

# Verlag Intern Toezicht 2017

Vertrouwelijk

## Inhoudsopgave

### **Algemeen 2017**

- Inleiding
- Werkwijze NUB
- Informatievoorziening NUB
- Verrichte activiteiten
- Algehele opinie over het uitvoerend bestuur
- Dankwoord

### **Bevindingen Toezichtsgebieden 2017**

- Functioneren Governance
- Functioneren Bestuur
- Beleid van het Bestuur
- Algemene gang van zaken
- Risicobeheersing
- Evenwichtige belangenafweging
- Transparante en begrijpelijke communicatie
- Naleving Code Pensioenfondsen
- Cultuur en gedrag
- Opvolging eerdere aanbevelingen toezicht

## Algemeen

### Inleiding

Stichting Rabobank Pensioenfonds (RPF of het fonds) heeft sinds 14 juni 2017 een one-tier board met een onafhankelijk voorzitter (omgekeerd gemengd model). In een one-tier board bestuursmodel maakt het intern toezicht integraal deel uit van het bestuur van het fonds. De niet-uitvoerend bestuurders besturen én houden toezicht.

De niet-uitvoerend bestuurders zijn actief betrokken bij het besturen van het fonds. Zij worden hierdoor in een vroegtijdig stadium betrokken bij het besluitvormingsproces en houden actief en frequent toezicht op de uitvoering van besluiten. Dit vergt veel tijd maar waarborgt tegelijkertijd dat de niet-uitvoerende bestuurders tijdig en goed op de hoogte zijn van wat er bij het fonds speelt. Dit is de basis voor hun toezichthoudende rol.

Het bestuur van het fonds is eindverantwoordelijk voor de pensioenuitvoering en voor solide vermogens- en balansbeheer. Dat houdt onder andere in dat het bestuur:

- Het administratie- en communicatiebeleid rond de pensioenen bepaalt;
- Controleert of de pensioenen juist en stipt worden uitgekeerd;
- De beleggingsstrategie afstemt op de pensioenverplichtingen van het fonds op de lange en korte termijn;
- Het balans- en beleggingsbeleid bepaalt.

Het bestuur van het fonds bestaat uit 11 bestuursleden: 3 leden namens de werkgever, 5 leden namens de werknemers en gepensioneerden, 2 uitvoerende bestuursleden én een onafhankelijke voorzitter. De voorzitter en de bestuursleden namens de werkgever, werknemers en gepensioneerden vormen het niet-uitvoerend bestuur.

### Werkwijze niet-uitvoerend bestuur

Het niet-uitvoerend bestuur (NUB) vergadert minimaal ieder kwartaal voorafgaand aan de algemene bestuursvergadering. In de eerste helft van 2017 waren de statuten nog niet formeel verleden en was de voorzitter nog in afwachting van het formaliseren van de benoeming. Gedurende die periode heeft het bestuur parallel aan de oude bestuursstructuur toegewerkt naar de nieuwe verhoudingen in de one-tier-board, die zoals aangegeven, formeel op 14 juni 2017 is ingegaan. Het uitwerken van het nieuwe bestuursmodel is nog in volle gang. In dit verslag van het NUB over het interne toezicht zijn aanbevelingen opgenomen, die bijzondere aandacht vragen in aanvulling op dan wel ter benadrukking van het aangegeven proces.

Uit de zelfevaluatie van het bestuur die in het laatste kwartaal van 2017 heeft plaatsgevonden kwam naar voren dat de bestuursleden positief oordelen over de gemaakte vorderingen. Ook de komende periode blijft er extra aandacht voor het functioneren van het nieuwe bestuursmodel.

### Informatievoorziening NUB

Het NUB maakt voor haar werkzaamheden primair gebruik van de informatie die wordt aangereikt door het uitvoerende bestuur en het bestuursbureau. In 2017 is een risicomanager aangesteld die een aanvullende onafhankelijke informatielijn waarborgt.

Studiedagen, conferenties, overleg met andere organen van RPF, informatie in eigen professionele kring, intercollegiale uitwisseling met bestuurders van andere pensioenfondsen en algemene informatievoorziening via publieke en sociale media dragen bij aan het informeren van het niet-uitvoerend bestuur. Het niet-uitvoerend bestuur is van mening dat men voldoende is geïnformeerd om zijn taken uit te kunnen voeren.

In 2018 zal nog een verbeterslag worden gemaakt. Door middel van dashboards en voorloopnotities wordt de hoeveelheid beschikbare informatie zo toegankelijk mogelijk gehouden.

## Bevindingen

In het kader van de uitoefening van de wettelijke en statutaire taken heeft het NUB in 2017 een aantal specifieke punten behandeld te weten:

- **Onderlinge verhoudingen**  
Niet alleen de bestuurlijke opzet is gewijzigd, ook de samenstelling van het bestuur is veranderd. Het NUB heeft zich afzonderlijk (en ook in bestuursverband) verder verdiept in de onderlinge samenstelling en de manier van werken. Uitgangspunt daarbij is het besef dat goede samenwerking niet vanzelf komt. De gesprekken op dit punt hebben bijgedragen aan het vinden van een koers voor de invulling van de niet-uitvoerende toezichttaken.
- **Wijze van werken**  
In eerste aanleg is veel accent gelegd op de toezichttaken van de niet-uitvoerende leden van het bestuur; niet zo vreemd, aangezien dit voor het NUB een nieuw in te vullen rol is. Inmiddels is sprake van een evenwichtiger benadering en is er een goede balans gevonden met de algemene bestuurlijke opgaven. Terugkijkend constateren we dat dit een voor de hand liggende ontwikkeling is die ten goede komt aan de kwaliteit van besturen.
- **Verhouding tussen NUB en uitvoerend bestuur (UB)**  
De creatie van een one-tier board betekent actief afscheid nemen van de vroegere directie-bestuur verhoudingen en eveneens actief vormgeven aan de nieuwe opzet van één bestuur met uitvoerende en niet-uitvoerende leden. In de onderlinge gesprekken tussen niet-uitvoerende leden van het bestuur en in de gesprekken binnen het Algemeen Bestuur (AB) is veel aandacht besteed aan deze twee invalshoeken.
- **Informatiebehoefte**  
Voor de niet-uitvoerende leden van het bestuur is de informatievoorziening een belangrijk onderwerp. Vooral het antwoord op de vraag: "Wat hebben we nodig om vanuit onze nieuwe rol en verantwoordelijkheden adequaat te functioneren?" is daarbij van belang. Informatiebehoefte verschilt van persoon tot persoon en daarom is het ontwikkelen van een gemeenschappelijke opvatting hierin noodzakelijk. De onderlinge gesprekken zijn vanuit die benadering gevoerd. Deze hebben in de loop van 2017 geleid tot de ontwikkeling van informatiestromen die passen bij de nieuwe bestuurlijke inrichting.

## Algehele opinie over het uitvoerend bestuur

Het NUB ziet dat de pensioensector veel en ingrijpende veranderingen doormaakt op zowel bestuurlijk als organisatorisch vlak.

Dit uit zich op vele gebieden zoals communicatie, beleggingen, risicomanagement en integriteit. Het uitvoerend bestuur heeft in 2017 die uitdagingen op een adequate wijze geadresseerd.

Het NUB is van mening dat de dagelijkse leiding op een professionele en adequate wijze is gevoerd en dat sprake is van een beheerste en integere bedrijfsvoering. Ook de transitie naar het nieuwe bestuursmodel in 2017 is goed verlopen.

Verder is het NUB van mening dat het uitvoerend bestuur een proactieve houding aanneemt ten aanzien van externe ontwikkelingen en tijdig eigen visies ontwikkelt op de onderscheiden beleidsterreinen. Het algemene oordeel is derhalve positief.

De initiatieven die de uitvoerende bestuurders in 2017 hebben genomen voor het organiseren van studiedagen wordt door de niet-uitvoerende leden van het bestuur zeer gewaardeerd. De studiedagen vormen een gelegenheid voor verdieping van kennis, verkenning van nieuwe thema's en informele gesprekken tussen bestuurders, medewerkers van het bestuursbureau en externe dienstverleners van het fonds.

## Dankwoord

Het NUB spreekt haar waardering uit voor de inzet van een ieder. De open dialoog en de prettige samenwerking met het uitvoerend bestuur, de medewerkers van het bestuursbureau, het Verantwoordingsorgaan en andere betrokkenen hebben bijgedragen aan de bereikte resultaten.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

Het NUB heeft de toezichtsgebieden in ogenschouw genomen aan de hand van haar 'Toezichtsplan 2017'. Daarbij zijn per onderwerp de norm c.q. het beleidskader geformuleerd en de bevindingen met eventuele aanbevelingen opgenomen.

De Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector heeft een toezichtcode opgesteld. De in deze code opgenomen kerntoezichtsgebieden zijn als uitgangspunt genomen bij het RPF Toezichtsplan 2017.

### Functioneren Governance

#### *Norm*

RPF hanteert een bestuursmodel dat passend is voor het fonds en dat naar behoren werkt. De reglementen zijn op orde, de organen zijn naar behoren ingericht en statutair verankerd. De organen functioneren en gaan op een open en kritisch-constructieve manier met elkaar om. Governance ziet toe op de juiste checks en balances tussen de functies bestuur, verantwoording en intern toezicht.

#### *Bevindingen*

Het fonds heeft in de loop van 2016 besloten het bestuursmodel te wijzigen van het zogenaamde paritaire model gecombineerd met een visitatiecommissie naar het zogenaamde OGM (omgekeerd gemengd model), met een interne toezichtsrol bij het NUB. De beoogde ingangsdatum hiervan was 1 januari 2017.

Door opgelopen vertraging in het kader van de benoeming van een onafhankelijk voorzitter en omdat het antwoord op de (verplichte) adviesaanvraag bij de Raad van Bestuur van de Rabobank met betrekking tot de voorgenomen wijziging van de statuten later werd ontvangen dan voorzien, kon de vereiste statutenwijziging niet plaatsvinden en is het paritaire model langer in stand gebleven.

Daardoor dreigde een lacune ten aanzien van het (vereiste) interne toezicht, aangezien beoogd was de visitatiecommissie per 1 januari 2017 haar werkzaamheden te laten staken.

Op verzoek van het bestuur heeft de visitatiecommissie tot het moment van invoering van het nieuwe bestuursmodel haar werkzaamheden voortgezet.

Op 14 juni 2017 heeft de statutenwijziging plaatsgevonden. De bevindingen van de Visitatiecommissie zijn op 1 september 2017 besproken met het NUB en aansluitend met het Verantwoordingsorgaan.

De reglementen van het fonds zijn op orde, actueel en in overeenstemming met het OGM.

De risico-governance van het fonds is recent beschreven en besproken in het bestuur.

Het bestuur kiest ervoor om voor de risico-governance van het fonds het Three-Lines-of-Defence (3LoD) model toe te passen.

Het AB is eindverantwoordelijk voor het integraal risicomanagement bij het fonds.

De Audit & Risicocommissie (ARC) houdt toezicht op de risicobeheersing.

#### *Aanbevelingen*

- Evalueer medio 2018 de transitie naar het nieuwe OGM bestuursmodel;
- Evalueer ultimo 2018 de werking van de risico-governance;
- Zorg voor periodiek overleg inzake Pension Fund Governance tussen de desbetreffende toezichthoudende bestuurders (NUB), de uitvoerende bestuurders en het bestuursbureau.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Functioneren Bestuur

#### *Norm*

Het bestuur dient een goede besturing van het RPF te realiseren.

Individuele bestuursleden en de bestuursleden gezamenlijk dienen geschikt te zijn voor het uitoefenen van hun functie. Het bestuur dient opgewassen te zijn tegen de inhoudelijke en organisatorische complexiteit van het fonds. De countervailing power van het bestuur jegens de professionele uitvoerders dient effectief te zijn.

De tijdigheid en kwaliteit van de voorbereiding van bestuursvergaderingen door het bestuursbureau, het verloop van bestuursvergaderingen en de afweging / kwaliteit van de besluitvorming is effectief. De vastlegging van de dialoog in het bestuur, de afweging en de besluitvorming is aantoonbaar. De follow-up van de besluitvorming is aantoonbaar effectief en de stuurvariabelen die het bestuur hanteert passen bij de strategie en het beleid van het fonds. De informatievoorziening sluit goed aan op de stuurvariabelen. De commissiestructuur sluit aan op de besturingsfilosofie van het fonds.

#### *Bevindingen*

Het (UB) vergadert minimaal iedere maand, het (AB) en het NUB minimaal ieder kwartaal. De vergaderkalender van het AB en het NUB wordt jaarlijks bepaald en uitgevoerd.

Zowel het UB, het NUB als het AB stellen notulen op en wisselen die uit voor maximale transparantie. De aantoonbare vastlegging van bestuursbesluiten, inclusief onderbouwingen en afwegingen is verbeterd.

De voorbereiding van de agenda en de inhoud van de bestuursvergaderingen is verbeterd. Een week voorafgaand aan de bestuursvergadering is het vergaderdossier op OurMeeting beschikbaar. De vergaderdossiers zijn omvangrijk en vragen veel tijd, ter voorbereiding van de vergadering. Ter voorkoming van 'information overload' wordt er gewerkt met voorloopnotities.

Op woensdag 29 november 2017 heeft de zelfevaluatiebijeenkomst van het AB plaatsgevonden. Daarin is geconstateerd dat in een half jaar tijd veel is geïmplementeerd en het proces van governance-verandering goed op koers ligt.

Het NUB is tevreden met de toegevoegde waarde van de ARC en BBC.

#### *Aanbevelingen*

- Onderscheidt de agendavoering van het NUB en AB duidelijker van elkaar;
- Richt adequate processen in voor de tijdige opvolging respectievelijk (her)benoeming van (uitvoerend en niet-uitvoerend) bestuurders;
- Besteedt vanuit oogpunt van effectiviteit aandacht aan de formulering en vastlegging van besluitvorming in het AB en het NUB.

Investeer in communicatie, in communicatie tussen bestuurders onderling zowel als in communicatie van RPF met stakeholders; richt de nieuwe NUB-rol van persoonlijke beoordeling van het UB in.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Beleid van het bestuur

#### *Norm*

De doelstellingen en beleidsuitgangspunten van het fonds zijn met sociale partners afgestemd en vastgelegd. Het fonds heeft een daarbij aansluitende, heldere en consistente missie, visie en strategie vastgelegd.

De risicohouding is afgestemd met het Verantwoordingsorgaan.

Het beleid sluit aan bij de strategie, de risicobereidheid en de financiële positie van het fonds.

Het beleid wordt periodiek herijkt.

De communicatie geeft een helder inzicht in het bestuursbeleid.

#### *Bevindingen*

In de afgelopen twee jaren is door het UB en vertegenwoordigers van het NUB diverse malen gesproken met de sociale partners (tezamen met het Verantwoordingsorgaan) over de doelstellingen en het beleid van het fonds. Personele wisselingen bij de werkgever noodzaakten tot verhoogde inzet.

In een eerder stadium (bij de laatste wijziging van de pensioenregeling, de overgang naar CDC) is overleg geweest met het Verantwoordingsorgaan over de vaststelling van de risicohouding. De risicohouding is in dit overleg op basis van een ALM-studie ook kwantitatief getoetst. Als vertrekpunt dienden de ALM-uitgangspunten (o.a. pensioenresultaat en ambitie) die voor de PR2014 zijn gedefinieerd. Na de afstemming met het verantwoordingsorgaan is de risicohouding door het bestuur vastgesteld. De voor het fonds vastgestelde risicohouding is vertaald naar een aantal parameters waarmee deze risicohouding getypeerd wordt. Voor de uitvoering van het balansbeheer zijn deze parameters bepalend, waardoor het balansbeheer één op één gekoppeld is aan de risicohouding. Verder is veel aandacht besteed aan de herijking van de missie en visie. Door middel van periodiek intensief overleg in een werkgroep van UB en NUB is een nieuwe missie en visie gedefinieerd, die door het bestuur is vastgesteld en aan het Verantwoordingsorgaan is medegedeeld. Tevens is in deze werkgroep een aanpak vastgesteld om de missie en visie te vertalen naar een passende strategie. De formulering van de strategische doelstellingen is daarna door het UB ter hand genomen en de doelstellingen zijn door het bestuur geaccordeerd.

Door het fonds wordt via de website, in het bestuursverslag en *Regie* over (delen) van het beleid gecommuniceerd met o.a. de (oud)-deelnemers in de pensioenregeling. Nu door invoering van de CDC-regeling de risico's voortvloeiende uit de pensioenregeling ook bij deze groep neerslaan is dit nog des te meer van belang.

#### *Aanbevelingen*

- Blijf in constructief overleg met sociale partners om doelstelling en beleidsuitgangspunten met elkaar af te stemmen;
- Onderzoek welke beleidsopties voor de (oud)-deelnemers tot de best-mogelijke pensioenresultaten leiden bij wijzigingen op stelselniveau;
- Maak de beleidscyclus compleet door expliciet aansluiting te realiseren tussen de strategische doelstellingen, de beleidsplannen en de sturingsinformatie;
- Ga na in hoeverre de communicatie aan (oud)-deelnemers een helder inzicht geeft in het bestuursbeleid en de resultaten daarvan.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Algemene gang van zaken

#### *Norm*

Het intern toezicht beoordeelt of de algemene gang van zaken in het fonds voldoet aan de eisen van een beheerste en integere bedrijfsvoering. Het fonds heeft een duidelijke en adequate organisatiestructuur met eenduidige rapportagelijnen, met duidelijk verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hiertoe behoort ook een adequate vastlegging van rechten en verplichtingen.

Het fonds beschikt over een adequaat systeem van informatievoorziening en communicatie. Het fonds heeft procedures om zeker te stellen dat het te allen tijde in overeenstemming handelt met geldende externe en interne regelgeving (compliance).

#### *Bevindingen*

Met de overgang naar het nieuwe bestuursmodel is er in 2017 veel gedaan aan de organisatiestructuur. Er zijn duidelijke keuzes gemaakt over de rapportagelijnen en er is training gevolgd voor een adequate invulling van de verschillende rollen. Dit zal de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten goede komen. Daarmee is het bestuur in staat om een beheerste en integere bedrijfsvoering te bewaken. De fondsdocumentatie is op orde gebracht in lijn met het vernieuwde bestuursmodel. E valuatie van de nieuwe commissiestructuur is eind 2018 aan de orde. Er is binnen het fonds veel detailinformatie beschikbaar. De balans tussen managementrapportages en strategische beleidsstukken verdient aandacht. Het fonds heeft verschillende procedures geïmplementeerd die bijdragen aan het voldoen aan interne en externe regelgeving. De afweging tussen 'waarom', 'wat' en 'hoe' is hierbij voortdurend van belang. Het fonds heeft procedures om zeker te stellen dat het te allen tijde in overeenstemming handelt met geldende externe en interne regelgeving (compliance).

#### *Aanbevelingen*

- Voer een evaluatie van de commissiestructuur en de werking en doelstellingen voor iedere commissie uit vóór eind 2018;
- Voer een kritische evaluatie binnen het bestuur uit naar het doelmatiger maken van managementinformatie;
- Organiseer een overlegmoment binnen het NUB waarin wordt nagegaan of we voldoende procedures hebben om zeker te stellen dat het fonds te allen tijde in overeenstemming handelt met geldende externe en interne regelgeving (compliance).

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Risicobeheersing

#### *Norm*

Het bestuur zorgt voor een effectieve inrichting en werking van het integrale risicomanagement. Het bestuur houdt expliciet rekening met risico's en risicobeheersing bij het bepalen van het beleid en haar besluitvorming. Een cultuur waarin risicobewustzijn vanzelfsprekend is wordt bevorderd.

Een effectieve risicobeheersing betekent een systematische risico-inventarisatie van het totale risicospectrum van het fonds. Bruto risico's die het fonds loopt worden onderscheiden, inclusief de beoordeling of die risico's passen in de risicobereidheid van het fonds. Indien en voor zover nodig worden beheersmaatregelen getroffen om die bruto-risico's te mitigeren en in te passen binnen de risicobereidheid van het fonds. Monitoring op basis van rapportages van de ontwikkeling van de risico's, van de effectieve werking van de getroffen beheersmaatregelen, alsmede periodieke herijking van de risicobereidheid, de risico-inventarisatie en risicobeheersing vindt plaats.

#### *Bevindingen*

Het NUB heeft beoordeeld of de risicobeheersing van het fonds op orde is.

Vanaf 15 november 2017 is een risicomanager (2<sup>e</sup> lijn) in dienst getreden van het fonds.

In 2017 is met ondersteuning van PwC gewerkt aan het organiseren van de risicomanagement functie. Het IRM (Integraal Risico Management) beleid is verder uitgewerkt en de IRM processen worden uitgeschreven.

Er is een aanzet gemaakt voor een risicoregister in lijn met Risicomaat, waarin risico-events kunnen worden vastgelegd.

De countervailing power richting 1<sup>e</sup> lijn is opgepakt en vanaf juli 2017 zichtbaar in bestuursdossiers.

De risicomanager woont actief vergaderingen bij van UB, NUB, AB en de ARC. De risicomanager maakt deel uit van het bestuursbureau, met een rapportagelijn naar de onafhankelijk voorzitter.

De risico governance van het fonds is beschreven en besproken in het bestuur.

Het bestuur heeft ervoor gekozen om voor de risico governance van het fonds het 3 Lines of Defence (3LoD) model te ontwikkelen.

Er wordt ook gebruik gemaakt van de bij de uitvoerders aanwezige risicobeheersingsmaatregelen, die vaak ook met het 3LoD model werken. Het AB is eindverantwoordelijk voor het IRM bij het fonds. De ARC houdt toezicht op de risicobeheersing.

Het NUB constateert dat de 1<sup>e</sup> lijn (UB + bestuursbureau) het eigenaarschap van risico's goed oppakt. De doorlopende bespreking van risico's tijdens bestuursvergadering verdient nog aandacht.

De effectiviteit van de risicorapportage is in 2017 verbeterd; voor 2018 is verdere verbetering nodig. De uiteindelijke werking en effectiviteit van de ingezette verbetering van de risicobeheersing kan pas in 2018 beoordeeld worden.

Het IRM-document geeft een systematische risico-inventarisatie over het totale risicospectrum van het fonds. Behandeling van het document staat jaarlijks op de vergaderkalender van het AB, BBC, en ARC. Dit maakt dat de bespreking van risico's periodiek terugkomt in de verschillende geleidingen van het fonds. Uit het document blijkt ook dat de beheersmaatregelen van de risico's op orde zijn en de netto risico's binnen de risicobereidheid van het fonds vallen.

#### *Aanbevelingen*

- Agendeer periodiek voor het AB en het UB een rapportage van de ontwikkeling van risico's en de effectiviteit van beheersmaatregelen (dit zorgt er ook voor dat er ruimte is om oog te houden voor nieuwe risico's die kunnen ontstaan buiten de kaders van het integrale risicomanagement raamwerk);
- Voeg de risicobereidheid van het fonds, toe aan de strategie. Ga door op de ingeslagen weg met de implementatie van het 3LoDmodel.



## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Evenwichtige belangenafweging

#### *Norm*

Het bestuur benoemt de belangen van de verschillende belanghebbenden en kwantificeert deze waar mogelijk.

Het bestuur vraagt advies aan het Verantwoordingsorgaan over de onderwerpen die adviesplichtig zijn, alvorens definitief te besluiten.

Het bestuur volgt in de besluitvorming de governance regels van het fonds alsmede de beleidsregels zoals opgenomen in de ABTN.

Het bestuur heeft ieder besluit gemotiveerd onderbouwd met betrekking tot evenwichtige belangenafweging.

#### *Bevindingen*

Het NUB heeft een inventarisatie gemaakt van de bestuursnotulen en aanverwante notities. Hierbij is een inhoudelijke beoordeling gemaakt of, daar waar de vraag naar evenwichtige belangenafweging aan de orde is, deze in de besluitvorming duidelijk naar voren komt en in lijn is met de gestelde normering. Om een beter inzicht te krijgen in de procesgang is ook aan het UB in voorkomende gevallen verdere verheldering gevraagd. Er wordt gewerkt met een voorlooptnotitie, waarin de evenwichtige belangenafweging als onderdeel van het te nemen besluit wordt toegelicht en de effecten dus transparant meegenomen kunnen worden in de besluitvorming.

*Premievaststelling 2018:* Bij het vaststellen van de pensioenpremie voor 2018 zijn expliciet de belangen en impact per deelnemersgroep benoemd. Het staande beleid voor het vaststellen van de premie is gevolgd. Bij de premievaststelling 2018 heeft het bestuur een evenwichtige belangenafweging gemaakt.

Alvorens definitief de premie vast te stellen is een positief advies van het Verantwoordingsorgaan verkregen.

*Verhoging pensioenrichtleeftijd naar 68 jaar:* Vooruitlopend op een besluit van de sociale partners om de pensioenrichtleeftijd te verhogen naar 68 jaar, heeft het bestuur, in de vergadering van juni 2017 het principebesluit genomen om de pensioenrichtleeftijd naar 68 jaar te verhogen en hiervoor alle voorbereidingen te treffen. Uitgangspunt voor de overgang is een actuariel neutrale conversie van de bestaande pensioenaanspraken en de individuele mogelijkheid om deze aanspraken actuariel neutraal terug te zetten naar de oorspronkelijke leeftijd/pensioeningangsdatum. Qua proces heeft er overleg plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de werkgever, vakbonden en het Verantwoordingsorgaan.

Het daadwerkelijke besluit tot verhoging is in december 2017 genomen bij de premievaststelling. Hier heeft het bestuur het besluit van de sociale partners (werkgever en vakbonden) om de pensioenrichtleeftijd naar 68 jaar te verhogen geaccepteerd. Het besluit is in lijn met de governance en beleidsregels van het fonds.

*Vaststelling ABTN:* Hoewel de vaststelling van het ABTN doorgaans vraagt om een evenwichtige belangenafweging, betrof het hier enkel het aanpassen van het ABTN aan het nieuwe bestuursmodel (opvolging en logisch gevolg van een eerder genomen bestuursbesluit).

#### *Aanbevelingen*

- Bespreek aan de bestuurlijke tafel meer expliciet de kwalitatieve en zo mogelijk de kwantitatieve impact voor de verschillende belanghebbenden en betrek deze meer expliciet in de besluitvorming;
- Continueer de voorlooptnotitie als vorm.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Transparante en begrijpelijke communicatie

#### *Norm*

Het bestuur is transparant over zijn beleid en betreft degenen die risico op het fonds lopen tijdig en op een begrijpelijke manier bij de risicohouding van het fonds.

Door het bestuur wordt tijdig en op een begrijpelijke manier gecommuniceerd over de ontwikkelingen binnen het fonds en de gevolgen daarvan voor degenen die risico lopen op het fonds.

Het bestuur meet of de communicatie vanuit het fonds door de geadresseerden wordt begrepen.

#### *Bevindingen*

Om tot haar oordeel te komen, heeft het NUB de communicatie-uitingen van het fonds uitgebreid doorgelopen. Verder heeft het NUB specifiek over het onderwerp 'communicatie' overleg gehad met een afvaardiging van het Verantwoordingsorgaan.

Op voordracht van het UB is het communicatiejaarplan 2016 met een jaar verlengd naar eind 2017, in afwachting van nieuw op te stellen beleid in 2017, en is een overzicht gepresenteerd van geplande activiteiten in 2017. De in dit overzicht vermelde activiteiten zijn in 2017 grotendeels uitgevoerd. Daar waar de activiteiten niet tot uitvoer zijn gebracht is dat gemotiveerd. Halverwege 2017 is het nieuwe communicatiebeleid opgesteld. Het hieruit afgeleide communicatiejaarplan 2018 is ter advisering voorgelegd aan het Verantwoordingsorgaan en goedgekeurd in de bestuursvergadering van november 2017. Hierbij is opgemerkt dat het beleid zich vooral richt op de communicatie met de deelnemers, maar nog niet op de bredere communicatie naar buiten.

De communicatie naar de deelnemers wordt op een gelaagde wijze gedaan; er wordt gebruik gemaakt van Pensioen1-2-3. Dit behelst onder ander het informatieblad *Regie* en de website. De website van het RPF is gemakkelijk bereikbaar en geeft een helder overzicht van de pensioenregeling. Actualiteiten van het fonds worden tijdig gepubliceerd. Beleidsdocumenten zijn eveneens beschikbaar via de website van het fonds. Van een aantal documenten was er echter op verschillende delen van de website verschillende versies aanwezig.

De toegang tot de persoonlijke pensioengegevens en de pensioenplanner is op eenvoudige en veilige wijze mogelijk via DigiD en sinds 2017 ook toegankelijk voor de 'slapers'. Ook is het RPF in 2017 aangesloten op de Berichtenbox als onderdeel van MijnOverheid. In 2017 is een deelnemersenquête gehouden waarvan de resultaten eind 2017 zijn besproken in het bestuur. Dit onderzoek is gepubliceerd op de website van het fonds.

De communicatie over de verhoging van de pensioenrichtleeftijd naar 68 jaar heeft in 2017 plaatsgevonden vanuit de werkgever en vakbonden, vanuit het fonds is hierover nog niet gecommuniceerd.

Door het nieuwe bestuursmodel is er een verhoogde bewustwording en kritischere houding gekomen voor de communicatie tussen NUB, UB, AB, Verantwoordingsorgaan en de werkgever. Deze verandering is duidelijk geworden in de onderlinge communicatie en in de bestuurlijke documenten, die verder zijn aangescherpt en zijn afgestemd op de nieuwe rolverdeling.

Vanuit het Verantwoordingsorgaan is de wens geuit om de te adviseren of te besluiten documenten eerder aan hen te doen toekomen. Het UB heeft op tijdige en zorgvuldige wijze uitvoering gegeven aan het opstellen van het communicatiejaarplan 2018 en de actualisatie van het communicatiebeleid. Het fonds is voldoet aan de wettelijke eisen omtrent communicatie en is constant bezig om de transparantie over het gevoerde beleid verder te verbeteren.

De website van het RPF informeert goed en volledig over de pensioenregeling; het NUB is van mening dat er op een begrijpelijke manier gecommuniceerd is in 2017 over de ontwikkelingen bij het fonds. Dit blijkt onder andere uit de communicatie over het herstelplan en het nieuwe bestuursmodel.

#### *Aanbevelingen*

- Maak in de communicatie meer expliciet wat de voordelen voor de deelnemer zijn van een actieve beleggingsstijl en een complex balansbeheer;

Verslag Intern Toezicht 2017  
Vertrouwelijk

- Plaats het onderwerp communicatie prominenter op de bestuursagenda;
- Gezien de groei van de groep slapers zou deze naar de toekomst kijkend wat specifiek in de communicatie kunnen worden meegenomen.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Naleving Code Pensioenfondsen

#### *Norm*

Het bestuur past de normen uit de Code Pensioenfondsen toe ('Comply').

Bij een weloverwogen en reproduceerbaar besluit van het bestuur om van een bepaalde norm af te wijken wordt deze afwijkende keuze opgenomen in het bestuursverslag ('volgens het principe 'Pas toe of Leg uit').

Het bestuur legt aan het NUB in het bestuursverslag verantwoording af over de naleving van de Code Pensioenfondsen.

#### *Bevindingen*

In het bestuursverslag van 2016 is een paragraaf opgenomen waarin het bestuur verantwoording aflegt over het toepassen van de Code Pensioenfondsen en waarin is benoemd op welke punten het fonds niet aan de normen van de Code voldeed. Dit betrof één punt (diversiteitsbeleid). Dit punt is middels met het aantreden van twee bestuurders jonger dan 40 jaar afgerond.

In 2017 heeft het UB, middels een rapportage en tijdens de NUB vergadering van september 2017 verantwoording afgelegd aan het NUB over de naleving van de Code Pensioenfondsen. Zij heeft het NUB voorzien van een geactualiseerd overzicht. Hierbij heeft het UB inzichtelijk gemaakt:

- Welke onderdelen uit de Code Pensioenfondsen van toepassing zijn op het fonds. Hierbij rekening houdende met de inwerkingtreding in 2017 van het nieuwe bestuursmodel;
- Of het fonds op deze onderdelen compliant is aan de Code Pensioenfondsen, en op basis van welke argumentatie.

Tijdens deze vergadering heeft het NUB getoetst of het fonds voldoet aan de normen van de Code Pensioenfondsen. Dit is op alle onderdelen het geval m.u.v. onderdeel 39 (het bestuur beoordeelt ten minste eenmaal per vier jaar het functioneren van de accountant en actuaris). Het NUB heeft geconstateerd dat dit onderdeel niet is ingevuld. Daarnaast heeft het NUB zich een beeld gevormd van de werkwijze en argumentatie waarop het UB dit heeft vastgesteld, de status van de aanbevelingen n.a.v. de verslaglegging in het bestuursverslag 2016 en heeft zij enkele aanbevelingen geformuleerd. Tevens is besloten de Code Pensioenfondsen in de eerste helft van 2018 weer te agenderen.

Door de externe accountant is aangegeven dat het aanbeveling verdient om de Code Pensioenfondsen explicieter te betrekken in de besluitvormingsprocessen waar de Code Pensioenfondsen een rol speelt en dit mee te nemen in de verantwoording van het bestuur in het bestuursverslag. Om deze toetsing te expliciteren wordt gewerkt met een voorloopnotitie, waarin de relatie tussen het te nemen besluit en de Code Pensioenfondsen expliciet wordt toegelicht en de effecten dus transparant meegenomen worden in de besluitvorming.

Met uitzondering van het hierboven vermelde punt voldoet het fonds aan de normen van de Code Pensioenfondsen. Verantwoording aan het NUB en in het bestuursverslag 2016 heeft plaatsgevonden. In het bestuursverslag 2016 is op duidelijke wijze aangegeven aan welke norm in 2016 het fonds nog niet voldeed en aan welke norm ten opzichte van het jaar 2015 inmiddels wel is voldaan.

In 2017 is de toelichting door het bestuur op de normen aangescherpt en daarmee verbeterd. Mede in het licht van het nieuwe bestuursmodel is in de NUB-vergadering van september 2017 besloten om de toelichting op een aantal van deze normen, met name qua 'werking', aan te scherpen.

Om de toetsing aan de Code Pensioenfondsen in de besluitvorming te expliciteren wordt sinds ultimo 2017 gewerkt met een voorloopnotitie. Dit gebeurt echter nog niet bij alle bestuursdocumenten waarover een besluit moet worden genomen.

*Aanbevelingen*

- Betrek bij elk bestuursbesluit expliciet voorzetting van de ingezette ontwikkeling en de Code Pensioenfondsen;
- Neem conform advies van externe accountant bovenstaand punt mee in de verantwoording van het bestuur in het bestuursverslag;
- Scherp mede in het licht van het nieuwe bestuursmodel de toelichting op de normen, met name qua 'werking', aan.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Cultuur en gedrag

#### *Norm*

Ten aanzien van cultuur en gedrag zijn de volgende begrippen leidend:

- Onafhankelijk : als bestuurder staan de belangen van het fonds voorop; |  
Verantwoordelijk : het bestuur borgt de belangen van deelnemers bij het fonds;  
Professioneel : actuele kennis en vaardigheden, van kwalitatief hoogwaardig niveau;  
Open : opinies en argumentatie worden gewisseld zonder terughoudendheid.

#### *Bevindingen*

Om tot haar oordeel op dit onderwerp te komen heeft het NUB de bevindingen van de zelfevaluatie bestudeerd en deze getoetst aan de bovenstaande normen.

Concreet gaat het dan om de volgende punten:

- Bewaking van het functioneren van het bestuur en van een evenwichtige belangenafweging. Verantwoording door het bestuur aan het Verantwoordingsorgaan;
- Borging van cultuur door aandacht bespreking in een zelfevaluatie.

Voorts heeft het NUB bekeken in welke mate het bestuur actief aandacht heeft besteed aan de impact van boardroom dynamics.

Tijdens de zelfevaluatie zijn de bovenstaande normen in directe en indirecte zin besproken. We kunnen concluderen dat ten aanzien van alle normen zowel cultuur als gedrag zich positief verhouden tot de norm. Behoud van aandacht voor deze cultuur- en gedragsthema's is een verantwoordelijkheid die primair bij de voorzitter ligt. In de loop van 2017 heeft dit in voorbereidingen en nabesprekingen van vergaderingen steeds aandacht gekregen.

De wijze waarop het bestuur heeft gehandeld bij de vaststelling van de premie 2018 is een voorbeeld van 'normcomform' handelen. Datzelfde geldt ook voor de bespreking van de omschrijving van de functie van een risicomanager en het aanstellingsproces.

- Verantwoording door het bestuur aan het Verantwoordingsorgaan; vindt jaarlijks integraal plaats en komt themagewijze in vergaderingen met het Verantwoordingsorgaan aan de orde;
- Borging van cultuur door bespreking in een zelfevaluatie; vindt jaarlijks plaats.

Naast de evaluatie heeft het bestuur ook aandacht besteed aan boardroom dynamics. In een eerste verkenning is vooral aandacht besteed aan de variatie van 'denkstijlen' in het bestuur. Doel van de bespreking was de bevordering van het onderlinge begrip.

#### *Aanbevelingen*

- Maak cultuur en gedrag onderwerp van bespreking bij volgende zelfevaluaties bestuur;
- Zet de ontwikkeling van boardroom dynamics van het bestuur voort met een verdieping in 2018;
- Maak cultuur en gedrag onderwerp van het jaarlijkse gesprek tussen voorzitter-bestuurslid.

## Bevindingen Toezichtsgebieden 2017

### Opvolging eerdere aanbevelingen toezicht

#### *Norm*

Het fonds neemt de aanbevelingen van het toezicht over of besluit gemotiveerd en transparant om dit niet te doen.

Overgenomen aanbevelingen worden in een plan van aanpak opgenomen.

De opvolging wordt door het UB regelmatig gerapporteerd in de bestuursvergaderingen.

#### *Bevindingen*

De visitatiecommissie heeft over het eerste halfjaar 2017 invulling gegeven aan het intern toezicht. Het NUB heeft geconstateerd dat het bestuur alle gedane aanbevelingen van de visitatiecommissie heeft overgenomen en de bijbehorende plannen van aanpak heeft vastgesteld. Over de voortgang van de realisatie heeft het uitvoerend bestuur in de bestuursvergaderingen gerapporteerd en de benodigde beleidsvoorstellen gedaan.

De onderstaande aanbevelingen voortvloeiend uit dit toezicht zijn uitgevoerd:

- Invulling referentiekader zelfstandig voortbestaan;
- Opnemen in de notulen van de lijst met vergaderstukken en beleidsvoorstellen. Deze worden vergezeld van een beoordeling door het UB van een evenwichtige belangenafweging. Het verdient aanbeveling om de motivatie van het bestuur bij de evenwichtige belangenafweging nog vast te leggen in de notulen;
- Evaluatie met een externe deskundige van het integrale risicomanagement;
- Zelfevaluatie van het bestuur onder leiding van een externe deskundige. Het verslag en eventuele vervolgacties moeten nog worden vastgesteld;
- Evaluatie van de relatie met het Verantwoordingsorgaan. Het informeel overleg met het Verantwoordingsorgaan is gestructureerd. De verdere vormgeving van de relatie met het Verantwoordingsorgaan heeft de aandacht van het bestuur.

De volgende aanbevelingen die nog niet (volledig) zijn opgevolgd behoeven nog aandacht van het bestuur:

- Wat betreft de aard van de beleggingen (de beleggingsstructuur) is het van belang deze, vergeleken met andere fondsen redelijk complexe structuur, periodiek te evalueren en daarbij ook de argumentatie en randvoorwaarden in beeld te brengen. Tevens is het gewenst hierover met de deelnemers te communiceren;
- Rapportages van Syntrus inzake niet-financiële risico's Rabo-specifiek laten maken.

Uit hoofde van het jaarwerk zijn door de accountant en de actuaris eveneens aanbevelingen gedaan. Deze zijn in de loop van 2017 opgepakt en uitgevoerd. Van twee punten (kostenopslagen en correctiefactoren sterfte) zijn nog acties doorgeschoven naar de toekomst.

Wij zijn van oordeel dat het bestuur op adequate wijze heeft gereageerd op de gedane aanbevelingen. Het bestuur heeft hierin terecht veel energie gestoken en hiermee de governance en de uitvoering van de pensioenregeling naar een hoger en meer professioneel niveau getild. Dit neemt niet weg dat er nog wel aanbevelingen liggen die ook in 2018 de aandacht van het bestuur behoeven

#### *Aanbevelingen*

- Agendeer het conceptverslag zelfevaluatie bestuur en stel eventuele vervolgacties vast;
- Laat rapportages Syntrus inzake niet-financiële risico's Rabo-specifiek maken;
- Onderzoek wat de juiste basis is voor vaststelling van de kostenopslagen m.n. ook voor de kostenopslag in de voorziening;
- Ga na of correctiefactoren sterfte van de netto-regeling in het kader van level playing field acceptabel zijn;

Verslag Intern Toezicht 2017  
Vertrouwelijk

- Integreer de aanbevelingen uit de verschillende bronnen in een rapportage, die periodiek op strategisch niveau in de bestuursvergadering wordt besproken. Dit bevordert de samenhang en het overzicht. Laat hierbij de risicomanager een opinie geven over de kwaliteit en accuraatheid van opvolging van de aanbevelingen.