



Missie, visie en strategie

In het nieuwe pensioenstelsel

15 maart 2024
www.pensioenfondscosun.nl

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Karakteristieken van het Fonds.....	3
3.	Ontwikkelingen de komende jaren	4
4.	Missie.....	5
5.	Visie.....	7
6.	Strategie	8

1. Inleiding

Op 15 maart 2024 heeft het bestuur van Stichting Pensioenfonds Cosun (verder: PF Cosun of Fonds) de tekst van de missie, visie en strategie die van toepassing is vanaf de transitiedatum van de nieuwe pensioenregeling vastgesteld. Het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht zijn hierover geïnformeerd. In dit document is een nadere uitwerking van missie, visie en strategie opgenomen.

Het bestuur is van mening dat een missie, visie en strategie belangrijke instrumenten zijn bij het besturen van het Fonds. Deze geven richting aan waar de organisatie voor staat en de doelstellingen van het Fonds. Daarbij geeft de visie en strategie aan hoe die doelstellingen bereikt dienen te worden. Voor het bestuur is dit een belangrijk sturingskader om de organisatie te besturen.

De uit de missie, visie en strategie voortvloeiende acties zijn opgenomen in de strategische jaarkalender. Deze is als bijlage opgenomen bij dit document.

2. Karakteristieken van het Fonds

Het bestuur heeft door middel van een SWOT-analyse het functioneren beoordeeld en vastgesteld dat het Fonds zich positief kenmerkt door een aantal aspecten:

- **Goede verstandhouding met de achterban en sociale partners**

Dit komt tot uitdrukking in de contacten die het bestuur heeft met de achterban en sociale partners. Het verantwoordingsorgaan geeft jaarlijks een oordeel over het bestuur van het Fonds. Deze is doorgaans positief.

- **Bestuur in control**

Het bestuur heeft positieve feedback van de raad van toezicht ontvangen. Zij beoordelen het functioneren van het bestuur op een aantal aspecten, zoals hoe het bestuur bestuurt. Hoe pakt het bestuur een vergadering aan? Hoe gaat het bestuur om met het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht? Hoe gaat het bestuur om met wet- en regelgeving die impact heeft op de governance van het Fonds? Hoe pakt het bestuur belangrijke beleidsthema's op de agenda aan? Daarnaast doet de raad van toezicht in haar rapport een aantal aanbevelingen die het bestuur ter harte neemt.

- **Countervailing power t.o.v. derden**

Het bestuur heeft te maken met een aantal partijen waaraan werkzaamheden zijn uitbesteed, waaronder de pensioenadministratie, het fiduciair management en de communicatie. Het bestuur heeft een ruime deskundigheid in het bestuur om kritisch te zijn naar derde partijen. De twee extern deskundige bestuurders leveren hier ook een goede bijdrage aan. Daarnaast wordt het bestuur professioneel ondersteund door het bestuursbureau en door externe adviseurs.

Het bestuur heeft onderkent dat er ook de nodige uitdagingen zijn:

- **De invulling van het bestuur**

Het bestuur heeft de invulling ervan voor de komende jaren prima in beeld. Echter is het een uitdaging om geschikte bestuurders te vinden, zowel vanuit de onderneming, als onder de pensioengerechtigden. Dit doordat de functie een bepaalde mate van beschikbare tijd vereist van de bestuurder. Deze moet dat goed kunnen combineren met reeds bestaande werkzaamheden binnen de onderneming. Van de bestuurder wordt ook een bepaald deskundigheidsniveau en competenties verwacht. De Nederlandsche Bank toetst bestuurders of zij voldoen aan de gestelde vereisten en of zij betrouwbaar zijn. Het bestuur monitort twee keer per jaar de status rondom invulling van het bestuur. Tijdig begint zij aan de werving van een nieuwe kandidaat bij het eindigen van een termijn van een bestuurder.

- **Uitvoeringskosten per deelnemer**

De uitvoeringskosten per deelnemer worden zorgvuldig gemonitord. In het jaarverslag worden deze cijfers gepubliceerd. Het bestuur bespreekt jaarlijks de hoogte en de ontwikkeling van de kosten. Het bestuur heeft een visie op een aanvaardbaar kostenniveau.

- **Afhankelijkheid van de sponsor**

De werkgever draagt voor een groot deel bij in de kosten van de pensioenregeling. Daarnaast faciliteert de werkgever door mensen/medewerkers en middelen beschikbaar te stellen zodat het Fonds haar werkzaamheden kan uitvoeren.

3. Ontwikkelingen de komende jaren

Wat komt er de komende jaren op het Fonds af:

- **Pensioentoezegging wordt premietoezegging**

De contouren van het Pensioenakkoord zijn bekend, ook al behoeft dit nog nadere uitwerking. Duidelijk is dat de huidige regeling zal wijzigen. In ieder geval blijft het in de toekomst ook mogelijk om collectief en solidair pensioen op te bouwen; ook in de vorm van een ondernemingspensioenfonds. De effecten van de wijzigingen moeten in kaart worden gebracht en er dient afstemming met sociale partners, werkgever en verantwoordingsorgaan plaats te vinden. Deze wijzigingen bieden kansen om uit te leggen wat we doen en waarom. In het nieuwe stelsel is er nog steeds plek voor ondernemingspensioenfonds als pensioenuitvoerder. Hierbij dienen we realistisch te blijven over de bij het Fonds bekende uitdagingen en deze af te wegen tegen de sterke punten. Uiteraard spelen, sociale partners en de sponsor hier ook een rol in.

- **Complexe wetgeving en toenemend toezicht**

Deze trend speelt al enige jaren. Vanuit wet- en regelgeving komen er steeds meer stringenter eisen die gesteld worden aan de inrichting van de governance, zoals het niveau waaraan bestuurders dienen te voldoen en de inrichting van sleutelfuncties. Ook worden de vereisten vanuit risicomanagement en communicatie steeds zwaarder. De toezichthouder(s) heeft de taak om zowel gedragstoezicht als prudentieel toezicht op pensioenfondsen te houden. Het toezicht op communicatie, in brede zin van het woord, is door de stelselwijziging nadrukkelijker aanwezig. Er is een kans dat eventuele onvoorziene effecten van de nieuwe wetgeving (Wtp) leidt tot aanvullende wet- en regelgeving. Verder wordt de wet- en regelgeving rondom duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord beleggen steeds uitgebreider, hetgeen leidt tot toenemende verplichtingen (en kosten) voor het Fonds.

- **Onvoorspelbare financiële rendementen**

De financiële ontwikkelingen in de markten zijn onvoorspelbaar. De euro-crisis (vanaf 2008) heeft geleid tot een langdurige periode van dalende rente(s). De uitbraak van Covid-19 en het conflict tussen Rusland en Oekraïne heeft aangetoond dat incidenten een snelle ommekeer van de ontwikkelingen tot gevolg kunnen hebben. Door verregaande globalisering hebben regionale conflicten of lokale uitbraken van ziektes snel een impact op de wereldwijde economie. Dit heeft een enorme impact op de rendementen die behaald kunnen worden. De hoogte van de pensioenen en de mogelijkheden tot (gedeeltelijke) koopkrachtbehoud op lange termijn is afhankelijk van deze financiële rendementen. Deze snelle afwisselingen zullen aan de belanghebbenden geduid moeten worden en de effecten hiervan moeten uitgelegd worden.

- **Toekomst van het pensioenfonds**

Het Fonds heeft een relatief beperkte omvang (zowel in deelnemersaantallen als in financiële zin). Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat de belanghebbenden (zowel deelnemers als werkgevers) een meerwaarde zien in een eigen ondernemingspensioenfonds. Door toenemende wet- en regelgeving en daarmee de toegenomen regeldruk, zijn de (uitvoerings-)kosten de afgelopen jaren toegenomen. Met sociale partners is afgesproken dat de transitie naar de nieuwe regeling met het Fonds zal worden doorlopen. Verder is afgesproken dat daarna onderzocht zal worden of de huidige uitvoeringsvorm (eigen pensioenfonds) nog steeds de best passende uitvoeringsvorm is om de pensioenregeling uit te laten voeren.

4. Missie

De missie van PF Cosun geeft aan waar het pensioenfonds voor staat en wat het doel is. De missie van PF Cosun is :

*'Pensioenfonds Cosun is van ons **samen**. Binnen ons pensioenfonds delen we het rendement en de risico's om een goed pensioen te bieden aan onze (oud-)werknemers bij pensionering en arbeidsongeschiktheid en aan hun nabestaanden bij overlijden. Samen bouwen we **duurzaam** en **kostenefficiënt** aan een toekomstbestendig pensioen. Hierbij communiceren wij **transparant** en gericht op de behoeften van de belanghebbenden. Wij willen onze deelnemers proactief begeleiden en ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes op de essentiële momenten.'*

De missie is gebaseerd op een aantal kernwaarden die gelden voor PF Cosun:

- **Samen**

PF Cosun is van ons samen en voor ons samen. Collectief en solidair bouwen we pensioen op. Dit doen de (oud-)werknemers en werkgevers van de bij het Fonds aangesloten ondernemingen. Het coöperatieve gedachtengoed dat ook een kenmerk van de Coöperatie Cosun is, is een belangrijk uitgangspunt hierin. Samen worden rendement en risico's gedeeld in economisch goede tijden, maar ook in economisch mindere tijden.

- **Duurzaam/maatschappelijk verantwoord beleggen**

PF Cosun wil een duurzaam pensioenfonds zijn voor zijn deelnemers. Dit betekent dat PF Cosun zich heeft voorbereid om de toekomstige wijzigingen uit wet- en regelgeving aan te kunnen. Onze deelnemers hebben aangegeven dat zij maatschappelijk verantwoord beleggen belangrijk vinden. Maatschappelijk verantwoord beleggen vormt een onderdeel van het beleggingsbeleid en de beleggingsovertuigingen van PF Cosun. Wij hebben een ESG (Environment, Social, Governance) - beleid waarin onze doelstellingen en randvoorwaarden voor maatschappelijk verantwoord beleggen zijn opgenomen.

- **Kostenefficiënt**

PF Cosun voert de pensioenregeling kostenefficiënt uit. Bij het aangaan van nieuwe contracten wordt nadrukkelijk stilgestaan bij het kostenaspect zodat de dienstverlening tegen marktconforme prijzen gebeurt. Daarin wordt ook de door de dienstverlener aangeboden kwaliteit meegewogen. Ook bij het beheren van het vermogen moet het bestuur het vermogen zo kostenefficiënt mogelijk beheren voor de deelnemers, maar er is geen referentie die aangeeft wat kostenefficiënt is. Het bestuur wil hierin transparant en kritisch zijn. Bij het expliciet maken van een aanvaardbaar kostenniveau mogen de kwalitatieve elementen niet worden vergeten.

Bij belangrijke besluiten moet de aanvaardbaarheid van extra kosten zorgvuldig worden afgewogen. Toetsing van bedragen aan de meerjarenbegroting kan helpen bij het kostenbewustzijn. Afwijkingen van de begroting moeten goed worden onderbouwd.

- **Transparant**

PF Cosun communiceert transparant over (de uitvoering van) de pensioenregeling, de financiële ontwikkelingen binnen het Fonds, de risico's en overige relevante zaken. Zij doet dit op de website, via gerichte persoonlijke communicatie, in het Pensioenbulletin en in het

jaarverslag. Het Fonds wil de deelnemers proactief begeleiden en ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes op de essentiële momenten. Daarnaast onderhoudt zij een goede relatie met het verantwoordingsorgaan, waarin deelnemers, pensioengerechtigden en de werkgever vertegenwoordigd zijn.

Deze kernwaarden hebben tot doel dat PF Cosun zich inzet om een goed en toekomstbestendig pensioen voor alle deelnemers te realiseren.

5. Visie

In de visie stelt PF Cosun doelen gericht op de komende periode van vijf jaar:

'Pensioenfonds Cosun wil samen met sociale partners ervoor zorgen dat er voor onze deelnemers en pensioengerechtigden een toekomstbestendige pensioenregeling is met een positieve maatschappelijke impact. Verantwoordingsorgaan, raad van toezicht, werkgever en alle groepen deelnemers worden hierbij nauw betrokken. Vanuit het coöperatieve fundament van Cosun zijn collectieve deelname, risicodeling en een solide financiering daarbij belangrijke uitgangspunten. De pensioenregeling dient evenwichtig te zijn voor alle groepen deelnemers. Pensioenfonds Cosun zorgt voor een betrouwbare uitvoering van de pensioenregeling. Pensioenfonds Cosun heeft de taak om, samen met sociale partners, periodiek te beoordelen of Pensioenfonds Cosun de meest passende uitvoerder is voor de uitvoering van de pensioenregeling.'

Nadere duiding van de doelen van PF Cosun:

- **Wendbaar pensioenfonds**

PF Cosun heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet. Zo heeft zij de pensioenadministratie uitbesteed aan Appel Pensioenuitvoering en het fiduciair vermogensbeheerder is bij Van Lanschot Kempen IM ondergebracht. Verder is het bestuursbureau ingericht dat het bestuur en de fondsorganen, waaronder het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht, professioneel ondersteunt. PF Cosun kenmerkt zich door de relatief kleine omvang van zijn organisatie en een persoonlijke benadering. Dit leidt tot korte communicatielijnen en duidelijke verantwoordelijkheden, ook waar werkzaamheden zijn uitbesteed. Zo is PF Cosun een wendbaar pensioenfonds dat heeft bewezen om te kunnen gaan met grote, complexe wijzigingen.

- **Partijen begeleiden**

De pensioenregeling komt tot stand tussen sociale partners; werkgever en werknemers. PF Cosun is de uitvoerder van de pensioenregeling. PF Cosun speelt een rol in het proces om partijen te begeleiden bij de keuze voor een toekomstbestendig pensioen. Immers zit er veel deskundigheid bij het bestuur en het bestuursbureau. Ook worden partijen als het verantwoordingsorgaan, de raad van toezicht, de werkgever en de deelnemers hierbij nauw betrokken. Het bestuur en het bestuursbureau hebben een verbindende rol, om te zorgen dat de hele keten betrokken is en blijft.

- **Toekomstbestendigheid**

In de pensioenregeling zijn collectiviteit, risicodeling en een solide financiering belangrijke uitgangspunten bij de invulling. Het coöperatieve gedachtengoed is een belangrijke onderbouwing voor deze invulling. Bij de overgang is voor alle groepen deelnemers gekeken hoe deze zo evenwichtig mogelijk kan plaatsvinden. Het bestuur vindt het belangrijk om een bijdrage te leveren aan een positieve maatschappelijke impact. Deze maatschappelijke impact komt tot uiting in een goede financiële basis en perspectief voor de (toekomstig) pensioengerechtigden van PF Cosun als ook voor de toekomstige generaties.

- **Regeling betrouwbaar uitvoeren**

De pensioenregeling, die zich in het nieuwe pensioenstelsel onder andere kenmerkt als meer individueel (als gevolg van toedeling van vermogen naar personen), dient betrouwbaar en correct te worden uitgevoerd. Hierbij blijft de persoonlijke benadering een belangrijk uitgangspunt. Het Fonds wil met de (leeftijdsafhankelijke) risicopreferentie aansluiten bij de voorkeuren en wensen van de deelnemers en de doelstellingen van sociale partners. Het bestuur heeft een belangrijke rol in het vertalen van de uitkomsten uit het risicopreferentieonderzoek, door wetenschappelijke inzichten en deelnemerskenmerken mee te wegen bij het vaststellen van de risicohouding.

Een belangrijke voorwaarde voor het betrouwbaar uitvoeren van de pensioenregeling is het op orde zijn en blijven van de datakwaliteit en de wijze waarop de datakwaliteit en de processen hieromtrent doorlopend worden beheerst.

6. Strategie

In de strategie wordt de uitvoering in acties vertaald:

'Pensioenfonds Cosun zal de pensioenregeling op een professionele, betrouwbare en deskundige wijze uitvoeren. Daarbij heeft het Fonds oog voor de risicohouding en wensen van de deelnemers. Het Fonds zorgt, binnen haar mogelijkheden, ervoor dat de regeling start vanuit een solide financiële basis, waardoor de beoogde werking van die regeling wordt gerealiseerd. Communicatie hierover en voorbereiding van alle belanghebbenden hierop is van belang. Een gedegen en professioneel bestuur, ondersteund door een dito bestuursbureau, blijft belangrijk. Vanuit het belang van alle belanghebbenden, wordt een toekomstvisie op de uitvoeringsvorm voor de uitvoering van de pensioenregeling, na het transitiemoment opgestart. Hierbij zijn een solide financiële basis, collectieve deelname, risicodeling, rendabel en duurzaam vermogensbeheer en behoud van de eigen Cosun identiteit belangrijke elementen. Voor het geheel van de strategie is een goede relatie met alle betrokken partijen, zowel intern als extern, een voorwaarde voor succes.'

De uit de strategie voortvloeiende acties zijn:

- Goede relatie met alle partijen handhaven en de pensioenregeling, rekening houdend met de doelen die zijn geformuleerd, uitvoeren ten behoeve van de deelnemers, werkgever en sociale partners.
- In overleg gaan met sociale partners, werkgever, deelnemers, verantwoordingsorgaan en raad van toezicht over de meest geschikte uitvoeringsvorm van de pensioenregeling waarbij het belang van deelnemers, pensioengerechtigden en de aangesloten ondernemingen van PF Cosun voorop staat.
- Goede communicatie, rekening houdend met een persoonlijke benadering, over de te nemen acties voor alle betrokken groepen, over proces en gevoerd beleid. Deze acties komen tot uitdrukking in het communicatiebeleid en het communicatiejaarplan van het Fonds.
- Uitvoering geven aan de acties die voortvloeien uit het ESG (Environment, Social, Governance) - beleid om onze doelstellingen en randvoorwaarden voor maatschappelijk verantwoord beleggen in te vullen.

Voortzetten huidige pensioenregeling

De huidige pensioenregeling wordt totdat de nieuwe pensioenregeling wordt ingevoerd ongewijzigd voortgezet. In de strategische jaarkalender is zichtbaar wat de vaste thema's zijn voor de bestuursvergaderingen in het jaar. Hierin is zichtbaar hoe de agenda van bestuursvergaderingen wordt ingevuld. Door ieder jaar de thema's volgens een vast patroon op de agenda aan bod te laten komen ontstaat een structuur waarbij het bestuur in control is.

De strategische jaarkalender is een dynamisch document dat per kwartaal aangepast en besproken wordt door het bestuur. Dit document verandert dus ook per kwartaal.

In de strategische jaarkalender zijn de acties opgenomen die het bestuur van het Fonds gedurende het kalenderjaar aan bod laat komen om de missie van het Fonds te realiseren. De kalender gaat over meerdere jaren waarbij het cyclisch karakter van bepaalde onderwerpen zichtbaar wordt.