portalen en bij de klantenservice/ persoonlijk adviseur. Dagelijks en wekelijks contact komen weinig voor, maar vinden vooral plaats via periodieke rapportages, mail/post/brief en persoonlijke contact/spreekuur. Bijna alle vormen van communicatie worden grotendeels gebruikt voor contact per maand of per kwartaal. Kennissessies komen vooral halfjaarlijks voor (48 procent). Bij verplichte communicatie, enquêtes/onderzoek en overig is de jaarlijkse frequentie dominant. Ad hoc communicatie zien we ten slotte vooral terug bij persoonlijk contact/spreekuren (34 procent), mail/post/brief (18 procent), overig (18 procent) en diverse portalen (15 procent).

4.5 Uitdagingen bij de stakeholderdialoog

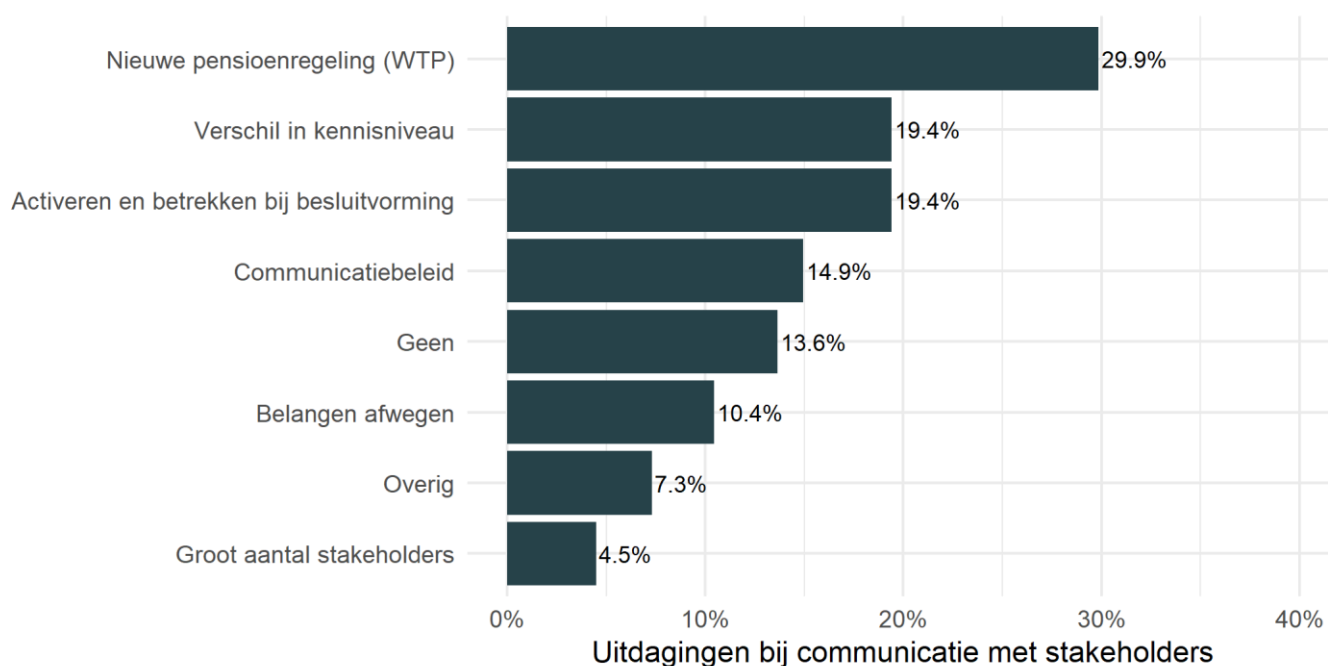
59 pensioenfondsen hebben beschreven welke uitdagingen zij zien bij de stakeholderdialoog (Figuur 4.10). Van deze pensioenfondsen geeft 30 procent in hun antwoord aan dat het nieuwe pensioenstelsel daarbij een rol speelt, waaronder het draagvlak behouden voor de gemaakte keuzes. Een ander punt is dat pensioenfondsen de stakeholder meer willen activeren (19 procent). Zij geven aan dat werkgevers- en werknemers(organisaties) veelal een

afwachtende houding hebben, wat de snelheid van de besluitvorming niet ten goede komt. De uitdaging in het activeren speelt met name bij (gewezen) deelnemers. Pensioenfondsen zijn daarnaast op zoek naar manieren om de betrokkenheid bij pensioenzaken te verhogen.

Pensioenfondsen geven verder aan dat het verschil in kennisniveau een uitdaging is in de dialoog (19 procent). Dat het bestuur meer specialistische kennis heeft dan de stakeholders leidt soms tot moeilijke gesprekken. Het is een uitdaging om de communicatie voor alle partijen begrijpelijker te maken. Daarnaast zien enkele pensioenfondsen de veelheid van stakeholders als uitdaging (5 procent), maar ook de noodzaak van een belangenafweging (10 procent). Ten slotte besteden pensioenfondsen naar eigen zeggen veel aandacht aan het communicatiebeleid (15 procent). Het kan een uitdaging zijn om de juiste vorm en timing van communicatie te vinden per doelgroep. De pandemie belemmerde communicatie door het ontbreken van fysieke bijeenkomsten.

Een deel van de pensioenfondsen ziet momenteel geen uitdagingen in de communicatie met stakeholders (14 procent). Dit percentage ziet alleen op de pensioenfondsen die deze vraag wel hebben ingevuld, pensioenfondsen die niets hebben ingevuld zijn niet meegenomen.

Figuur 4.10 Vooral de nieuwe pensioenregeling (WTP) vormt een uitdaging bij communicatie met stakeholders



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerking door SEO, N=59 pensioenfondsen

27 pensioenfondsen hebben aangegeven welke veranderingen zij graag zouden zien in de stakeholderdialoog. De meeste pensioenfondsen lijken tevreden met de gang van zaken en geven aan niets te willen veranderen (60 procent).⁹ De wensen die fondsen hebben, sluiten aan op de uitdagingen die zij signaleren. Zo zouden pensioenfondsen meer interactie met de stakeholders willen hebben (22 procent), met meer ruimte voor feedback en ook meer persoonlijk contact. Pensioenfondsen geven hierbij aan dat dit wel duurder is en daarom een uitdaging vormt. Ook zien pensioenfondsen graag een actievere houding van sociale partners (7 procent). Daarbij is een hoger

⁹ Dit percentage ziet alleen op de pensioenfondsen die deze vraag hebben ingevuld. De andere 70 pensioenfondsen hebben deze vraag niet ingevuld.

professioneel kennisniveau van de stakeholders ook gewenst (7 procent). Vaste aanspreekpunten bij werkgevers of werknemers zou hieraan kunnen bijdragen. Onder overig (9 procent) noemen pensioenfondsen bijvoorbeeld een behoefte aan meer overleg met de toezichthouder en meer vertrouwen vanuit de stakeholders.

26 pensioenfondsen hebben aangegeven welke veranderingen in de dialoog de stakeholders bij hen kenbaar maken. Onder pensioenfondsen die aangeven wel feedback te ontvangen, betreft dit de wijze en frequentie van contact (23 procent). In 11 procent van de gevallen gaat de feedback enkel over de manier waarop het contact plaatsvindt en in 5 procent van de gevallen over enkel de frequentie. In veel gevallen is er behoefte aan een hogere frequentie van communicatie, waarbij het werken met een bepaalde agenda bevorderend kan zijn voor de dialoog. Stakeholders hebben behoefte aan meer informatie en dialoog over het nieuwe pensioenstelsel. Ten slotte geven enkele stakeholders aan dat zij meer kennissessies en webinars willen hebben.

5 Beschouwing

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Uit deze conclusies volgen verdere onderzoeksvragen, die de bevindingen uit dit rapport kunnen verdiepen.

5.1 Conclusie

Uit dit onderzoek komt naar voren welke onderwerpen pensioenfondsen in hun missie, visie en strategie centraal stellen. In de missie blijken de belangen van deelnemers, de basishouding voor de uitvoering van de pensioenregeling en de basishouding voor het financiële beleid centraal te staan. Pensioenfondsen beschrijven in hun visie op welke wijze zij een goede pensioenregeling denken te bieden. Daarbij benoemen pensioenfondsen vaak dezelfde onderwerpen, zoals de visie op het financiële beleid, kostenbeleid, communicatiebeleid en risicobeheerbeleid. Deze onderwerpen komen bij ongeveer evenveel pensioenfondsen terug. Bij de beschrijving van de strategie besteden pensioenfondsen vooral aandacht aan het financiële beleid, communicatiebeleid en het risicobeheerbeleid. Een beschrijving van de uitdagingen voor de strategie of hoe het pensioenfonds de strategie evalueert, ontbreekt bij de meeste pensioenfondsen. Een minderheid van de pensioenfondsen geeft de rapportage vorm door de kernwaarden te benoemen, een expliciete koppeling tussen missie, visie en strategie te maken en deze missie, visie en strategie te illustreren met een figuur of tabel.

Dit onderzoek heeft ook inzicht gebracht in wie pensioenfondsen als hun stakeholders zien. Dit zijn overwegend interne stakeholders, bijvoorbeeld deelnemers, werkgevers, pensioengerechtigden en het VO of BO. Het valt op dat pensioenfondsen externe stakeholders, zoals NGO's, minder vaak noemen in de enquête. In de enquête geven pensioenfondsen ook aan dat met name het bestuur, de sociale partners en het VO of BO een grote invloed op de strategie hebben. Pensioenfondsen kunnen hun stakeholdermanagement verrijken door de inzichten van de gehele sector mee te nemen in hun analyse.

Verder biedt dit onderzoek ook inzicht in de wijze waarop pensioenfondsen de dialoog met stakeholders vormgeven. Pensioenfondsen gebruiken een breed scala aan communicatiewijzen om de dialoog te voeren, maar de meest voorkomende dialoogvorm bij de meeste stakeholders is een formeel gesprek of een vergadering. Bij de communicatie met deelnemers en pensioengerechtigden is dit anders, met deze stakeholders communiceren pensioenfondsen voornamelijk met nieuwsbrieven of andere informatieverstrekking. Pensioenfondsen stemmen de communicatiewijzen ook af op de stakeholder. In het algemeen ligt de focus van de dialoog met de stakeholders voornamelijk bij het zenden en ontvangen van informatie. Een dialoog die ziet op het gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen of het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, komt minder vaak voor.

5.2 Vervolgonderzoek

Nu er nieuw inzicht is opgedaan over de invulling van de missie, visie en strategie in het jaarverslag en de dialoog met stakeholders, rijzen er vervolgvragen. Deze vragen kunnen een rol krijgen in toekomstig onderzoek.

De nadruk lag in dit onderzoek op de rapportage in het hoofdstuk “missie, visie en strategie”, waarmee pensioenfondsen norm 58 van de Code Pensioenfondsen naleven. Pensioenfondsen beschrijven de strategie vaak

uitgebreider in andere hoofdstukken, die nu buiten beschouwing zijn gelaten, omdat het onderzoek zich richtte op de kernthema's. Een interessante onderzoeksvraag is: "In hoeverre is de strategie van pensioenfondsen, zoals beschreven in aparte strategiehoofdstukken, terug te leiden tot de kernachtige missie, visie en strategie?" Dit vereist een onderzoeksaanpak waarbij de onderlinge verbanden tussen deze hoofdstukken worden geanalyseerd. Dat onderzoek zou meer inzicht bieden in de mate waarin de missie, visie en strategie leidend zijn in de rapportage over de strategie van het pensioenfonds op verschillende aspecten.

Een stap verder is het onderzoeken van de uitwerking van de beschreven strategie in daadwerkelijk beleid. Deze richting ziet meer op de verantwoording over het gevoerde beleid, in plaats van een beschrijving van het voorgenomen beleid. Uit het onderzoek komt naar voren dat pensioenfondsen vrijwel altijd beschrijven of doelstellingen zijn bereikt. Echter, niet alle pensioenfondsen beschrijven of de doelstellingen die zij in de missie, visie en strategie noemen, ook bereikt zijn. Deze onderzoeksrichting zou meer inzicht bieden in de koppeling tussen missie, visie en strategie, de uitvoering van het beleid en de uitkomsten van het beleid.

Beide onderzoeksrichtingen in dit rapport richten zich deels op communicatie. Bij de rapportage over missie, visie en strategie, was het de vraag of de visie op communicatie of de communicatiestrategie daar beschreven stond. Bij de stakeholderdialoog lag vanzelfsprekend ook de nadruk op communicatie. Het kan verrijkend zijn om de uitgebreidere communicatiestrategie van het pensioenfonds, zoals beschreven in het jaarverslag, te koppelen aan de resultaten over de stakeholderdialoog. Hiermee kan worden geanalyseerd in welke mate het communicatiebeleid zijn uitwerking heeft op de wijze, focus en frequentie van dialoog met stakeholders.

Ten slotte kan het onderzoek over de stakeholderdialoog worden uitgebreid door ook het perspectief van de stakeholders mee te nemen. In dit onderzoek ligt de focus op pensioenfondsen en is onderzocht hoe zij met de stakeholders communiceren. Dit is echter één kant van de dialoog. Een toevoeging op dit onderzoek kan zijn om ook bij de gesprekspartners van pensioenfondsen na te gaan hoe zij de dialoog met pensioenfondsen ervaren.

Bijlage A Enquête stakeholderdialoog

Inleidende vragen

Bij de volgende vragen is de peildatum 31 december 2021.

1. Onder welk type valt uw pensioenfonds? [Keuze uit: Algemeen Pensioenfonds, Bedrijfstakpensioenfonds niet-verplicht, Bedrijfstakpensioenfonds verplicht, Beroepspensioenfonds, Ondernemingspensioenfonds, anders namelijk:, n.v.t.]
2. Hoeveel actieve deelnemers heeft uw fonds (ongeveer)?
3. Hoeveel gewezen deelnemers ('slapend') heeft uw fonds (ongeveer)?
4. Hoeveel pensioengerechtigden heeft uw fonds (ongeveer)?
5. Hoeveel beheerd vermogen heeft uw fonds in miljoenen euro's (ongeveer)?

Stakeholders

Uw pensioenfonds heeft een aantal groepen of organisaties die een belang hebben bij uw pensioenfonds, dit zijn de stakeholders. Dit kunnen zowel stakeholders binnen uw pensioenfonds als stakeholdersbuiten uw pensioenfonds zijn.

6. Welke groepen of organisaties stakeholders ziet u als stakeholder van uw pensioenfonds? (Vul maximaal 10 stakeholders in).
7. In welke mate is de relatie met deze stakeholder van belang voor het uitvoeren van de missie, visie en strategie van uw pensioenfonds? (Niet belangrijk, enigszins belangrijk, redelijk belangrijk, belangrijk, zeer belangrijk, weet niet)

Q6: Stakeholder	Q7: Niet belangrijk	Q7: Enigszins belangrijk	Q7: Redelijk belangrijk	Q7: Belangrijk	Q7: Zeer belangrijk	Q7: Weet niet
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						
Vrij invullen (optioneel)						

Dialoog met stakeholders

Op de volgende pagina's stellen wij u een aantal vragen over de dialoog met de stakeholders. Wij vragen dit uit per door u genoemde stakeholder. Indien u bijvoorbeeld vier stakeholders heeft genoemd, dan krijgt u vier keer hetzelfde blok vragen te zien. Wij vragen u dit in te vullen voor de verschillende stakeholders die u in de vorige vraag heeft genoemd.

[DE VOLGENDE VRAGEN HERHALEN PER STAKEHOLDER]

U heeft bij vraag 6 de volgende stakeholder genoemd: [INVOEGEN ANTWOORD VRAAG 6]

8. Op welke wijze communiceert u met deze stakeholder?
9. Waar ligt de focus van deze vorm van communicatie? [meerdere opties mogelijk]
 - A. Informatie zenden
 - B. Informatie ophalen
 - C. Wederzijds informeren

- D. Gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen
- E. Nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen
- 10. Hoeveel keer per jaar communiceert u op die wijze met deze stakeholder?
- 11. U kunt eventueel een toelichting geven bij de vorm van communicatie en de frequentie daarvan. [OPEN, MATRIX]

Vorm van communicatie	Q10: Aantal per jaar	Q11: Optionele toelichting op vorm of frequentie
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)
Invoegen vanuit vraag 8	Vrij invullen (optioneel)	Vrij invullen (optioneel)

- 12. Welke onderwerpen bespreekt uw pensioenfonds met deze stakeholder? [meerdere antwoorden mogelijk]
 - A. Communicatiewijzen
 - B. Beleggingsbeleid (algemeen)
 - C. Maatschappelijk verantwoord beleggen
 - D. Risicobeleid en risicobereidheid
 - E. Uitvoeringsbeleid
 - F. De pensioenregeling *an sich*
 - G. Nieuwe pensioenstelsel
 - H. Anders, namelijk [invullen]
- 13. In welke mate heeft deze stakeholder invloed op de strategie van het pensioenfonds? [Niet, kleine mate, redelijke mate, grote mate, zeer grote mate, n.v.t.]
- 14. Deze stakeholder heeft nu meer invloed op de strategie dan 4 jaar geleden [Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer eens, n.v.t.]

Algemene vragen over alle stakeholders

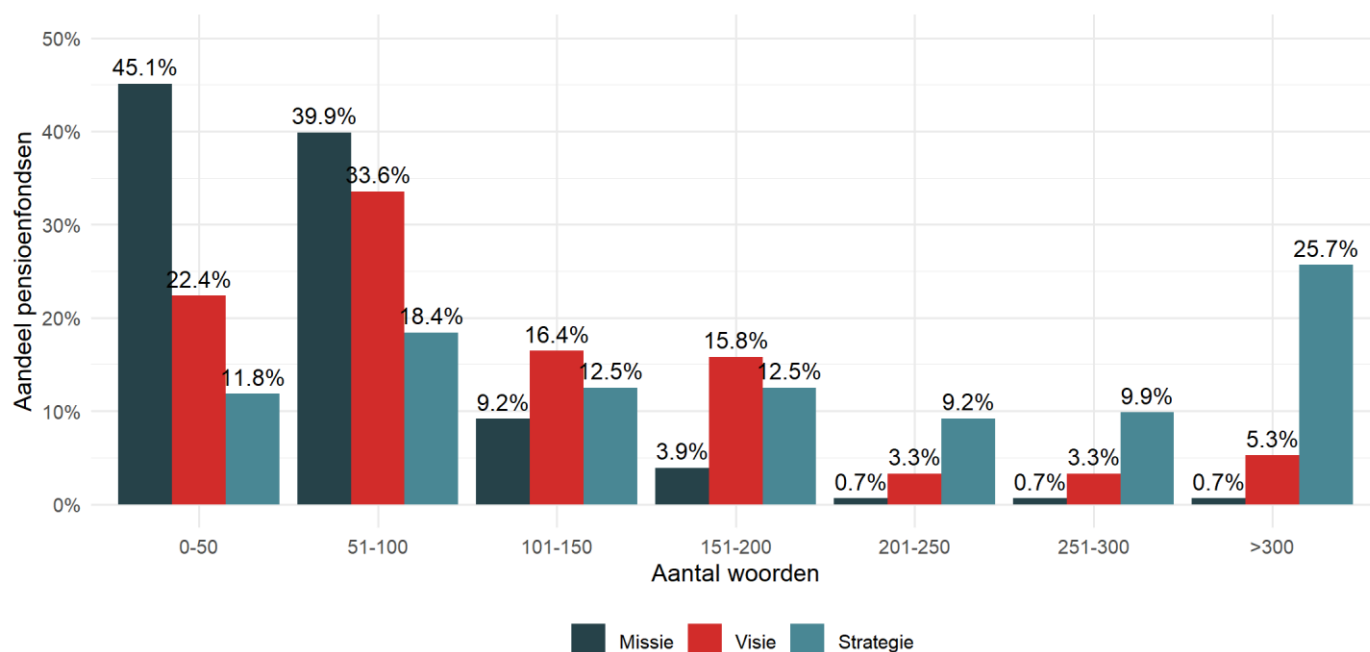
De volgende vragen hebben betrekking op de dialoog met stakeholders in het algemeen, dus niet specifiek per stakeholder. *Toelichting:* Onder dialoog verstaan wij tweezijdige communicatie, waarbij er dus sprake is van interactie met de stakeholder. Ter illustratie, het verzenden van een nieuwsbrief zonder verdere interactie is eenzijdige communicatie. Het houden van een webinar/seminar met interactie met het publiek zien wij wel als dialoog.

- 15. Indien er bij een belangrijke beslissing stakeholders tegengestelde belangen hebben of als er belangenconflicten zijn, hoe weegt u de meningen van stakeholders dan af en wat is de rol van de dialoog hierin? Welke principes en/of waarden zijn daarbij richtinggevend?
- 16. Heeft u een voorbeeld van een situatie waarbij tegengestelde belangen speelden en hoe u daar een bestuurlijke afweging heeft gemaakt?
- 17. Welke uitdagingen zijn er voor uw fonds met betrekking tot de dialoog met stakeholders?
- 18. Wat zou u willen veranderen met betrekking tot de dialoog met stakeholders?
- 19. Dragen stakeholders in gesprekken veranderingen aan met betrekking tot de wijze en frequentie van de dialoog? Zo ja, welke veranderingen zijn dat?
- 20. Wilt u nog iets meegeven aan de Monitoringcommissie met betrekking tot de stakeholders of de stakeholderdialoog?

Bijlage B Extra resultaten

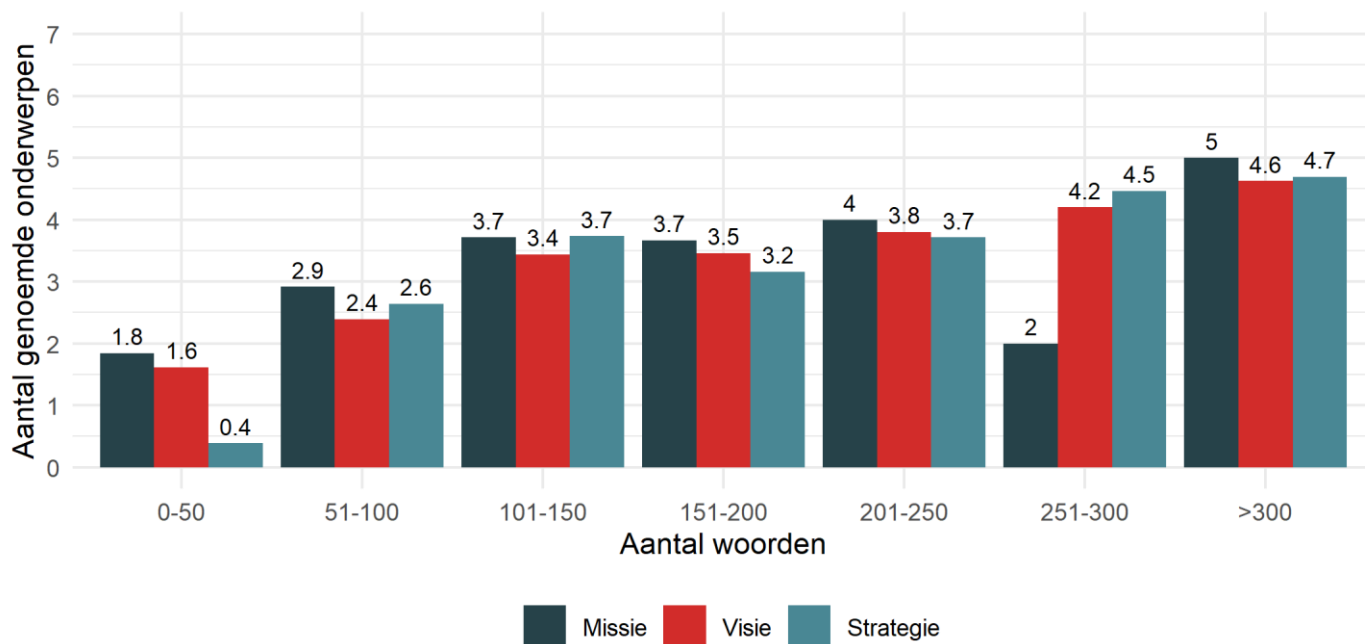
Figuur B.1 geeft weer dat de strategie (255 woorden) gemiddeld genomen uitgebreider beschreven is dan de visie (117 woorden) en de visie is doorgaans uitgebreider beschreven dan de missie (66 woorden). 45 procent van de pensioenfondsen beschrijft de missie in minder dan 50 woorden, dit is 22 procent voor de visie en 12 procent voor de strategie. Andersom beschrijft minder dan 1 procent van de pensioenfondsen de missie in meer dan 300 woorden, dit is 5 procent bij de visie en 26 procent bij de strategie.

Figuur B.1 Rapportage over strategie is uitgebreider dan rapportage over missie en visie



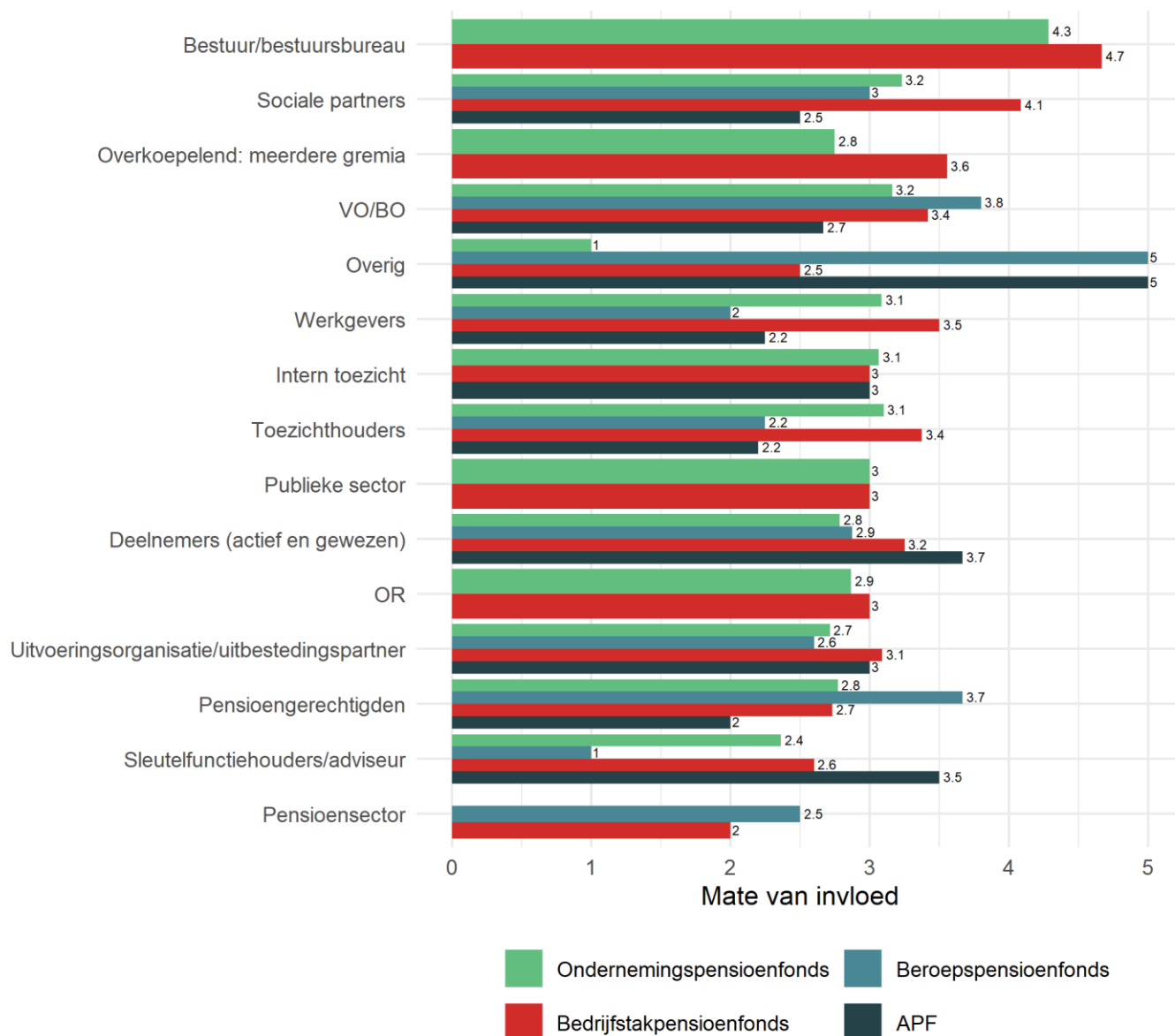
Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 153

Figuur B.2 Een hoger aantal woorden hangt samen met een hoger aantal genoemde onderwerpen



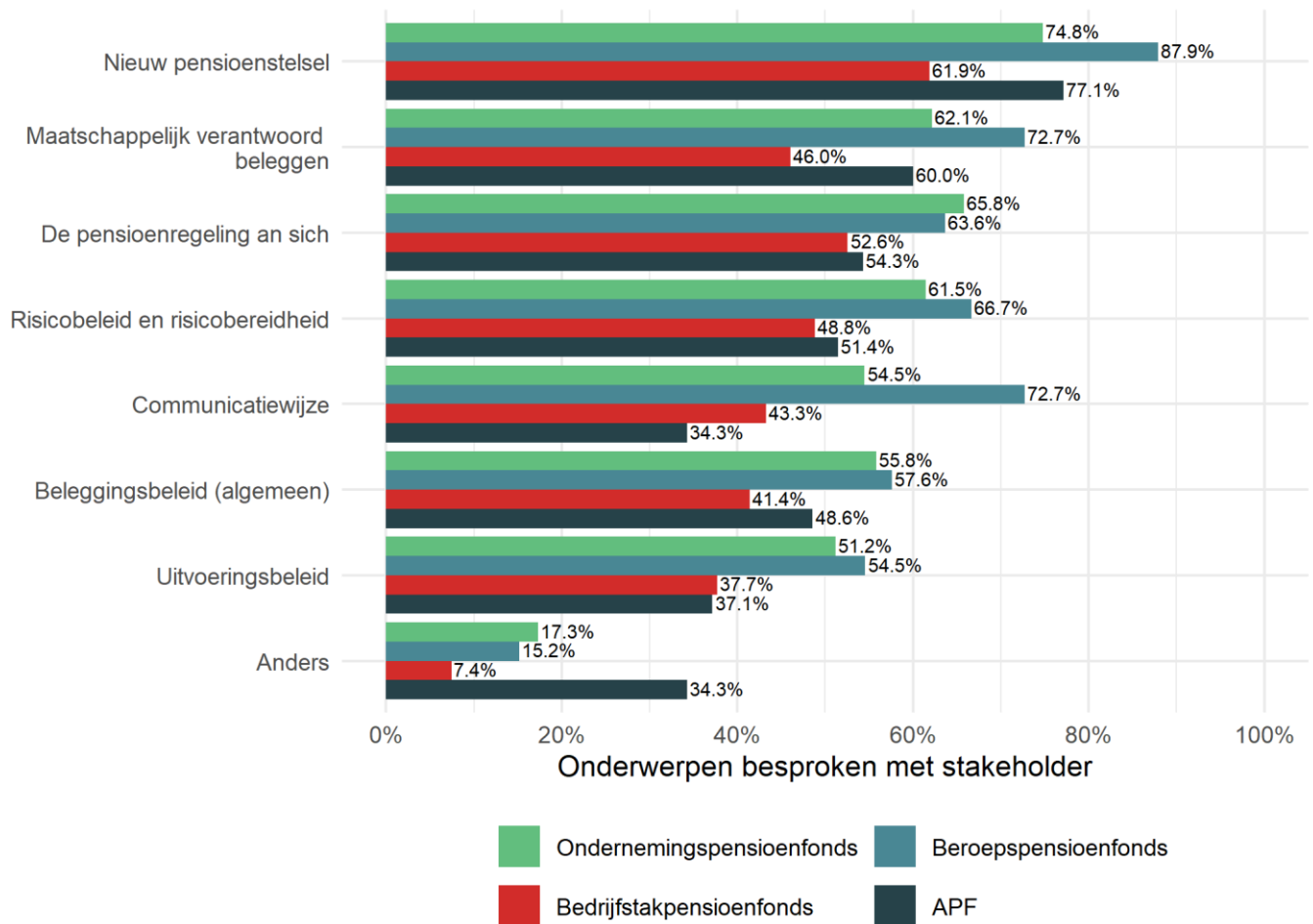
Bron: Jaarverslagen van pensioenfondsen, bewerking door SEO, N = 153

Figuur B.3 Bedrijfstakpensioenfondsen schatten de invloed van stakeholders op strategie hoog in



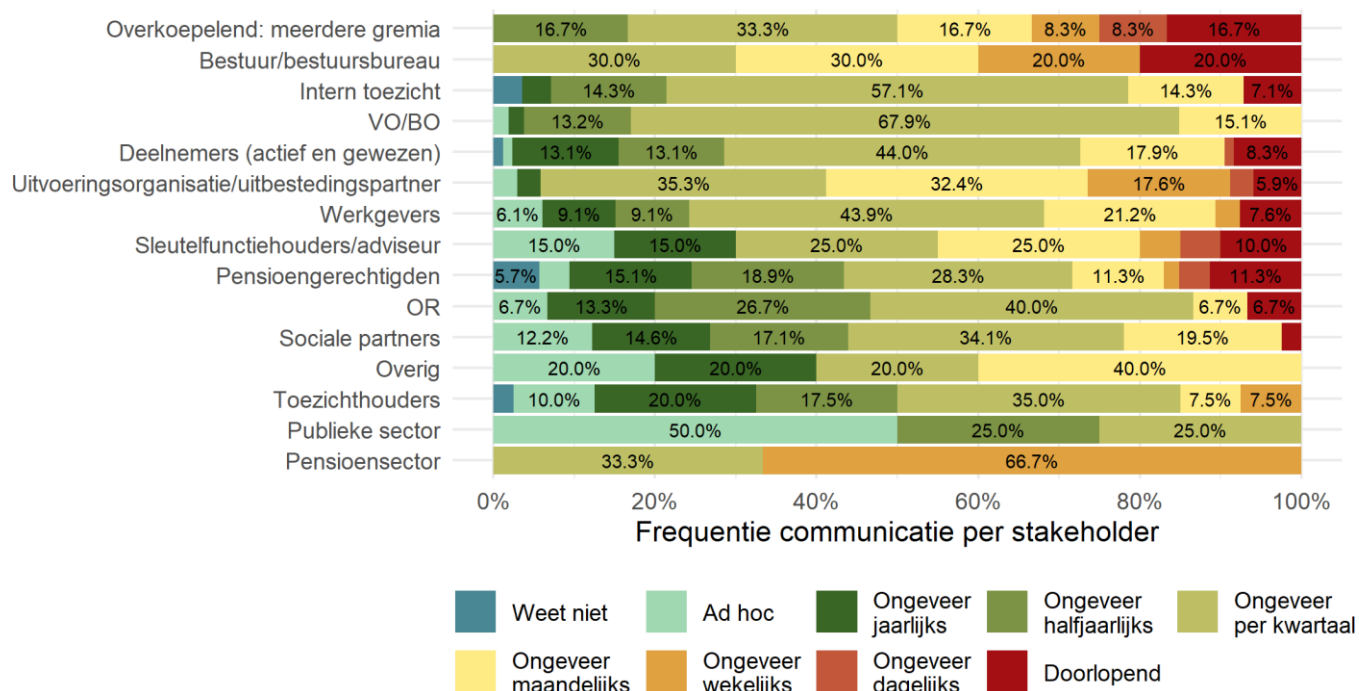
Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerkt door SEO Economisch Onderzoek, N = 97 pensioenfondsen. Stakeholders met kleine verschillen tussen type pensioenfonds zijn uit de figuur weggelaten. Score voor mate van invloed is het gemiddelde antwoord op de vraag welke mate van invloed elke stakeholder heeft op de strategie, waarbij: niet = 1, kleine mate = 2, redelijke mate = 3, grote mate = 4 en zeer grote mate = 5

Figuur B.4 Meest voorkomende onderwerpen in communicatie met stakeholders verschilt per type fonds



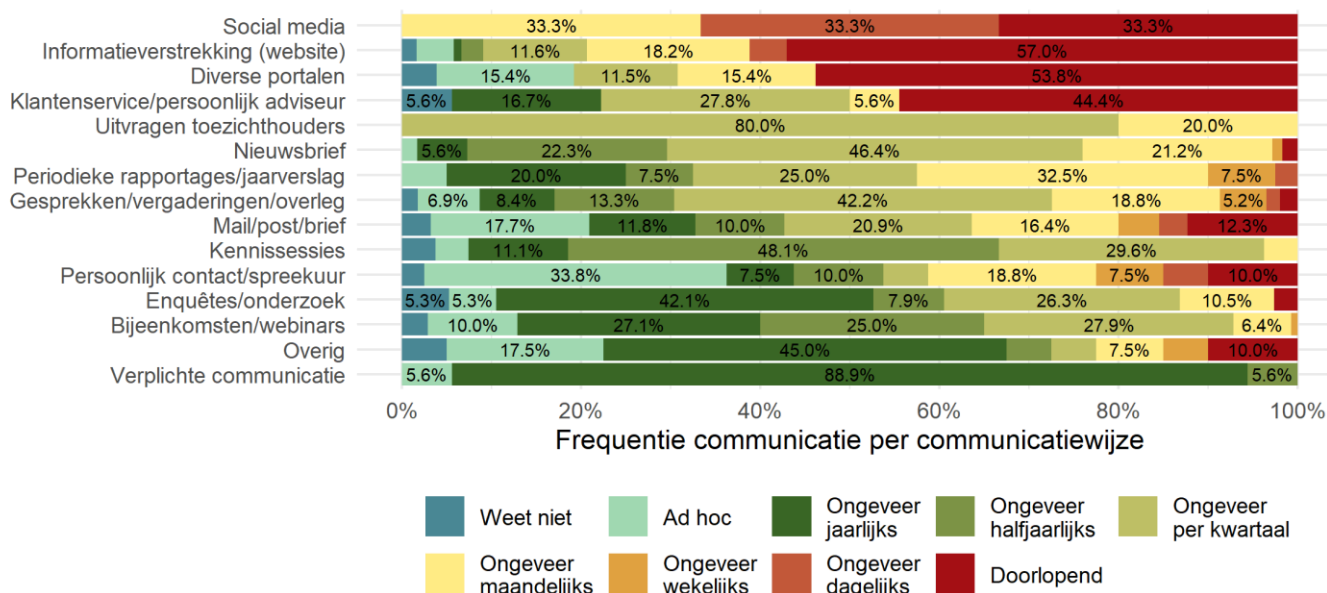
Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerkt door SEO Economisch Onderzoek, N = 1496 unieke combinaties van pensioenfondsen, stakeholder en communicatiewijze. Percentage is berekend o.b.v. het aantal pensioenfondsen per type. Het aantal observaties per type pensioenfonds verschilt, te weten 793 voor ondernemingspensioenfondsen, 513 voor bedrijfstakpensioenfondsen, 103 voor APF-en en 86 voor beroepspensioenfondsen

Figuur B.5 Frequentie van contact verschilt per stakeholder



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerkt door SEO Economisch Onderzoek, N = 468 opgegeven door 83 pensioenfondsen

Figuur B.6 Frequentie van contact verschilt per communicatiewijze



Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerkt door SEO Economisch Onderzoek, N = 1.360 opgegeven door 92 pensioenfondsen. De hoeveelheid observaties verschilt echter sterk per communicatiewijze, te weten, social media = 3, informatieverstrekking = 121, diverse portalen = 26, klantenservice/persoonlijk adviseur = 18, uitvragen toezichthouders = 18, nieuwsbrief = 179, periodieke rapportages/jaarverslag = 40, gesprekken/vergadering/overleg = 405, mail/post/brief = 220, kennissessies = 27, persoonlijk contact/spreekuur = 80, enquêtes/onderzoek = 38, bijeenkomst/webinars = 140, overig = 40 en verplichte communicatie = 18

Tabel B.1 Focus van communicatie verschilt per communicatiewijze

Communicatiewijze	Informatie zenden	Informatie ophalen	Wederzijds informeren	Gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen	Nieuwe concrete activiteiten ontwikkelen
Bijeenkomsten/webinars	53,4%	34,9%	59,6%	20,5%	20,5%
Diverse portalen	60,7%	39,3%	46,4%	3,6%	3,6%
Enquêtes/onderzoek	47,5%	70,0%	30,0%	35,0%	35,0%
Gesprekken/vergaderingen/overleg	26,2%	26,6%	81,8%	54,2%	54,2%
Informatieverstrekking (website)	95,1%	11,8%	9,0%	2,1%	2,1%
Kennissessies	59,3%	11,1%	40,7%	51,9%	51,9%
Klantenservice/persoonlijk adviseur	32,0%	12,0%	56,0%	56,0%	56,0%
Mail/post/brief	73,9%	34,5%	37,8%	12,4%	12,4%
Nieuwsbrief	98,4%	10,2%	4,3%	1,1%	1,1%
Periodieke rapportages/jaarverslag	86,7%	15,6%	13,3%	6,7%	6,7%
Persoonlijk contact/spreekuur	32,6%	25,8%	82,0%	24,7%	24,7%
Social media	100,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Uitvragen toezichthouders	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%
Verplichte communicatie	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Overig	41,3%	32,6%	47,8%	17,4%	17,4%

Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerkt door SEO Economisch Onderzoek, N = 1496 unieke combinaties van pensioenfonds, stakeholder en communicatiewijze

Tabel B.2 Het nieuwe pensioenstelsel is bij vrijwel alle stakeholders het meest besproken onderwerp, behalve bij intern toezicht en overige stakeholders

Stakeholder	Aantal	Communicatiewijze	Beleggingsbeleid (algemeen)	Maatschappelijk Verantwoord beleggen	Risicobeleid en risicobereidheid	Uitvoeringsbeleid	De pensioenregeling an sich	Nieuw pensioenstelsel	Anders
Bestuur/ bestuursbureau	10	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	10,0%
Deelnemers (actief en gewezen)	87	57,5%	65,5%	80,5%	75,9%	33,3%	80,5%	86,2%	12,6%

Stakeholder	Aantal	Communica- tiewijze	Beleg- gingsbe- leid (al- gemeen)	Maat- schappe- lijk Ver- antwoord beleggen	Risicobe- leid en ri- sicobe- reidheid	Uitvoe- ringsbe- leid	De pensi- oenrege- ling an sich	Nieuw pensi- oenstel- sel	Anders
Intern toe- zicht	28	71,4%	85,7%	92,9%	92,9%	85,7%	60,7%	89,3%	17,9%
OR	16	68,8%	50,0%	68,8%	68,8%	56,3%	81,3%	81,3%	25,0%
Pensioenge- rechtigden	56	48,2%	62,5%	71,4%	55,4%	32,1%	60,7%	82,1%	23,2%
Pensioen-sec- tor	3	66,7%	33,3%	33,3%	66,7%	33,3%	33,3%	66,7%	33,3%
Publieke sec- tor	4	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	75,0%
Sleutelfunc- tiehouders/ adviseur	20	40,0%	60,0%	60,0%	65,0%	70,0%	65,0%	75,0%	25,0%
Sociale part- ners	43	58,1%	25,6%	32,6%	51,2%	37,2%	95,3%	95,3%	16,3%
Toezichhou- ders/ pu- blieke sector	49	46,9%	55,1%	51,0%	59,2%	59,2%	40,8%	71,4%	32,7%
Uitvoerings- organisatie/ uitbeste- dings-partner	34	58,8%	73,5%	70,6%	67,6%	79,4%	61,8%	82,4%	2,9%
VO/BO	54	90,7%	83,3%	88,9%	85,2%	77,8%	72,2%	94,4%	14,8%
Werkgevers	69	56,5%	37,7%	52,2%	56,5%	56,5%	87,0%	87,0%	15,9%
Overkoepe- lend: meer- dere gremia	13	61,5%	69,2%	84,6%	84,6%	53,8%	92,3%	92,3%	15,4%
Overig	5	40,0%	80,0%	80,0%	40,0%	40,0%	40,0%	60,0%	20,0%

Bron: Enquête onder pensioenfondsen, bewerkt door SEO Economisch Onderzoek, N = 497 opgegeven stakeholders door 81 pensioenfondsen. Percentage is berekend o.b.v. het aantal stakeholders

Bijlage C Voorbeelden rapportage

Deze bijlage beschrijft een bloemlezing van voorbeelden van rapportage over missie, visie en strategie. Deze dienen ter inspiratie voor pensioenfondsen om de rapportage vorm te geven in hun jaarverslag. De selectie van voorbeelden is gemaakt door SEO, dit is niet noodzakelijk de selectie van de Monitoringcommissie.

Bijlage C.1 Missie

Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Foodservice & Groothandel in Levensmiddelen

Bpf Foodservice zorgt voor de meest passende pensioenregeling ten behoeve van alle (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden die aansluit op de behoefte van werknemers en werkgevers uit de aangesloten sector(en) die het bedient, gebaseerd op transparantie, integriteit en kwaliteit en met aandacht voor een persoonlijke benadering.

Gezien de lage risicobereidheid en risicodraagvlak van de deelnemers van Bpf Foodservice beschouwt het pensioenfondsbestuur het als haar primaire taak om de nominale pensioenaanspraken te waarborgen. Alleen nadat de nominale pensioenaanspraken in voldoende mate gewaarborgd zijn, is het streven van het bestuur om vanuit het beleggingsrendement een indexatie toe te kennen.

Stichting Pensioenfonds Forbo

Pensioenfonds Forbo heeft als missie om haar (gewezen) deelnemers met een goed gevoel met pensioen te laten gaan en haar pensioengerechtigden met een goed gevoel met pensioen te laten zijn. Het doel van Pensioenfonds Forbo is het uitvoeren van de pensioenregeling in letter en geest, zoals overeengekomen met de sociale partners van de aangesloten Forbo-entiteiten. Dit moet gebeuren op correcte en transparante wijze, en wel zodanig dat de toegezegde pensioenen tijdig worden uitgekeerd. Behoud van koopkracht wordt hierbij nagestreefd. Hiertoe zal het pensioenfonds de ingelegde gelden beheren als goed huisvader met een zo hoog mogelijk rendement tegen een verantwoord risico. Heldere en transparante communicatie naar de (gewezen) deelnemers vormt hierbij een integraal onderdeel.

Stichting Pensioenfonds voor de Architectenbureaus

Om richting te geven bij besluiten hebben wij enkele jaren geleden een missie opgesteld. De deelnemer van het fonds staat hierbij centraal. Wij voeren op verzoek van sociale partners en op basis van het door hen vastgestelde risicoprofiel de pensioenregeling uit voor de (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers uit de architectenbranche. Dit doen we duurzaam, met helpende service, heldere communicatie en tegen een stabiele en aanvaardbare premie, acceptabele kosten en uitlegbare risico's. Wij willen (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers van alle generaties een goed en realistisch toekomstperspectief geven en hen helpen om goed te kunnen investeren in hun tijd later. Ons uitgangspunt daarbij is dat de deelnemers tevreden met pensioen gaan en dit daarna ook blijven.

Stichting Pensioenfonds voor Fysiotherapeuten

Het pensioenfonds ontwikkelt uitsluitend activiteiten die het pensioenfonds in staat stellen zijn opdracht – bescherming tegen de financiële gevolgen van overlijden, pensionering of beroepsarbeidsongeschiktheid, op basis van solidariteit en collectiviteit van (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden – zo goed mogelijk te verzorgen en uit te voeren. Het pensioenfonds ontwikkelt géén activiteiten die niet behoren tot de kerntaken van een pensioenfonds en heeft dus geen nevenactiviteiten.

Bijlage C.2 Visie

Stichting Pensioenfonds Tandartsen en Tandarts-specialisten

Om aan de missie invulling te geven heeft SPT de volgende visie:

- Verhoging van de pensioenen is voor deelnemers van belang voor behoud van koopkracht. De hoogte en ontwikkeling van inflatie is echter niet te voorspellen en SPT kan zich hiertegen niet aantoonbaar effectief indekken. De mate waarin de verhoging gelijke tred houdt met de inflatie is een risico voor de deelnemer;
- Bij evenwichtige belangenafweging wordt rekening gehouden met het pensioenresultaat (koopkracht) per geboortejaargroep;
- Solidariteit moet gebaseerd zijn op collectiviteit, reciprociteit en schaalvoordelen waar in beginsel alle deelnemers van kunnen profiteren. Solidariteit is het delen van beleggingsrisico, langlevensrisico en kosten;
- Grote en kleine pensioenen zijn even belangrijk;
- Een bestuur bestaande uit tandartsen en pensioenprofessionals past bij de organisatie en aard van SPT. Daarnaast biedt de combinatie van professionals en participatie vanuit de achterban een evenwichtige belangenafweging en vergemakkelijkt het de communicatie met belanghebbenden;
- Lage vermogensbeheerkosten verhogen het rendement;
- Beleggingsrisico wordt gemiddeld op lange termijn beloond, renterisico niet;
- Beleggingsrendement moet op een maatschappelijk verantwoorde manier worden behaald;
- Een gesloten pensioenfonds kan zich relatief weinig risico veroorloven.

Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Detailhandel

Het pensioenfonds is van mening dat zij op weg is naar:

- I. Een consolidatie van pensioenfonds, met name binnen de marktsectoren van bedrijfstakpensioenfonds. In de sectoren waar handel wordt gedreven wil Pensioenfonds Detailhandel een leidende rol spelen.
- II. Een premieregeling met een combinatie van collectieve en individuele elementen.
- III. Het continu [foutloos] online en real-time beschikbaar zijn (en bereikbaar zijn voor) van de (toekomstige) pensioensituatie van de deelnemer.
- IV. Afnemende marktwerking in de commerciële pensioenuitvoering.
- V. Een omgeving waar de Technologie en Data een cruciale rol spelen.
- VI. Een omgeving waar maatschappelijk verantwoord beleggen de norm is.
- VII. Een omgeving waar kosten, zorg- en informatieplicht bepalen of de deelnemer zijn pensioen goed geregeld heeft.

Stichting Pensioenfonds SNS REAAL

De rol van PFSR en onze blik op ontwikkelingen:

Maatschappelijk relevant en verantwoord

Pensioen zal ook in de toekomst een belangrijk onderdeel blijven als oudedags- en nabestaandenvoorziening van onze deelnemers. Als pensioenfonds zonder winstoogmerk willen wij hier een belangrijke rol in spelen. Door duurzaam en verantwoord te beleggen bevorderen we niet alleen de welvaart en het welzijn van de huidige, maar ook van de toekomstige generaties.

Risico's voor rekening deelnemers

Wij hebben de ambitie om samen met de aangesloten werkgevers tot een goed pensioen te komen voor onze deelnemers. Hiervoor dient het pensioenfonds te beleggen en risico's te nemen. Deze risico's worden door de deelnemers gedragen. Om te borgen dat de belangen van onze deelnemers centraal staan in ons handelen, zijn zij

vertegenwoordigd in het bestuur en verantwoordingsorgaan van het fonds en bepalen zij zo mede de risicobereidheid van het fonds.

Wij zijn betrokken bij onze werkgevers

Voor de werkgevers staat een vertrouwde partij die de regelingen betrouwbaar en tegen marktconforme kosten kan uitvoeren voorop. Door met werkgevers in gesprek te zijn over hetgeen voor hen belangrijk is, blijven wij nauw betrokken en werken we samen om op (toekomstige) ontwikkelingen te zijn voorbereid.

Kwaliteit staat voorop

Onze deelnemers kunnen erop vertrouwen dat wij met grote zorgvuldigheid hun pensioen administreren en het pensioenvermogen beheren. Dit doen wij niet alleen, wij doen dit samen met onze uitvoerders. Wij stellen dan ook hoge eisen aan onszelf en onze uitvoerders.

Kosten zijn belangrijk

Door kosten te beheersen ontstaat meer ruimte voor betere pensioenen voor onze deelnemers. Efficiënte systemen en processen dragen hieraan bij. Met de introductie van een nieuw pensioenstelsel dat persoonlijker van aard gaat worden wordt het belang om kosten te beheersen en zo mogelijk te verlagen nog groter. Binnen het fonds worden de vaste kosten over de actieve deelnemers gespreid. Bij een afnemend aantal actieve deelnemers zal het fonds op zoek gaan naar manieren om schaalvoordelen te realiseren.

Pensioen wordt steeds persoonlijker

In het nieuwe pensioenstelsel wordt pensioen persoonlijker. Hierdoor moeten deelnemers meer de regie gaan voeren over hun eigen pensioen. Wij willen onze deelnemers in staat stellen hier invulling aan te geven. Dit stelt eisen aan onze communicatie rondom pensioenen, maar vraagt ook om pensioenregelingen die hierbij aansluiten.

Ontwikkelingen staan niet stil

Maatschappelijke, technische en economische omstandigheden zijn constant in beweging en volgen elkaar steeds sneller op. Wij willen hier voortdurend op kunnen anticiperen. Dit vergt flexibiliteit en slagkracht in zowel de besturing als de uitvoering van het fonds.

Stichting Pensioenfonds van de ABN AMRO Bank N.V.

Alleen duurzaam opererende pensioenorganisaties zijn toekomstbestendig

De ontwikkelingen op het gebied van technologie gaan razendsnel. Daarbij nemen de vereisten op het gebied van compliance en wet- en regelgeving toe. Ook de verwachtingen in de maatschappij én de basis voor de uitvoering van het pensioencontract; de arbeidsovereenkomst en arbeidsrelatie zijn sterk aan verandering onderhevig. Bij deze dynamiek is het van groot belang om continu te blijven nadenken over hoe de organisatie moet functioneren om ook op de lange termijn van toegevoegde waarde te zijn voor de belanghebbenden. Duurzaam staat hier voor een toekomstbestendige organisatie en de wijze waarop we de uitvoering (pensioen- en vermogensbeheer) vormgeven. Dit betekent een organisatie die zich continu verbetert, we in samenwerking het verschil maken en we het samenbrengen van expertise uit verschillende disciplines organiseren.

De pensioenorganisatie wordt als een gewoon bedrijf geleid

Het besturen van een pensioenfonds betekent het managen van een complexe financiële onderneming. Dit vereist fulltime aansturing door pensioenprofessionals. Om de belangenafweging zorgvuldig te doen, is het essentieel dat de stakeholders (mede)zeggenschap hebben in de vorm van een stemrecht en invloed op de momenten dat het gaat om de belangenafweging.

Pensioenfondsen en uitvoering horen dicht bij elkaar

Het pensioenfonds kan het beste georganiseerd worden als bestuur en uitvoering dicht bij elkaar staan. Het bestuur moet goed inzicht hebben in, en zeggenschap hebben over alle facetten van de uitvoering. Het bevordert adequate, efficiënte en transparante uitvoering van de belangrijkste taken van het pensioenfonds.

Relatie met de werkgever is van groot belang

Pensioen is een belangrijke en kostbare arbeidsvoorwaarde die de werkgever aanbiedt aan zijn werknemers. Het pensioenfonds hecht dan ook aan een goede band met de werkgever.

Verantwoord beleggen draagt bij aan een goed pensioen

Een goed pensioen wordt bij voorkeur genoten in een gezonde en leefbare wereld. Verantwoord beleggen draagt bij aan het behalen van ons belangrijkste doel.

Stichting Pensioenfondsen Vliegend Personeel KLM

Wij zijn een paritair bestuur dat bestaat uit (ex)vliegende collega's

Pensioenfondsen Vliegend Personeel KLM is een ondernemingspensioenfonds. Een paritair collegiaal bestuur - bestaande uit vliegers in dienst van KLM, pensioengerechtigden en de werkgever - past daar het best bij. Het beroep van de belanghebbenden en de daarbij horende specifieke kenmerken van de pensioenregeling zijn zo typerend dat de beleidsmakers daarom collega's moeten zijn.

Wij zorgen voor een compleet pakket aan pensioenvoorzieningen passend bij de beroepsgroep. Het pensioen(beleid) moet passen bij het beroep, het inkomen en de levensstijl, waarbij het collectief prevaleert boven het individu. Wij verzorgen daarom een compleet pakket aan hoogwaardige pensioenvoorzieningen, passend bij de ambitie van 2% opbouw per jaar van de pensioengrondslag. In dit pakket zit ook een invaliditeitspensioen bij beroepsongeschiktheid en een nabestaandenpensioen. Kosten verliezen wij hierbij niet uit het oog.

Wij streven naar een welvaartsvast pensioen (toekomstbestendig)

Opgebouwde pensioenen dienen welvaartsvast te zijn met voor de belanghebbenden acceptabele risico's. Onze 'investment beliefs' vormen het fundament voor het beleggingsbeleid dat moet leiden tot dit welvaartsvaste pensioen. Wij achten het belangrijker pensioenen te kunnen indexeren dan korten te voorkomen.

Wij willen meer regeren dan reageren

Wij volgen nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen nauwgezet. Daarbij willen wij meer regeren dan reageren. Dat betekent dat wij als bestuur "in control" zijn door de regie te pakken en te verzakelijken.

Wij hechten aan regie op eigen pensioen

Het bestuur hecht aan bewustwording van de eigen verantwoordelijkheid van deelnemers voor hun pensioen. Meer kennis en begrip leidt tot betere keuzes door deelnemers en het nemen van regie over hun pensioen.

Wij maken het persoonlijk

Wij onderhouden nauw contact met de deelnemers en gepensioneerden. Hierbij hechten wij aan transparante en begrijpelijke communicatie, maar ook aan betrokkenheid van de belanghebbenden.

Wij bewaken ieders belang

Wij handelen in het belang van alle belanghebbenden en voeren de pensioenregeling(en) op evenwichtige wijze uit, in lijn met de risicohouding van deze belanghebbenden en rekening houdend met de kenmerken van de beroepsgroep en het deelnemersbestand.

Wij hechten aan een goede relatie met KLM en de VNV

Pensioen is een belangrijke arbeidsvoorwaarde die wordt overeengekomen tussen deze sociale partners. Wij hechten daarom aan een krachtige pensioendriehoek, waarbinnen ieder open staat voor elkaars standpunten, en dragen daaraan bij door steeds zakelijke en relevante informatie aan te leveren.

Wij willen fatsoenlijk zakendoen

Op het gebied van ESG nemen wij onze verantwoordelijkheid. Met steeds de belangen van de belanghebbenden in het oog dragen wij bij aan een duurzamere wereld. Wij geloven daarnaast dat anticiperen op ontwikkelingen in ESG-wetgeving en -toezicht voordelen oplevert.

Stichting Sportfondsen Pensioenfonds

Bij een duurzaam en betrouwbaar pensioenfonds hoort een solide (financieel) beleid. Belangrijke onderdelen van het beleid zijn het premie- en toeslagbeleid, de medezeggenschap van alle belanghebbenden, de code pensioenfonds, het beleggingsbeleid en een gedegen risicomanagement- en communicatiebeleid. Het handhaven van een solide (financieel) beleid vergt veel van het bestuur. Zowel in tijd, kennis als kosten. Het voortbestaan van een eigen ondernemingspensioenfonds is dan ook niet vanzelfsprekend.

Het bestuur wil het geld van het pensioenfonds zo beheren, dat alle deelnemers nu en in de toekomst een goed pensioen krijgen. Het pensioenfonds wil de pensioenen jaarlijks indexeren om de koopkracht voor de deelnemers in stand te houden. Deze indexatie is minimaal gelijk aan de indexatie van de Stichting Pensioenfonds Recreatie. De premie die door werkgever en werknemer wordt betaald is niet voldoende om de uiteindelijke pensioenen te kunnen financieren. Dit betekent dat het pensioenfonds dit behoud van koopkracht moet verdienen met beleggen. Het pensioenfonds neemt daarom weloverwogen beleggingsrisico's, omdat het van mening is dat het nemen van beleggingsrisico's, gemiddeld genomen, op de lange termijn beloond wordt met een positief rendement. Het beleggingsrendement moet hoger dan de benchmark zijn. Zo probeert het pensioenfonds een zo optimaal mogelijk resultaat voor haar deelnemers te realiseren. Het lopen van risico's betekent ook dat korting mogelijk is en dat koopkrachtbehoud niet vanzelfsprekend is. De hoogte van het uiteindelijke pensioen kan dus niet gegarandeerd worden.

Bijlage C.3 Strategie

Stichting Pensioenfonds Citigroup Nederland

Om de missie, visie en doelstelling van SPCN zoveel mogelijk te kunnen realiseren streeft het bestuur van SPCN een solide en professioneel beleid na dat in overeenstemming is met de vigerende wet- en regelgeving en niet in strijd is met het waarden- en normenkader van Citigroup Inc. op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Beleggen. SPCN vermijdt daarbij risico's die de stabiliteit en soliditeit van SPCN bedreigen en/of de vertrouwensrelatie met de belanghebbenden kunnen schaden. Belangrijke elementen daarbij zijn:

- het beleggingsbeleid;
- de financiering door de werkgever/sponsor;
- de evenwichtige afweging van de belangen van alle belanghebbenden;
- de beheersing van de uitvoerings- en vermogensbeheerkosten;

- het toeslagbeleid;
- de beginselen van goed pensioenfondsbestuur (waaronder een deskundige, competente en integere besturing van SPCN en een adequate inrichting van de medezeggenschap van alle belanghebbenden en van het intern toezicht); en
- een gedegen risicomanagement-, communicatie- en uitbestedingsbeleid.

Gegeven de omvang van SPCN kijkt SPCN actief naar de ontwikkelingen in de markt. Als blijkt dat de omstandigheden zodanig veranderen dat de ambitie van SPCN niet meer kan worden waargemaakt (bijvoorbeeld op het moment dat de omvang of uitvoeringskosten van SPCN niet meer in een gezonde verhouding staan tot deze ambitie) dan zal het bestuur van SPCN zich tijdig beraden over alternatieven voor de toekomst. Als de dekkingsgraad van SPCN in de toekomst een zodanig niveau bereikt dat er alternatieven voorhanden zijn naast ongewijzigd voortbestaan met een zeer laag risicoprofiel dan zal SPCN deze alternatieven serieus overwegen. Het bestuur realiseert zich dat mede door de omvang zij voor de uitvoering van het beleid inzake Maatschappelijk Verantwoord Beleggen aangewezen is op de vormgeving en de uitvoering van de door haar aangestelde vermogensbeheerders.

Het bestuur toetst periodiek of (de uitkomsten van) zijn handelen in overeenstemming is met de missie en visie van SPCN en legt hierover verantwoording af. Bovendien toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt dit zo nodig bij. Externe dienstverlenende partijen worden zorgvuldig uitgekozen en regelmatig geëvalueerd.

Stichting Pensioenfonds Horeca & Catering

Om deze missie en visie verder inhoud te geven, stelde het bestuur in 2018 een 'why-how-what' vast. Hierbij komt in de 'why' tot uiting dat voor het bestuur en de uitvoeringsorganisatie voorop staat dat ieder stukje pensioen belangrijk is en dat het doel is om samen op een zorgvuldige manier te bouwen aan waarde voor nu en later.

De kracht van de eenvoud en het maken van slimme keuzes staan centraal in de 'how'. Het samen slimme keuzes maken, wordt gedreven door onze merkwaarden: goed, goedkoop, gastvrij en groen. Goed betekent onder meer dat de branchegegevens zuiver en volledig zijn. Door aan te sluiten bij de loonaangifteketen is het fonds niet afhankelijk van aanlevering van loongegevens door de werkgever. Het fonds ontvangt deze gegevens via de Belastingdienst en UWV en maakt zodoende gebruik van een objectieve en betrouwbare bron. Goedkoop houdt in dat het fonds altijd op de kosten let en zo efficiënt mogelijk werkt. Het fonds houdt de (uitvoerings)kosten zo laag mogelijk. Op die manier kan het fonds een zo groot mogelijk deel van de pensioenpremies en de beleggingsopbrengsten voor pensioen gebruiken. Gastvrij betekent dat het fonds zich zoveel mogelijk in de werkgever en deelnemer plaatst en helder en duidelijk communiceert. De doorontwikkeling van het werkgevers- en deelnemersportaal draagt bij aan het vergroten van de gastvrijheid, doordat het werkgevers en deelnemers op elk gewenst moment inzicht geeft in de voor hen actuele en relevante gegevens. Met groen wordt benadrukt dat het vermogensbeheer en de interne bedrijfsvoering op een duurzame en verantwoorde wijze wordt uitgevoerd.

Onder 'what' is vastgelegd dat Pensioenfonds Horeca & Catering de beheerder én uitvoerder van de pensioenregelingen voor alle werknemers in de horeca en catering is.

Actualisering strategische visie

In 2021 actualiseerde het bestuur de strategische visie. In het kader hiervan organiseerde het fonds vanaf het derde kwartaal van 2020 diverse sessies gericht op het verkrijgen van inzicht in alle relevante ontwikkelingen. De inzichten die het bestuur verkreeg in alle relevante ontwikkelingen nam het bestuur mee bij de actualisering van de strategie in 2021. Sociale partners zijn betrokken in het traject en ook de raad van toezicht is meegenomen in het proces en de uitkomsten. De uitkomst is dat de huidige situatie voor de korte termijn houdbaar is, maar niet duurzaam lijkt

voor de langere termijn. Het behouden van de lage kostenpositie komt door ontwikkelingen onder druk. Voor een duurzame toekomst vormt samenwerken de basis. Een van de belangrijkste kenmerken is dat het belang van de deelnemers van Pensioenfonds Horeca & Catering duurzaam geborgd is en er voor een succesvolle samenwerking gemeenschappelijkheid nodig is in de kenmerken van de deelnemers. Daarnaast dient er een gemeenschappelijk verlangen te zijn van achterliggende sociale partners en fondsen. Daarbij onderkende het bestuur dat traditionele vormen van samenwerking risico's of nadelen kennen, waardoor nadrukkelijk ook gekeken zal worden naar andere, nieuwe vormen van samenwerking. In 2021 zijn de eerste stappen voor het realiseren van de strategische visie gezet met behulp van een bestuurlijke werkgroep. In 2022 zal hier nader invulling aan worden gegeven.

Stichting Pensioenfonds Staples

Doelstellingen

Het fonds levert een actieve bijdrage aan het behoud van een duurzame pensioenregeling dat breed vertrouwen geniet en daarnaast voor een goede en betaalbare regeling zorgt die aantrekkelijk blijft voor alle belanghebbenden, jong en oud.

- Behoud van een breed risicodraagvlak op basis van solidariteit en collectiviteit
Het fonds bedient zijn deelnemers, pensioengerechtigden en de werkgever zodanig dat ze zich binnen het fonds vertegenwoordigd voelen en deelt de risico's die in de regeling aanwezig zijn zo evenwichtig mogelijk aan alle belanghebbenden toe.
- Verdere groei naar een klantgericht pensioenfonds
Het fonds realiseert transparantie en betrokkenheid door de informatie te geven die zijn belanghebbenden daadwerkelijk helpt om de juiste keuzes op pensioengebied te maken. Het fonds geeft de deelnemers een helder inzicht in hun pensioensituatie. De communicatie is niet alleen op ouderen gericht, maar wijst ook jongeren op het belang van een goed pensioen.
- Continue professionalisering van de organisatie
Het fonds leeft de Code Pensioenfondsen (pro)actief na. Deze code richt zich op de drie functies van 'goed pensioenfondsbestuur': besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen over wat het fonds gepland en gerealiseerd heeft. Het fonds zorgt voorts voor een uitvoering van de pensioenregeling die binnen de doelstellingen van het fonds past, tegen een zo gunstig mogelijke prijs-kwaliteitverhouding.

Kernwaarden

De kernwaarden van het fonds zijn mede afgeleid van de mensen en de onderneming voor wie het fonds mag werken: het fonds is integer, betrokken, degelijk, deskundig en transparant en streeft er naar aan deze kernwaarden op de volgende wijze inhoud te geven:

- Degelijkheid
De aan het fonds toevertrouwde taken moeten degelijk worden uitgevoerd. Alle belanghebbenden moeten niet alleen op het fonds kunnen vertrouwen, maar het fonds ook ervaren als een betrouwbaar pensioenfonds. Daarom wordt grote waarde gehecht aan de integriteit van het fonds en is het fonds alert op alles waardoor die in gevaar zou kunnen komen. Zo zijn alle beslissingen zorgvuldig en passend binnen het karakter en de verantwoordelijkheden van het fonds en schenkt het bestuur ook voortdurend aandacht aan de reikwijdte van de gevolgen van deze beslissingen.
- Deskundigheid
Het fonds voert zijn taken deskundig en professioneel uit op een adequate en weloverwogen wijze. Het fonds is aanspreekbaar op zijn gedrag en zijn besluiten. Bij inschakeling van externe partijen moeten ook die aan de normen van het fonds voldoen.
- Evenwichtige Belangenbehartiging

Het fonds houdt bij zijn besluitvorming rekening met een evenwichtige belangenafweging van alle deelnemersgroepen.

- **Transparantie**

Het fonds communiceert helder en open over de regeling, de financiële positie van het fonds en de risico's die daaraan verbonden zijn voor de belanghebbenden bij het fonds. Het fonds legt ook helder en open verantwoording af over de invulling van de aan hem opgedragen taken, het financiële beleid dat het fonds voert en de resultaten daarvan.

Ambitie

Het is de ambitie om het geld dat aan het fonds is toevertrouwd zo te beheren, dat alle participanten nu en in de toekomst een goed pensioen wordt geboden. Het is de ambitie van het fonds toeslagen te verlenen op dit pensioen op basis van de prijsindex voor de gewezen deelnemers en de gepensioneerden (een zogenoemd waardevast pensioen). Deze ambitie is vertaald in de pensioenregeling, die het fonds zorgvuldig en kwalitatief zo goed mogelijk uitvoert.

Het fonds kan echter geen garanties geven op een waardevast pensioen. Eventuele toeslagverlening dient uit het overrendement op de beleggingen te worden gefinancierd. Het resultaat van de beleggingen is echter afhankelijk van de economische ontwikkelingen en (de gevolgen daarvan op) onzekere en volatiele financiële markten. Om te kunnen voldoen aan de ambitie van de pensioenregeling moet het fonds beleggen, en beleggen is nooit zonder risico's. Het fonds belegt daarom weloverwogen en doet er alles aan om risico's zo veel mogelijk te beheersen. Dat gebeurt onder andere door spreiding van de beleggingen, waardoor het fonds binnen de vastgestelde risicokaders gemiddeld betere resultaten behaalt met beleggen. Op die manier kan op lange termijn een hoger rendement gerealiseerd worden dan met sparen alleen. Zo komt het fonds dichterbij de doelstelling om de participanten tegen aanvaardbare risico's een pensioen te bieden dat waardevast is, teneinde daarmee de koopkracht van de pensioenuitkering op peil te houden.

Niet uitgesloten mag worden dat er sprake kan zijn van het korten van de pensioenen. Ook hiervoor kan geen garantie worden gegeven.

Bestaansrecht en de toekomstbestendigheid van pensioenfondsen

De pensioensector staat ingrijpende veranderingen te wachten die zorgen voor onzekerheid. De uitdaging is te blijven voldoen aan de verwachtingen van alle belanghebbenden van het fonds. Er zijn ontwikkelingen (zoals de vergrijzing van het fonds, het beëindigen van de pensioenopbouw vanaf 1 juli 2018, de invoering van de Code Pensioenfondsen, de Wet versterking bestuur pensioenfondsen, het nieuwe Financiële Toetsingskader (nFTK) en het Pensioenakkoord), die ook gevolgen hebben voor de besturing en inrichting van het fonds. Daarnaast heeft DNB in januari 2014 risico-indicatoren geformuleerd waaraan besturen van pensioenfondsen de houdbaarheid van hun pensioenfonds moeten toetsen. Al deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk voor het fonds om de uitvoering van de pensioenregeling via een eigen ondernemingspensioenfonds periodiek te toetsen en te evalueren.

Er zijn goede argumenten om momenteel de keuze voor een eigen ondernemingspensioenfonds niet te wijzigen, zoals de invloed en betrokkenheid van de belanghebbenden, het hoge serviceniveau, het kunnen realiseren van onze toeslagambitie en een acceptabel niveau van de uitvoerings- en vermogensbeheerkosten.

Stichting Will Niemeijer Pensioenfonds

Om de missie van het fonds te kunnen realiseren, heeft SNP de komende jaren de volgende speerpunten:

1. In 2020 is SNP een toekomstonderzoek gestart naar aanleiding van een aankondiging van de onderneming dat een verplaatsing van het productievolume naar het buitenland werd onderzocht. In 2021 heeft de onderneming bevestigd dat de laatste werknemers per 1-3-2023 uit dienst zullen treden. SNP wordt uiterlijk vanaf dat moment een slapend pensioenfonds. In 2022 en de daarop volgende jaren zal de focus van SNP blijven liggen op het nemen van adequate maatregelen ten aanzien van de eigen toekomst waarbij de belangen van alle belanghebbenden evenwichtig zullen worden afgewogen. De gevolgen van het nieuw pensioenstelsel (NPS) en de mogelijkheden die het NPS in dit kader biedt zullen in het onderzoek worden betrokken en afgewogen.
2. Een (kosten)efficiënte en correcte uitvoering van de pensioenregeling blijven waarborgen, waarbij het bestuur 'in control' is over de uitbestede (administratieve) werkzaamheden. In dit kader heeft het bestuur met de administrateur contractuele afspraken gemaakt over de (kwaliteit van de) uitvoering van de pensioenregeling en de kosten daarvan. De uitvoering wordt gemonitord op basis van periodieke rapportages.
3. Het blijven voeren van een solide vermogensbeheer met als doel een zodanige financiële positie dat kan worden voldaan aan de ambitie van het fonds (behoud van koopkracht voor de belanghebbenden). De basis voor het vermogensbeheer is een zorgvuldig vastgesteld beleggingsbeleid dat wordt bepaald aan de hand van een periodiek uitgevoerde ALM-studie. Het beleggingsbeleid wordt vervolgens nader uitgewerkt in een jaarlijks beleggingsplan; hierbij wordt de lange termijn doelstelling niet uit het oog verloren en tevens rekening gehouden met de korte termijn ontwikkelingen ten aanzien van de toekomst van SNP. Op basis van vermogensbeheerrapportages wordt de uitvoering van het beleggingsbeleid gemonitord.
4. Een goede en transparante informatievoorziening richting belanghebbenden door tijdig, duidelijk, evenwichtig en correct te communiceren. In de communicatie wordt verder ingezet op digitalisering. De toekomst van SNP en de in dat kader uit te voeren harmonisering van de pensioenregelingen zullen belangrijke onderwerpen worden in de communicatie naar de achterban.
5. Een adequaat risicobeheersingsbeleid uitvoeren voor een goede, efficiënte en structurele beheersing van de risico's die het fonds loopt.
6. Aandacht blijven houden voor goed pensioenfondsbestuur. De Code Pensioenfonds is hierbij een leidraad voor SNP.

Jaarplan 2022

In het kader van de hiervoor genoemde speerpunten zal SNP in 2022 de volgende acties ondernemen:

1. 2022 zal voor een groot deel in het teken staan van het toekomstonderzoek dat SNP in 2020 is gestart. Het bestuur van SNP zal de mogelijke toekomstige uitvoeringsvormen voor de pensioenregeling zorgvuldig onderzoeken en afwegen. In verband met de aanstaande sluiting van de onderneming vindt SNP het van groot belang dat de onderneming tijdig duidelijkheid biedt over de beëindiging van de uitvoeringsovereenkomst en dat een adequate beëindigingsovereenkomst met de onderneming wordt gesloten. De ontwikkelingen ten aanzien van het NPS zullen in het toekomsttraject, en de te maken afwegingen, worden betrokken.
2. SNP beschikt over een complexe set aan (oude) pensioenregelingen. Om de administratieve complexiteit te verminderen en een mogelijke toekomstige overdracht naar een andere pensioenuitvoerder te bevorderen, inclusief de daarbij behorende communicatie aan de belanghebbenden, is SNP voornemens om in 2022 uitvoering te geven aan de harmonisering van de bestaande pensioenregelingen. Deze transitie zal in nauwe samenwerking met AZL worden uitgevoerd.
3. Op kwartaalbasis de uitvoering van de administratie monitoren middels analyse van de administratieve kwartaalrapportage. Daarnaast worden de ISAE3402- en ISAE3000-rapportages van de administrateur over 2021 geanalyseerd. In het najaar zal een formeel evaluatiegesprek met de administrateur worden gevoerd. De kosten (voortgang ten opzichte van begroting) worden op kwartaalbasis gemonitord aan de hand van een kostenrapportage.

4. De prestaties van de vermogensbeheerder worden op kwartaalbasis gemonitord op basis van de door NNIP te leveren rapportages. Tevens zal het bestuur de ISAE3402-rapportage van deze partij analyseren. Daarnaast worden de prestaties van de vermogensbeheerder jaarlijks formeel geëvalueerd. Het bestuur van SNP zal in 2022 afwegen of het, in het licht van de ontwikkelingen met betrekking tot de toekomst van het fonds, opportuun is om een ALM-studie uit te voeren. In 2022 zal SNP voorts de wenselijkheid van het 'de-risken' van de beleggingsportefeuille beoordelen als onderdeel van de voorkeuren die SNP heeft ten aanzien van de toekomstige uitvoering van de pensioenregeling.
5. SNP zal uitvoering geven aan het communicatiebeleidsplan (2020-2022, editie 2022). In deze periode zal het fonds zich onder meer richten op een verdere uitbreiding van de digitale communicatie. De toekomst van SNP, inclusief de mogelijke harmonisering van de pensioenregelingen en het NPS, zal een belangrijk thema vormen in de communicatie in de komende jaren.
6. In februari 2022 inventariseert het bestuur in hoeverre het fonds aan de normen van de Code Pensioenfondsen voldoet. Daarnaast voert het bestuur jaarlijks een bestuurlijke zelfevaluatie uit.

Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Waterbouw

Het bestuur heeft 6 strategische speerpunten benoemd die voortvloeien uit de missie en visie:

1. Optimaal pensioenresultaat tegen een haalbare premie
2. Draagvlak bij stakeholders
3. Communicatie met de deelnemers
4. Kosten efficiënte uitvoering en besturing
5. Voorbereid op wijzigingen in pensioenstelsel
6. Toekomstige uitvoering waarborgen

Het bestuur is van mening dat op de strategische speerpunten en de bijbehorende doelstellingen in de afgelopen jaren en specifiek in 2021 belangrijke vooruitgang is bereikt. Wat betreft pensioenuitvoering en de daarmee samenhangende kosten heeft het bestuur met het overbrengen van de pensioenadministratie naar een andere pensioenuitvoerder vervolgstappen gezet om de doelstellingen te realiseren. In 2022 komt de focus te liggen op het nieuwe pensioenstelsel, waarbij wij de nieuwe pensioenregeling zo goed mogelijk zullen uitvoeren en waarbij bij de implementatie en verdere uitvoering de belangen van de (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden op nieuw zorgvuldig en evenwichtig zullen worden afgewogen.

Hierna volgt per speerpunt een korte toelichting met bijbehorende doelstellingen.

1. Optimaal pensioenresultaat tegen een haalbare premie

BPF Waterbouw probeert het pensioenresultaat te verbeteren door het realiseren van een optimaal beleggingsresultaat voor het fonds. Dit wordt periodiek in een ALM-studie doorgerekend. BPF Waterbouw streeft een pensioenresultaat na dat op lange termijn op of boven 100% ligt. Op middellange termijn is een resultaat net onder de 100% acceptabel.

In 2021 is een ALM-studie uitgevoerd. Hieruit komt naar voren dat het verwacht pensioenresultaat, uitgaande van de dekkingsgraad en het beleggingsbeleid per 30 september 2021, 100% bedraagt (op basis van de mediaan). Eind 2021 zijn dekkingsgraad en beleggingsbeleid niet structureel gewijzigd. Derhalve geeft deze uitkomst het bestuur vooralsnog geen aanleiding tot aanpassing van genoemde lange termijn strategische doelen voor het pensioenresultaat.

De jaarlijkse opbouw van het pensioen staat al jaren vast op 0,94% van het pensioengevende salaris. Het bestuur is verheugd dat er geen verlaging van opbouw noodzakelijk is geweest. De benodigde premie voor een

premiedekkingsgraad van 100% of meer is de afgelopen jaren gestegen. In 2021 is, net als in 2019 en 2020, besloten om een (beperkt) lagere premiedekkingsgraad te accepteren. Motivering hiervoor is dat aangesloten werkgevers in de waterbouwsector het lastig hebben (onder andere in verband met PFAS en Covid-19) en een overgang naar een nieuw pensioenstelsel op komst is. Tevens heeft het bestuur vastgesteld dat een (beperkt) lagere premiedekkingsgraad de evenwichtigheid niet aantast. In aanloop naar een nieuw pensioenstelsel hebben sociale partners en de overheid de wens voor een stabiele premie uitgesproken. Een stabiele premie zal in het nieuwe pensioenstelsel de basis vormen. Het bestuur heeft daarom de premie voor 2022 ongewijzigd vastgesteld ten opzichte van 2021.

2. Draagvlak bij stakeholders

Het doel is het vergroten van het draagvlak voor de pensioenregeling in de waterbouwsector en de uitvoering door het eigen pensioenfonds. Hierbij is een goede relatie tussen het fonds en de sociale partners enerzijds en (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden anderzijds belangrijk. Om deze reden heeft het fonds regelmatig overleg met sociale partners afzonderlijk en met enige regelmaat met sociale partners gezamenlijk. Ten aanzien van het nieuwe pensioenstelsel is het de wens van het bestuur en sociale partners om samen op te trekken. In gezamenlijk overleg is een projectmanager nieuw pensioenstelsel (NPS) Waterbouw aangesteld. De projectmanager NPS zal invulling geven aan een zorgvuldig projectmanagement tijdens de complexe transitie. Zij zal partijen begeleiden in de keuzes die gemaakt moeten worden, bij het nemen van besluiten en het invullen van de eigen rollen. Communicatie richting stakeholders speelt daarbij een belangrijke rol, zoals naar werkgevers, deelnemers, gepensioneerden en gewezen deelnemers.

3. Communicatie met de deelnemers

Het pensioenfonds vindt het belangrijk dat de actieve deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden goed op de hoogte zijn van hun pensioen en besteedt daarom veel tijd en aandacht aan communicatie.

Om de band met (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden te versterken, heeft BPF Waterbouw in 2021 meer aandacht gegeven aan communicatie. Zo werd een verkort jaarverslag aan alle deelnemers toegestuurd en werd de website aangepast. In 2022 heeft een nulmeting communicatie plaatsgevonden en zal een uitvraag over Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB) en risicopreferentie worden gedaan. Ook is het deelnemersportaal gelanceerd. Dit portaal zal in de toekomst verder worden uitgebreid, zodat steeds meer zaken digitaal kunnen worden geregeld.

Daarnaast communiceert het pensioenfonds periodiek met een nieuwsbulletin en op de momenten die zijn voorgeschreven door wet- en regelgeving.

4. Kostenefficiënte uitvoering en besturing

BPF Waterbouw streeft voor vermogensbeheer een relatief laag kostenniveau na. De mediaan en het gewogen gemiddelde van de vermogensbeheerkosten voor alle pensioenfondsen liggen structureel boven de 0,50% (bron: sprengelverschuren.nl, 2016-2020, inclusief transactiekosten). Bij BPF Waterbouw zijn deze kosten lager dan 0,20%.

Voor de pensioenuitvoering streeft BPF Waterbouw een kostenniveau na dat past bij vergelijkbare pensioenfondsen. Het is voor het bestuur in 2021 opnieuw uitdagend gebleken om de feitelijke kosten voor uitvoering van de pensioenregeling binnen een bandbreedte rond dat streefniveau terug te brengen. Door voortdurende wijzigingen en wet- en regelgeving en verhoogde eisen voor pensioenfondsen lopen de vaste kosten van het pensioenfonds op. Daar waar de uitbesteding van de pensioenadministratie in 2020 leidde tot (tijdelijk) hogere uitvoeringskosten,

zijn de uitvoeringskosten in 2021 verlaagd. Met de overgang van de pensioenadministratie naar Visma Idella per 1 januari 2021 verwacht het bestuur om bij een reguliere administratieve operatie binnen de bandbreedte van de kostenambitie terecht te komen. Met de vorige administrateur zijn in 2021 met betrekking tot de ontbinding van de uitbestedingsovereenkomst afspraken gemaakt. Mede hierdoor zijn de kosten in 2021 binnen het streefniveau gekomen.

5. Voorbereid op wijzigingen in pensioenstelsel

Het pensioenakkoord brengt grote wijzigingen met zich mee en het spreekt voor zich dat BPF Waterbouw zich daarop tijdig voorbereidt. Hiervoor (onder 2. Draagvlak bij stakeholders) werd de benoeming van een projectmanager NPS al genoemd.

In de huidige regeling wordt geen franchise gehanteerd in combinatie met een maximum pensioengevend loon van ruim € 190.000. Het jaarlijkse opbouwpercentage is 0,94% van het pensioengevend loon. Door de wijze waarop de huidige pensioenregeling is vormgegeven dient jaarlijks een fiscale toets plaats te vinden. De financiering vindt plaats tegen een doorsneepremie.

De huidige pensioenregeling is niet toekomstbestendig in het nieuwe pensioenstelsel. De benodigde wijzigingen in de pensioenregeling in het kader van het pensioenakkoord zijn inmiddels duidelijk. Sociale partners bepalen uiteindelijk de inhoud van de pensioenregeling maar ook de hoogte van de premie die partijen bereid zijn te betalen. Het bestuur streeft ernaar om zoveel mogelijk gezamenlijk met sociale partners en andere stakeholders (RvT, VO en DNB) op te trekken in het proces van herzieningen. Vanuit de uitvoering van de pensioenadministratie worden de mogelijkheden onderzocht en de nodige voorbereidingen getroffen.

6. Toekomstige uitvoering waarborgen

Het pensioenfonds heeft de uitvoering van de pensioenregeling en het vermogensbeheer uitbesteed. De uitbesteding vermindert de kwetsbaarheid van het pensioenfonds en waarborgt de continuïteit. De uitbesteding van het vermogensbeheer leidt tot de gewenste vermindering van de kwetsbaarheid, lage kosten en goede rendementen.

Op 1 januari 2021 is BPF Waterbouw overgestapt naar de pensioenuitvoerder Visma Idella. Met 'Digital Pension Administration as a Service' (DPaaS) is een balans gevonden tussen zelfadministratie en volledige uitbesteding van de uitvoering. Op basis van deze software-oplossingen biedt Visma Idella een efficiënte gedigitaliseerde pensioenadministratie tegen aantrekkelijke uitvoeringskosten. Met de aanstelling van Visma Idella als nieuwe pensioenadministrateur per 1 januari 2021 heeft het bestuur er vertrouwen in dat ook qua pensioenadministratie aansluiting is gevonden bij een toekomstbestendige en solide partner. Het bestuur en de uitbesteders zijn aan de slag met de voorbereiding op het nieuwe pensioenstelsel.

Bijlage C.4 Overkoepelend

Realisatie doelstellingen

Stichting Beroepspensioenfonds Loodsen

Het bestuur heeft de navolgende beleidsuitgangspunten geformuleerd om de uit de missie voortvloeiende doelstelling te kunnen verwezenlijken:

Doelstellingen	Realisatie
Het bestuur ziet erop toe dat de uitvoering van de pensioenregeling op een correcte en (kosten)bewuste wijze geschiedt.	Gerealiseerd

Doelstellingen	Realisatie
Het bestuur waarborgt, dat ongeacht de keuze met betrekking tot (her)verzekeren en/of uitbesteden, de uitvoering van de pensioenregeling op elk moment in de tijd in overeenstemming is met de geldende wet- en regelgeving.	Gerealiseerd
Het bestuur streeft naar een evenwichtig en zorgvuldig vormgegeven beleid, waarbij risico's worden afgewogen en adequaat worden gemanaged en processen goed en adequaat worden ingericht en op beheerste wijze worden uitgevoerd en vastgelegd.	Gerealiseerd
Het bestuur legt, daar waar sprake is van een uitbestede relatie, haar eisen ten aanzien van de kwaliteit van de uitvoering en de mate van interne beheersing vast in alle uitbestedings-overeenkomsten en de bijbehorende SLA's. Het bestuur waarborgt de beschikbaarheid van informatie met betrekking tot de kwaliteit van de uitvoering van de regeling en de daarmee gepaard gaande risico's, zodat het bestuur in staat is om in de besluitvorming hiermee rekening te houden. Het bestuur maakt desgewenst gebruik van externe deskundigen om de benodigde informatie in kaart te brengen en de beschikbare informatie te beoordelen.	Gerealiseerd
Het bestuur streeft naar transparante, begrijpelijke, zorgvuldige en tijdige communicatie over het beleid en over het realistisch te verwachten pensioenresultaat.	Gerealiseerd
Het bestuur stelt een beleggingsbeleid vast dat aansluit bij het risicoprofiel van de deelnemers.	Gerealiseerd
Het bestuur bestaat uit (ex-) loodsen.	Gerealiseerd

Stichting Pensioenfonds Delta Lloyd

Realisatie doelstellingen

In de Code pensioenfonds (norm 58) is opgenomen dat het bestuur in het jaarverslag beschrijft in hoeverre het Pensioenfonds de gestelde doelstellingen heeft bereikt.

De belangrijkste en meest concrete doelstellingen van het Pensioenfonds zijn:

1. het verlenen van een volledige toeslag: deze doelstelling is gehaald (zie onder 3.3 in het bestuursverslag).
2. binnen de grenzen en de bandbreedtes van de afgesproken risicohouding blijven: deze doelstelling is gehaald (zie onder 4.4 in het bestuursverslag).
3. in paragraaf 6.2. zijn de communicatiedoelstellingen en de realisatie daarvan opgenomen.

Verder wordt in hoofdstuk 4 verslag gedaan over de financiële positie van het Pensioenfonds, in hoofdstuk 5 (beleggingsbeleid en verantwoord beleggen) en in hoofdstuk 7 (risicobeheersing) doen wij verslag over hoe het Pensioenfonds de risico's beheerst.

Stichting Will Niemeijer Pensioenfonds

Evaluatie strategische speerpunten 2021

Het bestuur van SNP heeft de volgende activiteiten ondernomen om de in het bestuursverslag over boekjaar 2020 genoemde speerpunten voor 2021 te realiseren:

1. Einde 2020 is SNP een toekomstonderzoek gestart naar aanleiding van een aankondiging van de werkgever dat een sluitingsscenario van de onderneming werd onderzocht. In 2021 heeft de onderneming vervolgens bevestigd dat de laatste werknemers per 1-3-2023 uit dienst zullen treden. SNP wordt uiterlijk vanaf dat moment een slapend pensioenfonds. SNP heeft het toekomstonderzoek voortgezet in 2021 en nader onderzocht welke mogelijkheden het fonds heeft voor de toekomstige uitvoering van de pensioenregelingen. Het blijven voortbestaan als zelfstandig fonds is beoordeeld evenals het onderbrengen van de pensioenregeling bij een andere pensioenuitvoerder. De diverse mogelijkheden zijn afgewogen op basis van vooraf vastgestelde criteria. Een daadwerkelijk besluit over de toekomst van de pensioenregeling is afhankelijk van de beëindiging van de uitvoeringsovereenkomst door de werkgever en kan voortsnog niet worden genomen, wel wil SNP goed voorbereid zijn om snel te kunnen acteren zodra dat opportuun is. Behalve het onderzoeken van de toekomstmogelijkheden is in 2021 daarom ook gestart met activiteiten die moeten bijdragen aan een evenwichtig

toekomstscenario, zoals het maken van afspraken met de werkgever over een adequate beëindiging van de uitvoeringsovereenkomst en de harmonisering van de pensioenregelingen die SNP momenteel uitvoert. De gevolgen van het nieuw pensioenstelsel (NPS) en de mogelijkheden die het NPS in dit kader biedt worden in het toekomstonderzoek betrokken en afgewogen. Meer over het toekomstonderzoek en de harmonisering van de pensioenregelingen leest u in de paragraaf 'De toekomst van SNP'.

2. In het licht van de aangekondigde sluiting van de onderneming heeft SNP beoordeeld welke risico's dit met zich meebrengt voor de bestuurlijke continuïteit binnen het fonds en op welke wijze deze risico's kunnen worden gemitigeerd. Dit heeft onder meer geleid tot wijziging van de statuten en een inventarisatie onder de huidige leden van het bestuur en verantwoordingsorgaan ten aanzien van hun bereidheid om ook in de komende jaren aan te blijven als lid. Meer hierover leest u in de paragraaf 'De toekomst van SNP'.
3. Er is ruime aandacht besteed aan het functioneren van de administrateur (AZL N.V.). Niet alleen wordt het functioneren ieder kwartaal op basis van de administratieve rapportage met AZL besproken, ook is er een formeel evaluatiegesprek geweest en heeft het bestuur de ISAE-rapportages over 2020 van AZL beoordeeld en in dat kader deelgenomen aan een speciale themasessie van AZL. In de monitoring en beoordeling van het functioneren van AZL is in 2021 ruime aandacht besteed aan de beheersmaatregelen die de administrateur heeft genomen in het kader van de COVID-19 pandemie.
4. Ook de fiduciair vermogensbeheerder (NNIP) is geëvalueerd op basis van kwartaalrapportages, de ISAE3402-rapportage en een formeel evaluatiegesprek. Beheersmaatregelen ten aanzien van COVID-19 risico's zijn hierbij betrokken. In 2021 is de overeenkomst met NNIP opnieuw bezien. Dit heeft geleid tot een nieuwe overeenkomst waarbij onder meer geborgd is dat SNP in geval van een scenario van collectieve waardeoverdracht gevolgd door liquidatie op gepaste wijze de overeenkomst met NNIP kan beëindigen.
5. SNP heeft het communicatiebeleid vastgelegd in een communicatiebeleidsplan. In 2021 is daarnaast, op basis van de uitgangspunten zoals vastgelegd in het algemene communicatiebeleidsplan, een aanvullend plan opgesteld ten aanzien van de communicatie over het toekomstonderzoek en de nagestreefde harmonisering van de pensioenregelingen. Meer hierover leest u in het hoofdstuk 'Communicatie' in dit bestuursverslag.
6. Het bestuur inventariseert jaarlijks in hoeverre SNP aan de normen van de Code Pensioenfondsen voldoet en welke aandachtspunten er voor het fonds zijn. Deze inventarisatie heeft ook over 2021 plaatsgevonden. Meer hierover leest u in de paragraaf 'Code Pensioenfondsen' in het hoofdstuk 'Bestuur en organisatie'.

Benoemen kernwaarden

Stichting Bedrijfspensioenfonds voor de Rijn- en Binnenvaart

Kernwaarden van het pensioenfonds:

- Eenvoud & transparantie: De pensioenregeling en het beleggingsbeleid moeten uitvoerbaar en uitlegbaar zijn. We streven naar heldere en begrijpbare communicatie om de belanghebbenden een zo goed mogelijk inzicht te bieden.
- Collectief & solidair: Samen sta je sterk. Op een solidaire manier kunnen zo risico's en kosten door velen worden gedeeld. Door dit als bedrijfstak zelf te organiseren hebben de belanghebbenden ook invloed op het pensioen.
- Dichtbij de sector: Er is een nauwe relatie met werkgevers- en werknemersorganisaties uit de sector en de daarbij horende achterban.
- Kostenbewust: Er wordt een continue afweging gemaakt tussen kwaliteit, rendement, risico en kosten.
- Deskundig & professioneel: er wordt gestreefd naar eenheid van beleid en besturing middels een deskundig en collegiaal bestuur. Dit bestuur voert op een efficiënte en effectieve wijze zijn opdracht uit en heeft affiniteit met de achtergrond van de belanghebbenden van het pensioenfonds.

Stichting Pensioenfonds Vopak

In het verlengde van de doelstelling zien wij als onze missie: het zorgvuldig uitvoeren van de pensioenregeling ten behoeve van de deelnemers, gewezen deelnemers en pensioengerechtigden. Kernwaarden die het bestuur hierbij hanteert zijn:

Betrouwbaar

Vertrouwen is de basis. Wij voeren de pensioenregeling als voorzichtig en redelijk persoon uit. Alle betrokkenen moeten op het pensioenfonds kunnen vertrouwen en het pensioenfonds ervaren als betrouwbaar. Het bewaken van de integriteit van het pensioenfonds is daarom van groot belang. Beslissingen die wij nemen, worden zorgvuldig genomen –waarbij de belangen van alle belanghebbenden zorgvuldig worden gewogen– en passen bij het karakter en de verantwoordelijkheden van het pensioenfonds.

Deskundig en professioneel

Deelnemers en andere belanghebbenden hebben recht op een goed bestuur. Wij voeren de pensioenregeling deskundig en professioneel uit op een adequate en weloverwogen wijze. Hierbij maken wij continu de afweging tussen kwaliteit, risico, rendement en kosten. Deelnemers en andere belanghebbenden kunnen ons aanspreken op ons gedrag en onze besluiten.

Transparant

Transparantie draagt bij aan vertrouwen en geeft inzicht. Wij communiceren helder en open over de pensioenregeling, de financiële positie van het pensioenfonds en de risico's die daaraan zijn verbonden voor betrokkenen.

Wij leggen helder en open verantwoording af over de invulling van de taken, het financiële beleid en de resultaten van het pensioenfonds.

Hierbij wordt rekening gehouden met de verwachtingen van alle belanghebbenden en wordt getracht te voorkomen dat er een verwachtingskloof ontstaat. Als bestuur zijn wij ons bewust van het feit dat de pensioenmaterie veelal niet eenvoudig is. Bij de communicatie houden wij daar rekening mee.

Koppeling missie, visie en strategie

Stichting Pensioenfonds Flexsecurity

Flexsecurity werkt op basis van de volgende missie:

Op zorgvuldige en efficiënte wijze uitvoering geven aan de pensioenovereenkomst van de flexwerkers van Randstad Groep Nederland op een wijze die aansluit bij de kenmerken van de deelnemers en de aangesloten ondernemingen.

Om deze missie te realiseren is het van belang om de specifieke aspecten van de sector en de daarin meestal korte dienstverbanden te onderkennen. De visie die Flexsecurity daarbij heeft, is dat de sturingsmiddelen voor het pensioenfonds zeer beperkt zijn, gezien de aard van de pensioenregelingen en de inhoudelijke vastlegging daarvan in cao-bepalingen. Binnen de beschikbare beleidsruimte richt het bestuur zich op de volgende drie pijlers:

1. Optimalisering van het beleggingsbeleid voor de (gewezen) deelnemers;
2. Voeren van een overzichtelijke en betrouwbare, volledige administratie;
3. Helder communiceren op basis van de waarden: 'betrouwbaar, toegankelijk en transparant'.

Een belangrijk onderdeel van de visie is dat alle inspanningen van Flexsecurity kostenbewust worden uitgevoerd. Gelet op de veelal geringe omvang van de ingelegde premies en de pensioenkapitalen is een kostenefficiënte

uitvoering een randvoorwaarde voor een goede pensioenuitvoering. Iedere euro die aan uitvoering wordt besteed, kan immers niet in pensioen worden gestoken.

De door Flexsecurity gevolgde strategie laat zich kenmerken door een eenvoudige en transparante werkwijze. Vanuit het oogpunt van kostenbeheersing en de gemoeide grote volumes zijn de administratieve processen eenvoudig en doeltreffend van opzet. Ruimte voor keuzemogelijkheden voor deelnemers is om die reden binnen de opbouw-fase van de regeling zeer beperkt aanwezig. Flexsecurity maakt in het beleggingsbeleid een doelbewust onderscheid tussen de verschillende leeftijdsgroepen binnen het fonds, waarmee getracht wordt een beleggingsbeleid te voeren dat op de beste wijze invulling geeft aan de missie van het fonds. Het bestuur vertaalt de missie, visie en strategie door naar de verschillende beleidsdocumenten die het fonds hanteert. Dat betekent dat het bestuur per beleidsterrein een vertaling maakt van de missie, visie en strategie naar concrete doelstellingen en aanpak, bij voorkeur in meetbare resultaten.

Stichting Mediahuis Nederland Pensioenfonds

Op basis van de missie en visie heeft Mhpf vijf strategische speerpunten geformuleerd. De ambities geven aan wat voor Mhpf de belangrijkste aandachtsgebieden zijn. De speerpunten zijn uitgewerkt in concrete meerjarendoelstellingen 2017-2021.

De speerpunten zijn:

1. Inspelen op de behoefte van keuzevrijheid;
2. Een volledig digitaal-flexibele organisatie die meerdere pensioenregelingen kan uitvoeren;
3. Een financieel optimaal pensioenresultaat realiseren;
4. Verder ontwikkelen naar een klantgericht pensioenfonds; en
5. Een duurzame groei van het pensioenfonds realiseren.

Stichting Pensioenfonds Horeca & Catering

Om deze missie en visie verder inhoud te geven, stelde het bestuur in 2018 een 'why-how-what' [strategie, SEO] vast.

Meenemen belangen stakeholders

Stichting Pensioenfonds ABP

Ons pensioenbeheer (administratie en communicatie) is gericht op de beleving van deelnemer en werkgever. (Strategie)

Stichting Pensioenfonds British American Tobacco

Het rekening houden met de belangen van alle belanghebbenden waarbij het pensioenfonds frequent toetst of de huidige uitvoering van het pensioenbedrijf deze belangen beter kan waarborgen ten opzichte van alternatieve uitvoeringsvormen; (Strategie)

Stichting Pensioenfonds F. van Lanschot

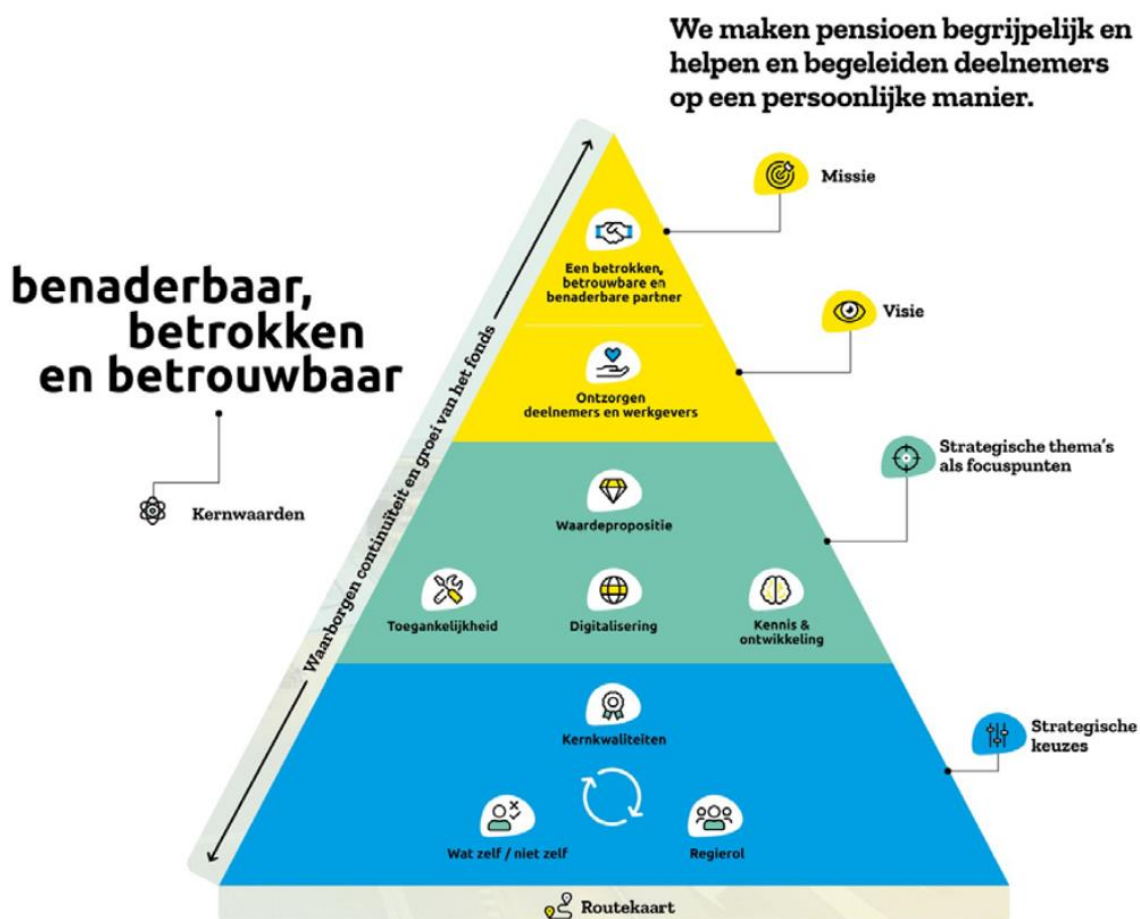
Om voldoende zicht te hebben op wat de wensen van deelnemers en pensioengerechtigden zijn, is een klankbordgroep voor het project Toekomst opgericht. Deze klankbordgroep is samengesteld uit een brede achterban van belanghebbenden en vormt voor het bestuur een representatieve afvaardiging waarmee de stappen in het toekomsttraject besproken zullen worden. (Strategie)

Instelling Pensioenfonds van de Nederlandse Bisdommen

Het is daarom van cruciaal belang dat het fonds in de komende periode in goed overleg met alle betrokken partijen tot gezamenlijk gedragen oplossingen komt die passend zijn binnen het nieuwe stelsel en tegelijkertijd recht doen aan het specifieke karakter van het fonds. (Visie)

Visuele rapportage

Stichting Pensioenfonds Rail & Openbaar Vervoer



Stichting Shell Pensioenfonds

Stichting Shell Pensioenfonds heeft ook een korte video gepubliceerd waarin zij verantwoording afleggen over de strategie en de resultaten: <https://www.shellpensioen.nl/pensioenfonds-sspf/het-jaar-2021>

Shell Nederland Pensioenfonds Stichting

Shell Nederland Pensioenfonds Stichting heeft ook een korte video gepubliceerd waarin zij verantwoording afleggen over de strategie en de resultaten: <https://www.shellpensioen.nl/pensioenfonds-snps/het-jaar-2021-snps>
Daarnaast heeft het pensioenfonds een bondig en toegankelijke samenvatting van het jaarverslag voor deelnemers gemaakt: <https://noviafacts.digi-magazine.nl/shell/snps-jaarverslag-2021/#p=1>



“De wetenschap dat het goed is.”

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

SEO-rapport 2022-116
ISBN 978-90-5220-231-0

Informatie & Disclaimer

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

Copyright © 2022 SEO Amsterdam.

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

Roetersstraat 29
1018 WB, Amsterdam

+31 20 525 1630
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl