



**Rapportage betreffende de visitatie van de  
Stichting Pensioenfonds TNO  
in het kader van de  
'Wet versterking bestuur pensioenfondsen'**

Opdrachtgever : Het Bestuur van  
Stichting Pensioenfonds TNO

Visitatie over periode : november 2014 tot en met oktober 2015  
c.q. verslagjaar

Uitvoering : Visitatiecommissie Pensioenfondsen B.V.  
Koningshoeven 63, 5018 AA te Tilburg

Visitatiecommissie : H.J.J. Debrauwer (voorzitter)  
A.W.J. van Coberen  
L.J.M. Roodbol

Visitatieperiode : 1 oktober 2015 tot en met 14 december 2015

Datum : 17 december 2015

|                                                                                                                                              |  |                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------|
| Getekend door:<br><br>Mr. J.T. Gommer MPLA<br>Manager VCP |  | Namens:<br><br>H.J.J. Debrauwer Voorzitter<br>A.W.J. van Coberen<br>L.J.M. Roodbol |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------|



## INHOUDSOPGAVE

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b><i>Achtergrond besluitvorming in het kader van 'Wet versterking pensioenfondsen'</i></b> ..... | <b>4</b>  |
| <b>1. <i>Samenvatting (voor het jaarverslag)</i></b> .....                                        | <b>5</b>  |
| <b>2. <i>Werkwijze</i></b> .....                                                                  | <b>7</b>  |
| Aanvang van het visitatieproces .....                                                             | 7         |
| Bestudering documenten .....                                                                      | 7         |
| Bevinding documentatie .....                                                                      | 7         |
| De gesprekken .....                                                                               | 7         |
| Bevinding van het proces en algemene indruk .....                                                 | 8         |
| <b>3. <i>Algemeen Bestuurlijk</i></b> .....                                                       | <b>9</b>  |
| Structuur en communicatie .....                                                                   | 9         |
| Continuïteit .....                                                                                | 10        |
| Relatie tot de sponsor .....                                                                      | 10        |
| Beleggingsadviescommissie (BAC) .....                                                             | 10        |
| Audit, Risk & Compliance Committee .....                                                          | 11        |
| Commissie Pensioenbeheer .....                                                                    | 11        |
| Bestuursbureau .....                                                                              | 12        |
| Administratie .....                                                                               | 12        |
| Actuariële advisering .....                                                                       | 14        |
| Toezicht en Medezeggenschap .....                                                                 | 14        |
| Wetgeving en Pension Fund Governance .....                                                        | 14        |
| Uitvoering van de bestuurstaken .....                                                             | 15        |
| Aansturing van de processen .....                                                                 | 15        |
| Uitbesteding van het vermogensbeheer .....                                                        | 16        |
| Deskundigheid .....                                                                               | 16        |
| Risicobeheersing .....                                                                            | 16        |
| Compliance .....                                                                                  | 17        |
| <b>4. <i>Juridisch/Communicatie</i></b> .....                                                     | <b>20</b> |
| Communicatie .....                                                                                | 20        |
| Communicatie fonds – deelnemers .....                                                             | 21        |
| Communicatie Bestuur – andere geledingen .....                                                    | 21        |
| Communicatie Fonds – toezichthouders .....                                                        | 21        |
| Website .....                                                                                     | 21        |
| Juridisch .....                                                                                   | 21        |
| Vastlegging besluitvorming .....                                                                  | 22        |



|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Financieel/economisch .....</b>                  | <b>23</b> |
| Algemeen .....                                         | 23        |
| Financieel .....                                       | 23        |
| Beleggingsbeleid .....                                 | 23        |
| <b>6. Voortgang aanbevelingen visitatie 2014 .....</b> | <b>26</b> |
| <b>7. Conclusie .....</b>                              | <b>31</b> |
| <b>Bijlage A .....</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>Bijlage 1.....</b>                                  | <b>34</b> |
| <b>Bijlage 2.....</b>                                  | <b>36</b> |
| <b>Bijlage 3.....</b>                                  | <b>37</b> |
| <b>Bijlage B .....</b>                                 | <b>38</b> |



## **Achtergrond besluitvorming in het kader van 'Wet versterking pensioenfondsen'**

Het Bestuur van de Stichting Pensioenfonds TNO heeft in het kader van de Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen gekozen voor het paritaire model en voor wat betreft het intern toezicht voor een jaarlijkse visitatie.

Door middel van deze rapportage geeft de visitatiecommissie uiting aan haar bevindingen en beschouwt daarmee haar opdracht als afgerond. De visitatiecommissie hanteert bij haar werkzaamheden de VITP-Toezichtcode.



## **1. Samenvatting (voor het jaarverslag)**

Deze rapportage bevat de bevindingen van de Visitatiecommissie (hierna de VC) naar aanleiding van haar onderzoek naar het functioneren van het Bestuur van de Stichting Pensioenfonds TNO over de periode november 2014 tot en met oktober 2015.

### ***Het proces***

De visitatiecommissie (hierna VC) is de werkzaamheden begonnen, nadat op 21 september 2015 in de bestuursvergadering van de Stichting Pensioenfonds TNO (hierna Pf TNO) de opdrachtformulering was vastgesteld. Medio oktober 2014 zijn de opgevraagde stukken ontvangen. De visiteurs hebben zich ingelezen ter voorbereiding op de gesprekken die op 2 en 6 november 2015 hebben plaatsgevonden. De VC-leden zijn van mening dat de documentatie volledig en goed is aangeleverd, dat deze compleet is, en dat gesteld kan worden dat ruim aandacht besteed is aan de totstandkoming van de documenten en de digitale archivering hiervan. Op 14 december heeft de bespreking van het concept-rapport met het Bestuur plaatsgevonden, waarna het rapport definitief is gemaakt.

### ***Belangrijkste conclusies en bevindingen***

De structuur voor het besturen van het fonds is goed opgezet. Er wordt ook conform gewerkt en alle processen eromheen zijn goed en uitgebreid beschreven en worden gevolgd. Het Bestuur weet waarmee het bezig is en de belangen worden evenwichtig afgewogen. Het is goed op de hoogte van de ontwikkelingen binnen en buiten het fonds.

Het Bestuur heeft de volle aandacht voor de communicatie met deelnemers en pensioengerechtigden. Ook geeft het Bestuur voldoende blijk zich ervan bewust te zijn dat de gekozen inrichting van met name de governance van het beleggings- en risicomanagementproces de nodige permanente aandacht vereist voor zaken als deskundigheid Bestuur, countervailing power en risicobeheersing.

Het Bestuur heeft ruime aandacht voor de toekomst van het fonds. Zo heeft men de alternatieven goed in kaart en daarin een aantal opties als mogelijk gekwalificeerd dan wel als niet of minder aantrekkelijk.

De VC heeft kunnen zien dat het integraal risicomanagement de nodige aandacht krijgt. Zij adviseert de sturing op het bij de invoering van het nFTK afgesproken risicokader goed te blijven monitoren.

De VC constateert dat het volledige rolmodel van de Compliance officer niet in één persoon is verenigd. De VC wil het Bestuur adviseren om de afweging te maken of de compliance-functie niet meer moet worden ingericht conform definitie

Pensioenfederatie d.w.z. gedragstoezicht – en opvolging wet- en regelgeving in één functionaris en niet zoals nu gesplitst over 2 functionarissen.



Pf TNO heeft weloverwogen gekozen voor de huidige inrichting en governance van het beleggingsproces. De VC adviseert om de toevoegde waarde van de verschillende elementen in dit proces meetbaar te maken.

De VC heeft met genoeg kennis genomen van de gedegen wijze waarop het Bestuur met de aanbevelingen uit de vorige visitatie is omgegaan.

Rijswijk, 17 december 2015

H.J.J. Debrauwer (voorzitter)

A.W.J. van Coberen

L.J.M. Roodbol



## **2. Werkwijze**

### ***Aanvang van het visitatieproces***

De visitatiecommissie (hierna VC) is de werkzaamheden begonnen, nadat op 21 september 2015 in de bestuursvergadering van de Stichting Pensioenfonds TNO (hierna Pf TNO) de opdrachtformulering was vastgesteld. De VC heeft hierna een plan van aanpak ingediend dat haalbaar werd geacht. De VC heeft dezelfde samenstelling qua leden als bij de visitatie over 2014. Het pensioenfonds heeft de VC gevraagd naast de reguliere zaken die onderwerp van een visitatie zijn meer in het bijzonder te kijken naar de processen die gevolgd zijn bij de invoering van het nFTK, de communicatie met belanghebbenden en de aandacht voor de toekomst van het fonds.

### ***Bestudering documenten***

Medio oktober 2014 zijn de opgevraagde stukken ontvangen. Deze zijn toegankelijk gemaakt voor de VC-leden door middel van een inlogcode op de "Bestuurdershoek", een webbased applicatie, waar de pensioenfondsdocumenten zijn opgeslagen. De visiteurs hebben zich ingelezen ter voorbereiding op de gesprekken die op 2 en 6 november 2015 hebben plaatsgevonden.

### ***Bevinding documentatie***

De VC-leden zijn van mening dat de documentatie volledig en goed is aangeleverd, dat deze compleet is, en dat gesteld kan worden dat ruim aandacht besteed is aan de totstandkoming van de documenten en de digitale archivering hiervan. Door het kunnen inloggen op de webbased applicatie heeft de VC meer documenten kunnen inzien dan gebruikelijk is bij een visitatie, hetgeen zeer werd gewaardeerd.

### ***De gesprekken***

De gesprekken hebben op 2 en 6 november 2015 plaatsgevonden met op 2 november – in volgorde – de heren Schmidt en Phillipson, voorzitter respectievelijk secretaris van het Bestuur, mevrouw Huisman, interne Compliance officer en de heer Van der Mast, externe Compliance officer, mevrouw De Vries (telefonisch), namens de adviserend actuaris, mevrouw Westerlaken en de heer Paulus, bestuursleden en tevens leden van de Commissie Pensioenbeheer, de heer De Waal (telefonisch), extern lid van de Audit, Risk & Compliance Committee, de heren Ekkers en Boumans, bestuursleden en tevens voorzitter respectievelijk lid van het Audit, Risk & Compliance Committee, de heer De Ruiter (telefonisch), Chief Investment Officer en tot slot de heren Van Kleef en Glorie (telefonisch), externe accountants. Op 6 november is gesproken met de heren Veltman en Ruijgrok, bestuursleden en voorzitter respectievelijk lid van de Beleggingsadviescommissie, een vertegenwoordiging van het



Verantwoordingsorgaan, bestaande uit mevrouw Van Dort, de heren K van Strien (voorzitter), T van Strien (vice-voorzitter) en Brandenburg (secretaris), de heren Van Gerven en Van Luijk, respectievelijk directeur en adjunct-directeur van het Bestuursbureau, heer Puijn (telefonisch), extern adviseur Beleggingsadviescommissie en de heer Herlaar (telefonisch), certificerend actuaris. De gespreksduur varieerde van een half uur tot ruim 1 uur. Op 18 november heeft nog een kort overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van het fonds, de directeur van het Bestuursbureau en de voorzitter van het VC. Voor het maken van de notulen van de gesprekken heeft de VC dankbaar gebruik kunnen maken van mevrouw Groenewegen van bureau "Full-fledged Services" en de heer Van Dijk, medewerker Bestuursbureau.

***Bevinding van het proces en algemene indruk***

Uit bovenstaande blijkt al dat het proces tot en met deze rapportage soepel en zonder ruis is verlopen. De algemene bevinding van de VC is dat het Bestuur van het Pf TNO haar taakuitoefening zeer belangrijk vindt en deze, met ondersteuning van een bekwaam bestuursbureau en de met ervaren externe adviseurs uitgeruste commissies, ook zeer professioneel wenst uit te voeren.





### **3. Algemeen Bestuurlijk**

#### ***Structuur en communicatie***

Het Bestuur van Pf TNO presenteert zich als een zeer betrokken en deskundige groep mensen. In 2015 zijn drie nieuwe bestuursleden aangetreden, die na geruime tijd als aspirant-bestuursleden te hebben meegedraaid, in september 2015 na de toetsing door DNB definitief tot bestuurslid zijn benoemd. Er is een Dagelijks Bestuur (DB), dat periodiek agenda-overleg heeft met de directie van het Bestuursbureau.

Het Bestuur heeft in 2012 besloten tot drie vaste bestuurscommissies te weten de Beleggingsadviescommissie (hierna BAC), de Audit, Risk & Compliance Committee (hierna ARC) en de Commissie Pensioenbeheer (hierna PB), en de inrichting van het pensioenbureau daarop aan te sluiten. De naam van het pensioenbureau is dientengevolge ook gewijzigd in Bestuursbureau dat momenteel bestaat uit een directie met een secretariaat en de afdelingen Beleggingen, Pensioenen en Audit, Risk & Compliance. Het Bestuursbureau verricht de beleidsvoorbereidende en bestuursondersteunende werkzaamheden.

Voor de commissies zijn bestuursleden en medewerkers van het bureau aangewezen en waar opportuun externe deskundigen (her)benoemd. Voor elke commissie is een reglement opgesteld dat onder meer de taken en verantwoordelijkheden bevat. De VC constateert dat de aanbeveling die zij bij de visitatie 2014 heeft gedaan om nog eens goed te kijken naar de relatie tussen de BAC en ARC is overgenomen en dat aan een verder fine tuning is en nog steeds wordt gewerkt. Zo wordt onder meer de voorzitter van de ARC betrokken bij het agenda-overleg met het Bestuursbureau en wordt risicomanagement ook nadrukkelijker tot de verantwoordelijkheid van de directeur van het Bestuursbureau gerekend. De VC is tevreden met de stappen tot nu toe en zal de ontwikkelingen bij toekomstige visitaties nauwgezet blijven volgen. In de paragraaf "Risicobeheersing" (pagina 15) zal nog nader hierop worden ingegaan.

De VC heeft geconstateerd dat de gedane aanbeveling om een SLA op te stellen tussen Bestuur en Bestuursbureau in 2015 is gerealiseerd.

Pf TNO onderhoudt een goede relatie met de toezichthouders. DNB selecteert het Pf TNO regelmatig voor pilots en thema-onderzoeken.

Het Bestuur toont zich alert op eisen die van buiten worden gesteld. Ook de aanpak inzake het nFTK getuigt daarvan. Er is tijdig een planning opgesteld en alle fondsorganen en relevante externe stakeholders hebben tijdig kunnen participeren in het proces. De deadlines met betrekking tot de oplevering van documenten zoals ABTN, haalbaarheidstoets zijn gehaald. In de kantlijn heeft het VC wel enkele bemerkingen die op daartoe bestemde plaatsen in dit rapport nader zullen worden aangestipt.



### ***Continuïteit***

Dit jaar zijn er drie nieuwe bestuursleden aangetreden en goed ingepast in het bestuur. De belangrijkste mutaties qua nieuwe bestuursleden hebben plaatsgevonden in de commissie Pensioenbeheer.

Voor het bestuur is de continuïteit met de juiste kwaliteit van mensen in het bestuur het belangrijkste issue bij de toekomstvraag. Het Bestuur heeft ruime aandacht voor de toekomst van het fonds. Men heeft de alternatieven goed in kaart en daarin een aantal opties als mogelijk gekwalificeerd dan wel als niet of minder aantrekkelijk. De VC onderstreept het belang van dit onderzoek en de periodiciteit ervan, maar concludeert ook dat Pf TNO zich wat de VC betreft op dit moment in deze niet kwetsbaar is, mede omdat het Bestuur ook ruim voldoende aandacht heeft voor de deskundigheid en geschiktheid van bestuurders individueel en voor het collectief.

### ***Relatie tot de sponsor***

Doordat MT-leden van de sponsor zitting hebben in het Bestuur lijkt de betrokkenheid van de sponsor in goede mate te zijn geborgd. Omdat de sponsor, TNO, als organisatie kwaliteit uitstraalt voelt het pensioenfonds ook de (positieve) druk om datzelfde imago te hebben.

De sponsor heeft bij het Bestuur inmiddels de wens neergelegd om tot een stabiele premie te komen de komende periode en wil ook af van de storting van een extra premie van 2% als de dekkingsgraad beneden de 110% zakt. Het Bestuur, zo heeft de VC kunnen constateren, heeft de mogelijkheden in deze overwogen en geanalyseerd. De VC heeft er voldoende vertrouwen in dat het Bestuur in dit proces tot een evenwichtige belangenafweging zal komen. De VC had het overigens logischer gevonden als dit proces doorlopen was in het kader van de invoering van het nFTK, maar begrijpt waarom dit gelet op de zeer korte tijdsspanne om e.e.a. in te voeren niet heeft plaatsgevonden. Ook staat het arbeidsvoorwaardenoverleg altijd pas in het najaar op de planning.

De sponsor bevindt zich ook in een reorganisatie. Een consequentie hiervan voor het pensioenfonds is dat de verhouding in het aantal actieve deelnemers versus gewezen deelnemers en pensioengerechtigden zich nog sterker zal wijzigen richting gewezen deelnemers en pensioengerechtigden.

### ***Beleggingsadviescommissie (BAC)***

De Beleggingsadviescommissie bestaat uit vier bestuursleden, aangevuld met drie externe adviseurs. De BAC adviseert het Bestuur over het beleggingsbeleid en beoordeelt de verschillende risico-analyses, de uitvoering van het tactisch beleid en het functioneren van de Lead Overlay Manager en de Risk Manager. De externe adviseurs zijn uitgezocht op complementariteit voor wat betreft hun beleggingskennis en voldoende senioriteit om als countervailing power te dienen voor de externe managers en het interne beheer. Er is inmiddels ook de nodige ervaring opgedaan met het functioneren van de Private Equity Committee en de adviseurs voor onroerend



goed en Private Equity. Ook de Ethische Commissie is inmiddels enkele keren bij elkaar gekomen. Pf TNO is tevreden over de toegevoegde waarde die deze aanpassingen in de opzet van het beleggingsproces hebben opgeleverd. Deze opzet is qua personele bezetting zwaar en brengt de nodige kosten met zich mee. De VC heeft vorig jaar geadviseerd de toegevoegde waarde te meten in kwantitatieve termen van onder meer de beleggingsbeslissingen ter zake van en binnen de normportefeuille. De VC herhaalt dit advies en wil dit breder trekken, zodat ook de toegevoegde waarde met betrekking tot het totale beleggingsrendement van de gekozen opzet kan worden gemeten.

#### ***Audit, Risk & Compliance Committee***

Het Bestuur heeft een Audit, Risk & Compliance Committee ingesteld om het Bestuur en de uitvoeringsorganisatie te adviseren omtrent onder meer het risicobeleid, uitbestedingsbeleid, integriteitsbeleid en compliance en de uitvoering van het beleid op deze punten te toetsen. Deze commissie bestaat uit inmiddels vier bestuursleden en twee externe adviseurs. Aan de commissie is een ambtelijk secretaris uit de uitvoeringsorganisatie verbonden. De directeur en de ambtelijk secretaris nemen deel aan de vergaderingen van de commissie. Het VC constateert dat de instelling van deze commissie met een aantal voor een pensioenfonds cruciale aandachtsgebieden van toegevoegde waarde is gebleken en ook in 2015 verder in haar rol is gegroeid en daarvoor de bevoegdheden heeft gekregen en haar verantwoordelijkheid heeft genomen. De VC constateert wel dat de ARC veel op haar bordje heeft liggen. De VC beveelt aan om hier nog eens naar te kijken.

#### ***Commissie Pensioenbeheer***

De Commissie Pensioenbeheer adviseert het Bestuur en de uitvoeringsorganisatie bij het beleid met betrekking tot het pensioenbeheer en toetst tevens de uitvoering van de door het Bestuur vastgestelde reglementen en regelingen. Deze commissie bestaat thans uit 5 door het Bestuur benoemde bestuursleden. Aan de commissie is een ambtelijk secretaris uit de uitvoeringsorganisatie verbonden. De directie en de ambtelijk secretaris nemen deel aan de vergaderingen van de commissie. Deze commissie kent verder in tegenstelling tot de andere bestuurscommissies geen vaste externe adviseurs. Dit jaar heeft er een wisseling van 2 bestuursleden plaatsgevonden in de commissie. Twee uit het bestuur vertrekkende personen zijn vervangen door 2 aantredende bestuursleden. Bij deze commissie lag in 2015 de coördinatie van de implementatie van nFTK, de voorbereidende activiteiten en advisering aan het Bestuur over de invoering van de nieuwe Communicatiewet en het dossier AZL (zie paragraaf "Administratie").



### **Bestuursbureau**

De interne uitvoeringsorganisatie bestaat uit negen personen, inclusief de directiesecretaresse en de facility manager voor het eigen gebouw van het fonds. Over de kwaliteit van het Bestuursbureau heeft de VC een positief oordeel. Vergaderingen worden grondig voorbereid en er is voldoende pro-activiteit. De omvang van het Bestuursbureau wordt mede bepaald door de gekozen governance-opzet van het beleggingsproces, waarbij meer beslissingen intern worden genomen dan bij een keuze voor volledig fiduciair en extern beheer. Op basis van deze gemaakte keuze en de gedegen aanpak die het Pf TNO kenmerkt, lijkt de bezetting van het Bestuursbureau eerder aan de krappe kant. De VC hecht, net zoals door haar in haar vorige visitatie al min of meer aangegeven, aan het goed beleggen van het risicomanagement. Geconstateerd kan worden dat de nodige stappen zijn gezet. Daarnaast geeft de VC ter overweging om de compliance-functie te verbreden ( zie paragraaf "Compliance", pagina 16)

### **Administratie**

Met ingang van 1 januari 2013 is de pensioenadministratie uitbesteed aan AZL. De VC stelt vast dat tijdens de interviews meermaals naar voren komt dat de uitvoering door AZL nog niet geheel zonder zorgen verloopt. Daarnaast valt uit de diverse rapportages op te maken dat de tijdigheid en kwaliteit bij AZL nog niet volledig op orde is. AZL is bezig haar administratie te vernieuwen zodat nog meer processen automatisch verwerkt kunnen worden, de kans op fouten in nu nog soms handmatige bewerkingen afneemt en de tijdigheid van afhandeling van processen toeneemt. Daarnaast moet de nieuwe administratie het mogelijk maken om flexibeler en tijdig in te kunnen spelen op wijzigingen in wet en regelgeving. Het Bestuur stuurt hier strak op en monitort de nog op te lossen bevindingen nauwkeurig en wordt over de voortgang door AZL periodiek geïnformeerd. Het Bestuur wordt vanuit het Bestuursbureau door een manager pensioenbeheer deskundig ondersteund. Tussen Pf TNO en AZL is overeengekomen dat Pf TNO permanent kan meekijken in de pensioenadministratie van AZL. Hierdoor kan de manager pensioenbeheer ondersteund door de controller structureel middels steekproeven, controle uitvoeren op de kwaliteit van de pensioenadministratie van AZL. De VC meent dat dit gegeven de bij het bestuur aanwezige zorgen een juiste aanpak is. Wel is er doordat er maar één persoon is die de pensioenuitvoering door en door begrijpt een single point of failure aanwezig waar de VC aandacht voor vraagt. De VC stelt vast dat ondanks de zorgen die geuit zijn, het functioneren van AZL in het kader van de jaarlijkse Risico-analyse op zich als een laag risico wordt aangemerkt.

Formeel gezien, is de controle een verantwoordelijkheid van de accountant. In de praktijk heeft de adviserend actuaris, zij het niet formeel, hier ook een rol in. Om voldoende onafhankelijkheid te borgen ziet men veelal dat de adviserend actuaris los



staat van de pensioenadministratie. Alhoewel er geen directe vereiste op dit punt bestaat heeft de VC bij haar vorige visitatie Pf TNO in overweging gegeven functiescheiding op dit punt verder door te voeren. Het Bestuur heeft aangegeven dat de functiescheiding is geborgd, omdat de certificerend actuaris van AON Hewitt afkomstig is en de adviserend actuaris van AZL. De VC kan zich in deze motivering vinden.

De VC stelt verder vast dat slechts in beperkte mate gebruikt wordt gemaakt van de deskundigheid van de adviserend actuaris. Enerzijds kunnen dit soort adviezen extra inzichten verschaffen ook in directe relatie tot de pensioenuitvoering, anderzijds ontstaat er op deze wijze een bredere borging van kennis. De VC adviseert wederom aandacht te hebben voor de verandercapaciteit en de IT (inclusief IT continuïteit) van AZL om te borgen dat komende veranderingen/problemen voldoende adequaat en tijdig ter hand kunnen worden genomen. Overigens betekent dit niet dat de VC op dit moment een inhoudelijk oordeel heeft over de aandachtspunten, het is vooral van belang dat door het Bestuur wordt vastgesteld dat deze zaken op orde zijn.

De controle op de waardering van private equity en onroerend goed vindt plaats aan de hand van de rapportages die het fonds ieder kwartaal ontvangt van de vermogensbeheerders en waaruit een waardering volgt van het belang. De belangrijkste waardering is de jaarlijkse accountantsverklaring van de vermogensbeheerder zelf. Het Pf TNO controleert zelf of alle cash-flows verwerkt zijn rondom private equity en onroerend goed. Kempen en Wilshire checken of de waardering aansluit bij die van andere partijen, dit is een extra controle. Waardering op vastgoed vindt plaats op actuele waarde. De waarden sluiten qua grondslagen aan bij de waarderingsgrondslagen van het desbetreffende fonds. De controller van Pf TNO houdt toezicht op de financiële administratie van AZL m.b.t. het Pf TNO en is betrokken bij het opstellen van de kwartaalrapportages. Zij controleert tevens de interne financiële administratie rondom vermogensbeheer.

De controle waarde-overdrachten van/naar een ander fonds vindt plaats door de medewerker pensioenmonitor en door AZL. Waardeoverdracht is een risicogebied van het Pf TNO en moet dus jaarlijks worden gecheckt.

Het AZL heeft in beginsel zijn zaken op orde, maar het kan altijd beter. Het gaat om een eventueel bruto risico, 1 van de 52 benoemde risicogebieden. De Witteveen-implementatie is eind deze maand afgerond. Daarnaast heeft de conversie van Compas naar het Configuratiemodel veel tijd gekost. Met het nieuwe model kunnen aanpassingen sneller en efficiënter worden uitgevoerd.

De VC constateert dat er vanuit het Pf TNO zorgvuldig aandacht is voor de wijze waarop de diverse controles plaatsvinden en de uitvoering daarvan.



### ***Actuariële advisering***

AZL is de adviserend actuaris en deze is vrijwel niet op bestuurs- en commissievergaderingen aanwezig. De VC krijgt de indruk dat zij meer onderdeel is van de administratieve uitvoering. Het afgelopen jaar is een andere persoon van AZL de adviserend actuaris van het fonds geworden. De VC heeft in het vorige rapport aanbevolen om de adviserend actuaris meer bij het Bestuur te betrekken. Nu gebeurt dit niet, omdat dit inherent is aan de wijze waarop Pf TNO invulling geeft aan deze relatie. Het Bestuur heeft er voor gekozen om externe adviseurs met name in de commissies te betrekken. Aldus zijn de adviserend en certificerend actuaris wel voor bespreking en toelichting m.b.t. bijvoorbeeld het langlevens-onderzoek en bepaling opslag voor excassokosten aanwezig geweest in vergaderingen van de CPB. Zij kunnen worden uitgenodigd in de bestuursvergadering als daar aanleiding en behoefte voor bestaat. Wel bestaat de wens bij het Bestuur dat de adviserend actuaris meer toelichting geeft bij het jaarlijkse rapport met de actuariële analyse. De VC heeft kennis genomen van de reactie van het Bestuur op dit punt uit het vorige visitatierapport.

### ***Toezicht en Medezeggenschap***

Tot voor het in werking treden van de Wet Versterking Bestuur Pensioenfondsen per 1 juli 2014 kende Pf TNO naast een Verantwoordingsorgaan (VO) ook een Deelnemersraad. Het VO is vanaf 1 juli 2014 het enige medezeggenschapsorgaan. Pf TNO heeft gekozen voor een VO van 9 personen, hetgeen zoals vorig jaar in het VC-rapport opgemerkt, omvangrijker is dan hetgeen de VC elders aantreft. Het VC ziet dat het VO zich nadrukkelijk manifesteert en haar rol invult zoals in de wet verankerd. Er is sprake van veel overleg op verschillende niveaus tussen het pensioenfonds en het VO. Er is naast het overleg tussen Bestuur en VO ook overleg tussen de voorzitters van beide gremia en tussen directie Bestuursbureau en het VO. Het VO is, zoals we dat bij meerdere fondsen constateren, nog zoekende naar de gewenste hoeveelheid informatie die men wenst en kan verwerken en naar de timing van momenten waarop men in het proces van besluitvorming bij het fonds wil worden betrokken over onderwerpen waar het VO adviesrecht heeft. Het VO is ook, conform wetgeving, betrokken geweest bij het proces van invoering van het nFTK.

### ***Wetgeving en Pension Fund Governance***

De VC heeft tevens geconstateerd dat de vele veranderingen in wet- en regelgeving door het Bestuur op een professionele manier en met een positieve attitude worden benaderd. De houding is pro-actief en er vindt een evenwichtige belangenafweging plaats.

Ook bij de belangrijkste veranderingen in 2015 te weten het nFTK en de nieuwe communicatiewet is deze werkwijze herkenbaar terug te vinden. Het feit dat na de afronding van de implementatie van het nFTK er nog een fundamentele discussie



plaatsvindt over het (toekomstige) premiebeleid is toe te schrijven aan de ontwikkelingen bij de sponsor (onder meer OR-verkiezingen die nog liepen tijdens de implementatie van het NFTK ) en het gegeven dat het arbeidsvoorwaardenoverleg regulier gepland staat voor het najaar. De verschillende organen van het fonds zijn meegenomen in het proces en in de bestuursvergadering van 29 juni is er expliciet aandacht besteed aan de opdrachtaanvaarding door het Bestuur om het aangepaste pensioenreglement uit te voeren. De VC adviseert het Bestuur wel de (op)nieuw vastgelegde risicohouding bij alle betrokkenen goed te blijven toetsen of hetgeen nu afgesproken is en vastgelegd is in risicokaders, goed wordt doorleefd.

### ***Uitvoering van de bestuurstaken***

Uit de bovenstaande uiteenzetting kan al worden geconcludeerd dat de wijze van besturen op een zeer gedegen en professionele wijze wordt uitgeoefend, hetgeen door de nieuwe structuur zoals deze 3 jaar geleden is geïmplementeerd verder is versterkt. Uit de verschillende bestuursverslagen en die van de commissies valt een goede sfeer te distilleren, die voldoende openheid en transparantie waarborgt. De aanwezigheid van de bestuursleden op de verschillende vergaderingen is hoog. De besluitvorming vindt op een grondige manier plaats. Vaak wordt bij een ingrijpend besluit door middel van een workshop een slag dieper op de voorliggende materie ingegaan dan wel kiest men ervoor om een beslissing in twee vergaderingen te nemen.

De VC heeft in haar rapport over 2014 opgemerkt dat de "time to market" van veranderingen in beleid en producten niet erg kort is te noemen. Het lijkt erop, kijkende naar bijvoorbeeld de doorlooptijd van de invoering van het dynamisch rentebeleid dat dit in 2015 niet anders is geworden. Ook het "productenboek" is nog niet afgerond, maar staat wel voor het vierde kwartaal 2015 op de planning om te worden opgeleverd.

### ***Aansturing van de processen***

De noodzakelijke processen voor goed pensioenfondsbestuur worden goed ingevuld. De bestuursprocessen, taken en verantwoordelijkheden van besturen en commissies zijn omschreven in de statuten en diverse reglementen. Een belangrijk onderdeel van aansturing is de uitbesteding van de deelnemers- en uitkeringsadministratie en van het vermogensbeheer. Het uitbestedingsbeleid is beschreven en de partijen worden periodiek geëvalueerd. Bij niet naar tevredenheid functioneren van de partijen aan wie is uitbesteed wordt actie ondernomen en wordt er dicht op de huid gezeten. Audits worden ad hoc uitgevoerd dan wel door het Bestuursbureau dan wel door externe partijen. Het VC heeft nog niet geconstateerd dat er een meerjaren auditplan is opgesteld zodat geborgd wordt dat met een zekere frequentie alle belangrijke processen geaudit worden.



### ***Uitbesteding van het vermogensbeheer***

Het uitbestedingsrisico wordt door Pf TNO goed beheerst. Voor de uitbesteding van de pensioenadministratie wordt verwezen naar pagina 11 van dit rapport.

Het vermogensbeheer, is deels uitbesteed en wordt deels door het fonds zelf gedaan. BlackRock is aangesteld als Lead Overlay Manager waarbij een belangrijke rol is weggelegd het afdekken van risico's in het bijzonder het uitvoeren van de rentehedge. In het recente verleden deed BlackRock ook een deel van het tactische beheer maar op dat terrein was men naar de mening van het pensioenfonds te weinig actief en niet succesvol. Het operationele beheer is volledig uitbesteed.

Pf TNO doet zelf de selectie van fondsmanagers bij de invulling van de verschillende beleggingscategorieën. Bij de selectie van beheerders wordt gebruik gemaakt van de ondersteuning van een externe partij evenals bij de contractonderhandelingen. Voor de als meer complex beschouwde assetklassen Onroerend goed en Private Equity wordt ook per categorie een adviseur ingehuurd.

De geselecteerde vermogensbeheerders worden goed gemonitord en indien noodzakelijk gevonden wordt actie ondernomen om managers te vervangen.

### ***Deskundigheid***

Er is een recente geschiktheidsmatrix. De belangrijkste deskundigheidsonderdelen zijn vertegenwoordigd, de individuele bestuursleden voldoen aan de minimale deskundigheid A of B en het Bestuur als collectief voldoet eveneens aan het vereiste deskundigheidsniveau B. Nieuwe bestuursleden worden klaargestoomd voor hun nieuwe taak door ze een tijd te laten meedraaien als aspirant-bestuurders en parallel daaraan de nodige opleiding te laten volgen. Daarnaast bestaat de intentie om door permanente opleiding de deskundigheid te bevorderen. Het Bestuur houdt de deskundigheid ook op peil door regelmatige workshops, soms ook om verantwoorde bestuursbesluiten goed voor te bereiden.

Het Bestuur doet aan zelfevaluatie. Hiervoor kijken de leden kritisch naar hun eigen deskundigheid en functioneren.

### ***Risicobeheersing***

Risicobeheersing is voor Pf TNO belangrijk. Het instellen van een Audit, Risk & Compliance Committee 3 jaar geleden getuigt daarvan. Risicomanagement is ook een continu-proces. De inrichting daarvan is aan ontwikkeling onderhevig. De VC heeft met instemming kunnen constateren dat in vergelijking met haar vorige visitatie de rol van het ARC zwaarder is ingevuld en ook binnen het Bestuursbureau enkele veranderingen op dit terrein zijn doorgevoerd.

Op verschillende plaatsen ( onder meer bij "Administratie", bij "Compliance" en bij "Beleggingsbeleid") wordt in dit VC-rapport specifieker op risico-aspecten ingegaan.





Hier zou de VC inzake risicobeheersing het Bestuur nog de volgende overwegingen mee willen geven:

1. Zoals gesteld heeft de ARC een volle en zware agenda. De gewenste 2<sup>de</sup> lijns invulling van het risicomanagement zou daardoor onder druk kunnen komen te staan. Aandacht hiervoor is mogelijk wenselijk.
2. Het Bestuur zou risicomanagement als apart te agenderen punt op de bestuursvergadering telkens kunnen laten terugkomen
3. De VC geeft ter overweging om bij de jaarlijkse Risico-analyse (FIRM) de financiële risico's die men bewust wil lopen ( de zgn. beloonde risico's zoals marktrisico) ook qua gewenst risico te classificeren. Een laag risico zou hier bijvoorbeeld ongewenst kunnen zijn.

### **Compliance**

Over het afgelopen jaar heeft zich op het gebied van compliance en risicomanagement een aantal zaken afgespeeld.

Qua maatregelen is er de bestaande Gedragscode (waarin de Insiderregeling reeds beschreven staat) per 1 januari 2015 geactualiseerd aan de hand van de nieuwe Code Pensioenfondsen van de Pensioenfederatie. De complianceverplichtingen worden bewaakt doordat de insiders een meldplicht hebben. Daarnaast worden halfjaarlijks de transacties opgevraagd bij de insiders.

De kans op frontrunning wordt klein geacht, er bestaat een kleine kans op stock picking wanneer het Pf zich zou terugtrekken uit een bepaald fonds. Ook voor illiquide portefeuilles geldt dat de kans op frontrunning klein is omdat de mandaten via institutionele beleggers lopen.

DNB heeft in haar rapportage over het bij het fonds gehouden onderzoek naar belangenverstrengeling de aanbeveling gedaan om een risico-analyse uit te voeren m.b.t. de insidersregeling. In vervolg hierop heeft het Bestuur aan KPMG Advisory de opdracht gegeven om een onderzoek te doen met betrekking tot de insiderregeling. Daarnaast heeft het Bestuursbureau een risico-analyse uitgevoerd dat aan de ARC is voorgelegd. Hoewel hieruit naar voren kwam dat de risico's bij het fonds vrij beperkt waren, heeft het Bestuur, mede gezien de maatschappelijke trend, de leidraad van DNB waarin door DNB is aangegeven dat bestuursleden geacht worden insider te zijn, de vraag naar transparantie en het positieve advies van de ARC terzake, besloten om alle bestuurleden als insider aan te merken. De VC heeft dit vorig jaar al gesuggereerd en juicht dit besluit dan ook toe.

Het compliancebewustzijn van het Bestuur en Bestuursbureau wordt op peil gehouden door awarenessmaatregelen als de Compliancerapportage en de Verklaring van Naleving. Ook de ARC heeft dit onderwerp op de agenda en heeft aangegeven hieraan aandacht te willen geven in diverse overleggen.



Kort nadat de eigen Gedragscode van het fonds was geactualiseerd aan de hand van de nieuwe Code Pensioenfondsen van de Pensioenfederatie, kwam ook de Pensioenfederatie met een actualisering van haar modelcode. Uit een vergelijking van de aanpassingen, die uitgevoerd is door het NCI, is geconcludeerd dat de eigen Gedragscode van het fonds niet opnieuw behoefde te worden aangepast, omdat de verschillen met de nieuwe modelcode van de Pensioenfederatie niet materieel waren. Bij een volgende gelegenheid waarin de eigen Gedragscode van het fonds zou moeten worden gewijzigd, zal gelijk ook rekening worden gehouden met de nieuwe modelcode van de Pensioenfederatie.

De monitoring en meldprocedure worden iets strakker neergezet. Op dit moment wordt er niet gevraagd naar privérelaties. Mocht zich dit voordoen, dan dient de desbetreffende persoon in het Bestuur zich van stemming te onthouden. Naast de NCI-rapportages en beleidsstukken, zal compliance structureel jaarlijks geagendeerd worden in het Bestuur. Het NCI zal standaard een lijst met de zakelijke relaties, uitnodigingen en de opgegeven nevenfuncties bij de jaarrapportage aan het Bestuur aanleveren.

De compliance officer houdt zich niet bezig met het thema verantwoord beleggen dit is belegd bij de Ethische Commissie. Ook worden zaken als het verbod op clustermunitie (bv. > 5% daarin beleggen) niet door de compliance officer bewaakt, maar is dit bij de UB van het Bestuursbureau belegd.

De VC constateert dat het volledige rolmodel van de compliance officer niet in één persoon is verenigd. Door de compliance officer worden vooral de Gedragscode en ontwikkelingen op dit gebied van compliance bijgehouden en gemonitord. PF TNO kent hierbij een interne en externe Compliance officer. Voor de eigen medewerkers van het fonds is de interne Compliance officer het eerste aanspreekpunt. Het NCI is als externe compliance officer het meldportaal voor bestuurders en externe leden van de commissies. De interne Compliance officer geeft per kwartaal aan het NCI de lijst met meldingen door, waarbij het NCI de totaaladministratie bijhoudt. Daarnaast vraagt NCI ieder jaar de nalevingsverklaringen op.

De adjunct-directeur is daarentegen verantwoordelijk voor vooral het juridische deel van de compliance betreffende al datgene wat er zich op het gebied van wet- en regelgeving afspeelt (m.u.v. de gedragscode) en het jaarlijks bespreken van deze aspecten in de ARC en het Bestuur.

Feitelijk sluit deze taak aan op de beschrijving die de Pensioenfederatie hanteert voor de functie van compliance officer.



De functie van een compliance officer zou er volgens de Pensioenfederatie als volgt uit moeten/kunnen zien ( deel van de aanbeveling van de Pensioenfederatie):

Doel van de functie

*Het doel van de functie van compliance officer is het signaleren, interpreteren, adviseren over en ondersteunen bij de implementatie van (nieuwe) wet- en regelgeving. De compliance officer borgt optimale naleving van wet- en regelgeving. Daarbij worden de interne regels en de doelstellingen van het fonds behartigd met affiniteit en gevoel en wordt toezicht gehouden op de wijze waarop en de mate waarin het fonds zich conformeert aan de toepasselijke wet- en regelgeving. De compliance officer draagt verder zorg voor de beheersing van compliancerisico's en verankert compliance in de bedrijfsprocessen door het creëren van bewustzijn bij de medewerkers van het fonds.*

*De compliance officer signaleert proactief de relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving en het vertalen van deze ontwikkelingen voor het fonds. Het bevorderen dat de kennis hierover waar nodig wordt geïmplementeerd en geborgd in de bedrijfsprocessen (structuur / kaders). Daarnaast is de compliance officer zich bewust van de diverse spanningsvelden waarin de compliancefunctie zich bevindt. Hierbij wordt samengewerkt met andere relevante disciplines. De compliance officer ontwikkelt zelfstandig, proactief, en met gevoel beleid op het gebied van compliance met als doel te voldoen aan externe wet- en regelgeving en interne regels.*

Alhoewel de VC constateert dat op dit moment de compliance taken met de benodigde aandacht en naar behoren worden uitgevoerd wil de VC het Bestuur toch adviseren om de afweging te maken of de compliance-functie niet meer moet worden ingericht conform definitie Pensioenfederatie dwz gedragstoezicht – en opvolging wet- en regelgeving in één functionaris en niet zoals nu gesplitst over 2 functionarissen, hiermee kan naar de mening van de VC nog beter worden geborgd dat er een steviger power balance ontstaat en daarmee ook de compliance officer een autonomere rol kan vervullen als zogenaamde “luis in de pels”.

Het onderwerp van belangenverstrengeling heeft de nodige aandacht. De VC heeft kunnen zien dat dit risicogebied voldoende in kaart wordt gebracht.

Het Bestuur heeft na advies door de CBP en ARC een afweging gemaakt m.b.t. de aanbeveling van de VC om een permanente geschillencommissie te overwegen. Het Bestuur heeft geconcludeerd dat een permanente geschillencommissie dan wel een beroepscommissie in de context van het fonds niet efficiënt en ook niet effectief is. Wel heeft het Bestuur besloten om explicieter in het reglement op te nemen wanneer het Bestuur een ad hoc commissie n.a.v. een klacht of geschil instelt. De VC begrijpt de motivering van het Bestuur. Incidenten kunnen (eventueel anoniem) zowel intern als extern gemeld worden, via de Incidentenregeling of via de Klokkenluidersregeling. Er is daarbij een splitsing gemaakt tussen operationele voorvallen en incidenten. Bij een zwaar incident zal er een commissie ingesteld worden. In principe zijn er geen grote zorgen op dit gebied van risicomanagement, er is strikte controle.



## **4. Juridisch/Communicatie**

### **Communicatie**

Het Bestuur van Pf TNO besteedt nadrukkelijk aandacht aan het communicatievraagstuk. De communicatie-vraagstukken zijn qua beleidsvoorbereiding en advisering ondergebracht bij de commissie Pensioenbeheer.

Pf TNO laat zich opnieuw zien als een fonds dat proactief communiceert met haar deelnemers alsmede haar pensioengerechtigden en blijft hierbij steeds op zoek naar verbetering. In het kader van de Wet Pensioencommunicatie die per 1 juli 2015 in werking is getreden heeft Pf TNO een uitgebreid Communicatieplan 2015 opgesteld, waarin concreet wordt aangegeven welke acties nodig zijn om aan de nieuwe wetgeving te (gaan) voldoen. De VC stelt vast dat PF TNO goed voorbereid is op haar taak in deze. Als aandachtspunt blijft staan dat AZL blijvend moet borgen dat alle benodigde informatie steeds tijdig en betrouwbaar moet worden geleverd.

Het Bestuur zoekt actief de communicatie met de deelnemers op door middel van het organiseren van bijeenkomsten op locatie in het land. De betrokkenheid van de deelnemers bij het fonds is hoger dan gemiddeld, deels wordt dit verklaard door het gemiddeld hoge opleidingsniveau van de deelnemers. De contacten met (een deel van) de pensioengerechtigden lopen daarnaast via de vereniging van gepensioneerden. De deelnemers in het fonds worden tevens actief op de hoogte gehouden via een pensioenkrant en een digitale nieuwsbrief.

In 2014 heeft Pf TNO een risicobereidheidsonderzoek laten plaatsvinden onder de deelnemers en pensioengerechtigden. Hieraan heeft 20% van de TNO populatie deelgenomen. Daarnaast zijn er vanuit het fonds in 2014 presentaties op een groot aantal locaties gegeven aan deelnemers en pensioengerechtigden, waarin onder meer ook een terugkoppeling is gegeven van de uitkomsten van het risicobereidheidsonderzoek. Voorts hebben er in 2015 diverse workshops plaatsgevonden met de sociale partners, het VO en vertegenwoordigers van de vereniging van gepensioneerden "eTNOs", waarin nader op de risicobereidheid is ingegaan. Pf TNO heeft uit de uitkomst van het risicobereidheidsonderzoek en de bevindingen bij de presentaties en workshops de conclusie getrokken dat het huidige gevoerde beleid wordt gedragen door de deelnemers en pensioengerechtigden.



### **Communicatie fonds – deelnemers**

Deelnemers worden jaarlijks schriftelijk over hun pensioen geïnformeerd door middel van het Uniform Pensioenoverzicht (UPO).

Daarnaast kunnen deelnemers via de Pensioenplanner op de website van het fonds inloggen voor hun persoonlijke pensioensituatie inclusief het UPO en kunnen er simulaties worden uitgevoerd. Het Pensioenregister wordt maandelijks gevoed met nieuwe gegevens, waardoor voor de deelnemer ook hier een actueel overzicht beschikbaar is.

De VC is van mening dat het Bestuur hiermee ruim voldoet aan haar communicatieverplichtingen richting haar deelnemers.

### **Communicatie Bestuur – andere geledingen**

Na 1 juli 2014 is een nieuwe situatie ontstaan. De deelnemersraad is opgeheven en het VO is inmiddels bijna anderhalf jaar in haar nieuwe rol aan de slag. Zeker in aanvang leken partijen nog aan elkaar te moeten wennen. Inmiddels constateert de VC dat partijen professioneler met elkaar omgaan en de wederzijds positie qua verantwoordelijkheid steeds duidelijker wordt. Er wordt tussen VO en Bestuur met regelmaat overleg gevoerd. Wel kan in het hele proces nog wat meer aan verwachtingsmanagement worden gedaan omtrent de rollen in diverse processen. Hiermee kan mogelijk enige teleurstelling bij het VO over de inbreng vanuit het VO mogelijk worden voorkomen.

### **Communicatie Fonds – toezichthouders**

De VC constateert ook in 2015 dat de relatie met de toezichthouders positief is en dat Pf TNO ook wordt gevraagd mee te draaien in pilots/thema-onderzoeken.

### **Website**

Pf TNO heeft een overzichtelijke website, waarop alle relevante en actuele informatie te vinden is en die voor eenieder makkelijk toegankelijk is. Er is een externe partij die ondersteunt bij het beheren van en informeren via de website.

### **Juridisch**

Het Pf TNO laat zich daar waar nodig extern ondersteunen bij contractonderhandelingen, ook bij de contractafsluitingen met individuele vermogensbeheerders op operationeel niveau. De VC heeft hier geen verdere opmerkingen of aanbevelingen.



### **Vastlegging besluitvorming**

Voor de besluitvorming van het Bestuur is goede vastlegging in notulen, besluitenlijsten, actiepunten etc. van groot belang. Daaruit moet duidelijk blijken hoe het Bestuur tot zijn besluit is gekomen, zodat later daarover ook verantwoording kan worden afgelegd.

De VC beveelt aan de huidige werkwijze ter zake voort te zetten met dien verstande dat het gebruik van de voorbladen nog aan kracht kan winnen door bijvoorbeeld een korte samenvatting van de achterliggende notitie en het gevraagde besluit standaard erin op te nemen.



## **5. Financieel/economisch**

### ***Algemeen***

Stichting Pensioenfonds TNO is een ondernemingspensioenfonds waarin in eigen beheer rechten worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie. Het overlijdensrisico en arbeidsongeschiktheidsrisico zijn niet herverzekerd.

### ***Financieel***

De VC merkt op dat het niveau van de uitvoerings- en vermogensbeheerskosten samenhangt met de wijze waarop een fonds het beleggingsproces heeft ingericht en door de asset classes waarin wordt belegd, waarbij uiteindelijk het verkregen rendement bepalend is om de kosten te rechtvaardigen. De VC heeft vastgesteld dat bij de vermogensbeheerskosten alle interne kosten toe te rekenen aan het vermogensbeheer worden meegenomen. De totale kosten van het vermogensbeheer liggen op een vergelijkbaar niveau als bij fondsen met een vergelijkbare beleggingsportefeuille. De VC is van mening dat het Bestuur zijn keuzes bij de vermogensbeheerskosten duidelijk heeft afgewogen.

De opslag voor uitvoeringskosten heeft Pf TNO bepaald op 2%, een keuze die mede is gemaakt op gebaseerd op een nadere analyse van de meest waarschijnlijk opties als het pensioenfonds zijn zelfstandig voortbestaan zou opheffen.

### ***Beleggingsbeleid***

Het Pf TNO heeft in een uitgebreide notitie "Strategisch Beleggingsbeleid 2015" het strategisch beleggingsbeleid vastgelegd waarin ook alle relevante elementen in het kader van de implementatie van het nFTK zijn meegenomen, met uitzondering van de haalbaarheidstoets (mogelijk veroorzaakt door de timing van de visitatie). De VC vindt dit een goede uitwerking van het in het kader van nFTK toegevoegde artikel 13a uit de Pensioenwet. Als uitgangspunt van de strategie is een analyse gedaan van de risicohouding. Daarbij is ook de achterban uitgebreid geconsulteerd. Specifiek is daarbij gekeken naar de kritische dekkingsgraad, die, in vergelijking met veel andere fondsen met een zeer kleine kans overschreden mag worden. Daarnaast zijn nog andere uitgangspunten bij het beleggingsbeleid geformuleerd, te weten een limiet tav het korten van aanspraken, een limiet tav opbouwkorting en een bandbreedte voor de ex-ante volatiliteit. De sociale partners hebben in de pensioenovereenkomst overigens afgesproken dat er geen opbouwkorting kan plaatsvinden.

Vervolgens is een beleggingsstrategie ontwikkeld (in termen van verhouding return- en matchingsportefeuille alsmede rentehedgepercentage) die getoetst is aan dit risicokader. Daarbij is, in aanvulling op de stochastische analyses, specifiek gekeken hoe deze strategie zich houdt in vier verschillende deterministische economische



scenario's. Niet alle scenario's laten uitkomsten zien die binnen het risicokader vallen. Het is het VC niet duidelijk welke consequenties daaraan verbonden zijn.

Gekozen is tevens in 2015 voor een dynamische rentehedge in die zin dat de hedge vermindert naar gelang de rente lager is. Dat is ook zo meegenomen in de ALM studie. Het risicokader is aldus goed neergezet. De risicoaansturing is de VC op basis van de verstrekte informatie (documenten en interviews) nog niet helemaal duidelijk. Onder meer vraagt de VC zich af of de verschillende uitgangspunten van het risicokader elkaar niet gaan bijten in bepaalde omstandigheden. Bijvoorbeeld een lagere rentehedge bij dalende rente zou bij een gegeven risicobudget ten koste moeten gaan van andere meer risicovolle beleggingen. Wat zijn de acties bij een materieel lagere dekkingsgraad? De VC heeft de indruk dat het risicobudget in de ALM studie onafhankelijk is van de financiële positie. Bij een gelijkblijvend risicokader zal dan het risicobudget omlaag moeten. Volgt er dan een nieuwe ALM-studie? Als de daling van de dekkingsgraad gepaard gaat, wat een mogelijk scenario is, met dalende rentes wat gebeurt er dan met beleid van de dynamische rentehedge? Is er dan ruimte in het risicokader, volgt er opnieuw overleg met sociale partners?

Op kwartaalbasis wordt in de risicorapportage verslag gedaan van de kans dat het fonds binnen een jaar onder de kritische dekkingsgraad uitkomt en het niveau van de ex-ante dekkingsgraad.

Hoewel de beleidsdekkingsgraad (ruim) hoger is dan het MVEV en het pensioenfonds de ruimte heeft om eenmalig het risicoprofiel te verhogen heeft Pf TNO besloten daar geen gebruik van te maken en het huidige gematigde risicoprofiel te handhaven. Dit besluit is onder meer genomen op basis van de gemeten risicobereidheid van de deelnemers.

Er wordt, zo leidt de VC af uit de notulen, veel aandacht besteed in de BAC aan de financieel-economische ontwikkelingen en de invloed daarop op de verschillende financiële markten. Er is ook ruimte binnen het door het Bestuur beschikbaar gestelde risicobudget om actie te ondernemen, daar wordt vervolgens relatief weinig gebruik van gemaakt. Uit de zelfevaluatie van het de BAC komt ook naar voren dat men vindt dat met op dat terrein relatief minder scoort dan op andere gebieden.

De VC oordeelt positief over de professionaliteit van de beleggingsorganisatie. Het gaat hier zowel om de bezetting met ervaren externe adviseurs binnen de BAC en op deelgebieden zoals onroerend goed en private equity als de eigen mensen. Er lijkt voldoende countervailing power tussen de verschillende krachtenvelden. De kwalitatief en kwantitatief zware bezetting brengt wel, zoals eerder geconstateerd, de nodige kosten met zich mee. Tevens is het voor een pensioenfonds, zeker van deze omvang, een relatief grote organisatie met veel overleg en afstemming en dat vereist een goede beschrijving van taken- en verantwoordelijkheden en frequente (zelf)evaluatie. De VC beveelt daarom nogmaals aan om de resultaten van de verschillende niveaus





waarop beleggingsbeslissingen worden genomen te meten. De VC heeft niet kunnen constateren dat dat wordt gedaan.

Pf TNO heeft beleid op het terrein van Maatschappelijk Verantwoord Beleggen en wordt meegenomen in het jaarlijks onderzoek van het VBDO. In de meest recente publicatie is Pf TNO, van de 50 onderzochte fondsen, terug te vinden op een 39<sup>ste</sup> plaats. De VC vraagt zich af of deze positie en nog eerder de scores passen bij de ambitie/wensen van het pensioenfonds, de sponsor en overige stakeholders.

## 6. Voortgang aanbevelingen visitatie 2014

Het Bestuur heeft een voortgangsrapportage aan de VC geleverd inzake de aanbevelingen. In onderstaande tabel is daaraan weer toegevoegd de reactie van het VC. In de kantlijn van dit hoofdstuk wil het VC wel opmerken dat zij er voorstander van is dat de samenvatting van haar rapport in het jaarverslag in het verslag van het bestuur wordt opgenomen en niet achterin het jaarverslag (achter de jaarrekening) wordt geplaatst. In het jaarverslag 2014 heeft het bestuur weer een samenvatting van de samenvatting gemaakt en dat in het bestuursverslag opgenomen. De VC is daar geen voorstander van.

| Nr. | Pagina | Opmerking / bevinding Visitatiecommissie<br>(N.B. positieve opmerkingen zijn niet opgenomen)                             | Reactie inclusief voortgangsrapportage Bestuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Reactie VC 2015                                                                                                                                |
|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | 7 & 9  | In de BAC ook vanuit externe deskundigheid meer expertise op het terrein van de verplichtingen toevoegen of herschikken. | Behalve dat naar de mening van het Bestuur de externe deskundigen in de BAC zich voldoende bewust zijn van de verplichtingen (immers twee van de drie externen komen uit een pensioenfondsomgeving), brengt ORTEC met name expertise in m.b.t. de scenario-doorrekeningen rondom de verplichtingen. Daarnaast is het risico van asset only benaderingen beheerst door dubbelbenoemingen vanuit het Bestuur in de verschillende commissies (BAC, ARC en CPB).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | De VC heeft geconstateerd dat er in 2015 de nodige stappen zijn gezet.                                                                         |
| 2.  | 7 & 12 | In de Bestuursvergadering wordt zelden gebruik gemaakt van externe adviseurs, zoals de adviserend actuaaris.             | Er is gekozen voor externe adviseurs met name in de commissies en de workshops met het Bestuur. De externe accountant, certificierend actuaaris en adviserend actuaaris zijn aanwezig bij de ARC-vergadering waarin inhoudelijk over het jaarverslag en de jaarrekening wordt gesproken. Certificierend actuaaris en externe accountant zijn ook bij de bestuursvergadering geweest. Zwaartepunt ligt bij de behandeling in de ARC. De adviserend en certificierend actuaaris zijn voor bespreking en toelichting m.b.t. het langlevens-onderzoek en bepaling opslag voor excassokosten aanwezig geweest in vergaderingen van de CPB en kunnen uitgenodigd worden voor de bestuursvergadering als daar aanleiding en behoefte voor zou zijn. Dat was in 2014 niet het geval. | De VC begrijpt de overwegingen van het bestuur. Of daarmee een optimale betrokkenheid wordt bereikt van alle dienstverleners blijft een vraag. |

|    |   |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                             |
|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | 8 | Interne uitbesteding periodiek evalueren.                                                               | <p>Alle beleggingen worden extern beheerd. Het Bestuursbureau is verantwoordelijk voor de managersselectie en de monitoring. Alle beleggingscategorieën worden overigens periodiek uitgebreid geëvalueerd d.m.v. een rapport dat in de BAC besproken wordt. Een zelfevaluatie van de BAC vindt plaats en wordt op bestuursniveau besproken. Jaarlijks vindt een beoordelingsgesprek van het dagelijks Bestuur met de directie plaats.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Volgens de VC is dit meer dan een definitiekwestie. Er is een ruimer mandaat voor het Bestuursbureau in deze dan bij een volledig (fiduciair) beheer, waar alle beleggingsbeslissingen extern plaatsvinden. |
| 4. | 8 | Toegevoegde waarde van externe adviseurs periodiek evalueren.                                           | <p>Met iedere externe deskundige (zowel uit BAC als ARC) vindt jaarlijks een evaluatiegesprek plaats. De overige externe adviseurs, (certificerend) actuaris, accountant etc., worden jaarlijks beoordeeld in de uitbestedingscyclus en er wordt met hen een evaluatiegesprek gevoerd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | De VC herkent het antwoord van het bestuur, maar adviseert dit breder te trekken in een periodiek algehele evaluatie van de (governance) van het beleggingsproces                                           |
| 5. | 8 | Prioriteit toekennen aan SLA tussen Bestuur en Bestuursbureau.                                          | <p>SLA tussen het Bestuur en het Bestuursbureau is vastgesteld. Als bijlagen daarbij dienen een beschrijving van de beleidscyclus en een documentenmatrix met SMART-afspraken.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | De VC heeft kunnen constateren dat dit ingevuld is                                                                                                                                                          |
| 6. | 9 | ARC moet meer een mening vormen over de wijze waarop en de mate waarin het renterisico wordt gemanaged. | <p>Het Bestuur herkent het punt van de afstemming tussen de commissies BAC, ARC, CPB. Dit is in proces om te verbeteren en moet verder worden ontwikkeld. Op dit moment adviseren de BAC en het ARC jaarlijks het Bestuur over het risicobudget op balansniveau zoals opgenomen in het Risicokader. Het Risicokader wordt jaarlijks besproken in een workshop van het Bestuur. Het is vervolgens aan het Bestuursbureau en de BAC om hier nadere invulling aan te geven door te adviseren over de hoogte van de rentehedge, de mate van valuta-afdekking, alsmede de verdeling over de verschillende beleggingscategorieën. Dit zijn vooral beslissingen die worden genomen op grond van beleggingsoverwegingen, rekening houdend met de risico-attitude van het Bestuur. Om deze reden hoort de BAC daarover te adviseren en niet de ARC. De ARC adviseert wel over de wijze waarop de risico's in de portefeuille worden gemeten en gemanaged. In die zin kan de ARC zich een mening vormen over de wijze waarop het fonds het renterisico beheerst.</p> | Het VC heeft waargenomen dat het Bestuur de relatie tussen BAC en ARC verder heeft aangescherpt.                                                                                                            |
| 7. | 9 | ARC mening over premiestelling.                                                                         | <p>Het fonds hanteert een staffel waarbij de premie afhankelijk is van de hoogte van de dekkingsgraad. De staffel zal op grond van het nFTK worden aangepast. Een voorstel daarvoor t.b.v. het Bestuur is door de CPB voorbereid. Het Bestuur formuleert een advies/voorstel aan de sociale partners. De ARC kan indien daartoe aanleiding wordt gevonden hierover adviseren.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | De VC heeft de ontwikkelingen ten aanzien van dit punt bij de huidige visitatie kunnen volgen.                                                                                                              |

|     |       |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | 10    | Overwegen om aan CPB externe deskundige toe te voegen vanwege de eisen die aan uitbesteding gesteld worden. | M.b.t. uitbesteding heeft het Bestuur een beleid geformuleerd. Thans ligt de nadruk niet zo zeer op nieuwe uitbestedingen, maar op de operationele aansturing en opvolging, zoals m.b.t. de SLA door AZL. Een monitorfunctie is ingericht met onder andere periodieke audits. Hiervoor is voldoende deskundigheid in huis. Verslag wordt uitgebracht aan de CPB en ARC. Bij de analyse en selectie destijds voor de uitbesteding van de pensioenuitvoering is door een externe deskundige (PWC) ondersteuning verleend. Een speciale hiervoor ingerichte bestuurscommissie, projectgroep en stuurgroep maakten onderdeel uit van het uitbestedingsproject. Jaarlijks vindt een toets plaats op de uitbestedingen van het fonds. De rapportage hierover is vastgelegd in de Bestuursdshoek. | De VC heeft kennis genomen van de motivatie om deze specifieke aanbeveling niet over te nemen.                                                             |
| 9.  | 10    | Uitbreiden Bestuursbureau met full time medewerker risico-management.                                       | In de functieomschrijving van de controller is risicomanagement expliciet opgenomen. Te verwachten is dat de controltaken de komende periode minder aandacht zullen vergen (bijv. als het pand waarin SP TNO is gehuisvest, verkocht is). De huidige taken van de controller zullen dan nog meer op risicomanagement worden toegeschreven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | De VC heeft kennis genomen van de in 2015 doorgevoerde taakveranderingen in het Bestuursbureau                                                             |
| 10. | 10    | Overweeg om adviserend actuaaris niet van AZL af te nemen.                                                  | In feite is dit geborgd, omdat de certificerend actuaaris van AON Hewitt afkomstig is en de adviserend actuaaris van AZL. De check and balances zijn geborgd door de externe accountant. De adviserend actuaaris heeft geen rol in de controle van de administratie. Controle op de administratie vindt intern plaats d.m.v. het controleprotocol en extern d.m.v. accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | De VC kan zich vinden in de motivering                                                                                                                     |
| 11. | 10/11 | Aandacht voor verandercapaciteit en de IT van AZL.                                                          | Dit is onderwerp van gesprek met de directie van AZL.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | De VC heeft kunnen constateren dat op alle niveaus er (vaak zelfs indringende) gesprekken worden gevoerd met AZL                                           |
| 12. | 11    | Moet actuariële advisering zwaarder worden ingevuld.                                                        | Zie opmerking onder punt 10.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Zie ook reactie VC onder 2                                                                                                                                 |
| 13. | 12    | Opstellen meerjarig auditplan.                                                                              | Onderdeel maken van jaarplan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | De VC constateert dat er ge-audit wordt op de processen bij de pensioenuitvoerder, maar vraagt zich af of ook andere processen zijn/zullen worden ge-audit |
| 14. | 13/14 | Repetierend proces door FIRM risico's periodiek te herzien.                                                 | Proces wordt jaarlijks uitgevoerd en bestaat uit de inventarisatie en analyse van risico's; beoordelen kans, frequentie en impact, alsmede restrictie's.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | De VC heeft gezien dat er ook in 2015 door het Bestuursbureau naar de FIRM-analyse is gekeken.                                                             |
| 15. | 14    | Financiële rapportages toetsen aan criteria als inzichtelijkheid en overzichtelijkheid.                     | Wordt in de commissies (ARC en BAC) geadresseerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | VC is het eens met bestuursreactie                                                                                                                         |

|     |       |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                            |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16. | 14/15 | Overwegen om permanente Geschillencommissie in te stellen.                          | Het Bestuur heeft na advies door de CBP en ARC een afweging gemaakt. Geconcludeerd is dat een permanente geschillencommissie dan wel een beroepscommissie in de context van het fonds niet efficiënt en ook niet effectief is. Wel wordt explicieter in het reglement opgenomen wanneer het Bestuur een ad hoc commissie n.a.v. een klacht of geschil instelt. Indien een deelnemer het niet eens is met een bestuursbesluit, bestaat er een wettelijke mogelijkheid om het bestuursbesluit aan te vechten (ombudsman pensioenen/rechter).                                                                                                          | De VC begrijpt de motivering van het Bestuur                                                                                                               |
| 17. | 14    | VC begrijpt dat toezichthouder vraagt om bestuursleden als insider aan te merken.   | Het Bestuur heeft KPMG Advisory opdracht gegeven om een risicoanalyse te maken. Het rapport is besproken in de ARC. Advies is om alle bestuursleden als insider aan te merken. Dit zal aan het Bestuur worden voorgelegd ter besluitvorming in de bestuursvergadering van 9 november 2015.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | De VC heeft in haar visitatie 2015 door middel van de interviews en notulen dit hele proces goed kunnen volgen.                                            |
| 18. | 14    | Andere persoon dan externe compliance officer inzetten als vertrouwenspersoon.      | Het Bestuur is van mening dat onpartijdigheid voldoende is geborgd door de externe compliance officer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | De VC blijft zich afvragen of dit de beste oplossing is.                                                                                                   |
| 19. | 15    | Uitvoeren van hernieuwd onderzoek risicobereidheid.                                 | Onderzoek is in de zomer 2014 uitgevoerd. Tijdens de presentaties door het fonds op verschillende locaties zijn de resultaten met deelnemers en pensioengerechtigden besproken en is geconcludeerd dat er geen aanleiding bestaat om de risicohouding aan te passen. Mede in het kader van het nFTK is de risicobereidheid in de loop van de eerste helft van 2015 onderwerp geweest in de workshops met sociale partners (waaronder de OR) en het Verantwoordingsorgaan. Daarbij is de bevestiging verkregen dat het gevoerde beleid kan worden gecontinueerd. Dit is ook het uitgangspunt geweest voor de in 2015 uitgevoerde haalbaarheidstoets. | De VC heeft het hele proces rond het nFTK en meer in het bijzonder het bepalen en vastleggen van de risicohouding goed kunnen volgen (zie ook hoofdstuk 3) |
| 20. | 16    | Statuten dekken niet elk mogelijk toekomstscenario af qua besluitvorming.           | Bij de eerstvolgende statutenwijziging zal dit punt worden meegenomen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Akkoord                                                                                                                                                    |
| 21. | 18    | Prudentie van sterftegrondslag monitoren.                                           | Het sterftegrondslagonderzoek is reeds uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een bijstelling van de sterftegrondslagen. Dit onderzoek zal periodiek worden herhaald.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | De VC heeft kunnen constateren dat deze aanbeveling is opgevolgd                                                                                           |
| 22. | 18    | Nadere toelichting op vorming voorziening AO pensioen en premievrijstelling bij AO. | De voorziening AO wordt aangehouden ter dekking van de arbeidsongeschiktheidsrisico's voor langdurig zieken. Omdat het lastig is om te achterhalen welke werknemers langdurig ziek zijn, wordt deze voorziening niet op persoonsniveau gevormd, maar wordt ervoor gekozen om de voorziening gelijk te stellen aan tweemaal de eenjarige risicopremies.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | De VC beschouwt dit punt als voldoende afgehandeld.                                                                                                        |
| 23. | 19    | In bronnenanalyse staat kostenresultaat op nul.                                     | In februari 2014 heeft AZL op verzoek van het fonds de mogelijke IBNR-reserves onderzocht. Hierbij is geconstateerd dat TNO voor AO reeds een voorziening heeft gevormd. Dit is overeenkomstig de door AZL gehanteerde systematiek. Hierdoor ontstaat er geen resultaat op kosten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | De VC beschouwt dit punt als afgehandeld                                                                                                                   |

|     |    |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24. | 19 | Vergroten inzicht in opwaarts potentieel door ALM.                                                                 | Wordt in toekomstige ALM-studie meegenomen.                                                                                                                                                                                                                                                 | In het kader van het nFTK is een nieuwe ALM-studie uitgevoerd en de risicohouding vastgesteld.                                                                                                                                                                                                   |
| 25. | 19 | Inzetten van andere instrumenten bij renterisico beheer.                                                           | Het renterisico wordt gemitigeerd door de afdekking te spreiden over swaps, langlopende Europese staatsobligaties en Europese bedrijfsobligaties. Vanaf de NP 2015 zijn daar Nederlandse hypotheeklen aan toegevoegd. Het gebruik van bandbreedtes op bucketniveau beperkt het curverisico. | Punt 25 en 26 zijn vwb de VC één punt. De VC vindt het jammer dat het instrumentarium niet is uitgebreid met swaps, maar herkent de weloverwogen besluitvorming. De VC beveelt wel aan de oplevering van het productenboek snel af te ronden.                                                    |
| 26. | 19 | Rente afdekkingsinstrumenten uitbreiden met swaps.                                                                 | In de BAC-vergadering van 13 maart 2013 is uitvoering gediscussieerd over het gebruik van swaps als onderdeel van het renteafdeckingsbeleid. Uiteindelijk is er bewust voor gekozen om hier (vooralsnog) geen gebruik van te maken. Dit is nog steeds het beleid.                           | Zie 25                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 27. | 19 | Verbeteren "time to market" door scenarioanalyses met mogelijke beleggingsinstrumenten.                            | De ingestelde "trigger-levels" moeten een snelle besluitvorming mogelijk maken.                                                                                                                                                                                                             | Dit gaat enigszins langs de essentie heen van dit punt. De VC is gecharmeerd van de grondigheid waarmee het pensioenfonds haar zaken aanpakt, maar de doorlooptijd tussen idee en uitvoering blijft relatief lang. Ze ook juist de doorlooptijd rond het instellen van de dynamische rentehedge. |
| 28. | 20 | Resultaten van jaarlijkse tactische beslissingen meten tegen statische ontwikkeling van strategische portefeuille. | Het fonds neemt geen (nauwelijks) tactische beslissingen. De resultaten van de tactische beslissingen die BlackRock neemt (binnen de bandbreedte van de normportefeuille en eventuele structural mandaten) worden gemeten en gemonitord.                                                    | Hoe gering dan in de ogen van Bestuur de beleggingsbeslissingen op tactische niveau moge zijn, ze zijn er wel degelijk en er wordt op de verschillende niveaus de nodige aandacht aan besteed. Dus meting blijft in de ogen van de VC relevant.                                                  |
| 29. | 20 | Het fonds heeft geen uitgesproken ambitie m.b.t. MVO.                                                              | Is onderwerp van bespreking in de Ethische Commissie. Het Bestuur heeft zich tijdens de workshop van het Bestuur begin oktober 2015 laten informeren over het beleid bij een enkel ander fonds. In januari 2016 wordt een workshop gericht op het MVO-beleid georganiseerd.                 | De VC blijft de ontwikkelingen in deze volgen.                                                                                                                                                                                                                                                   |



## **7. Conclusie**

De structuur voor het besturen van het fonds is goed opgezet. Er wordt ook conform gewerkt en alle processen eromheen zijn goed en uitgebreid beschreven en worden gevolgd. Het Bestuur weet waarmee het bezig is en de belangen worden evenwichtig afgewogen. Het is goed op de hoogte van de ontwikkelingen binnen en buiten het fonds. Het heeft de bereidheid om naast de reguliere vergaderingen de nodige tijd te stoppen in workshops en opleiding.

Het Bestuur heeft de volle aandacht voor de communicatie met deelnemers en pensioengerechtigden. De gekozen inrichting van met name de governance van het beleggings- en risicomanagementproces vereist de nodige permanente aandacht voor zaken als deskundigheid Bestuur, countervailing power en risicobeheersing. Het Bestuur geeft er voldoende blijk van zich daarvan bewust te zijn.



## Bijlage A

### **Plan van Aanpak visitatie Stichting Pensioenfonds TNO , 4<sup>de</sup> kwartaal 2015**

Op basis van de per 21 september 2015 verleende visitatieopdracht (zie bijlage 1) wordt het volgende plan van aanpak voorgesteld:

1. Stichting Pensioenfonds TNO stelt de documenten zoals in bijlage 2 vermeld zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk 15 oktober 2015 ter beschikking aan de visitatiecommissie

**Actie door:** Bestuursbureau Stichting Pensioenfonds TNO

2. De visitatiecommissie bestudeert de documenten ter voorbereiding op de interviews

**Actie door:** visitatiecommissie

3. Plannen interviews met personen/gremia zoals in bijlage 3 aangegeven op 2 en 6 november 2015

**Actie door:** Bestuursbureau Stichting Pensioenfonds TNO

4. Interviews op 2 en 6 november 2015 op kantoor Stichting Pensioenfonds TNO

**Actie door:** visitatiecommissie met ondersteuning notuliste ( in te huren door Stichting Pensioenfonds TNO

5. Maken en opleveren concepteindrapport aan Bestuur Stichting Pensioenfonds TNO, uiterlijk 20 november 2015

**Actie door:** visitatiecommissie

6. Controle op mogelijk feitelijke onjuistheden in concepteindrapport uiterlijk, 27 november 2015

**Actie door:** Bestuursbureau Stichting Pensioenfonds TNO

7. Oplevering van de met het Bestuur Stichting Pensioenfonds TNO te bespreken versie van het concept-eindrapport, uiterlijk 4 december 2015

**Actie door:** visitatiecommissie

8. Bespreken concept-eindrapport Visitatie met Bestuur Stichting Pensioenfonds TNO, datum 14 december 2015.

**Actie door:** Bestuursbureau Stichting Pensioenfonds TNO: agendering op Bestuursvergadering

9. Opleveren eindrapport Visitatie en aanbieden aan Bestuur, werkgever en Verantwoordingsorgaan Stichting Pensioenfonds TNO, uiterlijk 2 weken na bespreking met bestuur





**Actie door:** visitatiecommissie

10. Nabespreking met Verantwoordingsorgaan Stichting Pensioenfonds TNO

**Actie door:** Bestuursbureau Stichting Pensioenfonds TNO: datum nader te bepalen



## **Bijlage 1**

### **VISITATIE 2015**

**(Besluit Bestuur vastgesteld in de bestuursvergadering van 21 september 2015)**

#### **1. Samenstelling**

De Visitatiecommissie bestaat uit:

1. De heer drs. H.J.J. Debrauwer (voorzitter);
2. De heer L.J.M. Roodbol AAG;
3. De heer mr. A.W.J. van Coberen.

#### **2. Taak**

De Visitatiecommissie heeft de wettelijke taak toezicht te houden op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van zaken in het pensioenfonds. De Visitatiecommissie is belast met het toezien op adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging door het Bestuur en legt verantwoording af over de uitvoering van de taak aan het Verantwoordingsorgaan, het Bestuur en de werkgever, alsmede in het jaarverslag.

#### **3. Opdracht**

Het Bestuur verstrekt hierbij opdracht aan de Visitatiecommissie om binnen de wettelijke taak een basisvisitatie in het najaar van 2015 bij het Pensioenfonds TNO te houden en een oordeel uit te spreken over:

1. De beleids- en bestuursprocedures en –processen.
2. Het systeem van checks en balances binnen het fonds.
3. De wijze waarop het fonds wordt aangestuurd.
4. Hoe het Bestuur omgaat met de risico's op de langere termijn.

Het Bestuur verzoekt de Visitatiecommissie om als aanvulling op deze basisvisitatie als deelonderwerpen specifiek aandacht te besteden aan het beoordelen van de bestuurlijke procesgang rondom:

- a. de follow up van de aanbevelingen naar aanleiding van de vorige visitatie;
- b. de totstandkoming van de besluiten in het kader van het nieuwe Financieel Toetsingskader (nFTK);
- c. de communicatie met belanghebbenden;
- d. de aandacht voor de toekomst van het fonds.



#### **4. Plan van Aanpak**

De Visitatiecommissie wordt verzocht een Plan van Aanpak voor de visitatie op te stellen met een tijdpad en aan het Verantwoordingsorgaan en het Bestuur aan te bieden. Het Bestuur verwacht dat de visitatie een maximale doorlooptijd heeft van 3 maanden, eindigend met een rapport en een bijlage ten behoeve van het jaarverslag van het fonds.

#### **5. Uitgangspunt**

Uitgangspunt voor de visitatie is dat de commissie zich richt op de ten tijde van de visitatie bestaande organisatie, procedures en processen, en op de wijze van totstandkoming van het bestaande beleid.

Het Bestuur gaat er bij deze opdrachtverstrekking verder vanuit dat de voorzitter en de andere twee leden van de Visitatiecommissie met één en dezelfde gezamenlijke opdracht optreden en daarbij de VITP-Toezichtcode in acht nemen, alsmede de Gedragscode van het fonds.

De specifieke taken, bevoegdheden, werkwijze en rapportage zijn in het door het Bestuur vastgestelde Reglement Visitatiecommissie beschreven en tevens vastgelegd in de tussen het Pensioenfonds en VCP B.V. gesloten "Overeenkomst Visitatiecommissie". De genoemde overeenkomst, de opdrachtformulering, het daarbij behorende Plan van Aanpak en het reglement worden in dit verband geacht één onlosmakelijk geheel te vormen.

#### **6. Ondersteuning**

De Visitatiecommissie wordt door het fonds administratief/secretarieel ondersteund en vergader- c.q. bespreekruimten worden door het Pensioenfonds aan de Visitatiecommissie ter beschikking gesteld. De voorzitter en de andere twee leden van de Visitatiecommissie wordt toegang verschaft tot de digitale Bestuurdershoek. Uiteraard houdt het Bestuur zich beschikbaar voor nadere vragen en voor het leveren van aanvullende informatie.

---/---



## **Bijlage 2**

### **Op te vragen documenten voor visitatie (beschikbaar te stellen via de Bestuurdershoek)**

1. Notulen van de bestuursvergaderingen van 2014 tot heden
2. De verslagen van de verschillende commissievergaderingen over 2014 t/m heden
3. Geschiktheidsplan met matrix
4. ABTN inclusief crisisplan
5. Rapport accountant 2014
6. Rapporten certificerend en adviserend actuaris 2014
7. Statuten van het fonds
8. Statuten/ charters verschillende commissies
9. Pensioenreglementen
10. Uitvoeringsovereenkomst PF
11. Uitbestedingsovereenkomsten PF – uitvoerders met de bijbehorende SLA's
12. Communicatieplan
13. Communicatie met deelnemers (standaardcorrespondentie, uitgaande brieven, pensioenbrochure, voorloopbrief UPO) over 2014 en 2015 tot nu
14. ALM-studie (laatste versie)
15. Haalbaarheidstoets
16. Evaluatie beleggingsperformance
17. Kwartaalrapportages beleggingen Q2 2014 t/m Q3 2015
18. Jaarverslag pensioenfonds 2014
19. Verslaglegging pensioenuitvoerder AZL
20. De voornaamste correspondentie met en aanschrijvingen van de toezichthouders DNB en AFM waaronder herstelplan
21. Klachtenrapportage en Klachten- en geschillenregeling, incidentenregeling
22. Risicomanagementbeleid en Risicomanagementrapportages
23. Voortgangsrapportage inzake aanbevelingen VC
24. AO/IC
25. Verslag overleg bestuur met VO
26. Complianceregelgeving/gedragscode/ compliancerapportages



## **Bijlage 3**

### **Te interviewen personen/ geledingen**

1. (vertegenwoordiging van) Bestuur
2. (vertegenwoordiging van) Beleggingsadviescommissie
3. (vertegenwoordiging van) Audit, Risk & Compliance Committee
4. (vertegenwoordiging van) commissie Pensioenbeheer
5. één van de externe deskundigen van de Beleggingsadviescommissie
6. één van de extern deskundige van de Audit, Risk & Compliance Committee
7. (vertegenwoordiging van) Verantwoordingsorgaan
8. directie Bestuursbureau
9. CIO Bestuursbureau
10. (externe) compliance officer
11. adviserend actuaris
12. accountant
13. certificerend actuaris

Bij 5 en 6 bij voorkeur een andere externe deskundige dan geïnterviewd in 2014.  
10 t/m 13 kunnen kort ( maximaal 30 min.) ook telefonisch.  
Gespreksduur interviews 1 uur, tijdsinterval tussen de interviews 1 uur en 15 minuten.

Planningsvoorstel 2 november 2015  
Hele dag, 6 interviews

Planningsvoorstel 6 november 2015  
1 dagdeel, 3 interviews met een sterke voorkeur voor de morgen

De telefonische interviews kunnen hier bijvoorbeeld omheen cq tussendoor worden gepland



## **Bijlage B**

### **Ontvangen documenten voor visitatie**

De visitatiecommissie heeft toegang gekregen tot de "Bestuurdershoek" een webbased applicatie waarin alle documenten die de VC nodig had voor haar visitatie terug te vinden waren en meer dan dat. Zo waren van alle bestuursvergaderingen en die van de commissies niet alleen de notulen beschikbaar maar ook alle vergaderstukken. Door de verkregen toegang tot deze applicatie kon de VC zich ook vergewissen dat het pf TNO zeer goed gedocumenteerd is en daarmee voldoet aan de daartoe te stellen normen.