



pensioenfonds UWV

Jaarprogramma 2017

Bestuur Stichting Pensioenfonds UWV

Versie:

7-12-2016

Versie 1.0



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Documenteigenschappen	2
1. Inleiding	3
2. Integraal risicomanagement	3
2.1 Inleiding	3
2.2 Huidige status IRM	4
2.3 Projectdoelstelling	5
2.4 Projectomschrijving	5
2.5 Governance	6
3. Toekomstbestendige fiduciaire dienstverlening	7
3.1 Inleiding	7
3.2 Projectdoelstellingen	7
3.3 Governance	7
4. Toekomstbestendige pensioenuitvoering	8
4.1 Inleiding	8
4.2 Projectomschrijving	8
4.3 Governance	9
5. Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers	10
5.1 Inleiding	10
5.2 Projectdoelstellingen	10
5.3 Governance	10
6. Begroting jaarprogramma 2017	11
Bijlage I: Proces jaarprogramma 2017	12
Bijlage II: Missie, visie en uitgangspunten	13
Bijlage III: Thema's en doelstellingen (2016 – 2020)	15
Bijlage IV: SWOT-analyse Stichting Pensioenfonds UWV	16



pensioenfonds UWV

Documenteigenschappen

Historie

Versie	Datum	Veranderingen	Opdrachtgever	Auteur
0.1	Oktober 2016	Concept jaarprogramma opgesteld	Bestuur	BB
1.0	November 2016	Opmerkingen na bestuursvergadering 2 november verwerkt	Bestuur	BB

Goedkeuring

Versie	Datum	Wie	Toelichting
0.1	November 2016	Bestuur	
1.0	December 2016	Bestuur	Na overleg verantwoordingsorgaan (vastgesteld)



1. Inleiding

Voor u ligt het jaarprogramma 2017 van Stichting Pensioenfonds UWV (hierna: fonds). Dit programma bestaat uit vier samenhangende projecten. De verbindende factor tussen deze vier projecten is de toekomstbestendigheid van het fonds. Naar inzicht van het fonds zijn innovatievermogen en integraal risicomanagement de belangrijkste voorwaarden voor toekomstbestendigheid. Innovatievermogen en integraal risicomanagement zijn daarom de centrale thema's van dit jaarprogramma.

Het jaarprogramma 2017 is opgesteld vanuit de strategische thema's en doelstellingen van het fonds (zie bijlage III). De projecten uit het jaarprogramma worden naast de reguliere werkzaamheden van het fonds uitgevoerd. De reguliere werkzaamheden zijn derhalve niet in dit jaarprogramma opgenomen.¹

Met dit jaarprogramma heeft het bestuur focus en prioriteit aangebracht voor 2017. In bijlage I vindt u een beschrijving van het doorlopen proces om tot dit programma 2017 te komen.

Het jaarprogramma bestaat uit vier strategische projecten, die aansluiten bij de strategische thema's en doelstellingen 2016-2020:

1. Integraal risicomanagement
2. Toekomstbestendige fiduciaire dienstverlening
3. Toekomstbestendige pensioenadministratie
4. Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers

2. Integraal risicomanagement

2.1 Inleiding

Het fonds hanteert een integrale (holistische) benadering voor risicomanagement. De integrale benadering is erop gericht om het risicomanagementproces maximaal te integreren in de dagelijkse processen (IRM). De doelstellingen van IRM binnen het fonds zijn het borgen van een adequate solvabiliteit en liquiditeit, een adequate en beheerste organisatie en bedrijfsvoering. IRM geeft inzicht in hoeverre de strategie, het beleid en de activiteiten van het pensioenfonds als ook haar interne processen en de interactie van het fonds met de buitenwereld kunnen leiden tot risico's en/of gemiste kansen. En in welke mate deze risico's en/of kansen door het pensioenfonds worden onderkend en beheerst. Hierbij dienen risico's op methodologische wijze te worden geïdentificeerd en beoordeeld en vervolgens, afhankelijk van de risico-acceptatie van het fonds, met beheersmaatregelen te worden gemitigeerd.

DNB onderscheidt vier volwassenheidsniveaus voor integraal risicomanagement:

- Niveau 1: niet bestaand of ad-hoc;
- niveau 2: reproduceerbaar en informeel;
- niveau 3: gestructureerd en geformaliseerd;
- niveau 4: geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd.

¹ 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 variabele schil (gelieerde externen).



Het fonds streeft naar het bereiken van het hoogste evolutieniveau van integraal risicomanagement. Voor een beschrijving van de ambitie en producten die het fonds onder volwassenheidsniveau 4 verstaat wordt verwezen naar de rapportage integraal risicomanagement en het projectplan integraal risicomanagement.

2.2 Huidige status IRM

In 2013 heeft het fonds vastgesteld dat integraal risicomanagement zich op een volwassenheidsniveau van "net niet niveau 2" bevond². Het fonds heeft de afgelopen perioden flinke stappen gezet in de verdere ontwikkeling van integraal risicomanagement.

Het pensioenfonds maakt gebruik van de wijze waarop DNB toezicht houdt op financiële instellingen, specifiek ten aanzien van het toezicht op het integraal risicomanagement: FOCUS!. Bij FOCUS! worden de risicomanagementprocessen in drie pijlers onderverdeeld:

1. Risicocultuur/governance
2. Risicostrategie en –beleid
3. Risicomanagementprocessen

Per pijler van het FOCUS! beoordelingskader zijn fundamentele mijlpalen bereikt:

1. Risicocultuur/governance

- De 'tone at the top' (het bestuur) benadrukt de noodzaak van integraal risicomanagement. In elke besluitvorming van het bestuur wordt een risicoafweging gemaakt (middels een risicoparagraaf vastgelegd) en wordt een beheerste uitvoering als dé belangrijke voorwaarde gezien voordat een project / activiteit gestart mag worden.
- De governancestructuur van het fonds is medio 2015 geactualiseerd en aangescherpt :het protocol voor bestuur, commissies en bestuursbureau.
- Het bestuursbureau is uitgebreid in capaciteit (van 3,8 fte naar 8,8) en deskundigheid. Het bestuursbureau voert geen operationele werkzaamheden uit maar is primair gericht op integraal risicomanagement.
- Ter beheersing van de uitbestede werkzaamheden heeft het bestuur uitbestedingsbeleid vastgesteld en zorgt het bestuursbureau voor countervailing power en frequente monitoring van uitbestede dienstverlening.
- De afspraken met uitvoerders en het Bestuursbureau zijn geformaliseerd middels een uitbestedingsovereenkomst en uitgebreide service level agreements.
- Het fonds hanteert een 'uitbestedingskalender' op basis waarvan uitvoerders periodiek geëvalueerd worden.

2. Risicostrategie en –beleid

- Het bestuur heeft de missie, visie en strategische doelen vastgelegd en actualiseert deze periodiek vanuit veranderingen in de externe omgeving.
- Het risicoprofiel van het pensioenfonds is erop gericht om de risico's te beheersen die het behalen van de doelstelling kunnen belemmeren.
- Het bestuur actualiseert (tenminste) elke drie jaar de risicohouding van het fonds. Centraal hierbij staan:
 - De door cao-partijen gestelde randvoorwaarden voor de ambitie, risicohouding en kosten.

² I.s.m. IG&H



pensioenfonds UWV

- De ALM-studie waarin de afweging tussen premie, risico en rendement wordt gemaakt.
 - De toets of de doelstellingen van het fonds op de lange termijn nog gerealiseerd kunnen worden.
 - De risicohouding ten aanzien van de uitbesteding (beheerste bedrijfsvoering).
 - De risicohouding ten aanzien van de grenzen aan de pensioenregeling.
 - De combinatie van ambitie, risico, toeslagbeleid en pensioenresultaat wordt vertaald naar een strategisch beleggingsplan. De risicohouding vormt eveneens de basis voor het beleid voor de belangrijkste financiële risico's.
 - Vanaf 2015 voert het bestuur jaarlijks de haalbaarheidstoets uit.
 - Het bestuur heeft een crisisplan voor het pensioenfonds opgesteld dat periodiek geactualiseerd wordt.
 - Het risicobeleid per risicocategorie is geïntegreerd in beleidsdocumenten, werkafspraken en –processen.
3. Risicomanagementprocessen
- De monitoring van financiële- en niet-financiële risicobeheersing is toegewezen aan de commissies. De commissie audit, finance en risicomanagement monitort en evalueert de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen.
 - Op kwartaalbasis wordt over de financiële en niet-financiële risico's gerapporteerd aan de betreffende commissie en aansluitend wordt de rapportage met eventuele aandachtspunten bestuurlijk behandeld.
 - Jaarlijks wordt een jaarprogramma opgesteld met innovatieve projecten die naast de reguliere werkzaamheden uitgevoerd worden. Alle projecten worden uitgevoerd via een projectmatige werkwijze waar een risicoanalyse onderdeel van uitmaakt.

2.3 Projectdoelstelling

Het fonds heeft de ambitie om vóór 2018 volwassenheidsniveau 4 te bereiken.

2.4 Projectomschrijving

Kwartaalrapportage IRM

Vanaf peildatum Q3-2016 wordt aan het bestuur verantwoording afgelegd over de ontwikkeling van IRM. Deze rapportage geeft input aan het bestuur om IRM naar volwassenheidsniveau 4 te brengen. Het project heeft als doelstelling deze kwartaalrapportage verder te optimaliseren en te integreren met de reeds bestaande financiële en niet-financiële bestuurlijke (risico-)rapportages.

Actualiseren risicomanagement

Het actualiseren van het risicomanagement-beleidskader met heldere toewijzing van taken en verantwoordelijkheden sluit aan op het nader uitwerken van de governance van het fonds. Het project heeft als tweede doelstelling deze ontwikkeling verder te optimaliseren.

- a) Actualiseren van het IRM-beleidskader
- b) Aanscherpen/ herijken van taken en verantwoordelijkheden (o.b.v. RACI-model)
- c) Implementatiefase geactualiseerd beleidskader & RACI-model
- d) Selecteren Risk en compliance-tool (wensen & keuze)



pensioenfonds UWV

- e) Implementatie Risk en compliance-tool & verder zichtbaar maken van de audit-trails

Evaluatie en bijsturen

IRM dient periodiek te worden geëvalueerd en verder geëvolueerd. Hiervoor zal het fonds in 2017 opnieuw een 'risico-zelf-assessment-cycles' uitvoeren.

2.5 Governance

Portefeuillehouder bestuursbureau: hoofd Finance & Control
Dit project wordt gemonitord door de commissie AFR



3. Toekomstbestendige fiduciaire dienstverlening

3.1 Inleiding

Na afronding van het evaluatietraject met de huidige fiduciair manager heeft het bestuur in juli 2016 besloten om een aanbesteding uit te laten voeren op de fiduciaire dienstverlening.

3.2 Projectdoelstellingen

Met dit project worden de volgende doelstellingen gerealiseerd:

1. (Her-)selectie van een fiduciaire dienstverlener.
2. Beheerste transitie naar nieuwe fiduciair manager (~indien huidige fiduciair wordt vervangen).
3. (Her-)selectie van overlay mandaat.
4. Beheerste transitie naar nieuwe overlay mandaat manager (~indien het huidige mandaat wordt vervangen).

Voor verdere informatie over dit project wordt verwezen naar het projectplan van deze aanbesteding.

Innovatieve ontwikkelingen die in 2017 aandacht gaan krijgen:

1. Onderzoek naar de meerwaarde van Factorbeleggen in de aandelenportefeuille. Het doel is de risico-rendementsverhouding verder te verbeteren.
2. ESG-beleid verbeteren. Verdere implementatie van het ESG-beleid in de portefeuille.
3. Complexiteitsreductie, dat moet leiden tot een efficiëntere en goedkopere portefeuille. Hierbij wordt o.a. aandacht besteed aan:
 - a. de optimalisatie van mandaten;
 - b. de toegevoegde waarde van beleggingscategorieën;
 - c. passief versus actief;
4. De effecten van Europese wet- en regelgeving.

3.3 Governance

Portefeuillehouder bestuursbureau: hoofd Strategie & Risicomanagement
Afstemming en samenwerking met Rvt en VO
Het project wordt gemonitord door de commissie CB



4. Toekomstbestendige pensioenuitvoering

4.1 Inleiding

De omgeving van het Nederlandse pensioenlandschap is in beweging. Daarbij is het de algemene verwachting dat het wettelijke kader en het toezichtkader voor pensioen materieel zullen gaan veranderen. Ter voorbereiding op deze veranderingen worden met dit project twee doelstellingen gerealiseerd:

1. Een toekomstbestendige pensioenregeling.
2. Geobjectiveerde oordeelsvorming over de kwaliteit en de structuur van de pensioenadministratie om (beoogde) innovaties door te voeren en een beheerste en integrale pensioenuitvoering te waarborgen.

4.2 Projectomschrijving

Toekomstbestendige pensioenregeling

De afgelopen jaren is veel gesproken over de toekomstvastheid van het huidige Nederlandse pensioenstelsel. Het is de algemene verwachting dat de kaders voor pensioen materieel op termijn zullen gaan veranderen. Ook de opzet en inhoud van onze huidige pensioenregeling staan hierbij ter discussie:

- Toekomstige financierbaarheid van de regeling (~premiedekkingsgraad staat materieel onder druk).
- Oplopende ouderdom van actieve deelnemers versus de evenwichtigheid van de doorsneepremie.
- Geen opbouw na 65 jaar.
- Complexiteit (uitlegbaarheid en kostenbeheersing) door vele uitzonderingen.

Met de cao-partijen is afgesproken om in 2017 te komen tot een actualisatie van de pensioentoezegging. Voorgenoemde attentiepunten zullen hierbij worden geagendeerd.

Kwaliteit & innovatievermogen pensioenadministratie

Om een geobjectiveerd oordeel te vormen over de kwaliteit, de structuur en het innovatievermogen van de pensioenadministratie worden de volgende stappen ondernomen:

1. In de evaluatie wordt de pensioenadministratie beoordeeld op de volgende kwalitatieve aspecten (~niet limitatief):
 - a. Betrouwbaarheid: juistheid en volledigheid van de administratie.
 - b. Efficiëntie: kosten- en complexiteitsreductie van de huidige dienstverlening.



pensioenfonds UWV

- 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. Toekomstvastheid:
 - i. de flexibiliteit waarmee (wettelijke) veranderingen door de pensioenuitvoerder efficiënt en effectief geïmplementeerd kunnen worden.
 - 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
 - e. Continuïteit: inzicht in risico's en mitigerende maatregelen bij discontinuïteit van de pensioenuitvoerder ("zijn de diensten beheerst over te dragen naar een andere uitvoerder").
 - f. Innovatievermogen: inzicht verkrijgen / analyse van de strategie van de pensioenuitvoerder voor de periode 2017-2022. Sluiten de ambities van het fonds aan bij de ambitie van de huidige pensioenuitvoerder?
2. Definiëren van vervolgstappen voor toekomstbestendige pensioenadministratie.

4.3 Governance

Toekomstbestendige pensioenregeling

Portefuillehouder bestuursbureau: hoofd Pensioenzaken
Samenwerking met cao-partijen
Het project wordt gemonitord door het Dagelijks bestuur

Kwaliteit & innovatievermogen pensioenadministratie

Portefuillehouder bestuursbureau: hoofd Pensioenzaken
Het project wordt gemonitord door de commissie Pensioenzaken



5. Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers

5.1 Inleiding

In 2016 is de uitvoering van de pensioencommunicatie van het fonds geherpositioneerd. Hierbij is de uitbesteding van zowel de wettelijke als de niet-wettelijke communicatie gecentraliseerd bij de pensioenuitvoeringsorganisatie.

In 2017 gaat het fonds op communicatiegebied het onderscheidend vermogen vergroten door een hernieuwd strategisch communicatiebeleid vast te stellen. Het fonds is van mening dat een adequate communicatie en pensioenbewustwording het onderscheidend vermogen is voor een ondernemingspensioenfonds.

5.2 Projectdoelstellingen

Met dit project worden de volgende doelstellingen gerealiseerd:

- 1) Actualiseren strategische positionering fonds (welke positie nastreven bovenop wettelijk verplichte communicatie). Het huidige strategische communicatieplan heeft een looptijd van 2015-2018.
- 2) Dialoog aangaan met de werkgever en samen met de werkgever doelgroepgericht deelnemers voorlichten over het pensioen in combinatie met de campagne Pensioenkeuzes.
- 3) Deelnemers een goed inzicht geven in het pensioen en verwachtingen managen door tijdig te communiceren over een mogelijke toekomstige verlaging van de pensioenen in combinatie met de campagne Risicobewustzijn.

5.3 Governance

Portefeuillehouder bestuursbureau: hoofd Pensioenzaken

Het project wordt gemonitord door de commissie Pensioenzaken



6. Begroting jaarprogramma 2017

Het jaarprogramma 2017 heeft de volgende begroting :

1. Integraal risicomanagement	PM
2. Toekomstbestendige fiduciaire dienstverlening ³	200k
a. Aanbesteding & implementatie	150k
b. Overlay mandaat	50k
3. Toekomstbestendige pensioenadministratie	100k
4. Pensioencommunicatie	80k

³ Zie projectplan transitie fiduciair manager



Bijlage I: Proces jaarprogramma 2017

Het jaarprogramma 2017 is in vijf stappen tot stand gekomen:

1. Missie, visie en uitgangspunten
2. Thema's en doelstellingen
3. Inventarisatie activiteiten 2017 (ambitie)
4. Jaarprogramma 2017
5. Overleg verantwoordingsorgaan

1. Missie, visie en uitgangspunten

In 2015 heeft het bestuur de missie en visie van het fonds geactualiseerd (bijlage II) op basis van de belangrijkste uitgangspunten.

2. Thema's en doelstellingen

De langtermijnthema's zijn eind 2015 vastgelegd voor de periode '2016 – 2020'. Per thema zijn in september 2016 doelstellingen voor korte en middellange termijn (1-5 jaar) opgehaald vanuit de commissies. Deze ambitie heeft geleid tot het voorliggende jaarprogramma.

3. Jaarprogramma 2017

In de bestuursvergadering van november heeft het bestuur de SWOT-analyse van het fonds geactualiseerd. Aansluitend zijn in deze themasessie de geïnventariseerde doelstellingen en activiteiten beoordeeld in relatie tot de SWOT-analyse, de onderlinge samenhang en de economische ratio. Nadien zijn de vier strategische projecten voor 2017 gedefinieerd die tezamen het jaarprogramma 2017 vormen.

4. Overleg verantwoordingsorgaan

Het bestuur heeft op 23 november 2016 overleg gevoerd met het verantwoordingsorgaan over het concept jaarprogramma 2017 en de concept begroting 2017. In de bestuursvergadering van december 2017 zijn het jaarprogramma en de begroting door het bestuur vastgesteld.



Bijlage II: Missie, visie en uitgangspunten

Vanwege de veranderingen en onzekerheid in de externe omgeving is het bestuur in 2016 gestart met de brainstormsessie (d.d. 7 september 2016) over de toekomst van de pensioenregeling en de organisatie. De bestuurlijke toekomstdiscussie en visievorming zal doorlopen in 2017.

Missie

De inkomensvoorziening na het intreden van de pensioenleeftijd is een integraal systeem waarbij deelnemers, overheid en werkgever ieder de verantwoordelijkheid dragen voor een bepaald deel. Het onderdeel aanvullend pensioen is door cao-partijen van het UWV ondergebracht bij een eigen pensioenfonds, pensioenfonds UWV. Hierdoor is gewaarborgd dat bij het pensioenbeheer goed rekening gehouden kan worden met de identiteit van de deelnemers en de organisatie van de werkgever. Pensioenfonds UWV voert een gedegen, toekomstbestendig beleid, gebaseerd op collectiviteit en solidariteit gericht op het nu en in de toekomst realiseren van zijn financiële verplichtingen en ambities richting alle pensioen- en aanspraakgerechtigden.

Visie

De samenleving en de arbeidsmarkt zijn permanent in beweging. Deze veranderingen hebben ook gevolgen voor het denken over pensioenen. Pensioenfonds UWV heeft continue aandacht voor een goede samenwerking met cao-partijen, uitbestedingspartners en adviseurs, het op de voet volgen van nieuwe ontwikkelingen in de pensioensector en heldere communicatie met zijn deelnemers, om te kunnen voorsorteren of reageren op de veranderingen in de samenleving en arbeidsmarkt. Pensioenfonds UWV voert transparant beleid en communiceert helder met de deelnemers over de daadwerkelijke uitkeringsaanspraken. De deelnemer is daardoor in staat om tijdig bij te sturen, zodat de persoonlijke inkomensverwachtingen kunnen worden gerealiseerd.



pensioenfonds UWV

Uitgangspunten van het fonds

De uitgangspunten zijn door het bestuur benoemd als randvoorwaarden van de organisatie. Bij een aantal uitgangspunten is sprake van een ambitie.

1. Het fonds bevindt zich in een omgeving waarin consolidatie plaatsvindt, maar zal op korte en middellange termijn zelfstandig blijven bestaan.
2. De pensioenregeling behoudt een collectief, solidair (evenwichtig) en verplicht karakter. Op onderdelen is er ruimte voor individuele keuzes en aanpassingen.
3. De ambitie, risico's en premie zijn zoveel mogelijk afgestemd op de kenmerken en verwachtingen van de belanghebbenden.
4. Het bestuur is verantwoordelijk voor de adequate (uitvoerbare, uitlegbare en toekomstgerichte) uitvoering van de pensioenregelingen. Het betreft twee regelingen (één gesloten regeling).
5. Het fonds heeft alle operationele werkzaamheden uitbesteed.
6. De externe dienstverleners dienen zich aan te passen aan de eisen en zakelijke ethiek van het fonds.
7. Het bestuur heeft een paritair bestuursmodel.
8. 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.
9. De voordracht en selectie van bestuurders is toekomstbestendig.
10. 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.
11. 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 III: 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 (1-5 jaar) herijkt. Hiervoor is gekeken naar interne- en externe ontwikkelingen.

1. Toekomst van het pensioenfonds
 - o Een toekomstbestendige pensioenregeling definiëren die aansluit bij de wensen van belanghebbenden en de werkgever, en uitlegbaar is naar belanghebbenden.
 - 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 deze 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 IV: 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 2 november 2016 is het bestuur tot de volgende 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) 	<ul style="list-style-type: none"> Hoge kosten Dominantie van uitvoerders/zakelijkheid Complexiteit regeling Communicatie/uitlegbaarheid Verskil in kennisniveau bestuurders
	Kansen (O)	Bedreigingen (T)
Extern	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe cao Flexibiliseringsmogelijkheden arbeid/ individualisering Samenwerking met andere pensioenfonds Complexiteitsreductie (regeling en balansbeheer) Kostenreductie 	<ul style="list-style-type: none"> Politiek/toekomst pensioenstelsel Lage rente Imago pensioenfonds (draagvlak)

De SWOT-analyse is gebruikt om focus en prioriteit aan te brengen in het jaarprogramma 2017 (netto ambitie). Het bestuur heeft gekozen voor de volgende projecten in 2017:

- Integraal risicomanagement
- Toekomstbestendige fiduciaire dienstverlening
- Toekomstbestendige pensioenadministratie
- Pensioencommunicatie en –bewustwording deelnemers