Code Pensioenfondsen

Inhoudsopgave

Woord vooraf 4

Kern Code Pensioenfondsen 4
Doel van de code 4
Wijzigingen ten opzichte van de vorige versie van deze code 5
Thematische indeling 5
Reikwijdte 6
Verhouding met wetgeving 6
Hoe werkt de naleving en rapportageverplichting 6
Inwerkingtreding en implementatie 7

1. Goed zorgen voor het pensioen van belanghebbenden 8

Aandacht hebben voor de missie, visie, strategie 8
Aandacht hebben voor duurzaamheid 8
Belangen evenwichtig afwegen 8
Kennen van de voorkeuren van de belanghebbenden 8
Keuzebegeleidingsbeleid vaststellen 8
Visie hebben op kwaliteit, kosten en uitbesteding 8

2. Goed besturen 10

Besluiten motiveren en onderbouwen 10
Beleidscyclus vastleggen 10
Bestuurlijke taken verdelen en stemrecht bepalen 10
Open en transparant zijn 10
Integraal risicomanagement bevorderen 11

3. Effectief intern toezichthouden en controle uitvoeren 12

Toezichtvisie ontwikkelen 12
Rolbewust zijn 12
Werkzaamheden van actuaris en accountant vaststellen 12

4. Verantwoording en inspraak organiseren 13

Verantwoording afleggen door bestuur 13
Verantwoording afleggen door intern toezicht 13
Bevoegdheden uitoefenen door een verantwoordingsorgaan 13
Bevoegdheden uitoefenen door een belanghebbendenorgaan 13
Betrekken van belanghebbenden 14

5. Effectief functioneren van fondsorganen 15
Geschiktheids-, diversiteits- en inclusiebeleid naleven en uitdragen 15
Benoeming, zittingstermijn en ontslag van leden van organen vastleggen 15
Beloningsbeleid beheerst en duurzaam houden 15
Gewenste gedrag, cultuur en integriteit naleven en uitdragen 16
Jaarlijks zelfevalueren 16

Toelichting 17
Bijlage 1: Relevante instanties 20
Bijlage 2: Benoeming en ontslag 21
Bijlage 3: Samenstelling vertegenwoordigers, leden klankbordgroep en leden werkgroep 28

Woord vooraf

Kern Code Pensioenfondsen

Voor u ligt de Code Pensioenfondsen (hierna: de code) die geldt vanaf 1 januari 2024. De Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid formuleren hiermee normen voor ‘goed pensioenfondsbestuur’.

Pensioenfondsen zijn financiële instellingen met een sociaal doel namelijk de arbeidsvoorwaarde pensioen. Zowel het financiële karakter als het sociale doel komen tot uitdrukking in ‘goed pensioenfondsbestuur’ en daarmee in deze code.

Pensioenfondsen hebben een maatschappelijke functie, namelijk het zonder winstoogmerk uitvoeren van de aanvullende pensioenregeling van mensen die in een bepaalde onderneming, bedrijfstak of beroepsgroep werken of hebben gewerkt. Daarom staat voor pensioenfondsen – en in deze code – het belang van deze mensen en de betrokken werkgevers steeds voorop. In deze code definiëren we hen gezamenlijk als ‘belanghebbenden’. Belanghebbenden zijn de deelnemers en de werkgevers. Onder deelnemers worden verstaan actieve deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden.[1]

Het dragende principe van deze code is dat pensioenfondsen expliciet en transparant laten zien hoe zij bij hun besluiten recht doen aan de belangen van deze belanghebbenden. In de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel nemen pensioenfondsen fundamentele besluiten over de uitvoering van de pensioenregeling. Het op transparante wijze toelichten van daarbij gemaakte belangenafwegingen is daarbij cruciaal. Deze code onderstreept het belang daarvan voor de periode van de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel én voor de perioden daarvoor en daarna.

Pensioenfondsen zorgen voor pensioen nu en later. Zij doen dit onder meer door de ingelegde gelden te beleggen. Pensioenfondsen geven duidelijke informatie over de gemaakte beleggingskeuzes en welke lange termijneffecten op mens en milieu daarin zijn meegewogen. Pensioenfondsen houden daarbij rekening met de voorkeuren van hun deelnemers. Het kennen van de voorkeuren van de deelnemer is hierbij een voorwaarde.

‘Goed pensioenfondsbestuur’ is mensenwerk en teamwerk. Divers samengestelde teams, waar ruimte is voor uiteenlopende invalshoeken en perspectieven, komen tot betere resultaten dan minder divers samengestelde teams waarin deze ruimte er minder of niet is. Daarom stelt deze code aan alle organen van pensioenfondsen eisen op het gebied van diversiteit, inclusie en lerend vermogen.

Doel van de code

Pensioenfondsen voeren pensioenregelingen uit in opdracht van degenen die verantwoordelijk zijn voor de arbeidsvoorwaarden of, bij vrije beroepen, voor de beroepsgroep. De ingelegde gelden worden aan pensioenfondsen toevertrouwd in het vertrouwen dat het pensioenfonds deze gelden aanwendt in overeenstemming met de aan het pensioenfonds gegeven, en door het pensioenfonds aanvaarde, opdracht. Het pensioenfonds houdt daarbij steeds op evenwichtige wijze rekening met de belangen van de belanghebbenden.

---

[1] Belanghebbenden bij een beroepspensioenfonds zijn uitsluitend de deelnemers. Werkgevers van beroepsgenoten in loondienst vallen daarmee buiten de definitie van belanghebbenden.

Vertrouwen van de belanghebbenden in hun pensioenfonds is basaal en cruciaal voor het functioneren van pensioenfondsen. Pensioenfondsen moeten dit vertrouwen doorlopend verdienen en waarmaken. ‘Goed pensioenfondsbestuur’ is hiervan een wezenlijk onderdeel.

De code stimuleert ‘goed pensioenfondsbestuur’ en beschrijft de breed gedragen algemene opvattingen in de pensioensector over wat ‘goed pensioenfondsbestuur’ inhoudt. De beschrijving van de normen is in de eerste plaats bedoeld om voor eenieder die het aangaat, helderheid te geven over welke norm geldt en wat deze inhoudt. In de tweede plaats nodigen deze normen uit tot reflectie en gesprek. Last but not least nodigen deze normen pensioenfondsen uit om in begrijpelijke taal uit te leggen waarom ze doen wat ze doen en hoe ze daarin zijn omgegaan met de belangen van de belanghebbenden. Het hebben van inzicht in de betrokken belangen bij het pensioenfonds is hierbij een basale voorwaarde. Dit inzicht vraagt van pensioenfondsen dat ze op een actieve manier in verbinding staan met hun belanghebbenden.

Wijzigingen ten opzichte van de vorige versie van deze code

Pensioenfondsen zijn als instellingen met een sociaal doel onderdeel van maatschappelijke ontwikkelingen en reageren daarop. Die maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden ook de normen die ‘goed pensioenfondsbestuur’ in deze code beschrijven. De code beweegt daarom mee met die ontwikkelingen en vraagt daarom eens in de zoveel tijd om aanpassingen. In deze versie van de code ziet de actualisering specifiek op de drie onderwerpen: ‘centraal stellen van de belanghebbenden’, ‘duurzaamheid’ en ‘diversiteit en inclusie’.

Thematische indeling

De code wil bestuurders, intern toezichthouders, medebeleidsbepalers en belanghebbenden in de verantwoordingsfunctie bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheid. De code onderstreept het belang van goede checks and balances en kritisch blijven naar elkaar vanuit vertrouwen en een gemeenschappelijke doelstelling. Essentieel voor ‘goed pensioenfondsbestuur’ is het effectief functioneren van de driehoek bestuur, intern toezicht en verantwoording. Het bestuur van het pensioenfonds is eindverantwoordelijk voor alle handelingen die door of namens het pensioenfonds worden gedaan en heeft daardoor een regierol. Het intern toezicht houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in het pensioenfonds. Zowel bestuur als intern toezicht leggen verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan of aan het belanghebbendenorgaan.

De code ordent de normen aan de hand van de volgende thema’s:
1) Goed zorgen voor het pensioen van belanghebbenden;
2) Goed besturen;
3) Effectief intern toezichthouden en controle uitoefenen;
4) Verantwoording en inspraak organiseren;
5) Effectief functioneren van fondsorganen.

De indeling uit de Code Pensioenfondsen 2018 volgde een indeling langs kwalitatieve thema’s. Deze thema’s blijven van kracht voor ‘goed pensioenfondsbestuur’. Alleen de ordening van de onderliggende normen is aangepast. Daarvoor is nu gekozen voor een indeling waarin wordt aangesloten bij de driehoek bestuur, intern toezicht en verantwoording die essentieel is voor ‘goed pensioenfondsbestuur’.

Reikwijdte

De code richt zich op alle pensioenfondsen met een statutaire zetel in Nederland: bedrijfstakpensioenfondsen, ondernemingspensioenfondsen, algemeen pensioenfondsen en beroepspensioenfondsen.

Verhouding met wetgeving

In de Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling is bepaald dat een pensioenfonds zijn organisatie zo moet inrichten dat goed bestuur is gewaarborgd. Wat goed bestuur is, regelt de wet niet. De wetgever laat hier de ruimte aan de pensioensector om dit via de code zelf in te vullen. Wel behoeft de code en iedere wijziging daarvan ministeriële goedkeuring. In het Besluit Uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling is het principe 'pas toe of leg uit' neergelegd.

Deze code neemt als inhoudelijk uitgangspunt dat er zo min mogelijk overlap is met onderwerpen die al in wet- en regelgeving zijn geregeld. De code bevat dus in beginsel normen waarin niet al in de wet- en regelgeving is voorzien. Een zekere overlap is onvermijdelijk omdat de code niet alleen aanvullingen op wettelijke bepalingen bevat, maar ook een zelfstandige betekenis heeft als weergave van de belangrijkste in de pensioensector gedeelde opvattingen over 'goed pensioenfondsbestuur'. Dat is dan in de toelichting aangegeven.

Hoe werkt de naleving en rapportageverplichting

De code geeft in meerdere normen een periodiciteit van actualisering of rapportering aan. Tenzij anders vermeld, geldt die verplichting tenminste éénmaal per drie jaar.

De code gaat er volgens het principe 'pas toe of leg uit' vanuit dat de pensioenfondsen de normen naleven. Pensioenfondsen vermelden in het bestuursverslag dat zij de code naleven (conform norm 15). Als een pensioenfonds redenen heeft om een norm niet na te leven, dan licht het bestuur van het pensioenfonds dit toe in het bestuursverslag. Afwijken van de normen is dus mogelijk, als daar een goede reden en uitleg voor is.

De code nodigt pensioenfondsen uitdrukkelijk uit om bij een aantal normen jaarlijks in verhalende (beschrijvende) zin te rapporteren over de naleving van die norm (dus ook bij naleving van die norm). In deze rapportage gaan pensioenfondsen in op de ervaringen die zij hebben bij het invullen van de norm en de inzichten die zij daarbij hebben opgedaan.
Deze uitnodiging tot een verhalende rapportage betreft de volgende normen:

- norm 1: Missie, visie, strategie
- norm 4: Kennen van voorkeuren van belanghebbenden
- norm 34-35: Diversiteits- en inclusiebeleid

De Monitoringcommissie Pensioenfondsen, die toeziet op de naleving van de code, hanteert bij de monitoring in ieder geval deze verhalende rapportages.

Het pensioenfonds kan ervoor kiezen om over de naleving van de deze code of specifieke normen daaruit, behalve in het bestuursverslag, ook op andere wijze dan door publicatie in het bestuursverslag kenbaar te maken. Denk daarbij aan publicatie op de website van het pensioenfonds.

Inwerkingtreding en implementatie

De code treedt, uitgaande van publicatie in de Staatscourant van de ministeriele goedkeuring eind 2023, in werking op 1 januari 2024. Pensioenfondsen worden geacht deze code na te leven als zij de normen uit deze code uiterlijk op 31 december 2024 hebben geïmplementeerd. In het bestuursverslag 2024 kunnen de pensioenfondsen rapporteren over wat zij aan acties hebben verricht om compliant te worden (bijvoorbeeld wijzigen statuten, vaststellen beleid).

1. Goed zorgen voor het pensioen van belanghebbenden

Dit thema beschrijft de normen die betrekking hebben op de doelstelling van pensioenfondsen, namelijk goed zorgen voor pensioen van belanghebbenden.

Aandacht hebben voor de missie, visie, strategie

1) Het pensioenfonds heeft een missie, visie en strategie. Daarin beschrijft het pensioenfonds wat het pensioenfonds wil betekenen en bereiken voor zijn belanghebbenden, rekening houdend met hun voorkeuren en belangen. Op deze wijze bepaalt het pensioenfonds wat zijn strategische doelstellingen en beleidsuitgangspunten, waaronder de risicohouding, zijn. Het pensioenfonds evalueert zijn missie, visie en strategie periodiek en rapporteert hierover in zijn bestuursverslag.

Aandacht hebben voor duurzaamheid

2) Het pensioenfonds heeft, rekening houdend met de voorkeuren en belangen van belanghebbenden, een beleggingsbeleid waarvan milieu- en klimaat- en sociale en governance factoren een uitdrukkelijk en kenbaar onderdeel zijn. Het pensioenfonds houdt op een proportionele wijze rekening met mogelijke langetermijneffecten van het beleggingsbeleid op mens, milieu en maatschappij en de effecten van duurzaamheidsrisico's op beleggingsbeslissingen.

Belangen evenwichtig afwegen

3) Het pensioenfonds voert de pensioenregeling naar beste vermogen uit op basis van een evenwichtige afweging van belangen en is transparant in hoe deze afweging plaatsvindt.

Kennen van de voorkeuren van de belanghebbenden

4) Het pensioenfonds verdiept zich in de voorkeuren van de bij het pensioenfonds betrokken belanghebbenden en betrekt deze voorkeuren bij het bepalen van zijn strategische doelstellingen en beleidsuitgangspunten en gaat daarover met de belanghebbenden in gesprek. Het pensioenfonds rapporteert hierover jaarlijks in het bestuursverslag.

Keuzebegeleidingsbeleid vaststellen

5) Het pensioenfonds heeft een beleid over de wijze waarop het deelnemers keuzebegeleiding biedt bij keuzes binnen de pensioenregeling. Het pensioenfonds evalueert periodiek de uitvoering en de effectiviteit van dit beleid en stuurt waar nodig bij.

Visie hebben op kwaliteit, kosten en uitbesteding

6) Het pensioenfonds heeft een visie op de kwaliteit van de uitvoering van de pensioenregeling en het daarbij behorende kostenniveau. Het pensioenfonds monitort de kwaliteit en kosten van uitvoering en evalueert deze jaarlijks.

7) Het pensioenfonds legt in zijn uitbestedingsbeleid vast wanneer en onder welke voorwaarden het pensioenfonds besluit tot uitbesteding van taken of werkzaamheden. Bij uitbesteding van taken of werkzaamheden neemt het pensioenfonds adequate maatregelen in de overeenkomst op voor als de dienstverlener of een door hem ingeschakelde derde onvoldoende presteert, de overeenkomst niet naleeft en/of schade veroorzaakt door handelen of nalaten.

2. Goed besturen

Onder dit thema vallen de normen die betrekking hebben op de organisatie van de bestuurlijke processen en die beschrijven hoe het bestuur waarde toevoegt aan de doelstellingen en het functioneren van het pensioenfonds.

Besluiten motiveren en onderbouwen

8) Het bestuur legt duidelijk vast op grond van welke overwegingen een besluit is genomen, wat de relatie is met de strategische doelstellingen en beleidsuitgangspunten en op welke wijze het bestuur de overige organen van het pensioenfonds betrekt of heeft betrokken.

9) Het bestuur weegt de aanbevelingen van het intern toezicht en de adviezen van overige organen zorgvuldig en motiveert afwijkingen.

10) Het bestuur legt vast wanneer het bestuur het oordeel van de sleutelfunctiehouders in zijn besluiten betrekt. Wanneer het bestuur het oordeel van de sleutelfunctiehouders in zijn besluiten betrekt, legt het bestuur vast hoe het bestuur dit oordeel heeft gewogen en betrokken in zijn besluiten.

Beleidscyclus vastleggen

11) Het bestuur legt zijn beleid op strategische aandachtsgebieden schriftelijk vast en zorgt voor een gedocumenteerde beleids- en verantwoordingscyclus. Daarnaast toetst het bestuur periodiek de effectiviteit van zijn beleid en stuurt waar nodig bij.

Bestuurlijke taken verdelen en stemrecht bepalen

12) Het bestuur zorgt voor een heldere en expliciete taak- en rolverdeling tussen bestuur en uitvoering. Daarbij betrekt het bestuur de taak- en rolverdeling van bestuur, bestuurlijke commissies en sleutelfunctiehouders.

13) Het bestuur is collectief verantwoordelijk voor zijn functioneren. De voorzitter is het eerste aanspreekpunt en is als eerste verantwoordelijk voor zorgvuldige besluitvorming en procedures waarin ruimte en aandacht is voor de inbreng en diverse perspectieven van alle leden van het bestuur.

14) Elk bestuurslid heeft stemrecht.

Open en transparant zijn

15) Het bestuur vervult zijn taken op een voor belanghebbenden transparante, open en toegankelijke wijze. Het bestuur rapporteert jaarlijks in zijn bestuursverslag in ieder geval over:
- de missie, visie en strategie;
- de naleving van deze code en de interne gedragscode;
- de evaluatie van het functioneren van het bestuur;
- de afhandeling van klachten en geschillen en de wijzigingen in regelingen of processen die daaruit voortvloeien.

Integraal risicomanagement bevorderen

16) Het bestuur bevordert en borgt een cultuur waarin risicobewustzijn vanzelfsprekend is. Het bestuur zorg ervoor dat het integrale risicomanagement adequaat georganiseerd is en dat er een noodprocedure beschikbaar is om in spoedeisende situaties te kunnen handelen.

3. Effectief intern toezichthouden en controle uitvoeren

Onder dit thema vallen normen over de wijze waarop het intern toezicht werkt en waarde toevoegt aan de doelstellingen en het functioneren van het pensioenfonds. Ook zijn er normen opgenomen over de controle.

Toezichtvisie ontwikkelen

17) Het intern toezicht legt een toezichtvisie ten grondslag aan zijn toezicht. Deze visie omvat ten minste de volgende elementen:
- de doelstelling van het intern toezicht;
- de rol, rolinvulling en de werkwijze van het intern toezicht;
- de interactie tussen intern toezicht en bestuur;
- de interactie tussen intern toezicht en de diverse sleutelfunctiehouders;
- de interactie tussen intern toezicht en het verantwoordingsorgaan of belanghebbenden-orgaan.

18) Het intern toezicht legt vast hoe het intern toezicht het functioneren van het bestuur toetst, wat daarbij het normenkader is, wat het intern toezicht daarvoor nodig heeft, over welke onderwerpen het intern toezicht zich in een specifieke periode een oordeel wenst te vormen en waarover het in gesprek wil met bestuur en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan.

Rolbewust zijn

19) Het intern toezicht is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid als toezichthouder en gedraagt zich ernaar.

20) Het intern toezicht stelt zich op als gesprekspartner van het bestuur.

21) Het intern toezicht stelt zich onafhankelijk op ten opzichte van andere toezichthouders, overige fondsorganen en van welk ander belang dan ook en kan kritisch opereren.

Werkzaamheden van actuaris en accountant vaststellen

22) Het bestuur draagt de accountant en actuaris die controle uitvoert c.q. certificeert in beginsel geen andere werkzaamheden op dan controle c.q. certificering. Geeft het bestuur wel een andere opdracht, dan vraagt dit een zorgvuldige afweging en een afzonderlijke opdrachtformulering.

23) Het bestuur beoordeelt vierjaarlijks het functioneren van de accountant en de actuaris en stelt het intern toezicht en het verantwoordingsorgaan of het belanghebbendenorgaan van de uitkomst op de hoogte.

4. Verantwoording en inspraak organiseren

Onder dit thema vallen normen over de wijze waarop verantwoording, medezeggenschap en inspraak werkt en waarde toevoegt aan de doelstellingen en het functioneren van het pensioenfonds.

Verantwoording afleggen door bestuur

24) Het bestuur legt verantwoording af over het beleid dat het voert, de gerealiseerde uitkomsten van dit beleid en de beleidskeuzes die het voor de toekomst maakt. Het bestuur maakt daarbij inzichtelijk hoe het de verschillende belangen heeft afgewogen. Ook geeft het bestuur inzicht in de risico's van de belanghebbenden op korte en lange termijn.

25) Het bestuur gaat met het verantwoordingsorgaan of het belanghebbendenorgaan bij het afleggen van verantwoording in gesprek.

Verantwoording afleggen door intern toezicht

26) Het intern toezicht legt in het bestuursverslag, op basis van een vooraf door het intern toezicht vastgestelde toezichtvisie en een eerder geformuleerd normenkader, verantwoording af over de verrichte werkzaamheden, rapporteert de bevindingen en doet (zo nodig) aanbevelingen.

27) Het intern toezicht is aanspreekbaar op de wijze waarop het toezicht houdt en is bereid in gesprek te gaan over de wijze waarop het toezicht is uitgevoerd en hoe daarover is gerapporteerd.

Bevoegdheden uitoefenen door een verantwoordingsorgaan

28) Het verantwoordingsorgaan maakt het mogelijk dat het bestuur en het intern toezicht verantwoording kunnen afleggen en geeft een oordeel over het handelen van het bestuur. Daarnaast oefent het verantwoordingsorgaan de aan hem toegekende adviesrechten uit, tenzij het verantwoordingsorgaan daar gemotiveerd niet voor kiest. Het verantwoordingsorgaan houdt bij zijn taken rekening met alle belanghebbenden.

29) Het verantwoordingsorgaan bewaakt of het bestuur de verschillende belangen evenwichtig afweegt.

Bevoegdheden uitoefenen door een belanghebbendenorgaan

30) Het belanghebbendenorgaan maakt het mogelijk dat het bestuur en het intern toezicht verantwoording kunnen afleggen en geeft een oordeel over het handelen van het bestuur. Daarnaast oefent het belanghebbendenorgaan de aan hem toegekende adviesrechten uit, tenzij het belanghebbendenorgaan daar gemotiveerd niet voor kiest. Ook oefent het belanghebbendenorgaan de aan hem toegekende goedkeuringsrechten uit. Het belanghebbendenorgaan houdt bij zijn taken rekening met alle belanghebbenden.

31) Het belanghebbendenorgaan bewaakt of het bestuur de verschillende belangen evenwichtig afweegt.

Betrekken van belanghebbenden

32) Het bestuur organiseert en stimuleert zijn dialoog met belanghebbenden op een manier die past bij het pensioenfonds en zijn (diverse groepen van) belanghebbenden.

5. Effectief functioneren van fondsorganen

Onder dit thema vallen normen over de effectiviteit van het functioneren en deze zijn relevant voor alle organen van het pensioenfonds.

Geschiktheids-, diversiteits- en inclusiebeleid naleven en uitdragen

33) De samenstelling van fondsorganen is wat betreft geschiktheid, complementariteit, diversiteit en inclusie, afspiegeling van belanghebbenden en continuïteit, vastgelegd in beleid.

34) Het pensioenfonds heeft een schriftelijk beleid vastgesteld om de diversiteit en inclusie in zijn fondsorganen te vergroten of in stand te houden. Dit beleid stelt passende doelen op ten aanzien van de mate van diversiteit op alle voor het pensioenfonds relevante maatschappelijke aspecten, waaronder tenminste geslacht of genderidentiteit, leeftijd en sociaal-culturele achtergrond. Op basis van dit beleid heeft het pensioenfonds een planmatige aanpak gericht op het bereiken van deze doelen. Het bestuur herijkt dit beleid periodiek en rapporteert jaarlijks in het bestuursverslag over de resultaten van dit beleid.

35) Ten aanzien van leeftijdsdiversiteit geldt als minimum dat er tenminste één persoon zitting heeft in het bestuur en het verantwoordingsorgaan of het belanghebbendenorgaan die jonger is dan 40 jaar. Ten aanzien van genderdiversiteit geldt als minimum dat er in de genoemde organen variatie is in geslacht of genderidentiteit.

36) Het bestuur, het intern toezicht, het verantwoordingsorgaan en het belanghebbendenorgaan houden rekening met het diversiteits- en inclusiebeleid bij het opstellen van de eisen waaraan nieuwe leden van het orgaan dienen te voldoen.

Benoeming, zittingstermijn en ontslag van leden van organen vastleggen

37) De eerste zittingstermijn van een lid van het bestuur, de raad van toezicht, het belanghebbendenorgaan of verantwoordingsorgaan is maximaal vier jaar. Deze leden kunnen voor een tweede termijn van maximaal vier jaar worden benoemd. Een bestuurslid en een lid van het belanghebbendenorgaan of verantwoordingsorgaan kunnen als daarvoor aanleiding bestaat voor een derde termijn van maximaal vier jaar worden benoemd. In dat geval onderbouwt het bestuur de aanleiding voor een derde benoeming en deelt het bestuur dit met de overige organen. Leden van een visitatiecommissie zijn maximaal acht jaar betrokken bij hetzelfde pensioenfonds.

38) Benoeming en ontslag van de leden van de organen van het pensioenfonds zijn geregeld in de statuten van het pensioenfonds waarbij – behoudens in het geval van beroepspensioenfondsen – de procedure voor benoeming en ontslag als beschreven in bijlage 2 wordt gevolgd. Schorsing van de leden van het bestuur, het belanghebbendenorgaan, het verantwoordingsorgaan en het intern toezicht wordt geregeld in de statuten of reglementen van het pensioenfonds.

Beloningsbeleid beheerst en duurzaam houden

39) Het pensioenfonds voert een beheerst en duurzaam beloningsbeleid voor de beloning van de leden van de organen van het pensioenfonds, aan commissies verbonden adviseurs en medebeleidsbepalers. Dit beleid is in overeenstemming met de doelstellingen van het

pensioenfonds. Ook is het beleid passend gelet op de bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep waarvoor het pensioenfonds de pensioenregeling uitvoert.

40) De beloningen staan in redelijke verhouding tot verantwoordelijkheid, functie-eisen en tijdsbeslag.

41) Het bestuur is terughoudend als het gaat om prestatie gerelateerde beloningen. Prestatie gerelateerde beloningen zijn niet hoger dan 20 procent van de vaste beloning en zijn niet gerelateerd aan de financiële resultaten van het pensioenfonds.

42) Het bestuur verstrekt bij tussentijds ontslag van een bestuurslid zonder arbeidsovereenkomst of van een lid van het intern toezicht geen transitie- of ontslagvergoeding. Bij ontslag van een andere medebeleidsbepaler moet een eventuele transitie- of ontslagvergoeding passend zijn gelet op de functie en de ontslagreden.

Gewenste gedrag, cultuur en integriteit naleven en uitdragen

43) Het bestuur spreekt zich uit over de gewenste cultuur en gedraagt zich daarnaar. Aspecten in de cultuur waar het bestuur zich rekenschap van geeft, zijn onder meer het openstaan voor kritiek, het leren van fouten en de mate van inclusie in besluitvorming en functioneren.

44) Tegenstrijdige belangen, reputatierisico's en nevenfuncties worden gemeld. De leden van het bestuur, het verantwoordingsorgaan en belanghebbendenorgaan, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers vermijden elke vorm en elke schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling. Zij laten zich op hun functioneren toetsen.

45) Het bestuur zorgt dat onregelmatigheden kunnen worden gemeld en dat betrokkenen weten hoe en bij wie.

46) De leden van het bestuur, het verantwoordingsorgaan of het belanghebbendenorgaan, het intern toezicht en andere medebeleidsbepalers ondertekenen de interne gedragscode van het pensioenfonds en een jaarlijkse nalevingsverklaring en gedragen zich daarnaar.

47) De voorzitter is samen met het bestuur verantwoordelijk om een open cultuur te bevorderen waarin sprake is van een lerende omgeving waarin ruimte en aandacht is voor de inbreng en diverse perspectieven van alle leden van het bestuur.

48) Het bestuur waarborgt dat de leden van de organen van het pensioenfonds en medebeleidsbepalers onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De organen hebben daarnaast een eigen verantwoordelijkheid om het mogelijk te maken dat hun leden onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren.

Jaarlijks zelfevalueren

49) Het eigen functioneren is voor het bestuur, het intern toezicht, het belanghebbendenorgaan en het verantwoordingsorgaan een continu aandachtspunt. Deze organen evalueren in elk geval jaarlijks het eigen functioneren van het orgaan als geheel en van de individuele leden. Hierbij betrekken zij minstens één keer in de drie jaar een onafhankelijke derde partij. De organen besteden daarbij in elk geval periodiek aandacht aan bestuursmodel, integriteit, geschiktheid, continuïteit, diversiteit en inclusie, de wijze van opereren en de mate waarin de individuele leden zich voldoende onafhankelijk en kritisch kunnen opstellen.

Toelichting

Normen die een nadere verduidelijking nodig hebben worden hier toegelicht. Deze verduidelijking kan twee redenen hebben:

- omdat de norm nieuw is ten opzichte van een eerdere versie van de code; of
- omdat de norm door de formulering om een nadere uitleg vraagt. Bij diverse normen vraagt de 'open' formulering van de norm om toelichting op de wijze waarop de open norm kan worden ingevuld. Op enkele punten verduidelijkt de toelichting de relatie tussen de norm in de code en in de pensioenwetgeving.

Norm 1

De missie, visie en strategie omvatten tenminste de doelstellingen en beleidsuitgangspunten van het pensioenfonds zoals bedoeld in artikel 102a Pensioenwet en artikel 109a Wet verplichte beroepspensioenregeling. De missie, visie en strategie geven in elk geval een beschrijving van het wijze waarop het pensioenfonds zijn financiële verantwoordelijkheid invult kijkende naar inleg, rendement en risico. De organen van het pensioenfonds zijn wettelijk verplicht bij wijzigingen betrokken.
Het pensioenfonds betrekt bij de invulling van missie, visie, en strategie ook de voorkeuren van de belanghebbenden. De wijze waarop dit plaatsvindt is aan elk pensioenfonds vrij te bepalen. In de praktijk zal bij bedrijfstakpensioenfondsen niet met elke werkgever hierover worden afgestemd; daar zal het ophalen van voorkeuren veelal op het niveau van de werkgeversorganisatie geschieden.
Het pensioenfonds heeft daarbij ook oog voor andere voor hem relevante belangen. Dit laatste kan bijvoorbeeld worden vormgegeven via een stakeholdersanalyse en -dialoog. Ook is het mogelijk om te putten uit sectorbrede initiatieven om in gesprek te gaan met andere belanghebbenden.

Norm 2

Onderdeel van de strategie van een pensioenfonds is zijn beleggingsbeleid. De code onderstreept de verplichting die uit art. 135 lid 4 Pensioenwet volgt, om daarbij rekening te houden met ESG-factoren en duurzaamheidsrisico's. Hierbij kunnen de OESO-richtlijnen als leidraad dienen. Het woord proportioneel betekent dat de wijze waarop rekening wordt gehouden met langetermijneffecten kan variëren naar gelang de aard, omvang en complexiteit van de activiteiten van het pensioenfonds.
Bij het bepalen van de keuzes ten aanzien van duurzaamheid in het beleggingsbeleid betrekt het pensioenfonds ook de voorkeuren van belanghebbenden. De wijze waarop dit plaatsvindt is aan elk pensioenfonds vrij te bepalen.

Norm 3

Het pensioenfonds legt in zijn besluitvorming vast op basis van welke overwegingen besluiten zijn genomen en laat zien hoe de belangenafweging zorgvuldig en evenwichtig is gemaakt, gelet op de betrokken belangen.

Norm 4

Deze norm verplicht het bestuur zich te verdiepen in de voorkeuren van zijn belanghebbenden en laat open hoe het zich verdiept in de voorkeuren van belanghebbenden. In het bestuursverslag geeft het bestuur jaarlijks aan hoe het is omgegaan met het belang om de voorkeuren van zijn belanghebbenden te kennen.

Norm 5

Het pensioenfonds vult op basis van een onderbouwd keuzebegeleidingsbeleid de open norm keuzebegeleiding voor zijn eigen deelnemerspopulatie in.

Norm 8

De norm beschrijft de noodzaak om bij relevante besluiten helder en transparant te zijn over de overwegingen en de relatie met de strategische doelstellingen en beleidsuitgangspunten. De invulling van deze norm dient pragmatisch en proportioneel aan het belang en de impact van het besluit te worden vormgegeven.

Norm 10
De norm schrijft voor dat het bestuur expliciet bepaalt in welke gevallen het een oordeel van zijn sleutelfunctiehouders wenst te betrekken in zijn besluiten. Wanneer het een oordeel heeft ontvangen legt het bestuur vast hoe het met oordelen van de sleutelfunctiehouder omgaat. In combinatie met norm 12 waarin gesproken wordt over de bestuurlijke taak- en rolverdeling betekent deze norm dat het bestuur zich duidelijk dient uit te spreken over de organisatie van de sleutelfunctie en de inbedding in de bestuurlijke processen.

Norm 14
Ieder bestuurslid heeft stemrecht ongeacht het bestuursmodel. Dit neemt niet weg dat bepaalde bevoegdheden door middel van verzwaarde stemvereisten aan een deel van het bestuur kunnen worden toebedeeld. Ook is het mogelijk om gewogen stemverhoudingen af te spreken als daaraan behoefte is om aan pariteitseisen te voldoen.

Norm 15
Besluiten van het bestuur moeten voor belanghebbenden begrijpelijk en transparant zijn. Begrijpelijk wil zeggen dat het pensioenfonds de besluiten kan uitleggen. Transparantie zorgt ervoor dat het pensioenfonds naar belanghebbenden helder communiceert. Het communicatie- of transparantiebeleid geeft hieraan invulling.

Norm 17
In de toezichtvisie formuleert het intern toezicht een leidraad voor zijn eigen functioneren. De toezichtvisie biedt duidelijkheid voor bestuur en andere organen over wat het intern toezicht van belang vindt. Het intern toezicht zal in zijn toezichtvisie onder meer vastleggen dat het een oordeel vormt over zowel de missie, visie strategie en beleidskeuzes, als over de besturing en bedrijfsvoering. De toezichtvisie krijgt een operationalisering in onder meer een op te stellen normenkader en andere afspraken die worden geregeld in de normen 18 en 26.

Norm 28
Het verantwoordingsorgaan dat geen gebruik wenst te maken van hem ter beschikking staande adviesrechten dient dit besluit te motiveren.

Norm 30
Ook hier geldt een plicht om in specifieke gevallen te motiveren waarom het belanghebbendenorgaan geen gebruik maakt van adviesrechten.

Norm 32
Deze norm bepaalt dat het pensioenfonds in dialoog met belanghebbenden dient te zijn. Het bestuur bepaalt hoe het dit organiseert, bijvoorbeeld via een jongerenraad of klankbordgroep vanuit belanghebbenden. De invulling hiervan kan per pensioenfonds verschillen. Deze dialoog heeft tot doel om deelnemers te kennen en de betrokkenheid te vergroten. Er geldt geen rapportageverplichting.

Norm 33
Continuïteit brengt met zich mee dat het pensioenfonds actief en bewust aandacht heeft voor de opvolgingsplanning van de leden van de organen van het pensioenfonds.

Norm 34
Het pensioenfonds stelt schriftelijk beleid op waarin het voor zichzelf doelen stelt voor diversiteit en inclusie en waarin het ook vastlegt hoe het deze doelen wil bereiken.
Inclusie vraagt in de eerste plaats om de aanwezigheid van bestuurders die diversiteit vertegenwoordigen en inbrengen. Daarnaast is een open cultuur waarin ruimte is voor verschillen in identiteit en perspectief van belang. Tenslotte gaat het er om de besluitvorming zo vorm te geven dat daarin actief gebruik gemaakt wordt van de verschillen en verschillende perspectieven.
Het diversiteits- en inclusiebeleid geldt voor alle organen en kan verschillend zijn voor de diverse organen.

Norm 35
Deze norm stelt twee minimumvereisten: diversiteit in geslacht of genderidentiteit en tenminste één lid van bestuur en het verantwoordingsorgaan of het belanghebbendenorgaan dat jonger is dan 40 jaar.

Norm 37
De zittingstermijnen voor alle organen van het pensioenfonds zijn in beginsel maximaal vier jaar. Kortere termijnen zijn toegestaan. Voor bestuur, raad van toezicht en belanghebbendenorgaan geldt dat er een beperking is aan het aantal malen dat herbenoeming mogelijk is. Met deze beperking wil de code recht doen aan het belang van korte termijn continuïteit en deskundigheid en het belang van een frisse blik en lange termijn continuïteit.
Voor een lid van de raad van toezicht is een derde benoemingstermijn niet toegestaan. Voor een lid van het bestuur, het belanghebbendenorgaan of verantwoordingsorgaan is een derde benoemingstermijn alleen mogelijk, als het bestuur de aanleiding van deze derde termijn kan onderbouwen. Argumenten in de sfeer van continuïteit of benodigde deskundigheid kunnen hierbij een rol spelen.

Norm 38
Voor alle organen dient de benoeming en het ontslag te zijn geregeld in statuten van het fonds. In bijlage 2 geeft de code een invulling voor de betrokkenheid van de diverse organen bij benoeming en het ontslag. Alleen bij beroepspensioenfondsen geldt bijlage 2 niet omdat de Wet verplichte beroepspensioenregeling eisen stelt die daarmee niet zijn te verenigen. Naast benoeming en ontslag dient ook schorsing voor bestuur, belanghebbendenorgaan en intern toezicht in de statuten of regelementen te worden vastgelegd. De wijze waarop schorsing gebeurt en welke organen daarbij moeten worden betrokken is in de code niet gereguleerd.

Norm 41
Het pensioenfonds is voor de (mede) beleidsbepalers terughoudend als het gaat om prestatie-gerelateerde beloningen. Deze norm ziet niet op de beloning van partijen waaraan het pensioenfonds taken uitbesteedt. Voor die partijen hanteert het pensioenfonds een uitbestedingsbeleid dat conform de wettelijke regels (artikel 14 lid 6 Besluit Pensioenwet en artikel 21a Besluit Financieel Toetsingskader) een onderdeel beloningen kent, en dat zodanig is dat het niet mag aanmoedigen tot het nemen van meer risico dan voor het pensioenfonds aanvaardbaar is. Dit is niet in de code gereguleerd omdat de wetgeving daarin al voorziet.

Norm 49
De code schrijft voor alle organen voor dat ze jaarlijks de effectiviteit van hun functioneren evalueren en daar tenminste eens in de drie jaar een externe begeleider bij betrekken.

Bijlage 1: Relevante instanties

Stichting Zelfregulering Pensioenfondsen

De Stichting Zelfregulering Pensioenfondsen draagt zorg voor de financiering van de Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen namens de pensioensector. De stichting vraagt hiervoor een verplichte bijdrage aan de pensioenfondsen.

Monitoringcommissie Code Pensioenfondsen

Bij de introductie van de Code Pensioenfondsen 2014 hebben de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid een Monitoringcommissie ingesteld. Deze commissie ziet toe op de naleving van de code. In de Monitoringcommissie zitten onafhankelijke governance-deskundigen. De commissie is aangevuld met een deskundige uit de pensioensector als adviseur. Samen richten zij zich op de volgende taken:

- bevorderen dat de code actueel en bruikbaar is;
- inventariseren hoe en in hoeverre pensioenfondsen de normen van de code naleven en daarover rapporteren;
- ontwikkelingen signaleren;
- aanbevelingen doen over aanpassing van de code;
- verslag van bevindingen aanbieden aan de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid en toezenden aan de verantwoordelijke bewindspersoon.

De Monitoringcommissie onderzoekt jaarlijks hoe pensioenfondsen de code naleven. In overleg tussen de Monitoringscommissie, de Pensioenfederatie en de Stichting van de Arbeid kan ervoor worden gekozen om de frequentie van (een deel van) het onderzoek te veranderen. De Monitoringcommissie publiceert haar bevindingen in een rapport. In dit rapport staan ook de ontwikkelingen die de commissie signaleert en de aanbevelingen over aanpassing van de code.

Taskforce Diversiteit & Inclusie

De Stichting van de Arbeid en de Pensioenfederatie constateren dat zowel vanuit de voordragende als de benoemende organisaties aanvullende inspanningen nodig zijn om de sector te ondersteunen in het bereiken van zijn doelstellingen op het terrein van diversiteit en inclusie. Daartoe is door beide organisaties gezamenlijk de Taskforce Diversiteit en Inclusie ingesteld. Deze taskforce heeft als taak om met onder meer de inzet van externe deskundigheid met voordragende en benoemende partijen de dialoog over diversiteit en inclusie aan te gaan en vooruit te helpen. Om daarmee een bijdrage te leveren aan de realisatie van de brede diversiteitsdoelstellingen van de code. De oprichtende partijen evalueren tenminste éénmaal in de drie jaar de voortgang, doelstelling en resultaten van de taskforce.

Bijlage 2: Benoeming en ontslag

Deze bijlage werkt met de volgende afkortingen:

RvT	: raad van toezicht
BO	: belanghebbendenorgaan
VO	: verantwoordingsorgaan
VC	: visitatiecommissie
UB	: uitvoerende deel van het bestuur
UB-er(s)	: uitvoerende bestuurder(s)
NUB	: niet-uitvoerende deel van het bestuur
NUB-er(s)	: niet-uitvoerende bestuurder(s)
Bestuur	: bestuur (dat wil in de gemengde modellen zeggen: UB + NUB gezamenlijk)

Modellen met vertegenwoordigers van belanghebbenden in het bestuur

Paritair model	**Benoeming**	**Ontslag**
Bestuur		
Bestuursleden	• Door het bestuur ○ Bestuur stelt profielschets vast, na goedkeuring RvT ○ Op voordracht of na verkiezing vanuit de geleding van de werkgever(s), werknemers en pensioengerechtigden ○ Op voorstel bestuur bij onafhankelijke leden ○ Na horen RvT. De RvT kan de benoeming beletten indien RvT van oordeel is dat de kandidaat niet aan de profielschets voldoet	• Door het bestuur ○ Na horen van betreffende lid en RvT
Intern toezicht		
Leden van de RvT	• Door het bestuur ○ RvT stelt profielschets vast, na advies VO ○ Na bindende voordracht VO	• Door het bestuur ○ Na horen van betreffende lid en RvT ○ Na bindend advies VO

Leden van de VC	• Door het bestuur
	  ○ Bestuur stelt profielschets vast, na advies VO
	  ○ Na bindende voordracht VO
		• Door het bestuur
		  ○ Na horen van betreffende lid en VC
		  ○ Na bindend advies VO

Verantwoording en advies		

Leden van het VO	• Door verenigingen of representatieve organisaties
	  ○ VO stelt profielschets vast, na goedkeuring van bestuur
	• Door het bestuur
	  ○ VO stelt profielschets vast, na goedkeuring van bestuur
	  ○ Na verkiezing onder deelnemers en pensioengerechtigden
	  ○ Na goedkeuring RvT of VC
		• Door het VO
		  ○ Na het horen van betreffende lid en RvT of VC
		• Door het bestuur in uitzonderlijke situaties *
		  ○ Na goedkeuring van RvT of VC

Omgekeerd gemengd model	**Benoeming**	**Ontslag**
Bestuur		

NUB-ers	• Door het NUB of door het bestuur
	  ○ NUB-ers stellen profielschets vast, na horen van UB-ers
	  ○ Op voordracht of na verkiezing vanuit de geleding van de werkgever(s), werknemers en pensioengerechtigden
		• Door het NUB of door het bestuur
		  ○ Na horen van betreffende lid en onafhankelijk voorzitter

UB-ers	• Door het NUB of door het bestuur
	  ○ NUB-ers stellen profielschets vast, na horen van UB-ers
	  ○ Na het horen van UB-ers in het geval dat NUB benoemt
		• Door het NUB of door het bestuur
		  ○ Na het horen van betreffende lid, overige UB-ers en onafhankelijk voorzitter

Onafhankelijk voorzitter	• Door het NUB of door het bestuur
	  ○ NUB-ers stellen profielschets vast, na horen van UB-ers
	  ○ Na horen van UB-ers in het geval dat NUB benoemt
		• Door het NUB of het bestuur
		  ○ Na het horen van onafhankelijk voorzitter
		  ○ Na horen van UB-ers in het geval dat NUB ontslaat

Verantwoording en advies		

Leden van het VO	• Door verenigingen of representatieve organisaties
	  ○ VO stelt profielschets vast, na goedkeuring van (een in de statuten te bepalen deel van) bestuur
	• Door het UB of het bestuur
	  ○ VO stelt profielschets vast, na goedkeuring van UB of bestuur
	  ○ Na verkiezing onder deelnemers en pensioengerechtigden
	  ○ In het geval dat UB benoemt, na goedkeuring van NUB
		• Door het VO
		  ○ Na het horen van betreffende lid en NUB-ers
		• Door het UB of het bestuur in uitzonderlijke situaties*
		  ○ Na goedkeuring van NUB indien UB ontslaat

Paritair gemengd model	**Benoeming**	**Ontslag**
Bestuur		

NUB-ers	• Door het UB
	  ○ NUB-ers stellen profielschets vast, na advies VO
	  ○ Na bindende voordracht VO
		• Door het UB
		  ○ Na horen van betreffende lid, overige NUB-ers en na bindend advies van VO

UB-ers	• Door het UB of bestuur
	  ○ UB-ers stellen profielschets vast, na horen van NUB-ers
	  ○ Op voordracht of na verkiezing vanuit de geleding van de werkgever(s), werknemers en pensioengerechtigden
	  ○ Op voorstel UB bij onafhankelijke leden
	  ○ Na horen NUB indien UB benoemt
		• Door het UB of bestuur
		  ○ Na horen van betreffende lid

Verantwoording en advies		

Leden van het VO	• Door verenigingen of representatieve organisaties
	  ○ VO stelt profielschets vast, na goedkeuring van UB of bestuur
	• Door het UB of het bestuur
	  ○ VO stelt profielschets vast, na goedkeuring van UB of bestuur
	  ○ Na verkiezing onder deelnemers en pensioengerechtigden
	  ○ In het geval dat UB benoemt, na de goedkeuring van NUB
		• Door het VO
		  ○ Na horen van betreffende lid en NUB-ers
		• Door het UB of het bestuur in uitzonderlijke situaties *
		  ○ Na goedkeuring van NUB indien UB ontslaat

Ter toelichting:

* Bij deze ontslagmogelijkheid van leden van het VO door het bestuur worden uitsluitend de volgende situaties bedoeld:
- een lid ontvangt geen verklaring omtrent gedrag meer die relevant is voor financiële instellingen;
- een lid overtreedt de interne gedragscode en/of integriteitregeling van fonds of werkgever;
- een lid voldoet niet meer aan de kwalificatie die bij benoeming gevraagd werd (actieve deelnemer, gewezen deelnemer of pensioengerechtigde);
- er is een andere zwaarwegende reden die erom vraagt dat een benoeming eindigt.

De visitatiecommissie is geen orgaan van het fonds en krijgt in deze situatie toch een goedkeuringsrecht. Omdat deze goedkeuring niet over beleid gaat is geen sprake van 'medebeleidsbepaling'.

Modellen met uitsluitend onafhankelijken in bestuur en toezicht

Onafhankelijk model	**Benoeming**	**Ontslag**
Bestuur		

Bestuursleden	• Door het BO
	  ○ Bestuur stelt profielschets vast, na horen BO en goedkeuring RvT
	  ○ Op voorstel bestuur
	  ○ Na horen van RvT. De RvT kan de benoeming beletten indien RvT van oordeel is dat de kandidaat niet aan de profielschets voldoet
		• Door het BO
		  ○ Na horen van betreffende lid en RvT

Intern toezicht		

Leden van de RvT	• Door het BO
	  ○ RvT stelt profielschets vast, na advies BO
		• Door het BO
		  ○ Na horen van betreffende lid, overige leden RvT en bestuur

Leden van de VC	• Door het BO
	  ○ BO stelt profielschets vast
		• Door het BO
		  ○ Na horen van betreffende lid en VC

Verantwoording, advies en goedkeuring		
Leden van het BO	• Door het bestuur	• Door het BO

	○ BO stelt profielschets vast, na goedkeuring van bestuur ○ Op voordracht of na verkiezing vanuit de geleding van de werkgever(s), werknemers en pensioengerechtigden ○ Na goedkeuring RvT of VC	○ Na horen van betreffende lid en RvT of VC

Onafhankelijk gemengd model	**Benoeming**	**Ontslag**
Bestuur		
NUB-ers	• Door het BO ○ NUB-ers stellen profielschets vast, na advies BO	• Door het BO ○ Na horen van betreffende lid en overige NUB-ers
UB-ers	• Door het BO ○ BO stelt profielschets vast, na horen van NUB-ers ○ Na horen van NUB-ers	• Door het BO ○ Na het horen van betreffende lid en NUB
Verantwoording, advies en goedkeuring		
Leden van het BO	• Door verenigingen of representatieve organisaties ○ BO stelt profielschets vast, na goedkeuring van (een in de statuten te bepalen deel van) bestuur • Door het UB of het bestuur ○ BO stelt profielschets vast, na goedkeuring van UB of bestuur ○ Na verkiezing onder deelnemers en pensioengerechtigden ○ In het geval dat UB	• Door het BO ○ Na horen van betreffende lid en NUB

	benoemt, na goedkeuring van NUB	

Bijlage 3: Samenstelling vertegenwoordigers, leden klankbordgroep en leden werkgroep

Per 1 januari 2024 is de Code Pensioenfondsen herzien. Aan deze herziening hebben de volgende personen een bijdrage geleverd.

Vertegenwoordigers namens de Stichting van de Arbeid

Klaartje De Boer (VCP)
Jurre de Haan (VNO-NCW)
Leonne Jansen (FNV)
Jacqueline Joppe, vanaf 1 januari 2023 (VNO-NCW)
Gerard Rutten, tot 1 januari 2023 (VNO-NCW)

Klankbordgroep namens de Pensioenfederatie

Peter Gortzak, tot 1 oktober 2023 (APG)
Eddy Haket (Stichting van de Arbeid)
Mila Hoekstra (Het Nederlandse Pensioenfonds)
Benne van Popta (Pensioenfonds Detailhandel)
Hedda Renooij (Unilever APF)

Werkgroep namens de Pensioenfederatie

Peter van Gameren (Pensioenfonds KPN)
Rida el Hamdani (Pensioenfonds Zorg en Welzijn)
Joos Nijtmans (Pensioenfonds Rail & Openbaar Vervoer)
Jan Maarten van Riemsdijk (PGGM)
Maurice Sarton (AZL)
Lonni Westland (PGGM)

Secretariaat

Margriet Adema (Montae & Partners)
Mark Boumans (Pensioenfederatie)