

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

Opdrachtgever : Stichting Pensioenfonds TNO

Onderzoekperiode : november 2015 tot en met oktober 2016

Uitvoering : Visitatiecommissie Pensioenfondsen B.V. (VCP)

Visitatiecommissie : Dhr. mr. A.W.J. van Coberen
Mw. Mr. M. Meijer-Zaalberg
Dhr. drs. H.J.J. Debrauwer (voorzitter)

Datum : 14 maart 2017

Inhoud

Samenvatting voor het jaarverslag	3
1. Inleiding	6
1.1 Beschrijving van het fonds.....	6
1.2 Invulling intern toezicht.....	9
2. Opdracht	9
2.1 Algemene opdracht.....	9
2.2 Specifiek aandachtspunt.....	10
3. Werkwijze intern toezicht	10
3.1 Aanpak.....	10
3.2 Gesprekken.....	10
3.3 Gehanteerd normenkader.....	11
3.4 Wijze waarop het rapport tot stand is gekomen.....	11
4. Bevindingen, oordelen en aanbevelingen	12
4.1 Functioneren van de governance.....	12
4.2 Functioneren van het bestuur.....	14
4.3 Beleid van het bestuur.....	16
4.4 Algemene gang van zaken in het fonds.....	18
4.5 Adequate risicobeheersing.....	20
4.6 Evenwichtige belangenafweging.....	22
4.7 Communicatie.....	23
4.8 Naleving Code Pensioenfondsen.....	24
4.9 Cultuur en gedrag.....	26
4.10 Opvolging aandachtspunten van VO in jaarverslag 2015 en adviezen van VO in 2016.....	27
4.11 Opvolging eerdere aanbevelingen van intern toezicht.....	30
5. Ondertekening	35
Bijlage 1. Door het pensioenfonds verstrekte informatie	36
Bijlage 2. Normen voor het 'in control' zijn	37

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 november 2015 tot en met oktober 2016 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.

Het functioneren van de governance

De VC is van oordeel dat de organen van het fonds adequaat statutair verankerd zijn en de reglementen van het fonds, met uitzondering van het VC-reglement dat nog moet worden geactualiseerd, op orde zijn. De taakverdeling en de bevoegdheden zijn goed vastgelegd in de reglementen van de vaste bestuurscommissies en in de SLA met het bestuursbureau. De VC heeft vastgesteld dat het VO niet geheel tevreden is over de tijdigheid en de inhoud van de informatievoorziening. De VC beveelt aan om daarover met het VO afspraken te maken.

Het bestuur voert jaarlijks een zelfevaluatie uit. Norm 51 van de Code Pensioenfonds schrijft voor dat het bestuur één keer in de twee jaar een derde partij betreft bij de zelfevaluatie. In 2014 heeft dat plaatsgevonden, echter niet in 2016. De VC beveelt aan om de zelfevaluatie in 2017 onder begeleiding van een derde uit te voeren.

Het functioneren van het bestuur

De VC is van oordeel dat het bestuur en haar commissies het werk goed voorbereiden en weloverwogen, zorgvuldig, gedegen en planmatig ter hand nemen en uitvoeren.

Consequentie van deze professionele werkwijze is dat verandering en besluitvorming soms een wat langere doorlooptijd vergen. De tijdige opvolging van de voorzitter, om een adequate inwerkperiode te garanderen, ziet de VC als aandachtspunt voor het bestuur. De VC beveelt aan om de digitale bestuurdershoek inzichtelijker in te richten.

Het beleid van het bestuur

De VC is van mening dat het beleid van het bestuur, algemeen en op de specifieke beleidsterreinen goed geformuleerd en onderbouwd is. De VC beveelt aan de missie, visie en strategie van het fonds eensluidend in de diverse documenten op te nemen. Het beleidsdocument ICT dient op deelonderwerpen zoals cybercrime en cloud computing verder uitgeschreven en aangescherpt te worden. De VC beveelt aan het meest waarschijnlijke toekomstscenario voor het fonds te blijven monitoren en regelmatig te evalueren, mede omdat de opslag op de premie en voorzieningen voor excassokosten, die nu op een relatief laag niveau ligt, van het toekomstscenario wordt afgeleid.

Algemene gang van zaken in het fonds

De VC is van oordeel dat het bestuur 'in control' is. De VC is verheugd dat met name verdere veranderingen in de risicomanagementfunctie zijn doorgevoerd. De counter-vailingpower op het beleggingsgebied is versterkt. De VC beveelt aan tijdig te starten met de vernieuwing van het contract inzake administratieve dienstverlening, waarvan de contractduur eind 2017 afloopt, rekening houdend met hetgeen in de markt voor administratieve dienstverlening beschikbaar is aan partijen, diensten en tarieven.

Adequate risicobeheersing

De VC is van oordeel dat het fonds een goede invulling heeft gegeven aan het Integraal risicomanagement. Een en ander is goed gedocumenteerd. Taken en verantwoordelijkheden zijn belegd en periodiek worden de risico's herijkt. De rol van het ARC is hierin steeds prominenter geworden. Het hanteren van "soft controls" zonder nadere kaders leidt tot een hoge vrijheidsgraad bij overschrijdingen van risicolimieten. De VC beveelt dan ook aan de kaders aan te scherpen om de vrijheidsgraden bij overschrijdingen van risicolimieten (actie, tenzij) niet te ruim te laten zijn. De VC is van mening dat in de bestuursverslagen de risico-overwegingen bij belangrijke onderwerpen en besluiten explicieter moeten worden vastgelegd. Het bestuur beheerst het risico van compliant zijn met wet- en regelgeving voldoende, intern en extern door de compliance officers en het bestuursbureau. De VC beveelt aan het beheersen van het uitbestedingsrisico uit te breiden met eigen eisen met betrekking tot de scope van ISAE 3402. Tevens beveelt de VC aan de certificerende actuaris toe te voegen aan de "third line of defense".

Evenwichtige belangenafweging

De VC heeft waargenomen dat het bestuur en de individuele bestuurders belangen evenwichtig afwegen. De VC ziet nog onvoldoende gestructureerd in de notulen terug het benoemen van alle belanghebbenden en de afweging van hun belangen om uiteindelijk tot een bestuursbesluit te komen. De VC beveelt aan het analyseren van de belangen die bij een voorgenomen besluit een rol spelen, in een oplegger op te nemen.

Communicatie

De VC is van oordeel dat het bestuur de communicatie goed op orde heeft en uitgebreid heeft vastgelegd in het communicatieplan 2015-2016. De VC beveelt aan het opstellen van het communicatieplan vroeger in te plannen. Het risicobereidheidsonderzoek is daarin een vast onderdeel met daarbij de terugkoppeling van de resultaten van de peiling en van de beleidsgevolgen die het fonds daaraan verbindt. De steeds verdergaande digitalisering van informatie kan extra aandacht van deelnemers en gepensioneerden vragen. De VC beveelt aan de operationele uitvoering van het communicatiebeleid strakker structureel te beleggen.

Naleving Code Pensioenfondsen

De VC is van oordeel dat het bestuur vrijwel aan alle normen van de Code Pensioenfondsen voldoet, met uitzondering van de normen 3, 51, 66 en 68. Dat niet voldaan is aan de normen 66 en 68 heeft het bestuur onderkend en verklaard. Dat geldt niet voor het niet voldoen aan de normen 3 en 51.

De VC beveelt aan te gaan voldoen aan de laatste genoemde normen of gemotiveerd in het jaarverslag 2016 te vermelden waarom het bestuur daarvan afwijkt.

Cultuur en gedrag

De VC is van oordeel dat het bestuur blijk geeft van een volwassen en professionele houding naar elkaar, in de besluitvorming en naar buiten. De VC beveelt aan normenkaders op te stellen waaraan besluitvorming (achteraf) wordt getoetst. Tevens beveelt de VC aan te bezien of externe expertise in bestuursvergaderingen toegevoegde waarde kan hebben.

Opvolging aandachtspunten van het Verantwoordingsorgaan

Het bestuur heeft ruime aandacht voor de relatie met het VO en neemt de aanbevelingen en adviezen serieus. De VC beveelt aan bij het niet overnemen van een advies van het VO, de beweegredenen daarvoor goed te onderbouwen.

Opvolging van eerdere aanbevelingen van het interne toezicht

De VC heeft vastgesteld dat het bestuur de aanbevelingen in het visitatierapport 2015 over het algemeen genomen tijdig heeft opgepakt en opgevolgd. In geval de aanbevelingen niet zijn overgenomen, heeft het bestuur daarvoor gemotiveerd aangegeven op grond waarvan daarvan is afgeweken. Het bestuur heeft in het jaarverslag 2015 de samenvatting van de bevindingen van de VC en de bestuursreactie daarop gepubliceerd. Het bestuur heeft het visitatierapport 2015 met het VO besproken.

De Visitatiecommissie

Dhr. mr. A.W.J. van Coberen
Mw. Mr. M. Meijer-Zaalberg
Dhr. drs. H.J.J. Debrauwer (voorzitter)

14 maart 2017

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 oktober tot en met december 2016 en heeft de periode november 2015 tot en met oktober 2016 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 32 werkgever aangesloten bij het fonds.

De beleggingen voor risico van het fonds bedroegen eind 3^e kwartaal 2016 afgerond € 3.336 mln., de beleggingen voor risico van de deelnemers ongeveer € 126,8 mln. De pensioenverplichtingen van het fonds bedroegen € 3.176 mln eind 3^e kwartaal 2016. De actuele dekkingsgraad is gedaald van 110,2% ultimo 2015 naar 104,9% eind 3^e kwartaal en de beleidsdekkingsgraad van 111,7,0% naar 106,5%. De vereiste dekkingsgraad voor risico van het fonds is 119,2% ultimo september 2016, waardoor het fonds een reservetekort had. Het aantal verzekerden bij het fonds bedroeg ultimo 2015 15.602, waarvan 4.303 actieve deelnemers, 6.078 gewezen deelnemers en 5.221 pensioengerechtigden. De ontvangen premie in 2015 bedroeg € 42.552 mln. en de gedane uitkeringen bedroegen € 93.432 mln.

Het fonds voert een middelloonregeling met een voorwaardelijke toeslag uit. De regeling voorziet in opbouw van een ouderdomspensioen met vanaf 2015 een ingangsdatum van 67 jaar en een partner- en wezenpensioen. De tot en met 2014 opgebouwde pensioenaanspraken zijn vastgesteld met een pensioenrichtdatum van 65 jaar. Tevens kent de regeling premievrijstelling bij arbeidsongeschiktheid en een (excedent) arbeidsongeschiktheidspensioen op risicobasis indien het pensioengevend loon boven de maximum WIA-dagloongrens uitkomt. Boven de per 1 januari 2015 ingevoerde aftoppingsgrens van € 100.000 biedt het fonds een Netto Pensioenregeling en een netto risicoverzekering voor een nabestaandenpensioen aan. Naast deze beschikbare premiereregeling voert het fonds als beschikbare premiereregelingen een Extra Pensioen en Tijdelijk Ouderdomspensioen uit. Met ingang van 1 januari 2016 is de pensioenregeling aangepast, conform het pensioenakkoord tussen de sociale partners over het nieuwe premie- en toeslagbeleid vanaf 2016.

De regelingen Extra Pensioen, Netto Pensioen en Tijdelijk Ouderdomspensioen heeft het fonds voor het beleggingsdeel en de daarbij behorende administratie ondergebracht bij Nationale Nederlanden Investment Partners (hierna NN IP).

Het fonds houdt de pensioenverplichtingen uit de bij het fonds ondergebrachte pensioenregelingen in eigen beheer. De netto risicoverzekering voor het nabestaandenpensioen heeft het fonds ondergebracht bij Elips Life, onderdeel van Swiss-Re.

Het fonds heeft een paritair bestuursmodel. Het bestuur bestaat uit tien bestuursleden en is eind 2016 als volgt samengesteld:

- Ir. D. Ph. Schmidt, voorzitter, afgevaardigd namens werkgevers, zittingsduur tot 1 januari 2019
- Drs. J.A. Veltman, plv. voorzitter, afgevaardigd namens werknemers, zittingsduur tot 14 december 2019
- Dr. F. Phillipson RTD, secretaris, afgevaardigd namens werknemers, zittingsduur tot 31 december 2017
- Dr. Ir. W.L. Boumans, lid, afgevaardigd namens werkgevers, zittingsduur tot 21 september 2019
- Mw. mr. drs. F. Marring RA, lid, afgevaardigd namens werkgevers, zittingsduur tot 31 december 2016.
- M. Paulus, lid, afgevaardigd namens werkgevers, zittingsduur tot 21 september 2019
- Ir. J.W. Vethaak, lid, afgevaardigd namens werknemers, zittingsduur tot 31 december 2016
- Mw. A.C. Westerlaken MSc, lid, afgevaardigd namens werknemers, zittingsduur tot 21 september 2019
- Dr. C.L. Ekkers, lid, afgevaardigd namens pensioengerechtigden, zittingsduur tot 3 september 2017
- Drs. J.T. Ruijgrok MBA, lid, afgevaardigd namens pensioengerechtigden, zittingsduur tot 31 december 2017

Het bestuur heeft drie vaste bestuurscommissies. Onder de Beleggingsadviescommissie ressorteren de Ethische Commissie en de Private Equite Committee.

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

- dr. C.L. Ekkers (voorzitter)
- dr. Ir. J.W.L. Boumans (vanaf 21 september 2015)
- mw. mr. drs. F. Marring RA
- ir. J.W. Vethaak
- drs. R.P. van Leeuwen (externe deskundige)
- drs. A. de Waal (externe deskundige)

2. *De Beleggingsadviescommissie (hierna BAC)*, bestaande uit 7 leden, waarvan vier bestuursleden en drie externe deskundigen:

- Drs. J.A. Veltman (voorzitter)
- Dr. F. Phillipson RTD
- Drs. J.T. Ruijgrok MBA
- Ir. J.W. Vethaak

- Drs. W.A.H. Baljet (externe deskundige)
- Drs. B.P.H. Puijn (externe deskundige)
- Drs. M. Sanders RBA (externe deskundige)

De Ethische Commissie (hierna EC), bestaande uit vier leden, waarvan drie bestuursleden en de directeur:

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

De Private Equity Committee (hierna PEC), bestaande uit zes leden, waarvan een bestuurslid, drie externe deskundigen, de directeur en de CIO 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
- Drs. J.T. Ruijgrok MBA
- Drs. J.A. Veltman
- Mw. A.C. Westerlaken MSc

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, plv. voorzitter, afgevaardigd namens de pensioengerechtigden
- Ir. P.J. Brandenburg, secretaris, afgevaardigd namens de pensioengerechtigden
- Mr. T.E. Bonsing, lid, afgevaardigd namens de werkgevers
- S.M. Brinkmann, lid, afgevaardigd namens de werkgevers
- K.W. Bouman, lid, afgevaardigd namens de werknemers
- Mw. ir. M. van Dort, lid, afgevaardigd namens de werknemers
- Dr. P.H. de Haan, lid, afgevaardigd namens de werknemers, vanaf 31 december 2015
- Mw. W.H. Schipper-van Dijk, lid, afgevaardigd namens de werknemers, afgetreden per 31 december 2015
- 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 bealst 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 middelloonregeling, de communicatie, 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.

De certificerend actuaris is in dienst van Aon Hewitt Nederland cv. De accountant is 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 A.W.J. van Coberen, mw. M. Meijer-Zaalberg en 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. De laatste visitatie vond plaats over de periode november 2014 tot en met oktober 2015. Vanaf 2014 dient het fonds jaarlijks een visitatie te laten uitvoeren.

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 Specifiek aandachtspunt

Het bestuur heeft de VC aanvullend op de algemene opdracht verzocht aandacht te besteden aan de follow-up van de aandachtspunten in het algemeen oordeel van het VO zoals opgenomen in het jaarverslag 2015 en aan de door het VO afgegeven adviezen in 2016 (zie hoofdstuk 4.10).

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 de benoeming van de VC in de bestuursvergadering van 20 september 2016, heeft de VC toegang gekregen tot de voor de visitatie benodigde documenten. Een overzicht van de ontvangen bestudeerde documenten is opgenomen in bijlage 1 van dit rapport. Na bestudering van de documenten en intern overleg binnen de VC heeft de VC aangegeven met wie en in welke volgorde de VC wenste te spreken. Vervolgens hebben de leden van de VC de interviews voorbereid en afgenomen. Op basis van de verstrekte documenten en de inhoud van de gesprekken heeft de VC haar rapportage vastgesteld.

3.2 Gesprekken

Op 23 november 2016 en op 30 november 2016 zijn door de voltallige VC interviews afgenomen.

Op 23 november 2016 heeft de VC achtereenvolgend gesproken met:

- Het bestuur: Ir. D. Ph. Schmidt (voorzitter, afgevaardigd namens werkgevers) en Dr. F. Phillipson RTD (secretaris, afgevaardigd namens werknemers);
- Mw. Drs. M.P.J. Huisman-de Heij RA (interne compliance officer) en de heer A. de Jong (externe compliance officer NCI);
- Drs. A.C. Herlaar AAG (certificerend actuaris AON Hewitt Nederland cv), telefonisch;
- Drs. M. Sanders RBA (extern lid BAC), telefonisch;
- Drs. A. de Waal extern lid ARC), telefonisch;
- De heren drs. M. van Luijk RA en V. Hommes Msc RA(accountants Deloitte), telefonisch;
- Mw. drs. E. Muijres (adviserend actuaris AZL), telefonisch.

Op 30 november 2016 heeft de VC achtereenvolgend gesproken met:

- H. de Ruiter (CIO);
- C.J.O.M. van Strien (voorzitter VO, afgevaardigde namens de werkgevers), ir. A.C.G. van Strien (plaatsvervangend voorzitter VO), dr. P.H. de Haan (plaatsvervangend Secretaris VO) en mw.ir. M. van Dort (lid VO);
- Drs. J.A. Veltman (voorzitter BAC) en drs. J.T. Ruijgrok MBA (lid BAC);
- Dr. C.L. Ekkers (voorzitter ARC) en dr. Ir. J.W.L. Boumans (lid ARC);
- Drs. C.H.M. van Gerven (directeur bestuursbureau) en mr. A. van Luijk (adjunct directeur bestuursbureau);
- M. Paulus (voorzitter CPB) en mw. A.C. Westerlaken MSc (lid CPB).

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 14 maart 2017. 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. Het bestuur heeft besloten, vanaf de visitatie 2016 in de periode tussen twee visitaties, tot tussentijdse monitoring door de VC van onder meer de follow up van de aanbevelingen en daarvoor met de voorzitter van de VC voortgangsbesprekingen in te plannen.

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, de mogelijkheid om commissies te benoemen, het VO en het intern toezicht door middel van een visitatiecommissie zijn statutair vastgelegd in de statuten, in werking getreden op 1 juli 2014. In de statuten (art. 7) is geen maximering aan het aantal benoemingstermijnen van het bestuur opgenomen. Dat geldt ook voor de benoeming van de leden van de VC. De VC heeft op basis van de ter beschikking gestelde documenten vastgesteld dat er geen vacatures zijn in het bestuur, de commissies en het VO.

Het bestuur heeft een reglement voor het VO vastgesteld dat in werking is getreden op 1 juli 2014. Het VO heeft een huishoudelijk reglement VO vastgesteld dat in werking is getreden op 1 juli 2014. Het reglement voor de VC is in werking getreden op 1 april 2008. Dit reglement is verouderd en gaat onder meer nog uit van een visitatie tenminste eens in de 3 jaar. Het reglement voor de BAC is gewijzigd met ingang van 10 mei 2016. Dat geldt ook voor de reglementen voor de ARC en de CPB.

Het reglement voor de PEC dateert van 11 mei. De VC neemt aan dat het jaartal 2015 moet zijn, dat staat echter niet vermeld in art. 11 Inwerkingtreding van dit reglement.

Voor zover de VC heeft kunnen vaststellen op grond van de ter beschikking gestelde documenten en de gevoerde gesprekken met het bestuur en het VO, functioneren de organen naar behoren. Er heeft in 2016 tweemaal overleg plaatsgevonden tussen een delegatie van het bestuur met het voltallige VO. Daarnaast heeft er op regelmatige basis een "voorzittersoverleg" plaatsgevonden tussen de voorzitter, de plaatsvervangend voorzitter van het bestuur en de directeur van het bestuursbureau met de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter van het VO, alsmede een "directieoverleg" tussen de voorzitter, plaatsvervangend voorzitter en secretaris van het VO met de directie van het bestuursbureau. De VC merkt wel op dat het bestuur de taakverdeling met de volgorde daarin en de onderlinge verwachtingen tussen bestuur, DB, bestuurscommissies en de directie van het bestuursbureau duidelijk heeft vastgelegd in de SLA, gedateerd 21 september 2015.

De VC heeft ook kennis genomen van de opmerkingen van het VO dat het VO vindt dat zij niet ongevraagd alle in haar ogen benodigde informatie krijgt en dat zij vaak de duiding bij die informatie mist. Ook vindt het VO, bijvoorbeeld bij advisering over het communicatieplan, dat zij onder een te grote tijdsdruk haar advies moet geven.

In het jaarplan 2016 van het fonds, is de evaluatie van de bestuurlijke organisatie voor de tweede helft van 2016 gepland, waarin ook de vaste bestuurscommissies worden meegenomen. Uit de tekst blijkt dat de evaluatie van de ARC en CPB eens in de twee jaar plaats vindt. Het Bestuur en de BAC doen dit jaarlijks. In het document "Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden" is de inrichting van de gehele bestuurlijke organisatie van het fonds vastgelegd. Dit document is laatstelijk besproken in de bestuursvergadering op 20 september 2016 en vastgesteld, waarbij voorstellen rondom de positionering van de Ethische commissie nog nader zullen worden uitgewerkt. In dit document wordt ook de zelfevaluatie genoemd die het DB voorbereidt en jaarlijks houdt met ieder bestuurslid. Niet genoemd wordt de door norm 51 van de Code Pensioenfondsen voorgeschreven tweejaarlijkse evaluatie door een derde partij.

Ook in de conceptversie 12-09-2016 van het geschiktheidsplan is alleen de jaarlijkse zelfevaluatie opgenomen, niet de tweejaarlijkse evaluatie begeleid door een derde partij. De bestuurscommissies ARC en CPB voeren de zelfevaluatie tweejaarlijks uit. Uit de ter beschikking gestelde documenten blijkt dat het bestuur in 2014 een evaluatie, begeleid door een derde partij, heeft uitgevoerd. Op 12 mei 2016 heeft het bestuur een zelfevaluatie uitgevoerd zonder begeleiding van een derde partij, De resultaten van deze zelfevaluatie zijn vastgelegd in een verslag. Het bestuur heeft een nieuw concept geschiktheidsplan opgesteld. In de bestuursvergadering, op 20 september is het geschiktheidsplan, conceptversie 12-09-2016 besproken en met een kleine kanttekening vastgesteld in deze vergadering.

Het fonds kent voor haar beleggingen een zware governance dat wil zeggen er zijn naast de BAC ook nog commissies en adviseurs voor de deelgebieden Private Equity en Onroerend goed. Daarnaast maakt het fonds gebruik van een externe Lead Overlay & Risk Manager. Binnen het bestuursbureau zijn naast de CIO twee medewerkers full time betrokken bij het vermogensbeheer. In haar eerdere visitaties heeft de VC al aanbevolen deze structuur periodiek te evalueren door middel van een toegevoegde waarde meting van de verschillende onderdelen. Ook het VO heeft hierover opmerkingen gemaakt in haar oordeel. De VC heeft kunnen constateren dat stappen zijn gezet om dit te gaan doen, maar heeft nog geen kennis kunnen nemen van de uiteindelijke beslissingen. Het belang ervan neemt toe nu ook door het fonds wordt geconstateerd dat de werkdruk bij UB aan de hoge kant is.

De VC is evenals in voorgaande jaren nog steeds van mening dat het VO ruim bemeten is, maar constateert ook dat het bestuur en VO deze keuze expliciet hebben overwogen, gemaakt en als zodanig deze ook zo willen continueren.

Oordeel

De VC is van oordeel dat de organen van het fonds adequaat statutair verankerd zijn en de reglementen van het fonds, met uitzondering van het VC-reglement dat nog moet worden geactualiseerd, op orde zijn. De taakverdeling en de bevoegdheden zijn goede vastgelegd in de reglementen van de vaste bestuurscommissies en in de SLA met het bestuursbureau.

Het bestuur voert jaarlijks een zelfevaluatie uit. Norm 51 van de Code Pensioenfondsen schrijft voor dat het bestuur één keer in de twee jaar een derde partij betreft bij de zelfevaluatie. In 2014 heeft dat plaatsgevonden, echter niet in 2016.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- het reglement voor de VC te actualiseren;
- de zelfevaluatie in 2017 onder begeleiding van een derde uit te voeren;
- over de tijdigheid en de inhoud van de informatievoorziening met het VO afspraken te maken.

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

In 2016 heeft het bestuur zeven vergaderingen gepland, inmiddels zijn er vijf vergaderingen gehouden en staan er nog twee vergaderingen voor dit jaar op de agenda. Tevens heeft het bestuur in 2016 twee overlegvergaderingen met het VO. Ook zijn de nodige workshops door het jaar heen georganiseerd. Daarnaast participeren de leden van het bestuur regelmatig in hun eigen commissies. De opkomst is goed. De bestuursvergaderingen duren gemiddeld genomen 3 uur, er staan veel onderwerpen op de agenda, met daarbij een groot aantal te bestuderen documenten.

Bij het toesturen van de agenda en de stukken ontvangen de bestuursleden nog een briefing, waarbij bij een aantal agendapunten nog een nadere/aanvullende toelichting wordt gegeven. De voorbereiding van de vergaderingen is uitgebreid, bij de relevante agendapunten worden opleggers verstrekt. Het bestuur heeft het Jaarplan 2016 in de bestuursvergadering op 26 januari 2016 inhoudelijk vastgesteld, waarin is aangegeven welke beleidsonderwerpen op welk tijdstip aan de orde dienen te komen gedurende het jaar. Bij de behandeling van het Jaarplan 2016 in de bestuursvergadering in januari is vanuit het bestuur de suggestie gekomen om de onderwerpen nog wat beter te stroomlijnen en waar mogelijk te clusteren. Voorts om in het Jaarplan onderscheid te maken tussen nieuwe onderwerpen en jaarlijks terugkerende onderwerpen. Het Jaarplan is hierop aangepast.

De notulering is uitgebreid, aan de notulen is een besluitenlijst en een actielijst gehecht. Op de actielijst is een omschrijving gegeven van de actie met de datum waarop de actie is uitgezet, de actienemer en de datum waarop de actie "gereed" is. De VC heeft uit een nadere toelichting begrepen dat hiermee de geplande einddatum wordt bedoeld en dat wanneer een actie uitgevoerd is, deze uit de lijst verdwijnt maar daarbij niet de gereeddatum wordt aangegeven. Wel wordt vermeld 'actie aanhouden' of 'actie loopt'.

De VC heeft vastgesteld dat in de digitale bestuurderhoek, naast de meest recente documenten ook de reeds vervangen documenten zijn opgenomen -zoals bijvoorbeeld naast de statuten juli 2014 ook de statuten januari 2011, statuten januari 2013 en gescand afschrift Akte van statutenwijziging januari 2013. Andere historie wordt door het bestuursbureau separaat opgeslagen en is op verzoek beschikbaar voor geautoriseerden.

Op 12 mei 2016 heeft het bestuur een zelfevaluatie uitgevoerd, zo blijkt uit het document 'Terugkoppeling zelfevaluatie (workshop bestuur + directie 12 mei 2016)'. Daaruit kwam als algemeen beeld naar voren dat het bestuur en het bestuursbureau professioneel en deskundig zijn. Het bestuur, bestaande uit bestuurders die deze taak naast hun reguliere werkzaamheden voor de onderneming moeten doen, ervaren een toenemende druk op hun taken door de van buitenaf opgelegde eisen. Doordat er bij het bestuur en het bureau diverse enkelvoudige cruciale key-players zijn, is de personele kwetsbaarheid groot.

Het bestuur dient voor wat de toekomst betreft rekening te houden met een omgeving die sterk in beweging is en zal zijn. Zoals verkoop door TNO van een deel van de in een groep verbonden ondernemingen die bij het fonds zijn aangesloten en mogelijke wijzigingen in de toekomst in de rechtsvorm van TNO en de rechtspositie van de TNO-werknemers (die mogelijk in de toekomst onder de ambtenarenwet zouden kunnen gaan vallen). Het bestuur zal daarom met verschillende toekomstscenario's rekening moeten houden. Andere actiepunten hebben betrekking op de deskundigheid en opleidingswensen, de onderlinge afstemming tussen de voorzitters van de commissies en duidelijkheid over de opvolging van de bestuursvoorzitter.

De geschiktheidsmatrix d.d. 1 oktober 2015 geeft aan dat relevante competenties binnen het bestuur adequaat verdeeld zijn en er sprake is van complementariteit.

In overleg met de sponsor is besloten de aanstellingstermijn van de voorzitter met 2 jaar te verlengen. De opvolging daarna behoeft tijdig aandacht teneinde een goede inwerkperiode te borgen.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur en haar commissies het werk goed voorbereiden en weloverwogen, zorgvuldig, gedegen en planmatig ter hand nemen en uitvoeren. Consequentie van deze professionele werkwijze kan zijn dat verandering en besluitvorming soms een wat langere doorlooptijd vergen.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- tijdig een opvolger van de voorzitter van het bestuur te zoeken om een adequate inwerkperiode te garanderen;
- de digitale bestuurdershoek inzichtelijker in te richten.

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 stelt jaarlijks een jaarplan op, waarin wordt aangegeven welke beleidsonderwerpen aan de orde dienen te komen.

Missie en risicohouding van het fonds zijn vastgelegd en actueel, waarbij de VC constateert dat in de diverse documenten de missie, visie en strategie wel aan de orde komt, maar het lijkt alsof dit niet overal eenduidig en op expliciete wijze is doorgevoerd. Er is regulier overleg met de stakeholders over de risicohouding. Een en ander is ook uitgewerkt in verschillende actuele notities ter zake van beleggingsbeleid, communicatiebeleid en toekomstvisie. De haalbaarheidstoets wordt jaarlijks tijdig uitgevoerd.

De totstandkoming van het beleid vindt ook op een grondige wijze plaats. Er wordt het nodige voorbereidende werk gedaan door het bestuursbureau en de verschillende commissies, waarna het bestuur besluit. Regelmatig worden er workshops gehouden. Ook de visie over de toekomstbestendigheid van het fonds wordt actueel gehouden. Volgens het bestuur is vooralsnog de continuïteit niet in gevaar. Voor zover de zelfstandigheid ter discussie zou staan, wordt in een dergelijke situatie aansluiting bij het ABP als meest waarschijnlijke optie genoemd.

Daarover zijn contacten met het ABP. Een achtergrond is dat personele overgangen vooral tussen TNO en de overheid/universiteiten plaatsvinden. De regelingen zijn in de recente tijd meer op elkaar gaan lijken. Een belangrijk punt is dat het ABP nog een FPU-opslag kent die afgebouwd wordt en naar verwachting na 2020 nul wordt. Een aansluiting bij het ABP na 2020 wordt daarom door het bestuur als meest waarschijnlijk gezien. De lage excassokosten waarmee het fonds rekt, zijn nadrukkelijk aan het ABP-scenario gerelateerd. De VC beveelt aan om dit aspect goed te blijven monitoren en regelmatig te evalueren.

Het communicatieplan wordt periodiek geactualiseerd. Het beleggingsbeleid is uitvoerig gedocumenteerd, passend ook bij de specifieke governance waarvoor het fonds heeft gekozen. Er is een strategische portefeuille en jaarlijks wordt een beleggingsplan gemaakt met een normportefeuille die binnen de bandbreedtes moet blijven van de strategische portefeuille. Hoewel er op basis van het geformuleerde beleid ruimte is voor tactisch beleid wordt er zowel door het fonds als de lead overlay manager niet of nauwelijks gebruik van gemaakt. Mede omdat ook de (beursgenoteerde) aandelenbeleggingen overwegend passief worden beheerd is binnen de VEV-berekening het actief risico op 0 gezet.

Het fonds heeft ook een ICT-beleid geschreven, dat de meeste facetten dekt. Op een aantal onderdelen zou het beleid (verder) kunnen worden uitgewerkt, zo wordt er nauwelijks of geen specifieke aandacht besteed aan cloud computing en cybercrime. Ook worden geen eisen gesteld aan (Cobit)-niveaus (zie bijvoorbeeld memo "Toelichting op toetsingskader 2014" van DNB (22 mei 2014)) en controle op calamiteiten- en uitwijkoefeningen bij leveranciers.

Oordeel

De VC is van mening dat het beleid van het bestuur, algemeen en op de specifieke beleidsterreinengood geformuleerd en onderbouwd is. De missie, visie en strategie van het fonds dient nog eensluitend in de diverse documenten te worden opgenomen. Het beleidsdocument ICT kan nog worden aangescherpt.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- in alle documenten eensluitend en meer expliciet de missie, visie en strategie van het fonds vast te leggen;
- het meest waarschijnlijke toekomstscenario voor het fonds te blijven monitoren en regelmatig te evalueren, mede omdat de opslag op de premie en voorzieningen voor excassokosten die nu op een relatief laag niveau ligt, van het toekomstscenario wordt afgeleid;
- het ICT-beleid op deelonderwerpen zoals cybercrime en cloud computing verder uit te schrijven en aan te scherpen.

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 heeft vastgesteld dat het fonds de fondsdocumenten op orde heeft. De ABTN is door het bestuur vastgesteld op 26 januari 2016 met als ingangsdatum 1 januari 2016. Met uitzondering van de statuten, de pensioenreglementen en de SLA, zijn alle fondsdocumenten als bijlagen bij de ABTN gevoegd. Een aantal documenten, zoals het deskundigheidsplan en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, is in 2016 opnieuw beoordeeld en vastgesteld, zo blijkt uit de bestuursnotulen.

Het bestuur heeft haar uitbestedingsbeleid vastgelegd. Uit de toetsing uitbesteding over 2015 blijkt dat de levering van rapportages door de verschillende uitbestedingspartners als goed wordt beoordeeld (waardering 7/8). De rapportages door AZL zijn op zich eveneens goed maar iets lager gewaardeerd vanwege slordigheidjes. In verband met de evaluatie van algehele dienstverlening door AZL heeft het bestuur een plan van aanpak, gedateerd 12 september 2016, besproken in de bestuursvergadering van 20 september 2016. Over de kwaliteit en tijdigheid van de pensioenuitvoering door AZL is het bestuur niet tevreden. Uit de monitoring van AZL door het bestuursbureau komen zodanige verbeterpunten dat de dienstverlening van AZL over 2016 met een 5 is beoordeeld. De directie van het bestuursbureau heeft op 5 oktober 2016 een plan van aanpak voor de evaluatie van AZL en het masterplan van AZL ter bespreking aan de Commissie Pensioenbeheer aangeboden, zo blijkt uit het memorandum gedateerd 5 oktober 2016.

De overeenkomst met AZL, in werking getreden op 1 januari 2013, eindigt met ingang van 1 januari 2018. Het bestuur zal de overeenkomst pro forma opzeggen en de onderhandelingen (inclusief de daarbij behorende verbeterpunten) gaan voeren met AZL. Vooralsnog stelt de VC op basis van de interviews vast dat er niet direct naar andere partijen wordt gekeken omdat er bij de CPB, het bestuursbureau en het bestuur voldoende vertrouwen bestaat op verbeteringen door AZL om de overeenkomst na 2017 te continueren. Voorwaarde is dat de verbeteringen conform het opgestelde masterplan in 2017 door AZL worden doorgevoerd.

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. Alle belangrijke uitbestedingspartners worden in de beoordeling betrokken. De beoordeling is gedegen, goed onderbouwd en to the point.

In 2016 zijn nieuwe managementrapportages ontwikkeld ten behoeve van het bestuur, die een goed beeld geven van de stand van zaken op de verschillende gebieden. Ook is het productenboek gereedgekomen. In 2012 is besloten de huidige commissiestructuur in te stellen. In de loop der jaren is deze structuur verder geëvolueerd tot wat hij nu is. Met name de rol van de ARC is in de afgelopen periode regelmatig onderwerp van heroriëntatie geweest. Door de ontwikkelingen in de dekkingsgraad in Q1 2016 is ook de effectieve werking van het financiële crisisteam aangetoond.

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). De keuze voor uitbesteding van de belangrijkste uitvoerende activiteiten betekent dat er in de taken van het bestuursbureau extra nadruk ligt op selectie en monitoring van de externe partijen. Bewaakt moet worden dat tijdig de juiste externe expertise wordt ingehuurd.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur in control is. De VC is verheugd dat met name verdere veranderingen in de risicomanagementfunctie zijn doorgevoerd. De counter-vailingpower op het beleggingsgebied is versterkt.

Aanbeveling

De VC beveelt aan tijdig te starten met de vernieuwing van het contract inzake administratieve dienstverlening, waarvan de contractduur eind 2017 afloopt, rekening houdend met hetgeen in de markt voor administratieve dienstverlening beschikbaar is aan partijen, diensten en tarieven.

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

Het Integraal risicomanagement van het fonds is over het geheel gezien goed op orde en is de afgelopen jaren steeds verder aangepast aan de ontwikkelingen en ervaringen met de nieuwe bestuursstructuur die in 2013 is ingevoerd. Jaarlijks herijkt het bestuur de risico's, waarbij het bestuursbureau het voorbereidende werk doet, , en legt dit voor aan de ARC waarna het bestuur de risico's definitief vaststelt. Een belangrijke richtlijn is het jaarlijkse document "Risicokader" waarin uitgebreid de risicohouding van het fonds en de risicomaten worden beschreven. De risicohouding wordt regelmatig geëvalueerd met de sociale partners.

In de ABTN staat het model van de "three lines of defense" beschreven zoals het bestuur die heeft ingevuld. De certificerend actuaris maakt geen onderdeel uit van dit model. Een deel van de taken die kunnen worden aangemerkt als "second line of defense" wordt nog uitgevoerd door de ARC en niet door het bestuursbureau. Het bestuursbureau kent niet de functie van onafhankelijk (financieel) risicomanager.

In de bestuursverslagen wordt bij voorleggers en de vastlegging van belangrijke beslissingen niet altijd een expliciete risico-afweging aangetroffen. De risicomanagement filosofie van het fonds ten aanzien van de financiële risico's is meer gebaseerd op "soft controls" (actie tenzij) dan op "hard controls" (overschrijding is actie). De VC heeft begrepen dat bij dit proces de nodige stappen moeten worden gevolgd, maar heeft geen kaders/richtlijnen dan wel scenario-analyses aangetroffen, waardoor mogelijk het "tenzij" nog teveel vrijheidsgraden kent (zie ook hoofdstuk 4.9). In de beschrijving van het liquiditeitsrisico wordt niet verwezen naar de aan het aanhouden van een swappositie verbonden 'liquiditeitsrisico'. Met de ontwikkelingen in het kader van EMIR wordt dit nog belangrijker.

De VC heeft weinig terug kunnen vinden op welke wijze het bestuur toezicht houdt op dan wel haar zorgplicht invult met betrekking tot de DC-regeling.

Bij de beoordeling van de risico's bij de leveranciers wordt onder meer gebruik gemaakt van ISAE 3402-verklaringen. Het bestuur gebruikt daarvoor de door de leveranciers gedefinieerde scope.

De huidige situatie met betrekking tot de controle op het compliant zijn met wet- en regelgeving wordt door het bestuursbureau in de persoon van de adjunct directeur voorbereid, besproken in de ARC-vergadering en door het bestuur vastgesteld, zo blijkt uit het memorandum van de directie van het bestuursbureau, gedateerd 12 oktober 2016. Uit de gesprekken blijkt de VC dat de nieuwe gedragscode volgens voorbeeld van de Pensioenfederatie nu bij het bestuur ligt ter vaststelling. Het bestuur heeft in 2016 besloten zichzelf als "insider" aan te merken. De externe compliance officer rapporteert halfjaarlijks aan het bestuur. De ARC heeft ook een functie in de compliance. In gesprekken met de individuele leden bespreekt de voorzitter van de ARC o.a. de gedragscode, nevenfuncties en belangenafwegingen. De controle op het beloningsbeleid bij leveranciers valt niet binnen het mandaat van de externe compliance officer, maar hij kijkt daar wel met een schuin oog naar, zo blijkt de VC uit de gevoerde gesprekken. De interne compliance officer meldt dat voorafgaand aan het sluiten van een contract de gedragscode, het beloningsbeleid en informatie over de aansprakelijkheid worden opgevraagd. Wil men dat niet verstrekken, dan wordt gedragscode van het fonds verstrekt met het verzoek om te verklaren dat hun gedragscode daaraan minimaal voldoet.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur een goede invulling heeft gegeven aan het Integraal risicomanagement. Een en ander is goed gedocumenteerd. Taken en verantwoordelijkheden zijn belegd en periodiek worden de risico's herijkt. De rol van het ARC is hierin steeds prominenter geworden. Het hanteren van "soft controls" zonder nadere kaders leidt tot een hoge vrijheidsgraad bij overschrijdingen van risicolimieten. In de bestuursverslagen dienen de risico-overwegingen bij belangrijke onderwerpen en besluiten nog explicieter vastgelegd te worden. Het bestuur beheerst het risico van compliant zijn met wet- en regelgeving voldoende, intern en extern door de compliance officers en het bestuursbureau.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- in de bestuursverslagen de risico-overwegingen bij belangrijke onderwerpen en besluiten explicieter vast te leggen;
- de kaders aan te scherpen om de vrijheidsgraden bij overschrijdingen van risicolimieten (actie, tenzij) niet te ruim te laten zijn;
- het beheersen van het uitbestedingsrisico uit te breiden met eigen eisen met betrekking tot de scope van ISAE 3402;
- de certificerend actuaris toe te voegen aan de "third line of defense".

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

In de bestuursvergadering, op 26 januari 2016, is de vaststelling van de toeslag per 1 januari 2016 op basis van de toereikendheidstoets aan de orde gekomen. Daarbij is gesproken over de DB-regeling en de DC-regeling die bij het fonds zijn ondergebracht en over één balans lopen. Bij het rapporteren over de beleidsdekkingsgraad dient de DC-regeling meegenomen te worden. Dat betekende voor het fonds dat deze zou moeten worden aangepast per eind 2015 van 112,23 naar 111,68%. De DNB biedt wellicht de keuzemogelijkheid om de grens van 110% naar rato aan te passen aan de DC-verplichtingen. Uiteindelijk besluit het bestuur om de toeslag 2016 vast te stellen op basis van de aangepaste beleidsdekkingsgraad van 111,68% en dit af te zetten tegen de grens van 110%. Als overwegingen bij het nemen van dit besluit worden genoemd dat de grens van 110% al langere tijd bekend is bij deelnemers en dat het hanteren van een norm van 110% zal leiden tot een zeer gering verschil in bedragen. Tevens dat opsplitsen van het fonds ingewikkeld en kostbaar is en dus niet opportuun. In de oplegger bij het voormelde besluit, waarin het advies van de Commissie Pensioenbeheer is opgenomen, is geen onderdeel belangenafweging meegenomen.

In de oplegger over de Wet verbeterde premieregeling worden de voor- en nadelen van de deelnemer en van het fonds benoemd en nader toegelicht door de CPB. In de notulen van 10 mei 2016 wordt een aantal voor- en nadelen nader besproken, maar er is geen sprake van een systematische expliciete afweging van de belangen van alle belanghebbenden.

Oordeel

De VC heeft waargenomen dat het bestuur en de individuele bestuurders belangen evenwichtig afwegen. De VC ziet nog onvoldoende gestructureerd in de notulen terug het benoemen van alle belanghebbenden en de afweging van hun belangen om uiteindelijk tot een bestuursbesluit te komen.

Aanbevelingen

De VC beveelt aan:

- gestructureerd en expliciet de belangenafweging bij relevante bestuursbesluiten in de notulen vast te leggen;
- in de oplegger bij een advies aan het bestuur een analyse van alle betrokken belangen op te nemen.

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 fonds heeft een overzichtelijke, toegankelijke en duidelijke website, waarop gemakkelijk informatie over de pensioenregeling, in de vorm van de Pensioen 1-2-3, is in te zien. Op de website worden de organisatie en de belangrijkste gegevens van het fonds, de fondsdocumenten, nieuwsbrieven en pensioenkranten gepubliceerd. Tevens is er een link naar MijnPensioenoverzicht.nl opgenomen.

Het bestuur stelt een tweejaarlijks communicatieplan op, als uitwerking van het communicatiebeleidsplan. De laatst geldende is voor 2015-2016 en heeft als titel gekregen 'Aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid'. Deze titel verwijst, zo blijkt uit de inleiding, naar het feit dat de politiek in Nederland bezig is een nieuwe werkelijkheid voor de pensioenwereld te scheppen, waarbij op een andere wijze gecommuniceerd wordt. Dit plan speelt daarop in. Het fonds is vanaf 1 juli 2015 geleidelijk overgestapt op het elektronisch verstrekken van de verplichte individuele en collectieve pensioeninformatie. Nadat de deelnemers en pensioengerechtigden in de 2^{de} helft van 2015 schriftelijk benaderd zijn met een uitgebreide toelichting en een antwoordkaart om aan te geven op welke wijze zij op de hoogte gehouden wensen te worden van aanvullingen in hun elektronisch pensioendossier, is het UPO 2015 begin 2016 elektronisch verstrekt. Tevens is in de pensioenkrant en via eTNO's berichten aandacht besteed aan het digitaal communiceren. Daarbij is speciale aandacht besteed aan pensioengerechtigden die niet gereageerd hebben op de aankondiging. Voor deelnemers en pensioengerechtigden die de pensioeninformatie schriftelijk willen ontvangen blijft die mogelijkheid bestaan. De website en pensioenplanner met deelnemersportaal zijn in de loop van 2015 en 2016 aangepast o.a. aan de hand van de vereisten rondom het Pensioen 1-2-3.

De beleidsdoelstellingen zijn in het communicatieplan 2015-2016 beschreven. Daarbij is onder meer opgenomen dat het bestuur de doelstelling heeft de gewenste ambitie en risicohouding en risicobereidheid bij belanghebbenden bij het fonds te kennen en inzicht te hebben in hoe de belanghebbenden aankijken tegen risico en intergenerationele risicodeling. Uit bijlage 3 van het communicatieplan (pag. 22) blijkt dat het risicobereidheidsonderzoek jaarlijks wordt gehouden onder actieven en pensioengerechtigden.

Onder punt 11 op pagina 25 wordt beschreven hoe het fonds het risicobereidheidsonderzoek inricht en op welke wijze het fonds omgaat met de resultaten uit dit onderzoek. In een bijlage bij het communicatieplan 2015-2016 is het actieplan opgenomen betreffende de communicatieactiviteiten en een begroting.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat op basis van de presentatie van de uitkomsten van het onderzoek onder deelnemers, het fonds nog stappen zou dienen te maken in het segmenteren van de communicatie naar doelgroepen. Ten tijde van de visitatie was het communicatieplan 2017 nog in conceptvorm en de VC heeft dat nog niet kunnen inzien. Het communicatieplan wordt ook nog aan het VO ter advisering voorgelegd. Het VO is van mening dat zij te weinig tijd heeft om het goed te kunnen beoordelen. Voor uitvoering op het communicatieterrein doet het bestuursbureau een aantal zaken zelf en maakt voor een aantal operationele zaken gebruik van onder meer AZL en de TNO-organisatie.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur de communicatie goed op orde heeft en uitgebreid heeft vastgelegd in het communicatieplan 2015-2016. Het risicobereidheidsonderzoek is daarin een vast onderdeel, met daarbij de terugkoppeling van de resultaten van de peiling en van de beleidsgevolgen die het fonds daaraan verbindt. De steeds verdergaande digitalisering van informatie kan extra aandacht van deelnemers en gepensioneerden vragen. De operationele uitvoering van het communicatiebeleid is niet structureel belegd.

Aanbevelingen

De VC beveelt het bestuur aan:

- alert te blijven op het bereik en de begrijpelijkheid van de steeds verdergaande digitalisering van informatie;
- het opstellen van het tweejaarlijkse communicatieplan vroeger in te plannen.

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 jaarverslag verantwoording af over de naleving van de Code Pensioenfondsen?

Bevindingen

De Code Pensioenfondsen is in werking getreden op 1 januari 2014. In het jaarverslag over 2015 heeft het bestuur melding gemaakt van deze Code en daarbij aangegeven dat het fonds nog niet voldoet aan de normen 66 en 68 van de Code Pensioenfondsen. In het geschiktheidsplan, conceptversie 12-09-2016, (blz. 11) is opgenomen dat het bestuur eind 2015/begin 2016 systematisch heeft nagegaan of het fonds aan de normen uit de Code Pensioenfondsen voldoet.

Hierbij is gebleken dat het fonds niet geheel voldoet aan de normen die gericht zijn op diversiteit binnen het VO en dat acties zijn geformuleerd om hieraan alsnog tegemoet te komen.

Uit de notulen van de bestuursvergadering van 10 mei 2016 blijkt dat het voorstel van de directie gedateerd 10 mei 2016 besproken is voor een overzicht waarin het fonds verantwoording aflegt over de wijze waarop het fonds invulling geeft aan de normen uit de Code Pensioenfondsen. Er is een checklist Code Pensioenfondsen opgesteld, gedateerd 26 april 2016. Daaruit blijkt dat het fonds nog niet geheel aan de normen 66 en 68 inzake de diversiteit voldoet. Daarnaast blijkt daaruit niet of het fonds aan norm 51 inzake de tweejaarlijkse evaluatie door een derde partij voldoet. Voor zover de VC op basis van de ter beschikking gestelde documenten heeft kunnen vaststellen, heeft het bestuur in 2014 de evaluatie door een derde partij laten begeleiden. Uit de ter beschikking gestelde documenten blijkt niet dat dit ook in 2016 heeft plaatsgevonden. Er heeft op 12 mei 2016 wel een zelfevaluatie van het bestuur plaatsgevonden. In de ABTN (pag. 4 en 5) zijn doelstelling, ambitie, beleidsuitgangspunten en risicohouding van het fonds beschreven. In het jaarverslag (pag. 13) is de missie, doelstelling en ambitie van het fonds beschreven. Op basis van norm 3 van de Code Pensioenfondsen dient het bestuur een missie, visie en strategie op te stellen.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur vrijwel aan alle normen van de Code Pensioenfondsen voldoet, met uitzondering van de normen 3, 51, 66 en 68. Dat niet voldaan is aan de normen 66 en 68 heeft het bestuur onderkend en verklaard. Dat geldt niet voor het niet voldoen aan de normen 3 en 51.

Aanbeveling

De VC beveelt aan (geheel) te gaan voldoen aan de normen 3 en 51 van de Code Pensioenfondsen, dan wel gemotiveerd in het jaarverslag 2016 te melden waarom het fonds daarvan 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

De VC heeft op basis van de bestudeerde stukken en de gehouden interviews vastgesteld dat het bestuur transparant is en correct met elkaar omgaat.

Ook constateert de VC dat er binnen het bestuur steeds meer begrip is voor de diverse rollen die de leden in commissies hebben. De belangen worden vanuit alle gezichtspunten evenwichtig met elkaar besproken om vervolgens tot besluitvorming te komen. In de voorgaande jaren leek er sprake te zijn van een licht dominante rol van leden van de BAC binnen het bestuur. Enerzijds werd dit toen mogelijk veroorzaakt door wisselingen binnen de CPB, waardoor er nog een bepaalde mate van onervarenheid was en er vanuit deze hoek minder tegenwicht kon worden gegeven, anderzijds waren de leden van de ARC nog zoekende naar hun rol. Inmiddels hoort en ziet de VC dat daarin meer balans is gekomen.

Uit de verslaglegging blijkt dat de afschaffing van de "bijstortingsverplichting" van de sponsor tot emotie binnen het bestuur heeft geleid. De uiting van deze emoties gaf weliswaar blijk van verschillende visies, maar ook dat alles kon worden ingebracht en toont tevens aan dat de verhoudingen volwassen zijn geworden. Uiteindelijk heeft de gevoerde discussie tot besluitvorming geleid. Uit de diverse interviews komt naar voren dat de rol van de voorzitter wordt gewaardeerd en dat leden over elkaars inbreng en houding positief zijn.

Het bestuur lijkt nog volwassen in haar rol te zijn gegroeid, waarmee ook haar gezamenlijk optreden naar buiten als onafhankelijk en evenwichtig kan worden aangemerkt. Daarnaast heeft de VC geen ongewenste groepsprocessen waargenomen. Het groepsproces kan verder worden versterkt door van te voren meer te kaderen hoe onder welke omstandigheden kan/moet worden gehandeld, bijvoorbeeld in het kader van het Crisisteam. Een normenkader leidt ertoe dat processen strakker worden vormgegeven en achteraf beter kunnen worden beoordeeld, waardoor bestuurlijke processen en daarmee ook de onderlinge samenwerking beter kan verlopen. De VC constateert dat in bestuursvergaderingen en in zelfevaluaties er geen betrokkenheid van externen is.

Oordeel

De VC is van oordeel dat het bestuur blijk geeft van een volwassen en professionele houding naar elkaar en hierdoor ook in de besluitvorming en naar buiten.

Aanbeveling

De VC beveelt aan:

- waar mogelijk normenkaders op te stellen waaraan besluitvorming (achteraf) wordt getoetst;
- te bezien of externe expertise in bestuursvergaderingen toegevoegde waarde kan hebben.

4.10 Opvolging aandachtspunten van VO in jaarverslag 2015 en adviezen van VO in 2016

NORMENKADER

- a. Geeft het bestuur op een goede manier en tijdig opvolging aan de aandachtspunten in het algemeen oordeel van het VO, zoals opgenomen in het jaarverslag 2015? Zo niet, doet het bestuur dat goed gemotiveerd en op een transparante manier?
- b. Geeft het bestuur op een goede manier en tijdig opvolging aan de door het VO afgegeven adviezen in 2016? Zo niet, doet het bestuur dat goed gemotiveerd en op een transparante manier?

Bevindingen

Op grond van artikel 115a lid 2 van de Pensioenwet, heeft het VO de bevoegdheid een oordeel te geven over het handelen van het bestuur over het door het bestuur uitgevoerde beleid en de beleidskeuzes voor de toekomst. Dit oordeel is op pagina 67 tot en met 69 van het Jaarverslag 2015 van het fonds opgenomen. De aandachtspunten en adviezen die het VO daarin heeft vermeld luiden, kort samengevat (en met een reactie van de VC in cursief), als volgt.

- Naar het oordeel van het VO kan het bestuur nog explicieter zijn met betrekking tot de onderbouwing van (voorgenomen) besluiten.
Reactie VC: zie ook hoofdstuk 4.6 waarin de VC tot een min of meer gelijklopend oordeel komt.
- Wat het VO betreft, dient het bestuur explicieter te zijn over wel of niet behaalde doelstellingen.
Reactie VC: De VC is van mening dat het bestuur voldoende aandacht heeft voor planning&control, kritisch is op haar beleidsdoelstellingen en de opvolging ervan. Blijkbaar slaagt het bestuur er onvoldoende in om dat over te brengen op het VO.
- Het VO verzoekt het bestuur het beleid inzake Maatschappelijk Verantwoord Beleggen meer te expliceren en hierover ook meer informatie te verstrekken.
Reactie VC: De VC ondersteunt het verzoek van het VO. Het bestuur, in het bijzonder de Ethische Commissie, heeft dit op de agenda gezet en komt met een nieuwe beleidsnotitie. Een snellere voortgang zou gewenst zijn.

- Het VO vraagt aandacht voor het feit dat het arsenaal aan potentieel geschikte kandidaten voor bestuursleden en leden voor het VO kleiner zal worden, waarbij het VO aantekent dat het bestuur zich bewust is van dit punt.
Reactie VC: het bestuur heeft dit onderwerp nadrukkelijk in het vizier en reageert adequaat in deze.
- Voor het VO zijn de kosten (uitvoering en vermogensbeheer) een punt van voortdurende zorg:
 - Het zou goed zijn wanneer bij het specificeren van de kosten onderscheid gemaakt gaat worden tussen structurele en incidentele kosten.
 - Wat betreft de kosten van het vermogensbeheer zou het VO graag zien dat het bestuur het verband tussen kosten, rendement en risico nog inzichtelijker gaat maken. Bij voorkeur ook in vergelijking tot andere fondsen en zo mogelijk ondersteund door een benchmark.
 - Het zou prettig zijn om concreet te weten in hoeverre het fonds op het punt van kosten zich kan meten met andere, vergelijkbare fondsen.

Reactie VC: dit onderwerp is door de VC in de twee voorgaande visitaties en ook nu weer benoemd. Geconstateerd kan worden dat het bestuur hiermee bezig is. De VC vindt dat afronding hiervan een hogere prioriteit zou mogen krijgen (zie hfdst.4.1)

- Het VO constateert dat het bestuur het VO niet actief betreft bij verkenningen over de toekomst van het fonds. Het VO wordt weliswaar gekend in de uitkomsten van diverse overleggen van het bestuur en heeft de indruk dat de actuele situatie voor het bestuur geen aanleiding geeft tot snelle besluitvorming, maar mist node achtergronden/afwegingen bij de verschillende opties.
Reactie VC: De VC is van mening dat het bestuur meer dan voldoende aandacht besteedt, en op een grondige wijze, aan de toekomstverkenningen. Het bestuur heeft daarin ook een eigen verantwoordelijkheid en moet de ruimte nemen om daar binnen eigen kring over na te denken. Als het VO zich onvoldoende "bijgepraat" voelt, zou het bestuur kunnen overwegen om meer openheid van zaken te geven.

Op grond van artikel 115a lid 3 van de Pensioenwet heeft het VO recht om over de daarin genoemde onderwerpen advies uit te brengen. In 2015 heeft het VO zes adviezen uitgebracht, namelijk over:

- *de opdrachtaanvaarding*: adviesaanvraag d.d. 13 mei 2015, met het verzoek om voor 25 mei 2015 het advies uit te brengen.
- *Vaststelling risicokader c.q. risicohouding*: adviesaanvraag d.d. 13 mei 2015, met het verzoek om voor 25 mei 2015 het advies uit te brengen.
- *Het communicatieplan 2015*: adviesaanvraag d.d. 19 mei 2015, met het verzoek om voor 1 juli 2015 het advies uit te brengen. Het VO heeft op 24 juni 2015 een reactie gegeven, inhoudende dat het VO zonder verduidelijking van een aantal genoemde punten niet in staat is advies uit te brengen. Deze punten zijn:
 - maak duidelijk op grond waarvan gekozen is voor digitalisering;
 - maak duidelijk hoe het fonds denkt te voldoen aan de zorgplicht;
 - maak duidelijk wat de financiële consequenties zijn en hoe voorzien wordt in voldoende capaciteit.

Daarbij doet het VO tevens een 5-tal aanbevelingen:

- besteed aandacht aan de vraag hoe u de kerndoelstelling van het fonds op korte termijn de klanttevredenheid op te hogen van 6,8 naar 7,5 gaan vormgeven;
- zorg voor actuele informatie (met b.v. de dekkingsgraad)
- neem de afspraken over crisiscommunicatie op;
- maak van het plan 2015 een plan 2015-2016.

Het bestuur geeft op 16 juli 2015 daarop een reactie. In de brief van het VO d.d. 20 november 2015, waarin verwezen wordt naar het advies van het VO en een e-mail van het bestuur d.d. 22 oktober 2015, sluit het VO het adviestraject af, waarbij het VO nog drie aanbevelingen doet:

- besteed aandacht aan het plan om het overzichtelijk en leesbaar te maken;
 - neem de praktische uitwerking van de communicatie naar doelgroepen op;
 - neem de communicatiedoelstellingen voor MVO op.
- *De uitvoeringsovereenkomst:* adviesaanvraag in mail van 9 juni 2015, met het verzoek om vóór 23 juni 2015 het advies uit te brengen. Het VO brengt op 29 juni 2015 een positief advies uit. Daarna bericht het bestuur het VO in het memo gedateerd 2 juli 2015 dat er op advies van de bestuurscommissies nog twee bepalingen uit de uitvoeringsovereenkomst zijn geschrapt, namelijk de bepaling inzake de maximering aan de prijsindexatie en de bepaling inzake het verrekenen met toekomstige indexeringen dan wel eventuele inhaalindexaties in geval van deflatie. Het VO meldt in de brief van 22 januari 2016 akkoord te gaan met het premie- en toeslagbeleid vanaf 2016 in de uitvoeringsovereenkomst.
 - *De remuneratie bestuur en VO:* adviesaanvraag d.d. 22 juni 2015, met als ingangsdatum 1 januari 2015. Het VO heeft op 10 september 2015 het advies uitgebracht, inhoudende dat het VO:
 - positief is over de compensatie aan de werkgever voor bestede tijd van werkgevers- en werknemersleden in het bestuur en het VO;
 - de vergoeding dient gebaseerd te blijven op werkelijk bestede en geregistreerde uren niet vervangen te worden door een vaste vergoeding;
 - de vaste vergoeding van pensioengerechtigden in het bestuur is aan de hoge kant, de stap van jarenlang nihil naar het voorgestelde bedrag is onnodig groot.

Het bestuur reageert daarop in een memo van 28 september 2015. Het VO geeft daarop een reactie in de brief van 5 oktober 2015.

- *De Klachten- en geschillenregeling:* adviesaanvraag d.d. 19 oktober 2015. *Het Premie- en toeslagbeleid 2016:* adviesaanvraag op 28 oktober 2015. Het advies vaststelling kostendekkende premie vanaf 2016 is uitgebracht door het VO op 9 december 2015. Op 20 december 2015 geeft het VO nog een reactie op het alternatief voor de 2% bijstortverplichting.

Het advies van het VO inzake de remuneratie van leden van het bestuur en het VO, heeft het bestuur niet overgenomen. Het bestuur hield hierbij vast aan de eigen afwegingen voor het betreffende bestuursbesluit.

Oordeel

Het bestuur heeft ruime aandacht voor de relatie met het VO en neemt de aanbevelingen en adviezen serieus. De VC is wel van oordeel dat het bestuur bij het niet overnemen van een advies van het VO de beweegredenen daarvoor uitgebreider dient toe te lichten.

Aanbeveling

De VC beveelt aan bij het niet overnemen van een advies van het VO, de beweegredenen daarvoor goed te onderbouwen.

4.11 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 jaarverslag?

Bevindingen

In onderstaande tabel zijn de aanbevelingen van de VC uit de visitatie uit 2015 weergegeven, de reactie daarop van het bestuur en de stand van zaken omtrent opvolging. Per aanbeveling heeft de VC haar oordeel gegeven over zowel de wijze van opvolging als haar oordeel over de inhoud.

Nr.	Blz.	Opmerkingen/ aanbevelingen	Reactie bestuur/ stand van zaken opvolging	Reactie VC
		Algemeen bestuurlijk:		
1.	8	Discussie met sponsor over regeling en bijbehorende premie heeft pas in het najaar plaatsgevonden. Het was logischer geweest om dat in het kader van de invoering nFTK te doen.	Met name het feit dat de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen altijd in het najaar plaatsvinden heeft geleid tot het uit elkaar laten lopen van de invoering van het nFTK en de discussie over de regeling en premie. Geen verdere actie nodig.	De VC heeft kennisgenomen van de discussies die in het najaar hebben plaatsgevonden met sociale partners en eerder in dit rapport er enkele opmerkingen over gemaakt.
2.	11 + 27	Periodiek meten van de toegevoegde waarde m.b.t. het totale beleggingsrendement en de gekozen opzet van het beleggingsproces.	Er is bewust gekozen voor een structuur waarbij gebruik gemaakt wordt van gespecialiseerde adviseurs op het gebied van PE en Vastgoed, in combinatie met een Private Equity Committee. Een eerste opzet om de toegevoegde waarde te meten (kwantitatief, maar ook kwalitatief) is opgesteld en aan de ARC aangeboden. In dat stuk wordt de relatie gezocht tussen risico, rendement en kosten. Op 25 november a.s. wordt dit stuk in de BAC besproken.	Het punt is voldoende onder de aandacht, zij het dat de VC de doorlooptijd voor een eerste opzet ruim vindt. De VC kan verder gelet op de stand van zaken nog geen verder oordeel geven.

3.	11 + 17	ARC heeft volle en zware agenda. De gewenste tweedelijns invulling van het risicomanagement zou daardoor onder druk kunnen komen staan.	Er is in 2016 rekening gehouden met de zware agenda van de ARC door op voorhand een extra vergadering te plannen. Met de voorzitter van de ARC wordt vooraf de agenda besproken en is de volgorde van agendapunten gerangschikt naar prioriteit. De taakverdeling tussen ARC en BAC is nog explicieter vastgelegd. Uit de zelfevaluatie van de ARC zijn geen verdere aandachtspunten ten aanzien van dit aspect naar voren gekomen.	De VC is tevreden over de wijze waarop deze aanbeveling is opgepakt.
4.	12 + 19	VC stelt voor om compliance functie bij één persoon te beleggen i.p.v. te verdelen over meerdere personen.	Het bestuur heeft gekozen voor een pragmatische insteek door een splitsing te maken tussen wet- en regelgeving (belegd bij de adjunct directeur) en de gedragscomponent. De gedragscomponent is gesplitst in een intern deel (controller/risk officer) en een extern deel (NCI) . Deze splitsing doet recht aan de voor de rol vereiste competenties. Over de compliance wordt gerapporteerd aan zowel de ARC als het bestuur. Dit model werkt naar tevredenheid.	De VC heeft kennisgenomen van het standpunt van het bestuur. Dit blijft een kwetsbaar punt ook met het oog op de toekomst (pensionering adjunct directeur).
5.	12	Single point of failure m.b.t. de monitorfunctie pensioenbeheer omdat er maar één persoon is die de pensioenuitvoering door en door begrijpt.	Dit is inherent aan een klein bestuursbureau. De back-up in geval van een noodsituatie ligt bij de adjunct directeur en controller. De audits vanuit het bestuursbureau conform het controlemodel, die op locatie van AZL plaatsvinden, worden samen uitgevoerd door het hoofd pensioenbeheer en de controller bij het bestuursbureau. Hierdoor is sprake van spreiding van kennis en is de relatieve kwetsbaarheid gemitigeerd.	De VC heeft kennisgenomen van het standpunt van het bestuur en kan instemmen met de gekozen beheersingsmaatregelen.
6.	13	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.	Dit is onderdeel van de ISAE-verklaring van AZL. Hier wordt jaarlijks specifiek naar gekeken. Ook in de ARC-vergadering van 8 september jl. zijn de bijzondere aspecten m.b.t. ICT besproken aan de hand van een casus rondom het waarborgen van de bescherming van persoonsgegevens bij uitbestede	De VC beveelt aan om dit specifieke onderdeel nadrukkelijk mee te nemen in de contractverlenging 2017. Voor zover de kennis van de VC reikt, is dit niet een AZL-issue dat alleen TNO raakt.

			partijen en sub-contractors. AZL heeft inmiddels een nieuw zogenoemd Configuratiemodel ontwikkeld en geïmplementeerd, waardoor wijzigingen in principe gemakkelijker in het geautomatiseerde administratiesysteem kunnen worden verwerkt. Uiteraard blijft dit afhankelijk van de door sociale partners gekozen complexiteit van de regeling, dan wel de ingrijpendheid van wijzigingen in de wet- en regelgeving. Het bestuur wijst de sociale partners er daarom steeds nadrukkelijk op om de gekozen oplossingen/wijzigingen in de regelingen uitvoerbaar en uitlegbaar te houden, mede in verband met het kostenaspect en problematiek bij de communicatie hiervan.	
7.	15	Vastgelegde risicohouding bij alle betrokkenen goed blijven toetsen of hetgeen afgesproken is ook wordt doorleefd.	Risicohouding wordt periodiek op agenda geplaatst bij het overleg met de sponsor/sociale partners en het overleg met VO. De risicohouding is ook weer onderdeel geweest van de jaarlijkse Workshop van het bestuur op 27 en 28 september 2016 ter voorbereiding op de vaststelling van de normportefeuille voor 2017. Ook in het informele overleg met VO en sociale partners wordt hier vanuit het bestuur en de directie aandacht aan besteed, mede in het kader van de jaarlijkse haalbaarheidstoets.	De VC is tevreden met de gevolgde aanpak.
8.	15	De doorlooptijd van veranderingen in beleid en beleggingsproducten is niet erg kort te noemen ("time to market").	Dit punt wordt onderkend. Het hangt deels samen met de capaciteit van het bestuursbureau/UB, maar vooral met het waarborgen van een zorgvuldig proces.	Blijft dus een aandachtspunt.
9.	15	Opstellen meer-jaren auditplan, zodat geborgd wordt dat met een zekere frequentie alle belangrijke processen geaudit worden.	In 2016 zal een meer-jaren auditplan worden opgesteld en afgestemd met de ARC. Dit plan is in voorbereiding. In elk geval vindt elk jaar een Risicoanalyse plaats, een Toets op Uitbesteding, een (half-) jaarlijkse compliance toets door NCI op de	De VC is tevreden over de aanpak.

			gedragscode van het fonds, een jaarlijkse compliance toets op de reglementen, statuten en ABTN uitgevoerd door het bestuursbureau op naleving van wet- en regelgeving, een compliance toets m.b.t. de vastlegging van het beleid in de ABTN, een check op de naleving van de Code Pensioenfondsen, een audit door het bestuursbureau op locatie bij de pensioenuitvoerder conform het vastgestelde controlemodel, uitvragen van een LOR bij de belangrijkste partijen aan wie activiteiten door het fonds zijn uitbesteed.	
10.	17	Het bestuur zou risicomanagement als apart agendpunt op de bestuursvergadering telkens terug kunnen laten komen.	Dit punt komt terug zowel via ARC als BAC op de bestuursagenda. Tijdens de bestuursvergadering zal er bewuster op worden geattendeerd.	De VC blijft dit volgen.
11.	17	Overwegen om bij jaarlijkse risicoanalyse de financiële risico's die men bewust wil lopen als gewenst risico te classificeren.	Dit is een keuze hoe de risico's in de jaarlijkse risicoanalyse worden opgenomen. Het bestuur heeft er voor gekozen om de betreffende risico's als "hoog" te kwalificeren en in de toelichting aan te geven dat dit een bewuste keus is. Zie daartoe de risicoanalyse die op 8 november 2016 op de agenda van het bestuur staat.	De VC is akkoord met de reactie.
		Juridisch/Communicatie:		
12.	21	Verwachtingsmanagement optimaliseren tussen VO en bestuur omtrent de rollen in diverse processen.	Het punt om de verwachtingen naar elkaar toe goed te managen, is een terugkerend punt in het periodieke voorzittersoverleg tussen vz en plv vz bestuur en vz en plv vz VO en het periodieke directieoverleg met het dagelijks bestuur van het VO. Dit zal gecontinueerd worden.	De VC is tevreden over de wijze waarop het fonds hierin acteert.
13.	22	Gebruik van voorbladen nog verbeteren door bv een korte samenvatting van de achterliggende notitie en het advies er in op te nemen.	Daar waar dit mogelijk en zinvol is, wordt een korte samenvatting op het voorblad opgenomen.	De VC is tevreden met de aanpak.

		Financieel/economisch:		
14.	24	Risicoaansturing is niet helder: VC vraagt zich af of verschillende uitgangspunten van het risicokader elkaar niet gaan bijten in bepaalde omstandigheden.	In het vastgestelde beleggingsplan 2016 is de formulering aangepast en in onderling verband bekeken, waardoor dit aspect is opgelost. Met name het document "Financieel Risico Framework" geeft een heldere taakafbakening tussen ARC en BAC.	De VC is tevreden met de aanpak.
15.	25	Past VBDO-score bij de ambitie/wensen van het pensioenfonds, de sponsor en overige stakeholders?	Eind januari 2016 heeft een workshop "Maatschappelijk Verantwoord Beleggen" plaatsgevonden met de sponsor en overige stakeholders. In deze workshop zijn de ambities/wensen ten aanzien van MVB besproken. De uitkomsten van de workshop zijn opgepakt door het bestuursbureau, ethische commissie, de BAC en het bestuur en worden vertaald in aanvullend beleid. Een aanzet hiertoe is tijdens de workshop van het bestuur op 27 en 28 september besproken. Dit wordt nu verder uitgewerkt.	De VC is tevreden met de aanpak.
		Voortgang aanbevelingen 2014:		
16.	26	In de bestuursvergadering wordt zelden gebruik gemaakt van externe adviseurs, zoals de adviserend actuaris. VC vraagt zich af of daarmee een optimale betrokkenheid wordt bereikt van alle dienstverleners.	Indien er onderwerpen op de agenda van de CPB of ARC staan die een duidelijk actuariële component hebben, wordt de adviserend actuaris van AZL uitgenodigd. Inmiddels loopt een selectietraject om een externe adviserend actuaris van buiten AZL te benoemen die de CPB, ARC en het bestuur doorlopend moet gaan ondersteunen bij het beleid, waarbij actuariële aspecten spelen. Aldus zal het fonds verzekerd zijn van een onafhankelijke externe adviserend actuaris, een uitvoerend actuaris (AZL) en een certificerend actuaris (Aon Hewitt). De intentie is om de benoeming van de adviserend actuaris op 13 december a.s. in het bestuur vast te stellen. Het bestuur houdt overigens vast aan het beleid om de externe deskundigen primair in de bestuurscommissies te laten participeren en incidenteel in het bestuur.	De VC constateert met genoegen dat deze terugkerende aanbeveling is overgenomen.

17.	29	Andere persoon dan externe compliance officer inzetten als vertrouwenspersoon. VC vraagt zich af of dit de beste oplossing is.	Het bestuur heeft er bewust voor gekozen om de vertrouwensfunctie voor de klokkenluidersregeling buiten het fonds te beleggen, te weten bij het NCI. Dit om de drempel zo laag mogelijk te maken. De door het bestuur benoemde vertrouwenspersoon is overigens een andere functionaris binnen het NCI dan de externe compliance officer die de naleving van de Gedragscode toetst.	Reactie bestuur voldoende
-----	----	--	--	---------------------------

Oordeel

De VC heeft vastgesteld dat het bestuur de aanbevelingen in het visitatierapport 2015 over het algemeen genomen tijdig heeft opgepakt en opgevolgd. In geval de aanbevelingen niet zijn overgenomen, heeft het bestuur daarvoor gemotiveerd aangegeven op grond waarvan daarvan is afgeweken. Het bestuur heeft in het jaarverslag 2015 (pag. 70 en 71) de samenvatting van de bevindingen van de VC en de reactie van het bestuur daarop gepubliceerd. Het bestuur heeft het visitatierapport 2015 met het VO besproken.

Aanbevelingen

Geen.

5. Ondertekening

Het definitieve rapport is vastgesteld en ondertekend op 14 maart 2017.

Dhr. mr. A.W.J. van Coberen

Mw. Mr. M. Meijer-Zaalberg

Dhr. drs. H.J.J. Debrauwer (voorzitter)

Bijlage 1. Door het pensioenfonds verstrekte informatie

Visitatierapport 2015

Informatie over missie, visie en risicohouding (*niet geheel aanwezig*)

Statuten

Pensioenreglementen

ABTN

Uitvoeringsovereenkomsten

Taakomschrijving compliance officer

Reglementen bestuur, VO, VC en beleggingscommissie

Mandaatregeling dagelijks bestuur

Rooster van aftreden bestuur

Profielschets lid VO

Notulen bestuur, dagelijks bestuur, beleggingscommissie, VO, overleg bestuur en VO

Aanvangshaalbaarheidstoets, ALM-studie, herstelplan

Uitbestedingsdocumentatie: contracten en performance-rapportages

Risicorapportages

Jaarverslag 2015

Accountantsrapport 2015

Actuariële rapporten 2015

DNB-verslagstaten 2015

Begroting uitvoeringskosten 2016

Doelstellingen 2016

Correspondentie DNB

Correspondentie AFM

Adviesaanvragen en adviezen VO

Communicatiebeleid

Startbrief, voorbeeld-UPO's, brochure pensioenregeling

Diversiteitsbeleid

Incidentenregeling

Gedragscode

Klokkenluidersregeling

Klachtenregeling

Vergoedingsregeling bestuur en VO

Analyse Code Pensioenfonds

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 fondsspecifieke 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