

# Rapport visitatie Stichting Pensioenfonds van de KAS BANK 2022

2 mei 2023

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 er in 2022 belangrijke stappen zijn gezet, onder andere voor wat betreft de toekomst van het pensioenfonds. Het bestuur toont veel inzet en maakt werk van het scenariodenken. De visitatiecommissie adviseert om deze lijn door te zetten en gemaakte besluiten onderbouwd vast te leggen.

Naast de discussies die worden gevoerd omtrent de toekomst van het pensioenfonds heeft het bestuur aandacht voor de 'going concern'-situatie. Op beide gebieden (going concern en toekomst) heeft de visitatiecommissie diverse aanbevelingen geformuleerd, waarbij de inrichting en zichtbaarheid van het risicomanagement een belangrijk aandachtspunt is.

De visitatiecommissie concludeert dat het fonds in voldoende mate voldoet aan de gestelde normen (zie hoofdstuk twee), wel zijn er dus verschillende aanbevelingen en verbeterpunten. Deze komen uitgebreider aan bod in onderdeel drie van dit rapport.

## 2. Verantwoording

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

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, de sleutelfunctiehouder risicobeheer, en de sleutelfunctiehouder interne audit gesproken. De visitatiecommissie spreekt ook ten minste 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 2022 heeft de visitatiecommissie haar werkwijze geëvalueerd. Uit deze evaluatie is naar voren gekomen dat de aanpassing van de rapportage de effectiviteit van de commissie heeft verbeterd. De

effectiviteit van de commissie blijft echter wel een aandachtspunt. Aan de hand van de opvolging van de aanbevelingen uit dit rapport zal de commissie volgend jaar opnieuw de effectiviteit 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. De aanbevelingen zijn doorlopend genummerd.

#### 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 beheerste wijze uitvoering geeft aan de pensioenregeling.

Het bestuur heeft in 2022 diverse strategiedagen gehouden waarbij uitgebreid is gesproken over de toekomst van het fonds. Inmiddels is duidelijk dat het pensioenfonds per 1 mei 2023 een gesloten fonds wordt. De visitatiecommissie constateert dat het bestuur in 2022 stappen heeft gemaakt in het uitwerken van diverse scenario's voor de toekomst van het fonds. De visitatiecommissie heeft hier waardering voor.

Nu vaststaat dat het pensioenfonds een gesloten fonds wordt, kan het bestuur nog gericht aan de slag met het dossier toekomst. De visitatiecommissie beveelt het bestuur aan om de ingezette lijn voor wat betreft het scenario-denken door te zetten en op dit gebied volgende stappen te maken. De visitatiecommissie constateert dat de onderbouwing van besluiten en de afwegingen die gemaakt worden voor wat betreft de toekomst van het fonds veel beter worden vastgelegd. De visitatiecommissie gaat er van uit dat dit wordt gecontinueerd. Volgens de visitatiecommissie kan het opzetten van een projectstructuur voor het toekomstdossier (inclusief WTP) hierbij behulpzaam zijn. De visitatiecommissie adviseert het bestuur dit in gang te zetten en vervolgens te komen tot een concrete projectplanning met duidelijke mijlpalen.

Tot slot zou het aanbrengen van een splitsing in de bestuursagenda in een 'going concern'-agenda en een 'toekomst'-agenda kunnen bijdragen aan het op een gestructureerde- en overzichtelijke wijze behandelen van de vraagstukken die horen bij de fase waarin het fonds zich bevindt.

#### Aanbevelingen

- 1) Ga door met het scenario-denken en het nemen van stappen in het toekomstdossier;
- 2) Blijf alle stappen, besluiten, criteria en onderbouwingen vastleggen;
- 3) Maak van het toekomstdossier een project. Zet een projectstructuur op, en maak een concrete planning met mijlpalen;
- 4) Overweeg om de agenda van de bestuursvergadering te splitsen in een 'going concern'-gedeelte en een 'toekomst'-agenda.

## 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.*

Vanwege verloop bij de sponsor zijn er veel bestuursleden zonder dienstbetrekking bij de sponsor (vier van de zes, deze zijn voormalige medewerkers van de werkgever). De visitatiecommissie constateert dat dit zeker niet ten koste gaat van de kwaliteit en de inzet van het bestuur (sterker nog: hiermee ontstaat meer een blik van buiten). De visitatiecommissie heeft waardering voor de inzet van alle bestuurders en de ondersteuning van het bestuur.

Het fonds heeft al enige tijd geen zelfevaluatie gehouden onder begeleiding van een externe deskundige en beveelt aan dit in 2023 wel te doen.

De visitatiecommissie meent dat de commissiestructuur werkt. De splitsing van de financiële commissie in een gedeelte financieel en een gedeelte risicomanagement is dienstig voor de bespreking en zichtbaarheid van het risicobeheer. Toch kan de verankering van het risicomanagement worden verbeterd. De visitatiecommissie heeft kennisgenomen van het auditrapport risicomanagement waarin opmerkingen zijn gemaakt over de zichtbaarheid van de risicobeheerfunctie en de organisatie van het risicomanagement. Ook heeft de visitatiecommissie kennisgenomen van de bestuurlijke dynamiek die naar aanleiding van de audit is ontstaan. De visitatiecommissie herkent het beeld dat de werkzaamheden van de risicobeheerfunctie niet in alle gevallen (aantoonbaar) wordt uitgevoerd en dat dit mogelijk te maken heeft met de inrichting van de risicobeheerfunctie. Ook ondersteunen wij de conclusie van het bestuur om terug te gaan naar de basis: de eerste, tweede en derde lijn (wie doet wat en hoe zijn de rollen verdeeld). De visitatiecommissie ziet hier een zekere urgentie, omdat een goed werkend risicomanagement essentieel is met het oog op de veranderende omgeving waarin het pensioenfonds verkeert (het fonds beraadt zich op de toekomst, vanaf mei aanstaande is het een gesloten fonds, en de nieuwe wetgeving toekomst pensioenen wordt hoogstwaarschijnlijk realiteit). Een goed en helder ingericht risicomanagement heeft een positief effect op de besluitvormingsprocessen en de bestuurlijke kracht om te komen tot goed onderbouwde besluiten.

### Aanbevelingen

- 5) Verricht in 2023, bij voorkeur in de eerste helft van het jaar, een zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij.
- 6) Zorg in 2023 voor een herziening van de inrichting van het risicomanagement zodat er een beter werkend, en beter zichtbaar risicomanagement kan ontstaan.

## 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 uitbestedingsketen. Daarbij is het bestuur in control en worden partijen waar werkzaamheden aan worden uitbesteed op regelmatige basis 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 uitbestedingsketen.

Voor wat betreft de uitbesteding van de pensioenadministratie adviseert de visitatiecommissie om spoedig het gesprek aan te gaan met AZL inzake de wederzijdse verwachtingen omtrent de Wet Toekomst Pensioenen. Door tijdig het gesprek aan te gaan, wederzijdse verwachtingen uit te spreken en deze vast te leggen wordt voorkomen dat het fonds voor onplezierige verrassingen komt te staan. Om te bewerkstelligen dat hierin stappen gemaakt worden is het een overweging om één bestuurslid aan te wijzen als contactpersoon bij AZL. Denk ook na over een 'plan B' in het geval AZL de gewenste taken niet kan uitvoeren.

#### **Aanbevelingen**

- 7) Ga tijdig het gesprek aan met AZL inzake de wederzijdse verwachtingen omtrent de Wet Toekomst Pensioenen, en leg deze verwachtingen vast;
- 8) Overweeg een bestuurslid verantwoordelijk te maken voor de toekomst-discussie met AZL;
- 9) Denk na over een plan B voor de uitvoering van het pensioenbeheer.

### **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 verandert in 2023 doordat er vanaf 1 mei 2023 sprake zal zijn van een gesloten pensioenfonds. Hierdoor veranderen de kasstromen en ook de financiering van de kosten. Het is van belang om een beëindigings- of voortzettingsovereenkomst op te stellen nu de uitvoeringsovereenkomst met de werkgever wordt opgezegd. In deze overeenkomst (tussen werkgever en pensioenfonds) kunnen onder andere de financiële aspecten rond het beëindigen van de uitvoeringsovereenkomst in kaart worden gebracht en vastgelegd worden wie voor welke kosten verantwoordelijk is.

#### **Aanbeveling**

- 10) Stel een beëindigings- of voortzettingsovereenkomst op.

### **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 constateert dat het bestuur bij het nemen van beleidsbeslissingen de belangen van de verschillende partijen op een evenwichtige wijze afweegt.

De visitatiecommissie adviseert om, ter voorbereiding op toekomstige ontwikkelingen, uitgangspunten te formuleren voor evenwichtige belangenafweging. De visitatiecommissie acht het van groot belang dat alle afwegingen in dit kader worden vastgelegd en dat de keuzes inzake evenwichtige belangenafweging gedurende dit gehele traject worden vastgelegd. Op deze wijze kan achteraf gemotiveerd worden aangegeven op welke wijze de belangen van de diverse belanghebbenden zijn gewogen.

### **Aanbeveling**

- 11) Formuleer uitgangspunten voor evenwichtige belangenafweging. Een mogelijkheid is dat dit wordt betrokken bij het toekomstdossier.

## **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.*

In 2022 is er ten opzichte van het jaar daarvoor nauwelijks een verbetering ten aanzien van de werking van het risicomanagement opgetreden. De werking van het risicomanagement moet verbeterd worden. Een goed werkend risicomanagement is essentieel bij alle onderwerpen die er op dit moment bij het fonds spelen, denk bijvoorbeeld aan toekomstdossier, de wet toekomst pensioenfonds, datakwaliteit en ICT.

Eind 2022 heeft er een audit plaatsgevonden om de werking van het risicomanagement te toetsen. De conclusie van het bestuur is hier dat om te beginnen de inrichting van het risicomanagement verbeterd moet worden. In paragraaf b (governance) hebben wij reeds een aanbeveling hierover gedaan.

Naast een goede beheersing van de going concern-risico's is het van belang om voortdurend een beeld te hebben van de mogelijke risico's die verbonden zijn aan het toekomstdossier. Wij bevelen daarom aan om een risico self assessment (RSA) uit te voeren over dit onderwerp.

Tot slot bevelen wij aan om te onderzoeken of het nodig is om een Eigenrisicobeoordeling (ERB) te doorlopen naar aanleiding van de opzegging door de werkgever van de uitvoeringsovereenkomst. De risicohouding afgeleid van de risicobereidheid is een startpunt voor de risicobeheersing. De risicohouding zal getoetst moeten worden nu het pensioenfonds een gesloten pensioenfonds wordt.

### **Aanbevelingen**

- 12) Voer een risico self assessment uit over het toekomstdossier. Bespreek periodiek de risico's en de effectiviteit van de (eventueel genomen) beheersmaatregelen;
- 13) Onderzoek of een ERB nodig is naar aanleiding van het worden van een gesloten pensioenfonds en toets in ieder geval de risicohouding nu het pensioenfonds gesloten wordt.

## **g) Vermogensbeheer en balansmanagement**

*Norm: De strategie en het 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. Het fonds

heeft de opzet van de beleidsdocumenten aangepast. Zo is er een onderscheid gemaakt tussen een strategisch beleggingsbeleid en een jaarlijks beleggingsplan. Dit juichen wij toe.

De zichtbaarheid van de risicomanagementfunctie in de beleggingscommissie kan worden verbeterd – in lijn met de eerdergenoemde opmerkingen over het risicomanagement in paragrafen b en f. Het is aan te bevelen dat over voorstellen en notities die in de beleggingscommissie worden behandeld een risico-opinie wordt geschreven door de tweede lijn.

Het bestuur heeft investment beliefs geformuleerd die de richting van het te voeren beleggingsbeleid aangeven. In het strategisch beleid zijn deze beliefs beknopt opgenomen, en wordt voor nadere onderbouwing verwezen naar een uitgebreider beleidsdocument. In het overzicht van beleidsdocumenten op iBabs staat dat dit document is opgenomen in het beleggingsplan. In het beleggingsplan wordt weer verwezen naar een apart document. Voor een grotere zichtbaarheid en doorleving is het aan te bevelen om deze uitgangspunten integraal op te nemen in het strategisch beleggingsbeleid.

De betrokken partijen bij het vermogensbeheer worden volgens een vast stramien geëvalueerd, waarbij aandachtspunten en vervolgacties worden geformuleerd. Het is aan te bevelen om vast te leggen aan welke maatstaf in het normenkader partijen moeten voldoen (bij welk niveau is het voldoende, onvoldoende of excelleert een partij?).

Tot slot vraagt de visitatiecommissie om aandacht voor het beleid omtrent maatschappelijk verantwoord beleggen. De ontwikkelingen op dit gebied gaan snel en stakeholders stellen steeds hogere eisen hieromtrent. Het fonds is voornemens om in 2023 het huidige MVB-beleid te evalueren en verder te ontwikkelen. Wij juichen die toe en kijken uit naar de vorderingen op dit gebied.

#### **Aanbevelingen**

- 14) Draag zorg dat op voorstellen en notities die in de beleggingscommissie worden besproken een risico-opinie van de tweede lijn wordt toegevoegd;
- 15) Voeg de uitgeschreven investment beliefs toe aan het strategisch beleggingsbeleid;
- 16) Leg vast aan welke maatstaf in het normenkader dat gebruikt wordt bij evaluaties externe partijen moeten voldoen.

## **h) Communicatie**

*Norm: Het bestuur zorgt voor een adequaat communicatiebeleid en monitort de naleving hiervan. Het bestuur communiceert op transparante, begrijpelijke en pro-actieve 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.

Afgelopen jaar is erg veel aandacht besteed aan het vernieuwen van de website. De visitatiecommissie spreekt zijn waardering uit voor het resultaat.

De visitatiecommissie constateert dat de leden van de communicatie veel tijd besteden aan de (werkzaamheden die voortvloeien uit) de communicatiecommissie. Nu er veel zaken op het fonds

afkomen voor wat betreft de toekomst is het wellicht een overweging om kritisch te kijken naar de werkzaamheden van de communicatiecommissie en, indien nodig, het takenpakket te wijzigen of werkzaamheden anders in te richten. De visitatiecommissie benadrukt het belang van het invulling geven aan de (wettelijke) eisen die gelden voor communicatie in het geval van invaren.

#### **Aanbeveling**

- 17) Heroverweeg, gezien hetgeen er de komende periode op het fonds afkomt, het takenpakket van de communicatiecommissie.
- 18) Besteed, indien van toepassing, nadrukkelijk aandacht aan de communicatie inzake invaren.

### **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**

- 19) Voeg de verschillende aanbevelingen die gemaakt worden samen in een integraal overzicht en bespreek deze zo snel mogelijk. Zet bij deze eerste bespreking de aanbevelingen in de tijd uit wanneer deze inhoudelijk ter hand worden genomen. Bespreek de integrale actielijst ten minste eenmaal per kwartaal in het algemeen bestuur.