

## **Rapport visitatiecommissie 2016 Stichting NN CDC Pensioenfonds**

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

## *Inhoudsopgave*

<b>INLEIDING</b> .....	<b>3</b>
<b>1. EVALUATIE EN FOLLOW UP VISITATIE 2015</b> .....	<b>4</b>
<b>2. FINANCIËLE OPZET</b> .....	<b>5</b>
<b>3. RISICOMANAGEMENT, FINANCIËEL EN NIET-FINANCIËEL: DE INRICHTING, CONTROLE EN TOEZICHT</b> .....	<b>6</b>
<b>4. UITBESTEDING EN BESTUURSBUREAU</b> .....	<b>7</b>
<b>5. BELEGGINGSBELEID: BELEID, UITVOERING EN MONITORING</b> .....	<b>8</b>
<b>6. GOVERNANCE VAN HET FONDS EN DE SAMENWERKING TUSSEN DE VERSCHILLENDE ORGANEN, EVENWICHTIGE BELANGENAFWEGING</b> .....	<b>9</b>
<b>7. COMMUNICATIE: BELEID EN UITVOERING</b> .....	<b>12</b>
<b>8. TEN SLOTTE</b> .....	<b>14</b>
<b>ALGEMENE VERANTWOORDING</b> .....	<b>15</b>
<b>BIJLAGE 1: LIJST VAN AANBEVELINGEN</b> .....	<b>17</b>
<b>BIJLAGE 2: SAMENVATTING VOOR HET JAARVERSLAG</b> .....	<b>18</b>
<b>BIJLAGE 3: DOCUMENTENLIJST</b> .....	<b>23</b>
<b>BIJLAGE 4: VERKORTE CV'S VISITEURS</b> .....	<b>24</b>

## Rapport

### Inleiding.

Dit is de derde visitatie die plaatsvindt bij het per 1 januari 2014 opgerichte pensioenfonds. Deze visitatie beslaat de periode januari 2016-november 2016. NN CDC Pensioenfonds voert sinds 1 januari 2014 de CDC pensioenregeling uit voor de medewerkers van NN Group (NN Insurance Personeel BV en NNIP Personeel BV).

**De missie:** De missie van het fonds is om binnen de kaders van de pensioenovereenkomst de pensioenresultaten van de verzekerden op lange termijn te optimaliseren.

**De visie:** Externe factoren (aanpassingen in het Nederlands pensioenstelsel in samenhang met de veranderingen in de samenleving) zorgen voor veel onzekerheid over de opzet en waardevastheid van het pensioen.

Het beleid richt zich daarom op het geven van voldoende inzicht aan de deelnemers in het door hen te bereiken pensioeninkomen en het in staat zijn om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor aanvullende maatregelen als het verwachte resultaat tegenvalt. Heldere beleidskaders, een goed pensioenfondsbestuur en eerlijke communicatie passen daarbij.

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

**De strategie:** Het pensioenfonds richt zich op het realiseren van de verwachte pensioenresultaten door een prudent beleid te voeren en een kosten-efficiënte werkwijze te hanteren. Daarnaast wil het pensioenfonds het pensioenbewustzijn verhogen door begrijpelijk te communiceren over de financiële positie van het fonds (en daarmee van de deelnemers) en de deelnemers daarmee in staat te stellen levensfasebewuste pensioenkeuzes te maken.

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

Er zijn drie portefeuillehoudersoverleggen ingevoerd:

- Balansbeheer
- Finance & Risk
- Pensioen & Communicatie.

Voor de eerste drie jaar als pensioenfonds is een zogenaamd transitiebestuur aangesteld. De termijn loopt op 1 januari 2017 af. 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 (twee personen) tussen NCP en het gesloten Pensioenfonds ING. Deze personele unie tussen de CDC-fondsen en Pensioenfonds ING loopt op 1 januari 2017 af.

Het verantwoordingsorgaan bestaat uit vier personen. Twee leden zijn in 2016 gestopt. Het werkgeverslid is vervangen, voor de ontstane vacature in de werknemersgeleding volgen binnenkort verkiezingen.

Het fonds heeft een bestuursbureau waarvan de medewerkers in dienst zijn van ING.

Mazars Paardekooper Hoffman Accountant is aangesteld als extern accountant en Milliman Pensioenen is aangesteld als certificerend actuaaris.

Daarnaast zijn Ortec en Mercer vaste adviseurs.

De financiële administratie en pensioenadministratie zijn uitbesteed aan AZL. Het vermogensbeheer wordt uitgevoerd door het bestuursbureau waarbij zelf wordt belegd in o.a. vastrentende waarden, ETF's en niet beursgenoteerde vastgoedfondsen. Sinds eind 2015 wordt in de ontwikkelde markten voornamelijk belegd door middel van een discretionair mandaat (alleen aandelen) met een indexstrategie gebaseerd op een maatwerkindex. De KAS BANK is aangesteld als custodian.

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

## **1. Evaluatie en follow-up visitatie 2015**

*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 slechts 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. Van de vijftientig aanbevelingen zijn er vijf afgerond, hebben vier er continu de aandacht, hebben zes de status 'loopt', hebben vijf de status 'geen actie', zijn er twee onderwerp van overleg en in voorbereiding en hebben er drie de status 'nog oppakken'. De aanbevelingen waar (op dit moment) geen of beperkt actie op wordt ondernomen en die volgens de visitatiecommissie nog steeds relevant zijn, vindt u terug in dit rapport.

De visitatiecommissie constateert dat het VO de aanbevelingen van de visitatiecommissie niet nauwgezet heeft gevolgd en beveelt dan ook aan de opmerkingen en/of aanbevelingen van derden nauwgezet te volgen en in ieder geval meer aandacht te geven. Het helpt door zelf als VO per aanbeveling een bewust standpunt in te nemen en dit te bespreken met het bestuur.

### **Conclusie:**

De hands-on aanbevelingen ('quick wins') zijn overgenomen en uitgevoerd. Niet alle aanbevelingen zijn om moverende redenen opgevolgd. Het VO is wel betrokken bij het opvolgen van de aanbevelingen n.a.v. het visitatierapport, maar kan hier nauwgezetter mee omgaan.

De aanbevelingen worden uitgewerkt en staan op de bestuursagenda.

### **Aanbevelingen:**

- Scherp de aandacht voor de opvolging van de aanbevelingen aan; dit geldt zeker voor de governance aanbevelingen.
- Voor het VO is het van belang dat zij de aanbevelingen nauwgezetter volgen; per aanbeveling een eigen standpunt innemen kan hierbij helpen.

## 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.*

### *Toelichting:*

*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.*

### **Bevindingen:**

Er is in 2015 een nieuwe pensioenovereenkomst gesloten, deze loopt tot en met 2018.

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. Evenals in 2015 vraagt de visitatiecommissie aandacht voor het feit dat de groep deelnemers minder hetzelfde is qua samenstelling dan tot op heden wordt aangenomen, bijvoorbeeld door inkomende waardeoverdrachten en de toename van het aantal slapers. De visitatiecommissie raadt het bestuur aan om dat nadrukkelijk mee te wegen bij besluitvorming in de toekomst.

Met betrekking tot de excassokostenvoorziening is aan de orde gekomen dat de vastlegging in de uitvoeringsovereenkomst over de afwikkeling van eventuele liquidatiekosten, niet afdoende was. Daarover is inmiddels overleg met de werkgever gevoerd, en de verwachting is dat deze kwestie afdoende zal worden opgelost.

Vanuit het portefeuillehoudersoverleg Finance & Risk is een start gemaakt met een nieuwe ALM-studie, mede met het oog op het einde van de huidige pensioenregeling eind 2018 en de mogelijke scenario's die dan zouden kunnen volgen. Dit is ook besproken in het portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer en in het bestuur.

De eerste uitkomsten van de ALM-studie worden in december verwacht. Uitgangspunt bij de verdere gedachtebepaling is dat het pensioenfonds in zijn huidige vorm blijft bestaan.

### **Conclusie:**

De financiële opzet blijft tot 2019 deugdelijk en consistent. Door de toenemende heterogeniteit binnen de populatie van NCP zal het belang van evenwichtige belangenafweging gaan toenemen. De evenwichtige belangenafweging bij beleidsvoering en besluitvorming dient daarom de komende jaren meer bestuurlijke aandacht te krijgen.

### **Aanbeveling:**

- Stel triggers vast die aangeven wanneer bij voorgenomen beleid en besluitvorming de evenwichtige belangenafweging expliciet getoetst dient te worden.

### **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 van het pensioenfonds.*

#### **Bevindingen:**

De wijze waarop in de periodieke rapportering de gevoeligheid voor de financiële risico's in kaart wordt gebracht, is een best practice. Ook de wijze waarop de uitbestedingsrisico's in het bestuur worden besproken, bijvoorbeeld, is goed op orde. Dat geldt ook voor de monitoring door het bestuursbureau van de SLA's en de analyse van de ISAE-rapportages, alsmede voor de wijze waarop deze in het portefeuillehoudersoverleg en het bestuur worden besproken.

Er is nog wel ruimte voor verbetering van de vastlegging van de werking van de beheersmaatregelen van de (niet-)financiële risico's.

De risicomanager bezoekt de uitbestedingspartners regelmatig om op locatie de processen te beoordelen. Er is een rechtstreekse lijn met de daar aanwezige risicomangers. Bij de dienstverleners wordt heel goed gekeken naar implementatie van nieuwe systemen, ook mogelijke datalekken worden goed onderzocht. Bij wijzigingen van het pensioenreglement wordt er kritisch gekeken naar de systemen en processen (met name van AZL).

Hoewel het fonds jong is en er geen historie met grote conversies is, blijft het verwerkingsrisico lastig beheersbaar in pensioenadministraties. Overwogen kan worden om door de uitbestedingspartners reguliere lijncontroles te laten uitvoeren (vergelijkbaar met het Quinto P-onderzoek) binnen het administratieve verwerkingsproces, en dat risk-based (dus o.m. gericht op de juiste verwerking van life events).

De risicohouding van de deelnemers wordt (nog) niet expliciet getoetst. Het bestuur is van mening dat een dergelijk onderzoek te weinig toegevoegde waarde heeft en de uitkomsten voorspelbaar en sterk afhankelijk van de vraagstelling zijn. Het risicoprofiel

van het fonds is met de sociale partners afgestemd.

De visitatiecommissie raadt aan de risicohouding wel te gaan toetsen. Temeer omdat dat inzicht geeft in de vraag of de beide populaties min of meer identiek zijn of verschillende accenten laten zien.

### **Conclusie:**

Het risicomangement is van hoog niveau. De inrichting en het eigenaarschap rondom risicomangement zijn gestructureerd en de rapportage is helder, tijdig en eenduidig.

### **Aanbevelingen:**

- Laat periodiek steekproefsgewijs lijncontroles (Quinto P) op het administratieve verwerkingsproces uitvoeren bij de uitbestedingspartners (i.c. AZL).
- Toets expliciet de risicohouding van de deelnemers.

## **4. Uitbesteding en bestuursbureau**

*Normenkader:*

*Het bestuur is verantwoordelijk voor alles wat door dienstverleners, 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 een 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:**

Het bestuursbureau levert hoge kwaliteit. Men houdt overzicht over de processen bij de uitbestedingspartners en monitort deze, zoals eerder aangegeven, nauwgezet.

Er wordt sterk gestuurd op 'lean and mean'. De totale kosten van het bestuursbureau zijn in de hand gehouden. Uitbreiding van het bestuursbureau wordt vanuit risicoperspectief bekeken, evenals de werkdruk en de kostenbeheersing. De kosten per deelnemer zijn vergeleken middels een benchmarkonderzoek. De uitkomsten daarvan waren goed te noemen.

De kosten van de administratie zijn op één punt relatief hoog. Dit heeft te maken met een dure inregeling van de administratie, waarbij men destijds heeft gekozen voor een systeem waarbij maandelijks de actuele salarisgegevens worden verwerkt.

Met de komst van de directeur is er meer structuur gekomen in de aansturing van het bestuursbureau. Daardoor is het bestuur minder operationeel betrokken bij de dagelijkse gang van zaken dan voorheen, wat een goede ontwikkeling is. Binnenkort zal het bestuur met de directeur taken en rollen in de aansturing van het bestuursbureau evalueren. Gegeven de als hectisch te kenmerken ontwikkelingen die het bestuursbureau in zijn driejarig bestaan al heeft doorgemaakt, raadt de visitatiecommissie aan deze evaluatie grondig en zorgvuldig aan te pakken.

Het instellen van portefeuillehoudersoverleg heeft geleid tot meer diepgang bij vergaderingen, maar de hoeveelheid werk voor het bestuursbureau is niet afgenomen. Dit blijft een punt van aandacht voor het bestuur.

De samenwerking met PFI blijft op uitvoeringsniveau beperkt. Op het gebied van communicatie en op verschillende (met name juridische) beleidsterreinen wordt er wel meer samengewerkt, denk hierbij aan project 'De Schil' (zie het hoofdstuk over communicatie).

Zodra de performance van uitbestedingspartners onder de norm is, wordt dat adequaat door het bestuursbureau geanalyseerd en wordt er gemonitord op verbeteracties.

### **Conclusie:**

Op het gebied van uitbestede activiteiten is het bestuur, mede door een ter zake kundige ondersteuning, in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen.

Het bestuursbureau is in vergelijking met de vorige visitatie meer in balans, mede door de aanstelling van een nieuwe directeur.

### **Aanbeveling:**

- Organiseer een grondige en zorgvuldige evaluatie van de rollen en taken in de aansturing van het bestuursbureau nu de nieuwe directeur een klein jaar geleden is aangetreden.

## **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:**

Waar in de opstartfase in aandelen uitsluitend passief werd belegd via ETF's ('trackers'), is inmiddels voldoende schaalgrootte ontstaan voor een eigen beleggingsbeleid. Nog steeds wordt er passief belegd, maar er is gekozen voor een eigen maatwerkbenchmark die moet worden gevolgd. De beleggingen worden door het bestuursbureau verzorgd en gemonitord. Hiervoor zijn extra mensen aangetrokken, maar de kosten hiervan worden terugverdiend door de activiteiten die in huis worden uitgevoerd.

Op het gebied van MVB (maatschappelijk verantwoord beleggen) wordt door het bestuur geconstateerd dat er, geredeneerd vanuit risico en rendement, geen reden is om dit beleid voor NCP en ICP verschillend vorm te geven. Daarnaast is het bestuur van mening dat er nog onvoldoende schaal is bereikt om een efficiënt MVB-beleid te voeren. Het wettelijk verplichte uitsluitingsbeleid is geïmplementeerd (ook in de benchmark) en de custodian controleert dit. Voor de vastgoedbeleggingen is goed onderbouwd gekozen voor fondsen waar daadwerkelijk vergroening wordt bereikt. Daarbij is gekeken naar de feitelijke consequenties, in plaats van naar de papieren werkelijkheid. De visitatiecommissie waardeert de keuzes voor de vastgoedbeleggingen.



De visitatiecommissie geeft in overweging om bij de implementatie van de maatwerkbenchmark nadrukkelijker te kijken naar mogelijkheden om bepaalde regio's, sectoren of bedrijven bewust uit te sluiten. NN profileert zich extern nadrukkelijk als 'verantwoord' bedrijf. De werkgever NN heeft, naar de mening van de visitatiecommissie, een duidelijk beleid geformuleerd (het "Responsible Investment Policy Framework" waarin actief aandeelhouderschap, stemgedrag, dialoog en engagement, uitsluitingen en de integratie van ESG-aspecten worden uitgewerkt) en de visitatiecommissie vraagt expliciet aandacht voor de mate waarin dit gevolgd zou moeten worden. Dit zou gevolgen kunnen of moeten hebben voor het beleggingsbeleid van het pensioenfonds (al is het maar vanwege het reputatierisico). Daarnaast zijn er andere pensioenfondsen met een vergelijkbaar bescheiden vermogen die met overtuiging kiezen voor een nadrukkelijk MVB-beleid zonder zich beperkt te voelen door hun omvang.

De beleggingen voeren de boventoon in het portefeuillehoudersoverleg. Hoewel er minder aandacht voor lijkt te zijn, wordt ook de andere kant van de balans - de verplichtingen - in de rapportages en discussies meegenomen. Daarnaast wordt er goed gekeken naar renteontwikkelingen (ook het curverisico) en derivaten.

Het ingroeipad van 75%-25% via (huidig) 65%-35% naar 60%-40% per 1 januari 2017 is geen automatisme. De laatste stap naar 60%-40% wordt herzien in het kader van de huidige marktontwikkelingen en eventueel on hold gezet.

### **Conclusie:**

De deskundigheid van het bestuur is met de instelling van het portefeuillehoudersoverleg toegenomen. Er is meer diepgang in de discussies en dit leidt tot een betere besluitvorming.

Op vastgoedgebied krijgt MVB duidelijk vorm, maar het MVB-beleid wordt niet verder aangescherpt en het is geen speerpunt in het beleid voor de nabije toekomst, ondanks de aandacht van het brede publiek hiervoor.

De verplichtingenkant van de balans krijgt voldoende aandacht en wordt in het portefeuillehoudersoverleg behandeld. Daarbij wordt specifiek gekeken naar de ontwikkeling van de renteafdekking, derivaten en de rentecurve.

### **Aanbevelingen:**

- Heroverweeg het MVB-beleid en breng dit explicieter in lijn met het MVB-beleid van de werkgever.
- Bespreek het MVB-beleid in het communicatiepanel als onderwerp.

### **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 alsook (indien aanwezig) in de commissies en in het dagelijks bestuur.*

## **Bevindingen:**

### *Bestuursmodel:*

De governance van het pensioenfonds stond in 2016 centraal in het kader van een nieuw bestuursmodel en de overgang van een transitiebestuur naar een regulier bestuur.

Initieel bestond het idee om met een kleiner bestuur te gaan werken. Dit betekende echter dat het aantal vakbondszetels zou afnemen van twee zetels naar één en ook de stemverhouding tussen werkgever en werknemers zou veranderen (gewogen stemverhoudingen zijn niet meer toegestaan) en noch de werkgever, noch de vakbonden en ondernemingsraad voelden veel voor dit idee van het bestuur.

De huidige pensioenregeling loopt tot eind 2018 en het zal dus niet lang duren voor de onderhandelingen over de nieuwe regeling starten. Hierbij heeft het pensioenfondsbestuur een ondersteunende rol.

Voor het zittende bestuur werd het daarmee steeds duidelijker dat de personele bezetting niet zou veranderen tot er een nieuwe regeling van kracht wordt. Daardoor voelde het bestuur geen noodzaak om nieuwe profielen te maken en de bestuursleden hieraan te toetsen en eventueel nieuwe bestuursleden te zoeken.

De visitatiecommissie begrijpt hoe het proces het afgelopen jaar is verlopen, maar vraagt aandacht voor het opstellen van een nieuw bestuurdersprofiel. Het huidige profiel is immers voor het transitiebestuur opgesteld en past niet automatisch bij de huidige wijze van besturen. Het verdient aanbeveling om hiernaar te kijken voordat er nieuwe vacatures ontstaan.

Er is besloten om het intern toezicht aan te scherpen, vooruitlopend op de verwachting dat de wetgeving zal veranderen. Er is per 1 januari 2017 een raad van toezicht ingesteld (benoeming volgt na goedkeuring van de kandidaten door DNB).

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat er inzake de nieuwe bestuursstructuur weliswaar een zorgvuldig proces is doorlopen, maar dat dit niet voor alle partijen duidelijk was en dat het proces als geheel – inclusief alle veranderingen in de loop ervan – niet is vastgelegd. Zo is bijvoorbeeld niet vastgelegd wat de beweegredenen zijn om één raad van toezicht in te stellen met een personele unie voor dit fonds en voor ICP. Dat het bestuur van mening is dat de noodzaak om nieuwe profielen op te stellen is komen te vervallen, was ten tijde van de visitatie bij het VO niet bekend.

De visitatiecommissie wijst erop dat er wantrouwen kan ontstaan als uitgangspunten van een proces worden losgelaten, zonder dat hierover duidelijk wordt gecommuniceerd met alle partijen. Het is van belang om gedurende het proces alle betrokkenen op de hoogte te houden van fundamentele veranderingen.

De visitatiecommissie beveelt aan om alsnog een procesdocument aan te leggen waarin besluiten en argumenten worden opgenomen.

### *Portefeuillehoudersoverleg:*

De uitgangspunten voor de instelling van de portefeuillehoudersoverleggen - meer focus en diepgang, meer structuur en deskundigheidsbevordering - lijken alle gehaald te worden. Er moet wel sterk worden gelet op overlap tussen de portefeuillehoudersoverleggen en bestuursvergaderingen. Mede doordat de voorzitter niet meer in het portefeuillehoudersoverleg aanwezig is en daarmee zijn voorzittersrol meer invulling kan geven en de discussie de juiste ruimte geeft, lijkt ook dit risico beperkt te zijn.

Gebleden is dat niet altijd alle argumenten die in het portefeuillehoudersoverleg zijn gehanteerd een plek vinden in het verslag van de bestuursvergaderingen. Daardoor is niet altijd goed te achterhalen of de belangen van verschillende groepen zijn besproken en hoe die zijn gewogen.

Verder beveelt de visitatiecommissie aan om de (relatief zware) bezetting van de portefeuillehoudersoverleggen nader te onderzoeken. De countervailing power in het bestuur dient aanwezig te blijven om de adviezen van het portefeuillehoudersoverleg te kunnen beoordelen.

Zoals hierboven genoemd werpt het portefeuillehoudersoverleg vruchten af voor de deelnemers aan het overleg. Er wordt intensief en diepgaand vergaderd over het beleid. Dit leidt tot meer tijd om onderwerpen uit te diepen en tot meer kennis bij de deelnemers aan het portefeuillehoudersoverleg.

Het portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer heeft enige overlap met het portefeuillehoudersoverleg Finance & Risk, maar er zijn duidelijke verbeteringen en ontwikkelingen in de werkwijze te zien en het is steeds duidelijker wie waarvoor verantwoordelijk is. Finance & Risk kijkt meer naar risico en Balansbeheer meer naar performance. Wellicht is de afbakening verder aan te scherpen door de rapportages per portefeuillehoudersoverleg in te richten.

In november vindt er een evaluatie plaats van het functioneren van het portefeuillehoudersoverleg tijdens de werkconferentie.

#### *VO:*

De verhouding tussen het bestuur en het VO is goed. Het VO is gezond professioneel kritisch en neemt de verantwoordelijkheid die bij de rol van het VO hoort. Het VO zou wel meer gebruik kunnen maken van rapportages van derden, zoals accountant, actuaris en visitatiecommissie.

Qua informatievoorziening is het VO van mening dat het iets achter de feiten aanloopt. Dit lijkt o.a. het gevolg van 'slechts' tweemaal per jaar formeel overleggen met het bestuur naast de gezamenlijke bijeenkomsten met het VO van ICP waarbij de VO's worden geïnformeerd over adviesverzoeken (het VO van ICP vergadert viermaal per jaar met het bestuur). De visitatiecommissie beveelt dan ook aan om hier met het VO over te praten.

Het VO is van mening dat er voldoende aandacht is voor evenwichtige belangenafweging door het bestuur.

Het VO maakt zich zorgen over de continuïteit van het orgaan. Zeker nu er dit jaar personele wisselingen zijn, valt er opgebouwde ervaring weg; het blijkt steeds lastiger om de bezetting op orde te houden. Daarbij spelen betrokkenheid, tijd en deskundigheid een rol. Meer betrokkenheid vanuit het bestuur (bijvoorbeeld door meer aanwezigheid in Den Haag) helpt hierbij. Het bestuur heeft inmiddels al geregeld dat het meer in Den Haag gaat vergaderen.

#### *Compliance:*

De compliance-functie is in 2016 extern belegd. De nieuwe compliance officer rapporteert per kwartaal. Deze compliance officer heeft het laatste kwartaal in 2015, waarin geen compliance officer actief was, zo veel mogelijk gereconstrueerd en geen aandachtspunten aangetroffen. De compliance-functie wordt nu gedegener ingevuld dan in het verleden en er wordt nadrukkelijk samengewerkt met de risicomanager.

#### *Code Pensioenfondsen:*

De opvolging van de Code Pensioenfondsen is uitgewerkt in het project 'nieuw bestuursmodel' en er wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag. De visitatiecommissie beveelt aan een apart document inzake de Code Pensioenfondsen te

maken, waarin per code wordt onderbouwd waarom aan die code wordt voldaan of juist wordt uitgelegd waarom de code niet wordt gevolgd.

## **Conclusie:**

Het bestuur heeft een zorgvuldig traject doorlopen om de transitieperiode af te sluiten en een overgang van transitie naar consolidatie te creëren. Daarbij is uitvoerig gekeken naar het bestuursmodel en de impact die deze overgang kan hebben op het bestuursmodel. Na discussies onderling en met sociale partners is er om diverse redenen besloten om het huidige bestuur, uitgebreid met één bestuurslid, het werk te laten voortzetten. Wel zal in 2017 een raad van toezicht worden geïnstalleerd.

Het portefeuillehoudersoverleg werkt naar behoren. Het is nu mogelijk om diepgaander overleg te voeren en de adviezen richting bestuur zijn kwalitatief verbeterd. De voorzitter bewaakt, doordat hij zelf niet in het portefeuillehoudersoverleg zit, de balans tussen het bestuur en het portefeuillehoudersoverleg. Een evaluatie van het portefeuillehoudersoverleg zal in november plaatsvinden tijdens de werkconferentie.

De verhouding met het VO is goed; voor het goed functioneren van het VO is een meer frequent overleg met het bestuur wel noodzakelijk.

Er is een nieuwe compliance officer aangesteld en de compliance officer pakt zijn werk grondig aan.

De Code Pensioenfondsen wordt in het jaarverslag genoemd, maar verdient een wat uitgebreidere uitwerking in een afzonderlijk document.

## **Aanbevelingen:**

- Leg een procesdocument aan van de overgang van transitieproces naar consolidatieproces met daarin de genomen besluiten en argumenten.
- Onderzoek de bezetting van de portefeuillehoudersoverleggen Balansbeheer en Finance & Risk om overlap qua bemensing en onderwerpen te voorkomen en om de countervailing power in het bestuur aan te scherpen. Gedacht kan worden aan een roulatiesysteem.
- Onderzoek of de output van het portefeuillehoudersoverleg efficiënter naar het bestuur kan (met voorleggers en managementsamenvattingen) en veranker de argumentatie van het portefeuillehoudersoverleg in de bestuursnotulen.
- Voor het VO is het van belang dat het contact met het bestuur wordt geïntensiveerd.
- Maak een apart document voor de Code Pensioenfondsen, volgens het principe 'pas toe of leg uit'.

## **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 heeft betrekking op 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 voor de deelnemer zijn en draagt de informatie bij aan het inzicht in de totale financiële situatie van de belanghebbende.*

## **Bevindingen:**

Er is een gedegen communicatiebeleidsplan waarin duidelijk geformuleerde doelstellingen en boodschappen zijn opgenomen. In de tweede helft van 2016 is er een project gestart - 'De Schil' - om samen met PFI en ICP een deelnemersportaal in te richten zodat het voor de deelnemer duidelijker is bij welk pensioenfonds hij/zij actief en/of gewezen deelnemer is en wat dit voor hem/haar betekent. Hierbij wordt zorg gedragen voor eenduidige maar deelnemer-specifieke communicatie en informatie.

Er wordt door het bestuur gewerkt aan het pensioenbewustzijn van de deelnemers. Uit de onderzoeken blijkt dat het pensioenfonds goed scoort op het risicobewustzijn van de deelnemers. Het bestuur is zich echter bewust van de discrepantie tussen de goede uitslagen van het NIPO onderzoek en de indruk die ontstaat uit contacten met de deelnemers zelf. Die geven bijvoorbeeld aan niet zo goed op de hoogte te zijn over de risico's die ze lopen en/of over de verschillen tussen de huidige en de oude pensioenregeling. De visitatiecommissie ondersteunt het voornemen van het bestuur om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om een slag dieper te gaan dan het NIPO-onderzoek. Daarnaast beveelt de visitatiecommissie aan de verzonden informatie beter vindbaar te maken op de website zelf. Zaken als de aanpassing van de pensioenovereenkomst en duiding van de financiële situatie van het fonds worden goed verwoord in de specials maar die specials bereiken niet iedereen. Ze worden alleen naar de actieven verstuurd en als de mail om de een of andere reden gemist wordt, is de informatie niet meer terug te vinden.

In de specials is er voor gekozen de boodschap dat de pensioenen waarschijnlijk niet verhoogd kunnen worden niet expliciet te melden. In het elfde nummer en op de website staat wel dat er onder een dekkinggraad van 110% geen verhoging van de pensioen kan plaatsvinden en wordt een dekkinggraad van lager dan 110% vermeld, maar het verband tussen die twee zaken wordt niet expliciet gelegd. De visitatiecommissie is van mening dat ook over deze 'slecht-nieuws-boodschappen' explicieter gecommuniceerd moet worden.

Het communicatiebeleid van het fonds is gelijk aan het beleid van ICP. Uit het NIPO onderzoek blijkt dat de NN-populatie een lager vertrouwen heeft dan de KPI en dat dit vertrouwen ook lager ligt dan dat de ING-populatie heeft in haar fonds. De visitatiecommissie raadt aan bij de verdere ontwikkeling van het communicatiebeleid telkens stil te staan bij de vraag wat past bij de NN-populatie.

## **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. De berichten die goed worden beschreven in de specials, zijn slecht vindbaar op de website. Ook is het bestuur terughoudender dan noodzakelijk om 'slecht nieuws' expliciet te brengen.

## **Aanbevelingen:**

- Geef invulling aan het voornemen om het NIPO onderzoek verder uit te diepen.
- Maak de relevante artikelen uit de Specials goed vindbaar op de website.
- Overweeg om de Q&A's, die beschikbaar zijn bij AZL, ook op de website te plaatsen.

## 8. Ten slotte

Een belangrijke verandering in de governance is het aanstellen van een raad van toezicht. De visitatiecommissie wenst het bestuur, de RvT en het VO veel succes met het uitoefenen van hun taken en bevoegdheden in de nieuwe constellatie. De visitatiecommissie is van harte bereid om (desgewenst) een overdrachtsgesprek met de nieuwe RvT te voeren.

De visitatiecommissie vraagt het bestuur om meer aandacht te geven aan zelfreflectie met betrekking tot het functioneren van het bestuur. Kernwoorden daarbij zijn; countervailing power, dominantie, lerend vermogen, open blik, luisterend vermogen. De visitatiecommissie heeft de indruk dat slechts een deel van het bestuur regelmatig externe bijeenkomsten, zoals die van de pensioenfederatie en de externe toezichthouders, bezoekt. Het bezoeken van die bijeenkomsten bevordert het inzicht in de ontwikkelingen (niet alleen extern, maar ook bij andere pensioenfondsen) en zorgt ervoor dat trends eerder worden onderkend.

Dit rapport heeft betrekking op het functioneren van het bestuur van het NCP. Het bestuur heeft grotendeels een personele unie met het ICP. Met betrekking tot het bestuurlijk functioneren in die brede context brengt de visitatiecommissie het volgende onder de aandacht.

Het bestuur heeft beide fondsen vanaf hun oprichting drie jaar geleden beschouwd als nagenoeg identiek in hun kenmerken. Daarom behandelt het bestuur beide fondsen ook bij voorliggende besluitvorming en bij de wijze van uitvoering als identiek, tenzij nadrukkelijk een specifiek verschil wordt geïdentificeerd.

De visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ook de andere kant van de medaille. Beide fondsen hebben hun eigen kenmerken als het gaat om de samenstelling van het deelnemersbestand, de schaalgrootte, de risicohouding bij de sociale partners, de investment beliefs in relatie tot de missie en de visie van de aangesloten werkgevers, de informatiebehoefte inzake communicatie-uitingen en strategische thema's in het overleg met sociale partners. Voor zover die verschillen simultane strategische en beleidsmatige keuzes alsmede een simultane wijze van uitvoering niet in de weg staan, kan het bestuur dienovereenkomstig handelen en op die manier een hoge mate van efficiency bereiken.

Beide benaderingen zijn principieel verschillend, al zijn beide fondsen op dit moment waarschijnlijk nog voldoende homogeen om een min of meer gelijk beleid te voeren. Om niet te worden verrast door snel toenemende verschillen tussen de beide fondsen, adviseert de visitatiecommissie om nu al in iedere voorlegger een aparte paragraaf op te nemen waarin wordt onderbouwd of er al dan niet een onderscheid tussen beide fondsen moet worden gemaakt.

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, december 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 samenstelling van de visitatiecommissie is, na advies van het verantwoordingsorgaan, hetzelfde gebleven als bij de laatste visitatie: 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 zijn verkorte cv's van de visiteurs opgenomen met daarbij ook hun nevenfuncties.

Deze visitatiecommissie is, evenals in voorgaande jaren, ook benoemd voor de visitatie van ING CDC (hierna ICP) Pensioenfonds.

De Wet versterking bestuur pensioenfondsen 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 bij 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, na overleg met het verantwoordingsorgaan, de volgende opdracht meegegeven:

1. Follow-up visitatie 2015
2. Algemeen: countervailing power binnen het bestuur, met name de ontwikkeling van de deskundigheidsbevordering
3. Evaluatie van het proces om te komen tot een nieuw bestuursmodel
4. Governance: werking commissiestructuur-bestuursbureau-bestuur
5. Risk management en belegging in een langdurige periode van lage rentes
6. Communicatie: beleid en implementatie
7. Toekomst van het fonds: samenwerking tussen NCP en ICP

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

Het volgende visitatietraject is doorlopen:

- Analyse van de documenten;
- Interview met de portefeuillehouders Balansbeheer (16 november 2016);
- Interview met de portefeuillehouders Finance & Risk (16 november 2016);
- Interview met de portefeuillehouders Pensioen & Communicatie (16 november 2016);
- Interview met de directeur van het bestuursbureau (16 november 2016);
- Interview met het MT van het bestuursbureau (16 november 2016);
- Interview met het bestuur van het pensioenfonds (18 november 2016);
- Interview met het VO van NCP (16 november 2016);



- Telefonisch interview met bestuurslid Nico Passchier (23 november 2016);
- Telefonisch overleg met de compliance officer (23 november 2016);
- Telefonisch overleg met de certificerend actuaris (Milliman) (23 november 2016);
- Telefonisch overleg met de accountant (Mazars) (24 november 2016);
- Onderling overleg (driemaal) door de visitatiecommissie over de voorlopige bevindingen en het rapport;
- Bespreking conceptrapport met (een afvaardiging van) het bestuur (16 december 2016);
- Oplevering definitief rapport en samenvatting voor het jaarverslag 2015 (december 2016);
- Verantwoording over het visitatieproces aan het verantwoordingsorgaan en toelichting op het rapport (23 december 2016).

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

De visitatie heeft betrekking op de periode januari 2016 tot en met november 2016.

Aangezien het fonds heeft besloten in 2017 een raad van toezicht in te stellen, is dit de laatste visitatie. De heer Capitain, lid van de visitatiecommissie, is gevraagd en is beschikbaar om lid te worden van de raad van toezicht, onder voorbehoud van de geschiktheidsstoets van DNB. Dit is voorafgaand aan de voordracht besproken in de visitatiecommissie. Er is vastgesteld dat hierdoor geen belemmeringen ontstaan voor de onafhankelijkheid van de commissie of de overige bepalingen van de VITP-Toezichtcode. Beide functies behelzen immers intern toezicht. En op deze wijze is er een zekere mate van continuïteit in de follow-up op bevindingen bij deze visitatie.

Naar de mening van zowel de visitatiecommissie als het bestuur van het fonds zijn in deze visitatie alle van tevoren aangewezen thema's besproken. Mocht achteraf blijken dat er als gevolg van 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 toezichthoudende verantwoordelijkheden van het bestuur, het verantwoordingsorgaan, de controlerend accountant, de certificerend actuaris en de toezichthouders.

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

De visitatiecommissie  
Amsterdam  
December 2016



## **Bijlage 1: Lijst van aanbevelingen**

### Follow up visitatie 2015

- Scherp de aandacht voor de opvolging van de aanbevelingen aan; dit geldt zeker voor de governance aanbevelingen.
- Voor het VO is het van belang dat zij de aanbevelingen nauwgezet volgen; per aanbeveling een eigen standpunt innemen kan hierbij helpen.

### Financiële opzet

- Stel triggers vast die aangeven wanneer bij voorgenomen beleid en besluitvorming de evenwichtige belangenafweging expliciet getoetst dient te worden.

### Risicomanagement

- Laat periodiek steekproefsgewijs lijncontroles (Quinto P) op het administratieve verwerkingsproces uitvoeren bij de uitbestedingspartners (i.c. AZL).
- Toets expliciet de risicohouding van de deelnemers.

### Uitbesteding

- Organiseer een grondige en zorgvuldige evaluatie van de rollen en taken in de aansturing van het bestuursbureau nu de nieuwe directeur een klein jaar geleden is aangetreden.

### Beleggingsbeleid

- Heroverweeg het MVB-beleid en breng dit explicieter in lijn met het MVB-beleid van de werkgever.
- Bespreek het MVB-beleid in het communicatiepanel als onderwerp.

### Governance

- Leg een procesdocument aan van de overgang van transitie-model naar consolidatiemodel met daarin de genomen besluiten en argumenten.
- Onderzoek de bezetting van het portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer en Finance & Risk om overlap qua bemensing en onderwerpen te voorkomen en om de countervailing power in het bestuur aan te scherpen. Gedacht kan worden aan een roulatiesysteem.
- Onderzoek of de output van het portefeuillehoudersoverleg efficiënter naar het bestuur kan (met voorleggers en managementsamenvattingen) en veranker de argumentatie van het portefeuillehoudersoverleg in de bestuursnotulen.
- Voor het VO is het van belang dat zij het contact met het bestuur intensificeert.
- Maak een apart document van de Code Pensioenfondsen, volgens het principe 'pas toe of leg uit'.

### Communicatie

- Geef invulling aan het voornemen om het NIPO onderzoek verder uit te diepen.
- Maak de relevante artikelen uit de Specials goed vindbaar op de website.
- Overweeg om de Q&A's, die beschikbaar zijn bij AZL, ook op de website te plaatsen.

## **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 pensioenfonds geeft aan dat de visitatiecommissie toezicht houdt op het beleid en de algemene gang van zaken, adequate risicobeheersing en op evenwichtige belangenafweging.

De Code Pensioenfonds 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 de volgende onderwerpen bij haar toezicht: het functioneren van de governance, het functioneren van het bestuur, transparante en begrijpelijke communicatie, de naleving van de Code Pensioenfonds en cultuur en gedrag.

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

1. Follow up visitatie 2015
2. Algemeen: countervailing power binnen het bestuur, met name de ontwikkeling van de deskundigheidsbevordering
3. Evaluatie van het proces om te komen tot een nieuw bestuursmodel
4. Governance: werking commissiestructuur-bestuursbureau-bestuur
5. Risk management en belegging in een langdurige periode van lage rentes
6. Communicatie: beleid en implementatie
7. Toekomst van het fonds: samenwerking tussen NCP en Pensioenfonds ING

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

Het volgende visitatietraject is doorlopen:

- Analyse van de documenten;
- Interview met de portefeuillehouders Balansbeheer;
- Interview met de portefeuillehouders Finance & Risk;
- Interview met de portefeuillehouders Pensioen en Communicatie;
- Interview met de directeur van het bestuursbureau;
- Interview met het MT van het bestuursbureau;
- Interview met het bestuur van het pensioenfonds;
- Interview met het VO NCP;
- Telefonisch interview met bestuurslid Nico Passchier;
- Telefonisch overleg met de compliance officer;
- Telefonisch overleg met de certifierend actuaris (Milliman);
- Telefonisch overleg met de accountant (Mazars);
- Onderling overleg (driemaal) van de visitatiecommissie over voorlopige bevindingen en het rapport;
- 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 januari 2016-november 2016.

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**

De hands-on aanbevelingen ('quick wins') zijn overgenomen en uitgevoerd. Niet alle aanbevelingen zijn om moverende redenen opgevolgd. Het verantwoordingsorgaan is wel betrokken bij het opvolgen van de aanbevelingen n.a.v. het visitatierapport, maar kan hier nauwgezetter mee omgaan.

De aanbevelingen worden uitgewerkt en staan op de bestuursagenda.

Aanbevelingen:

- Scherp de aandacht voor de opvolging van de aanbevelingen aan; dit geldt zeker voor de governance aanbevelingen.
- Voor het VO is het van belang dat zij de aanbevelingen nauwgezetter volgen; per aanbeveling een eigen standpunt innemen kan hierbij helpen.

### **Financiële opzet:**

De financiële opzet blijft tot 2019 deugdelijk en consistent. Door de toenemende heterogeniteit binnen de populatie van NCP zal het belang van evenwichtige belangenafweging gaan toenemen. De evenwichtige belangenafweging bij beleidsvoering en besluitvorming dient daarom de komende jaren meer bestuurlijke aandacht te krijgen.

Aanbeveling:

- Stel triggers vast die aangeven wanneer bij voorgenomen beleid en besluitvorming de evenwichtige belangenafweging expliciet getoetst dient te worden.

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

Het risicomanagement is van hoog niveau. De inrichting en het eigenaarschap rondom risicomanagement zijn gestructureerd en de rapportage is ook helder, tijdig en eenduidig.

Aanbevelingen:

- Laat periodiek steekproefsgewijs lijncontroles (Quinto P) op het administratieve verwerkingsproces uitvoeren bij de uitbestedingspartners (i.c. AZL).
- Toets expliciet de risicohouding van de deelnemers.

### **Uitbestedingsbeleid en bestuursbureau:**

Het bestuur is in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen op het gebied van uitbestede activiteiten, mede door een ter zake kundige ondersteuning.

Het bestuursbureau is in vergelijking met de vorige visitatie meer in balans, mede door de aanstelling van een nieuwe directeur.

Aanbeveling:

- Organiseer een grondige en zorgvuldige evaluatie van de rollen en taken in de aansturing van het bestuursbureau nu de nieuwe directeur een klein jaar geleden is aangetreden.

## **Beleggingsbeleid: risico's versus ambitieniveau:**

De deskundigheid van het bestuur is met de instelling van het portefeuillehoudersoverleg toegenomen. Er is meer diepgang in de discussies en dit leidt tot een betere besluitvorming.

Op vastgoedgebied krijgt MVB duidelijk vorm, maar MVB-beleid wordt niet verder aangescherpt en het is geen speerpunt in het beleid voor de nabije toekomst, ondanks de aandacht van het brede publiek hiervoor.

De verplichtingenkant van de balans krijgt voldoende aandacht en wordt in het portefeuillehoudersoverleg behandeld. Daarbij wordt specifiek gekeken naar de ontwikkeling van de renteafdekking, derivaten en de rentecurve.

Aanbevelingen:

- Heroverweeg het MVB-beleid en breng dit explicieter in lijn met het MVB-beleid van de werkgever.
- Bespreek het MVB-beleid in het communicatiepanel als onderwerp.

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

Het bestuur heeft een zorgvuldig traject doorlopen om de transitieperiode af te sluiten en een overgang van transitie naar consolidatie te creëren. Daarbij is uitvoerig gekeken naar het bestuursmodel en de impact die deze overgang kan hebben op het bestuursmodel.

Na discussies onderling en met sociale partners is er om diverse redenen besloten om het huidige bestuur, uitgebreid met één bestuurslid, het werk te laten voortzetten. Wel zal in 2017 een raad van toezicht worden geïnstalleerd.

Het portefeuillehoudersoverleg werkt naar behoren. Het is mogelijk om diepgaander overleg te voeren en de adviezen richting bestuur zijn kwalitatief verbeterd. De voorzitter bewaakt, doordat hij zelf niet in het portefeuillehoudersoverleg zit, de balans tussen het bestuur en het portefeuillehoudersoverleg. Een evaluatie van het portefeuillehoudersoverleg zal in november plaats vinden tijdens de werkconferentie.

De verhouding met het VO is goed; voor het goed functioneren van het VO is een meer frequent overleg met het bestuur wel noodzakelijk.

Er is een nieuwe compliance officer aangesteld en de compliance officer pakt zijn werk grondig aan.

De Code Pensioenfondsen wordt in het jaarverslag behandeld, maar verdient een wat uitgebreidere uitwerking in een afzonderlijk document.

Aanbevelingen:

- Leg een procesdocument aan van de overgang van transitie-model naar consolidatiemodel met daarin de genomen besluiten en argumenten.
- Onderzoek de bezetting van het portefeuillehoudersoverleg Balansbeheer en Finance & Risk om overlap qua bemensing en onderwerpen te voorkomen en om de countervailing power in het bestuur aan te scherpen. Gedacht kan worden aan een roulatiesysteem.
- Onderzoek of de output van het portefeuillehoudersoverleg efficiënter naar het bestuur kan (met voorleggers en managementsamenvattingen) en veranker de argumentatie van het portefeuillehoudersoverleg in de bestuursnotulen.
- Voor het VO is het van belang dat zij het contact met het bestuur intensiveert.
- Maak een apart document van de Code Pensioenfondsen, volgens het principe 'pas toe of leg uit'.

## **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.

De berichten die goed worden beschreven in de specials, zijn slecht vindbaar op de website. Ook is het bestuur terughoudender dan noodzakelijk om 'slecht nieuws' expliciet te brengen.

Aanbevelingen:

- Geef invulling aan het voornemen om het NIPO onderzoek verder uit te diepen.
- Maak de relevante artikelen uit de Specials goed vindbaar op de website. Overweeg om de Q&A's, die beschikbaar zijn bij AZL, ook op de website te plaatsen.

## Ten slotte

Een belangrijke verandering in de governance is het aanstellen van een raad van toezicht. De visitatiecommissie wenst het bestuur, de RvT en het VO veel succes met het uitoefenen van hun taken en bevoegdheden in de nieuwe constellatie. De visitatiecommissie is graag bereid om (desgewenst) een overdrachtsgesprek met de nieuwe RvT te voeren.

De visitatiecommissie vraagt het bestuur om meer aandacht te geven aan zelfreflectie met betrekking tot het functioneren van het bestuur. Kernwoorden daarbij zijn; countervailing power, dominantie, lerend vermogen, open blik, luisterend vermogen. De visitatiecommissie heeft de indruk dat slechts een deel van het bestuur regelmatig externe bijeenkomsten, zoals die van de pensioenfederatie en de externe toezichthouders, bezoekt. Het bezoeken van die bijeenkomsten bevordert het inzicht in de ontwikkelingen (niet alleen extern, maar ook bij andere pensioenfondsen) en zorgt ervoor dat trends eerder worden onderkend.

Dit rapport heeft betrekking op het functioneren van het bestuur van het NCP. Het bestuur heeft grotendeels een personele unie met het ING CDC Pensioenfonds. Met betrekking tot het bestuurlijk functioneren in die brede context brengt de visitatiecommissie het volgende onder de aandacht.

Het bestuur heeft beide fondsen vanaf hun oprichting drie jaar geleden beschouwd als nagenoeg identiek in hun kenmerken. Daardoor behandelt het bestuur beide fondsen ook bij voorliggende besluitvorming en bij de wijze van uitvoering als identiek, tenzij nadrukkelijk een specifiek verschil wordt geïdentificeerd.

De visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ook de andere kant van de medaille. Beide fondsen hebben hun eigen kenmerken als het gaat om de samenstelling van het deelnemersbestand, de schaalgrootte, de risicohouding bij de sociale partners, de investment beliefs in relatie tot de missie en visie van de aangesloten werkgevers, de informatiebehoefte inzake communicatie-uitingen en strategische thema's in het overleg met de sociale partners. Voor zover die verschillen simultane strategische en beleidsmatige keuzes alsmede een simultane wijze van uitvoering niet in de weg staan, kan het bestuur dienovereenkomstig handelen en op die manier een hoge mate van efficiency bereiken.

Beide benaderingen zijn principieel verschillend, al zijn beide fondsen op dit moment waarschijnlijk nog voldoende homogeen om een min of meer gelijk beleid te voeren. Om niet te worden verrast door snel toenemende verschillen tussen de beide fondsen, adviseert de visitatiecommissie om nu al in iedere voorlegger een aparte paragraaf op te nemen waarin wordt onderbouwd of er al dan niet een onderscheid tussen beide fondsen moet worden gemaakt.



De visitatiecommissie dankt 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, december 2016

### **Bijlage 3: Documentenlijst**

- Notulen bestuur 2016
- Vergaderstukken behorende bij bovengenoemde vergaderingen
- Notulen VO
- Notulen portefeuillehoudersoverleggen
- Accountantsverslag
- Rapport adviserend actuaris
- Rapport certificierend 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 hoofddocent accountantsopleiding Vrije Universiteit.

Daarvoor audit partner bij Deloitte.

Lid raad van toezicht van 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, Fresenius, TDF Botlek, Total, Van Lanschot, 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

Twintig jaar werkzaam in pensioen en levensverzekeringsbranche, waarvan 14 jaar als zelfstandige.

Medebedenker van Pensioen kijker.nl.

Voorzitter Pensioenfonds HaskoningDHV.

Intern toezichthouder (RvT Bpf Hout en Jacht en Pensioenfonds DSM, visiteur bij Pensioenfonds Cargill, Pensioenfonds Equens en ICP.

Drs. Gerard van de Kuilen

23-12-1964

Econometrie aan de 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.

Bestuurslid van pensioenfonds ERIKS.

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

Lid van de RvT van bedrijfstakpensioenfonds Zoetwaren.

Lid van de RvT van pensioenfonds PMA.

Lid van de RvC en voorzitter van de ARC van NV schade.

Visitatiecommissies (2016) voor pensioenfonds Xerox, beide Transavia-pensioenfondsen, pensioenfonds Mc Cain, pensioenfonds Ahold, pensioenfonds Yara, pensioenfonds Total, pensioenfonds Wolters-Kluwer Nederland. Tevens visiteur bij ICP.