

Rapport visitatie Stichting Pensioenfonds van de KAS BANK 2021

25 april 2022

Ingevolge de statuten van Stichting Pensioenfonds van de KAS BANK (hierna: het fonds) is het intern toezicht bij het fonds ingericht door middel van een visitatiecommissie. De visitatiecommissie brengt een rapport van bevindingen uit aan het bestuur en verantwoordt zich over de uitvoering van haar taken aan het verantwoordingsorgaan. Dit rapport is als volgt opgebouwd:

1. Algemene conclusie
2. Verantwoording
3. Bevindingen en aanbevelingen

1. Algemene conclusie

De visitatiecommissie constateert dat het fonds er goed voor staat en goed wordt bestuurd. De visitatiecommissie heeft geen grote zorgen. Wel heeft de visitatiecommissie één duidelijke aanbeveling inzake de toekomst van het pensioenfonds. De visitatiecommissie adviseert om meer aandacht te besteden aan het explicieter in kaart brengen en uitwerken van de mogelijke scenario's/mogelijkheden, inclusief criteria, weging van criteria, mogelijke belemmeringen en risico's. Tevens adviseert de commissie om de te nemen besluiten en de te maken keuzes uitgebreid en toetsbaar te onderbouwen. Het nemen van regie op dit dossier en het betrekken van het verantwoordingsorgaan hierbij, zal zich naar de mening van de visitatiecommissie uitbetalen in reductie van risico's, meer wendbaarheid en meer draagvlak voor te nemen besluiten inzake de toekomst. Tot slot is het hierdoor mogelijk om duidelijk en onderbouwd verantwoording af te leggen over al dan niet gemaakte keuzes.

2. Verantwoording

Het fonds hanteert het paritair bestuursmodel. Het intern toezicht bij het fonds is ingericht door middel van het aanstellen van een visitatiecommissie. De visitatiecommissie bestaat uit Lucie Duynstee (voorzitter), Mechteld Hendriks en Anne Wensink.

De wettelijke taakopdracht voor de visitatiecommissie is toezicht houden op het bestuursbeleid en de algemene gang van zaken in het pensioenfonds. Daarnaast ziet de visitatiecommissie ten minste toe op adequate risicobeheersing en evenwichtige belangenafweging door het bestuur. De visitatiecommissie betreft de Code Pensioenfonds bij zijn taak, alsmede de Code van de Vereniging Intern Toezicht Pensioensector.

De visitatiecommissie heeft met het bestuur en de sleutelfunctiehouders gesproken. De visitatiecommissie spreekt tenminste tweemaal per jaar met het verantwoordingsorgaan, waarbij in ieder geval verantwoording door de visitatiecommissie wordt afgelegd over de uitvoering van de taken. Naast deze gesprekken, baseert het intern toezicht zich op relevante documentatie. De visitatiecommissie kan middels een digitale vergadertool (iBabs) alle vergaderstukken en fondsdocumenten inzien.

In 2021 heeft de visitatiecommissie haar werkwijze geëvalueerd. Uit deze evaluatie is naar voren gekomen dat de rapportering van de commissie en de daarbij behorende aanbevelingen effectiever kunnen. De conclusie van onze evaluatie is besproken met het bestuur en het

verantwoordingsorgaan. Naar aanleiding hiervan heeft de visitatiecommissie de rapportage herzien. Aan de hand van de opvolging van de aanbevelingen uit dit rapport zal de commissie volgend jaar opnieuw de effectiviteit van de aanbevelingen toetsen.

3. Bevindingen en aanbevelingen

Hieronder worden de bevindingen toegelicht aan de hand van een normenkader waarin de verschillende onderwerpen en beleidsterreinen aan bod komen.

a) Algemeen

Norm: Het bestuur van het fonds geeft zo goed mogelijk uitvoering aan de pensioenregeling. Daartoe zijn de doelstellingen van het fonds en de gehanteerde uitgangspunten (in overleg met andere organen) vastgesteld. Tevens heeft het bestuur een visie op een toekomstbestendige uitvoering. Het beleid van het bestuur en de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen zijn voldoende kenbaar.

De visitatiecommissie constateert dat er strategische kaders zijn gesteld, strategische doelstellingen zijn geformuleerd en het bestuur van het fonds op goede en beheerste wijze uitvoering geeft aan de pensioenregeling.

Het bestuur heeft in 2021 twee strategiedagen gehouden waarbij uitgebreid is gesproken over de toekomst van het fonds. Dit is nodig omdat er geen nieuwe deelnemers meer toetreden en het niet duidelijk is of en wanneer het fonds daadwerkelijk een gesloten fonds wordt. Duidelijk is in ieder geval dat het aantal deelnemers terugloopt en er een nieuw pensioenstelsel komt en het fonds zich moet voorbereiden op de toekomst (hoe toekomstbestendig is het fonds en op welke manier bereidt het fonds zich voor op het nieuwe pensioenstelsel?). Tijdens de strategiedagen laat het bestuur zich ondersteunen door een externe adviseur, hetgeen de visitatiecommissie toejuicht.

De visitatiecommissie ziet dat tijdens deze strategiedagen de diverse scenario's zijn benoemd en ook dat er een beslisboom is gemaakt. Wat de visitatiecommissie mist is op basis van welke criteria bepaalde scenario's al dan niet worden uitgesloten of juist wel mogelijk worden geacht. De visitatiecommissie adviseert nadrukkelijk om hier een start mee te maken: maak meer expliciet wat wat voor het bestuur belangrijk is, op basis van welke elementen dit besloten wordt, welke voorwaarden hierbij gelden, welke afhankelijkheden en risico's hierbij spelen en op basis van welke triggers er actie moet worden genomen/scenario's tot leven komen. Besluiten van het bestuur om scenario's wel of niet nader uit te werken, kunnen vervolgens adequaat en toetsbaar worden onderbouwd.

Tijdens de gesprekken met de diverse bestuursleden heeft de visitatiecommissie hierover uitgebreid gesproken. De visitatiecommissie constateert dat tijdens deze gesprekken blijkt dat genoemde punten wel degelijk in de hoofden van de bestuursleden zitten, maar de visitatiecommissie constateert ook dat hier op onderdelen net wat verschillend over wordt gedacht. Met betrekking tot de toekomstdiscussie kan veel voorbereidend werk worden gedaan (expliciteren en formuleren van criteria, triggers, etc) zodat het fonds klaar staat en wendbaar is op het moment dat dit nodig is. Voorkomen moet worden dat er op een zeker moment mogelijkheden afvallen omdat het fonds nog niet klaar staat en de discussie nog gestart moet worden.

Aanbeveling

Neem regie in het dossier toekomst: start met het formuleren van mogelijke scenario's vanuit een brede blik, leg vast welke criteria het bestuur hanteert bij afwegingen inzake deze scenario's en formuleer zogenoemde triggers. Gebruik dit als basis voor een projectplan en/of een (levend) verantwoordingsdocument inzake het gevolgde pad: welke mogelijkheden zijn onderzocht en welke besluiten zijn op welke gronden in dit kader genomen. Draag dus zorg voor uitgebreide onderbouwing van besluiten en gemaakte keuzes. Toets ook periodiek de strategische doelstellingen aan de hand van de ontwikkelingen in het dossier toekomst.

b) Governance

Norm: Het bestuursmodel is passend voor het fonds en functioneert. Hierbij is de structuur van het fonds zodanig dat goede besturing bij voortduring is geborgd. Voorts zijn de individuele bestuursleden en het bestuur als geheel voldoende geschikt, wordt er rekening gehouden met diversiteit en is er sprake te van een duidelijke verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De visitatiecommissie constateert dat er sprake is van een professioneel bestuur. Vanwege verloop bij de sponsor is er naar verhouding sprake van veel bestuursleden zonder dienstbetrekking bij de sponsor. Dit gaat niet ten koste van de kwaliteit van het bestuur (sterker nog: hiermee ontstaat meer een blik van buiten). De visitatiecommissie heeft waardering voor de inzet van alle bestuurders. De ondersteuning van het bestuur wordt ieder jaar beter.

De visitatiecommissie meent dat de commissiestructuur werkt, maar is van mening dat de verankering van het risicomanagement kan worden verbeterd. Er zijn nu twee sleutelfunctie vervullers risicobeheer, die zijn verdeeld over twee commissies. Wellicht is het effectiever om de financiële commissie nadrukkelijker de risicomanagementfunctie te laten vervullen.

De visitatiecommissie heeft ook gesproken met de sleutelfunctiehouder risicobeheer en constateert dat hier sprake is van het gewenste inhoudelijke niveau. Wel signaleert de visitatiecommissie dat geplande zaken niet altijd worden afgerond. Omdat de beschikbare tijd in lijn is met de beschikbare tijd voor deze functie bij andere pensioenfondsen, denkt de visitatiecommissie dat hier winst kan worden behaald door een herbezinning van de organisatie van het risicomanagement. De visitatiecommissie adviseert om hier aandacht aan te besteden, zodat deze sleutelfunctie meer zichtbaar kan worden en meer toegevoegde waarde krijgt voor het fonds.

Aanbeveling

Geef aandacht aan de zichtbaarheid van de sleutelfunctiehouder risicobeheer en evalueer de organisatie van het risicomanagement. Neem in deze evaluatie de overweging mee om de financiële commissie nadrukkelijker de risicomanagementfunctie te laten vervullen. Bijvoorbeeld door de vergadering te splitsen in een gedeelte financieel en een gedeelte risicomanagement. Bij dit laatste neemt dan de sleutelfunctiehouder risicomanagement als commissielid deel, en sluiten ook beide vervullers aan.

c) Beheerste en integere bedrijfsvoering

Norm: Het bestuur bewaakt de beheerste bedrijfsvoering van het fonds. Het bestuur heeft een visie op de uitvoering van de activiteiten van het pensioenfonds (inclusief een aanvaardbaar niveau van de kosten) en heeft zicht op de keten van uitbesteding. Daarbij is het bestuur in control en worden partijen waar werkzaamheden aan worden uitbesteed op regelmatige basis te geëvalueerd.

De visitatiecommissie ziet dat het bestuur jaarlijks evaluaties houdt van uitbestedingspartijen. De visitatiecommissie meent dat het bestuur een visie heeft op de uitvoering van activiteiten en zicht heeft op de keten van uitbesteding.

Met betrekking tot deze norm constateert de visitatiecommissie dat er sprake is van een beheerste en integere bedrijfsvoering voor wat betreft de 'reguliere' gang van zaken. Met betrekking tot het dossier 'toekomst' meent de visitatiecommissie dat het bestuur hier een start moet maken met het in kaart brengen van scenario's (zie norm 'Algemeen').

Aanbeveling

Geen nadere aanbeveling.

d) Financiële opzet

Norm: Het fonds heeft een deugdelijke financiële opzet. De financiële opzet is zodanig dat de pensioenregeling ook op de lange termijn kan worden waargemaakt.

De financiële opzet van het fonds is deugdelijk. De pensioenuitvoeringskosten per deelnemer zijn niet laag. Door verschillende oorzaken zullen de kosten per deelnemer stijgen (denk aan het afnemend aantal deelnemers, benodigde aanvullende externe advieskosten). Naast een financiële impact schuilt hierin een reputatierisico.

Aanbeveling

Aan te bevelen is om het kostenniveau als element te betrekken in het toekomstdossier.

e) Besluitvorming en evenwichtige belangenafweging

Norm: De vergaderorde is passend en functioneert. Tevens is de besluitvorming afgewogen en transparant en is er sprake van een aantoonbare evenwichtige belangenafweging

De visitatiecommissie is van mening dat besluitvorming weloverwogen plaatsvindt, maar dat vastlegging van de besluiten beter kan. Dit geldt ook voor de vastlegging van evenwichtige belangenafweging: uit de gesprekken blijkt dat hier wel degelijk sprake van is, maar dit is niet altijd terug te lezen in de voorleggers of notulen. Met het oog op het nieuwe pensioenstelsel wordt dit punt nog belangrijker. Daarom adviseert de visitatiecommissie om hier komend jaar werk van te maken en dit vast onderdeel te laten worden van de bestuurlijke cyclus.

Aanbeveling

Laat overwegingen inzake evenwichtige belangenafweging expliciet terugkomen in de voorleggers en notulen.

f) Risicomanagement

Norm: De organisatorische opzet van het risicomanagement is adequaat. In de besluitvorming is zichtbaar dat het bestuur expliciet rekening houdt met de acht door het bestuur vastgestelde beleidsuitgangspunten voor het risicomanagementbeleid. Ook stelt het pensioenfonds de risicohouding na overleg met de sociale partners en in overleg met het verantwoordingsorgaan vast en is de risicohouding consistent verwerkt in de risicobeheersing.

Het bestuur heeft in 2020 de missie, visie en strategie herijkt en in 2021 is het strategische kader verder ingevuld en zijn er strategische doelstellingen geformuleerd. Dit strategisch kader is gebruikt om het risicomanagementbeleid te herzien. Door het herzien van het risicomanagementbeleid staat er een adequaat risicomanagementbeleid met strategische doelstellingen. De organisatie van het risicomanagement is nog in ontwikkeling en nog niet volledig gestructureerd en geformaliseerd. Het fonds heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet en nu is het vooral van belang aandacht te besteden aan de werking.

De werking kan verder ontwikkeld worden door bijvoorbeeld de versterking van de risicomanagementfunctie in de financiële commissie (zie paragraaf 3b) en periodieke rapportages vanuit de sleutelfunctiehouder risicobeheer. In deze rapportage kan de sleutelfunctiehouder bijvoorbeeld zijn uitgevoerde taken omschrijven, risico-opinies en aanbevelingen geven. In het risicomanagementbeleid is opgenomen dat er een risicoparagraaf moet zijn in alle voorleggers voor strategische en impactvolle besluiten. Dit ziet de visitatiecommissie te weinig terug in de werking van het risicomanagement. Ook zou het opstellen en periodiek toetsen van een risicoanalyse voor de beeld- en besluitvorming van bijvoorbeeld het toekomstdossier, de werking van het risicomanagement kunnen bevorderen.

Het (verplichte) proces van de Eigenrisicobeoordeling (ERB) is zorgvuldig doorlopen. De visitatiecommissie onderschrijft de conclusie van het bestuur dat het risicomanagement rond de niet financiële risico's is verbeterd en dat de risicorapportages vanuit de sleutelfunctiehouder nog opgezet moeten worden en de organisatie van het risicomanagement periodiek geëvalueerd moet worden.

De risicohouding afgeleid van de risicobereidheid is een startpunt voor de risicobeheersing. De risicohouding is in 2020 getoetst aan de uitkomsten van het onderzoek risicobereidheid dat in 2020 is uitgevoerd. In 2021 heeft het bestuur het bestuur de risicohouding consistent verwerkt in de risicobeheersing.

Aanbeveling

Besteed aandacht aan de werking van het risicomanagement en overweeg de audit van de werking van het risicomanagement in 2022 uit te voeren in plaats van 2023.

g) Vermogensbeheer en balansmanagement

Norm: De strategie en beleid zijn onderbouwd, actueel en consistent met doelen en uitgangspunten. Het beleggingsbeleid is in overeenstemming met de ambitie van het fonds, de verplichtingen van het fonds en de vastgestelde risicohouding. In dit beleid is expliciet aandacht voor maatschappelijk verantwoord beleggen en het beleid wordt gemonitord.

De visitatiecommissie constateert dat het fonds een actueel en onderbouwd beleggingsbeleid heeft dat wordt gemonitord. De portefeuille is overzichtelijk, de beheersing is gestructureerd. Er is rust en ruimte in de beleggingscommissie om na te denken over ad hoc vraagstukken.

Het fonds is voornemens om de opzet van de beleggingsdocumenten aan te passen en een onderscheid te maken tussen een strategisch beleggingsbeleid en een jaarlijks beleggingsplan. Het plan 2022 zal in de nieuwe opzet worden herschreven. De visitatiecommissie juicht dit toe.

De vermogensbeheerders worden volgens een vaste werkwijze geëvalueerd. Het daarbij gehanteerde normenkader/waarderingsschaal kan worden verduidelijkt. Bij welk niveau voldoet een partij? Wanneer is het onvoldoende, of wanneer wordt geëxcelleerd? De beoordelingen van de volle- en niet-volle leden van de beleggingscommissie wegen gelijkelijk mee. Het is te overwegen om de beoordeling sec aan de volle leden te laten, gehoord hebbende de niet-volle leden.

In lijn met voorgaand punt heeft de beleggingscommissie in haar zelfevaluatie geconcludeerd dat de rolverdeling binnen de commissie nog niet helemaal duidelijk is. Dit beeld is herkenbaar. Het voornemen om tot een verdere formalisering van taken en verantwoordelijkheden te komen is nog niet tot uitvoering gebracht. De visitatiecommissie beveelt aan om dit in 2022 te realiseren. Een overweging daarbij is om in het strategisch beleggingsplan een hoofdstuk op te nemen over de organisatie van het vermogensbeheer.

Het afgelopen jaar is geprobeerd om de terugkoppeling vanuit de beleggingscommissie naar het bestuur te verbeteren. Een suggestie van het bestuur om een aparte rapportage hiervoor op te stellen is nochtans niet overgenomen. De rapportages van de vermogensbeheerders en de bewaarnemer bevatten feitelijke informatie. Een integrale onafhankelijke duiding van deze feiten ontbreekt (Wat is de betekenis van de feiten? Wordt uitgevoerd wat wordt beoogd? Wat zijn de risico's en hoe moeten die worden gewogen? Wat gaat er goed, wat minder goed?). Het is aan te bevelen om een oplegnotitie te (laten) schrijven met een samenvatting en duiding van de onderliggende rapportages. Een dergelijke oplegnotitie is dienstig aan de bespreking in de beleggingscommissie (incl. de totstandkoming van conclusies), en dient tegelijkertijd als vastlegging en informatieverschaffing aan het bestuur.

De beleggingscommissie heeft nagedacht over de mogelijkheid voor de stabilisering van de dekkingsgraad in het kader van mogelijke toekomstscenario's voor het fonds. Dit is relevante informatie die kan worden meegenomen in het toekomstdossier.

Aanbeveling

Verduidelijk de rolverdeling van de betrokkenen in de beleggingscommissie en formaliseer de taken en verantwoordelijkheden. Richt een samenvattende oplegnotitie in voor een integrale onafhankelijke duiding die ingaat op de rapportages van de vermogensbeheerders en de

bewaarnemer. Maak de daaruit volgende conclusie(s) van bestuur en/of beleggingscommissie expliciet, en leg deze vast.

h) Communicatie

Norm: Het bestuur zorgt voor een adequaat communicatiebeleid en monitort de naleving hiervan. Het bestuur communiceert op transparante, begrijpelijke en proactieve manier met alle belanghebbenden over het beleid, de ontwikkelingen bij het fonds en de consequenties daarvan voor de belanghebbenden. Het bestuur meet de effectiviteit van de ingezette communicatiemiddelen periodiek.

De visitatiecommissie constateert dat de communicatiecommissie een communicatiebeleid en een communicatiejaarplan heeft opgesteld.

Vanwege de coronapandemie heeft de jaarvergadering niet fysiek plaatsgevonden, maar digitaal. Hier is positief op gereageerd. De visitatiecommissie heeft hierover gesproken met het bestuur en begrepen dat overwogen wordt om dit vaker op deze wijze vorm te geven. De visitatiecommissie vindt dit een logische en verstandige gedachte.

Afgelopen jaar is veel aandacht besteed aan (het onderhoud van) de website. Omdat de kwaliteit hiervan onder het niveau is dat het bestuur wenst, is gekeken naar andere mogelijkheden. Als gevolg hiervan is besloten om het onderhoud en de inrichting onder te brengen bij AZL. De visitatiecommissie heeft vaker opmerkingen gemaakt over het feit dat op de website zaken lastig vindbaar en niet actueel zijn en is daarom blij met deze stap.

Aanbeveling

Geen nadere aanbeveling.

i) Code Pensioenfondsen

Norm: Het bestuur leeft de normen van de Code Pensioenfondsen na, rapporteert zo nodig over normen of geeft gemotiveerd aan waarom van een norm wordt afgeweken.

De visitatiecommissie constateert dat het bestuur een rapportage heeft opgesteld over de wijze waarop al dan niet voldaan wordt aan de Code Pensioenfondsen.

Aanbeveling

Geen nadere aanbeveling.

j) Opvolging aanbevelingen

Norm: Het bestuur gaat adequaat om met opvolgingen van de aanbevelingen die het bestuur heeft ontvangen van de certificerend actuaris, de accountant, de sleutelfunctiehouders en de visitatiecommissie. Ook geeft het bestuur inzicht in de follow-up van deze aanbevelingen.

De visitatiecommissie constateert dat het bestuur de aanbevelingen van de certificerend actuaris, de accountant, de sleutelfunctiehouders en de visitatiecommissie heeft besproken. Ook de opvolging

van de diverse aanbevelingen is aan de orde geweest in het bestuur, hetgeen de visitatiecommissie positief acht. Wel signaleert de visitatiecommissie dat enkele aanbevelingen (nog) niet zijn opgepakt vanwege organisatorische redenen.

Aanbeveling

Maak de diverse aanbevelingen eerder onderdeel van het bestuurlijk proces en zorg dat hier op een gestructureerde wijze al dan geen opvolging aan wordt gegeven. Het benoemen van eigenaarschap zou hier wellicht aan kunnen bijdragen. De visitatiecommissie adviseert het bestuur blijvend aandacht te houden voor het tijdig oplossen van de aanbevelingen.