



**Rapport visitatiecommissie 2015
Stichting NN CDC Pensioenfonds**

**Visitatiecommissie: Drs. E.R. Capitain (voorzitter)
Mr H. de Lange cpe
Drs. G.E. van de Kuilen**

Inhoudsopgave

INLEIDING	3
1. EVALUATIE EN FOLLOW UP VISITATIE 2014	3
2. FINANCIËLE OPZET	4
3. RISICOMANAGEMENT, FINANCIËEL EN NIET-FINANCIËEL: DE INRICHTING, CONTROLE EN TOEZICHT	5
4. UITBESTEDING EN BESTUURSBUREAU	6
5. BELEGGINGSBELEID: BELEID, UITVOERING EN MONITORING	8
6. GOVERNANCE VAN HET FONDS EN DE SAMENWERKING TUSSEN DE VERSCHILLENDE ORGANEN, EVENWICHTIGE BELANGENAFWEGING	9
7. COMMUNICATIE: BELEID EN UITVOERING	11
8. SPECIFIEKE VRAGEN VAN HET BESTUUR EN HET VERANTWOORDINGORGaan	12
9. TEN SLOTTE	13
ALGEMENE VERANTWOORDING	15
BIJLAGE 1: LIJST VAN AANBEVELINGEN	17
BIJLAGE 2: SAMENVATTING VOOR HET JAARVERSLAG	19
BIJLAGE 3: DOCUMENTENLIJST	23
BIJLAGE 4: VERKORTE CV'S VISITEURS	24

Rapport

Inleiding.

Dit is de tweede visitatie die plaatsvindt bij het per 1 januari 2014 opgerichte pensioenfonds. Deze visitatie beslaat de periode november 2014 tot en met eind 2015.

Het NN CDC pensioenfonds voert sinds 1 januari 2014 de CDC regeling uit voor de medewerkers van ING Verzekeringen Personeel BV en ING Investment Management Personeel BV.

De missie van het fonds is om binnen de kaders van de pensioenovereenkomst de pensioenresultaten van de verzekerden op lange termijn te optimaliseren door een prudent beleid te voeren, transparant te communiceren over de financiële positie van het fonds en de impact die deze mogelijk heeft op het pensioen van de deelnemers, de gewezen deelnemers en pensioengerechtigden in staat te stellen levensfasebewuste keuzes te maken.

De waarden van het fonds zijn gericht op “lean and mean”, met een no-nonsense stijl van opereren en een kostenefficiënte uitvoering.

De visie: Het beleid richt zich op voldoende rendement tegen aanvaardbare risico's, een kostenefficiënte werkwijze en een open communicatie met alle belanghebbenden van het fonds.

Het pensioenfonds kent een paritair bestuur, bestaande uit zeven personen. Drie bestuurders zijn namens de werkgever in het bestuur; vier namens de werknemers.

Er zijn drie portefeuillehoudersoverleggen ingevoerd:

- Balansbeheer;
- Finance & Risk;
- Pensioen en Communicatie.

Voor de eerste drie jaar als pensioenfonds is een zogenaamd transitiebestuur aangesteld. Dit bestuur is een (grotendeels) personele unie tussen de pensioenfondsen NN CDC Pensioenfonds (hierna: NCP) en ING CDC Pensioenfonds (hierna: ICP). Tevens is er een beperkte personele unie (drie personen) tussen NN CDC Pensioenfonds en het gesloten Pensioenfonds ING.

Het verantwoordingsorgaan bestaat vier personen.

De financiële en pensioenadministratie zijn uitbesteed aan AZL. Het vermogensbeheer wordt uitgevoerd door het bestuursbureau; door het zelf beleggen in o.a. vastrentende waarden en door de aanschaf van ETF's en vastgoed. Sinds eind 2015 wordt in de ontwikkelde markten voornamelijk belegd door middel van een discretionair mandaat (alleen aandelen) met een indexstrategie. De KASBANK is aangesteld als custodian.

Hieronder worden per behandeld deelgebied de waarnemingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie weergegeven.

1. Evaluatie en follow up visitatie 2014

Normenkader:

Het intern toezicht beoordeelt de opvolging die het bestuur aan eerdere bevindingen en aanbevelingen van het intern toezicht geeft.

Toelichting: Het bestuur dient een standpunt in te nemen over de bevindingen en aanbevelingen van het intern toezicht. Het intern toezicht ziet er op toe dat het bestuur dat doet en volgt de follow-up. Het is overigens het recht van het bestuur om te besluiten aan bepaalde bevindingen en aanbevelingen van het intern toezicht geen of gedeeltelijk opvolging te geven.

Bevindingen:

Er is een actielijst gemaakt van de aanbevelingen van de visitatiecommissie. De aanbevelingen zijn met regelmaat in het bestuur geagendeerd. De aanbevelingen zijn grotendeels overgenomen en uitgevoerd. De nog in behandeling zijnde acties, zijn acties die horen bij het transitieproces waarin het pensioenfonds zich bevindt. De externe compliance officer wordt 1 april 2016 aangesteld.

Conclusie

Het bestuur gaat adequaat om met de bevindingen en aanbevelingen uit het visitatierapport. Het verantwoordingsorgaan is betrokken bij het opvolgen van de aanbevelingen n.a.v. het visitatierapport. De aanbevelingen worden uitgewerkt en staan op de bestuursagenda. Er is voldoende follow up op de bevindingen en aanbevelingen.

Aanbevelingen:

- Geen aanbevelingen.

2. Financiële opzet

Normenkader:

Het fonds dient een deugdelijke financiële opzet te hebben, waarbij sprake is van consistentie tussen gewekte verwachtingen, financiering en pensioenresultaat. De financieringsopzet moet toekomstbestendig zijn.

Het bestuur dient een standpunt in te nemen over de opdracht die het heeft gekregen van de sociale partners.

Haalbaarheid, uitvoerbaarheid en communiceerbaarheid van de uitvoeringsovereenkomst zijn hierbij de aandachtsgebieden van het intern toezicht.

Het pensioenfonds dient een aanvangshaalbaarheidstoets uit te voeren en de risicohouding na overleg met de sociale partners en in overleg met het verantwoordingsorgaan vast te stellen. Hierbij hoort een samenhang tussen premie, indexatiebeleid en kortingsbeleid die past bij de gekozen risicohouding.

Bevindingen:

Er is in 2015 een nieuwe pensioenovereenkomst gesloten, deze loopt tot en met 2018. Opnieuw geven sociale partners in deze pensioenovereenkomst blijk van de behoefte om zelf invulling te geven aan het beleggingsbeleid van het fonds. Het is aanzienlijk minder ver ingevuld dan bij de vorige pensioenovereenkomst maar het blijft toch opvallend dat de sociale partners zich zo nadrukkelijk uitspreken over het te voeren beleggingsbeleid.

Hierdoor was het voor het bestuur noodzakelijk om voorafgaand aan de aanvaarding van de overeenkomst door het bestuur uitvoerige analyses uit te voeren. De gedegen analyses zijn opgesteld door het bestuursbureau waardoor het bestuur in staat is gesteld om goed onderbouwd te besluiten tot opdrachtaanvaarding. Het verantwoordingsorgaan heeft hierover positief geadviseerd.

In de rekenrente voor de premie is een afslag opgenomen die grote invloed heeft op de mate waarin kan worden geïndexeerd. Deze afslag is door de sociale partners verlaagd (waardoor het indexatieperspectief afneemt), omdat het alternatief – lagere opbouw – nog minder gewenst was. Mede omdat het fonds erg jong is, heeft het bestuur geconcludeerd dat de belangen van alle groepen evenwichtig zijn meegewogen. De visitatiecommissie vraagt aandacht voor het feit dat de groep deelnemers minder homogeen is dan zich in eerste instantie laat aanzien, bijvoorbeeld door inkomende waardeoverdrachten. De heterogeniteit zal in de toekomst verder toenemen. De visitatiecommissie raadt het bestuur aan om dat nadrukkelijk mee te wegen bij de toekomstige besluitvorming.

Het bestuur heeft actief met de deelnemers gecommuniceerd over de gevolgen voor de regeling van de verlaging van premieafslag.

Ondanks het feit dat de daarbij gebrachte boodschap niet gunstig was (een verslechtering van de regeling als gevolg van de dalende rente), zijn er weinig (negatieve) reacties van de deelnemers gekomen.

Het verantwoordingsorgaan heeft positief geadviseerd over de geformuleerde doelstellingen en uitgangspunten van het NCP-beleid.

Daarnaast adviseert de visitatiecommissie het bestuur om nog eens goed te kijken naar de geformuleerde visie. De huidige visie lijkt niet echt een visie weer te geven.

Conclusie:

De financiële opzet is deugdelijk en consistent. De bij de oprichting van het fonds geformuleerde indexatie-ambitie is verlaten. De door de sociale partners overeengekomen premiestelling is voldoende onderbouwd getoetst door het bestuur op haalbaarheid. De evenwichtige belangenafweging krijgt aandacht, maar dat kan explicieter door de verschillende groepen te benoemen in de afweging. Door de toenemende heterogeniteit zal het belang van de voortdurende aandacht van het bestuur voor evenwichtige belangenafweging gaan toenemen.

Aanbevelingen:

- Toets nadrukkelijk en expliciet de evenwichtige belangenafweging bij besluitvorming;
- Herijk en herschrijf de door het bestuur geformuleerde visie.

3. Risicomanagement, financieel en niet-financieel: de inrichting, controle en toezicht

Normenkader:

Het intern toezicht beoordeelt of de risicobeheersing adequaat is.

Toelichting:

Het bestuur bevordert en borgt een cultuur waarin risicobewustzijn vanzelfsprekend is. Ook zorgt het ervoor dat het integraal risicomanagement (IRM) adequaat is georganiseerd. Het bestuur houdt expliciet rekening met risico's en risicobeheersing bij het bepalen van het beleid en het nemen van besluiten. Deze risicobeheersing legt het bestuur vast.

Een adequate risicobeheersing bestaat uit de volgende elementen:

- *een systematische risico-inventarisatie over het totale risicospectrum zoals dat voor het pensioenfonds bestaat;*
- *de onderkenning van de te onderscheiden (bruto-)risico's die het pensioenfonds loopt;*
- *een beoordeling of die risico's passen in de risicobereidheid van het pensioenfonds ;*
- *indien en voor zover nodig, het treffen van beheersingsmaatregelen om die bruto-risico's zodanig te reduceren of te modelleren dat ze, als netto-risico's, passen binnen de risicobereidheid van het pensioenfonds.*

Dit proces dient organisatorisch goed ingebed te zijn. Voor de oordeels- en besluitvorming door het bestuur zijn goede rapportages onontbeerlijk. Het proces moet periodiek worden herhaald.

Het bestuur houdt bij bepaling van de risicobereidheid terdege rekening met de risicobereidheid van de belanghebbenden bij het pensioenfonds.

Bevindingen:

Het portefeuillehoudersoverleg Finance & Risk heeft een sterke risicocomponent. De uitbestedingsrapportages worden hier voorbesproken. Het risicomanagement heeft zich in 2015 verder ontwikkeld: implementatie en documentatie zijn verder ingericht.

De risicomanager krijgt na iedere bestuursvergadering de tijd om risico's te bespreken die de aandacht van het bestuur als geheel behoeven. Met andere woorden: de risicomanager rapporteert hiërarchisch aan de directeur en daarnaast functioneel direct aan het bestuur.

Er worden maandelijks drie rapportages opgeleverd door het bestuursbureau; de Integrale Risico Managementrapportage in samenwerking met KASBANK, de rapportage over de uitvoeringskosten en de beleggingsrapportage.

N.a.v. het DNB onderzoek is de integriteitsanalyse uitgevoerd. Dit leverde geen verrassende uitkomsten op en er zijn geen aanvullende maatregelen nodig.

Het ICT-risicomanagement heeft de nodige aandacht. Voor grondige analyse van processen bij uitbestedingspartners wordt externe expertise ingekocht.

Het risicomanagement heeft volwassenheidsniveau 3 bereikt. Het is voldoende duidelijk wie de eigenaar van een risico is en de risico's worden bij de besluitvorming meegenomen (cultuur en governance). Het risicobeleid (samenhang tussen doelstellingen en organisatiestructuur) is voldoende ingericht. De risicoprocessen (executie) zijn zorgvuldig ingericht (met objectieve normen met restricties en limieten en afspraken over wie verantwoordelijk is en uitvoert).

Incidenten worden voor het grootste deel direct door het bestuursbureau opgevolgd. Er volgt dan een rapportage aan het bestuur.

Het ambitieniveau van het bestuur is om niet integraal, maar op onderdelen op niveau 4 te komen. Hierbij wordt per geval een afweging gemaakt tussen de haalbaarheid en de kosten. Ook de verantwoordelijkheid jegens de deelnemer wordt meegenomen.

Conclusie:

Het risicomanagement krijgt genoeg aandacht. De governance en het eigenaarschap rondom risicomanagement zijn op orde. De risicobereidheid is vertaald in een periodieke kwantitatieve monitoring van de financiële en niet-financiële risico's.

De risicomanagementfunctie is professioneel ingevuld en de governance is goed geregeld.

Aanbevelingen:

- Geen aanbevelingen

4. Uitbesteding en bestuursbureau

Normenkader:

Het bestuur is verantwoordelijk voor alles wat door de dienstverlener, waaraan zaken zijn uitbesteed, wordt uitgevoerd. Het bestuur heeft een visie op deze uitvoering van activiteiten en stelt eisen aan de kwaliteit. Daarbij wordt het kostenniveau nauwlettend in de gaten gehouden

Toelichting:

Het bestuur is en blijft eindverantwoordelijk voor het pensioenfonds ook al zijn zaken aan derden uitbesteed. Een juiste visie op uitbesteding, goede contractuele afspraken met heldere taakverdeling en juiste sturings- en controlemechanismen zijn hierbij van wezenlijk belang.

De uitbesteding aan externe partijen vindt gestructureerd plaats. Er zijn criteria voor het uitbestedingsbeleid geformuleerd. De gedane selecties hebben zorgvuldig plaatsgevonden. Er vindt monitoring op de uitbesteding plaats onder meer door een review door het bestuursbureau van de periodieke rapporteringen en de ISAE 3402 rapportages. De partijen waaraan is uitbesteed worden periodiek geëvalueerd.

Bevindingen:

Externe partijen worden structureel gemonitord. Er wordt hoge kwaliteit gevraagd en geleverd door de dienstverleners.

Er worden maandelijkse rapportages door het bestuursbureau opgeleverd en daar waar problemen worden gesignaleerd worden deze door het bestuursbureau opgepakt.

Daar waar nodig wordt externe expertise ingehuurd om de monitoring meer diepgang te geven.

De omstandigheid dat het bestuursbureau ook de uitvoering voor ICP verzorgt, genereert een extra afhankelijkheid. Immers, als de sociale partners van ICP zouden besluiten tot een andere opzet voor de uitvoering dan de huidige, zou het bestuursbureau ofwel dienen in te krimpen, ofwel bij bestendinging aanmerkelijk duurder worden per deelnemer. Het is de vraag of het bestuursbureau na inkrimping nog voldoende kritische massa zou hebben. De huidige uitvoeringsovereenkomst loopt tot en met 2018.

In 2015 heeft het bestuursbureau een lange periode zonder directeur gefunctioneerd terwijl er juist veel van het bestuursbureau gevraagd werd (nFTK, PO-toets, c-UFR en herstelplan, enz.). Dit heeft geleid tot een zeer hoge werkdruk. Vooral ook door het ontbreken van een op permanente basis ingevulde directiefunctie, alsmede door de al langdurig bestaande onzekerheid over de toekomst (wel/niet samenvoegen met het bestuursbureau van PFI, de zogenoemde 'stip op de horizon'-discussie), was in 2015 de werksfeer niet goed. Het bestuur heeft dit getracht op te lossen door meer aanwezig te zijn op het bestuursbureau maar dit heeft niet geleid tot een duidelijk waarneembare afname van de werkdruk.

De medewerkers van het bestuursbureau hebben met grote inzet en betrokkenheid de reguliere werkzaamheden voortgezet en de processen verder ingericht. Door personele wisselingen en de aanstelling per 1 januari van een nieuwe directeur zal naar verwachting meer rust ontstaan. Het ingevoerde portefeuillehoudersoverleg zou tot vermindering van de werkdruk moeten leiden. Maar bij het bestuursbureau is dit beoogde effect vooralsnog niet zichtbaar.

Er is tussen bestuur en bestuursbureau geen uitgewerkte set mandateringen/kpi's/prestatieafspraken overeengekomen, behoudens op het vlak van vermogensbeheer. In de praktijk werkt het wel, maar een in onderling overleg tot stand te komen uitwerking zou naar de mening van de visitatiecommissie wel bijdragen aan het verbeteren van de structuur van de werkprocessen, en daarmee ook kunnen bijdragen aan de effectiviteit en de werksfeer. Het is hierbij van belang dat de verwachtingen over en weer expliciet worden gemaakt.

Het bestuur onderzoekt de huidige governancestructuur en heeft hiervoor voorstellen uitgewerkt (zie verder het hoofdstuk onder governance). De visitatiecommissie beveelt aan om met betrekking tot de nieuwe governancestructuur een analyse uit te voeren van de impact op het bestuursbureau.

Conclusie:

De uitbesteding aan externe partijen vindt gestructureerd plaats en de monitoring is op orde.

Het langdurig vacant zijn van de directeursfunctie en de onduidelijkheid over het toekomstbeeld hebben geleid tot verstoringen in de werkprocessen van het bestuursbureau. Recent is een nieuwe directeur aangetreden.

Doordat de uitvoering gecombineerd plaatsvindt met ICP is de toekomstbestendigheid van de huidige wijze van uitvoering mede afhankelijk van de continuïteit in opdrachtverlening, ook die van ICP.

Aanbevelingen:

- Voer in Q2 een evaluatie van de werksfeer en werkdruk op het bestuursbureau uit;
- Laat het bestuursbureau een strategisch en operationeel jaarplan opstellen, met een juiste prioritering zodat de werkdruk van het bureau gelijkmatig wordt verdeeld en onderwerpen niet te lang vooruitgeschoven worden;
- Werk een set van mandateringen/kpi's/prestatieafspraken voor het bestuursbureau uit;
- Voer een analyse uit van de impact op het bestuursbureau met betrekking tot de nieuwe governance structuur.

5. Beleggingsbeleid: beleid, uitvoering en monitoring

Normenkader:

Een pensioenfonds voert een beleggingsbeleid dat in overeenstemming is met de 'prudent-person' regel. Waarden worden belegd in het belang van de aanspraak- en de pensioengerechtigden. Er wordt getoetst op haalbaarheid.

Toelichting:

De doelstellingen, uitgangspunten (inclusief beleggingsuitgangspunten ofwel 'investment beliefs') en risicohouding zijn input voor het strategisch beleggingsbeleid. Dit beleid wordt vastgelegd en uitgevoerd. Er wordt verantwoording afgelegd en er vindt evaluatie plaats, waarna het beleid eventueel wordt bijgesteld. Het geheel is onderdeel van de jaarlijkse beleidscyclus.

Bevindingen:

Zoals reeds opgemerkt wordt er gewerkt met portefeuillehouders. Zo is er een portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer. Deze werkwijze is in lijn met de aanbeveling van de visitatiecommissie.

Van het bestuur als collectief is de beleggingsdeskundigheid op orde. Het streven is om te werken aan verbetering van de deskundigheid door o.a. externe deskundigen presentaties te laten geven.

Het beleggingsbeleid is conform het ingroeipad in 2015 aangepast.

Er wordt strak en consequent gestuurd op het beleggingsplan. De vermogensbeheerrapportages bieden goed inzicht in de gekozen risico's. Voor renterisico is bijvoorbeeld goed te zien hoe dit is verdeeld over de verschillende looptijdsegmenten, zowel op basis van de actuele markttrente als op basis van de rentetermijnstructuur die DNB voorschrijft. Rapportages worden zowel voor het portefeuillehoudersoverleg Finance & Risk als voor Balansbeheer gebruikt. Dit brengt het risico met zich mee dat risico's tweemaal of juist niet besproken worden. In de verslagen wordt bijvoorbeeld ook over en weer verwezen naar bespreking van de rapportages, zonder dat er duidelijke conclusies aan verbonden worden. Het verdient aanbeveling om in de verslagen beknopt weer te geven wat besproken is en wat de conclusies daarbij zijn.

In 2016 zal er verder worden gekeken naar het beleggingsbeleid van de twee fondsen. Vooralsnog blijft het beleggingsbeleid voor NCP en ICP hetzelfde en beide besturen houden vooralsnog dezelfde beleggings-overtuigingen. Er is afzonderlijk overleg met de werkgevers van ING en NN en met de sociale partners van beide partijen en daarmee houdt het bestuur de vinger aan de pols met betrekking tot mogelijke gewijzigde zienswijzen.

Ook op het gebied van MVB (maatschappelijk verantwoord beleggen) wordt door het bestuur geconstateerd dat er nog geen reden is om dit beleid voor NCP en ICP anders vorm te geven. Om voldoende schaal te kunnen bereiken en een efficiënte uitvoering te behouden is onderscheid in beleid volgens het bestuur nog niet opportuun.

De renteafdekking is een vast agendapunt van het portefeuillehoudersoverleg. Ieder overleg wordt er gekeken naar de ontwikkelingen van de markt en wordt hierover gesproken. Dit leidt tot discussies en het beleid wordt hieraan getoetst. De discussies leiden met de relatief eenvoudige portefeuille niet tot substantiële aanpassingen.

De huidige risicolimieten met betrekking tot de Tracking Error (T.E.) zijn nog niet heel hard. Het model van de KASBANK loopt nog niet synchroon met de T.E. van Willis Towers Watson en het bestuur zal, na enige ervaring op te hebben opgedaan met de cijfers, kijken welke T.E. gebruikt gaat worden.

Conclusie:

Van het bestuur als collectief is de beleggingsdeskundigheid op orde. De afbakening tussen Finance & Risk en Balansbeheer is niet altijd duidelijk, mede doordat dezelfde rapportages worden gebruikt en uit de verslagen

niet altijd duidelijk wordt wat precies waar is besproken.

Er wordt strak en consequent gestuurd op het beleggingsplan.

Vooralsnog blijft het beleggingsbeleid voor NCP en ICP hetzelfde en beide besturen houden vooralsnog dezelfde beleggingsovertuigingen. Bij het in de toekomst verder uiteenlopen van de twee fondsen, zal het steeds meer de vraag worden of dat nog logisch is.

Aanbevelingen:

- Maak in de verslagen van een portefeuillehoudersoverleg duidelijk welke onderwerpen besproken zijn en welke conclusies daaruit getrokken zijn;
- Zet het MVB beleid (in de 'investment beliefs' wordt gesproken over actief ESG-beleid) specifieker op de agenda zetten en toets de wensen bij de twee afzonderlijke populaties;
- Bepaal tot op welk moment het nog logisch blijft dat de investment beliefs van de twee fondsen gelijk zijn.

6. Governance van het fonds en de samenwerking tussen de verschillende organen, evenwichtige belangenafweging

Normenkader:

Het intern toezicht vormt zich een oordeel over het functioneren van het bestuur.

Toelichting:

Het intern toezicht kijkt daarbij o.a. naar:

- *De tijdigheid en de kwaliteit van de voorbereiding van bestuursvergaderingen door het bestuursbureau (of bestuursondersteuning);*
- *Het verloop van de bestuursvergaderingen;*
- *De afweging en kwaliteit van de besluitvorming ter vergadering;*
- *De follow-up van de besluitvorming.*

Ten slotte vormt het intern toezicht zich een oordeel over de collegiale samenwerking tussen de bestuurders en over het functioneren van de voorzitter, zowel in het bestuur zelf als ook (indien aanwezig) in de commissies en in het dagelijks bestuur.

Bevindingen:

De portefeuillehoudersoverleggen (Balansbeheer, Finance & Risk en Pensioen & Communicatie) zijn ingesteld om "en petit comité" beleidszaken voor te bereiden. Er is bewust niet gekozen voor een commissiestructuur om te voorkomen dat er twee snelheden ontstaan, waardoor niet-portefeuillehouders een achterstand oplopen. Door het instellen van het portefeuillehoudersoverleg is er naar de mening van het bestuur meer focus en diepgang ontstaan. Er is meer structuur in de agendavoering gekomen en er is meer discipline in de werkwijze ontstaan als gevolg van een vaste agenda.

Een tweede reden om voor het portefeuillehoudersoverleg te kiezen is deskundigheidsbevordering. Daarom nemen veel bestuursleden deel aan het Balansbeheeroverleg en is er een grote overlap tussen Balansbeheer en Finance & Risk. Gevolg kan zijn dat er onvoldoende countervailing power in de bestuursvergadering is en dat de besluitvorming in het bestuur plaatsvindt zonder dat de volledige argumentatie de revue passeert.

De kosten per deelnemer zijn nu € 150. Zowel de uitvoeringskosten als de beleggingskosten worden maandelijks gemonitord. De budgetvoorstellen zijn onderbouwd ingediend bij de werkgever en die zijn zonder verdere discussie geaccepteerd. Tot op heden is er niet gebenchmarkt, vanwege de bijzondere start van het pensioenfonds maar er is wel gekeken of er bespaard kan worden op uitvoeringskosten. Dit bleek niet substantieel te zijn. Het bestuur voelt zich comfortabel bij de huidige kwaliteit ten opzichte van de kosten en de mate waarin het bestuur "in control" is.

De samenwerking tussen NCP en PFI is op dit moment op uitvoeringsniveau beperkt. Op het gebied van communicatie en juridische zaken (pensioenuitvoering) wordt er wel samengewerkt om verwarring bij deelnemers te vermijden.

Het Reglement Visitatiecommissie is gewijzigd, maar dat is niet voorafgaand aan de visitatie kenbaar gemaakt aan de visitatiecommissie.

De verhouding tussen bestuur en VO is goed. Het VO is kritisch maar opbouwend en neemt de verantwoordelijkheid die bij de rol van het VO hoort. Ook de processen van het nFTK en de nieuwe pensioenovereenkomst zijn goed doorlopen met het VO. Daarbij is ook gebruikgemaakt van informatiebijeenkomsten zodat het VO voldoende kennis van zaken heeft en tot een gedegen advies kan komen. Het VO heeft in 2015 minder ondersteuning van het bestuursbureau gekregen door de personele ontwikkelingen binnen het bestuursbureau.

De transitieperiode van het bestuur loopt eind 2016 af. Na de zelfevaluatie van het bestuur is er op de heidag 2015 besloten om de governance van het fonds in een toekomstplan uit te werken. Er is overleg geweest met een extern deskundige waarna een bestuursmodel is gekozen (het paritair bestuursmodel met een VO en een raad van toezicht). Dit plan is door een van de bestuurders uitgeschreven en is door het bestuur uitvoerig besproken. Het plan is ter consultatie aan het VO en de sociale partners voorgelegd. Hierna zal een adviesaanvraag worden ingediend. Er worden (nieuwe) functieprofielen opgesteld voor de nieuwe bestuursfase. Dit zijn duidelijk andere rollen dan degene die golden in de opstartfase waarin het pensioenfonds tot op heden heeft gezeten. Van het nieuwe bestuur wordt strategisch inzicht verwacht en meer besturen op afstand.

De impact op het bestuursbureau is tot nu toe niet aan de orde geweest.

De visitatiecommissie heeft begrepen dat het de wens is van het bestuur dat een belangrijk deel van de huidige bestuursleden in het nieuwe bestuur doorgaat, omwille van continuïteit. De visitatiecommissie begrijpt die wens maar vraagt toch aandacht voor het volgende. Bij een overgang naar een nieuw governance model dienen rollen, functies, profielen en beoogde leiderschapstijl en cultuur opnieuw te worden bepaald. De kans dat die identiek is en blijft aan de huidige is gering. Dit betekent dan ook dat de bemensing (groten)deels vernieuwd moet worden. Niets is menselijker dan in een nieuwe setting toch hetzelfde gedrag te blijven vertonen.

Los van bovenstaande acht de visitatiecommissie het ook van belang, nu de transitieperiode eind 2016 eindigt om te bezien in hoeverre de omslag van 'hands on' naar besturen op afstand organisch zal plaatsvinden en in hoeverre daar meer voor nodig is (bijv. deels andere bemensing, met oog voor diversiteit). Aangezien het samengaan met PFI geen onderwerp meer is, is de vraag aan de orde in hoeverre een personele unie met PFI nog wenselijk is.

Het huidige bestuur kent een bijna volledige personele unie voor de twee CDC-fondsen. Het bestuur is van mening dat de twee CDC-fondsen dermate dicht bij elkaar liggen dat er in het beleid weinig verschil zit. Bij de bepaling van indexatie is er wel gekeken naar de verschillende kenmerken per fonds. De uitdaging ligt bij het bestuur en het bestuursbureau om de verschillen tussen de pensioenfondsen op het vizier te houden en te blijven onderzoeken.

De compliance-functie wordt extern belegd. De nieuwe compliance officer zal per kwartaal rapporteren, of zoveel vaker als nodig is. De compliance officer is in de tweede helft van 2015 weggefallen. Sindsdien is er geen compliance officer meer aangesteld, terwijl het voltallig bestuur en het pensioenbureau als insider zijn aangemerkt. Dit heeft geleid tot een compliance breach.

Het diversiteitsbeleid is niet geheel ingevuld, ondanks het belang dat daaraan gehecht wordt. Het blijkt ook voor NN-group lastig om vrouwen voor functies te vinden. CNV bleek als voordragende vakbond niet in staat

invulling te geven aan het gewenste functieprofiel. De werkgever kan een betere rol spelen in de uitvoering van het diversiteitsbeleid, het gesprek met de werkgever hierover moet nog worden gevoerd.

De opvolging van de Code Pensioenfondsen is uitgewerkt in een actieplan en er wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag.

Conclusie:

Het bestuur is kwalitatief goed bemenst. De bestuurlijke ondersteuning is op orde. De professionele attitude, en het risicobewustzijn dragen bij aan de bestuurlijke effectiviteit.

Het bestuur is tijdig gestart met de voorbereiding van de inrichting van een nieuw bestuursmodel, nu de transitieperiode in 2016 eindigt. Het is van groot belang daarbij ook aandacht te hebben voor de daarbij wenselijke bestuurlijke cultuur en de bemensing, alsmede de impact voor de inrichting van het bestuursbureau.

Er is een compliance breach ontstaan met het wegvallen van de compliance officer in de loop van de tweede helft van 2015. Met ingang van 1 april 2016 is er een nieuwe compliance officer aangesteld.

Aanbevelingen:

- Organiseer de countervailing power door iemand uit het bestuur, geen lid zijnde van het portefeuillehoudersoverleg, aan te wijzen als 'luis in de pels' bij beleidsadviezen die uit het overleg komen;
- Onderzoek de bezetting van het portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer en Finance & Risk om overlap qua bemensing en onderwerpen te voorkomen;
- Voer een benchmark uit (CEM, IBI, KASBANK etc.) om de kosten per deelnemer beter te kunnen verantwoorden;
- Leg de verschillen tussen de populaties NN en ING beter vast;
- Leg de evenwichtige belangenafweging bij besluitvorming goed vast en ook hier de nadruk te leggen op het feit dat er verschillende groepen deelnemers zijn. Als er geen materialiteit is betekent dat niet dat het niet besproken moet zijn;
- Blijf in de nieuwe opzet het bestuursbureau uitdagen om in de rapportages uiting te geven aan de verschillen tussen ICP en NCP;
- Onderzoek in de nieuwe opzet van de governance of de personele unie met PFI nog wenselijk is;
- Streef in de nieuwe opzet van de governance naar besturen op afstand in plaats van hands on;
- Heb in de nieuwe opzet van de governance aandacht voor de daarbij wenselijke bestuurlijke cultuur, de bemensing, alsmede de impact op de inrichting van het bestuursbureau;
- Zorg voor back up indien er belangrijke functionarissen wegvallen (zoals een compliance officer);
- Geef het diversiteitsbeleid verder invulling, bijvoorbeeld door er i.s.m. de werkgever een opleidingsplan aan te koppelen of door rollen binnen het pensioenfonds op te nemen in management developmentprogramma's en voordragende partijen nadrukkelijker aanspreken op hun verantwoordelijkheid.

7. Communicatie: beleid en uitvoering

Normenkader:

Het bestuur zorgt voor een adequaat communicatiebeleid. De persoonlijke pensioeninformatie is goed toegankelijk en het pensioenbewustzijn wordt bevorderd. Verder stimuleert het beleid de dialoog met de belanghebbenden over het gevoerde en het te voeren beleid.

Toelichting: de informatiebehoefte van de belanghebbende geldt bij het communicatiebeleid als uitgangspunt. De informatie gaat over het wel en wee van het fonds en de relevante veranderingen. De persoonlijke informatie geeft een duidelijk en realistisch beeld van het pensioen (inclusief de indexatie-ambitie) of het vermogen dat bij het fonds is opgebouwd. Tevens is duidelijk wat de risico's zijn voor de deelnemer en verder draagt de informatie bij aan het inzicht in de totale financiële situatie van de belanghebbende.

Bevindingen:

Er is een gedegen communicatiebeleidsplan waarin goed formuleerde doelstellingen en boodschappen zijn opgenomen. Er wordt getoetst op klanttevredenheid en de door de deelnemer ervaren kwaliteit van de communicatie. Wat voor elk pensioenfonds lastig is, is het goed monitoren van het resultaat van de inspanningen. Jaarlijks doet het fonds mee aan een TNS-NIPO enquête. Er was in 2015 een respons van 8,8% die zowel door TNS-NIPO als door het bestuur als representatief wordt beschouwd. De vraag is of dit daadwerkelijk zo is. Het bestuur is zich bewust van het feit dat de respons laag is, en dat er vraagtekens bij de uitkomsten kunnen worden gezet. De mensen die de enquête invullen hebben waarschijnlijk meer aandacht voor hun eigen pensioen want een enquête over een onderwerp waar iemand geen belangstelling voor heeft wordt door die persoon minder snel ingevuld. De visitatiecommissie geeft het bestuur in overweging om te onderzoeken of er geen andere methoden ingezet kunnen worden om een beter beeld te krijgen van wat de deelnemers echt weten en begrijpen.

De bij de oprichting van het fonds geformuleerde indexatie-ambitie is naar beneden bijgesteld. Daarnaast is met de wijziging van de cao het risico voor de deelnemer verder toegenomen. Dat zijn bij uitstek onderwerpen waarbij het van belang is dat de deelnemers zich er bewust van zijn. Het bestuur heeft hier aandacht voor, maar men heeft er nog geen effectieve wijze van monitoring voor gevonden. De visitatiecommissie begrijpt uit de gesprekken dat het bestuur zelf ook twijfels heeft bij de zeer hoge uitkomsten m.b.t. de stelling dat de doelgroep weet dat de pensioenregeling is versoberd en dat men zelf de risico's draagt.

Er is een klantenpanel ingesteld om de communicatie-uitingen te toetsen.

Er is een samenwerkingsverband met PFI op het gebied van communicatie. Doel is om het voor de deelnemer helder te maken dat deze te maken heeft met twee pensioenfondsen waarbij de risico's verschillend zijn. De pensioenplanner is samengevoegd en dit moet leiden tot een beter beeld van het totale pensioen dat de deelnemer heeft. Het blijft voor het pensioenfonds heel lastig om aan de deelnemer duidelijk te maken dat er twee verschillende fondsen zijn met alle verschillen die daar bij horen.

Conclusie:

Er is een gestructureerd communicatiebeleid. De persoonlijke pensioeninformatie is goed toegankelijk en het pensioenbewustzijn wordt bevorderd. Aandachtspunt blijft goede monitoring van de doelstellingen die het bestuur heeft geformuleerd.

Aanbevelingen:

- Onderzoek of er naast het TNS-NIPO onderzoek andere methoden kunnen worden ingezet om een beter beeld te krijgen van wat de deelnemers echt moeten weten en begrijpen;
- Ga na of de versobering van de pensioenregeling voldoende wordt begrepen door de deelnemers en of men het verschil begrijpt tussen het pensioen dat is opgebouwd bij PFI en het gedeelte dat wordt opgebouwd bij het CDC-fonds.

8. Specifieke vragen van het bestuur en het verantwoordingsorgaan

Naast de wettelijke taken van de visitatiecommissie heeft het bestuur van het fonds na overleg met het verantwoordingsorgaan ook een aantal specifieke vragen meegegeven. De observaties, bevindingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie ter zake, zijn in de voorgaande hoofdstukken weergegeven. Voor het overzicht is hieronder een opsomming opgenomen.

De uitvoerbaarheid van het beleid van het bestuur met betrekking tot:

- **Beleid en monitoring van niet-financiële risico's en dan met name het uitbestedingsbeleid;**
Zie de hoofdstukken over risicomanagement en uitbesteding

- **Risk management en beleggen in een lage rente omgeving;**
Zie het hoofdstuk over beleggingsbeleid
- **Het streven om eind 2015 te voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van IRM;**
Zie het hoofdstuk over risicomangement
- **De overgang van transitiefase naar consolidatiefase;**
Zie het hoofdstuk over governance

Evenwichtige belangenafweging:

- **Beleggingen;**
Zie het hoofdstuk over beleggingsbeleid
- **Financiën, risk, control, actuariel;**
Zie de hoofdstukken over financiële opzet en risicomangement
- **Pensioen, communicatie, governance;**
Zie de hoofdstukken over governance en communicatie

Verantwoordelijkheid bestuur m.b.t. het aanvaarden van de PO;

Zie het hoofdstuk over financiële opzet

Algemene gang van zaken m.b.t.:

- **De bedrijfsvoering van het bestuursbureau;**
Zie het hoofdstuk over uitbesteding
- **Personele unies;**
Zie het hoofdstuk over governance
- **Countervailing power in het bestuur;**
Zie het hoofdstuk over governance
- **De samenwerking met PFI.**
Zie de hoofdstukken over governance en communicatie

9. Ten slotte

Het pensioenfonds is de startfase voorbij. Inmiddels heeft het bestuur een organisatie neergezet die tot wasdom komt. Het risicomangement krijgt genoeg aandacht. De uitbesteding aan externe partijen vindt gestructureerd plaats. Er wordt strak en consequent gestuurd op het beleggingsplan. Er is een gestructureerd communicatiebeleid.

Het bestuursbureau heeft een roerig jaar achter de rug, met interne spanningen en te weinig sturing door het afwezig zijn van een directeur. Daarbij was ook de werkdruk erg hoog. Tevens was er onduidelijkheid over de “stip op de horizon”. Inmiddels zijn er personele wisselingen geweest en is er per 1 januari een directeur aangesteld. De uitwerking van een eventuele samenwerking met PFI is op een laag pitje komen te staan.

Er is portefeuliehoudersoverleg ingericht. Dit overleg levert meer diepgang op voor de bestuursleden, en er wordt niet meer tweewekelijks door het voltallig bestuur vergaderd. De afbakening van taken en vastlegging van besproken thema's en daaraan verbonden conclusies vragen nog wel de nodige aandacht. De kwaliteit die door bestuur en bestuursbureau geleverd wordt is hoog. Wel kan er in de vastlegging meer nadruk worden gelegd op het uiteenlopen van de twee populaties en de verschillen kunnen ook op andere terreinen nadrukkelijker aan de orde komen (denk aan een verschil in risicohouding of MVB-overtuigingen dat leidt tot verschil in beleggingsbeleid).

Nu de overgang van transitiefase naar consolidatiefase is ingezet, zal het bestuur een omslag moeten maken van “hands on” naar strategisch en meer op afstand besturen. Het is van groot belang daarbij ook aandacht te hebben voor de daarbij wenselijke bestuurlijke cultuur, de bemensing, alsmede de impact op de inrichting van het bestuursbureau.

Dat wordt de volgende uitdaging voor het bestuur. De visitatiecommissie wenst het bestuur hier heel veel succes mee.



Tot slot dankt de visitatiecommissie het bestuur, het VO en het bestuursbureau voor de open en transparante wijze waarop deze visitatie tot stand is gekomen.

Amsterdam, april 2016

De visitatiecommissie
Erwin Capitain
Henriëtte de Lange
Gerard van de Kuilen

Algemene verantwoording

Stichting NN CDC pensioenfonds (hierna NCP) heeft de visitatiecommissie verzocht een visitatie uit te voeren. De volgende procedure is gevolgd voor de samenstelling van de visitatiecommissie:

De samenstelling van de visitatiecommissie is, na advies van het verantwoordingsorgaan, hetzelfde als bij de laatste visitatie gebleven: de heer Capitain (voorzitter), mevrouw De Lange en de heer Van de Kuilen. De visitatiecommissie wordt ambtelijk ondersteund door de heer Klijn van PFsupport. In bijlage 3 staan verkorte cv's van de bezoekers met daarbij ook hun nevenfuncties.

De Wet versterking bestuur pensioenfondsen (WVBP) geeft aan dat de visitatiecommissie toezicht houdt op het beleid en de algemene gang van zaken, adequate risicobeheersing en op evenwichtige belangenafweging. De Code Pensioenfondsen voegt daaraan toe: de visitatiecommissie draagt bij aan het effectief en slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. Daarnaast hanteert de visitatiecommissie per onderwerp een normenkader voortkomend uit de Pensioenwet, de Code Pensioenfondsen en de VITP-Toezichtcode.

Naast de hierboven vermelde zaken betreft de visitatiecommissie daarbij de volgende onderwerpen in haar toezicht: het functioneren van de governance, het functioneren van het bestuur, transparante en begrijpelijke communicatie, de naleving van de Code Pensioenfondsen en cultuur en gedrag.

Naast de wettelijke taken van de visitatiecommissie heeft het bestuur van het fonds de volgende opdracht meegegeven na overleg met het verantwoordingsorgaan:

1. De uitvoerbaarheid van het beleid van het bestuur met betrekking tot:
 - Beleid en monitoring van niet-financiële risico's en dan met name het uitbestedingsbeleid;
 - Risk management en beleggen in een lage rente omgeving;
 - Het streven om eind 2015 te voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van IRM;
 - De overgang van transitiefase naar consolidatiefase;
2. Evenwichtige belangenafweging:
 - Beleggingen;
 - Financiën, risk, control, actuairueel;
 - Pensioen, communicatie, governance;
3. Verantwoordelijkheid bestuur m.b.t. het aanvaarden van de PO;
4. Algemene gang van zaken m.b.t.:
 - De bedrijfsvoering van het bestuursbureau;
 - Personele unies;
 - Countervailing power in het bestuur;
 - De samenwerking met PFI.

De visitatiecommissie heeft bovenstaande onderwerpen meegenomen in het onderzoek dat uitgevoerd is. In de rapportage zijn deze op verschillende plekken terug te vinden, bij de hoofdstukken, governance, risicomanagement, beleggingen, uitbesteding en communicatie.

Het volgende visitatietraject is doorlopen:

- Analyse van de documenten;
- Interview met de portefeuillehouders Balansbeheer (17 februari 2016);
- Interview met de portefeuillehouders Finance & Risk (17 februari 2016);
- Interview met de portefeuillehouders Pensioen en Communicatie (17 februari 2016);
- Interview met de directeur van het bestuursbureau (17 februari 2016);
- Interview met het bestuursbureau (8 maart 2016);

- Interview met het bestuur van het pensioenfonds (8 maart 2016);
- Interview met het VO NCP (14 maart 2016);
- Telefonisch overleg met de adviserend actuaris (Mercer) (15 maart 2016);
- Telefonisch overleg met de accountant (Mazars) (26 februari 2016);
- Onderling overleg (6 maal) visitatiecommissie over voorlopige bevindingen en het rapport;
- Bespreking conceptrapport met (een afvaardiging van) het bestuur (4 april 2016);
- Oplevering definitief rapport en samenvatting voor het jaarverslag 2015 (april 2016);
- Verantwoording over het visitatieproces aan het verantwoordingsorgaan en toelichting op het rapport (11 april 2016).

Er zal een zelfevaluatie van de visitatiecommissie plaatsvinden. Resultaten zullen worden gedeeld met het bestuur.

De visitatie heeft betrekking op de periode november 2014 tot en met december 2015.

Naar de mening van zowel visitatiecommissie als het bestuur van het fonds zijn in deze visitatie alle van tevoren aangewezen thema's besproken. Mocht achteraf blijken dat er door nieuwe informatie en/of documentatie, die niet bekend was bij de visitatiecommissie, andere conclusies getrokken hadden moeten worden, dan draagt de visitatiecommissie daar geen verantwoordelijkheid voor.

De visitatiecommissie draagt de verantwoordelijkheid voor de visitatie conform het bepaalde in de Pensioenwet, onverlet de eigen bestuurlijke en toezichhoudende verantwoordelijkheden van het bestuur, het verantwoordingsorgaan, de controlerend accountant, de certificerend actuaris en de toezichhouders.

De visitatiecommissie bedankt het bestuur, het bestuursbureau en het verantwoordingsorgaan van het pensioenfonds voor de positieve en open medewerking.

De visitatiecommissie
Amsterdam
April 2016

Bijlage 1: Lijst van aanbevelingen

Financiële opzet

- Toets nadrukkelijk en expliciet de evenwichtige belangenafweging bij besluitvorming;
- Herijk en herschrijf de door het bestuur geformuleerde visie.

Risicomanagement

- Geen aanbevelingen

Uitbesteding

- Voer in Q2 een evaluatie van de werksfeer en werkdruk op het bestuursbureau uit;
- Laat het bestuursbureau een strategisch en operationeel jaarplan opstellen, met een juiste prioritering zodat de werkdruk van het bureau gelijkmatig wordt verdeeld en onderwerpen niet te lang vooruitgeschoven worden;
- Werk een set van mandateringen/kpi's/prestatieafspraken voor het bestuursbureau uit;
- Voer een analyse uit van de impact op het bestuursbureau met betrekking tot de nieuwe governance structuur.

Beleggingsbeleid

- Maak in de verslagen van een portefeuillehoudersoverleg duidelijk welke onderwerpen besproken zijn en welke conclusies daaruit getrokken zijn;
- Zet het MVB beleid (in de 'investment beliefs' wordt gesproken over actief ESG-beleid) specifieker op de agenda zetten en toets de wensen bij de twee afzonderlijke populaties;
- Bepaal tot op welk moment het nog logisch blijft dat de investment beliefs van de twee fondsen gelijk zijn.

Governance

- Organiseer de countervailing power door iemand uit het bestuur, geen lid zijnde van het portefeuillehoudersoverleg, aan te wijzen als 'luis in de pels' bij beleidsadviezen die uit het overleg komen;
- Onderzoek de bezetting van het portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer en Finance & Risk om overlap qua bemensing en onderwerpen te voorkomen;
- Voer een benchmark uit (CEM, IBI, KASBANK etc.) om de kosten per deelnemer beter te kunnen verantwoorden;
- Leg de verschillen tussen de populaties NN en ING beter vast;
- Leg de evenwichtige belangenafweging bij besluitvorming goed vast en ook hier de nadruk te leggen op het feit dat er verschillende groepen deelnemers zijn. Als er geen materialiteit is betekent dat niet dat het niet besproken moet zijn;
- Blijf in de nieuwe opzet het bestuursbureau uitdagen om in de rapportages uiting te geven aan de verschillen tussen ICP en NCP;
- Onderzoek in de nieuwe opzet van de governance of de personele unie met PFI nog wenselijk is;
- Streef in de nieuwe opzet van de governance naar besturen op afstand in plaats van hands on;
- Heb in de nieuwe opzet van de governance aandacht voor de daarbij wenselijke bestuurlijke cultuur, de bemensing, alsmede de impact op de inrichting van het bestuursbureau;
- Zorg voor back up indien er belangrijke functionarissen wegvallen (zoals een compliance officer);
- Geef het diversiteitsbeleid verder invulling, bijvoorbeeld door er i.s.m. de werkgever een opleidingsplan aan te koppelen of door rollen binnen het pensioenfonds op te nemen in management developmentprogramma's en voordragende partijen nadrukkelijker aanspreken op hun verantwoordelijkheid.

Communicatie

- Onderzoeken of er naast het TNS-NIPO- onderzoek andere methoden kunnen worden ingezet om een beter beeld te krijgen van wat de deelnemer echt moet weten en begrijpen;
- Nagaan of de versobering van de pensioenregeling voldoende wordt begrepen door de deelnemers en of men het verschil begrijpt tussen het pensioen dat is opgebouwd bij PFI en het gedeelte dat wordt opgebouwd bij het CDC-fonds.

Bijlage 2: Samenvatting voor het jaarverslag

Stichting NN CDC pensioenfonds (hierna NCP) heeft onderstaande visitatiecommissie verzocht een visitatie uit te voeren.

De Wet versterking bestuur pensioenfondsen (WVBP) geeft aan dat de visitatiecommissie toezicht houdt op het beleid en de algemene gang van zaken, adequate risicobeheersing en op evenwichtige belangenafweging. De Code Pensioenfondsen voegt daaraan toe: de visitatiecommissie draagt bij aan het effectief en slagvaardig functioneren van het pensioenfonds en aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. Daarnaast hanteert de visitatiecommissie het normenkader zoals geformuleerd in de VITP-Toezichtcode. Naast de hierboven vermelde zaken betreft de visitatiecommissie daarbij de volgende onderwerpen in haar toezicht: het functioneren van de governance, het functioneren van het bestuur, transparante en begrijpelijke communicatie, de naleving van de Code Pensioenfondsen en cultuur en gedrag.

Naast de wettelijke taken van de visitatiecommissie heeft het bestuur van het fonds de volgende opdracht meegegeven na overleg met het verantwoordingsorgaan:

1. De uitvoerbaarheid van het beleid van het bestuur met betrekking tot:
 - a. Beleid en monitoring van niet-financiële risico's en dan met name het uitbestedingsbeleid;
 - b. Risk management en beleggen in een lage rente omgeving;
 - c. Het streven om eind 2015 te voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van IRM;
 - d. De overgang van transitiefase naar consolidatiefase;
2. Evenwichtige belangenafweging:
 - a. Beleggingen;
 - b. Financiën, risk, control, actuariel;
 - c. Pensioen, communicatie, governance;
3. Verantwoordelijkheid bestuur m.b.t. het aanvaarden van de pensioenovereenkomst;
4. Algemene gang van zaken m.b.t.:
 - a. De bedrijfsvoering van het bestuursbureau;
 - b. Personele unies;
 - c. Countervailing power in het bestuur;
 - d. De samenwerking met Pensioenfonds ING.

De visitatiecommissie heeft bovenstaande onderwerpen meegenomen in het onderzoek dat uitgevoerd is. In de rapportage zijn deze op verschillende plekken terug te vinden, bij de hoofdstukken governance, risicomanagement, beleggingen, financiële opzet en communicatie.

Het volgende visitatietraject is doorlopen:

- Analyse van de documenten;
- Interviews met de portefeuillehouders Balansbeheer, Finance & Risk en Pensioen en Communicatie;
- Interviews met de directeur van het bestuursbureau en separaat met het bestuursbureau;
- Interview met het bestuur;
- Interview met het VO NCP;
- Telefonisch overleg met de adviserend actuaris, de accountant en de certificerend actuaris;
- Veelvuldig onderling overleg;
- Bespreking conceptrapport met (een afvaardiging van) het bestuur;
- Oplevering definitief rapport en samenvatting voor het jaarverslag 2015;
- Verantwoording over het visitatieproces aan het verantwoordingsorgaan en toelichting op het rapport.

De visitatie heeft betrekking op de periode november 2014 tot en met december 2015.

De visitatiecommissie draagt de verantwoordelijkheid voor de visitatie conform het bepaalde in de Pensioenwet, onverlet de eigen bestuurlijke en toezichthoudende verantwoordelijkheden van het bestuur, het verantwoordingsorgaan, de controlerend accountant, de certificerend actuaaris en de toezichthouders.

Hieronder volgen de belangrijkste waarnemingen en aanbevelingen:

Evaluatie vorige visitatie

Het bestuur gaat adequaat om met de bevindingen en aanbevelingen uit het visitatierapport. Het verantwoordingsorgaan is betrokken bij het opvolgen van de aanbevelingen naar aanleiding van het visitatierapport.

De aanbevelingen worden uitgewerkt en staan op de bestuursagenda. Er is voldoende follow up op de bevindingen en aanbevelingen.

Financiële opzet

De financiële opzet is deugdelijk en consistent. De bij de oprichting van het fonds geformuleerde indexatie-ambitie is verlaten. De door de sociale partners overeengekomen premiestelling is voldoende onderbouwd getoetst door het bestuur op haalbaarheid. De evenwichtige belangenafweging krijgt aandacht, maar dat kan explicieter door de verschillende groepen te benoemen in de afweging. Door de toenemende heterogeniteit zal het belang van de voortdurende aandacht van het bestuur voor evenwichtige belangenafweging, gaan toenemen.

Aanbevelingen:

- Toets nadrukkelijk en expliciet de evenwichtige belangenafweging bij besluitvorming;
- Herijk en herschrijf de door het bestuur geformuleerde visie.

Risicomanagement financieel en niet-financieel: de inrichting, controle en toezicht:

Het risicomanagement krijgt genoeg aandacht. De governance en het eigenaarschap rondom risicomanagement zijn op orde. De risicobereidheid is vertaald in een periodieke kwantitatieve monitoring van de financiële en niet-financiële risico's.

De risicomanagementfunctie is professioneel ingevuld en de governance is goed geregeld.

Uitbestedingsbeleid en bestuursbureau:

De uitbesteding aan externe partijen vindt gestructureerd plaats en de monitoring is op orde.

Het langdurig vacant zijn van de directeursfunctie en de onduidelijkheid over het toekomstbeeld hebben geleid tot verstoringen in de werkprocessen van het bestuursbureau. Recent is een nieuwe directeur aangetreden.

Doordat de uitvoering gecombineerd plaatsvindt met ICP is de toekomstbestendigheid van de huidige wijze van uitvoering mede afhankelijk van de continuïteit in opdrachtverlening, ook die van NCP.

Aanbeveling:

- Voer in Q2 een evaluatie van de werksfeer en werkdruk op het bestuursbureau uit;
- Laat het bestuursbureau een strategisch en operationeel jaarplan opstellen, met een juiste prioritering zodat de werkdruk van het bureau gelijkmatig wordt verdeeld en onderwerpen niet te lang vooruitgeschoven worden;
- Werk een set van mandateringen/kpi's/prestatieafspraken voor het bestuursbureau uit;
- Voer een analyse uit van de impact op het bestuursbureau met betrekking tot de nieuwe governance structuur.

Beleggingsbeleid: risico's versus ambitieniveau:

Van het bestuur als collectief is de beleggingsdeskundigheid op orde. De afbakening tussen Finance & Risk en Balansbeheer is niet altijd duidelijk, mede doordat dezelfde rapportages worden gebruikt en uit de verslagen

niet altijd duidelijk wordt wat precies waar besproken is.

Er wordt strak en consequent gestuurd op het beleggingsplan.

Vooralsnog blijft het beleggingsbeleid voor NCP en ICP hetzelfde en beide besturen houden vooralsnog dezelfde beleggingsovertuigingen. Bij het in de toekomst verder uiteenlopen van de twee fondsen, zal het steeds meer de vraag worden of dat nog logisch is.

Aanbevelingen:

- Maak in de verslagen van een portefeuillehoudersoverleg duidelijk welke onderwerpen besproken zijn en welke conclusies daaruit getrokken zijn;
- Zet het MVB beleid (in de 'investment beliefs' wordt gesproken over actief ESG-beleid) specifieker op de agenda zetten en toets de wensen bij de twee afzonderlijke populaties.
- Bepaal tot op welk moment het nog logisch blijft dat de investment beliefs van de twee fondsen gelijk zijn.

Governance van het fonds, de samenwerking tussen verschillende organen en evenwichtige belangenafweging:

Het bestuur is kwalitatief goed bemenst. De bestuurlijke ondersteuning is op orde. De professionele attitude, en het risicobewustzijn dragen bij aan de bestuurlijke effectiviteit.

Het bestuur is tijdig gestart met de voorbereiding van de inrichting van een nieuw bestuursmodel, nu de transitieperiode in 2016 eindigt. Het is van groot belang daarbij ook aandacht te hebben voor de daarbij wenselijke bestuurlijke cultuur en de bemensing, alsmede de impact voor de inrichting van het bestuursbureau.

De verhouding tussen bestuur en VO is goed. Het VO is kritisch maar opbouwend en neemt de verantwoordelijkheid die bij de rol van het VO hoort.

Er is een compliance breach ontstaan met het wegvallen van de compliance officer tweede helft 2015. Met ingang van 1 april 2016 is er een nieuwe compliance officer aangesteld.

Aanbevelingen:

- Organiseer de countervailing power door iemand uit het bestuur, geen lid zijnde van het portefeuillehoudersoverleg, aan te wijzen als 'luis in de pels' bij beleidsadviezen die uit het overleg komen;
- Onderzoek de bezetting van het portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer en Finance & Risk om overlap qua bemensing en onderwerpen te voorkomen;
- Voer een benchmark uit (CEM, IBI, KASBANK etc.) om de kosten per deelnemer beter te kunnen verantwoorden;
- Leg de verschillen tussen de populaties NN en ING beter vast;
- Leg de evenwichtige belangenafweging bij besluitvorming goed vast en ook hier de nadruk te leggen op het feit dat er verschillende groepen deelnemers zijn. Als er geen materialiteit is betekent dat niet dat het niet besproken moet zijn;
- Blijf in de nieuwe opzet het bestuursbureau uitdagen om in de rapportages uiting te geven aan de verschillen tussen ICP en NCP;
- Onderzoek in de nieuwe opzet van de governance of de personele unie met PFI nog wenselijk is;
- Streef in de nieuwe opzet van de governance naar besturen op afstand in plaats van hands on;
- Heb in de nieuwe opzet van de governance aandacht voor de daarbij wenselijke bestuurlijke cultuur, de bemensing, alsmede de impact op de inrichting van het bestuursbureau;
- Zorg voor back up indien er belangrijke functionarissen wegvallen (zoals een compliance officer);
- Geef het diversiteitsbeleid verder invulling, bijvoorbeeld door er i.s.m. de werkgever een opleidingsplan aan te koppelen of door rollen binnen het pensioenfonds op te nemen in management developmentprogramma's en voordragende partijen nadrukkelijker aanspreken op hun verantwoordelijkheid.

Communicatiebeleid en uitvoering:

Er is een gestructureerd communicatiebeleid. De persoonlijke pensioeninformatie is goed toegankelijk en het pensioenbewustzijn wordt bevorderd. Aandachtspunt blijft goede monitoring van de doelstellingen die het bestuur heeft geformuleerd.

Aanbevelingen:

- Onderzoek of er naast het TNS-NIPO onderzoek andere methoden kunnen worden ingezet om een beter beeld te krijgen van wat de deelnemer echt weten en begrijpen
- Ga na of de versoering van de pensioenregeling voldoende wordt begrepen door de deelnemers en of men het verschil begrijpt tussen het pensioen dat is opgebouwd bij PFI en het gedeelte dat wordt opgebouwd bij het CDC-fonds.

Ten slotte

Het pensioenfonds is de startfase voorbij. Inmiddels heeft het bestuur een organisatie neergezet die tot wasdom komt. Het risicomanagement krijgt genoeg aandacht. De uitbesteding aan externe partijen vindt gestructureerd plaats. Er wordt strak en consequent gestuurd op het beleggingsplan. Er is een gestructureerd communicatiebeleid.

De visitatiecommissie bedankt het bestuur, het bestuursbureau en het verantwoordingsorgaan van het pensioenfonds voor de positieve en open medewerking.

De visitatiecommissie

Erwin Capitain (voorzitter)
Henriëtte de Lange
Gerard van de Kuilen.

Amsterdam, april 2016

Bijlage 3: Documentenlijst

- Notulen bestuur 2014-2015
- Vergaderstukken behorende bij bovengenoemde vergaderingen
- Notulen VO
- Notulen portefeuillehoudersoverleggen
- Accountantsverslag
- Rapport adviserend actuaris
- Rapport certificerend actuaris
- ABTN en crisisplan
- Beleidsstukken
- Communicatieplan
- Reglement visitatiecommissie
- Reglement VO
- Deskundigheidsplan
- Rapportages: IRM, uitvoeringskosten, beleggingsrapportages
- Website
- DNB correspondentie
- UPO-startbrief-pensioenopgave
- Overeenkomsten en SLA's met dienstverleners
- Gedragscode
- Jaarverslag
- Statuten

Bijlage 4: Verkorte CV's visiteurs

Drs Erwin Capitain

23-12-1957

Bedrijfseconomie en accountancy aan de Vrije Universiteit

Sinds 2008 parttime universitair docent accountantsopleiding Vrije Universiteit. Daarvoor audit partner bij Deloitte.

Lid Raden van Toezicht van Pensioenfonds Bouw en Pensioenfonds Vervoer, extern voorzitter bij

Pensioenfonds Rockwool, Compliance Officer bij Bank ten Cate, visiteur bij de pensioenfondsen van AC Nielsen, Ahold, Arcadis, Cargill, Dow, Elsevier, Fresenius, Van Lanschot, TDF Botlek, Total, Wolters Kluwer, Xerox en Yara. Tevens visiteur bij ICP.

Daarnaast commissaris/toezichthouder bij een woningcorporatie en twee zorginstellingen.

Mr. Henriette de Lange cpe

17-06-1969

Rechten aan de universiteit Leiden

20 jaar werkzaam in pensioen en levensverzekeringsbranche, waarvan 13 jaar als zelfstandige.

Medebedenker van Pensioen kijker.nl.

Pensioenfonds bestuurder bij HaskoningDHV (voorzitter) en BPF Koopvaardij

Intern toezichthouder (RvT Bpf Houtverwerking en Jachtbouw, Pensioenfonds DSM (vanaf 2016), visitaties 2015 bij ING/NN CDC fondsen, Equens en Cargill.

Drs. Gerard van de Kuilen

23-12-1964

Econometrie, Erasmus Universiteit Rotterdam

Sinds 2005 eigenaar van Cavani Analyse & Advies (beleggingsbeleid, balansbeheer en ALM voor financiële instellingen)

Docent voor pensioenopleidingen van SPO

Lid van de beleggingsadviescommissie van pensioenfonds Arcadis

Bestuurslid van het bedrijfstakpensioenfonds voor het kappersbedrijf

Voorzitter van de RvT van beroepspensioenfonds voor Tandartsen en tandarts-specialisten

Lid van de RvT van bedrijfstakpensioenfonds Zoetwaren

Visitatiecommissies (2014/2015) voor pensioenfonds Xerox, beide Transavia-pensioenfondsen, pensioenfonds

Mc Cain en ING/NN CDC fondsen, pensioenfondsen Ahold, Yara en Total.

Vereffenaar van pensioenfonds AXA Verzekeringen