

Aan
Bestuur Stichting Pensioenfonds TNO

Datum
6 december 2010

Onderwerp
Rapport over de visitatie uitgevoerd in 2010

Kenmerk
RV-V004-2010

Geacht Bestuur,

De commissie heeft het genoegen u hierbij het rapport van de door de commissie in 2010 uitgevoerde visitatie aan te bieden. In het rapport zijn opgenomen: het proces van de visitatie, de doelstelling, en een toelichting op de bevindingen. Dit rapport is in concept besproken met uw voorzitter op 26 november 2010. Deze bespreking heeft geleid tot enkele correcties en redactionele aanpassingen.

1. Het visitatieproces

De commissie stelde een plan van aanpak op met daarin een leidraad voor het proces en de doelstelling ervan. Dit plan van aanpak is in de bestuursvergadering van 16 september 2010 besproken en op een aantal punten aangepast. Op 12 oktober heeft een gesprek plaats gevonden met de heer Dirks voor verdere afstemming. Het Bestuur zou het op prijs stellen als naast de door de commissie genoemde punten ook het beleggingsbeleid en het toekomstig pensioencontract aan de orde zouden komen.

De online bestuurdershoek is niet beschikbaar. De commissie heeft naast een aantal stukken in hard copy ook stukken ontvangen op disk.

Het proces zelf verliep als volgt: De commissie nam in eerste instantie kennis van de beschikbaar gestelde documenten en verslaglegging. Op basis van de informatie heeft de commissie overleg gevoerd en de aanvullende informatiebehoefte bepaald. Naast de schriftelijk aangeleverde informatie heeft de commissie gesprekken gevoerd met de adviserend actuaris, Bestuursleden, leden van het Verantwoordingsorgaan en leden van de Deelnemersraad en de directie. Ook heeft er een gesprek plaatsgevonden met een extern adviseur van de BAC.

De commissie spreekt haar waardering uit over de adequate en proactieve manier waarop het Bestuur en de directie de commissie heeft geïnformeerd tijdens het proces en over de wijze waarop zij door de ambtelijk secretaris is ondersteund bij haar werkzaamheden.

2. Doelstelling

Het doel van de visitatie is een oordeel uit te spreken over:

- De beleids- en Bestuursprocedures en –processen.
- Het systeem van checks en balances binnen het fonds.
- De wijze waarop de uitvoering van de regeling wordt aangestuurd.
- Hoe het Bestuur omgaat met de risico's op langere termijn.

De commissie richt zich hierbij op de ten tijde van de visitatie bestaande organisatie, processen en procedures, en op de wijze van totstandkoming van het staande beleid en doet geen uitspraak over het verleden of over een bepaalde periode.

3. Het Bestuur en het pensioenfonds in zijn context

Het fonds voert een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie uit voor TNO, dochterondernemingen, afgescheiden ondernemingen en Marin. Daarnaast voert het fonds een pensioenspaarregeling en een overgangsregeling pensioenspaarreglement uit.

In 2007 hebben de werkgever en de COR overeenstemming bereikt over de wijziging van de bestaande eindloonregeling in een middelloonregeling; een middelloonregeling met een extra opbouw voor het ouderdomspensioen van 0,5%, dat kan worden uitgeruild voor een partnerpensioen. Op basis van een toen uitgevoerde ALM studie en continuïteitsanalyse zijn premie- en indexatiestaffels door het Bestuur vastgesteld, welke in de regeling en uitvoeringsovereenkomst zijn opgenomen. Het afgelopen jaar heeft het Bestuur, mede naar aanleiding van het rapport Goudswaard, een commissie Toekomstig Pensioencontract ingesteld. Deze commissie heeft diverse onderwerpen in kaart gebracht. Uit het onderzoek blijkt dat door de vergrijzing (de toename van de levensverwachting) en de hierbij behorende andere actuariële factoren de uitruil van het ouderdomspensioen tegen een partnerpensioen kan leiden tot een partnerpensioen dat beduidend hoger is dan het ouderdomspensioen. Dat is niet de bedoeling geweest. Het Bestuur heeft met sociale partners besproken om de regeling op dit punt met terugwerkende kracht aan te passen. De extra opbouw voor het ouderdomspensioen vervalt en het partnerpensioen wordt weer op opbouwbasis verzekerd.

Het Bestuur is voornemens de commissie nader te laten kijken naar de defined ambition regeling(en) en zogenoemde combi contracten als de maatschappelijke discussie iets verder is. De Visitatiecommissie ondersteunt deze zienswijze.

Aan de communicatie blijft het fonds grote aandacht besteden. Er zijn roadshows geweest; er verschijnen drie pensioenkranten per jaar en er is een lekenpanel dat de brochures toetst.

Leden van Deelnemersraad en Verantwoordingsorgaan krijgen evenals leden van het Bestuur voldoende ruimte van de werkgever voor hun werkzaamheden en opleiding. Het Bestuur wordt geadviseerd door de Beleggingsadviescommissie (BAC), waarin drie externe deskundigen zitting hebben.

De derisking van het fonds, waartoe besloten was na overleg met de externe manager, begin 2008 was qua timing goed. Ook de renteafdekking van 50% naar 75% heeft goed gefunctioneerd. Toch verplichtte de lage dekkingsgraad eind 2008 het fonds om

een herstelplan in te dienen. Omdat de dekkingsgraad eind 2009 boven de 105% was, is er geen sprake meer van dekkingstekort. Wel is nog sprake van reservetekort.

In 2009 is verder invulling gegeven aan het beleid met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Beleggen, mede door de adviezen van de ethische commissie. Om te meten waar het fonds staat is in 2009 meegedaan aan een onderzoek van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. Deze vereniging vergeleek en beoordeelde het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid van 43 pensioenfondsen en verzekeraars. Het pensioenfonds TNO scoorde in het midden, boven de vergelijkbare groep van ondernemingspensioenfondsen met de zelfde omvang.

4. Bevindingen

Bestuur

- Het Bestuur heeft over 2009 een zelfevaluatie gehouden. Nadat de zelfevaluatie besproken is, zijn de bevindingen getoetst aan een drietal belangrijke bestuursbesluiten, te weten de Premievaststelling 2009, de Evaluatie BAC en het besluit Voorziening VPV verlies op sterfte. Het Bestuur beschouwt zichzelf 'in control'. Aangetekend wordt dat sommige bestuursleden vertrouwen op de referenten voor deskundigheidsgebieden die zij zelf niet overzien. Men vindt het proces van besluitvorming wel voor verbetering vatbaar. De relatie met de Deelnemersraad was in het verleden niet eenvoudig, maar is sterk verbeterd. Als de Visitatiecommissie kijkt naar de wijze waarop de zelfevaluatie is uitgevoerd, heeft zij daar bewondering voor. Het Bestuur weet zijn sterke en zwakke punten te benoemen. De deskundigheidsmatrix, zoals opgenomen in de ABTN, ziet er prima uit. Door de zelfevaluatie is de verdeling van de referentschappen bijgesteld. Referenten zijn in de beleidsvoorbereiding zeer belangrijk. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor het hebben van een volledig overzicht van de beschikbare informatie en een scala van beleidsopties. Af en toe is dit nog onvoldoende. Het voltallige Bestuur blijft deelnemen aan cursussen om zo de deskundigheid te verhogen. Risicobeheer, zowel op vermogensgebied als op het gebied van de pensioenadministratie, blijft aandacht vragen.
- Zelfevaluatie functioneren van de Beleggingsadviescommissie (BAC). Uit de zelfevaluatie komt naar voren dat het kennisniveau naar de beleving van de leden zeer uiteen loopt. De inbreng van de externe BAC-leden is van groot belang bij het voorbereiden en uitvoeren van de beslissingen. Niet altijd kunnen alle bestuursleden in de BAC volgen wat er besproken wordt. De overdracht van informatie en afwegingen van de BAC naar het Bestuur kan volgens de BAC en het Bestuur beter. Afgesproken is dat bij elke bestuursvergadering het verslag van de BAC op de agenda van het Bestuur staat.

Processen en procedures

- De nieuwe governancestructuur is geïmplementeerd. Men weet de verantwoordelijkheden goed te benoemen. De werknemersleden in het Verantwoordingsorgaan, zitten ook in de Deelnemersraad. Soms is de scheidslijn niet helemaal helder. De Deelnemersraad heeft het gevoel dat het fonds een bekwaam Bestuur heeft. Zij kunnen dat niet met feiten staven. Het Verantwoordingsorgaan zou met het Bestuur moeten overleggen over (het rapport van) de Visitatiecommissie. Dit is bij het Verantwoordingsorgaan niet bekend. De commissie

adviseert het Bestuur de organen te ondersteunen bij hun rol zolang de huidige structuur van toepassing is.. Het proces blijft moeizaam, omdat ook vanuit de overheid er waarschijnlijk wijzigingen zullen worden voorgesteld in de governance structuur.

- De fondsdocumenten zijn compleet en van goede kwaliteit.

Vermogensbeheer

- De uitvoering van het vermogensbeheer is volledig uitbesteed. Bij het Bestuur liggen het bepalen van de risk appetite de vaststelling van het beleggingsbeleid, het bepalen van de normportefeuille en de monitoring functie. Het Bestuur steunt hierbij op Black Rock als lead overlay en risk manager. De selectie van de managers is gemandateerd aan de directie onder voorwaarde van advisering door de BAC. Randvoorwaarden voor deze vorm van uitbesteding zijn: heldere afspraken over verwachtingen, de juiste rapportages en het 'vermogen' om als Bestuur juist aan te sturen dan wel te managen. Hiertoe is het noodzakelijk om op een geaggregeerd niveau inzicht te krijgen in de prestaties van de afzonderlijke vermogensbeheerders en hun prestatie te meten ten opzichte van de aan hen meegegeven risicobudgetten en benchmarks. Tevens dienen de prestaties van het vermogensbeheer gerelateerd te worden aan de strategische doelstellingen van het fonds. Het nieuwe systeem van beheer, inclusief de nieuwe midoffice functie bij de Uitvoeringsorganisatie Vermogensbeheer, werkt nog te kort om tot een definitief oordeel te komen. Op basis van de nu beschikbare informatie stelt de commissie vast dat er op een zorgvuldige wijze voor een gedegen opzet is gekozen, die voldoende stabiel is.
- Het Bestuur wordt bij beleggingsbeslissingen geadviseerd door de Beleggingsadviescommissie (BAC). Sinds kort worden de verslagen van de BAC geagendeerd in de bestuursvergadering. Het kennis nemen van discussie over voor en tegen van bepaald beleid kan het inzicht van het Bestuur vergroten. Ook de conclusies en advies van de BAC naar aanleiding van de rapportage over de performance van vermogensbeheerders, wordt in het Bestuur besproken.
- Het blijkt soms lastig om voor bepaalde producten een goede risicoanalyse te maken. Vroeger was weleens een overweging: andere (grotere) fondsen beleggen er ook in, dus zal het wel goed zijn! Het Bestuur is zich er nu van bewust dat risicoanalyse vooraf altijd dient plaats te vinden. Waar deze risicoanalyse in het verleden onvoldoende heeft plaatsgevonden, loopt het fonds het risico dat daardoor averij ontstaat. Dat is in het verleden gebeurd, maar het bewustzijn ten aanzien van risico's is inmiddels sterk verbeterd.

Beleggingsbeleid

- In januari 2010 heeft de commissie Frijns een rapport uitgebracht waarin een aantal adviezen zijn gegeven voor de wijze waarop de besturing van pensioenfondsen verbeterd kan worden. Mede tegen de achtergrond van deze adviezen hebben wij de gang van zaken bij het TNO pensioenfonds geanalyseerd. Ook hebben wij de standpunten van DNB met betrekking tot met name het risicomanagement alsmede de deskundigheid van de bestuurders en leden van adviesorganen bij de navolgende beschouwing betrokken.
- De uitvoering van het vermogensbeheer is, zoals reeds werd opgemerkt, volledig uitbesteed, zij het dat het fonds wel zelf het beleggingsbeleid inclusief risk

appetite en de normportefeuille vaststelt, de keuzes voor de externe asset managers maakt en de externe managers monitort, waarbij het bestuur gekozen heeft voor een gedeeltelijk fiduciair management in de vorm van een externe lead overlay en risk manager (BlackRock). Het Bestuur laat zich bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleggingsbeleid adviseren door de Beleggingsadviescommissie. In deze commissie zitten naast eigen bestuurleden ook drie externe deskundigen. Met een van deze deskundigen hebben wij gesproken. Ook is gesproken met andere leden van de BAC die ook in het Bestuur zitten.

- Hoewel er sprake is (nagenoeg) van volledige uitbesteding, dient het Bestuur op basis van de huidige wet- en regelgeving wel in voldoende mate in control te zijn. Dit nemen wij mee bij het geven van ons advies.
- De externe lead overlay en risk manager is BlackRock. Het mandaat van deze beheerder wordt mede aan de hand van de ALM studie bepaald. Dit is een essentiële stap in de beleidscyclus, omdat het Bestuur – in het licht van de uitkomsten van de ALM – bepaalt wat haar risk appetite is. Bij het bepalen van deze risk appetite overweegt het Bestuur onder ideale omstandigheden welke risicobereidheid zij heeft, gegeven de effecten van de genomen risico's op de dekkingsgraad. Als inzichtelijk is gemaakt wat in verschillende scenario's de dekkingsgraad is, kan het Bestuur bepalen hoe het beleid geïmplementeerd wordt. Wij hebben de indruk gekregen dat het Bestuur de uitgangspunten van de ALM op een realistische wijze bepaalt. Het analyseren van de effecten van bepaalde beleidskeuzes is naar onze opvatting voor verbetering vatbaar. Hoewel er kennelijk wel over bepaalde keuzes wordt gesproken binnen het Bestuur zou de vastlegging van de overwegingen die leiden tot bepaalde beslissingen beter kunnen. Met name de beslissingen ten aanzien van het balansbeheer, die gevolgen hebben voor de dekkingsgraad, kunnen beter in het totale proces ten aanzien van risicobeheer worden verwerkt.
- Naar onze opvatting moet het Bestuur derhalve meer aandacht besteden aan het bepalen van haar risicobereidheid. Voorts zou het Bestuur deze bereidheid duidelijker – in kwantitatieve termen – moeten vastleggen. Dan wordt duidelijk wat het exacte mandaat is in termen van te nemen risico's. Uit de overgelegde stukken en in de gevoerde gesprekken wordt niet echt goed duidelijk hoe de processen verlopen en wat de afwegingen zijn. Het is wel duidelijk dat het Bestuur zich over deze zaken buigt.
- Een belangrijk onderdeel is het meten van de feitelijk gelopen risico's. In de eerste plaats gaat het dan om de risico's die binnen de beleggingsportefeuille worden gelopen. Het gaat hierbij om de vraag hoe de risico budgetten in de onderscheidene mandaten optellen tot de risicobereidheid die het Bestuur heeft vastgesteld. In de tweede plaats gaat het om de risico's in relatie tot de (reële) verplichtingen. Een belangrijke schakel in het gehele proces van risicobeheer is het balansmanagement dat wordt gevoerd met het oog op het beheren en beheersen van het rente- en inflatierisico.
- Uit de documentatie wordt wel duidelijk dat de externe bewaarder het risico meet en een tracking error berekent. De BAC en het Bestuur ontvangen een herstelplan monitor van Ortec. De risicorapportages van BlackRock worden in de BAC besproken. Naar onze opvatting is er niettemin sprake van een smalle basis om het risico te meten. In de praktijk zijn er meer – en betere – metho-

des om het risico te meten. Daarbij valt te denken aan bijvoorbeeld een VaR. Naar onze opvatting is hier inhoudelijk ruimte voor verbetering. Ook aan de proceskant zien we in het licht van de adviezen van de commissie Frijns en de verscherpte opstelling van de externe toezichthouder mogelijkheden tot verbetering.

- Het lijkt best practice te worden dat de bepaling en beheersing van de risico's in een aparte functie belegd worden. Het fonds is reeds bezig een aantal veranderingen door te voeren. Het verdient aanbeveling om deze veranderingen op korte termijn gestalte te geven.
- In het kader van een fiduciaire relatie met de beheerder verandert de rol van de Uitvoeringsorganisatie Beleggingen (UB) en de BAC. De UB en de BAC krijgen een zwaardere rol bij het monitoren van de externe beheerder en het beoordelen van het beleid in termen van risicobeheer. Ook dient de BAC zich meer als een countervailing power op te stellen. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de externe leden van de BAC zich bewust zijn van deze veranderde rol. Het is ons niet geheel duidelijk geworden hoe de interne leden van de BAC tegen hun veranderde taak aan kijken. Uit de gesprekken en verslagen blijkt dat de aandacht van de interne leden meer uitgaat naar het te behalen rendement en minder is gericht op het risicobeheer en de taak van de BAC op dit vlak.
- Binnen het geheel van de activiteiten van een pensioenfonds is de keuze voor een specifieke beheerder niet van doorslaggevend belang voor de resultaten, c.q. de ontwikkeling van de dekkingsgraad. Andere beslissingen, zoals de keuze voor een bepaalde asset mix en het balansbeheer zijn van groter gewicht.
- Het fonds beheert en beheerst aan haar verplichtingen gerelateerde risico's, te weten het rente en inflatierisico. Daartoe (kunnen) posities in derivaten worden ingenomen. Ook bij het vermogensbeheer spelen overwegingen ter zake van het rente- en inflatierisico een rol. Het Bestuur is zich bewust van de gevolgen van de diverse beleidsopties voor het totale risicoprofiel op de korte en de lange termijn. Het weegt de verschillende opties goed af en laat zich daarbij ter zijde staan door kwalitatief goede adviseurs.
- Naar onze opvatting kan er op het terrein van een geïntegreerde monitoring van de gehele keten van de risico's nog een verdere stap worden gezet. De beleggingsrisico's en de uit het balansbeheer voortvloeiende risico's worden nog niet in een samenhangende rapportage gepresenteerd. Als dat wel gebeurt, dan kan het Bestuur de betere afwegingen maken en de risico's beter beheersen. Tot versterking van de midoffice is inmiddels besloten. Een geïntegreerde rapportage van de risico's zal leiden tot een beter inzicht in de effecten van de gemaakte beleidskeuzes.

Toekomstig Pensioencontract

- Het Bestuur heeft een Tijdelijke Commissie Toekomstig Pensioencontract ingesteld. Deze commissie heeft de opdracht het in kaart brengen van externe en interne factoren en hun invloed op de pensioenpremie en de pensioenregeling, evenals het generen van opties voor de premie- en het toeslagenbeleid. Het Bestuur heeft de veranderingen die zij ziet aankomen door de vergrijzing van het bestand en het pensioenakkoord van sociale partners, onder andere verhoging van de pensioenleeftijd, voortvarend opgepakt. Uiteraard gaan sociale

- partners over de inhoud van de regeling, maar het Bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van de regeling, zowel wat betreft kosten als de indexatie.
- Uit de Commissie komt een aantal aanbevelingen voor, die het Bestuur zal gaan voorleggen aan sociale partners. De belangrijkste is de wijziging van de financiering van het partnerpensioen. Met ingang van 2002 wordt het partnerpensioen verzekerd op risicobasis; er wordt een 0,5% hoger ouderdomspensioen opgebouwd dat kan worden omgezet in partnerpensioen. Doordat deelnemers steeds langer leven zijn de actuariële factoren aangepast. Door deze aanpassing kan het voorkomen dat na omzetting het partnerpensioen (fors) hoger wordt dan het ouderdomspensioen; dat is nooit de bedoeling geweest. Het Bestuur heeft de sociale partners voorgesteld om deze aanpassing met terugwerkende kracht ongedaan te maken. Een bijkomend voordeel is dat dit de premiestijging nivelleert. Communicatie hierover naar de deelnemers is zeer belangrijk.
 - Andere aanbevelingen zijn de basis waarop de premie berekend wordt aan te passen. Het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd conform voorstel uit het pensioenakkoord van sociale partners in de Stichting van de Arbeid. Door het nieuwe kabinet is het pensioenakkoord nog niet volledig overgenomen, zodat de contouren nog niet vaststaan.
 - Het Bestuur neemt de ABP-regeling als benchmark
 - De verdeling van de risico's moet helder verwoord worden in het pensioencontract. Nu is niet gespecificeerd wat er gebeurt bij een (zeer) lage dekkingsgraad, maar ook niet op welke wijze eventuele tekorten uit het verleden worden weggewerkt of aan wie de voordelen van een extra hoge dekkingsgraad toekomen.
 - Ook een andere risicoverdeling tussen werkgever en werknemer wordt niet uitgesloten, contractvormen zoals Defined Contribution en Defined Ambition kunnen dan aan de orde komen. Ook sluit het Bestuur niet uit dat het zogenoemde generatiebewust beleggingsbeleid aan de orde komt. In dit verband wil de Visitatiecommissie erop wijzen dat bij beleggingen rekening houden met de verschillende doelgroepen niet altijd gunstig is voor de betrokkenen. Juist door de integrale benadering van de beleggingen zou er een hoger rendement gehaald kunnen worden en is de kans op indexatie over het algemeen hoger. De Visitatiecommissie wil het Bestuur erop wijzen dat communicatie dan nog belangrijker wordt.

Communicatie

- Het Bestuur geeft ruim aandacht aan de communicatie. Het Bestuur probeert steeds, actief het pensioenbewustzijn van de deelnemers te bevorderen. De afgelopen periode zijn er 24 roadshows gehouden, deze zijn bezocht door 535 personen, zo'n 10% van het actieve bestand. De betrokkenheid van de deelnemers blijft volgens het Bestuur achter. De reactie van de aanwezigen was overwegend positief op de roadshows. Wel waren er kritische punten: men vond dat de UPO's te summier werden uitgelegd; het beleggingsbeleid van de TOP-regeling riep veel vragen op; evenals de risico-ontwikkeling van het fonds ten opzichte van de indexatie (inflatie) van het pensioen.
- Een herhaling van de Roadshow in 2011 of 2012 wordt niet voorzien. Het bereik zal naar verwachting lager zijn (de geïnteresseerde deelnemer is reeds

- geweest). Meer voor de hand ligt te zijner tijd het aanschuiven bij een voorlichtingsronde van sociale partners in relatie tot wijzigingen in het pensioencontract. Ook is een vervolg denkbaar op introductiedagen, in de vorm van een op de voorlichting van de HR-afdeling van de werkgever aansluitende presentatie.
- Follow up in een persoonlijk gesprek is de meest geëigende vorm om in verschillende behoeften te voorzien, maar kent uiteraard zijn randvoorwaarden en grenzen voor wat betreft de inzet van het bureau. Persoonsgerichte informatievoorziening is zeker ook een taak voor TNO-HR.
 - Er is een klantenpanel/lekenpanel ingericht om de communicatie-uitingen te beoordelen. In oktober 2008 is een nulmeting is verricht. Het Bestuur wil meten of de communicatie-inspanningen effectief zijn. Het Bestuur heeft besloten om een life events benadering te gaan kiezen. De documentatie is/moet daarop worden aangepast. Mogelijk is er in 2011 weer een klanttevredenheidsonderzoek. De nieuwe brochures zijn getoetst door een lekenpanel. De brochure echtscheiding is door 5 deelnemers getoetst en de brochure TOP door 4 deelnemers. Een deelname van 5 resp. 4 deelnemers kan niet direct representatief genoemd worden. Er kan dan ook geen betrouwbare conclusie uit getrokken worden. Het Bureau Taal heeft met een testpanel de documentatie laten beoordelen op taalduidelijkheid. In het testpanel zaten 5 deelnemers, waarvan 2 van de Deelnemersraad. Deze twee konden de tekst begrijpen. De hoogopgeleide deelnemer ook nog, de andere twee hadden meer moeite. Conclusie van Bureau Taal is ook dat het testpanel niet representatief was en er dus geen betrouwbare conclusies kunnen worden getrokken uit deze steekproef. Wel laat de test zien dat een hoog taalniveau en kennis van het onderwerp helpen om de tekst te begrijpen.

Regelmatig toetsen kan een goed middel zijn om te beoordelen of de informatie begrijpelijk en helder is. De pensioenkrant van december 2009 met daarin "Wat weet jij over je pensioen" maakt nog melding van de 0,5% extra ouderdomspensioen. De wijziging van de opbouw van 0,5% extra ouderdomspensioen naar een partnerpensioen op risicobasis wordt sinds 25 november jl. op de website vermeld. Ook is er eind november begin december een nieuwe pensioenkrant verspreid met daarin uitleg over de wijziging. In de pensioenkrant staat een schema vermeld met de situatie vóór 2002 resp. ná 2002. De vraag die dan opkomt is: en de situatie in 2002? Duidelijker zou zijn te vermelden de situatie tot (01-01-) 2002 en de situatie vanaf (01-01-) 2002. Ook de opmerking : "met name alleenstaanden kunnen hiervan gebruik maken" (uitruil van partnerpensioen naar OP dus) Waarom? Gehuwden kunnen toch ook gebruik maken van de uitruil mogelijkheid, bijv. als beide een goed pensioen hebben en het partnerpensioen niet echt nodig hebben na overlijden van de partner, dan is door de uitruil in de periode dat beide nog vitaal zijn een hoger pensioen aanwezig.

Ook de beantwoording van de 4 vragen in de Taalkrant zijn niet allemaal even duidelijk. Bijvoorbeeld het antwoord op vraag 2: "op risicobasis wil zeggen dat alleen de partner van een overleden werknemer hiervoor verzekerd is." Hoezo overleden werknemer? Is het niet zo dat de partner dan niet meer verzekerd is, maar al een uitkering ontvangt! Zou de tekst niet moeten luiden: "op risicobasis wil zeggen dat bij overlijden van de werknemer de toeslag wordt uitgekeerd aan zijn partner." De aanvullende opmerking dat voor deze toeslag geen sprake is

van opbouw en dat dat de regeling goedkoper maakt, is juist. Begrijpen de deelnemers dit? Er is net uitgelegd dat de regeling voor het nabestaandenpensioen weer wordt omgezet in een opbouwregeling in plaats van op risicobasis, omdat dat de regeling goedkoper (minder duur) maakt.

Ook het antwoord op vraag 3 is niet echt duidelijk. "Uitruilen van het partnerpensioen kan pas vanaf 01-01-2002, omdat uitruil voor deze datum de regeling duurder maakt. Immers het moet worden uitgeruild voor een ouderdomspensioen en dat moet langer worden uitgekeerd, omdat we langer leven." De vragen die dit oproept zijn: waarom dan toch uitruil opgenomen in de regeling, als dit de regeling duurder maakt? (Wettelijk recht) Wordt bij de uitruil geen rekening gehouden in de uitruilfactoren dat we langer leven? De ware reden is dat er een wettelijke verplichting tot omzetting van het partnerpensioen in ouderdomspensioen (en eventueel andersom) geldt. Als omzetting voor het volledige partnerpensioen mogelijk zou zijn, kunnen ook alleenstaanden het deel van het partnerpensioen van voor 01-01-2002 omzetten in ouderdomspensioen. Nu hoeft dat niet te worden uitgekeerd, er is immers geen partner. Dus minder kosten voor het pensioenfonds.

De Visitatiecommissie adviseert het bestuur de communicatie-uitingen nog kritischer te (laten) beoordelen. Niet iedereen die de communicatie leest is betrokken bij het fonds en/of hoogopgeleid. Wij nemen aan dat ook de folder "Uw pensioen in het kort" van juli 2009 wordt aangepast.

Operationele Risico's

- Met behulp van FIRM is in 2009 een grondige risico analyse gemaakt. De verbeterpunten en acties zijn systematisch vastgelegd op basis waarvan acties en de te nemen maatregelen worden onderkend; zij zijn opgenomen in het Jaarplan 2010. Het Bestuur heeft 16 risicogroepen onderkend.

Verantwoordingsorgaan en Deelnemersraad

- Het Verantwoordingsorgaan is nu volledig ingericht en evenals de Deelnemersraad nog zoekende naar haar rol. De werknemersbestuursleden in het Verantwoordingsorgaan komen uit de Deelnemersraad. De mening is dat er veel overlap zit tussen het Verantwoordingsorgaan en de Deelnemersraad. Het Verantwoordingsorgaan komt 1 a 2 keer per jaar bij elkaar. De commissie is er niet van overtuigd dat zij haar rol dan goed kan spelen, echter omdat er een grote overlap is met de Deelnemersraad, zal het in de praktijk wel meevallen. Een zekere mate van deskundigheid op de verschillende beleidsterreinen, goed inzicht in (lopende) processen, de historische context en een gedegen aanpak zijn vereist voor een gefundeerd oordeel c.q. advies. De leden van de Deelnemersraad hebben diverse cursussen gevolgd en hebben de indruk dat zij de zaken nu wat gaan overzien.
- De commissie beveelt aan dat (een delegatie van) het Bestuur met een zekere regelmaat overleg blijft voeren met beide organen, zolang ze niet zijn samengevoegd, om eventuele misverstanden in een vroeg stadium te voorkomen.

Compliance

- Jaarlijks rapporteert het Nederlands Compliance Instituut over de naleving van de gedragscode aan het Bestuur. In maart 2010 heeft het Instituut gerapporteerd over 2009. Er zijn geen bijzonderheden te melden.
- In de loop van 2009 is een incidentenregeling en klokkenluidersregeling ingevoerd. Het NCI zal halfjaarlijks rapporteren over deze regelingen. Wij hebben nog geen rapportage gezien over deze nieuwe regelingen.

Deskundigheid

- De vereiste deskundigheid en de complexiteit nemen steeds toe. Daarmee ook de gevraagde (tijds)inspanningen. Alle bestuursleden hebben deelgenomen aan collectieve workshops. Alle bestuursleden zitten op deskundigheidsniveau 1; op deskundigheidsniveau 2 zitten ten minste twee bestuursleden, die dan ook als referent voor de diverse onderwerpen optreden.
- Referenten moeten naar onze opvatting wel hun verantwoordelijkheid nemen en vooraf voldoende kijken naar de voorstellen die op de bestuurstafel komen. Het beargumenteren van beleidsopties moet explicieter. Ook moet de motivering en de gemaakte beleidskeuze beter worden vastgelegd.
- De commissie adviseert de referenten speciaal hun kennis op hun specifieke gebied op peil te houden en vooraf de voorstellen voldoende te beoordelen en eventuele alternatieven goed zichtbaar te maken.
- Vast staat dat de motivering en de gemaakte beleidskeuze goed moeten worden vastgelegd, dit voorkomt problemen in de toekomst.

Conclusies en aanbevelingen

- Sinds de vorige visitatie in 2008 heeft het fonds meerdere zaken aangepakt om het functioneren verder te verbeteren. Wij noemen hierbij de risico analyse volgens Firm, deskundigheidsbevordering, review van de uitbestedingen, verbetering communicatie tussen BAC en Bestuur en studie over toekomstig pensioencontract.
- De aanbevelingen uit het visitatieverslag van februari 2009 zijn alle ter hand genomen en opgevolgd dan wel staan in het jaarplan dat zeer gedetailleerd planning van de werkzaamheden van het Bestuur, de commissies en het bureau beschrijft.

Het voltallige Bestuur blijft deelnemen aan cursussen om zo de deskundigheid te verhogen. Referenten zijn in de beleidsvoorbereiding zeer belangrijk. Zij zijn verantwoordelijk voor het hebben van een volledig overzicht van de beschikbare informatie en een scala van beleidsopties. De commissie adviseert de referenten speciaal hun kennis op hun specifieke gebied op peil te houden en vooraf de voorstellen voldoende te beoordelen en eventuele alternatieven goed zichtbaar te maken. De motivering en de gemaakte beleidskeuze moeten goed worden vastgelegd om problemen in de toekomst te voorkomen.

De commissie adviseert het bestuur de communicatie-uitingen nog kritischer te (laten) beoordelen. Niet iedereen die de communicatie leest is betrokken bij het fonds en/of hoogopgeleid. Wij nemen aan dat ook de folder "Uw pensioen in het kort" van juli 2009 wordt aangepast.

- De commissie adviseert (een delegatie van) het Bestuur zowel het Verantwoordingsorgaan als de Deelnemersraad te ondersteunen bij hun rol, zolang ze niet zijn samengevoegd. Het proces blijft moeizaam, omdat ook vanuit de over-

heid er waarschijnlijk wijzigingen zullen worden voorgesteld in de governance structuur.

- Het analyseren van de effecten van bepaald beleidskeuzes is voor verbetering vatbaar. Hoewel er kennelijk wel over bepaalde keuzes wordt gesproken binnen het Bestuur zou de vastlegging van de overwegingen die leiden tot bepaalde beslissingen beter kunnen.
- Het Bestuur moet meer aandacht besteden aan het bepalen van haar risicobereidheid. Voorts zou het Bestuur deze bereidheid duidelijker – in kwantitatieve termen – moeten vastleggen. Dan wordt duidelijk wat het exacte mandaat is in termen van te nemen risico's en hoe deze over de verschillende beleggingsmandaten worden verdeeld.
- De externe bewaarder meet het risico en berekent een tracking error. In de praktijk zijn er meer – en betere – methodes om het risico te meten. Daarbij valt te denken aan bijvoorbeeld een VaR. Ook aan de proceskant zien we in het licht van de adviezen van de commissie Frijns en de verscherpte opstelling van de externe toezichthouder mogelijkheden tot verbetering. De beleggingsrisico's en de uit het balansbeheer voortvloeiende risico's worden nog niet in een samenhangende rapportage gepresenteerd.
- De verdeling van de risico's moet helder verwoord worden in het pensioencontract. Nu is niet gespecificeerd wat er gebeurt bij een (zeer) lage dekkingsgraad, maar ook niet op welke wijze eventuele tekorten uit het verleden worden weggewerkt of aan wie de voordelen van een extra hoge dekkingsgraad toekomen.
- Risicobeheer, zowel op vermogensgebied als op het gebied van de pensioenadministratie, blijft aandacht vragen.

De Visitatiecommissie

Peter Dirks,
Jaap Koelewijn,
Ria Vedder

BIJLAGE

Zelfevaluatie van de Visitatiecommissie

De commissie heeft het proces en haar eigen functioneren geëvalueerd en heeft daaruit de volgende conclusies getrokken.

De visitatie was een tweede verkenning voor de Visitatiecommissie en voor het Bestuur. Ook hier een groeiproces. Het proces werd als plezierig en zinvol ervaren. De samenstelling van de commissie was goed en de onderlinge samenwerking was openhartig en stimulerend.

De gekozen aanpak werd als helder en effectief ervaren. De taken werden gezamenlijk opgepakt en volgens afspraak opgeleverd. Er werd voldoende tijd genomen door de commissie. De samenwerking met Bestuur, de directie en de ambtelijk secretaris was goed.

Of het rendement van de visitatie voor het Bestuur en de governance van het fonds als voldoende wordt ervaren moet blijken. De commissie hoopt dat de aanbevelingen een handvat bieden voor een plan van aanpak en de resultaten van de visitatie het Bestuur ondersteunen in het functioneren en een zeker 'comfort' geven. Van belang is daarbij ook hoe de toezichthouder met de uitkomsten om zal gaan.

De commissie heeft stilgestaan bij de vraag of deze vorm van intern toezicht (Visitatiecommissie) voor dit fonds de optimale aanpak is. De commissie concludeert nu dat visitatie voor het Bestuur en het fonds een goede aanvulling is.

Ook heeft de commissie stilgestaan bij het rooster van aftreden respectievelijk herbenoemen. Omdat de commissie is samengesteld voor alle pensioenfondsen binnen de Zuidhoorn Groep is niet duidelijk of een eventueel terugtreden van een van de commissieleden dan voor alle pensioenfondsen zou moeten gelden of alleen voor het pensioenfonds van TNO. Omdat nog niet alle pensioenfondsen meer dan één visitatie hebben gehad, zou wijziging bij alle fondsen kennisvernietiging zijn. Graag overlegt de commissie met het Bestuur over haar gedachten ten opzichte van het rooster van aftreden.



Verslag van de Visitatiecommissie

Het proces en de doelstelling

Tijdens de visitatie, die plaats vond in de zomer en het najaar van 2008, nam de commissie kennis van de beschikbaar gestelde documenten en verslaglegging. Daarnaast heeft de commissie gesprekken gevoerd met de accountant en de actuaris, bestuursleden, leden van het verantwoordingsorgaan, leden van de deelnemersraad en de directie.

Doel van de visitatie is een oordeel uit te spreken over de beleids- en bestuursprocedures en –processen, het systeem van checks en balances binnen het fonds, de wijze waarop de uitvoering wordt aangestuurd en hoe het Bestuur omgaat met de risico's op langere termijn. De commissie heeft zich hierbij gericht op de ten tijde van de visitatie bestaande organisatie, processen en procedures, en op de wijze van totstandkoming van het staande beleid en doet geen uitspraak over het verleden of over een bepaalde periode.

De commissie spreekt haar waardering uit over de adequate en proactieve manier waarop het bestuur en de directie de commissie heeft geïnformeerd tijdens het proces.

Samenvatting bevindingen

Het bestuur kenmerkt zich door grote betrokkenheid en staat open voor nieuwe ontwikkelingen. Binnen het bestuur zijn referenten aangesteld voor specifieke aandachtsgebieden. De zelfevaluatie was ten tijde van de visitatie nog niet voltooid.

De inrichting van de nieuwe governancestructuur is voortvarend opgepakt. De installatie van het Verantwoordingsorgaan en de Deelnemersraad heeft plaatsgevonden. Regelmatig overleg tussen bestuur en beide organen blijft van belang. De fondsdocumenten zijn compleet en van goede kwaliteit.

Het vermogensbeheer is volledig uitbesteed met uitzondering van de selectie van managers. Het nieuwe systeem van beheer werkt nog te kort om tot een definitief oordeel te komen. Op basis van de nu beschikbare informatie stellen we vast dat er op zorgvuldige wijze voor een gedegen opzet is gekozen, die voldoende stabiel is. De commissie adviseert het bestuur om de verslagen van de beleggingsadviescommissie en de rapportage van de vermogensbeheerders in de bestuursvergaderingen te agenderen om het inzicht van het totale bestuur te vergroten.

Het Bestuur geeft ruim aandacht aan de communicatie. Het Bestuur streeft actief de tevredenheid over de communicatie en het pensioenbewustzijn van de deelnemers te bevorderen. Een gedegen aanpak die door zowel fonds als werkgever gedragen wordt. Er is een klantenpanel ingericht om de communicatie-uitingen te beoordelen. Tevens is er een nulmeting verricht. Om te beoordelen of het pensioenbewustzijn toeneemt, zou regelmatig toetsen/meten een middel kunnen zijn.

Met behulp van FIRM is een risico analyse gemaakt. De commissie betreft een oordeel over de gevolgde procedure en de gemaakte afspraken bij de eerstvolgende visitatie.

Alle bestuursleden hebben in 2008 de kennisreflector ingevuld. Op basis hiervan en in het kader van specifieke deskundigheidsgebieden (referentschappen) zijn opleidingsbehoeften vastgesteld. De commissie zal de verdere uitvoering van het deskundigheidsbeleid in een volgende visitatie beoordelen.

De uitvoering is uitbesteed aan de directie en de vrij kleine uitvoeringsorganisatie. Door de beperkte omvang is de personele bezetting kwetsbaar. De continuïteit moet daarom een voortdurende zorg van het bestuur zijn en vergroot de noodzaak van deskundigheid bij het bestuur om in een voorkomend geval zelf de continuïteit van beleid te kunnen waarborgen.



Stichting Pensioenfonds TNO
Laan van Zuid Hoorn 165
Postbus 7018, 2280 KA RIJSWIJK

De commissie adviseert het bestuur om strategisch en fundamenteel, meer ruimte op de bestuursagenda te creëren, voor toezicht op de uitvoering en bij uitbesteding aan derden voor rapportages over de mate waarin aan de SLA wordt voldaan.

De visitatiecommissie

Peter Dirks,
Jaap Koelewijn,
Ria Vedder