

Jaarprogramma 2018

Bestuur Stichting Pensioenfonds UWV

Versie:
13-12-2017
Versie 1.0



Inhoudsopgave

Documenteigenschappen	2
Inleiding	3
1. Toekomstbestendige pensioenuitvoering	4
1.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017	4
1.2 Projectdoelstellingen	4
1.3 Strategische activiteiten.....	4
1.4 Organisatorische inbedding	6
2. Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers	7
2.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017	7
2.2 Projectdoelstellingen	7
2.3 Strategische activiteiten.....	8
2.4 Organisatorische inbedding	8
3. Optimalisatie vermogensbeheer	9
3.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017	9
3.2 Projectdoelstellingen	9
3.3 Strategische activiteiten.....	9
3.4 Organisatorische inbedding	9
4. Doorontwikkeling governance & integraal risicomanagement	10
4.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017	10
4.2 Projectdoelstelling	10
4.3 Strategische activiteiten.....	10
4.4 Organisatorische inbedding	11
5. Begroting jaarprogramma 2018	12
Bijlage I: Missie, visie en uitgangspunten	12
Bijlage II: Thema's en doelstellingen (2016 – 2020)	15
Bijlage III: SWOT-analyse Stichting Pensioenfonds UWV	16
Bijlage IV: Proces totstandkoming en bijsturen jaarprogramma 2018	20



Documenteigenschappen

Historie

Versie	Datum	Veranderingen	Opdrachtgever	Auteur
0.1	November 2017	Concept jaarprogramma opgesteld	Bestuur	BB

Goedkeuring

Versie	Datum	Wie	Toelichting
1.0	13 december 2017	Bestuur	Ter vaststelling

Inleiding

Voor u ligt het jaarprogramma 2018 van Stichting Pensioenfonds UWV (hierna: fonds). Met dit jaarprogramma brengt het bestuur focus en prioriteit aan voor 2018. Het jaarprogramma is opgesteld vanuit missie, visie en daaruit afgeleide strategische thema's en doelstellingen van het fonds (zie bijlage I en II). De SWOT-analyse is bij de uiteindelijk invulling richtinggevend geweest (zie bijlage III).

In bijlage IV wordt een beschrijving gegeven van het doorlopen proces om tot dit jaarprogramma 2018 te komen alsook het evaluatieproces (na vaststelling).

Het jaarprogramma bestaat uit vier samenhangende projecten. De verbindende factor tussen deze projecten is de toekomstbestendigheid van het fonds. Naar inzicht van het bestuur zijn verandervermogen, een goede communicatie, optimalisatie en beheersing als belangrijke voorwaarden voor toekomstbestendigheid opgetekend. Dit zijn daarom de belangrijke thema's van dit jaarprogramma.

In aansluiting op de strategische thema's en doelstellingen 2016-2020 bestaat het jaarprogramma 2018 uit de volgende vier strategische projecten:

1. Toekomstbestendige pensioenuitvoering
2. Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers
3. Optimalisatie vermogensbeheer
4. Doorontwikkeling governance & integraal risicomanagement

In de volgende paragrafen wordt per strategisch project aangegeven:

- De aansluiting op het jaarprogramma 2017.
- Welke projectdoelstellingen worden nagestreefd.
- Welke strategische activiteiten hierbij zijn geformuleerd.
- Hoe de organisatie/ governance is vormgegeven.¹

Tot slot wordt een overzicht gegeven van de begrote kosten.

De projecten uit het jaarprogramma worden naast de reguliere werkzaamheden van het fonds uitgevoerd. De reguliere werkzaamheden zijn derhalve niet in dit jaarprogramma opgenomen.²

¹ Governance rondom eventuele besluitvorming tijdens het project is niet opgenomen in het voorliggend document. Daarvoor wordt verwezen naar het Protocol Governance van het fonds.

² Deze systematiek is gelijk aan voorgaande jaren. De capaciteit van het bestuursbureau wordt ingezet op reguliere werkzaamheden en voor innovaties. Indien nodig kan het bestuursbureau additionele capaciteit inzetten vanuit de 'flexibele schil' (gelieerde externen).



1. Toekomstbestendige pensioenuitvoering

1.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017

De omgeving van het Nederlandse pensioenlandschap is en blijft in beweging. De discussie met betrekking tot de hervorming van het pensioenstelsel is nog steeds in volle gang. Daarbij is het de algemene verwachting dat het wettelijke kader en het toezichtkader voor pensioen materieel zullen gaan veranderen. Welke veranderingen er gaan plaatsvinden en wanneer is nog onzeker.

Het fonds dient zich wel voor te bereiden om efficiënt en effectief te kunnen reageren op komende veranderingen. Hiertoe zijn, in aansluiting op het jaarprogramma 2017, reeds projecten gestart. Gezien het lange-termijnkarakter van de projecten, lopen deze door in 2018. Hierbij wordt rekening gehouden met de voortgang van de reeds opgestarte projecten en nieuwe ontwikkelingen.

1.2 Projectdoelstellingen

Met het project Toekomstbestendige pensioenuitvoering wordt invulling gegeven aan de volgende strategische doelstellingen:

1. Met betrekking tot de inhoud en uitvoering van de pensioenregeling voorbereid zijn op veranderingen en, voor zover mogelijk, de (toekomstige) ontwikkelingen rond het nieuwe pensioenstelsel.
2. De fondsorganisatie voorbereiden op de veranderingen in de externe omgeving. De fondsorganisatie dient te passen bij de uit te voeren pensioenregeling. Daarbij wil het fonds autonoom zijn en blijven ten opzichte van uitvoeringsorganisaties.

1.3 Strategische activiteiten

1.3.1 Toekomstbestendige pensioenregeling

In 2017 heeft afstemming plaatsgevonden met de werkgever en overige cao-partijen over de opzet en inhoud van de pensioenregeling en de financiering ervan. Dit heeft geresulteerd in:

- aanpassingen die de pensioenregeling op punten hebben verbeterd en/of meer 'marktconform' hebben gemaakt;
- enkele complexiteitsreducties binnen de pensioenregeling en daarmee de pensioenuitvoering.

De implementatie hiervan zal in 2018 worden gerealiseerd.

De toekomstige financierbaarheid van de pensioenregeling (druk op de premiedekkingsgraad) en het effect van de demografische ontwikkelingen van de (actieve) deelnemers op de financiering van de pensioenregeling blijven ook in de komende jaren belangrijke aandachtspunten.

Activiteiten

Om de projectdoelstelling verder te realiseren zijn de volgende activiteiten gedefinieerd:

1. Het continueren van de samenwerking met werkgever en overige cao-partijen om de financierbaarheid van de pensioenregeling te verbeteren en de complexiteit van de pensioenregeling te verminderen (uitlegbaarheid en kostenbeheersing). Met als doel voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen (bijv. uitwerken van regeerakkoord).



2. Monitoren van (de politieke) ontwikkelingen met betrekking tot de discussie rondom het pensioenstelsel en de impact op de toekomstdiscussie voor het fonds. En indien opportuun, meedoen aan de discussie (bijv. in samenwerking met Pensioenfederatie).

Met het oog op de afloop van de cao (ultimo 2018) zal ook in 2018 het gesprek met cao-partijen worden voortgezet om te komen tot een toekomstbestendige pensioentoezegging. (Tussentijdse) resultaten van bovenstaande activiteiten zullen hierbij worden meegenomen.

1.3.2 Kwaliteit & verandervermogen pensioenadministratie

Als gevolg van de vele 'zichtbare' incidenten en klachten heeft TKP, op verzoek van het fonds, begin 2017 een verbeterplan geïnitieerd met als doel de volledige dienstverlening aan het fonds te beoordelen en, waar nodig, te verbeteren. Om de (verbeterde) kwaliteit van de pensioenadministratie te kunnen beoordelen, zal het fonds de 'performance' over een langere tijd moeten blijven monitoren.

Daarnaast zet TKP in op vernieuwing van zowel de organisatie (gepland in de 2e helft van 2017) als het IT landschap/ pensioenadministratie (gepland: 2018-2020). De impact en risico's van de beoogde (transformatie naar de) nieuwe inrichting zullen materieel zijn. De beheersing van de transformatie zal dan ook bewaakt worden (door het bestuursbureau).

Gegeven voorstaande zullen de kwaliteitsaspecten die in het jaarprogramma 2017 zijn benoemd specifieke aandacht blijven vragen. Om een geobjectiveerd oordeel te vormen over de kwaliteit, de structuur en het innovatievermogen van de pensioenadministratie worden de onderstaande activiteiten ondernomen:

Activiteiten

1. Verder evalueren van de huidige pensioenadministratie, waarbij de administratie wordt beoordeeld op de volgende kwalitatieve aspecten (~niet limitatief):
 - a. Betrouwbaarheid: juistheid, volledigheid en tijdigheid van de administratie.
 - b. Efficiëntie: kosten- en complexiteitsreductie van de huidige dienstverlening.
 - c. Inzicht in de populatie (data-ontsluiting): de beoogde pensioenadministratie kan op elke gewenst moment data ontsluiten voor rapportages en databaseanalyses waarmee efficiënt inzicht verkregen wordt in de populatie van het fonds.
 - d. Continuïteit: inzicht in risico's en mitigerende maatregelen bij discontinuïteit van de pensioenuitvoerder ("zijn de diensten beheerst over te dragen naar een andere uitvoerder").
2. Evalueren van het verandertraject van TKP (i.c. de organisatie en het IT-landschap/ pensioenadministratie). Hierbij worden de volgende kwalitatieve aspecten beoordeeld (~niet limitatief):
 - a. Impact op de bovenstaande kwalitatieve aspecten.
 - b. Toekomstvastheid:
 - i. de flexibiliteit waarmee de pensioenuitvoerder (wettelijke) veranderingen efficiënt en effectief kan implementeren.
 - ii. Mogelijkheden van maatwerk in de toekomst. Hierbij de aanvullende vraag: wat wordt de positie van het fonds bij verdere standaardisering van de pensioenuitvoering bij TKP.

3. Innovatievermogen: nader inzicht verkrijgen in/ nader analyseren van de strategie van de TKP voor de periode 2018-2022. Sluiten de ambities van het fonds aan bij de ambitie van TKP?

1.3.3 Toekomstbestendige organisatie

Binnen de pensioensector vinden consolidaties en (vergaande) samenwerking tussen pensioenfondsen plaats. Het bestuur monitort op continue basis de pensioenomgeving om te beoordelen of er kansen zijn met betrekking tot samenwerking die mogelijk (synergie)voordelen kunnen opleveren voor het fonds bijv. door gezamenlijke voorbereiding op de (toekomstige) ontwikkelingen rond het nieuwe pensioenstelsel. In 2017 heeft reeds een verkenning plaatsgevonden naar samenwerking met andere pensioenfondsen. Deze verkenning zal doorlopen.

Activiteit

1. Het vervolgen van de verkenning naar samenwerking met andere pensioenfondsen

1.4 Organisatorische inbedding

Toekomstbestendige pensioenregeling

Portefuillhouder bestuursbureau: Directeur, ondersteund door hoofd Pensioenzaken
Het project wordt gemonitord door het Dagelijks bestuur
Het VO en de RvT worden over de voortgang geïnformeerd
Waar nodig dan wel gewenst, samenwerking met werkgever en overige cao-partijen

Kwaliteit & innovatievermogen pensioenadministratie

Portefuillhouder bestuursbureau: hoofd Pensioenzaken
Het project wordt gemonitord door de commissie Pensioenzaken
Het VO en de RvT worden over de voortgang geïnformeerd.

Risicomanagement

De activiteiten worden projectmatig opgepakt. Projectrisico's worden gemonitord vanuit de 2^{de} lijn.

2. Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers

2.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017

Het fonds heeft in 2016 en 2017 belangrijke stappen gezet tot verdere digitalisering en het personaliseren van de communicatie. Zo hebben actieve deelnemers nu toegang tot een 'Mijn omgeving' met een pensioendashboard. Met dit pensioendashboard kunnen actieve deelnemers (en op termijn ook gewezen deelnemers) hun eigen pensioensituatie bekijken en spelen met de keuzes die zij kunnen maken. De actieve deelnemer krijgt hierdoor inzicht in de te verwachten inkomsten en uitgaven en kan daar zo nodig actie op ondernemen.

Daarnaast maakt het fonds gebruik van de Berichtenbox van Mijnoverheid, heeft het fonds gericht campagnes gevoerd op specifieke doelgroepen en heeft het fonds een online magazine ontwikkeld. Segmentatie is een belangrijk uitgangspunt in de communicatie van ons fonds. De zogenoemde customer journeys (*klantreizen*) dragen daaraan bij. In de tweede helft van 2017 zijn drie customer journeys ontwikkeld en op de website ter beschikking gekomen. Met deze customer journeys worden deelnemers gemakkelijk en persoonlijk geholpen.

De voor 2017 geplande communicatieprojecten zijn in 2017 gerealiseerd.

2.2 Projectdoelstellingen

In het meerjarig communicatiebeleidsplan 2018 - 2020 worden de strategische communicatiedoelstellingen voor de komende jaren in beeld gebracht, waarbij twee typen doelen worden onderscheiden:

Doelen gericht op beeldvorming van ons fonds en draagvlak (voor ons fonds en de pensioenregeling):

- De doelgroepen van Pensioenfonds UWV zien het fonds als een betrouwbaar pensioenfonds. Een fonds dat zorgvuldig en deskundig is en dat persoonlijk en open communiceert.
- De doelgroepen hebben een goed gevoel bij het fonds. En als ze mochten kiezen, zouden ze bij het fonds blijven (loyaliteit).
- De doelgroepen vinden dat het fonds bij beslissingen hun belangen zorgvuldig afweegt.
- Het fonds is zichtbaar en bekend voor onze doelgroepen.

Doelen gericht op het vergroten van het pensioen- en risicobewustzijn bij onze doelgroepen:

- De deelnemers zodanig activeren dat zij een realistisch inzicht krijgen in de eigen pensioensituatie en daarnaar handelen. Het fonds stelt de deelnemers in staat naar de eigen pensioensituatie te kijken en goede pensioenkeuzes te maken. Het fonds biedt de deelnemers handelingsperspectief, waarbij ook de verantwoordelijkheden worden benadrukt die de deelnemers zelf hebben.
- De (gewezen) deelnemers en nabestaanden hebben realistische pensioenverwachtingen. Ook pensioengerechtigden hebben, op basis van laagdrempelige en transparante informatie, een realistische verwachting rond hun pensioen (bijvoorbeeld over eventuele toeslagverlening of verlaging van hun pensioen).



In de beleidsperiode 2018 – 2020 worden deze doelen meetbaar gemaakt. Daarbij worden de resultaten inzichtelijk gemaakt per sub-doelgroep. Deze sub-doelgroepen worden gedefinieerd op basis van leeftijdssegmentatie.

Om de hierboven beschreven strategische doelstellingen te kunnen behalen, zijn een aantal uitgangspunten gedefinieerd voor de communicatie naar de deelnemers:

- relevantie door segmentatie en gelaagdheid;
- verdere digitalisering;
- eenvoudig en actief taalgebruik (B1);
- verder werken aan de gewenste reputatie en het vergroten van loyaliteit aan het fonds;
- stelselmatig communicatieonderzoek (zowel kwalitatief als kwantitatief) onder onze doelgroepen.

2.3 Strategische activiteiten

De ambities uit het meerjarig beleidsplan 2018-2020 vormen de rode draad voor het communicatiejaarplan en de communicatiemiddelen die in 2018 worden ingezet.

1. Inzetten van campagnes 2018

De belangrijkste thema's voor komend jaar zijn vertrouwen en inzicht. Deze thema's komen tot uiting in de campagnes voor 2018. Bijvoorbeeld:

- de campagne "Keuzemogelijkheden": vergroot het inzicht van de 60+ deelnemer;
- de campagne "Jongeren", een speciale campagne voor actieve deelnemer onder de 40 jaar: vergroot vertrouwen in het pensioenfonds.
- de campagne "Pensioencheck", voor 40 – 55 jarige deelnemers: vergroot inzicht in het te bereiken pensioen.

2. Inzetten/ verder ontwikkelen aanvullende communicatiemiddelen

Naast de wettelijk verplichte communicatie zijn er belangrijke aanvullende communicatiemiddelen die in 2018 worden ingezet of verder worden ontwikkeld. Voorbeelden zijn: customer journeys, het pensioendashboard, magazines en e-zines en pensioensprekuren.

3. Inzicht krijgen in de effectiviteit van de pensioencommunicatie

Het fonds wil graag weten hoe deelnemers de communicatie ontvangen. Om daar inzicht in te krijgen en om het effect van onze communicatie te meten, wordt ook in 2018 weer onderzoek gedaan. Kwantitatief (grootschalig) en kwalitatief: met behulp van het deelnemerspanel en gepensioneerden panel.

2.4 Organisatorische inbedding

Portefeuillehouder bestuursbureau: hoofd Pensioenzaken

Het project wordt gemonitord door de commissie Pensioenzaken

Het VO en de RvT worden over de voortgang geïnformeerd. Het VO heeft voor een aantal onderwerpen adviesrecht.

Risicomanagement

De activiteiten worden projectmatig opgepakt. Projectrisico's worden gemonitord vanuit de 2de lijn.

3. Optimalisatie vermogensbeheer

3.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017

In 2017 heeft de selectie van en de transitie naar een nieuwe fiduciaire manager (KCM) plaatsgevonden. De fiduciaire dienstverlening van KCM is operationeel vanaf 1 oktober 2017. Het project heeft in 2017 veel capaciteit van het bestuursbureau gevraagd. Met als gevolg dat niet alle geplande activiteiten gestart dan wel zijn afgerond zijn in 2017. Deze projecten lopen door en zijn daarom opgenomen in het jaarprogramma van 2018.

Met de installatie van KCM heeft het fonds een toekomstbestendige fiduciaire dienstverlening geborgd (projectdoelstelling 2017). Hiermee is een goede basis gelegd voor een verdere invulling van het strategische project Optimalisatie Vermogensbeheer.

3.2 Projectdoelstellingen

Met het project Optimalisatie Vermogensbeheer wordt invulling gegeven aan de volgende strategische doelstellingen:

1. Optimaliseren van het balansbeheer zodat dit past bij de gewenste complexiteit en kostenstructuur van het fonds.
2. Maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid uitvoeren, rekening houdend met de belangen van deelnemers.

3.1 Strategische activiteiten

Om de projectdoelstellingen verder te realiseren zijn de volgende activiteiten gedefinieerd:

1. Opzetten en uitvoeren van een ALM-studie met duidelijke bestuurlijke doelstellingen en daaruit voortvloeiende keuzes.
2. Voortvloeiend uit ALM-context: verder optimaliseren van de beleggingsportefeuille met oog voor verbeteringen van het risico-rendementsprofiel en de kostenstructuur.
3. Evalueren van risicomanagementstrategieën die passen bij de doelstellingen van het fonds.
4. (Her-)selectie van een risicomanagementstrategie en beheerste transitie/ implementatie.
5. Opzet en implementatie (incl. rapportage) van een fondsspecifiek ESG-beleid

3.4 Organisatorische inbedding

Portefeuillehouder bestuursbureau: hoofd Strategie & Risicomanagement
Het project wordt gemonitord door de commissie Beleggingen en Balansbeheer
Het VO en de RvT worden over de voortgang geïnformeerd.

Risicomanagement

De activiteiten worden projectmatig opgepakt. Projectrisico's worden gemonitord vanuit de 2de lijn.

4. Doorontwikkeling governance & integraal risicomanagement

4.1 Aansluiting op jaarprogramma 2017

Het bestuur ambieert een volwassenheidsniveau van het integraal risicomanagement (IRM) dat past bij de omvang en complexiteit van het pensioenfonds, rekening houdend met de uitgangspunten van het fonds met betrekking tot IRM³. Het 'volwassenheidsniveau 4' van De Nederlandsche Bank (DNB) is hierbij richtinggevend. Volwassenheidsniveaus zijn door DNB vastgelegd op grond van de Pensioenwet. 'Volwassenheidsniveau 3 (op de schaal van 1 t/m 4)' betekent dat het pensioenfonds gestructureerd met het risicomanagement-proces omgaat en dat het geformaliseerd is. 'Volwassenheidsniveau 4 (het hoogste volwassenheidsniveau)' betekent dat het pensioenfonds het risicomanagementproces en haar maatregelen ook heeft gestructureerd en periodiek evalueert.

IRM is een continu proces dat periodiek moet worden geëvalueerd om verdere evolutie te bewerkstelligen. In aansluiting op een fundamentele IRM-evaluatie, uitgevoerd per ultimo Q3-2016, zijn activiteiten (ook wel verbeterpunten) geformuleerd om het gewenste volwassenheidsniveau te bereiken. Over de voortgang wordt het bestuur op kwartaalbasis gerapporteerd. De verbeterpunten zijn/ worden grotendeels opgevolgd in 2017.

Het continue karakter van IRM vraagt ook in 2018 verdere aandacht voor vastlegging van het integrale risicobeheer bij het fonds. Dit om de zichtbaarheid van en de verantwoording over de werking van IRM binnen het fonds te verbeteren. Ook de governance van het fonds, als hoeksteen van een goed functionerend IRM, dient hierin mee te bewegen.

4.2 Projectdoelstelling

In het kader van een goed pensioenfondsbestuur is een optimalisatie van governance en risicomanagement een voortdurend aandachtspunt van het bestuur. Met als strategisch doel een volwassenheidsniveau van integraal risicomanagement dat past bij de omvang en complexiteit van het fonds.

Met het project Doorontwikkeling governance & integraal risicomanagement wordt verder invulling gegeven aan de strategische doelstelling door:

1. De zichtbaarheid van de werking van integraal risicomanagement (IRM) binnen het fonds te verbeteren;
2. Het bestuur op een efficiënte en effectieve manier beter in te staat stellen om tussentijds verantwoording af te leggen over het functioneren van IRM (intern en extern);
3. Het gestructureerd vastleggen van (ontwikkelingen van) risico's en bijhouden van de (status van) opvolging;
4. Versterken van de governance door (strategische) kennisontwikkeling en het expliciteren van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

4.3 Strategische activiteiten

Om de (sub)projectdoelstellingen te realiseren zijn de volgende activiteiten gedefinieerd:

- (Verdere) inrichting van de vastlegging van het risicomanagement binnen het fonds, inclusief 'mutatiemanagement'.

³ Zoals vastgelegd in het document "IRM Pensioenfonds UWV (kader, proces en governance)".



- Opzetten en uitrollen van geïntegreerde (risico)scenario-analyses en incidentenmanagement.
- Opzetten van een geïntegreerde risicomanagementrapportage.
- Het organiseren van kennissessies om de strategische invulling van de bestuurstaak nog verder te ontwikkelen (bijv. strategische kennissessies met betrekking tot ALM, IRM, Communicatie).
- Het verder aanscherpen/ expliciteren (verdieping naar verschillende processen) van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen IRM als ook verdere ontwikkeling van de bewustwording met betrekking tot IRM.

Als onderdeel van IRM zullen technische ontwikkelingen worden gevolgd die van belang zijn (kans) of een risico vormen (bedreiging) voor het efficiënt en beheerst uitvoeren van de pensioenregeling.

4.4 Organisatorische inbedding

Portefeuillehouder bestuursbureau: hoofd Finance & Control
Dit project wordt gemonitord door de commissie AFR
Het VO en de RvT worden over de voortgang geïnformeerd.



5. Begroting jaarprogramma 2018

Het jaarprogramma 2018 heeft de volgende begroting :

1. Toekomstbestendige pensioenuitvoering	
a. Toekomstbestendige pensioenregeling	n.t.b.
b. Kwaliteit & innovatievermogen pensioenadministratie	n.t.b.
c. Voortzetten verkenning samenwerking	n.t.b.
2. Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers	100k
3. Optimalisatie vermogensbeheer	90K
4. Integraal risicomanagement	50k

n.t.b.

Met de werkgever is de afspraak gemaakt dat de implementatiekosten van de wijzigingen in de pensioenregeling worden vergoed door de werkgever, omdat de wijzigingen formeel op verzoek van de werkgever/cao-partijen plaatsvinden. De projectkosten zijn derhalve niet in het overzicht opgenomen.

Bijlage I: Missie, visie en uitgangspunten

In 2017 heeft het bestuur de missie, visie en uitgangspunten geactualiseerd, mede op basis van voortschrijdend inzicht als ook de veranderingen in de pensioenomgeving van het fonds. De bestuurlijke toekomstdiscussie en visievorming zullen zich, afhankelijk van de ontwikkelingen, verder vormen.

Missie

In opdracht van sociale partners voeren we een pensioenovereenkomst uit en behalen we een zo goed mogelijk pensioenresultaat voor de deelnemers en gepensioneerden.

Visie

Verder bouwen aan een duurzame en toekomstbestendig pensioenregeling voor de deelnemers en gepensioneerden vanuit een robuuste en doelmatige organisatie. En de deelnemer in staat stellen tijdig de regie op het eigen pensioendossier te nemen.

Uitgangspunten van het fonds

Voor het bereiken van de doelstellingen van het pensioenfonds wordt bij de uitwerking rekenschap gegeven aan de volgende uitgangspunten:

1. Het fonds bevindt zich in een omgeving waarin consolidatie plaatsvindt. Bij samenwerking blijven de belangen van UWV'ers het uitgangspunt.
2. De ambitie, risico's en premie zijn zoveel mogelijk afgestemd op de kenmerken en verwachtingen van de belanghebbenden.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor de adequate (uitvoerbare, uitlegbare en toekomstgerichte) uitvoering van de pensioenregelingen.
4. Het fonds besteedt alle operationele werkzaamheden uit waarbij het fonds zich bewust is van haar eigen verantwoordelijkheid hierin.
5. De externe dienstverleners dienen zich aan te passen aan de eisen en zakelijke ethiek van het fonds.
6. Het bestuur heeft een paritair bestuursmodel.
7. Het bestuur heeft een 'state of the art' HRM beleid en geeft hier operationele uitvoering aan. Hiermee werkt het bestuur aan de professionalisering van zijn eigen organisatie. De voordracht en selectie van bestuurders is toekomstbestendig.
8. Het bestuur heeft een beleidsbepalende en toezichhoudende rol en geeft richting aan het te voeren beleid. Het bestuursbureau draagt zorg voor de inrichting en uitvoering van het beleid.
9. Het bestuursbureau heeft de volgende kerntaken:
 - Bestuursondersteuning
 - Organiseren van countervailing power (inclusief uitvoering interne controles) t.a.v. uitbestede werkzaamheden. Het optimaliseren van processen (betrouwbaarheid, efficiëntie)
 - Borging van fundamentele kennis (geen gouden kettingen)
 - Externe vertegenwoordiging van het fonds.

Bijlage II: Thema's en doelstellingen (2016 – 2020)

Onderstaande vier thema's zijn langtermijnthema's die eind 2015 zijn vastgelegd voor de periode '2016 – 2020'.

1. Toekomst van het pensioenfonds
2. Goed pensioenbestuur: governance en risicomanagement optimaliseren
3. Verantwoord beleggen en optimaal renderen
4. Deelnemers een goed inzicht geven in het pensioen

Doelstellingen (ambitie per thema)

Het bestuur heeft de doelstellingen voor de korte en middellange termijn in het 4^{de} kwartaal 2017 herijkt. Hiervoor is gekeken naar interne- en externe ontwikkelingen.

1. Toekomst van het pensioenfonds
 - o Met betrekking tot de inhoud en uitvoering van de pensioenregeling voorbereid zijn op veranderingen en, voor zover mogelijk, de (toekomstige) ontwikkelingen rond het nieuwe pensioenstelsel.
 - o De fondsorganisatie voorbereiden op de veranderingen in de externe omgeving. De fondsorganisatie dient te passen bij de uit te voeren pensioenregeling. Daarbij wil het fonds autonoom zijn en blijven ten opzichte van uitvoeringsorganisaties.
2. Goed pensioenbestuur: governance en risicomanagement optimaliseren
 - o Het integraal risicomanagement van het fonds versterken tot een volwassenheidsniveau dat past bij de omvang en complexiteit van het fonds.
3. Verantwoord beleggen en optimaal renderen
 - o Optimaliseren van het balansbeheer zodat dit past bij de gewenste complexiteit en kostenstructuur van het fonds.
 - o Maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid uitvoeren, rekening houdend met de belangen van deelnemers.
4. Deelnemers een goed inzicht geven in het pensioen
 - o Strategisch kader pensioencommunicatie.
 - o Persoonlijk en op maat communiceren.
 - o Duidelijk en tijdig communiceren over (on)zekerheid en ambitie.

Bijlage III: SWOT-analyse Stichting Pensioenfonds UWV

Inleiding

Een SWOT-analyse is een instrument om inzicht te krijgen in de strategische risico's (en kansen) van het fonds en is daarmee een belangrijk element binnen IRM (integraal risicomanagement). Met een SWOT-analyse definieert het bestuur in hoofdlijnen de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van het fonds en de omgeving. De SWOT-analyse geeft richting om op bestuurlijk niveau de netto ambitie te bepalen. Daarnaast draagt de SWOT-analyse bij aan de verantwoording aan derden (bijvoorbeeld DNB).

SWOT-analyse

In de bestuursvergadering van 8 november 2017 is het bestuur tot de volgende, geactualiseerde SWOT-analyse gekomen:

	Sterktes (S)	Zwaktes (W)
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingspensioenfonds (binding met de onderneming) • Kwaliteit bestuursbureau • Inrichting uitbesteding (checks & balances, modulaire contracten) • Bestuurscultuur • Vermogen om aan te passen aan veranderingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominantie van uitvoerders/zakelijkheid • Complexiteit regeling • Uitlegbaarheid • Financiële positie fonds • Verschil in kennisniveau bestuurders
	Kansen (O)	Bedreigingen (T)
Extern	<ul style="list-style-type: none"> • Politiek/toekomst pensioenstelsel (nieuw) • Nieuwe Cao • Flexibiliseringsmogelijkheden arbeid/ individualisering • Samenwerking met andere pensioenfondsen • Complexiteits- en kostenreductie (regeling en balansbeheer) • Nieuwe communicatieconcepten naar deelnemers • Technologische ontwikkelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexiteit als gevolg van politiek/toekomst pensioenstelsel • Lage rendementen (bij lage rente) • Imago pensioenfondsen (draagvlak) • Zwaardere professionele eisen bestuursleden in het huidige, paritaire bestuursmodel • Financierbaarheid van de regeling • Technologische ontwikkelingen

Omschrijving bij SWOT-analyse

Sterktes (S)

- Ondernemingspensioenfonds (binding met de onderneming)
Voor UWV is het Pensioenfonds UWV in de eerste plaats een middel om een eigen pensioenregeling te kunnen uitvoeren. De toegevoegde waarde ligt in: wervingskracht (aantrekkelijke regeling), flexibiliteit pensioendatum (mobiliteit personeel), concurrerend en stabiel premieniveau, excellente uitvoering en servicegerichtheid, eigenheid en vertrouwen, eigen mensen in het bestuur, "nabijheid" van het pensioenfonds.
De keuze voor een ondernemingspensioenfonds is bepalend voor de omvang van het fonds, de complexiteit van de pensioenregeling en het niveau van de kosten.

- Kwaliteit bestuursbureau
De dienstverlening van de kerntaken van het bedrijfsbureau is van kwalitatief hoog niveau, vakbekwame bezetting.
- Inrichting uitbesteding (checks & balances, modulaire contracten)
Duidelijke procedures met voldoende countervailing power om in control te zijn. Periodieke evaluatie van uitvoerders. Modulaire contracten waardoor tussentijdse wijzigingen eenvoudiger zijn door te voeren. Bij contractverlenging worden de contracten getoetst op actualiteit. Onderzoeken van DNB geven aan dat er nauwelijks omissies zijn.
- Bestuurscultuur
De bestuursleden zijn 'open' naar elkaar waardoor goede discussies binnen het bestuur mogelijk zijn. Daarnaast zijn de bestuursleden zeer betrokken.
- Vermogen om aan te passen aan veranderingen
Het fonds is voldoende in staat om (tijdig) te reageren op veranderingen. De recente overgang naar een andere fiduciaire manager is een voorbeeld van de voorbereidingen die het fonds treft.

Zwaktes (W)

- Dominantie van uitvoerders/zakelijkheid
Er zijn slechts een beperkt aantal pensioenuitvoeringsorganisaties waardoor de keuze beperkt is.
- Complexiteit regeling
De huidige regeling is complex hetgeen tot hogere uitvoeringskosten leidt. Voor groepen van deelnemers is het lastig om de regeling te begrijpen. Een eventuele conversie naar een nieuw pensioenstelsel kan de nodige problemen geven. De complexe regeling maakt het ook lastiger om eventueel van pensioenuitvoerder te wisselen.
- Uitlegbaarheid
De regeling is complex, veel deelnemers hebben rechten met verschillende ingangsdata pensioen en er zijn oude regelingen en overgangsbepalingen. Communicatie met de deelnemers en de uitlegbaarheid van de regeling wordt hierdoor niet eenvoudiger.
- Financiële positie fonds
Het fonds is in onderdekking. Gevolgen zijn o.a. dat gedurende een langere periode toeslagverlening niet of nauwelijks mogelijk is en dat er geen reserves zijn om lang leven risico's op te vangen.
- Verschil in kennisniveau bestuurders
Als gevolg van periodieke wijzigingen in de samenstelling van het bestuur is er sprake van verschillen in het kennisniveau tussen de bestuurders onderling.

Kansen (O)

- Politiek/ nieuw pensioenstelsel
De ontwikkelingen met betrekking tot een nieuwe pensioenstelsel geven een impuls om met de werkgever en de vakorganisaties tot een toekomstbestendige pensioenregeling.
- Nieuwe cao
In 2017 zullen cao-partijen in overleg met Pensioenfonds UWV een verkenning doen naar een toekomstbestendige pensioenregeling die bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Kernvraagstuk hierbij is de toezegging/premiesystematiek in relatie tot de oplopende AOW-leeftijd en de toegenomen levensverwachting. De cao loopt tot 31-12-2018 waardoor wederom de mogelijkheid bestaat om wijzigingen voor te stellen voor de nieuwe cao.

- Flexibiliseringsmogelijkheden arbeid/ individualisering
Door de mogelijkheid van deeltijd pensioen, vervroegd pensioen, uitgesteld pensioen tot AOW datum en hoog/laag pensioen krijgen de deelnemers meer faciliteiten om individuele wensen te realiseren en biedt de werkgever moderne arbeidsvoorwaarden aan.
- Samenwerking met andere pensioenfondsen
Met de mogelijkheid van een APF ontstaan er mogelijkheden om met andere fondsen samen te werken, dit met het oog op de actuele consolidatie van pensioenfondsen. Hierbij is het interessant om te onderzoeken hoe samenwerking tot synergie kan leiden, bijv. door gezamenlijke voorbereiding op de (toekomstige) ontwikkelingen rond het nieuwe pensioenstelsel.
- Complexiteits- en kostenreductie (regeling en balansbeheer)
Pensioenregeling
Het terugbrengen van de complexiteit binnen de regeling heeft een positieve impact op het kostenpatroon van de pensioenuitvoering en de efficiëntie waarmee op toekomstige veranderingen kan worden geanticipeerd.
Vermogensbeheer
Er zijn mogelijkheden om binnen het vermogensbeheer de balans tussen doelstellingen, risico, rendement, complexiteit en kosten verder te optimaliseren (o.a. samenvoegen van mandaten, wijzigingen in de samenstelling van de portefeuille, inrichting van risicomangement-strategieën).
Voorstaande bevordert de beheersbaarheid van de organisatie.
- Nieuwe communicatieconcepten naar deelnemers
Bijvoorbeeld: de verdere inrichting en het gebruik van customer-journeys en apps geven de mogelijkheid om de deelnemer beter en sneller inzicht te geven in zijn/ haar pensioen.
- Technologische ontwikkelingen
De technologische ontwikkelingen die de beheersbaarheid van het fonds efficiënter maken en/of de communicatie met de deelnemer nog persoonlijker kunnen maken.

Bedreigingen (T)

- Complexiteit als gevolg van politiek/toekomst pensioenstelsel
De politiek is niet altijd voorspelbaar, zoals de invoering van de 100K regeling en regelmatige wijzigingen in de berekening van de dekkingsgraad. De besluitvorming over een toekomstig pensioenstelsel wordt regelmatig vooruit geschoven. Eventuele regeling vanuit Europa. Dit maakt het besturen en anticiperen op veranderingen niet eenvoudiger.
- Lage rente
De lage rente beïnvloedt in sterke mate de hoogte van de dekkingsgraad. Het beleid van de ECB met het opkoopprogramma houdt de rente extra laag, zelfs nu er sprake is economische groei (hoog conjunctuur). Er zijn weinig mogelijkheden voor een goed rendement waarbij een overvloed aan liquide middelen is.
- Imago pensioenfondsen (draagvlak)
Door de lage dekkingsgraad kan geen toeslag verleend worden. Het risico van korten blijft aanwezig zolang het fonds in onderdekking is. Deze sector heeft hierdoor een negatief imago gekregen omdat de algemene beleving was van toeslagverlening en opbouw tot 70% van het laatst verdiende loon. De demografische samenstelling van de actieven (meer ouderen dan jongeren) in relatie tot de doorsneepremie en evenwichtige belangenbehartiging. Er is onvoldoende gecommuniceerd dat de toeslagverlening voorwaardelijk is, de levensverwachting is toegenomen hetgeen leidt tot hogere pensioenverplichting zonder dat hiervoor premie is ingelegd en de lage rente de beoogde rendementen

onder druk zet. Pensioen blijft een onderwerp dat overwegend weinig aandacht krijgt van de deelnemers.

- Zwaardere professionele eisen bestuursleden in het huidige, paritaire bestuursmodel
Als gevolg van de toenemende eisen aan de geschiktheid van bestuursleden, de toenemende complexiteit en oplopende tijdbesteding, komt er steeds meer druk te staan op het wervingsproces.
- Financierbaarheid van de regeling
De demografische samenstelling van de actieven (meer ouderen dan jongeren) in relatie tot de doorsneepremie en evenwichtige belangenbehartiging..
- Technologische ontwikkelingen
De technologische ontwikkelingen (o.a. fintech-ontwikkelingen) gaan snel. Hierdoor wordt ook de digitale kwetsbaarheid van het fonds vergroot. Vragen met betrekking tot preventie tegen cybercrime om reputatieschade te voorkomen, worden hierdoor steeds urgenter.

Bijlage IV: Proces totstandkoming en bijsturen jaarprogramma 2018

Proces totstandkoming

Jaarlijks beoordeelt het bestuur of de missie, visie, uitgangspunten, de strategische doelstellingen en de SWOT-analyse nog actueel zijn (zie bijlage I t/m III). Dit gebeurt mede aan de hand van voortschrijdende inzichten en (nieuwe) ontwikkelingen binnen het fonds en de pensioensector. Vervolgens bepaalt het bestuur welke strategische projecten (ook wel: activiteiten) in 2018 opgepakt dienen te worden om invulling te geven aan de (geactualiseerde) strategische doelstellingen van het fonds. De strategische projecten worden daarna uitgewerkt in een jaarprogramma 2018. De strategische projecten worden naast de reguliere werkzaamheden van het fonds uitgevoerd.

Het jaarprogramma 2018 is in zes stappen tot stand gekomen:

1. Missie, visie en uitgangspunten (bijlage I)
2. Thema's en doelstellingen (bijlage II)
3. SWOT-analyse (bijlage III)
4. Inventarisatie activiteiten 2018 (ambitie)
5. Jaarprogramma 2018
6. Overleg verantwoordingsorgaan

Voor de totstandkoming van de stappen 1 tot en met 4 zijn er twee bestuurlijke themasessies 'Strategie' georganiseerd, op 11 oktober 2017 en 8 november 2017. Voor de aansluiting van intern toezicht op de procesgang van het jaarprogramma, zijn het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht aanwezig geweest bij de themasessie op 11 oktober.

Hieronder volgt een korte toelichting op de doorlopen processtappen.

1. Missie, visie, uitgangspunten

De missie, visie en uitgangspunten zijn in 2015 opgesteld. Op basis van voortschrijdend inzicht heeft het bestuur tijdens de voornoemde themasessies de missie, visie en uitgangspunten van het fonds geactualiseerd.

2. Thema's en doelstellingen

De langtermijnthema's zijn eind 2015 vastgelegd voor de periode '2016 – 2020'. Naar aanleiding van de actualisatie van de missie, visie en uitgangspunten zijn ook de thema's en doelstellingen tijdens de themasessies beoordeeld en waar nodig herijkt.

3. SWOT-analyse

Jaarlijks wordt de SWOT-analyse beoordeeld door het bestuur en waar nodig geactualiseerd. In 2017 is tevens een uitgebreide beschrijving van de SWOT-analyse toegevoegd.

4. Inventarisatie activiteiten 2018 (bruto-ambitie)

In aansluiting op de stappen 1 tot en met 3 heeft het bestuur haar focus en ambitie geïnventariseerd. Door middel van het definiëren van concrete strategische projecten/ activiteiten.

5. Jaarprogramma 2018 (netto-ambitie)

De geïnventariseerde ambitie uit stap 4 is vertaald naar een jaarprogramma waarin de onderlinge samenhang met de stappen 1 tot en met 3 is opgenomen en de economische ratio (begrote kosten versus toegevoegde waarde voor het fonds) en

uitvoeringsmogelijkheid (fondscapaciteit) is afgestemd. Hieruit zijn de vier strategische projecten voor 2018 gedefinieerd die samen het jaarprogramma 2018 vormen.

6. Overleg verantwoordingsorgaan

Het bestuur heeft in januari 2018 overleg gepland met het verantwoordingsorgaan over het concept jaarprogramma 2018 met daarin de uitkomsten van de themasessie en de concept begroting 2018.

Bijsturen: monitoring & evaluatie

De voortgang en actualiteit van het jaarprogramma worden periodiek gemonitord. Hierbij is continue aandacht voor de onderlinge samenhang van de strategische projecten en de impact op de toekomstbestendigheid van het fonds. Als de actualiteit aanleiding geeft tot het initiëren van nieuwe projecten dan beoordeelt het bestuursbureau wat de gevolgen zijn voor de planning en uitvoering van de vastgestelde strategische projecten en reguliere werkzaamheden. Indien nodig, zal verdere focus en prioritering in overleg met het dagelijks bestuur respectievelijk de betreffende commissies worden bepaald.

Voorstaande kan worden samengevat met onderstaande periodieke cyclus:

