

Inhoudsopgave

Voorwoord 10

Prof. dr. Olaf Sleijpen Divisiedirecteur Toezicht Pensioenfondsen en beleggingsondernemingen bij De Nederlandsche Bank

Deel 1 Waar het om gaat

1 Pensioen in de cao 14

Mr. dr. Monica Wirtz, mr. drs. Henri Lepoutre en mr. Jan Peters Sengers (AWVN)

- 1.1 Arbeidsvoorwaardenvorming en pensioen 15
- 1.2 Het wettelijk kader voor pensioen 16
- 1.3 Hoe steekt de pensioenuitvoering in elkaar? 18
- 1.4 Overige afhankelijkheden van pensioenuitvoering 21
- 1.5 Observaties en verwachtingen 22
- 1.6 Kansen voor sociale partners 27
- 1.7 Aandachtspunten voor werkgevers 28

2 Pensioen als arbeidsvoorwaarde 30

Mr. Peter Gortzak, dr. Alwin Oerlemans CFA, FRM en dr. Adri van der Wurff (APG)

- 2.1 Pensioen als arbeidsvoorwaarde 30
- 2.2 De rol van de pensioenuitvoerder in Nederland 33
- 2.3 Kosten en opbrengsten voor werkgever, werknemers en pensioenfonds 36
- 2.4 Gevolgen voor de aansturing 41
- 2.5 Toekomstbestendige pensioenoplossingen beoordelen met nieuw kader 42

3 Communiceren over risico's, kan dat? 46

Drs. Hennie Zoontjes en Cees Kemps (SPF Beheer)

- 3.1 Vraag het de stakeholders 47
- 3.2 Resultaten: hoe overbrug je de verwachtingskloof? 51
- 3.3 Risico's en kansen horen bij het leven 54
- 3.4 Wat heeft het onderzoek opgeleverd? 56

4 Van integraal naar geïntegreerd risicomanagement 58

Mr. Wim Koeleman MBA, drs. Patrick Heisen CFA en drs. Maarten van Zeelst RA (PwC)

- 4.1 Noodzaak geïntegreerd risicomanagement 59
- 4.2 Principes van geïntegreerd risicomanagement 60
- 4.3 Monitoring risico's geïntegreerd risicomanagement 65
- 4.4 Conclusie risicomanagement 68

5 Oudedagsvoorziening internationaal 69

Drs. Rajish Sagoenie AAG, drs. Peter van Meel AAG
en drs. René van der Meer AAG (Milliman Pensioenen)

- 5.1 Landen in Europa 70
- 5.2 Landen in Azië 79
- 5.3 Australië 81
- 5.4 Zuid-Amerika 82
- 5.5 Landen in Noord-Amerika 83
- 5.6 Wat kan Nederland leren 85

Deel 2 In control

6 Goed bestuur: profiel van de ideale bestuurder 90

Mr. Maja Maric en mr. Roger Wijnands MSc (De Nederlandsche Bank)

- 6.1 Toetsingen Wet versterking bestuur pensioenfondsen 90
- 6.2 De praktijk van de toetsingen – wanneer is een kandidaat geschikt? 101
- 6.3 Profiel van de ideale bestuurder 108

7 Balansrisicomanagement 110

Nick van Creijl, Jeroen van der Hoek en Bart Oldenkamp (Cardano)

- 7.1 Strategisch én integraal risicomanagement 111
- 7.2 Toekomstbestendigheid 114
- 7.3 Gevolgen voor balansrisicomanagement 116
- 7.4 Praktijkcase ter illustratie 119
- 7.5 Samenvatting balansrisicomanagement 123

8 Governance, de hoeksteen voor effectief risicomanagement en compliance 124

Drs. Evert van der Steen CFA en Dick Peters MSc (Deloitte)

- 8.1 Setting the scene: governance, risk en compliance 125
- 8.2 Huidige situatie binnen de pensioensector 130
- 8.3 Steunpilaren voor een toekomstbestendig GRC 134

9 Koers zetten naar een toekomstbestendige pensioenregeling 137 De Blauwdruk Methode

Herma Geboers en Najet Yacoubi (Delta Lloyd)

- 9.1 Zes hoofdvragen van De Blauwdruk Methode 138
 - 1. Wat zijn de doelstellingen? 138
 - 2. Hoe is de bestaande pensioenregeling, wat zijn de alternatieven? 141
 - 3. Wat moeten we vooraf weten over onze pensioenorganisatie? 143
 - 4. Hoe komen we tot besluitvorming? 146
 - 5. Hoe en door wie willen we de regeling laten uitvoeren? 147
 - 6. Hoe borgen we een goede pensioenuitvoering? 149

Deel 3 Belang van beleggen

10 De toekomst van diversificatie: beleggen in risicofactoren 154

Fons Lute (BlackRock Solutions)

- 10.1 Diversificatie als leidraad voor belegger 155
- 10.2 Werkt diversificatie als het nodig is? 157
- 10.3 Risicofactoren als alternatief 159
- 10.4 Portefeuilleconstructie met risicofactoren – de rol van leverage 165
- 10.5 Beloning van risicofactoren – statisch versus dynamisch 170
- 10.6 Risicofactorallocatie: het nieuwe thema in strategische assetallocatie? 173

11 Disciplined dynamics, de streken van een oude vos in nieuwe tijden 176

Drs. Tjitsger Hulshoff RBA (ING IM)

- 11.1 Een korte geschiedenis van (pensioen)beleggen 176
- 11.2 ALM voor pensioenfondsen 177
- 11.3 ALM van beperkt nut voor de asset allocatie 179
- 11.4 Leren door 'ontleren' 181
- 11.5 Doelgericht beleggen voor de lange termijn 186

- 11.6 Fundamental risk en margin of safety 187
- 11.7 Bestuursmodel: balanceren tussen discipline en flexibiliteit 189
- 11.8 Disciplined dynamics als heilige graal? 191

12 Lifecyclebeleggen vermijdt grote inkomensverschillen 193

Dr. Thijs Markwat, drs. Roderick Molenaar en ir. Oskar Poiesz (Robeco)

- 12.1 Smart-DC 194
- 12.2 Het belang van een goede risicoafdekking 196
- 12.3 Simulatiestudie 197
- 12.4 Empirische studie 201
- 12.5 Appendix: modelopzet 204

Deel 4 Markt in beweging

13 Consolidatie van de Nederlandse pensioensector 208

Drs. Christian Sandee (MN) m.m.v. mr. Eric Uijen (Stichting Notarieel Pensioenfonds) en drs. Koos Haakma (PME)

- 13.1 Consolidatie in pensioenuitvoering 208
- 13.2 Consolidatie van pensioenfondsden 2010
- 13.3 Beweging van consolidatiegolf onder pensioenfondsden 212
- 13.4 Oorzaken van consolidatie 213
- 13.5 Consolidatie-opties voor pensioenfondsden 217

14 Liquidatie van een pensioenfonds 224

Drs. René Sessink CPC (Blue Sky Group)

- 14.1 Het liquidatieproces 224
- 14.2 De casus 225
- 14.3 Uitvoering van meerdere pensioenregelingen 227
- 14.4 Procedurele aspecten liquiderend pensioenfonds 229
- 14.5 De inhoudelijke betekenis van de verplichte collectieve waardeoverdracht 232
- 14.6 Aanvullende voorwaarden bij collectieve waardeoverdracht 234
- 14.7 Melding liquidatie en collectieve waardeoverdracht 236
- 14.8 Overeenkomst inzake liquidatie en collectieve waardeoverdracht 237
- 14.9 Samenvatting liquidatie 239

15 Ontwikkelingen en krachten van DB naar DC 242

Heiko Hoogendijk en drs. Sandra Schellekens (Aegon)

- 15.1 Maatschappelijke trends en ontwikkelingen 243
- 15.2 Het perspectief van de werknemer 246
- 15.3 Het perspectief van de werkgever 250
- 15.4 Het perspectief van het pensioenfonds 251
- 15.5 Het perspectief van aanbieders van pensioenoplossingen 254

Index 256

Voorwoord

Olaf Sleijpen Divisiedirecteur Toezicht Pensioenfondsen en beleggingsondernemingen bij De Nederlandsche Bank

Wat is urgent? Wat is belangrijk? En wanneer is iets urgent én belangrijk? We kennen de vele managementboeken die hierover zijn geschreven. Voor de pensioensector zijn dit ontzettend belangrijke vragen. Er gebeurt namelijk nogal wat in de sector. Besturen en fondsorganen worden opnieuw ingericht en bemenst. De financiële opzet en het beleggingsbeleid gaat op de schop. Fiscale wetgeving wordt aangepast en de pensioenleeftijd gaat omhoog. Het bestuur moet beschikken over voldoende kennis en vaardigheden en het intern toezicht moet voldoende tegenwicht kunnen bieden. De gevolgen van de financiële crisis worden nog steeds gevoeld in de dekkingsgraden van pensioenfondsen en er vindt een grote consolidatieslag in de sector plaats. En de deelnemers en pensioengerechtigden kijken meer dan ooit met een scherp oog naar de prestaties van het pensioenfonds. Waar solidariteit tussen generaties tot voor kort een vanzelfsprekendheid was, worden fondsen hier steeds kritischer over bevraagd: is het gevoerde beleid voldoende evenwichtig?

Allemaal grote veranderingen die allemaal urgent en belangrijk zijn, waardoor het nogal overweldigend lijkt. Vandaar ook dat er wel eens een reflex is om alle veranderingen te zien als 'gedoe'.

Maar wie moeite heeft met alle veranderingen, is misschien vergeten waarom al die veranderingen nodig zijn. Die persoon ziet slechts een opeenvolging van individuele veranderingen en kijkt niet naar het grotere plaatje. Namelijk dat de pensioensector moet veranderen om de kwetsbaarheden uit het stelsel te halen en om ook op de lange termijn zijn geloofwaardigheid te behouden. Wie kent ze niet, de managementboeken met lessen naar aanleiding van grote multinationals die ooit dachten het eeuwige leven te hebben, maar nu niet meer bestaan. Om een van de beste pensioenstelsels ter wereld te blijven, ook in de toekomst, is er werk aan de winkel. Bestuurders moeten de regie nemen. Ze moeten niet afwachten tot politiek, sociale partners of toezichthouders hen voorschrijven wat ze moeten doen. Bestuurders moeten knopen doorhakken en beslissingen nemen die in het belang zijn van alle belanghebbenden. Ze moeten een realistische ambitie combineren met het 'eerlijke verhaal' aan hun deelnemers. En het bestuur moet professioneel en integer zijn en tegenspraak en verantwoording opzoeken in plaats van die uit de weg gaan.

Dit grotere plaatje is nodig om de veranderingen te kunnen zien als kans om verder te professionaliseren en om te kunnen plannen op alle veranderingen. Wat is nu urgent en belangrijk en wat kan even wachten? Waar moet lang over worden nagedacht en wat is zo geïmplementeerd? Waar liggen, kortom, de prioriteiten?

Gelukkig nemen besturen ook in toenemende mate hun verantwoordelijkheid. De veranderingen in de pensioensector zijn zichtbaar, al zou de snelheid wat hoger kunnen liggen. Er zijn inmiddels meer 'good' dan 'bad practices' te noemen op veel onderdelen.

Dit boek biedt een goede handleiding om de prioriteiten te bepalen en pensioenfondsen en andere betrokkenen te helpen inzicht en overzicht te krijgen. Maar het is niet alleen bruikbaar voor degenen die van pensioen hun dagelijks werk hebben gemaakt. Ook voor ieder die wil weten wat er toch allemaal gebeurt in deze sector die dagelijks in het nieuws is, biedt dit boek veel uitleg. Want er wordt veel geroepen over pensioenen, maar niet altijd vanuit afdoende kennis. Ik beveel dan ook ieder van harte aan dit boek te lezen.