



**Rapport visitatiecommissie 2014**  
**Stichting Pensioenfonds ING CDC pensioenfonds**

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

## Inhoudsopgave

<b>ALGEMENE VERANTWOORDING.....</b>	<b>3</b>
<b>RAPPORT.....</b>	<b>5</b>
<b>CONCLUSIE INZAKE DE OPZET VAN HET FONDS. ....</b>	<b>5</b>
<b>1. HET GEFORMULEERDE BELEID EN DE TOEKOMSTBESTENDIGHEID HIERVAN. ....</b>	<b>6</b>
<b>2. RISICOMANAGEMENT FINANCIËEL EN NIET-FINANCIËEL: DE INRICHTING, CONTROLE EN TOEZICHT. ....</b>	<b>7</b>
<b>3. UITBESTEDINGSBELEID: BELEID, UITVOERING, MONITORING. ....</b>	<b>8</b>
<b>4. BELEGGINGSBELEID: BELEID, UITVOERING EN MONITORING. ....</b>	<b>9</b>
<b>5. GOVERNANCE VAN HET FONDS EN DE SAMENWERKING TUSSEN DE VERSCHILLENDE ORGANEN, EVENWICHTIGE BELANGENAFWEGING. ....</b>	<b>10</b>
<b>6. COMMUNICATIEBELEID EN UITVOERING. ....</b>	<b>12</b>
<b>7. SLOTOPMERKINGEN.....</b>	<b>13</b>
<b>BIJLAGE 1: SAMENVATTING VOOR HET JAARVERSLAG.....</b>	<b>14</b>
<b>CONCLUSIE INZAKE DE OPZET VAN HET FONDS: ....</b>	<b>14</b>
<b>BIJLAGE 2: DOCUMENTENLIJST .....</b>	<b>18</b>
<b>BIJLAGE 3: VERKORTE CV'S VISITEURS .....</b>	<b>18</b>

## Algemene verantwoording

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

PFsupport is gevraagd een long list van 9 personen samen te stellen. Hier is een short list van gemaakt door het bestuur in overleg met het verantwoordingsorgaan. Er zijn 6 kandidaat visiteurs uitgenodigd op gesprek. Dit gesprek vond plaats met een vertegenwoordiging van het bestuur van ICP en een vertegenwoordiging van het verantwoordingsorgaan. Dit heeft geresulteerd in de volgende samenstelling van de visitatiecommissie: 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 visiteurs 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 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.

Binnen de visitatiecommissie zijn de aandachtsgebieden op basis van de verschillende onderwerpen en de persoonlijke expertise als volgt verdeeld:

Erwin Capitain (tevens voorzitter): governance en functioneren van het bestuur, risicomanagement.

Henriëtte de Lange: uitbestedingsbeleid en communicatie.

Gerard van de Kuilen: beleggingsbeleid, evenwichtige belangenafweging.

De meer generieke onderwerpen als cultuur en gedrag en integere bedrijfsvoering lopen als rode draad door het onderzoek. Uiteraard doet de verdeling van aandachtsgebieden niet af aan de collectieve verantwoordelijkheid van de visitatiecommissie voor het gehele rapport.

Het bestuur van het fonds is na raadpleging van het verantwoordingsorgaan en na overleg met de visitatiecommissie tot de volgende opdrachtbeschrijving gekomen:

1. Het geformuleerde beleid 2013-2014 en de toekomstbestendigheid hiervan;
2. Risicomanagement financieel en niet-financieel: de inrichting, controle en toezicht;
3. Uitbestedingsbeleid: visie, uitvoering en monitoring;
4. Beleggingsbeleid: risico's versus ambitieniveau;
5. Governance van bestuur, uitvoeringsorganisatie, inrichting van het fonds en de samenwerking tussen de verschillende organen, evenwichtige belangenafweging;
6. Communicatiebeleid en uitvoering.

Het volgende visitatietraject is doorlopen:

- Analyse van de documenten;
- Gesprek met het verantwoordingsorgaan over de opdrachtbeschrijving (10 oktober 2014);
- Interview met het bestuursbureau (29 oktober 2014);
- Interview met het verantwoordingsorgaan van het pensioenfonds (11 november 2014);
- Interview met het bestuur van het pensioenfonds (18 november 2014);
- Telefonisch overleg met de adviserend actuaris (Mercer) (5 december 2014)
- Telefonisch overleg met de accountant (Mazars) (10 december 2014);

- Onderling overleg (6 maal) visitatiecommissie over voorlopige bevindingen;
- Bespreking conceptrapport met (een afvaardiging van) het bestuur (18 december 2014);
- Oplevering definitief rapport en samenvatting voor het jaarverslag 2014 (december 2014);
- Verantwoording over het visitatieproces aan het verantwoordingsorgaan en toelichting op het rapport (13 januari 2015);
- Evaluatie van de visitatiecommissie zelf (januari 2015).

In het rapport is per thema een normenkader met toelichting geformuleerd op basis waarvan de visitatiecommissie tot haar bevindingen en aanbevelingen is gekomen. Dit normenkader is voortgekomen uit de Pensioenwet, de Code Pensioenfondsen en de VITP-Toezichtcode.

De visitatie heeft betrekking op periode 2013 tot en met oktober 2014. Gebeurtenissen na deze periode zijn niet meegenomen in dit rapport.

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 toezichthoudende verantwoordelijkheden van het bestuur, het verantwoordingsorgaan, de controlerend accountant, de certificerend actuaris en de toezichthouders.

De visitatiecommissie zal aan het eind van deze visitatie een zelfevaluatie doen. Onderwerpen zijn dan de aanpak en uitvoering, de onderlinge afstemming en inbreng, de rapportage, de kritische houding, de toegevoegde waarde en de communicatie met het bestuur. De conclusies hiervan zullen met het bestuur worden gedeeld.

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

De visitatiecommissie  
Amsterdam  
December 2014

## Rapport

### Inleiding.

Dit is de eerste visitatie die plaats vindt bij het per 1 januari 2014 gestarte pensioenfonds. Deze visitatie beslaat de periode 2013 tot en met oktober 2014. Gebeurtenissen na deze periode zijn niet meegenomen in dit rapport.

Het ING pensioenfonds (hierna: PFI) is per 1 januari 2014 gesloten en er zijn twee nieuwe pensioenfondsen opgericht, te weten het ING CDC pensioenfonds en het NN CDC pensioenfonds.

Het ING CDC pensioenfonds voert sinds 1 januari 2014 de CDC regeling uit voor de medewerkers van ING Bank Personeel BV, Westland Utrecht Personeel BV en ING Vastgoed Personeel BV. De CDC regeling kenmerkt zich door een vaste premie die jaarlijks door de werkgever beschikbaar wordt gesteld, waarbij het pensioenfonds met deze vaste premie streeft naar pensioenverwerving op basis van het middelloonstelsel, waarbij de loonontwikkeling (voor actieven) en de prijsontwikkeling (voor niet-actieven) voor 80% wordt gecompenseerd. Het is de bedoeling dat 20% (van deze 80%) wordt gefinancierd uit de premie en de overige indexatie uit het overrendement van de beleggingen gehaald wordt. De werkgever draagt nooit meer bij dan de afgesproken premie. Het pensioenfonds kent een paritair bestuur, een verantwoordingsorgaan en een visitatiecommissie. Er is bij de inrichting van het fonds rekening gehouden met de Wet versterking bestuur pensioenfondsen. Voor het eerste jaar als pensioenfonds is een zogenaamd transitiebestuur aangesteld. Dit bestuur is een (grotendeels) personele unie tussen de pensioenfondsen ING CDC pensioenfonds (hierna: ICP) en NN CDC Pensioenfonds (hierna: NCP). Het bestaat uit 3 bestuursleden voorgedragen door de werkgever, één bestuurslid voorgedragen door FNV bondgenoten, één bestuurslid voorgedragen door de Unie, één bestuurslid voorgedragen door de GOR-Bank en één bestuurslid voorgedragen door GOR Verzekeren/IM. Inmiddels is de zittingstermijn van het transitiebestuur, die oorspronkelijk alleen het kalenderjaar 2014 zou zijn, verlengd tot en met 2016.

De administratie is uitbesteed aan AZL en het vermogensbeheer van beursgenoteerde indexfondsen wordt beheerd door verschillende vermogensbeheerders. De KASBANK is aangesteld als custodian.

Hieronder vindt u aan per behandeld deelgebied de waarnemingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie.

### Conclusie inzake de opzet van het fonds.

De visitatiecommissie constateert dat er hard gewerkt is om het pensioenfonds op alle mogelijk manieren een solide basis te geven. Zowel het bestuursbureau als het bestuur hebben hier veel inzet getoond.

Er is een deskundig en professioneel bestuursbureau opgebouwd. Er is voldoende aandacht voor risicomanagement, uitbestedingsbeleid, beleggingsbeleid, governance en communicatie.

De beleids- en bestuursprocessen en de checks en balances binnen het fonds alsmede de aansturing van het fonds zijn ook reeds in de transitieperiode op voldoende niveau. Aandachtspunt voor het bestuur is het inzichtelijke en traceerbaar vastleggen van de besluitvorming.

Vanwege de start van het fonds heeft de visitatiecommissie extra aandacht besteed aan de totstandkoming van een toekomstbestendig beleid.

Het bestuur heeft de doelstelling van het fonds en de belangen van de verschillende belanghebbenden scherp in beeld. Er is onderbouwd besloten tot een ingroeipad voor de beleggingen, qua strategische uitgangspunten afwijkend van de uitvoeringsovereenkomst. ICP heeft bewust gekozen voor een (grotendeels) personele unie, in ieder geval gedurende de transitieperiode. Daarnaast is er eveneens een (beperkte) personele unie met PFI. Tot op heden werkt dit goed en de voordelen wegen op tegen de nadelen. NCP en ICP zullen snel verder van elkaar gaan divergeren. Aangezien het uitgangspunt vooralsnog is dat ICP op eigen kracht onafhankelijk moet

kunnen blijven fungeren, acht de visitatiecommissie het noodzakelijk de governance structuur incl. de personele unies op korte termijn te evalueren.

De visitatiecommissie constateert dat het bestuur te maken heeft met verschillende invloedssferen die een stempel drukken op de eigen ruimte om beleid te formuleren. Sociale partners, het “oude” pensioenfonds, werkgevers en toezichthouders stellen elk hun eisen en geven wensen mee. Het bestuur heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. De visitatiecommissie signaleert dat het bestuur die eigen verantwoordelijkheid weliswaar goed invult, maar ziet ook het spanningsveld met de andere partijen. Het beveelt het bestuur dan ook aan om uitdrukkelijk het eigen terrein te bewaken en aan zijn omgeving duidelijk te maken wanneer de grenzen worden overschreden.

Het bovenstaande wordt nader toegelicht in het verdere rapport.

## **1. Het geformuleerde beleid en de toekomstbestendigheid hiervan.**

*Normenkader: 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.*

*Toelichting: Het intern toezicht beoordeelt het geformuleerde beleid van het bestuur. Daarbij wordt beoordeeld of het gevoerde beleid aansluit bij de opdracht die het heeft meegekregen van de sociale partners, volgend uit de uitvoeringsovereenkomst en de ambities die het fonds heeft geformuleerd. Consistentie in woord en daad wordt hierbij door het intern toezicht onderzocht.*

Er is veel aandacht gegeven door het bestuur aan de opdracht van de sociale partners. De sociale partners hebben, onder meer op basis van een in hun opdracht uitgevoerde ALM-studie een gedetailleerde blauwdruk afgegeven aan het bestuur.

Door de grote tijdsdruk die er lag op het tot stand komen van de uitvoeringsovereenkomst, onder andere om er zeker van te zijn dat de regeling voor de werkgever kwalificeert als CDC-regeling, heeft het bestuur de uitvoeringsovereenkomst aanvaard, hoewel bekend was dat de uitvoeringsovereenkomst een beleggingsmandaat bevatte waarvan al was overeengekomen dat het bestuur die niet zou gaan uitvoeren. Het bestuur had daarover in oktober 2013 overeenstemming bereikt met sociale partners in het kader van de toetsing de pensioenovereenkomst. De pensioenovereenkomst is door het bestuur getoetst op adequaatheid van de toegezegde premie, op de beoogde pensioenopbouw en mogelijke herstelkracht. Daarnaast heeft het bestuur beoordeeld of de overeenkomst uitvoerbaar en communiceerbaar is. Dit heeft geleid tot een herzien beleid dat eerst is voorgesteld aan de sociale partners. Voor dit gewijzigde beleid is instemming verkregen van de sociale partners. Echter de formalisering hiervan (bijvoorbeeld in de vorm van amendementen op de uitvoeringsovereenkomst) ontbreekt.

Dit gehele traject is ook niet op alle punten even goed terug te vinden in de bestuursnotulen, zodat lastig is vast te stellen wat de uiteindelijk door alle betrokken partijen gedragen besluiten zijn met betrekking tot de uitvoering van de pensioenovereenkomst. Wel heeft de visitatiecommissie uit de gesprekken en uit de tijdens de visitatie verstrekte aanvullende stukken het doorlopen traject redelijk kunnen reconstrueren.

Deze eigen toets van het bestuur heeft geleid tot een aanvaarding van de pensioenovereenkomst onder de volgende voorwaarden:

- Het hanteren van een ingroepad voor het beleggingsmandaat waarbij behoorlijk wordt afgeweken van de geformuleerde strategische niveaus van de assetallocatie en de rente- en valuta-afdekking.
- Een herverzekering van het arbeidsongeschiktheids- en overlijdensrisico.

Vervolgens achtte het bestuur de overeenkomst, met enkele kanttekeningen, communiceerbaar en uitvoerbaar.

De visitatiecommissie neemt waar dat er een zorgvuldig proces is doorlopen en dat het bestuur zich onafhankelijk heeft opgesteld. Ook constateert de visitatiecommissie dat het bestuur op een aantal terreinen in de uitvoeringsovereenkomst erg weinig beleidsruimte heeft gekregen. Dit betreft het uit te voeren beleggingsbeleid, dat zeer strak is vastgelegd (asset mix van 50/50, rentehedge 105% en een tracking error van 7,4; afwijking alleen in buitengewone omstandigheden, mits onderbouwd en mits vooraf goedgekeurd door de sociale partners), alsmede het in de uitvoeringsovereenkomst vastgelegde maximum van de personele bezetting (8 fte bij start en maximaal 10 fte ultimo 2014).

Het bestuur heeft echter meer ruimte nodig en genomen om een eigen beleggingsbeleid te kunnen voeren, ook al omdat sprake is van een startend fonds, waarbij een flink deel van de indexatieambitie uit overrendement gefinancierd moet worden. De gedurende 2014 dalende premiedekkingsgraad – als gevolg van de dalende marktrente – maakte het bereiken van dit doel nog moeilijker. Het bestuur heeft op goed onderbouwde wijze gekozen voor een afwijkend beleggingsbeleid. Het is echter cruciaal dat het uiteindelijk gekozen beleid door alle partijen onderschreven wordt. Immers, het bestuur verantwoordt zich achteraf aan de sociale partners. Als het mandaat inzake afwijkingen van gemaakte afspraken onduidelijk is, kan er een diffuse discussie ontstaan, zeker bij tegenvallende uitkomsten. De visitatiecommissie vraagt aandacht voor dit risico en beveelt nadrukkelijk aan om in de toekomst om expliciete instemming te vragen voor beleidsmatige afwijkingen, inclusief alle consequenties daarvan, van de in de pensioenovereenkomst en uitvoeringsovereenkomst gemaakte afspraken.

In het transitieproces bleken de afspraken met PFI over het inlooprisico achteraf niet voldoende helder. De visitatiecommissie adviseert die situatie te evalueren zodat maatregelen kunnen worden genomen om een dergelijke discussie in de toekomst te voorkomen.

**Conclusie:** Het bestuur heeft een zorgvuldig proces doorlopen voor de aanvaarding van de pensioenovereenkomst. De visitatiecommissie vraagt aandacht voor een voldoende geformaliseerde vastlegging met name van nader overeengekomen aanvullingen en/of aanpassingen. De haalbaarheid, uitvoerbaarheid en communiceerbaarheid van de pensioenovereenkomst zijn bestudeerd, waarbij het bestuur zich onafhankelijk heeft opgesteld en zijn standpunten heeft bepaald, gericht op een optimale behartiging van de deelnemersbelangen. Door de marktontwikkelingen in 2014 is de premiedekkingsgraad gedaald. Bij gebrek aan buffers heeft dit geleid tot het risico dat de indexatieambitie niet gehaald wordt.

#### **Aanbevelingen:**

1. De visitatiecommissie beveelt aan om te zorgen dat in de toekomst de pensioenovereenkomst en de uitvoeringsovereenkomst in overeenstemming zijn met de gemaakte afspraken, ook indien er na de aanvankelijke totstandkoming nog nadere afspraken worden gemaakt. Eventuele wijzigingen in de afspraken dienen goed te worden vastgelegd. Daarnaast dient het bestuur zorg te dragen voor een adequate notulering van de overwegingen, de onderbouwingen en de standpuntbepalingen die tot de overeengekomen wijzigingen hebben geleid.
2. Alhoewel dit soort trajecten vaak onder tijdsdruk komen, raadt de visitatiecommissie het bestuur toch aan voldoende tijd te claimen om de pensioenovereenkomst te beoordelen op haalbaarheid, uitvoerbaarheid en communiceerbaarheid.
3. Een zorgvuldige afweging of de door sociale partners overeen te komen premie voor 2015 toereikend is om de pensioenregeling uit te voeren.

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

*Normenkader:*

*Het intern toezicht beoordeelt of de risicobeheersing adequaat is.*

*Toelichting: Een goede risicobeheersing is een van de belangrijke pijlers waarop goed pensioenfondsbestuur rust.*

*Een adequate risicobeheersing bestaat uit een systematische risico-inventarisatie over het totale risicospectrum zoals dat voor het pensioenfonds bestaat, de onderkenning van de onderscheiden (bruto-)risico's die het pensioenfonds loopt, een beoordeling of die risico's passen in de risicobereidheid van het pensioenfonds en het, indien en voor zover nodig, 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 oordeel- 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.*

Er wordt door het pensioenfonds veel aandacht aan risicomanagement gegeven. Er is een risicomanager aangesteld die zowel de financiële als niet-financiële risico's in kaart heeft gebracht. De risicomanager heeft een rechtstreekse lijn naar het bestuur en heeft een onafhankelijke rol. Er is regelmatig overleg tussen de directeur beleggingen (verantwoordelijk voor de beleggingsvoorstellen) en de risicomanager. De uitkomsten van het overleg dan wel de verschillen van inzicht worden in het bestuur besproken. Aan het eind van iedere bestuursvergadering heeft de risicomanager nog apart overleg met het bestuur over lopende zaken, zowel op financieel als niet-financieel gebied (informeel en het wordt daarom niet vastgelegd).

Het risicoframework is in ontwikkeling. Daarmee kan een volgende stap worden gezet naar integraal risicomanagement.

Op kwartaalbasis wordt over risico's gerapporteerd. Er wordt om de week in het bestuur structureel en gedetailleerd gediscussieerd over de risico's die zich in de aandachtszone bevinden (rode markering). In de diverse gesprekken heeft de visitatiecommissie geobserveerd dat zowel het bestuursbureau als het bestuur een gedrag en cultuur uitdragen van risicobewustheid.

**Conclusie:** Het risicomanagement wordt door het bestuur serieus genomen. Met het aanstellen van een onafhankelijk risicomanager wordt risicomanagement de plaats gegeven die het verdient. De risicomanager rapporteert rechtstreeks aan het bestuur en de risicomanager wordt aangemoedigd vrijuit te spreken zodat de kans groter is dat het bestuur eventuele "verborgen" risico's tijdig herkent. De visitatiecommissie onderschrijft deze werkwijze.

**Aanbeveling:**

1. Het verder ontwikkelen van het huidige risicoframework naar een gewenst volwassenheidsniveau (minimaal 3) van integraal risicomanagement.

**3. Uitbestedingsbeleid: beleid, uitvoering, monitoring.**

*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 zij hierbij van wezenlijk belang.*

De selectie van de belangrijkste externe leveranciers heeft plaatsgevonden na een "beauty parade". Het is de bedoeling van het bestuur de dienstverleners jaarlijks te monitoren.

Ook uitvoeringsorganisatie AZL wordt periodiek gemonitord d.m.v. een audit-achtige controle. Er zijn goede afspraken met AZL dat een kernteam heeft gevormd bestaande uit actuariële, financiële administratie en IT-



deskundigen. Het bestuur heeft wel één zorgpunt en dat is dat er geen back-up is bij de afdeling die de financiële administratie verzorgt: de uitvoering ligt nu bij één persoon. De visitatiecommissie beveelt aan om hier voldoende druk op AZL te blijven uitoefenen.

De impact van de nieuwe wetgeving (nFTK en Witteveenkader) en de administratieve invulling hiervan zijn geanalyseerd. AZL heeft een planning afgegeven die goed haalbaar lijkt. De risicomanager van ICP heeft een impactanalyse gedaan en houdt de controle hierop.

**Conclusie:** De visitatiecommissie neemt waar dat het bestuur de dienstverleners intensief monitort. De belangrijkste dienstverleners worden jaarlijks geëvalueerd ingaande 2015. De SLA's en de mandaten zijn helder.

#### 4. 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 aanspraken van de pensioengerechtigden.*

*Toelichting: het beleggingsbeleid van een fonds is gebaseerd op de uitvoeringsovereenkomst die voortkomt uit de onderhandelingen tussen de sociale partners en de door hen vastgelegde risicohouding en ambitie van het pensioenfonds. Dit alles tezamen vormt de basis van het te formuleren beleggingsbeleid dat als resultante (of ambitie) moet hebben de haalbaarheid (verwezenlijking) van de uitvoeringsovereenkomst.*

In paragraaf 1 is aangegeven dat het bestuur heeft besloten tot een ingroeipad voor de beleggingen: een mix van 75/25 en een renteafdekking van maximaal 80% op basis van een eigen ALM-studie. Een van de redenen hiervoor was dat een nieuwe start is gemaakt. Elk 3 maanden komen de premies voor het komende kwartaal binnen, terwijl de verplichtingen in de loop van het kwartaal worden opgebouwd. Het bestuur en het bestuursbureau hebben naar de mening van de visitatiecommissie mening op zorgvuldige wijze en met gezond verstand de constructie van de portefeuilles ter hand genomen.

Monitoring van de beleggingen vindt iedere vergadering plaats. Er is toegang tot de KASBANK-app, en de KASBANK-rapportage wordt maandelijks doorgenomen. De opbouw van de portefeuille en het rendement worden goed gevolgd.

Het bestuursbureau wordt scherp gehouden door de directeur beleggingen en de senior portfolio manager beheert dan ook zelf de (relatief eenvoudige matchings-) portefeuilles. Hiermee wil het bestuur bereiken dat er praktijkervaring in huis is.

Het initiële beleggingsbeleid van ICP en NCP was gelijk, maar in de loop der tijd ontstaan steeds meer verschillen tussen de fondsen. Het bestuur is zich hiervan bewust, maar doordat de verschillen (nog) gering zijn bestaat het risico dat te lang een gelijk(soortig) beleid wordt gevoerd. De visitatiecommissie geeft in overweging om het bestuursbureau in de beleidsvoorbereiding expliciet te laten aangeven waarom (geen) verschil wordt gemaakt. Tevens beveelt de visitatiecommissie aan nu al de mijlpalen te benoemen per wanneer het noodzakelijk zal worden het beleggingsbeleid te splitsen voor beide (autonome) portefeuilles.

Verder constateert de visitatiecommissie dat het verschil in kennis op beleggingsgebied tussen de verschillende bestuursleden vrij groot is. Het risico bestaat dat de bestuurder met bovengemiddelde expertise op dit gebied de anderen (die overigens niet ondeskundig zijn) overvleugelt. Ook voor de continuïteit is het van belang dat kennis en ervaring voldoende gespreid is. Het verdient aanbeveling hier aandacht aan te besteden.

**Conclusie:** Het beleggingsbeleid is zorgvuldig opgezet en de portefeuille wordt iedere vergadering gemonitord op opbouw en rendement. Er wordt voldoende gemonitord op risico's en het bestuursbureau wordt voldoende uitgedaagd.

**Aanbevelingen:**

1. Organiseren dat telkens weer zichtbaar wordt gemaakt waarom (geen) onderscheid wordt gemaakt in het beleid tussen ICP en NCP en het vastleggen van de mijlpalen per wanneer splitsing van het beleggingsbeleid noodzakelijk wordt;
2. Het verbreden van de specifieke beleggingsexpertise naar meer dan slechts een portefeuillehouder.

## **5. 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.*

Er is bewust gekozen voor een (nagenoeg volledige) personele unie op bestuurlijk vlak en in de uitvoering. Het bestuursbureau handelt zowel voor NCP als ICP. Voor het bestuur geldt een nagenoeg gehele personele unie. Er is één bestuurslid dat specifiek fungeert als bestuurslid voor uitsluitend ICP en dat geldt ook voor het fonds NCP. Twee bestuursleden zijn bovendien lid van het bestuur van PFI.

Het bestuur houdt de administratie tussen ICP en NCP gescheiden (zo lopen alle offertetrajecten apart) en ook de besluitvorming en vastlegging is separaat.

In de opstartfase was het logisch voor een personele unie structuur te kiezen. Nu het fonds in normaler vaarwater komt geeft de visitatiecommissie het volgende in overweging:

1. Een bestuur opgezet als personele unie met daarnaast voor elk fonds één fonds-specifieke bestuurder zou tot onevenwichtigheden kunnen leiden. Immers de kwaliteit van besluitvorming is er niet bij gebaat als op enig moment een bestuurder zich terug moet trekken vanwege een mogelijke belangentegenstelling.
2. Het is de vraag of het hebben van slechts één fonds-specifieke bestuurder in een bestuur van 7 personen recht doet aan de behoefte van countervailing power jegens de overige bestuurders.
3. Misschien is een 100 % personele unie wel effectiever dan de huidige bijna volledige personele unie. Het is immers de vraag of een bestuurlijke organisatie die twee (of meer) fondsen beheert (denk aan de introductie van een APF) in zichzelf tot inherente 'conflicts of interest' leidt. Daarbij kan dan ook nog gekozen worden voor deels interne en deels externe bestuursleden.
4. Anderzijds zou juist om de fondseigenheid te bekrachtigen ook gekozen kunnen worden voor een one tier board met deels externen en deels bestuursleden namens de sociale partners. De externen zouden dan de uitvoerende bestuursleden kunnen zijn, bijvoorbeeld fungerend in zowel ICP als NCP.

Voorgaande ziet vooral op de relatie ICP-NCP. Daarnaast zijn twee bestuurders tevens bestuurder bij PFI, bij een bestuur van in totaal 7 personen. De verschillen tussen PFI en ICP zijn veel groter dan tussen ICP en NCP en de belangen liggen anders. De visitatiecommissie beveelt aan om stil te staan bij de vraag of de huidige uitgebreide personele unie tussen ICP en NCP op den duur niet meer nadelen heeft dan voordelen. Tevens kan er worden stil gestaan bij de gedeeltelijke personele unie tussen ICP en PFI en of deze het best passend is. Ten aanzien van beide personele unies geldt dat die uiteraard ook bezien moeten worden in het licht van mogelijke samenwerking tussen de fondsen. Hierover vindt al enige tijd overleg plaats. Overigens, op het moment dat er sprake is van verregaande gesprekken over samenwerking, of meer dan dat, van de drie

fondsen, zal het vanuit oogpunt van belangenvertegenwoordiging nodig zijn dat de besluitvorming separaat plaatsvindt. Dat gebeurt nu ook al.

De secretaris van het bestuur is tevens compliance officer. Zij houdt met enige regelmaat de spelregels van integriteit tegen het bestuur aan. De visitatiecommissie geeft het bestuur in overweging een compliance officer aan te stellen die iets meer afstand tot de verschillende organen heeft en geen werkgever-werknemer relatie met het bestuur heeft.

De transitieperiode van het bestuur is, zoals in de inleiding gemeld, verlengd tot en met 2016. Het bestuur hoopt dat er eind 2014 een heldere visie en strategie is bepaald met betrekking tot mogelijke toekomstige samenwerkingen van het fonds. Hiertoe worden een aantal sessies met de drie fondsen PFI, ICP en NCP georganiseerd. Deze sessies worden begeleid door een externe moderator.

Er wordt nadrukkelijk gekeken naar een gezamenlijke toekomst, maar hoe die er uit gaat zien is nog niet duidelijk. Het belang van de verschillende deelnemers staat hierbij voorop. Er wordt gekeken naar een horizon van 5-10 jaar met een analyse van het effect op de verschillende groepen van deelnemers (NN, ING, actief, niet-actief). De visitatiecommissie adviseert het bestuur om nadrukkelijk in deze toekomstdiscussie te participeren maar ook open te blijven staan voor de optie dat het fonds in elk geval voorlopig doorgaat op eigen kracht. Het risico bestaat immers dat belangrijke besluitvorming voor het fonds vertraagd wordt door een eventuele toekomstige samenwerking.

In de opstartfase van het pensioenfonds is veel aandacht gegeven aan het op orde krijgen van alle (technische) voorwaarden. De fondsdocumenten zijn opgesteld en er is gewerkt vanuit een pragmatische gedachtegang. Het bestuursbureau is ingericht en er is en wordt hard gewerkt om alles op orde te krijgen en te houden. De voorzitter fungeerde in 2014 als werkgever van de werknemers van het bestuursbureau ter vervanging van de tijdelijk afwezige directeur van het bestuursbureau en heeft in dit verband functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden. De directeur en de risk manager worden beoordeeld door het bestuur. Hoewel de commissie op geen enkele manier de indruk heeft dat ING Bank zich, in de rol van formele werkgever, direct bemoeit met de medewerkers van het bureau zijn de medewerkers van het bureau wel in dienst van deze werkgever. De werkgever vergoedt tevens alle kosten die door het bestuursbureau worden gemaakt. Vanwege het voorkomen van elke schijn van belangenverstremming en vooral om de medewerkers van het bestuursbureau optimaal te beschermen geeft de visitatiecommissie in overweging om een statuut op te stellen waar door de medewerkers van het bureau nog onafhankelijker worden toezicht van ING Bank.

De visitatiecommissie constateert dat het bestuursbureau goede kwaliteit levert maar ook dat er medewerkers uitvallen. Er heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden binnen het bestuursbureau. Dit heeft geleid tot meer prioritering en een dagelijkse planning. De visitatiecommissie signaleert verder dat er ruimte is gecreëerd om extra mensen aan te nemen. Desalniettemin vraagt de visitatiecommissie er aandacht voor om een werkomgeving te creëren voor het bestuursbureau waarin de werkdruk niet te hoog oploopt.

Het verantwoordingsorgaan (VO) is per 1 maart 2014 actief. De visitatiecommissie neemt waar dat het VO meteen haar verantwoordelijkheid heeft opgepakt en gevraagd (en ongevraagd) advies heeft uitgebracht over beleidszaken. Het bestuur onderkent dat de aandacht voor het VO gedurende de eerste maanden van het bestaan van het VO niet optimaal is geweest. Wel hadden de voorzitters van het bestuur en het VO regelmatig contact maar het gesprek tussen VO en het voltallige bestuur liet op zich wachten. Dit heeft uiteindelijk in november plaatsgevonden. De visitatiecommissie adviseert het bestuur samen met het VO een goede jaarplanning te maken voor 2015 waarin voldoende contactmomenten zijn opgenomen.

Het tijdsbeslag lijkt voor de bestuursleden te managen. Door de hoge frequentie van vergaderen valt de hoeveelheid documentatie per keer mee. Het voordeel is bovendien dat men op de hoogte blijft van relevante ontwikkelingen. De inschatting van één dag per week inzet voor het pensioenfonds (zoals in de sector

gebruikelijk en ook de norm van DNB) komt redelijk overeen met de praktijk. Door goede voorbereiding van de bestuurders en het bestuursbureau zijn de vergaderingen efficiënt. Daar waar nodig worden externe adviseurs uitgenodigd om het bestuur voor te lichten. Bestuurders melden aan elkaar welke congressen men bezocht heeft en doen hier verslag van.

Er heeft nog geen zelfevaluatie plaats gevonden, deze vindt plaats in het eerste kwartaal 2015 met externe begeleiding.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat alle bestuursleden in de competentiematrix hebben aangeven over alle competenties te beschikken. De visitatiecommissie geeft in overweging om de invulling van die matrix ook mee te nemen bij de zelfevaluatie zodat bekeken kan worden of inderdaad alle bestuursleden over alle competenties beschikken.

**Conclusie:** De governance, alsmede de beleidsondersteuning van en uitvoering door het bestuursbureau zijn goed op orde. ICP heeft bewust gekozen voor een (grotendeels) personele unie, in ieder geval gedurende de transitieperiode. Daarnaast is er eveneens een (beperkte) personele unie met PFI. Tot op heden (bij uitbrenging van het rapport) werkt dit goed en de voordelen wegen op tegen de nadelen. ICP en NCP zullen snel verder van elkaar gaan divergeren. Aangezien het uitgangspunt vooralsnog is dat ICP op eigen kracht onafhankelijk moet kunnen blijven fungeren, acht de visitatiecommissie het noodzakelijk de governance structuur incl. de personele unies op korte termijn te evalueren.

#### **Aanbevelingen:**

1. Bij de gesprekken over eventuele samenwerkingen met PFI en/of NCP expliciet in beeld te houden dat vooralsnog een zelfstandig voortbestaan aan de orde is.
2. De kwaliteit van de besluitvorming te blijven monitoren zeker als er sprake is van terugtrekking van bestuursleden door 'conflicts of interest'.
3. Goede werkafspraken maken met het VO, zodat er een juiste kwalitatieve invulling aan de taken kan worden gegeven.

#### **6. Communicatiebeleid 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 kapitaal 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.*

De overgang naar een nieuw pensioenfonds met een overgang van regeling van DB naar CDC betekent veel voor de deelnemers. Risico's verschuiven naar de deelnemer en hier moet veelvuldig en zorgvuldig over worden gecommuniceerd. ING heeft als werkgever samen met de fondsbesturen een "tour de pensioen" georganiseerd om uitleg aan de deelnemers te geven over de nieuwe situatie.

Er is een eigen communicatielijntje ontwikkeld voor ICP passend bij de ING-cultuur. Het bestuur is zich bewust van de nieuwe situatie voor de deelnemers en communiceert dan ook als CDC-pensioenfonds.

Het pensioenfonds heeft een gedegen communicatieplan opgesteld waarbij het duidelijk is waar het pensioenfonds naar toe wil, verzekeren in staat stellen levensfase bewuste keuzes te maken. Het geven van uitvoering aan de plannen voor 2014 is niet op alle punten gelukt. De ambities waren wellicht wat hoog bij het opstellen van de het communicatieplan en de jaarkalender. De visitatiecommissie raadt aan om voor 2015 realistische doelen te stellen en die te verwezenlijken.

Deelnemers denken over het algemeen niet elke dag aan hun pensioen. In dit geval is hun pensioenopbouw, zonder dat er sprake is van een gewijzigd dienstverband, gecontinueerd bij een ander pensioenfonds. Gegeven de opzet van het fonds beperkt de horizon van het bestuur zich bij de evenwichtige belangenafweging tot de opbouw van aanspraken vanaf 2014. De aanspraken van voor 2014 worden geacht slapende rechten bij derden te zijn. Dat is per definitie zo voor actieve deelnemers die voorheen elders dan bij ING hebben gewerkt. Echter voor de deelnemers gaat het ook om de rechten die zij hebben opgebouwd in hun ING tijd, voor de splitsing ING-NN. Voor het bestuur is de evenwichtige belangenafweging helder. Het bestuur gaat uit van het belang van de deelnemers binnen ICP. In de communicatie vanaf januari 2014 wordt door het bestuur aangegeven dat het hier een nieuwe opbouw betreft.

Een aandachtspunt is hoe deelnemers dit zien. Voor hen is het een breuk. En voor hen zal wellicht onduidelijk zijn dat ICP en PFI onafhankelijk ten opzichte van elkaar zijn. Kans bestaat dat zij de fondsen als aanvullend op elkaar zien. Het uitgangspunt van het bestuur is juist, maar het is belangrijk om continu alert te zijn op het risico dat deelnemers de beide fondsen als complementair beschouwen en op basis daarvan verwachten dat het beleid op elkaar is afgestemd. De visitatiecommissie adviseert het bestuur ervoor zorg te dragen dat hieromtrent helder en duidelijk wordt gecommuniceerd met de deelnemers, om een mogelijke verwachtingskloof te vermijden.

**Conclusie:** Er is een uitgebreid communicatieplan met een (te) hoog ambitieniveau

**Aanbeveling:**

1. Een realistisch en uitvoerbaar jaarplan communicatie opstellen waarbij het al dan niet bereiken van de doelstellingen regelmatig wordt getoetst.
2. Het toezien op blijvende aandacht in de communicatie met de deelnemers omtrent de wijziging van pensioenuitvoerder per 1 januari 2014 en inzake de eigenstandige verantwoordelijkheid van het bestuur van ICP die louter de periode vanaf 2014 betreft.

## **7. Slotopmerkingen**

De visitatiecommissie constateert dat er hard gewerkt wordt om het pensioenfonds op alle mogelijk manieren een solide basis te geven. Zowel het bestuursbureau als het bestuur hebben hier veel inzet getoond.

De visitatiecommissie constateert dat het bestuur te maken heeft met verschillende invloedssferen die een stempel drukken op de eigen ruimte om beleid te formuleren. Sociale partners, het "oude" pensioenfonds, werkgevers en toezichthouders stellen elk hun eisen en geven wensen mee. Het bestuur heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. De visitatiecommissie signaleert dat het bestuur die eigen verantwoordelijkheid weliswaar goed invult, maar ziet ook het spanningsveld met de andere partijen. Het beveelt het bestuur dan ook aan om uitdrukkelijk het eigen terrein te bewaken en aan haar omgeving duidelijk te maken wanneer zij de grenzen overschrijden.

De visitatiecommissie

## **Bijlage 1: Samenvatting voor het jaarverslag**

Pensioenfonds ING CDC pensioenfonds (hierna ICP) 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, de adequate risicobeheersing en op de 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 geformuleerd in de VITP-Toezichtcode. Naast de hierboven vermelde onderwerpen betreft de visitatiecommissie daarbij de volgende onderwerpen in haar onderzoek: het functioneren van de governance, het functioneren van het bestuur, transparante en begrijpelijke communicatie, de naleving van de Code Pensioenfondsen en cultuur en gedrag.

Daarnaast heeft het bestuur van het fonds na overleg met de visitatiecommissie en na raadpleging van het verantwoordingsorgaan een opdrachtbeschrijving geformuleerd op basis van de volgende thema's:

1. Het geformuleerde beleid 2013-2014 en de toekomstbestendigheid hiervan;
2. Risicomanagement financieel en niet-financieel: de inrichting, controle en toezicht;
3. Uitbestedingsbeleid: visie, uitvoering en monitoring;
4. Beleggingsbeleid: risico's versus ambitieniveau;
5. Governance van bestuur, uitvoeringsorganisatie, VO: inrichting van het fonds en de samenwerking tussen de verschillende organen. Traject naar inrichting nieuw fonds en de keuzes die daarbij gemaakt zijn, evenwichtige belangenafweging;
6. Communicatiebeleid en uitvoering.

Het volgende visitatietraject is doorlopen:

- Analyse van de documenten;
- Gesprek met het verantwoordingsorgaan over de opdrachtbeschrijving;
- Interviews met het bestuursbureau, het verantwoordingsorgaan en het bestuur;
- Overleg met de adviserend actuaris en de accountant;
- Er is meerdere malen onderling overleg geweest in de visitatiecommissie;
- Bespreking conceptrapport met het bestuur;
- Oplevering definitief rapport en samenvatting voor het jaarverslag 2014;
- Verantwoording over het visitatieproces aan het verantwoordingsorgaan en toelichting op het rapport.

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.

Hieronder volgen de belangrijkste waarnemingen en aanbevelingen:

### **Conclusie inzake de opzet van het fonds:**

De visitatiecommissie constateert dat er hard gewerkt is om het pensioenfonds op alle mogelijk manieren een solide basis te geven. Zowel het bestuursbureau als het bestuur hebben hier veel inzet getoond.

Er is een deskundig en professioneel bestuursbureau opgebouwd. Er is voldoende aandacht voor

risicomanagement, uitbestedingsbeleid, beleggingsbeleid, governance en communicatie.

De beleids- en bestuursprocessen en de checks en balances binnen het fonds alsmede de aansturing van het fonds zijn ook reeds in de transitieperiode op voldoende niveau. Aandachtspunt voor het bestuur is het inzichtelijke en traceerbaar vastleggen van de besluitvorming.

Vanwege de start van het fonds heeft de visitatiecommissie extra aandacht besteed aan de totstandkoming van een toekomstbestendig beleid.

Het bestuur heeft de doelstelling van het fonds en de belangen van de verschillende belanghebbenden scherp in beeld. Er is onderbouwd besloten tot een ingroeipad voor de beleggingen, qua strategische uitgangspunten afwijkend van de uitvoeringsovereenkomst. ICP heeft bewust gekozen voor een (grotendeels) personele unie, in ieder geval gedurende de transitieperiode. Daarnaast is er eveneens een (beperkte) personele unie met PFI. Tot op heden werkt dit goed en de voordelen wegen op tegen de nadelen. ICP en NCP zullen snel verder van elkaar gaan divergeren. Aangezien het uitgangspunt vooralsnog is dat ICP op eigen kracht onafhankelijk moet kunnen blijven fungeren, acht de visitatiecommissie het noodzakelijk de governance structuur incl. de personele unies op korte termijn te evalueren.

De visitatiecommissie constateert dat het bestuur te maken heeft met verschillende invloedssferen die een stempel drukken op de eigen ruimte om beleid te formuleren. Sociale partners, het "oude" pensioenfonds, werkgevers en toezichthouders stellen elk hun eisen en geven wensen mee. Het bestuur heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. De visitatiecommissie signaleert dat het bestuur die eigen verantwoordelijkheid weliswaar goed invult, maar ziet ook het spanningsveld met de andere partijen. Het beveelt het bestuur dan ook aan om uitdrukkelijk het eigen terrein te bewaken en aan zijn omgeving duidelijk te maken wanneer de grenzen worden overschreden.

### **Het geformuleerde beleid en de toekomstbestendigheid hiervan:**

Het bestuur heeft een zorgvuldig proces doorlopen voor de aanvaarding van de pensioenovereenkomst. De visitatiecommissie vraagt aandacht voor een voldoende geformaliseerde vastlegging met name van nader overeengekomen aanvullingen en/of aanpassingen.

De haalbaarheid, uitvoerbaarheid en communiceerbaarheid van de pensioenovereenkomst zijn bestudeerd, waarbij het bestuur zich onafhankelijk heeft opgesteld en zijn standpunten heeft bepaald gericht op een optimale behartiging van de deelnemersbelangen. Door de marktontwikkelingen in 2014 is de premiedekkingsgraad gedaald. Bij gebrek aan buffers heeft dit geleid tot het risico dat de indexatieambitie niet gehaald wordt.

### **Aanbevelingen:**

1. De commissie beveelt aan om te zorgen dat in de toekomst de pensioenovereenkomst en de uitvoeringsovereenkomst in overeenstemming zijn met de gemaakte afspraken, ook indien er na de aanvankelijke totstandkoming nog nadere afspraken worden gemaakt. Eventuele wijzigingen in de afspraken dienen goed te worden vastgelegd. Daarnaast dient het bestuur zorg te dragen voor een adequate notulering van de overwegingen, de onderbouwingen en de standpuntbepalingen die tot de overeengekomen wijzigingen hebben geleid.
2. Alhoewel dit soort trajecten vaak onder tijdsdruk komen, raadt de commissie het bestuur toch aan voldoende tijd te claimen om de pensioenovereenkomst te beoordelen op haalbaarheid, uitvoerbaarheid en communiceerbaarheid.
3. Een zorgvuldige afweging of de door sociale partners overeen te komen premie voor 2015 toereikend is om de pensioenregeling uit te voeren.

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

Het risicomanagement wordt door het bestuur serieus genomen. Met het aanstellen van een onafhankelijk risicomanager wordt risicomanagement de plaats gegeven die het verdient. De risicomanager rapporteert rechtstreeks aan het bestuur en de risicomanager wordt aangemoedigd vrijuit te spreken zodat de kans groter is dat het bestuur eventuele “verborgen” risico’s tijdig herkent. De visitatiecommissie onderschrijft deze werkwijze.

Aanbeveling:

1. Het verder ontwikkelen van het huidige risicoframework naar een gewenst volwassenheidsniveau (minimaal 3) van integraal risicomanagement.

#### **Uitbestedingsbeleid: visie, uitvoering en monitoring:**

De visitatiecommissie neemt waar dat het bestuur de dienstverleners intensief monitort. De belangrijkste dienstverleners worden jaarlijks geëvalueerd ingaande 2015. De SLA’s en de mandaten zijn helder.

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

Het beleggingsbeleid is zorgvuldig opgezet en de portefeuille wordt iedere vergadering gemonitord op opbouw en rendement. Er wordt voldoende gemonitord op risico’s en het bestuursbureau wordt voldoende uitgedaagd.

Aanbevelingen:

1. Organiseren dat telkens weer zichtbaar wordt gemaakt waarom (geen) onderscheid wordt gemaakt in het beleid tussen ICP en NCP. Het vastleggen van mijlpalen per wanneer splitsing van het beleggingsbeleid noodzakelijk wordt.
2. Het verbreden van de specifieke beleggingsexpertise naar meer dan slechts een portefeuillehouder.

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

De governance, alsmede de beleidsondersteuning van en uitvoering door het bestuursbureau zijn goed op orde. ICP heeft bewust gekozen voor een (grotendeels) personele unie, in ieder geval gedurende de transitieperiode. Daarnaast is er eveneens een (beperkte) personele unie met PFI. Tot op heden werkt dit goed en de voordelen wegen op tegen de nadelen. ICP en NCP zullen snel verder van elkaar gaan divergeren. Aangezien het uitgangspunt vooralsnog is dat ICP op eigen kracht onafhankelijk moet kunnen blijven fungeren, acht de visitatiecommissie het noodzakelijk de governance structuur incl. de personele unies op korte termijn te evalueren.

Aanbevelingen:

1. Bij de gesprekken over eventuele samenwerkingen met PFI en/of NCP expliciet in beeld houden dat vooralsnog een zelfstandig voortbestaan aan de orde is.
2. De kwaliteit van de besluitvorming blijven monitoren zeker als er sprake is van terugtrekking van bestuursleden door ‘conflicts of interest’.
3. Goede werkafspraken maken met het VO, zodat er een juiste kwalitatieve invulling aan de taken kan worden gegeven.

#### **Communicatiebeleid en uitvoering:**

Er is een uitgebreid communicatieplan met een (te) hoog ambitieniveau

Aanbevelingen:



1. Een realistisch en uitvoerbaar jaarplan communicatie opstellen met waarbij het al dan niet bereiken van de doelstellingen regelmatig wordt getoetst.
2. Het toezien op blijvende aandacht in de communicatie aan de deelnemers omtrent de wijziging van pensioenuitvoerder per 1 januari 2014 en over het feit dat de eigenstandige verantwoordelijkheid van het bestuur van ICP louter de periode vanaf 2014 betreft.

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

De visitatiecommissie  
Amsterdam december 2014  
Erwin Capitain  
Henriëtte de Lange  
Gerard van de Kuilen

## **Bijlage 2: Documentenlijst**

- Notulen bestuur, 2013- tot en met oktober 2014
- Vergaderstukken behorende bij bovengenoemde vergaderingen
- ABTN 2014 en crisisplan 2014
- Reglementen en beleidsstukken
- DNB correspondentie
- UPO-startbrief-pensioenopgave
- Overeenkomsten en SLA's met dienstverleners
- Gedragscode

## Bijlage 3: 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, meerjarig visiteur bij de pensioenfondsen van Ahold, Arcadis, Cargill, Equens, Fresenius, Van Lanschot, Wolters Kluwer en Xerox. 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 Pensioenkijker.nl.

Pensioenfonds bestuurder bij BPF Koopvaardij

Intern toezichthouder (RvT Bpf Hout en Jacht , visitaties 2014-2015 bij Personeelspensioenfonds APG,

Pensioenstichting Transport, ING/NN CDC fondsen, Equens , Vopak

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

Vereffenaar van pensioenfonds AXA Verzekeringen