

# Risicobeheersing belangen- verstrengeling bij pensioenfondsen

Good  
Practices

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM



# Inhoudsopgave

1. Inleiding	4	3
2. Wat is belangenverstremgeling?	6	
3. De vier stappen van het risicobeheersingsproces	7	
3.1 Stap 1: Identificeer risico's	8	
3.2 Stap 2: Analyseer risico's	11	
3.3 Stap 3: Neem passende maatregelen	12	
3.4 Stap 4: Monitor risico's en pak tekortkomingen aan	22	

# 1. Inleiding

4

Iedere bestuurder, ook u, kan in een situatie terecht komen dat binnen uw pensioenfonds belangen botsen, hoe groot of hoe klein uw fonds ook is. Die situatie is zelfs zeer waarschijnlijk. In de pensioensector gaat immers veel geld om en veel van de werkzaamheden zijn op afstand geplaatst. Bovendien gaan de beleggingsbeslissingen die fondsen vandaag de dag moeten nemen gepaard met een grote mate van complexiteit en afhankelijkheid van externe deskundigen. Veel mensen en ondernemingen zijn van buitenaf betrokken bij de bedrijfsvoering van het fonds. Al deze relaties maken een pensioenfonds kwetsbaar voor belangenverstremgeling.

En wellicht heeft ook uw fonds recent door de Wet versterking bestuur pensioenfondsen (Wvbp) te maken gehad met wisselingen en uitbreidingen van personen die direct of indirect het beleid van uw fonds bepalen, waardoor meer en nieuwe belangen van invloed kunnen zijn op de besluitvorming binnen uw fonds.

Het is daarom noodzakelijk dat uw fonds zich bewust is van het risico op schade door belangenverstremgeling en in actie komt om dat risico voldoende te beheersen. Wettelijk is dit ook verplicht<sup>1</sup>.

Uit nader onderzoek van De Nederlandsche Bank (DNB) bij pensioenfondsen blijkt dat niet alle pensioenfondsen het risico op belangenverstremgeling of de schijn daarvan adequaat beheersen.

<sup>1</sup> Artikel 143 Pensioenwet, artikelen 18-20 Besluit Financieel Toetsingskader

## Concrete handreikingen

Met deze brochure wil DNB u concrete handreikingen bieden voor de integere en beheerste bedrijfsvoering gericht op het voorkomen van belangenverstremgeling of de schijn daarvan. Deze kunnen u helpen een adequaat risicobeheersingsproces op te zetten en te onderhouden. Zo voorkomt u dat besluiten worden beïnvloed door belangen die niet in de afweging meegenomen zouden moeten worden of dat een dergelijke perceptie ten onrechte zou ontstaan. Het uiteindelijke doel is voorkomen dat uw fonds en uw deelnemers aan het kortste eind trekken.

De aanbevelingen die worden gedaan komen grotendeels voort uit de sector zelf. Het gaat om de *good practices* die de toezichthouders van DNB bij bovengenoemd onderzoek bij pensioenfondsen zijn tegengekomen. Deze zijn aangevuld met kennis en ervaring over de beheersing van het risico op belangenverstremgeling bij andere sectoren zoals banken en verzekeringsmaatschappijen.

De voorbeelden die in deze brochure worden genoemd zijn mogelijk niet altijd direct toepasbaar bij uw fonds. Risicobeheersing vergt altijd maatwerk. Belangrijk is dat u zich bewust bent waar belangenverstremgeling bij uw fonds kan voorkomen, dat u de verschillende belangen bespreekbaar maakt en dat u maatregelen neemt om besluitvorming evenwichtig en transparant te maken.

## Deze brochure

In deze brochure leest u achtereenvolgens wat DNB verstaat onder belangenverstremgeling, gevolgd door de vier stappen van een gedegen risicobeheersingsproces. Per stap leest u een toelichting én een aantal concrete voorbeelden - *good practices*- die DNB in de onderzoeken bij fondsen heeft gezien.

## 2. Wat is belangenverstremgeling?

6

Van belangenverstremgeling is sprake wanneer persoonlijke of professionele belangen, anders dan die van het pensioenfonds, worden meegenomen in de besluitvorming. Dit kan bewust of onbewust gebeuren. Verkeerde of onzuivere besluitvorming kan er bijvoorbeeld toe leiden dat uw fonds in zee gaat met een belegger die niet de beste is voor uw situatie. Mocht vast komen te staan dat er sprake is van belangenverstremgeling, dan kan de integriteit van uw bestuur in het geding komen en kan er zelfs strafrechtelijk onderzoek volgen.

Financieel gewin door persoonlijke verrijking is een duidelijk voorbeeld van belangenverstremgeling, maar slechte bedoelingen van individuen zijn zeker niet de enige bron van belangenverstremgeling. Het kan ook gaan om een persoonlijke relatie die een pensioenfondsbestuurder heeft, naast een zakelijke relatie die het fonds heeft met dezelfde persoon of onderneming. Binnen de pensioensector is het bijvoorbeeld gangbaar dat bestuurders nog andere functies en/of privébelangen hebben en deze

(neven)activiteiten verhogen op zijn minst het risico op de schijn van belangenverstremgeling. Botsende belangen kunnen ook het gevolg zijn van de opzet van de pensioensector, zoals de pensioenfondsbestuurder die ook aan tafel zit bij de cao-onderhandeling, of werkgevers die zitting hebben in het bestuur van een aan de werkgever gelieerd pensioenfonds.

Dat er sprake is van belangenverstremgeling hoeft niet in alle gevallen per se een probleem te zijn, maar een situatie kan de schijn tegen hebben en die schijn alleen al kan het vertrouwen van de deelnemer in het fonds schaden.

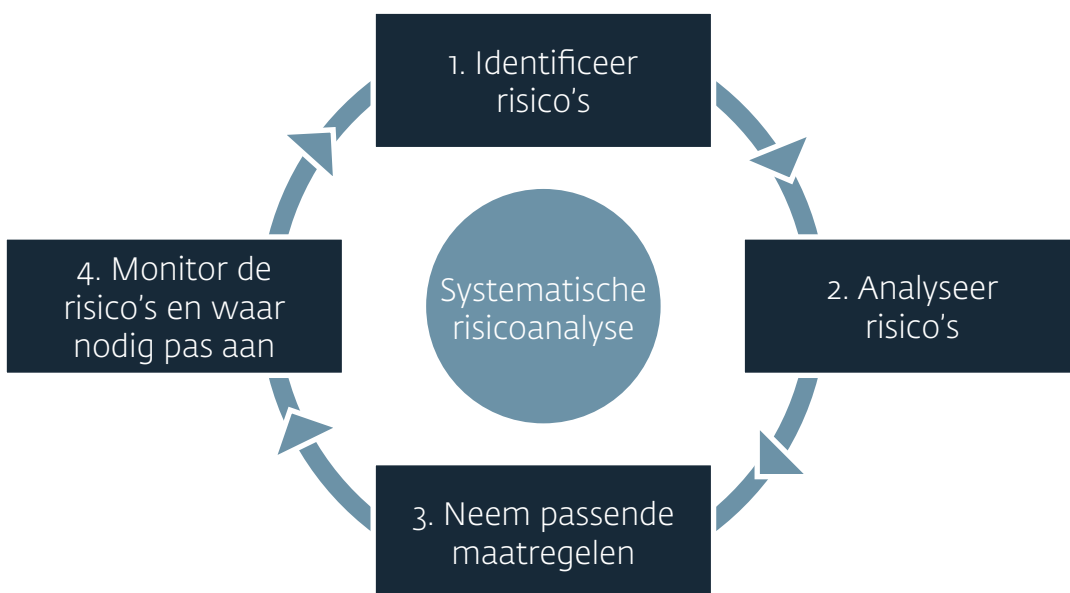
### 3. De vier stappen van het risicobeheersingsproces

Alleen als u vooraf inzichtelijk maakt welke risico's uw organisatie loopt, is het mogelijk om passende maatregelen te nemen. Daarom is van belang dat uw fonds ten minste jaarlijks een risicoanalyse uitvoert van de integriteitsrisico's die uw fonds loopt, waarin ook belangenverstrengeling een belangrijke rol heeft. Wettelijk is deze systematische analyse verplicht.

Ook indien u de indruk heeft dat belangenverstrengeling bij uw fonds niet van noemenswaardige betekenis is, zal een gedegen risicoanalyse u waardevolle inzichten kunnen bieden. Belangen die u eerder niet in beeld had,

of beheersingsmaatregelen die niet meer afdoende zijn in een veranderende omgeving of situatie kunt u zo tijdig identificeren. Daarop kunt u dan gerichte maatregelen nemen. Het is natuurlijk van belang dat u de risico's van uw pensioenfondsspecifieke karakteristieken onderkent en hier voldoende aandacht aan besteedt in uw proces van risicobeheersing.

In dit hoofdstuk leest u een beschrijving van het proces van de vier stappen van risicobeheersing (zie ook Figuur 1) op hoofdlijnen, geïllustreerd met good practices uit onze onderzoeken.



Figuur 1: De vier stappen van het risicobeheersingsproces

### 3.1 Stap 1: Identificeer risico's

U identificeert als eerste stap zo concreet mogelijk welke risico's zich in de praktijk van uw fonds kunnen voordoen. Daarbij houdt u met verschillende factoren rekening, zoals de verschillende producten, activiteiten, processen, systemen, verbanden met derde partijen, persoonlijke netwerken en belangen van medewerkers en bestuurders en overige interne en externe factoren die invloed hebben op het risico. Voor iedere risicoanalyse geldt dat uw fonds vooraf duidelijk vaststelt wat de scope is van de risicoanalyse (in dit geval belangenverstremgeling of integriteit), wat de relevante interne en externe bronnen (waaronder wet- en regelgeving) zijn, wie de betrokken partijen zijn en op welke periode de risicoanalyse betrekking heeft.

#### Good practices

- Een fonds gaat één keer per jaar de hei op onder leiding van een externe deskundige, waarbij de bestuurders alle mogelijke situaties in kaart brengen waarin belangenverstremgeling zich zou kan voordoen bij hun fonds. De bestuursleden baseren zich daarbij onder andere op hun ervaring bij andere fondsen. De deskundige levert verdere casuïstiek aan, legt dilemma's voor en stimuleert discussie.
- Een fonds identificeert belangenverstremgelingsrisico's door vanuit verschillende

invalshoeken te kijken, waaronder besluitvorming, cultuur, kennisasymmetrie, uitbesteding en beleggingsproducten. Een belangrijk onderwerp voor dit fonds is de vraag waar de risico's op belangenverstremgeling verderop in de keten liggen.

Uit eerder genoemd onderzoek van DNB blijkt dat twee risico's op belangenverstremgeling bij pensioenfondsen specifiek aandacht verdienen. Ten eerste bestaat het risico dat belangen uit persoonlijke netwerken en nevenfuncties van pensioenfondsbestuurders en medewerkers zich vermengen met de belangen van het pensioenfonds. Daarnaast kan belangenverstremgeling ontstaan bij het uitbesteden van (kern)taken van het pensioenfonds aan derde partijen.

#### Risico op belangenverstremgeling bij persoonlijke netwerken en nevenfuncties

Het is altijd mogelijk dat belangenverstremgeling ontstaat bij beleidsbepalers en medewerkers, ook als u deze personen integer acht en goed denkt te kennen. Niet altijd is het evident dat belangenverstremgeling aan de orde is in een bepaalde situatie. Daarom is het noodzakelijk om ook de eventuele kans op (schijn van) belangenverstremgeling zo snel mogelijk aan de orde te stellen. Het kan hierbij gaan om een (in)direct belang in of (advies)functie bij een derde waarmee zaken wordt gedaan of waarmee een cliëntrelatie bestaat, of het gunnen van opdrachten of activiteiten aan partijen die gerelateerd zijn aan persoonlijke relaties.



In de pensioenwereld kennen partijen en individuen elkaar geregeld van eerdere contacten. Bij selectie van de partij die de activiteiten mag uitvoeren kan dan meespelen dat men elkaar nog kent en

de dienstverlening 'op orde' lijkt, in plaats van dat de selectie plaatsvindt op basis van de optimale verhouding tussen prijs en kwaliteit.

## Good practices

- Een fonds heeft in zijn statuten een drempelbedrag genoemd waarboven alle uitbestede activiteiten een eigen, in de statuten gedefinieerd proces verlopen: minimaal drie offertes, waarvan minimaal één partij die het afgelopen jaar geen zaken heeft gedaan met het fonds. Aan uitbesteding onder dit drempelbedrag wordt ook nadere aandacht geschonken aan het risico op belangenverstremgeling maar via een verlicht regime.
- Een van de fondsen heeft de persoonlijke netwerken van de bestuurders en eventuele nevenfuncties standaard geïdentificeerd als hoog risico. Dat moet los gezien worden van eventuele maatregelen die getroffen zijn om het risico te beheersen. De vraag die het fonds in deze fase alleen stelt is: hoe kunnen persoonlijke netwerken en nevenfuncties bij ons fonds tot verstremgeling van belangen leiden? Zo werd bijvoorbeeld benoemd dat tijdens cao-onderhandelingen het risico op belangenverstremgeling aanwezig was. Een andere uitkomst was dat ook familierelaties bij bijvoorbeeld uitbestedingsbeslissingen een rol kunnen spelen. Men is er overigens van overtuigd dat de persoonlijke integriteit van de bestuurders buiten kijf staat, maar vindt het wenselijk om over dit onderwerp zo transparant mogelijk te zijn. De nevenfuncties zijn dan ook gepubliceerd op de website en in het jaarverslag. Interessant is dat het fonds aangeeft dat de persoonlijke netwerken en nevenfuncties soms ook voordelen voor het fonds opleveren. Zo merkte een bestuurder bij de selectie van een vermogensbeheerder op dat hij met diezelfde vermogensbeheerder bij een ander fonds niet al te beste ervaringen had. Het leidde tot aanvullende afspraken.
- De compliance officer van een ander pensioenfonds inventariseert aan de hand van een stakeholderanalyse samen met het bestuur waar mogelijk belangenverstremgeling kan spelen of waar extra aandacht nodig is vanwege de schijn van belangenverstremgeling.
- Een fonds houdt een actuele lijst bij met derden waarmee zaken gedaan wordt en de personen die namens die derden optreden.

### Risico op belangenverstremgeling bij derde partijen

Fondsen kunnen nog de nodige stappen zetten om in de risicobeheersing naast financiële risico's ook aandacht te schenken aan het risico dat belangenverstremgeling met zich meebrengt als derde partijen worden ingeschakeld. Dit risico schuilt in zowel het selectieproces voorafgaand aan de uitbesteding als in uitvoering van de uitbestede activiteiten door de derde waarbij zich belangenverstremgeling kan voordoen.

Dat de pensioensector gekenmerkt wordt door uitbesteding van kerntaken, maakt beheersing des te belangrijker. Immers, het risico zelf besteedt u als bestuur niet uit; dat blijft uw verantwoordelijkheid. De eisen die op u van toepassing zijn, werken door naar de derde partij. Een pensioenfonds kan uiteindelijk zelfs direct financieel nadeel ondervinden van onzuivere besluitvorming door derden en kan daar dan ook voor aansprakelijk worden gehouden.

Pensioenfondsen zijn door deze uitbesteding vaak relatief kleine organisaties wat betreft aantal medewerkers. Hierdoor kan de neiging bestaan te vertrouwen op directe dialoog en sociale controle, of juist om te leunen op een van nature kritische houding van bestuurders bij de beheersing van het risico op belangenverstremgeling en niet de organisatie te equiperen met een solide beheersingskader. Hiermee kan uw fonds het risico lopen dat een toekomstige wijziging in de samenstelling van het bestuur afbreuk doet aan de mate van beheersing. Ook kan teveel geleund worden op de expertise van de derde partij. Zo neemt het risico toe naarmate een pensioenfonds minder kennis heeft van en minder controle uitoefent op investerings-

beslissingen en daardoor te weinig verantwoordelijkheid neemt voor wat zich afspeelt in de keten van uitbesteding.

## Good practices

- Een fonds identificeert risico's op belangenverstremgeling meer uit het oogpunt van corruptie en omkoping. Jaarlijks nemen zij de *UN Global compact list* en de *Corruption Perception Index* door om te onderzoeken in welke landen en sectoren het omkopingsrisico onacceptabel groot is.
- De compliance officer van een fonds heeft periodiek overleg met compliance officers bij partijen waaraan taken zijn uitbesteed. Risico-identificatie is daarbij een van de belangrijkste bespreekpunten.
- Bij het offerteprocés vraagt een pensioenfonds standaard naar de inrichting van het risicobeheersingsproces. Eventuele risicoanalyses brengen waardevolle informatie over de risico's in de keten, maar ook over de mate waarin de externe partij risicobeheersing serieus neemt. De mate van risicobeheersing bij de externe partij telt voor dit fonds zwaar mee in de offertebeoordeling.
- Een fonds voert jaarlijks audits uit bij de pensioenuitvoeringsorganisatie. De omvang en frequentie van deze audits zorgen ervoor dat eenmaal per drie jaar alle processen ten aanzien van de uitbestede werkzaamheden in een audit zijn gecontroleerd.

Een voorbeeld van risico op belangenverstremgeling is een situatie met fondsmanagers voor vermogensbeheer. Dit externe beheer wordt gekenmerkt door (hoge) *performance fees* en bonussen, complexe beleggingsproducten en intransparante prijsvorming. Bovendien is er een informatieasymmetrie doordat het pensioenfonds op afstand staat. Deze factoren tezamen vormen een omgeving waarin belangenverstremgeling makkelijk kan voorkomen, doordat de fondsmanager het selectieproces kan beïnvloeden op basis van belangen die niet stroken met het belang van het pensioenfonds. Belangrijk is dat u, voordat u een contract sluit met de contractpartij, bij de contractpartij nagaat welke mitigerende maatregelen daar zijn getroffen.

### 3.2 Stap 2: Analyseer risico's

In deze fase stelt u vast hoe de geïdentificeerde risico's een rol spelen binnen uw fonds. De kwetsbaarheid van het pensioenfonds ten opzichte van het risico op belangenverstremgeling bepaalt u door vast te stellen wat de kans is dat dit risico zich voordoet en wat dan de schade zal zijn. Daarbij moet u rekening houden met onder andere de financiële, (macro-) economische, operationele, juridische en reputatieschade. Relevant hierbij zijn ook de Q&A's die DNB heeft gepubliceerd over integraal risicomanagement en operationeel risicomanagement<sup>2</sup>.

Uit de risicoanalyse volgt niet alleen de kans en impact van het risico voor uw fonds, ook kunt u in deze stap de risicobereidheid bepalen, waarbij u expliciteert wat als onacceptabel en hoog risico wordt beschouwd.

## Good practices

- Bij een fonds hanteert de ingehuurd riskmanager een risicomatrix als visualisatiemiddel. De matrix bestaat uit twee assen: de kans dat het risico zich zal manifesteren op de verticale as en de impact die dat zal hebben op de horizontale as. Door verschillende delen in de tabel rood, groen en geel te kleuren, is de mate van risicoacceptatie weergegeven. Vervolgens wordt aan de hand van ervaringen en inschattingen de verschillende geïdentificeerde risico's op de grafiek weergegeven. Visualisatie van risico's kan helpen om risico's in onderling verband te zien en bovendien na verloop van tijd te toetsen of er progressie geboekt is.
- Bij een fonds levert de analyse van de geïdentificeerde risico's vooral beter begrip op van de precieze aard van het risico. Na analyse van het risico komen soms onvermoede onderliggende oorzaken aan het licht.

<sup>2</sup> Q&A integraal risico management: [www.toezicht.dnb.nl/3/50-223998.jsp](http://www.toezicht.dnb.nl/3/50-223998.jsp)  
Q&A operationeel risico management [www.toezicht.dnb.nl/3/50-229146.jsp](http://www.toezicht.dnb.nl/3/50-229146.jsp)

### 3.3 Stap 3: Neem passende maatregelen

Nadat de risico's zijn geïdentificeerd en geanalyseerd, treft u passende maatregelen en formuleert u procedures om het risico te beheersen. Hieronder vindt u een toelichting met voorbeelden van de maatregelen die uw fonds kan treffen.

Bij het nemen van maatregelen en bij de implementatie is het van belang te beseffen dat belangenverstrengeling niet geïsoleerd kan worden aangepakt, maar alleen effectief kan worden bestreden als uw gehele organisatie van het belang is doorgedrongen. Van de *tone at the top* tot en met training, van het duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden tot en met het kunnen melden van incidenten.

Duidelijke regels en procedures voorkomen hierbij dat gedragingen (zoals bijvoorbeeld meldgedrag) van bestuur of medewerkers teveel afhankelijk is van persoonlijke afwegingen.

Naast bestuur en medewerkers zijn alle organen van het fonds van belang voor een integrale aanpak van belangenverstrengeling. De *good practices* en aanbevelingen dienen daarom, waar relevant, eveneens te worden toegepast op organen als Raad van Toezicht en verantwoordingsorgaan of belanghebbendenorgaan.

Uw fonds kan groot of klein zijn in omvang, qua vermogen of qua organisatie. Verwacht wordt dat u maatregelen neemt en deze passend maakt voor uw fonds, waarbij ongeacht de gepaste proportionaliteit, alle hieronder genoemde onderwerpen van belang zullen zijn.

#### Maatregelen om de cultuur te beïnvloeden

Onder een integere cultuur verstaat DNB een sfeer en klimaat waarin een pensioenfonds zich gedraagt of handelt op een manier die uitlegbaar is en te verantwoorden. De zeven elementen van een integere cultuur zijn belangenafweging, consistent handelen, bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, handhaving en transparantie<sup>3</sup>. Die zeven elementen zijn alle nodig voor een cultuur waar niet alleen de tekst van de wet wordt nageleefd, maar ook in ruimere zin naar de geest van de wet wordt gehandeld.

#### Goed voorbeeldgedrag van bestuur

Het begin van een juiste bedrijfscultuur ligt bij u als bestuur, dat stelling neemt om belangenverstrengeling te bestrijden, dat kaders stelt en dat vervolgens deze beslissing expliciet uitdraagt en zichtbaar toepassing geeft. Een juiste *tone at the top* en voorbeeldgedrag zijn cruciaal. Door duidelijk te communiceren over het belang om belangenverstrengeling te voorkomen en daar naar te handelen, neemt het bestuur zichtbaar deze verantwoordelijkheid en draagt zo bij aan het vestigen van de juiste cultuur waarin niet-integer gedrag wordt aangekaart. De communicatie bestaat dan niet alleen uit het *zenden* van de boodschap, maar juist ook uit ontvangen en bespreken van signalen en ideeën binnen het bestuur en vanuit de organisatie. Het actualiseren van de kaders zoals de gedragscode, moet een vast onderdeel van de beheersingscyclus zijn om te voorkomen dat het verstoft en vervolgens incidenten aantonen dat het niet meer aansluit bij de praktijk.

<sup>3</sup> Zie voor een nadere toelichting 'De 7 Elementen van een Integere Cultuur', DFNB, november 2009, te raadplegen op [www.toezicht.dnb.nl/index.jsp](http://www.toezicht.dnb.nl/index.jsp)

## Good practices

- Een bestuur dat een integriteitsbeleid heeft opgesteld, maakt daarin ook voor iedereen begrijpelijk wat onder belangenverstremgeling wordt verstaan, welke verwachtingen zij daarbij heeft en hoe deze waargemaakt kunnen worden. Hiermee heeft het pensioenfonds een basis gelegd voor de bewustwording van de noodzaak om verstremgeling van belangen bespreekbaar te maken en de afweging niet aan de individuele bestuursleden en medewerkers over te laten.
- Een bestuur van een ondernemingspensioenfonds opereert open en transparant en is kritisch op eigen handelen. Het organiseert tegenspraak door een Raad van Toezicht in te richten (terwijl dit voor een ondernemingspensioenfonds niet verplicht is) en geeft deze de opdracht ook specifiek te kijken naar belangenverstremgeling.
- De visitatiecommissie wordt aangespoord om kritisch te zijn. Kritiek wordt gezien als welkom instrument tot verbetering. Aanbevelingen van de visitatiecommissie die niet worden overgenomen worden goed gemotiveerd vastgelegd. Over de opvolging van de aanbevelingen wordt een reactie aan de visitatiecommissie gestuurd.
- In de gedragscode staat een eenduidige boodschap van het bestuur dat belangenverstremgeling te allen tijde voorkomen moet worden, ook als men meent te handelen in het belang van het fonds. In de missie van het fonds is opgenomen het nastreven van optimale transparantie, intern en extern.
- In de omgang met geschenken en uitnodigingen neemt een bestuur een nuchter besluit: die accepteren wij niet, we voelen ons daarbij namelijk nooit echt op ons gemak. Na meerdere malen te zijn gevraagd voor het bijwonen van voetbalwedstrijden pakt een bestuurder de telefoon en belt de vermogensbeheerder met het verzoek daar nu maar eens mee op te houden.
- Een fondsbestuur concludeert dat het ondertekenen van de gedragscode door de bestuursleden eigenlijk een papieren tijger is. Men besluit hier niet van af te zien, maar organiseert aan het begin van ieder jaar een aparte integriteitsvergadering waarin de inhoud en de naleving van de gedragscode besproken wordt. Ook worden actualisaties toegevoegd.
- Een fondsbestuur heeft als stelregel dat het zich te allen tijde moet kunnen verantwoorden voor zijn handelen. Zijn achterban is dan ook kritisch. Dit bestuur ziet belangenverstremgeling als een groot risico op reputatieschade dat niet alleen aan het fonds, maar ook aan de bestuurders kan blijven kleven.

### Maatregelen om de governance te beïnvloeden

#### Verdeling van taken en bevoegdheden

Een goede *governance* draagt bij aan het adequaat en tijdig identificeren en beheersen van risico's zo ook ten aanzien van het risico op belangenverstremgeling. Met *governance* bedoelen we hier het systeem waarmee uw pensioenfonds wordt bestuurd: de structuren, verdeling van taken en bevoegdheden,

het beleid en processen en interne controle functies. Van pensioenfondsen wordt verwacht dat zij duidelijk belegd hebben wat de taken en verantwoordelijkheden zijn voor het opstellen, aanpassen, implementeren en evalueren van het beleid ter voorkoming van belangenverstremgeling.

## Good practices

- Een groot fonds heeft alle taken en verantwoordelijkheden voor het beleid ter voorkoming van belangenverstremgeling formeel vastgelegd in een Statuut Belangenverstremgeling. Daarin heeft het bestuur ook de informatievoorziening omschreven, zowel in het kader van monitoring, rapportagelijnen als de mogelijkheid om misstanden te melden. De voorzitter heeft een leidende rol in het geheel en daarnaast draagt iedere bestuurder vanuit zijn of haar aandachtsgebied de verantwoordelijkheid om risico's op belangenverstremgeling te monitoren.
- Een fonds onderzoekt of zij ook formeel voor de RvT of andere interne toezichthoudende organen een rol ter voorkoming van belangenverstremgeling kan vastleggen. Gedacht wordt aan onderwerpen als het agenderen van integriteit gerelateerde onderwerpen en toezien op de inspanningen van het fonds om het risico op belangenverstremgeling te mitigeren.
- Omdat een fonds uitbesteding als hoog risico ziet, richt men een separate uitbestedingscommissie in. Deze commissie ziet toe op de naleving van afspraken over gedragscodes, audits en andere prestatieafspraken. De commissie houdt ook het risico op belangenverstremgeling in de keten goed in de gaten en rapporteert daarover aan het bestuur.
- De procedurele inbedding van passende maatregelen is een taak die bij enkele bestuurders is neergelegd. Zij zorgen voor actualisaties en leggen daarvoor verantwoording af aan het bestuur.
- Om de kwaliteit van de onafhankelijke compliance functie te borgen heeft een fonds in haar integriteitsbeleid vastgesteld en in praktijk uitvoering gegeven aan een aantal minimale vereisten. Bijvoorbeeld de kennis en kunde waarover de compliance officer moet beschikken en het aantal uren en middelen die deze tenminste tot beschikking moet hebben om aan het beleid invulling te kunnen geven.

### Welke overige maatregelen kan een pensioenfonds verder nemen?

#### *Inzage in persoonlijke netwerken en nevenfuncties*

Van belang is dat uw fonds maatregelen neemt om een actueel beeld te hebben van de verschillende persoonlijke belangen en nevenfuncties die de

bestuurders en andere direct betrokkenen (bijvoorbeeld de medewerkers van het bestuursbureau) hebben. Passende maatregelen bestaan bijvoorbeeld uit een beschrijving van gewenst gedrag bij de omgang met persoonlijke, professionele en financiële belangen. De passende maatregelen moeten er op z'n minst toe leiden dat belangen die niet direct

15

## Good practices

- Bij een pensioenfonds zijn de procedures goed beschreven en gedocumenteerd; alle nevenfuncties worden vooraf gemeld en de relevante nevenfuncties worden in het jaarverslag opgenomen.
- Een fonds heeft vastgelegd hoe de registratie van nevenfuncties en privé belangen vervolgens zijn weg vindt in situaties waarin belangenverstremgeling een rol kan spelen, door passende maatregelen te nemen voor situaties van:
  - persoonlijke, professionele en financiële belangen bij het omgaan met werkgevers en andere relaties
  - (vertrouwelijke) informatie
  - het aangaan van contracten
  - transacties in de privé sfeer
  - te verrichten nevenactiviteiten
- Bij het werven en selecteren van vermogensbeheerders en andere externe partijen nodigt een fonds alle deelnemers van de bestuursvergadering uit om eventuele zakelijke of privérelaties met partijen op de long list te melden. Hoewel dit voor veel bestuursleden een vanzelfsprekendheid was, is er toch voor gekozen om dit standaard bij selecties te doen. Doordat dit in de notulen wordt vastgelegd, hebben zij ook de wenselijke audit trail paraat. De geïnterviewden geven aan dat in dergelijke gevallen de persoon zich niet per se diskwalificeert voor verdere selectiebesprekingen, maar het is transparant en bij het nemen van het besluit trekt de persoon zich tijdelijk terug. Ook dit wordt uiteraard vastgelegd in de notulen.
- Bij een ander pensioenfonds werden in een besloten vergadering de privé beleggingen en deelnames van de bestuurders besproken.
- Een bestuur organiseert jaarlijks een zogenaamde Petten APK, wat inhoudt dat alle bestuurders bijeenkomen om de verschillende activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden te bespreken die de bestuurders buiten het fonds om hebben en die mogelijk van invloed zijn op het besturen van het fonds.
- Het fonds publiceert een actueel Transparantiedocument op de website waardoor voor een ieder inzichtelijk is met wie dit fonds zaken doet.

duidelijk zijn, inzichtelijk worden. Dit kan bijvoorbeeld door van hen te verlangen om opgave te doen van nevenfuncties voordat zij een nieuwe functie aanvaarden, of door vooraf risicovolle nevenactiviteiten te beschrijven en privébelangen proactief te melden.

#### *Due diligence bij derde partijen*

Het risico op belangenverstremgeling bij derde partijen kunt u verkleinen door vast te stellen wat het risico op belangenverstremgeling is voordat u de relatie met een derde partij aangaat: een risicogebaseerde *due diligence*. Risicogebaseerd houdt daarbij in dat u additionele maatregelen neemt om de integriteit van de derde partij vast te stellen wanneer het risico op belangen-

## Good practices

- Bij het selecteren van een aanbieder hanteert een pensioenfonds een zogenoemd *product approval process*, waardoor een aanbieder op objectieve gronden wordt geselecteerd. Hiermee wordt mogelijke belangenverstremgeling voorkomen.
- In het MVO-beleid van een fonds wordt aandacht besteed aan het risico op belangenverstremgeling dat zich bij derden kan voordoen. Het fonds geeft hier invulling aan door te werken met de uitsluitingslijst van Sustainability die gebaseerd is op de criteria van de *UN Global Compact*. Hierdoor waakt het fonds voor corruptie in de keten van uitbesteding en onbedoelde betrokkenheid daarbij.
- Bij contractonderhandelingen vraagt het fonds de gedragscode van de derde partij op, bestudeert deze en maakt aanvullende contractafspraken indien de gedragscode afwijkt van de (principes in de) eigen gedragscode.
- Bij voorgenomen uitbesteding door een fonds aan vermogensbeheerders en managers vindt standaard een *due diligence* onderzoek plaats.
- Bij uitbestedingen huurt een pensioenfonds consequent een onafhankelijke externe risicomanager in voor een *second opinion* op de uitbestedingen. Niet alleen bij de selectie maar ook lopende het contract monitort deze partij de handelingen van bijvoorbeeld de vermogensbeheerder. Deze deskundige kent de financiële markt goed en ziet mogelijke belangenverstremgeling eerder dan het fonds zelf.
- Een fonds voert jaarlijks audits uit bij de pensioenuitvoeringsorganisatie. De omvang en frequentie van deze audits zorgen ervoor dat eenmaal per drie jaar alle processen ten aanzien van de uitbestede werkzaamheden in een audit zijn gecontroleerd.



verstremgeling hoger is of waar het de kern-activiteiten van uw fonds betreft. Een dergelijke *due diligence* omvat onder andere een onderzoek naar de achtergrond, activiteiten en reputatie van de contractpartij, en naar de maatregelen die de derde partij zelf heeft getroffen om belangenverstremgeling te voorkomen. Mocht deze derde partij werkzaamheden voor uw pensioenfonds verrichten, dan zijn de bepalingen als vermeld in het Besluit FTK van toepassing op deze derde partij<sup>4</sup>. In dat besluit is vastgelegd dat derde partijen duidelijke regels hebben voor minstens vijf situaties:

- offerteproces
- selectiecriteria
- betalingen aan de derde partij
- handhaving van de voor het pensioenfonds geldende toezichtregels en –normen (ingeval van uitbesteding)
- voorkomen van omkoping en belangenverstremgeling door bijvoorbeeld giften
- en persoonlijke relaties met de betreffende derde partij

#### Training

Een training kan fonds bestuurders en medewerkers bewuster maken van een integere en transparante cultuur en het risico op verstremgeling van belangen. Tijdens de training wordt voor iedereen expliciet het standpunt van het fonds over belangenverstremgeling gecommuniceerd. Dat kan door voorbeelden te geven van wat onder belangenverstremgeling wordt verstaan, hoe dit herkend kan worden en hoe de medewerkers dienen te handelen. De training stimuleert op die manier transparantie

en stelt medewerkers in staat niet-integer gedrag te herkennen en hier adequaat op te reageren. De training is niet een eenmalige gebeurtenis, maar maakt deel uit van een breder plan om medewerkers bewust te laten worden en dit ook te laten blijven.

## Good practices

- Een bestuur wordt op een heisessie getraind door een externe deskundige die met dilemmakaarten de discussie losmaakt over de uitgangspunten voor het bestuur op het gebied van integriteit.
- Een pensioenfonds heeft een actueel meerjaren-opleidingsplan en een kennis-en–kunde-matrix. Hierin staat verwoord welke personen op welke relevante onderwerpen opgeleid zijn en hoe actueel deze kennis is. Jaarlijks wordt het meerjarenplan besproken en zo nodig herzien.

<sup>4</sup> Zie artikel 20 Besluit FTK

*Beoordeling (nieuwe) bestuurders en medewerkers*

De ervaring leert dat in gevallen waarin belangenverstremgeling tot schade heeft geleid, de bestuurders en - indien aanwezig - de medewerkers van het pensioenfonds de zwakste schakel zijn. Verwacht wordt dan ook dat ieder pensioenfonds structureel aandacht besteedt aan de persoon van de bestuurder en de medewerker. Dit begint al bij aanvang van de arbeidsrelatie: u doet als pensioenfonds risicogebaseerd achtergrondonderzoek (screening) naar kennis, ervaring en integriteit van de potentiële nieuwe medewerker. U maakt inzichtelijk waar de screening van nieuwe medewerkers en bestuurders uit bestaat, waar aandacht aan wordt besteed en wat hiermee het doel is. Vervolgens legt u duidelijk vast in welke gevallen screening na een bepaalde periode opnieuw zal worden uitgevoerd zoals bijvoorbeeld bij functiewisseling.

Hoewel DNB voor bestuurders een toets uitvoert, heeft uw pensioenfonds ook zelf een verantwoordelijkheid om de persoon vooraf en gedurende zijn taakuitvoering te beoordelen op geschiktheid en betrouwbaarheid.

*Mogelijkheden om belangenverstremgeling te melden*

Om transparante en integere bedrijfsvoering en -cultuur te bevorderen, heeft uw pensioenfonds een regeling nodig die het mogelijk maakt dat (vermeende) incidenten van belangenverstremgeling gemeld kunnen worden. Dat kan zowel met een incidentmeldingsregeling als een klokkenluiders-regeling. Een helder beschreven en consistent proces voor de behandeling van incidenten stelt uw fonds in staat snel en adequaat te reageren:

## Good practices

- Tijdens sollicitatierondes laat een fonds het onderwerp integriteit en belangenverstremgeling expliciet aan bod komen. De risicohouding van de aspirant-collega wordt getoetst en direct wordt een eerste stap gezet met het in kaart brengen van het netwerk van deze nieuwe kracht.
- De voorzitter van het bestuur bespreekt bij het aantreden van nieuwe bestuurders en medewerkers de gedragscode inhoudelijk. Het is niet zomaar een stuk dat enkel ter ondertekening wordt opgestuurd, maar de nieuwe bestuurder ziet direct dat de gedragscode een kerndocument is dat de ruggengraat van het fonds vormt. In dat gesprek worden ook enkele kernwaarden van het fonds, over transparantie en kritische oordeelsvorming, besproken.
- Nieuwe bestuurders en medewerkers moeten bij aantreden een cursus volgen waarin integriteitsrisico's (waaronder het risico op belangenverstremgeling) aan bod komen. De cursus maakt een verplicht onderdeel uit van het kennis- en opleidingsplan dat het fonds heeft opgesteld.
- Een voorzitter heeft jaarlijks een individueel gesprek met iedere bestuurder over verwachtingen van beide kanten waar ook belangenverstremgeling als onderwerp aan de orde komt. Dit gebeurt naast de jaarlijkse bestuursevaluatie, die om het jaar door een externe deskundige wordt begeleid.

beschrijf helder wie verantwoordelijk is voor een melding, binnen welke termijnen een en ander gebeurt en hoe de uitkomsten (inclusief *follow-up*) worden vastgelegd. Ook een sanctieregeling hoort deel uit te maken van een dergelijke regeling.

In de regeling is ook vastgelegd welke maatregelen moeten volgen als een risico is vastgesteld. Bijvoorbeeld dat dat risico wordt meegenomen in de volgende risicoanalyse, of dat het beleid wordt gewijzigd of het trainingsprogramma aangepast. Tot slot moet de regeling ook een procedure bevatten voor de melding van incidenten aan DNB.<sup>5</sup> Als namelijk sprake is van een gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het betreffende pensioenfonds, dan moet u DNB daarover informeren.

Naast de meldingsprocedure biedt een klokkenluidersregeling de mogelijkheid om vermeende gevallen van belangenverstremgeling op een vertrouwelijke wijze binnen de organisatie aan de orde te kunnen stellen. Met een goede klokkenluidersregeling kunt u bepaalde ongewenste praktijken en gedragingen aan de orde laten stellen. De vertrouwelijkheid en bescherming van de rechtspositie van de melder zijn hierbij expliciet geborgd. Dit past in een transparante en volwassen organisatie.

Ook kunt u in die regeling vastleggen welke stappen uw fonds zet als de incidentmelding een ongewenste ontwikkeling in de cultuur van uw organisatie of een integriteitsrisico blootlegt.

## Good practices

- Een fonds weegt bij de selectie voor een uitvoeringsorganisatie mee of deze een klokkenluidersregeling heeft en in hoeverre met deze uitvoerder afspraken te maken zijn over het rapporteren van incidenten en het doen van meldingen aan het pensioenfonds. De geselecteerde uitvoeringsorganisatie blinkt uit in transparantie en openheid en meldt regelmatig de incidenten aan het fonds. Deze transparantie geeft het fonds het vertrouwen dat de uitvoeringsorganisatie op een gezonde wijze met fouten en incidenten omgaat.
- Tijdens de bespreking van de invoering van een klokkenluidersregeling werd door een bestuurder gevreesd dat de regeling alleen gebruikt zal worden door boze werknemers die vanwege een arbeidsverschil vertrekken. Het fonds besluit de regeling toch in te voeren omdat de duidelijkheid en transparantie van dergelijk beleid toch belangrijker geacht wordt.

### *Regels voor het aannemen van geschenken en uitnodigingen*

Geschenken en uitnodigingen vormen al snel een hoog risico op belangenverstremgeling. Medewerkers en u als bestuur bevinden zich namelijk automatisch in een kwetsbare situatie zodra u een geschenk of uitnodiging aanneemt

<sup>5</sup> Zie artikel 19a Besluit FTK

omdat er een situatie van wederkerigheid kan ontstaan. De kwetsbaarheid bestaat erin dat een zakelijk besluit kan worden beïnvloed door de acceptatie van een mooi cadeau of een reisje. Alleen al de aanwezigheid van een bestuurder bij een bepaald evenement kan de schijn van belangenverstremgeling wekken. De grens hiervoor is moeilijk te leggen en er is soms sprake van een grijs gebied. Juist in dat grijze gebied is het

vaak effectiever en efficiënter om de grens strakker te hanteren dan uit oogpunt van risicobeheersing op het eerste gezicht misschien noodzakelijk lijkt. In ieder geval moet u tegenstrijdige belangen bij het accepteren van geschenken en uitnodigingen in kaart brengen en met elkaar bespreken.

## Good practices

- Door geschenken, uitgaven voor geschenken of reizen, uitnodigingen van voetbalwedstrijden of beurzen te registreren heeft een fonds actueel, consistent en volledig inzicht in de door bestuur en medewerkers ontvangen en gegeven giften. De verantwoordelijkheid voor het melden van geschenken en uitnodigingen ligt natuurlijk bij de medewerker zelf. Veel fondsen houden een centraal bestand bij waarin de medewerkers hun meldingen kunnen registreren. Sommige fondsen hanteren een expliciete toestemmingsregel. Pas nadat er toestemming gegeven is door een leidinggevende mag het geschenk of de uitnodiging worden aangenomen. De melding en de toestemming worden in het overzicht opgenomen opdat het transparant is voor alle medewerkers. De compliance officer controleert eens per jaar of de meldingen goed zijn verricht en of de toestemmingen in lijn met het beleid zijn. Fondsen hanteren verschillende drempels voor meldplichtige bedragen.

Een gesignaleerde good practice hierbij is een fonds dat medewerkers vraagt om alle geschenken, uitnodigingen en reizen te registreren ongeacht de waarde, met daarnaast een drempelbedrag waarboven expliciet toestemming gevraagd moet worden.

- Reizen en opleiding worden opvallend vaak in een adem genoemd. Studiereizen blijken gemeengoed in de sector. Een fonds geeft aan dat men te allen tijde scherp is op het doel van de studiereis. Telkens wordt de vraag gesteld of de studiereis past in het opleidingsplan en of de opleiding of cursus niet goedkoper of dichterbij huis gevolgd kan worden. Studiereizen en opleidingen worden altijd besproken in de bestuursvergadering en opgenomen in de notulen. Ook het zakelijke karakter van een bezoek aan een buitenlandse vermogensbeheerder wordt besproken en vastgelegd.

Veel fondsen werken met de gedragscode die ooit door de koepelorganisatie is geformuleerd. Op zich is daar niets op tegen, maar het is van belang om deze tegen de situatie van het eigen fonds aan te houden en regelmatig te bespreken en te actualiseren.

### *Beleggingsbeleid en privé belangen: Insiderregeling*

Ieder pensioenfonds heeft een insiderregeling, om te voorkomen dat het bezit van of het beheer over financiële belangen, of zelfs (beursgerelateerde) voorkennis in de weg kan staan van onafhankelijk functioneren of onafhankelijke besluitvorming. De insiderregeling geeft een gedragscode voor privé-transacties om dit risico te beheersen. Deze insidersregeling geldt voor alle personen die werkzaamheden verrichten waaraan risico's verbonden zijn van financiële belangenverstremgeling.

Hoewel veel pensioenfondsen uitvoering van het beleggingsbeleid in meer of mindere mate hebben uitbesteed, blijft u als bestuur hier eindverantwoordelijk voor en kunt u invloed op deze activiteit én individuele posities uitoefenen. Bestuurders worden daarom te allen tijde aangewezen als insider. Ook de ondersteunende diensten zoals secretariaat worden als insider aangemerkt.

## Good practices

- In tegenstelling tot sommige fondsen waar de discussie wie moet worden aangemerkt als insider een heet hangijzer blijkt, springt één fonds er bovenuit door transparantie en openheid als kernwaarde van het fonds te zien. Ook al zou je niet formeel als insider gelden, past voor dit fonds verhulling niet in het bestuurdersprofiel: alle bestuursleden worden daarom als insider aangemerkt.

### 3.4 Stap 4: Monitor risico's en pak tekortkomingen aan

Als vierde stap monitort u of de genomen maatregelen en procedures ook effectief en efficiënt zijn. Ook voor deze monitoring heeft u vooraf taken en verantwoordelijkheden duidelijk vastgelegd. Als u signaleert dat er tekortkomingen of gebreken zijn bij de beheersing van het risico op belangenverstremgeling, of als blijkt dat de procedures en maatregelen niet voldoen, past u de maatregelen aan, of treft u nieuwe maatregelen. Verandering in activiteiten, in de omgeving, in wet- en regelgeving, binnen de organisatie of in betrokken derde partijen zijn voor uw fonds aanleiding om opnieuw vooraan te beginnen en stap 1: de risicoanalyse, opnieuw uit te voeren.

Om de systematische risicoanalyse reproduceerbaar te maken, legt u niet alleen eenduidig vast wie erbij betrokken was, maar ook de overwegingen en de uitkomsten tijdens de vier stappen van de risicoanalyse.

## Good practices

- Een fonds schakelt een externe auditor in om de naleving van procedures en de vastlegging van onderdelen te toetsen.
- Aan de hand van een risicomatrix bekijkt een fonds jaarlijks in hoeverre de maatregelen bijgedragen hebben aan het beheersen van de risico's.
- Een fondsbestuurder merkt op dat monitoring van de procedures, maatregelen en de netto risico's een positief effect hebben op het bewustzijn van bestuurders en mede-

werkers ten aanzien van het risico op belangenverstremgeling. Regelmatig de procedures en risico's doornemen en toetsen werkt risico verlagend, doordat het niet alleen leidt tot de vraag of procedures en maatregelen voldoende effect hebben en toepasbaar zijn, maar ook of ze simpelweg voldoende gevolgd worden.

Deze brochure is een uitgave van De Nederlandsche Bank.  
© Januari 2015, De Nederlandsche Bank.

*Disclaimer*

*Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder voorafgaande en schriftelijke toestemming van de Nederlandsche Bank.*

**DeNederlandscheBank**

EUROSYSTEEM

De Nederlandsche Bank n.v.  
Westeinde 1, 1017 ZN Amsterdam  
Telefoon: (020) 524 91 11  
Website: [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)  
E-mail: [info@dnb.nl](mailto:info@dnb.nl)  
Infodesk: 0800 - 020 10 68 (gratis)