

**Rapport intern toezicht (visitatie)
van
Stichting Pensioenfonds TNO**

Opdrachtgever : Stichting Pensioenfonds TNO

Onderzoekperiode : Oktober 2016 tot en met december 2017

Uitvoering : Visitatiecommissie Pensioenfondsen B.V. (VCP)

Visitatiecommissie : De heer mr. A.W.J. van Coberen
Mevrouw mr. M. Meijer-Zaalberg
De heer drs. H.J.J. Debrauwer (voorzitter)

Datum : 13 maart 2018

Namens de visitatiecommissie getekend door:



mr. J.T. Gommer MPLA CCFP

Inhoud

Samenvatting voor het jaarverslag	3
1. Inleiding	7
1.1 Beschrijving van het fonds.....	7
1.2 Invulling intern toezicht	10
2. Opdracht	11
2.1 Algemene opdracht.....	11
2.2 Monitoring opvolging aanbevelingen.....	11
3. Werkwijze intern toezicht	12
3.1 Aanpak	12
3.2 Gesprekken	12
3.3 Gehanteerd normenkader	12
3.4 Wijze waarop het rapport tot stand is gekomen	13
3.5 Voortgangsrapportage opvolging aanbevelingen over 2016	13
4. Bevindingen, oordelen en aanbevelingen	14
4.1 Functioneren van de governance	14
4.2 Functioneren van het bestuur.....	17
4.3 Beleid van het bestuur.....	20
4.4 Algemene gang van zaken in het fonds.....	24
4.5 Adequate risicobeheersing	26
4.6 Evenwichtige belangenafweging	28
4.7 Communicatie	30
4.8 Naleving Code Pensioenfondsen	32
4.9 Cultuur en gedrag.....	33
4.10 Opvolging eerdere aanbevelingen van intern toezicht.....	34
Bijlage 1. Door het pensioenfonds verstrekte informatie	43
Bijlage 2. Normen voor het 'in control' zijn	44

Samenvatting voor het jaarverslag

De taak van de visitatiecommissie (hierna VC) bestaat uit het toezicht houden op het beleid van het bestuur van Stichting Pensioenfonds TNO (hierna het fonds), op de algemene gang van zaken in het fonds en het toezien op adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging door het bestuur. De VC heeft de periode oktober 2016 tot en met december 2017 onderzocht. De VC volgt bij het uitvoeren van haar rol de toezichtcode van de Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector (hierna VITP).

De leden van de VC zijn door het bestuur benoemd, nadat het verantwoordingsorgaan (hierna VO) een bindende voordracht heeft gedaan voor de benoeming van de leden van de VC. De VC legt jaarlijks haar bevindingen vast in een rapport en legt verantwoording af aan het VO, aan het bestuur en aan de werkgever.

Algemeen oordeel

De VC heeft een positief oordeel over de wijze waarop het bestuur functioneert en is van oordeel dat het bestuur in voldoende mate "in control" is. Belangrijke aandachtspunten zijn het managen van de wederzijdse verwachtingen tussen bestuur en Verantwoordingsorgaan, een periodieke evaluatie van de inrichting van het beleggingsproces en meer focus op de DC-regeling.

Het functioneren van de governance

Het fonds en haar omgeving blijven voortdurend in beweging en het bestuur is dan ook alert op wenselijke aanpassingen om adequaat te kunnen blijven opereren. Het VO en het bestuur hebben een positief oordeel over elkaar, maar er blijven op onderdelen (bijvoorbeeld informatievoorziening) kleine irritaties bestaan. De VC beveelt aan:

- na afronding van de contractverlenging met AZL het proces te evalueren
- periodiek de fondsspecifieke inrichting van het beleggingsproces aan de hand van een aantal vooraf opgestelde criteria te evalueren
- duidelijkheid te scheppen over en weer tussen VO en bestuur over wat men van elkaar verwacht met name op het punt van de informatievoorziening en onderbouwing van voorgenomen besluiten

Het functioneren van het bestuur

De VC heeft vastgesteld dat het bestuur regelmatig in vergadering bijeenkomt, de opkomst is goed. De onderwerpen die aan de orde komen sluiten aan bij de actualiteit en de toekomst van het fonds. De deelname aan de discussies door de respectievelijke bestuursleden is van het gewenste niveau. Uit de zelfevaluatie van het bestuur blijkt dat het bestuur zelf goed in de gaten heeft waarin verbetering gebracht kan worden.

De VC beveelt aan:

- de nieuwe handreiking geschiktheidsmatrix van de Pensioenfederatie te betrekken bij het opstellen van de geschiktheidsmatrix van het fonds
- in de actielijst bij te houden wanneer een actie is uitgevoerd om inzicht te verschaffen over de doorlooptijd van uitgezette acties

Het beleid van het bestuur

Missie, visie en strategie en risicohouding van het fonds zijn door het bestuur herijkt en in januari 2017 opnieuw vastgelegd. De VC is van oordeel dat de visie, missie en strategie helder is en de gewenste consistentie heeft. Er is regulier overleg met de stakeholders over de risicohouding. Aangaande de toekomstvisie stelt de VC vast dat dit regelmatig serieus wordt besproken. De VC meent wel dat het belangrijk is om criteria vast te stellen waarop de toekomst van het fonds kan worden geijkt.

Het fonds heeft zijn risk appetite met betrekking tot de financiële risico's duidelijk vastgelegd en gedefinieerd, echter een duidelijk omschreven risk appetite met betrekking tot de niet financiële risico's heeft de VC niet kunnen vinden. Het te volgen ICT-beleid en explicitering daarvan heeft op dit moment voldoende aandacht.

De VC beveelt aan:

- bij de periodieke herijking van de risk appetite ook voldoende aandacht aan de risicohouding ten opzichte van niet-financiële risico's te geven
- vooraf gestelde criteria te bepalen voor het nemen van stappen in het toekomstplan qua tijdigheid en inhoud
- aandacht te besteden aan de opvolging van eventuele aanpassingen/aanscherpingen betreffende het ICT-beleid

Algemene gang van zaken in het fonds

Het bestuur in samenwerking met het bestuursbureau zijn goed toegerust voor de uitvoering van hun taken en het 'in control' blijven. Het beleggingsonderzoek van DNB heeft enkele verbeterpunten aan het licht gebracht, die inmiddels zijn opgepakt. Er wordt een verdere groei verwacht in de totale uitvoeringskosten. Gezien het feit dat het fonds een negatieve en groeiende kloof tussen premie-inkomsten en uitkeringen heeft, vraagt de VC zich af of verdere efficiency besparingen mogelijk zijn. Alle belangrijke uitbestedingspartners worden in de beoordeling betrokken. De beoordeling is gedegen, goed onderbouwd en to-the-point.

De VC beveelt aan:

- de doorlooptijd in het gehele besluitvormingsproces te analyseren, met name voor wat betreft de complexere besluitvormingsprocessen
- te onderzoeken of mede in het kader van het vorenstaande er mogelijkheden zijn om sommige processen efficiënter te laten verlopen, waardoor mogelijk de uitvoeringskosten kunnen dalen

Adequate risicobeheersing

De VC is van oordeel dat het bestuur een goede invulling geeft aan het Integraal risicomanagement. Het bestuur is met betrekking tot het risico van compliant zijn met wet- en regelgeving in voldoende mate 'in control', intern door het bestuursbureau en extern door de compliance officers.

De VC beveelt aan:

- te kijken naar de verschillen in de indeling in het 3LoD-model in relatie tot de indeling 3LoD beschreven in het document "Financieel Risico Framework"
- alsnog het risicobereidheidsonderzoek uit te voeren
- meer expliciet aandacht te hebben voor het toezicht dan wel de zorgplicht met betrekking tot de DC-regeling
- de discussie af te ronden over het dynamische risicobeheersingsbeleid

Evenwichtige belangenafweging

De VC heeft waargenomen dat het bestuur en de individuele bestuurders belangen evenwichtig afwegen. De VC ziet in de notulen verbetering in het gestructureerd benoemen van alle belanghebbenden en de afweging van hun belangen om uiteindelijk tot een bestuursbesluit te komen. In enkele gevallen is dit nog iets te beperkt, gegeven de zwaarte van het genomen besluit, alhoewel de VC op basis van de interviews wel overtuigd is dat er grondig over is gesproken in de diverse gremia. Het proces om tijdig het VO te raadplegen in de situaties waarin dit wordt vereist lijkt, horende het VO, nog niet in alle gevallen helemaal op orde.

De VC beveelt aan:

- te blijven letten op het tijdig raadplegen van het VO

Communicatie

De VC is van oordeel dat het bestuur transparant communiceert over haar beleid en ook acties uitzet naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek.

De VC beveelt aan:

- voor 2018 te bepalen of de planning van de communicatieactiviteiten die is opgenomen in het communicatieplan nog actueel is
- bij het niet opvolgen van adviezen van het VO, deze schriftelijk gemotiveerd terzijde te leggen

Naleving Code Pensioenfondsen

De VC geeft vastgesteld dat het bestuur vrijwel aan alle normen van de Code Pensioenfondsen voldoet, met uitzondering van twee normen, 51 en 60. In notulen van de bestuursvergadering, waarin het bestuur de normen van de Code heeft besproken, is naar het oordeel van de VC onvoldoende gemotiveerd aangegeven waarom het bestuur hiervan afwijkt.

De VC beveelt aan:

- geheel te gaan voldoen aan de normen 51 en 60, dan wel gemotiveerd aan te geven waarom het fonds hiervan afwijkt

Cultuur en gedrag

Het bestuur functioneert als een team en gaat op een respectvolle en prettige manier met elkaar om. Het bestuur straalt het nodige zelfvertrouwen uit en is voldoende onafhankelijk. Besluiten komen na een gedegen proces tot stand. Voortschrijdend inzicht is dan wel aanwezig, maar vraagt zo nu en dan de nodige tijd en overredingskracht.

De VC beveelt aan:

- in de eerstvolgende zelfevaluatie extra aandacht te besteden aan hoe en wanneer adviezen van derden te betrekken

Opvolging van eerdere aanbevelingen van het interne toezicht

Het bestuur heeft in het jaarverslag 2016 de samenvatting van de bevindingen van de VC en de reactie van het bestuur daarop gepubliceerd. De meeste aanbevelingen zijn opgevolgd dan wel zijn gepland om in 2018 tot uitvoering en afronding te komen. Een aantal aanbevelingen verdient toch nog meer en scherpere opvolging.

De Visitatiecommissie

De heer mr. A.W.J. van Coberen

Mevrouw Mr. M. Meijer-Zaalberg

De heer drs. H.J.J. Debrauwer (voorzitter)

13 maart 2018

1. Inleiding

Dit rapport bevat de bevindingen, oordelen en aanbevelingen van de door het fonds ingestelde VC. De VC heeft haar werkzaamheden uitgevoerd in de maanden september 2017 tot en met maart 2018 en heeft de periode oktober 2016 tot en met december 2017 onderzocht.

In dit hoofdstuk wordt het fonds getypeerd en wordt de invulling van het intern toezicht besproken. Hoofdstuk 2 bevat de opdrachtomschrijving. In hoofdstuk 3 is de werkwijze van de VC beschreven. Hoofdstuk 4 bevat de bevindingen, oordelen en aanbevelingen per aandachtsgebied.

1.1 Beschrijving van het fonds

Stichting Pensioenfonds TNO is een ondernemingspensioenfonds, opgericht op 20 oktober 1941 en statutair gevestigd te Rijswijk (Zuid-Holland). Volgens de bijlagen bij de statuten, gedateerd 1 juli 2014, zijn er 35 werkgevers aangesloten bij het fonds.

Ultimo 2017 bedroeg het belegd vermogen voor risico van het fonds € 3.394 mln. en de pensioenverplichtingen bedroegen € 2.931 mln. De reële dekkingsgraad bedroeg ultimo 2017 is 93,5%. De beleidsdekkingsgraad 114,0%. De vereiste minimale dekkingsgraad van het fonds is 104,1%. De dekkingsgraad van het vereist vermogen van het fonds is 119,9%, waardoor het fonds een reservetekort had.

Het fonds heeft ultimo 2017 15.928 verzekerden, waarvan 4.260 actieve deelnemers, 6.377 gewezen deelnemers en 5.291 pensioengerechtigden. De ontvangen premie in 2017 bedroeg € 46.306 mln. en de gedane uitkeringen bedroegen € 96.268 mln.

Het fonds heeft een paritair bestuursmodel. Het bestuur bestaat uit tien bestuursleden en is eind 2017 als volgt samengesteld:

- Ir. D. Ph. Schmidt, voorzitter, afgevaardigd namens werkgevers, benoemd per 1 oktober 2004, zittingsduur tot 1 januari 2019
- Drs. J.A. Veltman, plaatsvervangend voorzitter, afgevaardigd namens werknemers, benoemd per 4 januari 2007, zittingsduur tot 14 december 2019
- Dr. F. Phillipson RTD, secretaris, afgevaardigd namens werknemers, benoemd per 1 juli 2007, zittingsduur tot 31 december 2021
- Dr. Ir. J.W.L. Boumans, lid, afgevaardigd namens werkgevers, benoemd per 21 september 2015, zittingsduur tot 21 september 2019
- Mw. Mr. Drs. F. Marring RA, lid, afgevaardigd namens werkgevers, benoemd per 22 september 2014, zittingsduur tot 22 september 2020
- M. Paulus, lid, afgevaardigd namens werkgevers, benoemd per 21 september 2015, zittingsduur tot 21 september 2019
- Mw. I.J. Blankers MSc, afgevaardigd namens werknemers, benoemd per 31 januari 2017, zittingsduur tot 1 februari 2021

- Mw. A.C. Westerlaken MSc, lid, afgevaardigd namens werknemers, benoemd per 21 september 2015, zittingsduur tot 21 september 2019
- Dr. C.L. Ekkers, lid, afgevaardigd namens pensioengerechtigden, benoemd per 3 september 2013, zittingsduur tot 3 september 2021
- Drs. J.T. Ruijgrok MBA, lid, afgevaardigd namens pensioengerechtigden, zittingsduur tot 12 mei 2018

Dagelijkse Gang van Zaken (hierna DB) wordt gevormd door:

- Ir. D. Ph. Schmidt, voorzitter
- Drs. J.A. Veltman, plaatsvervangend voorzitter
- Dr. F. Phillipson RTD, secretaris

Het bestuur had tot 19 september 2017 drie vaste bestuurscommissies. In de bestuursvergadering, op 19 september 2017, is besloten de Ethische Commissie die ressorteerde onder de Beleggingsadviescommissie, te positioneren als de vierde vaste bestuurscommissie, rechtstreeks onder het bestuur en haar naam te veranderen in Commissie ESG-beleid. Onder de Beleggingsadviescommissie ressorteert de Private Equity Committee.

1. *De Audit, Risk & Compliance Committee (hierna ARC)*, bestaande uit zes leden, waarvan vier bestuursleden en twee externe deskundigen:

- Dr. Ir. J.W.L. Boumans (voorzitter)
- Mevrouw mr. Drs. F. Marring RA
- Drs. J.T. Ruijgrok
- Mevrouw I.J. Blankers MSc
- Drs. R.P. van Leeuwen (externe deskundige)
- Drs. A. de Waal (externe deskundige), vertrekt per 1 april 2018

2. *De Beleggingsadviescommissie (hierna BAC)*, bestaande uit zeven leden, waarvan vier bestuursleden en drie externe deskundigen:

- Drs. J.A. Veltman (voorzitter)
- Dr. F. Phillipson RTD
- Drs. J.T. Ruijgrok MBA
- Vacature
- Drs. W.A.H. Baljet (externe deskundige)
- Drs. B.P.H. Puijn (externe deskundige)
- Drs. M. Sanders RBA (externe deskundige)

De Private Equity Committee (hierna PEC), bestaande uit vijf leden, waarvan een bestuurslid, drie externe deskundigen en de directeur van het fonds:

- Drs. C.H.M. van Gerven (voorzitter, directeur)
- Drs. J.A. Veltman
- Drs. W.A.H. Baljet (extern adviseur)

- Drs. M.J. Krikke (extern adviseur)
- Drs. E.J. Vink (extern adviseur)

3. *De Commissie Pensioenbeheer (hierna CPB), bestaande uit vijf bestuursleden:*

- M. Paulus (voorzitter)
- Dr. F. Phillipson RTD
- Dr. C.L. Ekkers
- Drs. J.A. Veltman
- Mevrouw A.C. Westerlaken MSc

4. *De Commissie ESG Beleid (hierna CEB), bestaande uit vier leden, waarvan drie bestuursleden en de directeur:*

- Ir. D.Ph. Schmidt (voorzitter)
- Dr. F. Phillipson RTD
- Mevrouw A.C. Westerlaken MSc
- Drs. C.H.M. van Gerven (directeur)

Het verantwoordingsorgaan (VO) bestaat uit negen leden en is als volgt samengesteld:

- C.J.O.M. van Strien, voorzitter, afgevaardigd namens de werkgevers
- Ir. A.C.G. van Strien, plaatsvervangend voorzitter, afgevaardigd namens de pensioengerechtigden
- Ir. P.J. Brandenburg, secretaris, afgevaardigd namens de pensioengerechtigden
- Mr. T.E. Bonsing, lid, afgevaardigd namens de werkgevers, tot 1 september 2017
- Dr. Mr. Ir. W.C.A. Maas, lid, afgevaardigde namens de werkgever, vanaf 1 september 2017
- Drs. S.M. Brinkmann, lid, afgevaardigd namens de werkgevers
- K.W. Bouman, lid, afgevaardigd namens de werknemers, tot 1 april 2017
- Dr. A.J. Kleinnijenhuis, afgevaardigd namens de werknemers, vanaf 1 april 2017
- Mevrouw Ir. M. van Dort, lid, afgevaardigd namens de werknemers
- Dr. P.H. de Haan, lid, afgevaardigd namens de werknemers
- Dr. J.P.M. Jore, lid, afgevaardigd namens de pensioengerechtigden

De interne compliance officer van het fonds is mw. M.P.J. Huisman-de Heij RA, met dien verstande dat de compliance op wet- en regelgeving intern is belast bij mr. A. van Luijk. De externe compliance officer is in dienst van het Nederlands Compliance Instituut B.V.

Het fonds heeft een bestuursbureau, bestaande uit een directie met een secretariaat en de afdelingen vermogensbeheer, pensioenbeheer en risicobeheer. Het bestuursbureau adviseert en ondersteunt het bestuur, zorgt voor selectie van de externe vermogensbeheerders, toetsing en monitoring van het gevoerde externe beheer, uitvoering van risicoanalyses, aanlevering van gegevens voor ALM-studies, het maken van beleidsvoorstellen, uitvoering van bestuursbesluiten, secretariaatsvoering van het bestuur en de bestuurscommissies en het verstrekken van rapportages.

De directie van het bestuursbureau wordt gevormd door:

- Drs. C.H.M. van Gerven (directeur)
- Mr. A. van Luijk (adjunct directeur)

De administratieve uitvoering van de pensioenregeling, de deelnemerscommunicatie, de financiële administratie (met uitzondering van het vermogensbeheer) en de actuariële advisering heeft het fonds per 1 januari 2013 uitbesteed aan AZL N.V.

Het vermogensbeheer en de administratieve uitvoering van de beschikbare premie-regelingen voor wat betreft de kapitalen zijn uitbesteed aan NN IP. De administratieve uitvoering voor wat betreft de inleg, saldo en forecast vindt plaats bij AZL.

Als adviserend actuaris is met ingang van 1 januari 2017 de heer R. Schilder van Willis Towers Watson benoemd. De certificerend actuaris is de heer Drs. M. van de Velde AAG, in dienst van Aon Hewitt Nederland cv. De accountant is de heer Drs. M. van Luijk RA, in dienst van Deloitte Accountants B.V.

1.2 Invulling intern toezicht

De VC is door het bestuur benoemd voor de periode van een jaar. Het selectieproces is door het bestuur uitgevoerd. Over de keuze is een bindend advies uitgebracht door het verantwoordingsorgaan (hierna VO). De VC legt jaarlijks haar bevindingen vast in een rapport voor het bestuur en legt verantwoording af aan het VO en aan de werkgevers. De VC bestaat uit mr. A.W.J. van Coberen, mevrouw mr. M. Meijer-Zaalberg en drs. H.J.J. Debrauwer (voorzitter).

2. Opdracht

Het bestuur van het fonds heeft de leden van de VC de opdracht verstrekt om een visitatie uit te voeren over de periode oktober 2016 tot en met december 2017.

2.1 Algemene opdracht

De opdracht van de VC bestaat uit het beoordelen van:

- het functioneren van de governance
- het functioneren van het bestuur
- het beleid van het bestuur
- de algemene gang van zaken in het fonds
- de adequate risicobeheersing
- de evenwichtige belangenafweging
- de communicatie
- de naleving van de Code Pensioenfondsen
- de cultuur en het gedrag
- de opvolging van eerdere aanbevelingen van het interne toezicht

2.2 Monitoring opvolging aanbevelingen

De voorzitter van de VC zal tweemaal per jaar overleg voeren met het bestuur inzake de opvolging van de aanbevelingen.

3. Werkwijze intern toezicht

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de VC te werk is gegaan om de verleende opdracht uit te voeren.

3.1 Aanpak

Na bestudering van de opdrachtoomschrijving heeft de VC op 1 oktober 2017 een plan van aanpak opgesteld dat door het bestuur van het fonds op 7 november 2017 is geaccordeerd. De VC heeft toegang tot de bestuurdersportal van het fonds en heeft de relevante documenten bestudeerd. Een overzicht van deze documenten is opgenomen in bijlage 1 van dit rapport. Na bestudering van alle documenten en intern overleg binnen de VC heeft de VC de op 10 januari 2018 gehouden gesprekken, zoals onderstaand vermeld onder 3.2, voorbereid. Op 9 februari 2018 heeft de VC op basis van de ter beschikking gestelde documenten en de inhoud van de gevoerde gesprekken het eerste concept visitatierapport opgesteld en voorgelegd aan het bestuur bureau voor correctie op feitelijke onjuistheden. Op 13 maart 2018 heeft de VC het visitatierapport toegelicht in de gezamenlijke vergadering van het bestuur en het VO en het rapport definitief vastgesteld.

3.2 Gesprekken

Op 10 januari 2018 heeft de voltallige VC achtereenvolgend gesprekken gevoerd met:

- het bestuur: de heer ir. D. Ph. Schmidt (voorzitter)
- het VO: de heren ir. A.C.G. van Strien, (plaatsvervangend voorzitter), dr. A.J. Kleinnijenhuis, dr. mr. ir. W.C.A. Maas en mw. ir. M. van Dort
- het bestuursbureau, de heren drs. C.H.M. van Gerven (directeur) en mr. A. van Luijk (adjunct directeur)
- de BAC: de heren drs. J.A. Veltman (voorzitter) en drs. A.J.C. de Rooter
- de ARC: de heer dr. Ir. J.W.L. Boumans en mevrouw I.J. Blankers MSc
- de CPB: de heer dr. F. Phillipson RTD en mevrouw A.C. Westerland MSc (telefonisch)

Telefonisch heeft de VC gesproken met:

- de certificerend actuaire, de heer drs. M. van de Velde AAG
- de accountants, de heren drs. M. van Luijk RA en W. Molenaar; De externe compliance officer NCI, dhr. mr. M. Elmas

3.3 Gehanteerd normenkader

De VC heeft het normenkader gehanteerd zoals dat is vastgelegd in de VITP-Toezichtcode. In hoofdstuk 4, waarin de bevindingen, de oordelen en de aanbevelingen van de VC zijn opgenomen, wordt dit normenkader per aandachtsgebied beschreven.

3.4 Wijze waarop het rapport tot stand is gekomen

De leden van de VC hebben in onderling overleg een conceptrapportage opgesteld. Dit concept is voorgelegd aan het bestuursbureau met het verzoek feitelijke onjuistheden te melden. Naar aanleiding daarvan heeft de VC het rapport opgesteld en dat besproken met het bestuur op 13 maart 2018.

Daarna is het definitieve rapport verstrekt aan het bestuur, het VO en de werkgevers (vertegenwoordigd door de Raad van Bestuur TNO). De VC heeft zich bereid verklaard het definitieve rapport met het VO te bespreken.

3.5 Voortgangsrapportage opvolging aanbevelingen over 2016

In het kader van de tussentijdse monitoring van de opvolging van de aanbevelingen van de VC inzake de visitatie over 2016, heeft de VC toegang gehouden tot de "Bestuurdershoek", de digitale opslagplaats van alle relevante documenten. Op 19 juni 2017 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met:

- Dr. F. Phillipson RTD (secretaris van het bestuur)
- Drs. J.A. Veltman (plaatsvervangend voorzitter van het bestuur en voorzitter BAC)
- Drs. C.H.M. van Gerven (directeur bestuursbureau)
- Mr. A. van Luijk (adjunct directeur bestuursbureau)

Op 22 november 2017 heeft een tweede gesprek plaatsgevonden met:

- Ir. D.Ph. Schmidt (voorzitter van het bestuur)
- Drs. C.H.M. van Gerven (directeur bestuursbureau)
- Mr. A. van Luijk (adjunct-directeur bestuursbureau)

Van de zijde van de VC was, conform de afgesproken aanpak, bij beide gesprekken alleen de voorzitter aanwezig. Na beide gesprekken is een voortgangsrapportage door de VC opgesteld. De bevindingen en het oordeel van de VC zijn opgenomen in hoofdstuk 4.10.

4. Bevindingen, oordelen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen, oordelen en aanbevelingen van de VC weergegeven, ingedeeld in tien aandachtsgebieden, de VITP-Toezichtcode volgend. Bij elk deelgebied wordt het normenkader aangegeven. Vervolgens worden de bevindingen, het oordeel van de VC en de bijbehorende aanbevelingen beschreven.

4.1 Functioneren van de governance

NORMENKADER

- a. Zijn alle organen naar behoren ingericht en statutair verankerd?
- b. Zijn de reglementen van de organen op orde?
- c. Functioneren de organen naar behoren? Gaan ze op een open, respectvolle en kritisch-constructieve manier met elkaar om?
- d. Is het gekozen bestuursmodel passend voor het fonds? En werkt het ook naar behoren?

Bevindingen

Het bestuur

In de bestuursvergadering, op 31 januari 2017 is mevrouw I.J. (iris) Blankers MSc als werknemerslid benoemd, mevrouw mr. drs. F. (Cis) Marring RA, als werkgeverslid herbenoemd en de zittingstermijn van de heer Ir. D.Ph. (Dick) Schmidt als werkgeverslid en tevens voorzitter van het bestuur verlengd tot 1 januari 2019.

Het VO

Uit de notulen van de bestuursvergadering op 13 december 2016 blijkt dat het VO een zelfevaluatie heeft gehouden. Het bestuur bespreekt de uitkomsten daarvan. Vastgesteld wordt dat het VO zijn leden in drie groepen met eigen deskundigheidsgebieden heeft ingedeeld, die niet corresponderen met de indeling van het bestuur in drie vaste commissies. Het VO wil overleg tussen zijn drie groepen en de commissies van het bestuur. Het VO is ook voornemens om proactief een eigen notitie op te stellen over de toekomst van het fonds. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat deze notitie is opgesteld met als doel om inzicht te verkrijgen in de rol en de processtappen die het VO moet nemen in een dergelijk traject.

Het VO heeft in 2017 vijf (allen positieve) adviezen uitgebracht.

Op 19 december 2017 is er een overlegvergadering gehouden tussen het bestuur en het VO, waarbij de directie van het fonds aanwezig was. In dit overleg stond op de agenda de pensioenregeling 2018, de voortgangsrapportage van de visitatie, de stand van zaken omtrent de raad van toezicht, de toekomstverkenning van het fonds en het MVB-beleid. De informatievoorziening aan het VO is verbeterd. De bestuursstukken in de bestuurdershoek kan het VO inzien, maar volgens het VO zou dat niet voldoende zijn. Er moet regelmatig extra informatie alsnog worden opgevraagd. De onderbouwing van de effecten en de belangenafweging in de adviesaanvraag kan volgens het VO beter. Het VO heeft geen secretariële ondersteuning. Het VO heeft dit besproken met het bestuur.

Verder is het VO van mening dat haar betrokkenheid bij bijvoorbeeld de toekomst van het fonds beter kan. Het VO wordt actief betrokken bij de werving van de leden van de nieuw in te stellen raad van toezicht.

De commissies

In 2017 heeft een aantal veranderingen plaatsgevonden in de governance van het fonds. De Ethische Commissie valt nu niet meer onder de BAC, maar rapporteert nu rechtstreeks aan het bestuur. De voorzitter van het fonds is tevens voorzitter van deze commissie. De naam van de commissie is veranderd in Commissie ESG-beleid (CEB). De reglementen van de commissies zijn in verband daarmee aangepast. In tegenstelling tot in andere commissies is aan deze commissie geen externe adviseur toegevoegd, maar wordt gebruik gemaakt van de analyses en adviezen van een op dit terrein gespecialiseerd extern onafhankelijk bureau.

De risicomanagementfunctie zal ook anders worden ingevuld. Na ampele besluitvorming, waarbij een aantal varianten is bekeken, is ervoor gekozen om het aanstaande vertrek van de adjunct-directeur (pensionering) op te vullen door het aantrekken van een risicomanager. De wijziging op het punt van het integraal risicomanagement, waarvoor het VC al eerder een pleidooi hield, is ook mede in gang gezet door bevindingen ter zake van DNB bij het beleggingsonderzoek dat begin 2017 door DNB bij het fonds is uitgevoerd. Deze invulling zal ook consequenties hebben voor het risk framework, hetgeen door het bestuur is onderkend. Ook heeft het fonds de DNB-uitvraag "Beheersing niet-financiële risico's" ingevuld, dat goed inzicht geeft hoe het fonds aankijkt tegen de invulling van de 3 lines of defense. In hoofdstuk 4.5 wordt daar nader op ingegaan.

In haar eerdere visitaties heeft de VC uitgebreid stilgestaan bij de, in haar ogen zware, governance van de beleggingsprocessen, passend overigens bij de wijze waarop deze processen zijn ingericht. Performance en risicoprofiel van de beleggingen worden periodiek geëvalueerd, evenals het functioneren bijvoorbeeld van de BAC, echter nog altijd niet de totale governance.

De verlenging van het contract met AZL, is een belangrijk onderwerp geweest in 2017. Op het moment van de gesprekken van de VC met bestuur en directie waren er nog openstaande punten, met name inzake de prijs. Door PWC, als externe adviseur, in te zetten, is dat proces extra grondig en gestructureerd aangepakt.

De wijze waarop AZL op sommige momenten in het proces acteerde, werd door het fonds niet altijd als professioneel ervaren. Eind januari 2018 zal het bestuur waarschijnlijk besluiten om het contract te verlengen.

In 2017 is uitgebreid aandacht besteed aan de DC-regelingen van het fonds. In samenwerking met NNIP heeft een uitgebreide evaluatie van de huidige life cycles plaatsgevonden.

Op basis van de resultaten van de evaluatie zijn nieuwe life cycles voor een stabiel pensioen gedefinieerd. Daarnaast zijn ook de life cycles voor een variabel pensioen geïntroduceerd.

NNIP heeft ook standaardcorrespondentie ontwikkeld om deelnemers die circa 15 jaar voor hun pensioendatum zitten, te informeren over de mogelijkheden van een variabel pensioen. Uit de gevoerde gesprekken blijkt de VC dat de DC-regeling relatief weinig aandacht krijgt van de CPB. De invoering van de Wet verbeterde premieregeling met de daaruit in 2018 voortvloeiende nieuwe vereisten heeft aanleiding gegeven de DC-regeling in 2017 meerdere malen in de CPB te bespreken.

Bestuur en VO

Het bestuurlijk functioneren en dat van de commissies wordt periodiek geëvalueerd. Er is een intensieve relatie met het VO, onder meer tot uiting komend in een directie-overleg tussen de directie van het bestuursbureau en de voorzitter, plaatsvervangend voorzitter en secretaris van het VO. Er is ook regelmatig overleg en contact tussen bestuur en VO (o.m. ook voorzittersoverleg). Het VO is een krachtige gesprekspartner en neemt haar taak serieus. Men is nog niet tevreden over hoe het bestuur omgaat met hun adviezen. De VC en het bestuur waren het niet eens met de rol die het VO vroeg in de visitatie over 2017, namelijk het bespreken van het concept-rapport voordat de VC dat met het bestuur zou hebben besproken. De redenen daarvoor zijn aan het VO toegelicht.

Visitatiecommissie c.q. raad van toezicht

Het bestuur dient met ingang van de inwerkingtreding van de betrokken bepalingen uit de Verzamelwet Pensioenen 2017 een raad van toezicht in te stellen omdat het fondsvermogen meer dan € 1 mrd. bedraagt. Daartoe is inmiddels opdracht gegeven aan een extern wervingsbureau.

Reglementen

De statuten zijn laatstelijk gewijzigd per 6 maart 2017. Uit de notulen van de bestuursvergadering blijkt dat de wijziging betrekking heeft op een nieuw artikel 7 lid 4 en 5, waarin is opgenomen dat het bestuur besluiten kan om een geschikte externe kandidaat van buiten als vertegenwoordiger namens een van de geledingen te benoemen en maximaal twee bestuursleden te benoemen die geen directe vertegenwoordiger zijn van de belanghebbenden bij het fonds. Verder zijn de statuten nog geactualiseerd betreffende het vervallen van de verplichting van de werkgever om zich garant te stellen voor eventuele tekorten bij het fonds (art. 16) en het opnemen als verplichting (dus geen bevoegdheid) tot overdracht van de verplichtingen bij ontbinding van het fonds (art. 21 lid 3).

Op 31 januari 2017 heeft het bestuur een actualisering en enkele redactionele wijzigingen van het Reglement Visitatiecommissie en het Reglement Verantwoordingsorgaan, onder voorbehoud van een positief advies van het VO, vastgesteld.

Op 5 april 2017 heeft het VO een positief advies uitgebracht over de wijziging van het Reglement Verantwoordingsorgaan. Op 19 mei 2017 heeft het VO een positief advies uitgebracht over de aanpassing van het Reglement Visitatiecommissie.

In verband met de positionering van de Commissie ESG-beleid (CEB) als vaste bestuurscommissie, is het reglement voor de CEB besproken in de bestuursvergadering op 7 november 2017 en door het bestuur vastgesteld.

Oordeel

Het fonds en haar omgeving blijven voortdurend in beweging en het bestuur is dan ook alert op wenselijke aanpassingen in bestuursstructuur, statuten en reglementen om adequaat te kunnen blijven opereren. Het VO en het bestuur hebben een positief oordeel over elkaar, maar er blijven op onderdelen (bijvoorbeeld informatievoorziening) kleine irritaties bestaan.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- na afronding van de contractverlenging met AZL het proces te evalueren
- periodiek de fondsspecifieke inrichting van het beleggingsproces aan de hand van een aantal vooraf opgestelde criteria te evalueren
- duidelijkheid te scheppen over en weer tussen VO en bestuur over wat men van elkaar verwacht met name op het punt van de informatievoorziening en onderbouwing van voorgenomen besluiten

4.2 Functioneren van het bestuur

NORMENKADER

- a. Komt het bestuur regelmatig bijeen?
- b. Worden de vergaderingen adequaat voorbereid?
- c. Komen de goede onderwerpen op de goede momenten op de agenda?
- d. Zijn de vergaderstukken tijdig beschikbaar en zijn die inhoudelijk van goede kwaliteit en begrijpelijk voor de bestuursleden?
- e. Zijn alle leden bij de bestuursvergaderingen aanwezig en nemen ze deel aan de discussie?
- f. Geven de bestuursleden er blijk van de materie voldoende te beheersen en zijn ze voldoende aangesloten op de actualiteit?
- g. Gaan de leden respectvol met elkaar om? Luisteren ze naar elkaars argumenten?
- h. Leidt de voorzitter de vergaderingen goed? Geeft hij voldoende ruimte voor discussie en betreft hij minder actieve leden daarbij? Concludeert hij duidelijk en vat hij goed samen?
- i. Bewaakt het bestuur de goede follow-up van zijn besluiten?

Bevindingen

Het bestuur heeft een vergaderschema opgesteld, waaruit blijkt dat het bestuur in 2017 zevenmaal in vergadering bijeen is geweest. Uit de vergaderstukken blijkt dat de vergaderingen goed worden voorbereid. In vervolg op de agenda en vergaderstukken wordt een aantal dagen voorafgaand aan de bestuursvergadering een briefing gestuurd. Bij de te behandelen onderwerpen wordt aangegeven of een agendapunt ter informatie, als achtergrondinformatie of ter vaststelling op de agenda is geplaatst. In een begeleidend voorblad bij een vergaderdocument wordt onder meer aangegeven of een bepaald document al behandeld is door het bestuur, het DB of een commissie, het vervolgtraject en eventuele opmerkingen.

Ook wordt standaard bij documenten ter besluitvorming een risicoanalyse toegevoegd, alsmede een belangenafweging en een verklaring omtrent compliance met wet- en regelgeving en eventuele belangenverstrengeling.

Het bestuur heeft in de bestuursvergadering op 31 januari 2017 de geschiktheidsmatrix aangepast. De geschiktheidsmatrix gaat uit van de geschiktheidsniveau A en B. In 2017 heeft de Pensioenfederatie een nieuwe Handreiking Geschikt pensioenfondsbestuur uitgebracht, waarin ten opzichte van de vorige versie een aantal aanpassingen is doorgevoerd. Daarin is onder meer het geschiktheidsniveau B-plus toegevoegd, inhoudende dat een bestuurder met vermogensbeheer als specifiek aandachtsgebied, geacht wordt goed gefundeerd op besluiten te kunnen sturen en over voldoende tegenmacht in het contact met professionele beleggingsadviseurs en -experts te beschikken.

De realisatie van het jaarplan 2016 is besproken in de bestuursvergadering op 13 december 2016, evenals het concept jaarplan 2017. In deze vergadering is gesproken over de uit te voeren SWOT-analyse die om praktische redenen niet in 2016 was uitgevoerd. De werkgroep Toekomstverkenning heeft voorgesteld om met begeleiding van een externe deskundige de strategie nog eens te herijken waarbij ook het uitvoeren van een sterkte-zwakteanalyse voor de hand ligt.

Jaarlijks spiegelt het fonds zich aan de ontwikkelingen bij het ABP maar in zijn besluitvorming – bijvoorbeeld wat betreft investeringen en beleggingen – gaat het bestuur er impliciet vanuit dat het fonds tenminste de komende paar jaar zelfstandig blijft functioneren. Voorgesteld wordt om de daarbij gehanteerde overwegingen meer expliciet te maken, waarbij een sterkte-zwakteanalyse kan helpen.

Uit de notulen van de bestuursvergadering op 13 december 2016 blijkt dat jaarlijks evaluatiegesprekken worden gehouden met elk van de bestuursleden. Op 14 maart 2017 heeft het bestuur zelf een workshop in het kader van de zelfevaluatie georganiseerd, met inbreng van Montae. Tijdens de workshop zijn de hoofdlijnen gepresenteerd en besproken van de uitkomsten van de individuele gesprekken met bestuursleden en zijn actiepunten voor het DB, de commissies en het bestuursbureau uitgezet.

Actiepunten voor DB:

- in vergaderagenda ruimte creëren voor reflectie
- aandacht voor agenda bestuur in combinatie met jaarplan
- regelmatig bij commissievoorzitters vragen welk onderwerp er vanuit de commissies uitgebreid(er) moet worden behandeld

Actiepunten voor commissies:

- heldere rollen/woordvoederschap geven vanuit commissies aan 'jonge' bestuurders
- een keer een extern lid meenemen naar de bestuursvergadering voor toelichten punt
- BAC: nadenken over extreme scenario's
- na elke vergadering een onderwerp aandragen voor uitgebreide behandeling op bestuursvergadering (of workshop)

Actiepunten voor bureau:

- in voorlegger expliciet risico en evenwichtigheid benadrukken
- uitnodigingen voor symposia etc. beter coördineren
- nadenken over ontwikkelen van het bureau in de komende jaren (verbeteragenda)
- uit de gevoerde gesprekken en de documenten blijkt de VC dat deze punten ook zijn opgepakt

Het bestuur wil in 2018 een zelfevaluatie houden, met inbreng van een externe die de bestuursvergadering als toehoorder heeft bijgewoond. Uit de notulen van de vergaderingen blijkt dat bij het agendapunt 'mededelingen' het bestuur onder meer op de hoogte wordt gehouden van nieuwe wetsvoorstellen, wetgeving en aandachtspunten van DNB. Het bestuur hanteert een actielijst, waarin een omschrijving van de te nemen actie is opgenomen, de datum waarop de actie is uitgezet, wie de actienemer is en de planning. De afronding van de actiepunten is opgenomen in de briefing die voor iedere vergadering wordt verspreid.

Oordeel

De VC heeft vastgesteld dat het bestuur regelmatig in vergadering bijeenkomt, de opkomst is goed. De onderwerpen die aan de orde komen sluiten aan bij de actualiteit en de toekomst van het fonds. De deelname aan de discussies door de respectievelijke bestuursleden is van het gewenste niveau. Uit de zelfevaluatie van het bestuur blijkt dat het bestuur zelf goed in de gaten heeft waarin verbetering gebracht kan worden en in dat kader zijn er verbeterpunten uitgezet voor het DB, de commissies en het pensioenbureau.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- de nieuwe handreiking geschiktheidsmatrix van de Pensioenfederatie te betrekken bij het opstellen van de geschiktheidsmatrix van het fonds
- in de actielijst bij te houden wanneer een actie is uitgevoerd om inzicht te verschaffen over de doorlooptijd van uitgezette acties

4.3 Beleid van het bestuur

NORMENKADER

- a. Zijn de missie en de risicohouding van het fonds helder en actueel?
- b. Is de strategie ter realisatie van de missie, met inachtneming van de risicohouding, duidelijk vastgelegd en wordt die periodiek herijkt?
- c. Is het beleid ter realisatie van de strategie op de onderscheiden beleidsterreinen, met inachtneming van de risicohouding, uitgewerkt in een (of meer) beleidsplan(nen) en up-to-date?
- d. Wordt het beleid periodiek herijkt?

Bevindingen

Het bestuur heeft in januari 2017 de missie, visie en strategie van het fonds als volgt vastgesteld.

Missie

Uitgangspunt: in de missie is beschreven waarvoor het fonds staat en welke waarden en identiteit het fonds kenmerken. Pensioenfonds TNO wil voor zowel zijn (gewezen) deelnemers en pensioengerechtigden als voor de aangesloten werkgevers een duurzaam en betrouwbaar Pensioenfonds zijn. De uitvoering van de pensioenregeling dient correct, evenwichtig, maatschappelijk verantwoord en efficiënt te geschieden. De doelstelling van het TNO pensioenfonds is het verstrekken van nominale pensioenaanspraken en pensioenrechten. De ambitie is een zodanig lange termijn rendement op het belegd vermogen te behalen om een waardevast pensioen te realiseren tegen een acceptabel risico en voor een acceptabele en stabiele premie.

Visie

Uitgangspunt: in de visie wordt beschreven waarvoor het fonds gaat, welke zienswijze, welk toekomstbeeld ten grondslag ligt aan het handelen van het fonds. Het pensioendomein is volop in beweging. Het Pensioenfonds TNO realiseert zich dat deze ontwikkelingen consequenties kunnen hebben voor het stelsel als geheel en de toekomstige positionering van het Fonds hierin. Het Fonds volgt de ontwikkelingen actief om bijtijds de juiste afwegingen te kunnen maken voor de toekomst van het pensioenproduct en de daarbij behorende organisatie. In het hier en nu is het Fonds een deskundige, servicegerichte organisatie. Een aansprekende en persoonlijke communicatie met de belanghebbenden, met name als het gaat over kosten, risico's, rechten en koopkracht hoort daarbij. Die communicatie zal in toenemende mate digitaal zijn, aansluitend bij de tijdgeest. Het Pensioenfonds TNO voert een verantwoord beleggingsbeleid met aandacht voor duurzaamheid.

Strategie

Uitgangspunt: met de strategie wordt aangegeven hoe het fonds de doelstelling, missie en visie wil waarmaken, welke middelen het fonds daartoe wil inzetten en op welke manier.

Het TNO Pensioenfonds bepaalt en volgt een beleid dat zorgt voor:

1. een betaalbare en acceptabele premie, nu en in de toekomst
2. een voldoende kapitaaldekking voor de nominale pensioenaanspraken
3. een redelijke kans op waardevastheid van de pensioenen
4. een evenwichtige belangenbehartiging bij besluiten;
5. een heldere en duidelijke communicatie, met oog voor persoonlijke vragen.
6. een correcte en efficiënte uitvoeringsorganisatie

Het TNO Pensioenfonds streeft bij de uitvoering van het beleid een hoge kwaliteit van dienstverlening na. Er wordt op open wijze samengewerkt met de sociale partners, pensioengerechtigden, het Verantwoordingsorgaan en toezichthoudende partijen. Het TNO Pensioenfonds werkt binnen de kaders van de wet, de reglementen van het Pensioenfonds, de uitvoeringsovereenkomsten die zijn afgesloten met de aangesloten werkgevers en de binnen de sector gehanteerde normen voor goed pensioenfonds-bestuur. Het bestuur laat zich ondersteunen door een bestuursbureau en zorgvuldig uitgekozen en regelmatig geëvalueerde uitbestedingspartijen op het gebied van vermogensbeheer en pensioenuitvoering.

Risicohouding

Het fonds heeft zijn risk appetite met betrekking tot de financiële risico's duidelijk vastgelegd en gedefinieerd. De VC heeft geen duidelijk omschreven risk appetite kunnen vinden met betrekking tot de niet financiële risico's.

Toekomst fonds

Het bestuur heeft een werkgroep Toekomstverkenning (Schmidt, Ruijgrok, Van Gerven, Van Luijk) ingesteld. Met behulp van het extern adviesbureau Mercer zijn onder meer in een workshop op systematische wijze de voor- en nadelen van diverse opties voor de toekomst van het fonds geïnventariseerd en geconcretiseerd. Alle keuzemogelijkheden, zoals zelfstandig blijven, aansluiten bij ABP of deel uitmaken van een APF, zijn daarin meegenomen. Ook het VO was voor deze workshop uitgenodigd. Het fonds heeft ook de toekomstvisie besproken met de Raad van Bestuur van TNO. Uiteindelijk is uit deze verkenning ook nog een nieuwe optie naar voren gekomen namelijk het oprichten van een APF samen met twee andere fondsen. Deze optie is ook meegenomen in de rapportage die in november in het Bestuur is besproken. Besloten wordt dat het rapport vertrouwelijk blijft totdat het naar verwachting eind van het jaar door de andere twee fondsen en de drie betrokken werkgevers is behandeld. Uit het rapport blijkt dat aan een eventuele samenwerking met andere fondsen de nodige haken en ogen zitten.

Er wordt besloten de tijd te nemen voor reflectie in het bestuur over alle ins en outs, de risico's en de relatie met andere zaken zoals een stelselherziening en de instelling van een raad van toezicht. Vermeld wordt dat het VO tijdig in dit traject meegenomen moet worden. Uit de gesprekken blijkt dat het rapport van Montae ervan uitgaat dat het bestuur nu de volgende stap zal zetten. Jaarlijks heeft het bestuur een gesprek met het ABP om te bezien of bijvoorbeeld de pensioenregelingen wellicht naar elkaar toegroeien en welke regels er gelden bij in- en uittreding bij ABP. Er zijn geen vooraf opgestelde criteria waaraan het bestuur toetst wanneer wel een nadere stap genomen wordt.

Beleggingsonderzoek DNB

In de maanden januari en februari 2017 heeft DNB bij het fonds een on-site onderzoek uitgevoerd naar de beleggingen en risicobeheer. Het voorlopig rapport is op 8 mei 2017 met DNB besproken en op 11 mei heeft het fonds het definitieve rapport ontvangen van het onderzoek, waarin negen bevindingen waren opgenomen, inhoudende:

1. De gevolgen voor de financiële opzet van de toevoeging van hypotheekbeleggingen aan de beleggingsportefeuille zijn door het fonds onvoldoende in ogenschouw genomen.
2. Bij de uitbreiding van de hypotheekbeleggingen in de normportefeuille 2017 is het fonds buiten zijn eigen strategische bandbreedtes getreden, zonder dat dit in het besluitvormingsproces is opgemerkt.
3. Er zijn door het bestuur onvoldoende duidelijke criteria en richtlijnen vastgelegd op basis waarvan de selectie, monitoring en evaluatie van de hypotheekportefeuille moeten plaatsvinden.
4. De inrichting en beheersing van de vastgoedportefeuille zijn onvoldoende ingekaderd in relatie tot de doelstellingen.
5. Binnen de hypotheekportefeuille is het fonds buiten zijn eigen strategische bandbreedtes getreden.
6. De beleidsdocumentatie maakt onvoldoende inzichtelijk wat de rol van de directeur is in het RM en hoe zich die laat verenigen met zijn beslissingsbevoegdheid bij de invulling van het mandaat aan het bestuursbureau.
7. Door de directeur wordt in onvoldoende mate schriftelijk verantwoording afgelegd over de door de directeur uitgevoerde risicomanagement werkzaamheden.
8. Er wordt door het bestuur en de BAC te weinig sturing gegeven over de wijze van invulling door de directeur van zijn risicomanagementfunctie (RMF).
9. De SLA tussen het bestuur en het bestuursbureau is te eenzijdig gericht op de tijdigheid waarmee de werkzaamheden worden uitgevoerd maar mist elementen ten aanzien van kwalitatieve doelstellingen.

Naar aanleiding van de bevindingen heeft het bestuur vastgesteld dat er in een viertal beleidsdocumenten aanpassingen moeten worden aangebracht, namelijk in het Financieel Risico Framework, het Handboek Manager selectie, het document Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden binnen het fonds en de SLA tussen bestuur en bestuursbureau.

De bevindingen van DNB waren overigens geen aanleiding voor het Bestuur om zich zorgen te maken over de inrichting van het beleggingsproces. Het Bestuur beschouwde de bevindingen als verbeterpunten en niet als negatief oordeel van de toezichthouder. Naar aanleiding daarvan is een plan van aanpak opgesteld, dat inmiddels is afgerond en de eindrapportage is aan DNB voorgelegd.

Pensioenregeling

In de bestuursvergadering, op 7 november 2017, is naar aanleiding van de opschuiving van de fiscale pensioenrichtleeftijd per 1 januari 2018 tot omzetting van de pensioen-aanspraken op 65 jaar naar de fiscale pensioenrichtleeftijd van 68 jaar besloten.

ESG-en ICT beleid

In het kader van ESG-beleid zijn beleggingen in tabaksfabrikanten uitgesloten. Er wordt overwogen om over te stappen naar de indexfonds die beleggen volgens de MSCI ESG index. Naar aanleiding van toegenomen ICT-risico's en de eisen die in verband daarmee met betrekking tot ICT moeten worden gesteld aan partijen aan wie het fonds activiteiten heeft uitbesteed, wordt het bestaande ICT-beleid verder uitgewerkt. Er is aan een externe partij, Mastermind, een opdracht verstrekt om het bestuur hierbij te ondersteunen. Inmiddels is het rapport nagenoeg afgerond en zal het ook met de uitbestedingspartijen worden besproken.

Oordeel

Missie, visie en strategie en risicohouding van het fonds zijn door het bestuur herijkt en in januari 2017 opnieuw vastgelegd. De VC is van oordeel dat de visie, missie en strategie helder is en de gewenste consistentie heeft. Er is regulier overleg met de stakeholders over de risicohouding. Aangaande de toekomstvisie stelt de VC vast dat dit regelmatig serieus wordt besproken. De VC meent wel dat het belangrijk is om criteria vast te stellen waarop de toekomst van het fonds kan worden geijkt. Het fonds heeft zijn risk appetite met betrekking tot de financiële risico's duidelijk vastgelegd en gedefinieerd, echter een duidelijk omschreven risk appetite met betrekking tot de niet financiële risico's heeft de VC niet kunnen vinden. Het te volgen ICT-beleid en explicitering daarvan heeft op dit moment voldoende aandacht.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- bij de periodieke herijking van de risk appetite ook voldoende aandacht aan de risicohouding ten opzichte van niet-financiële risico's te geven
- vooraf gestelde criteria te bepalen voor het nemen van stappen in het toekomstplan qua tijdigheid en inhoud
- aandacht te besteden aan de opvolging van eventuele aanpassingen/aanscherpingen betreffende het ICT-beleid

4.4 Algemene gang van zaken in het fonds

NORMENKADER

- a. Is het bestuur 'in control'? (zie ook bijlage 2)
- b. Bewaakt het bestuur de beheerste en integere bedrijfsvoering van het fonds?
- c. Is de fondsdocumentatie (uitvoeringsovereenkomst, pensioenreglement(en), AO/IC, ABTN, beleggingsbeginselen, beleidsdocumenten, etc.) op orde?
- d. Verschijnen de managementrapportages op tijd en geven ze de benodigde inzichten?
- e. Is er geen sprake van een teveel aan informatie die naar het bestuur gaat?
- f. Zijn er commissies en functioneren die naar behoren? Sluit de commissiestructuur aan op de besturingsfilosofie van het bestuur?
- g. Is de bestuursondersteuning op orde?
- h. Zijn de uitbestedingsrelaties goed geregeld en bewaakt het bestuur de performance?

Bevindingen

De VC stelt vast dat het fonds de fondsdocumenten met de vereiste regelmaat beoordeelt, aanpast en ook toetst op onderlinge consistentie. De meest recente wijzigingen zijn nog niet overal doorgevoerd.

Uit het beleggingsonderzoek van DNB kwamen enkele bevindingen naar voren waarbij DNB erop wees dat het fonds zijn controles nog iets kon aanscherpen. Het betrof hier onder meer het buiten de eigen strategische bandbreedtes treden bij hypotheek (zie ook hoofdstuk 4.3 onder kop Beleggingsonderzoek DNB).

Het bestuur maakt, ondanks de aanwezige kennis op het bestuursbureau en bij haarzelf, regelmatig gebruik van externe expertise. Een belangrijk agendapunt in 2017 was de onderhandelingen over de contractverlenging met AZL als partij die voor het fonds de pensioenadministratie en –uitkeringen verzorgt. PWC is al als externe partij hierbij betrokken. Ook was er een masterplan opgesteld waarin de belangrijkste verbeterpunten waren benoemd waaraan AZL diende te voldoen om een nieuw contract aan te gaan.

Uit de gesprekken blijkt dat het bestuur een contract met AZL wil afsluiten voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van één jaar, waarbij de prijs voor twee jaar vaststaat met mogelijke inverdieneffecten voor het fonds op basis van door AZL nog door te voeren efficiency-verbeteringen. De onderhandelingen daarover zijn in de afrondende fase.

Ook bij het opstellen van een (aangepast) IT-beleid is een derde partij betrokken.

Uit de aan de VC ter beschikking gestelde documenten blijkt dat het bestuur jaarlijks toetst of het bestuur voldoende 'in control' is ten aanzien van de door haar uitbestede taken aan externe partijen. Het voorbereidende werk wordt gedaan door het bestuursbureau en de ARC. Het bestuursbureau heeft aan de hand van dossieronderzoek, de afgesloten contracten, de SLA's, de rapportages c.q. de resultaten beoordeeld. Getoetst is of en in hoeverre aan de eisen op grond van wet- en regelgeving, de guidance uitbesteding van DNB en het door het bestuur vastgelegde uitbestedingsbeleid is voldaan en heeft een aantal actiepunten geformuleerd, namelijk:

- jaarlijkse monitoring bij AZL van uitvoering werkzaamheden op basis van Controlemodel continueren
- Life cycles NNIP aanpassen en nieuwe life cycles in het kader van de Wet verbetering premieregeling toevoegen
- IT-beleid fonds actualiseren. Met uitvoerders verder in overleg treden over de risico's en of het door hun gevoerde IT-beleid voldoet aan de richtlijnen van het fonds. En afspraken maken met de uitvoerders over rapportages over IT-risico's en eventuele incidenten, zodat het bestuur periodiek op de hoogte is
- vooral met AZL, NNIP en Keylane voorbereidingen treffen en afstemmen zodat de nieuwe privacy wetgeving correct en tijdig wordt geïmplementeerd

Deze toetsing en de actiepunten zijn aan de ARC voorgelegd, waarna het bestuur deze toets in de bestuursvergadering op 7 november 2017 heeft vastgesteld.

Het bestuur wordt op adequate wijze ondersteund door het bestuursbureau, dat met professionele en betrokken medewerkers is uitgerust. De medewerkers hebben ook langjarige ervaring (zowel binnen als buiten het fonds). In 2018 zal de adjunct-directeur vanwege pensionering het fonds verlaten. Naast andere kwaliteiten lag bij hem ook met name de juridische kennis. Dit zal part time worden opgevuld en voor zover nodig extern worden ingehuurd. De ontstane vacature zal ook worden gebruikt voor versterking en verschuiving van risicomanagementtaken. Het bestuursbureau wordt daarmee qua bezetting uitgebreid, maar verdere groei wordt niet verwacht. Door het nieuwe contract met AZL en de instelling van een Raad van Toezicht zullen de uitvoeringskosten naar verwachting toenemen.

De omzetting van de pensioenrichtleeftijd in de pensioenregeling naar 68 jaar heeft in 2017 veel werk opgeleverd voor het bestuursbureau. Er is een goede discussie gevoerd in het bestuur, waarbij het VO ook een goede kritische rol heeft vervuld. Een ander belangrijk dossier voor het pensioenbureau in 2017 was de invoering van de Wet Verbeterde Premieregeling. Het fonds stelt aanvullende eisen aan de invulling van de beleggingen in de life cycles, in afwijking van de standaard van NNIP, waardoor de implementatie bij NNIP meer aandacht verdiende. De DC regeling is ooit ontstaan vanuit de TOP-regeling (nadat de VUT-regeling was komen te vervallen). Nieuwe premie-inleg voor de TOP is uitgesloten. Wel is nu een vrijwillige premie-inleg mogelijk in de DC regeling voor het aanvullend pensioen en het netto-pensioen. In de toekomst kan de DC regeling nog belangrijker worden, in geval de aftoppingsgrens voor het bruto-pensioen naar beneden gaat en het deel van het netto-pensioen boven deze aftoppingsgrens daardoor groter wordt.

Het bestuur gaat gedegen te werk, met als consequentie dat sommige zaken nog altijd een lange doorlooptijd hebben (zie voor 2017 bijvoorbeeld discussie over governance dynamisch risicobeheerproces). Dat laatste wordt soms ook veroorzaakt door de werkdruk bij het bestuursbureau met name bij UB. Er worden de nodige management-rapportages verstrekt en het bestuur en de commissies worden van de noodzakelijke vergaderstukken voorzien.

Oordeel

Het bestuur in samenwerking met het bestuursbureau zijn goed toegerust voor de uitvoering van hun taken en het 'in control' blijven. Het beleggingsonderzoek van DNB heeft enkele verbeterpunten aan het licht gebracht, die inmiddels zijn opgepakt. Er wordt een verdere groei verwacht in de totale uitvoeringskosten. Gezien het feit dat het fonds een negatieve en groeiende kloof tussen premie-inkomsten en uitkeringen heeft, vraagt de VC zich af of verdere efficiency besparingen mogelijk zijn. Alle belangrijke uitbestedingspartners worden in de beoordeling betrokken. De beoordeling is gedegen, goed onderbouwd en to-the-point.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- de doorlooptijd in het gehele besluitvormingsproces te analyseren, met name voor wat betreft de complexere besluitvormingsprocessen
- te onderzoeken of mede in het kader van het vorenstaande er mogelijkheden zijn om sommige processen efficiënter te laten verlopen, waardoor mogelijk de uitvoeringskosten kunnen dalen

4.5 Adequate risicobeheersing

NORMENKADER

- a. Herijkt het bestuur periodiek de risicohouding van het fonds?
- b. Vertaalt het bestuur die risicohouding consistent naar de verschillende risicogebieden? Overziet het bestuur het gehele risicospectrum van het fonds?
- c. Past het bestuur effectieve beheersingsmaatregelen toe om van bruto- naar acceptabele netto-risico's te komen?
- d. Bewaakt het bestuur de werking van deze beheersingsmaatregelen en de realisatie van de risico's?
- e. Herijkt het bestuur het risicobeleid regelmatig?
- f. Is de bewaking van compliance met wet- en regelgeving goed belegd?
- g. Denkt het bestuur na over de 'three lines of defense' (lijnmanagement, staf en onafhankelijk assurance-/internal audit) en heeft het deze weloverwogen belegd?

Bevindingen

Naar aanleiding van het Beleggingsonderzoek van DNB is de positionering van het risicomanagement besproken. Het bestuur heeft besloten de functie van risicomanager te koppelen aan de functie van adjunct-directeur, de legal-taken van de adjunct-directeur worden neergelegd bij een nieuwe functionaris (in part time functie). Daarbij dient de risicomanager rechtstreeks toegang te hebben tot de voorzitter van de ARC en het risicomanagement wordt binnen het bestuur bij een bestuurslid belegd. Volgens het bestuur past dit binnen het huidige 3LoD model. Door het aanstellen van een risicomanager lijkt de eerder door de VC gesignaleerde lacune te zijn opgelost.

Uit de vergaderstukken van de bestuursvergadering op 14 maart 2017 blijkt dat het bestuur het eerder in de jaarrekening 2015 geïntroduceerde three lines of defense-model (hierna 3LoD-model) en de begeleidende tekst in het jaarverslag heeft aangepast.

Bij de eerste opzet van het 3LoD model is in de eerste lijn het lijnmanagement opgenomen. Omdat veel processen uitbesteed worden ligt de uitvoering veelal bij een van de uitbesteede partijen. In het nieuw geïntroduceerde model wordt de 3LoD benaderd vanuit de eigen organisatie en komt ook de rol van de directie daarin naar voren. Tevens is er in de terminologie wijziging aangebracht.

Het nieuwe 3LoD-model ziet er als volgt uit:

1st line of defence: Uitvoeringsorganisatie Beleggingen
 Hoofd Pensioenbeheer
 Management uitbestedingspartijen

2nd line of defence: BAC
 CPB
 Directie
 Risk Management/Controller
 Compliance officer

3rd line of defence: ARC
 VC
 VO
 Externe accountant
 Certificerend actuaris

De VC constateert dat bovenstaande indeling op onderdelen verschilt van het document "Financieel Risico Framework" dat bij de stukken voor de ARC-vergadering in november zat. Met het toevoegen van de certificerend actuaris aan de 3rd is invulling gegeven aan de eerder door de VC gegeven aanbeveling in deze.

In de bestuursvergadering, op 7 november 2017, is de risicoanalyse 2017 besproken. Naar aanleiding van de interviews met bestuursleden, zijn 2 nieuwe risico's benoemd, het curve risico en het risico op hacking en ransomware. Voor deze risico's zijn beheersmaatregelen in de risicoanalyse vastgelegd.

Mede naar aanleiding van aanbevelingen uit het de vorige VC-rapporten over de wijze waarop geraakte triggers in de beleggingen behandeld werden is er binnen de BAC begin 2017 een discussie gestart over het dynamische risicobeheersingsbeleid. De discussie is vooralsnog nog niet afgerond.

Naar aanleiding van de bespreking van de door NCI opgestelde rapportage in de bestuursvergadering van 9 mei 2017, is nader onderzoek gedaan naar andere partijen waaraan externe compliance functie zou kunnen worden uitbesteed. In de bestuursvergadering, op 7 november 2017, is op basis van deze verkenning besloten alsnog de externe compliance functie van NCI te blijven betrekken, waarbij wordt aangegeven dat het bestuur de dienstverlening door NCI kritisch zal blijven volgen en na een jaar zal evalueren.

Het bestuur heeft nog geen risicobereidheidsonderzoek uitgevoerd, terwijl het bestuur daartoe wel het voornemen had.

Het fonds heeft inmiddels stappen ondernomen om compliant te zijn met de op 25 mei 2018 van kracht zijnde en aangescherpte wet op de bescherming van persoonsgegevens. Bij het fonds doet zich de situatie voor dat administratieve gegevens uit de pensioenadministratie van AZL toegankelijk zijn voor de functionaris bij het bestuursbureau die belast is met de monitorfunctie.

De VC constateert dat o.a. in voorleggers en de vastlegging van belangrijke beslissingen meer aandacht is ten opzichte van het voorafgaande jaar voor expliciete risicoafwegingen.

De VC heeft nog steeds de indruk dat het bestuur iets meer aandacht zou moeten hebben op het toezicht dan wel haar zorgplicht met betrekking tot de DC-regeling. Dit wordt onderschreven door de certificerend actuaris.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur op zich een goede invulling geeft aan het Integraal risicomanagement. Het bestuur is met betrekking tot het risico van compliant zijn met wet- en regelgeving in voldoende mate 'in control', intern door het bestuursbureau en extern door de compliance officers.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- te kijken naar de verschillen in de indeling in het 3LoD-model in relatie tot de indeling 3LoD beschreven in het document "Financieel Risico Framework"
- alsnog het risicobereidheidsonderzoek uit te voeren
- meer expliciet aandacht te hebben voor het toezicht dan wel haar zorgplicht met betrekking tot de DC-regeling
- de discussie af te ronden over het dynamische risicobeheersingsbeleid
-

4.6 Evenwichtige belangenafweging

NORMENKADER

- a. Richten alle bestuursleden zich naar het belang van het fonds als geheel?
- b. Toont het bestuur zich bewust van de onderscheiden belangen van deelgroepen van belanghebbenden, weegt het deze op een transparante en faire manier tegen elkaar af en legt het deze vast?
- c. Verdeelt het bestuur de lusten en de lasten van het fonds, daaronder begrepen de nog niet gerealiseerde lusten en lasten (risico's) op een evenwichtige manier over de deelgroepen van belanghebbenden en waakt het voor onbedoelde overdrachten tussen generaties?

Bevindingen

Kostendekkende premie en feitelijke premie per 1 januari 2017

In de bestuursvergadering op 13 december 2016 wordt gesproken over de kostendekkende premie en de feitelijke premie per 1 januari 2017. Uit de notulen blijkt dat in het kader van de aanpassing van de correctiefactoren voor ervaringssterfte erop wordt gewezen dat deze aanpassing veroorzaakt wordt doordat de partners van mannelijke gepensioneerden ouder worden dan eerst werd geraamd. Tevens wordt vermeld dat uitgesplitst, de kostendekkende premie stijgt (a) met 0,06% door de nieuwe prognosetafels, (b) met nagenoeg nihil door de nieuwe ervaringssterfte en (c) met 0,22% door nieuwe cijfers over het deelnemersbestand.

Uit laatstgenoemde stijging blijkt dat de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand van TNO iets hoger is komen te liggen. Bij de reorganisatie in 2016 zijn veel tijdelijke contracten – van veelal jongeren – beëindigd. Mogelijk zal de gemiddelde leeftijd de komende tijd weer dalen doordat het personeelsbestand van TNO weer groeit. Echter, expliciete belangenafweging wordt in het kader van de premie niet toegepast althans is voor het VC niet zichtbaar

Omzetting pensioenaanspraken 65 jaar naar 68 jaar.

Uit de notulen van de bestuursvergadering, op 6 juni 2017, zijn de onderscheiden belangen van deelgroepen bij de omzetting van de pensioenaanspraken naar een hogere pensioenrichtleeftijd niet af te leiden. Wel wordt vermeld dat de voorstellen aan het VO worden aangeboden met het verzoek om erover te adviseren met name op het punt van evenwichtige belangenafweging. Uit de gesprekken blijkt de VC dat het VO in eerste instantie geen advies heeft uitgebracht, omdat de onderbouwing van de evenwichtige belangenafweging ontbrak. In een workshop is toen nadere informatie verschaft, waarna het VO het advies heeft uitgebracht.

Oordeel

De VC heeft waargenomen dat het bestuur en de individuele bestuurders belangen evenwichtig afwegen. De VC ziet in de notulen verbetering in het gestructureerd benoemen van alle belanghebbenden en de afweging van hun belangen om uiteindelijk tot een bestuursbesluit te komen. In enkele gevallen is dit nog iets te beperkt gegeven de zwaarte van het genomen besluit, alhoewel de VC op basis van de gesprekken overtuigd is dat er grondig over is gesproken in de diverse gremia. Het proces om tijdig het VO te raadplegen in de situaties waarin dit wordt vereist lijkt, horende het VO, nog niet in alle gevallen helemaal op orde.

Aanbeveling

De VC beveelt aan:

- te blijven letten op het tijdig raadplegen van het VO

4.7 Communicatie

NORMENKADER

- a. Is het bestuur transparant over zijn beleid? Betreft het degenen die risico op het fonds lopen tijdig en op een passende en begrijpelijke manier bij de bepaling van de risicohouding van het fonds?
- b. Communiqueert het bestuur tijdig en op een begrijpelijke manier over de ontwikkelingen binnen het fonds en de gevolgen daarvan voor degenen die risico lopen op het fonds (in termen van premie en aanspraken/uitkeringen)?
- c. Meet het bestuur of de communicatie vanuit het fonds de geadresseerden bereikt en door hen begrepen wordt?

Bevindingen

Het bestuur heeft een communicatieplan 2017-2018 opgesteld en vastgesteld in de bestuursvergadering op 13 december 2016, dat als bijlage III onderdeel uitmaakt van de ABTN. In dit plan is een beschrijving opgenomen van de realisatie van het communicatieplan 2015-2016, een terugblik op het tevredenheidsonderzoek 2015 en 2016 en een begroting 2017-2018. In het plan wordt stilgestaan bij de bijzondere mijlpaal, het 75-jarige bestaan van het fonds.

Het bestuur heeft al eerder een strategisch communicatieplan vastgesteld. Het communicatieplan 2017-2018 is daarop gebaseerd en bevat accenten en acties die specifiek gericht zijn op de jaren 2017 en 2018. In 2016 heeft het bestuur een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, zo blijkt uit de notulen van 13 december 2016. Vastgesteld wordt dat het fonds op veel aspecten wat hoger scoort dan de benchmark, ook binnen de verschillende leeftijdscohorten en binnen zowel actieve deelnemers als gepensioneerden. De uitkomsten daarvan zijn meegenomen in het communicatieplan 2017-2018. Het bestuur stelt in het plan vast dat de acties uit het communicatieplan 2015-2016 grotendeels gerealiseerd zijn. Er is een belangrijke stap gezet in het elektronisch aanbieden van informatie. Van de circa 9.500 UPO's voor de deelnemers en pensioengerechtigden zijn er nog slechts 2.000 op papier verstuurd. Daarnaast is er een eerste aanzet gemaakt voor het aanleveren van deelnemersmutaties via de pensioenportal. De wet pensioencommunicatie is, voor zover verplicht, geïmplementeerd.

In de digitale pensioenkrant wordt de informatie zoveel mogelijk ook gelaagd gebracht. Naar aanleiding van het tevredenheidsonderzoek is een traject gestart om te bepalen op welk vlak er ontwikkeling/verbetering kan worden aangebracht in de communicatie rond de life events.

Het bestuur is van mening dat er in het gedetailleerde communicatieplan 2015-2016 al een uitgebreide basis ligt die voortgezet kan worden voor de communicatie in 2017-2018. Voor 2017-2018 is in bijlage 1 bij het communicatieplan een aantal nadere accenten beschreven. Daaruit blijkt dat de volgende onderwerpen nog een nadere uitwerking/onderzoek verdienen:

- de bewustwording en de rol van de werkgever
- support van werkgevers bij pensioenbeleving
- de gebruiksvriendelijkheid van de website en pensioenplanner
- de rol van AZL in de pensioenbeleving bij deelnemers, slapers en gepensioneerden

Op 19 mei 2017 heeft het VO een advies uitgebracht over het communicatieplan. Het VO merkt daarin op dat zij het plan helaas wel laat heeft ontvangen. Het VO kan zich vinden in de keuze om na een tweetal digitale reminders een papieren brief te sturen. Ook in de nadruk op meer actiegerichte communicatie rondom de persoonlijke financiële situatie kan het VO zich vinden. In de analyse ontbreekt echter wel informatie over de operationele digitale bereikcijfers. Het VO mist verder een concrete en adequate planning voor de komende periode.

De acties zijn helaas niet SMART, niet gelinkt aan doelgroep en communicatiemiddel en ook evaluatiecriteria ontbreken. Het VO geeft in dit advies aan volgend jaar tijdig een SMART plan inclusief evaluatiecriteria te willen ontvangen. Tevens adviseert het VO het bestuur de opzet van de pensioenkrant te heroverwegen, omdat blijkt dat deze wel door ca. 30% van de doelgroep geopend wordt, maar per pensioenkrant slechts gedurende ca. 15 seconden gelezen wordt. Het VO stelt voor om de pensioenkrant eventueel te vervangen door een maandelijkse mail met een persoonlijk tot actie aanzettend kort bericht rond onderwerpen zoals b.v. "Check of uw hypotheek afbetaald is bij uw pensioendatum". Uit de gesprekken blijkt dat het communicatieplan niet is aangepast naar aanleiding van de adviezen van het VO. De directie van het fonds heeft in een apart gesprek met een delegatie van het VO een uitgebreide toelichting verstrekt op bovengenoemde punten. De door het VO gehanteerde cijfers zijn toegelicht. In een aantal gevallen bleek sprake van een onjuiste interpretatie, waardoor de conclusie van het VO onjuist bleek te zijn.

De CPB heeft een plan van aanpak opgesteld om eind 2017 presentaties op locatie te organiseren. Er zijn daarvoor drie thema's gekozen:

- Pensioenactualiteiten
- ESG
- Risicohouding

Uit de website van het fonds blijkt dat het bestuur vanaf 15 oktober 2017 een rondgang heeft gemaakt langs de verschillende locaties van de aangesloten ondernemingen bij het fonds. Tijdens deze presentaties zijn de voormelde onderwerpen aan de orde gekomen. Uit de gesprekken en de terugkoppeling in het bestuur blijkt dat deze presentaties goed worden bezocht en gewaardeerd.

Het fonds maakt voor haar communicatie naast AZL regelmatig gebruik van externe professionele ondersteuning.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur transparant communiceert over haar beleid en ook acties uitzet naar aanleiding van het klanttevredenheidonderzoek.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- voor 2018 te bepalen of de planning van de communicatieactiviteiten die is opgenomen in het communicatieplan nog actueel is
- bij het niet opvolgen van adviezen van het VO, deze schriftelijk gemotiveerd terzijde te leggen
-

4.8 Naleving Code Pensioenfondsen

NORMENKADER

- a. Past het bestuur de normen uit de Code Pensioenfondsen toe? Zo nee, heeft het bestuur een weloverwogen besluit genomen om van een bepaalde norm af te wijken?
- b. Acht het intern toezicht de afwijkende keuze(s) van het bestuur plausibel?
- c. Legt het bestuur in het bestuursverslag verantwoording af over de naleving van de Code Pensioenfondsen?

Bevindingen

In de bestuursvergadering op 9 mei 2017 is de Checklist Code Pensioenfondsen naar de stand per 10 april 2017 besproken. Daaruit blijkt dat het fonds alle normen toepast, met uitzondering van de volgende normen:

Norm 51: Eens in de twee jaar een derde partij betrekken bij de zelfevaluatie van het bestuur.

Toelichting van het bestuur:

Jaarlijks vindt een zelfevaluatie door het bestuur plaats. Dit vormt input voor het actualiseren van het geschiktheidsplan. Bij de evaluatie in 2013/2014 is een professionele externe partij betrokken geweest. Bij de evaluatie in 2016/2017 is bij de voorbereiding van de collectieve bespreking van de zelfevaluatie in het eerste kwartaal van 2017 eveneens een externe partij ingeschakeld. Voor deze opzet is gekozen, omdat in het kader van de zelfevaluatie de voorzitter en secretaris samen met elk bestuurslid jaarlijks een functioneringsgesprek voeren. Twee andere bestuursleden voeren jaarlijks een functioneringsgesprek met de voorzitter respectievelijk de secretaris. De resultaten worden teruggekoppeld in de collectieve bijeenkomst met het hele bestuur. Het bestuur heeft ervaren dat dit in een open en constructieve sfeer gebeurt. Bij de zelfevaluatie komen naast geschiktheid, attitude en competenties, ook de toekomst, diversiteit, gedrag en cultuur aan de orde.

Norm 60: De zittingstermijn van de voorzitter.

Toelichting van het bestuur:

Conform de statuten is de reguliere zittingstermijn maximaal 4 jaar, met de mogelijkheid van herbenoeming. Behalve de voorzitter is geen van de bestuursleden meer dan twee keer herbenoemd.

De voorzitter is tussentijds op het rooster van aftreden van zijn voorganger benoemd en daarna tweemaal voor de volledige zittingstermijn van 4 jaar en eenmaal voor 2,5 jaar herbenoemd.

Zijn zittingstermijn is vervolgens verlengd om in de tussentijd een geschikte opvolger als voorzitter te vinden. Met deze herbenoemingen inclusief verlenging komt zijn maximale zittingstermijn uit op 14 jaar en 3 maanden.

Uit de notulen van de bestuursvergadering van 9 mei 2017 blijkt het bestuur de genoemde afwijkingen uitlegbaar en aanvaardbaar vindt en stelt de geactualiseerde versie van de checklist Code Pensioenfondsen vast. Het document zal ter informatie aan het verantwoordingsorgaan worden verstrekt en op de website worden geplaatst.

Oordeel

De VC geeft vastgesteld dat het bestuur vrijwel aan alle normen van de Code Pensioenfondsen voldoet, met uitzondering van twee normen, 51 en 60. In notulen van de bestuursvergadering, waarin het bestuur de normen van de Code heeft besproken, is naar het oordeel van de VC onvoldoende gemotiveerd aangegeven waarom het bestuur hiervan afwijkt.

Aanbeveling

De VC beveelt aan:

- geheel te gaan voldoen aan de normen 51 en 60, dan wel gemotiveerd aan te geven waarom het fonds hiervan afwijkt

4.9 Cultuur en gedrag

NORMENKADER

- a. Gaan de leden van het bestuur op een open en respectvolle manier met elkaar om?
- b. Werkt het bestuur als een team?
- c. Luistert men goed naar elkaar en reageert men op elkaars interventies?
- d. Krijgt de voorzitter voldoende ruimte van de leden om zijn werk goed te kunnen doen?
- e. Is hij (of een of meer andere bestuursleden) niet te dominant?
- f. Is het bestuur voldoende autonoom ten opzichte van andere partijen in de omgeving van het fonds, zoals de werkgever of sociale partners?
- g. Is het bestuur alert op ongewenste groepsprocessen zoals 'group think', tunnelvisie en 'collective entrapment'?

Bevindingen

Op 14 maart 2017 heeft het bestuur een workshop in het kader van de zelfevaluatie georganiseerd. Tijdens de workshop zijn de hoofdlijnen gepresenteerd en besproken van de uitkomsten van de individuele gesprekken met bestuursleden en zijn actiepunten voor het DB, de commissies en het bestuursbureau uitgezet.

In de bestuursvergadering, op 9 mei 2017, heeft het nieuwe bestuurslid, mevrouw I.J. Blankers, een presentatie gehouden over haar observaties na 100 dagen als pensioenfondsbestuurder. Ten aanzien van het inhoudelijk functioneren geeft zij aan dat iedereen open staat voor vragen en behulpzaam is. Ieder bestuurslid neemt zijn eigen kijk mee en stelt goede kritische vragen, de meerwaarde van ieder individu is goed zichtbaar. Er wordt ook kritisch gekeken naar de eigen rol. Zij worstelt nog met belangen van de achterban versus evenwichtigheid.

Ten aanzien van de commissies ziet zij dat externen in de commissies erg betrokken zijn en relevante input, kennis en ervaring meebrengen en de vergaderingen tot een hoger niveau tillen. Zij ervaart bij de BAC dat externen binnen de commissie de discussie domineren. Ook ziet zij in de BAC weinig terug van diversiteit. Uit de gevoerde gesprekken blijkt de VC dat de Leden van de BAC dat niet zo ervaren. Afhankelijk van het onderwerp, nemen de bestuursleden voldoende deel aan de discussies.

De VC heeft op basis van de bestudeerde stukken en de gehouden interviews vastgesteld dat het bestuur transparant is en correct met elkaar omgaat. De belangen worden vanuit alle gezichtspunten evenwichtig met elkaar besproken om vervolgens tot besluitvorming te komen.

De rol van de voorzitter wordt gewaardeerd en de leden zijn over elkaars inbreng en houding positief. Er zijn de VC geen (grote) onderlinge strubbelingen opgevallen. Het bestuur heeft met de werkgever de toekomstopties van het fonds besproken en staat open voor de suggesties van de werkgever zonder daarbij haar onafhankelijkheid uit het oog te verliezen.

Het bestuur laat ook de nodige pro-activiteit zien met betrekking tot veranderingen zowel in haar directe omgeving als op meer macroniveau en laat zich daarbij zo nodig voorlichten door derde partijen. Het bestuur neemt uiteindelijk wel een eigen weloverwogen standpunt in.

Oordeel

Het bestuur functioneert als een team en gaat op een respectvolle en prettige manier met elkaar om. Het bestuur straalt het nodige zelfvertrouwen uit en is voldoende onafhankelijk. Besluiten komen na een gedegen proces tot stand. Voortschrijdend inzicht is dan wel aanwezig, maar vraagt zo nu en dan de nodige tijd en overredingskracht.

Aanbeveling

De VC beveelt aan:

- in de eerstvolgende zelfevaluatie extra aandacht te besteden aan hoe en wanneer adviezen van derden te betrekken

4.10 Opvolging eerdere aanbevelingen van intern toezicht

NORMENKADER

- a. Geeft het bestuur op een goede manier en tijdig opvolging aan eerdere aanbevelingen van het intern toezicht? Zo niet, doet het bestuur dat goed gemotiveerd en op een transparante manier?
- b. Legt het bestuur daarover verantwoording af aan het VO en in het bestuursverslag?

Bevindingen

Het fonds heeft er in 2017 voor gekozen om de voortgang van de aanbevelingen door het VC tussentijds te monitoren. Zowel in juni als in november 2017 hebben voortgangsgesprekken plaatsgevonden tussen een (delegatie van het) bestuur, de directie van het bestuursbureau en de voorzitter van de VC.

Daar zijn ook tussentijdse rapportages over opgesteld en aan het bestuur verstrekt. Het bestuur heeft de meeste aanbevelingen reeds uitgevoerd of zijn in uitvoering dan wel staan als zodanig in de planning. Daar waar het bestuur een andere mening is toegedaan legt zij uit waarom dat is ("comply or explain"). Het bestuur heeft in het jaarverslag 2016 (pag. 66 t/m 69) de samenvatting van de bevindingen van de VC over 2016 en de reactie van het bestuur daarop gepubliceerd.

In het onderstaande overzicht met aanbevelingen en de geactualiseerde reactie van het bestuur is de huidige stand van zaken m.b.t. de opvolging van de aanbevelingen gedurende 2017 te zien met het oordeel van de VC hierover.

Nr.	Aanbeveling	Reactie bestuur	Oordeel VC
1.	Het reglement voor de VC actualiseren.	De suggesties c.q. het commentaar van de VC is verwerkt. Eerste versie stond op de agenda van de bestuursvergadering d.d. 31-01-2017. Verantwoordingsorgaan heeft positief geadviseerd. Definitieve versie is vastgesteld in de bestuursvergadering van 9 mei 2017. Afgerond.	Afgerond.
2.	2-jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur met een derde uitvoeren, dan wel nader motiveren als hiervan wordt afgeweken.	Het bestuur heeft er bewust voor gekozen om de zelfevaluatie in 2016 zonder externe begeleiding uit te voeren. In het jaarverslag zal dit als afwijking van de Code Pensioenfondsen worden gemotiveerd. Punt is opgenomen in het (concept) jaarverslag. Tevens is de afwijking van de Code en de motivatie hiervoor vermeld in het overzicht over de naleving van de Code Pensioenfondsen. Dit overzicht is gepubliceerd op de website van het fonds. Afgerond.	De afwijking is inderdaad op verschillende plaatsen gemotiveerd. De VC heeft ook kennis kunnen nemen van een bestuursnotitie waarin de voor – en nadelen van het betrekken van een derde partij bij de zelfevaluatie is besproken. Bij de zelf-evaluatie in 2018 zal een extern bureau worden betrokken.
3.	Nog eens met de VO tijdigheid en inhoud van de informatievoorziening bespreken.	Zal meegenomen worden in het Voorzittersoverleg VO, alsmede in het Directieoverleg VO. In het Directieoverleg VO is afgesproken dat de onderwerpen waar de VO veel belang aan hecht, geagendeerd zullen worden zodat de ontwikkelingen kunnen worden	Uit de interviews is de VC gebleken dat het VO de situatie als beter dan voorheen beoordeeld, maar nog niet als goed.

- doorgenomen. Vervolgactie: monitoren of de gekozen opzet werkt. Aanvulling 20-11-2017: De periode is nog te kort geweest om te kunnen bepalen of de gekozen opzet werkt.
4. Digitale bestuurdershoek inzichtelijker inrichten door oude documenten in een archiefmap op te nemen. Dit is reeds opgepakt. Afgerond. Afgerond. Afgerond.
 5. Tijdig een opvolger van de voorzitter van het bestuur te zoeken i.v.m. inwerkperiode Is onderwerp van overleg tussen de voorzitter en de TNO RvB. Het punt is besproken in het periodieke overleg tussen het bestuur en de TNO RvB. Afgesproken is dat Directeur HR van TNO een plan van aanpak/tijdpad opstelt om tijdig in de opvolging te kunnen voorzien. Aanvulling 20-11-2017: De TNO RvB heeft een kandidaat geselecteerd. Deze kandidaat zal in eerste instantie op een andere vacature in het bestuur komen, maar heeft de potentie om door te schuiven naar de positie van voorzitter De VC constateert dat het bestuur de nodige stappen heeft gezet.
 6. In alle documenten eensluidend en meer expliciet de missie, visie en strategie van het fonds vastleggen. Eerste voorzet is besproken in de bestuursvergadering d.d. 31-01-2017. Inmiddels is een aangepaste tekst voor het jaarverslag beschikbaar en door het bestuur vastgesteld. Nieuwe missie, visie, strategie is in het jaarverslag opgenomen. In de loop van de tijd wordt de nieuwe tekst ook in de andere documenten opgenomen. Actie: loopt. Aanvulling 20-11-2017: ABTN staat voor januari 2018 op de agenda. VC kan zich vinden in de voortgang.
 7. Blijven monitoren en regelmatig evalueren of het ABP-scenario nog steeds als meest waarschijnlijke scenario kan worden gezien. Ieder jaar wordt een gesprek gevoerd met het ABP om dit te monitoren. Tevens is het bestuur voornemens om in 2017 een workshop te organiseren m.b.t. mogelijke toekomstscenario's. Het Bestuur heeft zich in 2017 intensief met dit onderwerp beziggehouden. Zie ook de eerdere hoofdstukken van dit VC-rapport

Hierbij zal Mercer als procesbegeleider optreden. Eerste sessie met Mercer is geweest. Vervolgoverleg nader te bepalen. Afspraak met ABP zal na de zomer worden gemaakt. Aanvulling 20-11-2017:
Op 30 oktober is er een workshop geweest met de TNO RvB en een bestuursdelegatie over de toekomst van het fonds. Afspraak met het ABP staat gepland voor 27 november a.s. Extra strategiesessie met het bestuur staat gepland voor 12 december (aansluitend op de bestuursvergadering).

- | | | | |
|----|---|--|---|
| 8. | Het ICT-beleid op deelonderwerpen zoals cybercrime en Cloud computing verder uitschrijven en aanscherpen. | Het beleid zal in overleg met AZL en Keylane verder worden aangescherpt. Het ICT-beleid op de genoemde deelonderwerpen is inmiddels verder uitgeschreven mede aan de hand van door AZL aangeleverde informatie. Dit verder uitgeschreven beleid wordt eerst nog doorgesproken met de interne ICT- functionarissen van het fonds, waarna dit aan de Audit, Risk & Compliance Committee (ARC) voor advies zal worden aangeboden. Ten einde de awareness binnen het bestuursbureau te vergroten, is er een informatiesessie over deze onderwerpen georganiseerd. Aanvulling 20-11-2017: Om het ICT beleid nog verder uit te werken is er aan Mastermind een opdracht verstrekt ter ondersteuning. | De VC constateert dat een aantal activiteiten, met externe ondersteuning, is ondernomen, hetgeen als positief wordt gezien. Te gelegener tijd neemt de VC graag kennis van de herziene beleidsnotitie. De VC heeft begrepen dat er een apart projectplan is opgesteld om te zorgen dat het fonds tijdig in compliance is met de nieuwe wet AVG per 25 mei 2018. |
| 9 | Tijdig starten met de vernieuwing van het contract inzake administratieve dienstverlening. | Vernieuwing van het contract met AZL is gekoppeld aan de uitvoering van het zgn. Masterplan. Het bestuur verwacht dat over de voortgang rond de zomer 2017 een gefundeerd beeld bestaat. | De VC vindt het een goede zaak dat een externe partij is betrokken bij de begeleiding van dit proces, mede om de marktconformiteit van het nieuwe contract te borgen. |

In september 2017 zal de definitieve evaluatie van het Masterplan en de dienstverlening door het bestuursbureau worden opgesteld. Deze zal in oktober 2017 aan de Commissie Pensioenbeheer van het fonds worden voorgelegd. Op basis hiervan zal de Commissie Pensioenbeheer een advies aan het bestuur uitbrengen en wordt het bestuur vervolgens verzocht een besluit te nemen omtrent de verlenging van de overeenkomst met AZL. De uitvoering van het Masterplan loopt op schema. Hierover is periodiek overleg met AZL. Om het bestuur verder te ondersteunen bij de contractverlenging is PwC gevraagd om het bestuur te begeleiden.

Geconstateerd kan worden dat de deadline van 1 januari 2018 niet is gehaald, maar dat begin 2018 de onderhandelingen kunnen worden afgerond en dat de continuïteit van de dienstverlening is geborgd lopende de afronding van het contract.

Aanvulling 20-11-2017: PvE is aan AZL verstrekt. Antwoorden zijn ontvangen. Op dit moment wordt de businesscase uitgewerkt waarbij AZL moet aangeven welke wijzigingen in de regeling noodzakelijk zijn c.q. welke automatiseringsslagen gemaakt moeten worden om de prijs acceptabel te houden. Het uitgangspunt blijft om voor 31-12-2017 een nieuw contract te hebben.

10. Parallel onderzoek doen naar hetgeen in de markt voor administratieve dienstverlening beschikbaar is aan partijen, diensten en tarieven. Partijen in de markt zijn bekend. Onderzoek naar diensten en tarieven zal in 2017 plaatsvinden. De kennis van de markt zal door PwC worden ingebracht en is expliciet in het contract met PwC opgenomen. Zie punt 9.
11. In de bestuursverslagen de risico overwegingen bij belangrijke onderwerpen en besluiten explicieter vastleggen. Hiervoor is de voorlegger aangepast; De VC heeft geconstateerd dat in de voorleggers meer risicoaspecten worden hier expliciet in opgenomen. Ook in de bestuursverslagen zal dit explicieter worden vastgelegd. Afgerond. De VC heeft geconstateerd dat in de voorleggers meer aandacht wordt besteed aan de risico-overwegingen. In de mondelinge toelichting geeft het bestuursbureau aan dat

- men niet het document op de voorlegger compleet wil herhalen, maar de voorlegger meer wil hanteren als checklist of samenvatting.
12. Kaders aanscherpen om de vrijheidsgraden bij overschrijding van risicolimieten (actie, tenzij) niet te ruim te laten zijn.
- Het bestuur hecht er aan om niet bij het bereiken van een harde grens zonder nader overleg actie te nemen. Vandaar dat de risicolimieten als “actie, tenzij” zijn gedefinieerd. Bijv. bij de discussies met het crisisteam is steeds de economische omgeving in het besluit betrokken om te bepalen of ingrijpen nodig was of niet. Het bestuur heeft de voorzitters van BAC en ARC gevraagd om te bekijken of op voorhand scenario’s kunnen worden beschreven. De eerste opzet hiervan wordt binnenkort met het bestuursbureau besproken en zal daarna geagendeerd worden voor het bestuur. Aanvulling 20-11-2017: Dit punt is expliciet aan de orde geweest tijdens de bestuursworkshop begin oktober. In de komende ALM-studie wordt dit aspect ook meegenomen.
- De VC is constateert dat de nodige aanzetten zijn gegeven. Zo zal de scenario-analyse worden meegenomen in de ALM-studie van 2018. Anderzijds verlopen discussies over heroverwegingen in het kader van bijvoorbeeld het dynamische risicobeheersingsproces niet echt in een hoog tempo
13. Het beheersen van het uitbestedingsrisico uit te breiden met eigen eisen m.b.t. de scope van ISAE 3402.
- Het zal maar beperkt mogelijk zijn om eigen eisen te stellen m.b.t. de scope van de ISAE-verklaring. Daar waar het bestuur de scope onvoldoende vindt, wordt aanvullende controle uitgevoerd (door het bestuursbureau of door een externe partij). Dit is afgelopen jaar zo ook toegepast: m.b.t. de jaarrekening zijn aanvullende controles uitgevoerd bij KasBank. Afgerond.
- De VC vindt het positief dat het fonds niet alleen op de rapporten afgaat, maar ook aanvullend onderzoek door een externe partij laat uitvoeren (zoals door de accountant) of (zoals in de relatie met AZL al langer het geval) door de eigen monitoringsfunctie. Dit onderwerp krijgt in de sector meer aandacht. De uitvraag van DNB naar niet-financiële risico’s stelt vragen over

- | | | |
|---|--|---|
| <p>14. De certificerend actuaris toe te voegen aan de “third line of defence”.</p> | <p>Is in de nieuwe versie gebeurd. Afgerond.</p> | <p>eigen onderzoek/audits bij uitbestedingspartners. Afgerond.</p> |
| <p>15. Gestructureerd en expliciet de belangenafweging bij relevante bestuursbesluiten in de notulen vastleggen.</p> | <p>Dit aspect zal daar waar het van toepassing is expliciet in de beleidsstukken en de notulen worden opgenomen. Hier is aandacht voor. Afgerond.</p> | <p>De VC heeft geconstateerd dat hier meer aandacht voor is. Het VO kijkt hier ook scherper naar, zoals blijkt uit additionele vragen van hen bij de adviesaanvraag van het verschuiven van de pensioenrichtleeftijd naar 68 jaar. Er zijn nog verbeteringen mogelijk (zie hoofdstuk 4.6)</p> |
| <p>16. In de oplegger bij een advies aan het bestuur een analyse van alle betrokken belangen opnemen.</p> | <p>Om dit te expliciteren, is de voorlegger aangepast. Evenwichtige belangenafweging wordt expliciet in de voorlegger vermeld en de analyse van alle betrokken belangen wordt in het beleidsdocument uiteengezet. Afgerond.</p> | <p>De VC heeft de veranderingen waargenomen.</p> |
| <p>17. Alert blijven op het bereik en de begrijpelijkheid van de steeds verdergaande digitalisering van informatie.</p> | <p>Punt zal in het volgende klanttevredenheidsonderzoek in 2018 worden meegenomen. Actie loopt.</p> | <p>De VC heeft kennisgenomen van de voorgenomen actie, maar gaat er vanuit dat dit “going concern” wordt meegenomen.</p> |
| <p>18. Het opstellen van het tweejaarlijkse communicatieplan vroeger in de jaarkalender plannen.</p> | <p>Het opstellen van het volgende communicatieplan zal eerder in het kalenderjaar worden uitgevoerd. Actie loopt.</p> | <p>Checken bij het eerstvolgend tweejaarlijkse communicatieplan.</p> |
| <p>19. Nader bekijken, mede n.a.v. het deelnemersonderzoek en de nadruk die vanuit toezichthouders op communicatie over de financiële opzet wordt gelegd, of meer structurele ondersteuning op communicatiegebied gewenst is.</p> | <p>Collectieve communicatie is structureel belegd binnen het bestuursbureau. Individuele communicatie is contractueel belegd bij de externe pensioen-uitvoerder, waarop vanuit het bestuursbureau wordt toegezien. T.b.v. de communicatie wordt al samengewerkt met een externe tektschrijver en vormgever. Dat lijkt voorlopig voldoende ondersteuning. Afgerond.</p> | <p>De VC kan zich vinden in de reactie van het bestuur. De VC heeft ook geconstateerd dat gebruik wordt gemaakt van externe professionele ondersteuning. Klanttevredenheidsonderzoek in 2018 is een goed meetpunt of de gekozen opzet in zijn werking ook effectief is.</p> |

20. Voldoen aan normen 3 en 51, dan wel gemotiveerd in het jaarverslag 2016 melden waarom het fonds daarvan afwijkt. Zie opmerkingen in Checklist Code Afgerond. Pensioenfondsen. Zie opmerking onder punt 2. Afgerond.
21. Waar mogelijk normenkaders creëren op basis waarvan besluitvorming (achteraf) kan worden getoetst. Het bestuur wil per situatie bepalen of er reden is om in te grijpen of niet. Daarbij hanteert het bestuur het principe van “actie, tenzij”. Dit is lastig in normenkaders vast te leggen. Zie opmerking onder punt 12. De VC verwijst hierbij naar haar opmerkingen onder punt 12.
22. Als bestuur nog eens reflecteren op de toegevoegde waarde van externe expertise in bestuursvergaderingen en bij zelfevaluaties. Het bestuur houdt vast aan het model waarbij externe expertise voornamelijk in de commissies wordt ingebracht. Voor zelfevaluaties wordt geregeld externe expertise ingezet. Bij de voorbereiding van de afgelopen zelfevaluatie is gebruik gemaakt van externe expertise. Tevens is de adviserend actuaris aanwezig bij de vergaderingen van de CPB. Afgerond. De VC onderkent de stappen (adviserend actuaris, inschakelen Mercer bij bijeenkomst 6 juni jl.) die zijn genomen. Met betrekking tot het inschakelen van een externe partij bij de bestuurlijke zelfevaluatie heeft het bestuur nader beleid geformuleerd (zie punt 2).
23. Bij het niet overnemen van een advies van het VO de beweegredenen daarvoor goed onderbouwen. Hier zal aandacht aan worden besteed. Overigens is slechts één keer van het advies van het VO afgeweken. Afgerond. Het bestuur had naar de mening van het VO onvoldoende onderbouwing verstrekt bij de omzetting van de pensioenrichtleeftijd naar 68 jaar. Het Bestuur heeft daar vervolgens adequaat op gereageerd.
24. Openstaande aanbeveling eerste visitatie: Periodiek meten van de toegevoegde waarde m.b.t. het totale beleggingsrendement en de gekozen opzet van het beleggingsproces. Eerste opzet van een document m.b.t. de relatie tussen risico-kosten-rendement is besproken in BAC en ARC. Hier zal een vervolg aan worden gegeven, meer toegespitst op de probleemstelling. Actie loopt. Aanvulling 20-11-2017: update van het document staat gepland voor de ARC-vergadering in december en zal daarna voor het bestuur worden geagendeerd. De VC waardeert het dat het onderwerp op de agenda staat, maar is van mening dat de voortgang sneller had gekund, gezien de reeds eerder regelmatig gedane aanbeveling van het VC.

- | | | |
|---|--|--|
| <p>25. Openstaande aanbeveling eerdere visitatie:
Aandacht voor de verandercapaciteit en de IT van AZL om te borgen dat komende veranderingen/-problemen voldoende adequaat en tijdig ter hand kunnen worden genomen.</p> | <p>Dit punt is met AZL besproken. AZL komt hier op terug. ICT-aspecten zijn een aantal keren met AZL besproken. Een aantal concrete punten komt terug in de ARC-vergadering. Voorlopig geen nadere actie nodig. Permanent punt van aandacht.
Aanvulling 20-11-2017: punt is expliciet opgenomen in het PvE voor de contractverlenging.</p> | <p>Afgerond, dit is adequaat meegenomen in het masterplan bij de contractverlenging en wordt ook verder afgedwongen in de afspraken tot verdere efficiency</p> |
| <p>26. Openstaande aanbeveling eerdere visitatie:
De doorlooptijd van veranderingen in beleid en beleggingsproducten is niet erg kort te noemen (“time to market”).</p> | <p>Punt blijft ook een aandachtspunt voor het bestuur. Permanent punt van aandacht.</p> | <p>Dit blijft een aandachtspunt.</p> |

Oordeel

Het bestuur heeft in het jaarverslag 2016 de samenvatting van de bevindingen van de VC en de reactie van het bestuur daarop gepubliceerd. De meeste aanbevelingen zijn opgevolgd dan wel zijn gepland om in 2018 tot uitvoering en afronding te komen. Een aantal aanbevelingen verdient toch nog meer en scherpere opvolging.

Aanbeveling

De VC beveelt aan:

- de volgende aanbevelingen vooralsnog op de bevindingenlijst te houden; 2, 3, 12, 15, 23, 24 en 26. Deels kunnen ze worden samengevoegd, al dan niet vanwege herhaalde opmerkingen, met de aanbevelingen uit dit rapport

Bijlage 1. Door het pensioenfonds verstrekte informatie

Visitatierapport 2016
Informatie over missie, visie en risicohouding
Statuten
Pensioenreglementen
ABTN
Uitvoeringsovereenkomsten
Taakomschrijving compliance officer
Reglementen bestuur, VO, VC en beleggingscommissie
Mandaatregeling dagelijks bestuur
Rooster van aftreden bestuur
Directiestatuut
Profielbeschets bestuursleden

Notulen bestuur, ARC, BAC, CPB, Ethische commissie, PEC, en VO

Haalbaarheidstoets, ALM-studie, herstelplan
Uitbestedingsdocumentatie: contracten en performance-rapportages
Risicorapportages

Jaarverslag 2016
Accountantsrapport 2016
Actuariële rapporten 2016
DNB-verslagstaten 2017
Begroting uitvoeringskosten 2017
Jaarplan 2017

Correspondentie DNB
Correspondentie AFM
Adviesaanvragen en adviezen VO

Communicatiebeleid
Startbrief, voorbeeld-UPO's, brochure pensioenregeling
Geschiktheidsplan/matrix
Communicatieplan
Beleggingsplan
Continuïteitsplan in geval van calamiteit
Diversiteitsbeleid: niet aanwezig
ICT-beleid
Gedragscode
Klokkenluidersregeling
Klachten- en geschillenregeling
Vergoedingsregeling bestuur en VO: niet aanwezig

Analyse Code Pensioenfondsen

Bijlage 2. Normen voor het 'in control' zijn

Voor intern toezicht organen (en DNB) is één van de belangrijkste vragen of het bestuur 'in control' is. Het uitwerken van een intern 'in control'-statement door het bestuur vergemakkelijkt een goede verantwoording aan belanghebbenden (en dus ook aan het intern toezicht). Daarnaast draagt het bij aan bewustwording en signaleren van eventuele aandachts- en verbeterpunten voor interne beheersing. De volgende normen kunnen van belang zijn voor het 'in control' zijn:

1. Missie, strategie en beleid

- a. Het fonds weet waar het heen wil en er is een duidelijke (uitgeschreven) toekomstvisie
- b. Er wordt een SWOT-analyse toegepast
- c. De regeling is orde en stabiel
- d. De premie is kostendekkend en de financiering is toekomstbestendig
- e. Het bestuur heeft inzicht in mogelijke fond specifieke demografische ontwikkelingen
- f. Het herstelplan (indien aanwezig) en het crisisplan zijn realistisch en haalbaar

2. Uitvoering en inrichting

- a. De uitvoering is op orde, beheersbaar en wordt goed gemonitord
- b. Er is een effectief uitgevoerd integriteitsbeleid
- c. Er is een adequate deskundigheidsbevordering
- d. De bedrijfsvoering is doelmatig en efficiënt
- e. Het besluitvormingsproces, inclusief evenwichtige belangenafweging, is adequaat
- f. Het risicomanagement is volwassen en verankerd in de organisatie
- g. De governance functioneert goed

3. Beleggingen

- a. De beleggingsmandaten zijn op orde en in overeenstemming met de beleggingsovertuigingen
- b. De beleggingsrapportages zijn op orde en adequaat
- c. Taak- en verantwoordelijkheidsverdeling zijn op orde
- d. Er bestaat een goed onderbouwde risicohouding
- e. De beleidsruimten zijn afgebakend
- f. Er is een in de organisatie verankerd proces voor selectie, monitoring, etc. van vermogensbeheerders

4. Beheersing en stabiliteit

- a. Er vindt integraal balansmanagement plaats
- b. Het bestuur heeft inzicht in de effecten van (niet-parallelle) verschuivingen van de yieldcurves
- c. Er is een analyse van de ontwikkeling en volatiliteit van de dekkingsgraad
- d. Er worden periodiek gevoeligheidsanalyses en stresstesten uitgevoerd

5. Fondsdocumenten

- a. Er bestaat een goede vastlegging van de inrichting van het pensioenfondsbestuur (PFG-Handboek, AO/IC)
- b. Er is een transparante uitvoeringsovereenkomst
- c. De fondsdocumenten zijn adequaat en actueel
- d. Er zijn goede overeenkomsten van uitbesteding
- e. Er is een beleidsjaarplan en er vindt kostenbewaking plaats
- f. Er is een verklaring inzake beleggingsbeginselen
- g. Er zijn periodieke beleggingsrapportages
- h. Het bestuur ontvangt rapportages over de pensioenuitvoering en over het vermogensbeheer
- i. Er is een actuele risicomix

6. Contracten en communicatie

- a. Er zijn korte lijnen met de werkgever en deelnemers en er kan snel geschakeld worden
- b. Er is een duidelijke houding van sponsor en de sociale partners met goede afbakening van de beleidsruimten
- c. De communicatie is op orde met vastgelegd beleid, goede infrastructuur en adequate toepassing

7. Externe factoren

Het bestuur heeft oog voor:

- i. Handelingen wetgever
- ii. Handelingen toezichthouders
- iii. Fiscale maatregelen
- iv. Economische ontwikkelingen