

Studiegids 2016

IVP

instituut voor pensioeneducatie

Pensioenfondsmangement

Colofon

Over IVP – Instituut voor Pensioeneducatie

Het IVP – Instituut voor Pensioeneducatie is een stichting met als doel een kwaliteitsimpuls te brengen aan de pensioensector. Daartoe zijn de leergang Pensioenfondsmangement en de competentietrainingen ontwikkeld, organiseert het IVP – Instituut voor Pensioeneducatie jaarlijks een congres en publiceert het artikelen en boeken.

Het IVP – Instituut voor Pensioeneducatie is opgericht door één van de grootste pensioenuitvoerders in Nederland, te weten MN (zie ook: www.mn.nl). MN werkt aan de financiële toekomstvoorziening van bijna twee miljoen mensen door pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen uit te voeren voor haar opdrachtgevers. Hierbij streeft MN naar financieel en maatschappelijk rendement en naar waardecreatie voor de lange termijn ten behoeve van haar belanghebbenden. MN beheert ruim 113 miljard euro.

Inhoud

1. Introductie tot de leergang Pensioenfondsmanagement

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Doel van de leergang Pensioenfondsmanagement
- 1.3 Voor wie is de leergang Pensioenfondsmanagement?
- 1.4 RPB - Register Pensioenbestuurder
- 1.5 Waar en wanneer
- 1.6 Losse modules en Certificaat van deelname
- 1.7 Kosten
- 1.8 Inschrijven

2. Curriculum

- 2.1 Visie
- 2.2 Vernieuwend curriculum
- 2.3 Praktijkgericht
- 2.4 Niveau

3. Onderwijs

- 3.1 Opzet
- 3.2 Beroepsgericht leren

4. Achtergrond

5. Definitie en vaardigheden RPB Register Pensioenbestuurder

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Besturing van een pensioenfonds
- 5.3 Definitie
- 5.4 Vaardigheden

6. De zes modules van de leergang Pensioenfondsmanagement

- Module 1 Pensioenregelingen en pensioensystemen in Nederland, en Europa
- Module 2 Vermogensbeheer en beleggingsbeleid
- Module 3 Risicomanagement, balansmanagement
- Module 4 Uitbesteding en administratieve organisatie en interne controle
- Module 5 Het besturen van een organisatie
- Module 6 Marketing en communicatie





1. Introductie tot de leergang Pensioenfondsmanagement

1.1 Inleiding

Gefeliciteerd met uw keuze om kandidaat-Register Pensioenbestuurder (RPB) te worden. Dit is een belangrijke stap naar verdere professionele groei en ontwikkeling voor u in de pensioensector omdat de kennis, kunde en vaardigheden die worden getoetst, bouwstenen zijn voor uw verdere carrière.

Mede onder druk van wettelijke eisen inzake de geschiktheid van pensioenfondsbestuurders zijn pensioenfondsen in toenemende mate op zoek naar gekwalificeerde professionals voor hun besturen en voor hun interne toezicht.

Als RPB bent u de professionele gesprekspartner van pensioenfondsen in uw rol als bestuurder, interne toezichthouder of als dienstverlener aan pensioenfondsen.

Deze studiegids beschrijft de opbouw en inrichting van de leergang Pensioenfondsmanagement en geeft praktische informatie als de jaarplanning, inschrijven en contactgegevens.

1.2 Doel van de leergang Pensioenfondsmanagement

Dit intensieve programma van 24 colleges rust u uit met de expertise om de eisen die worden gesteld aan leiderschap in een complexe *not-for-profit*-omgeving, te voorzien en te beheersen.

Met de focus gericht op hoe dingen in werkelijkheid gaan in plaats van hoe zij zouden kunnen zijn, en hoe verandering en schuivende economische werkelijkheden van invloed zijn op organisaties in het algemeen en op pensioenfondsen in het bijzonder, helpt de leergang Pensioenfondsmanagement u om de belangrijkste concepten van pensioenfondsmanagement te begrijpen, strategisch toe te passen en succesvol om te gaan met veranderingen als reactie op interne en externe krachten rondom pensioenfondsen.

1.3 Voor wie is de leergang Pensioenfondsmanagement?

De leergang Pensioenfondsmanagement is voor hen die een pensioenfonds (willen) besturen, toezicht of medezeggenschap (willen) uitoefenen bij een pensioenfonds, directeuren en medewerkers van pensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties, alsook voor een ieder die diensten verleent aan pensioenfondsen en als dienstverlener inzicht wil krijgen hoe de dienstverlening verder kan worden toegesneden op pensioenfondsen.



Functietitels van deelnemers aan de leergang Pensioenfondsmanagement zijn veelal:

- *Accountmanager*
- *Actuaris*
- *Business development manager*
- *HRM-adviseur*
- *Investment manager*
- *Jurist*
- *Registeraccountant*
- *Risicomanager*
- *Secretaris*
- *Senior-beleidsadviseur*
- *Strateeg*

De leergang Pensioenfondsmanagement is interessant voor u als u:

- *Allround professioneel bestuurder, intern toezichthouder of lid van een medezeggenschapsorgaan van een pensioenfonds wilt zijn;*
- *De visie deelt dat een pensioenfonds enkel langs de zakelijke, professionele weg het concrete doel bereikt dat het zich stelt;*
- *Een unieke, vernieuwende pensioenopleiding van niveau wilt volgen wanneer dat ú uitkomt dankzij de mogelijkheid in te stromen bij de start van om het even welke van de zes modules gedurende het jaar;*
- *Naast kennis ook relevante vaardigheden wilt ontwikkelen;*
- *Persoonlijke aandacht waardeert en actief wilt deelnemen in de vertrouwelijke beslotenheid van een groep van maximaal twaalf deelnemers.*

1.4 RPB – Register Pensioenbestuurder

De leergang Pensioenfondsmanagement eindigt met de titel van RPB – Register Pensioenbestuurder.

Voorwaarden voor het verkrijgen van de titel van RPB – Register Pensioenbestuurder:

- Tenminste drie van de vier colleges per module bijwonen
- Met voldoende resultaat voltooien van de eindtoets op kennis
- Mondelinge toets op vaardigheden afleggen, geobserveerd door psychologen die zijn aangesloten bij het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP)

1.5 Waar en wanneer

De leergang Pensioenfondsmanagement start in januari en eindigt in december.

Er vinden geen colleges plaats in de zomermaanden.

U kunt gedurende het jaar instromen bij de start van om het even welke module.

De leergang bestaat uit zes modules en telt in totaal 24 colleges.

De colleges worden gegeven in het Beurs - World Trade Center te Rotterdam op donderdagmiddagen van 15.00 -18.00 uur.



Na afloop van elk college bent u welkom om een hapje te eten in Brasserie Staal, gelegen op de begane grond van Beurs-WTC te Rotterdam, om in ontspannen setting uw mede-deelnemers aan de leergang beter te leren kennen en zo op aangename wijze de avondspits te vermijden.

1.6 Losse modules en Certificaat van deelname

U kunt besluiten om in plaats van het volgen van alle modules die gezamenlijk de leergang Pensioenfondsmangement vormen, slechts één of enkele modules uit te kiezen. En wel in de volgorde die u het beste uitkomt.

Het bijwonen van de colleges in combinatie met voorbereidende werkzaamheden levert na iedere voor tenminste 75% van de tijd bijgewoonde module een certificaat op van het IVP inzake het gevolgde onderwerp van de betreffende module.

Uitsluitend het volgen van alle modules met het voorbereidende werk, aanwezigheid van ten minste 75% van de colleges en het succesvol afleggen van het schriftelijke examen leidt tot de titel van RPB (Register Pensioenbestuurder).

1.7 Kosten

Voor de volledige leergang Pensioenfondsmangement bestaande uit zes modules ontvangt u:

- Het boek 'Het excellente pensioenfonds' (Kluwer)
- Zes syllabi: tijdens het eerste college van elk van de zes modules wordt de syllabus van de desbetreffende module uitgereikt. Elke syllabus bevat exclusief voor het IVP samengestelde literatuur ter verdieping van de colleges
- Vier colleges per module en 24 colleges door gerenommeerde, ervaren en deskundige docenten uit de wetenschap, adviespraktijk en pensioenfondsen
- Catering: koffie, thee en fris tijdens ieder college en een lichte á la carte maaltijd in Brasserie Staal na afloop van het college
- Als u met de auto reist, uitrijdkaarten voor garage WTC/V&D aan de Leeuwenstraat 2 te Rotterdam
- Persoonlijke rapportage van NIP-registerpsychologen over uw getoetste vaardigheden
- Eindtoets

Kosten: € 9.750,00 exclusief BTW.



Besluit u om één of meerdere losse modules te volgen, dan ontvangt u:

- Het boek 'Het excellente pensioenfonds' (Kluwer)
- Syllabus van de betreffende module
- Vier colleges per module door gerenommeerde, ervaren en deskundige docenten uit de wetenschap, adviespraktijk en pensioenfonds
- Catering: koffie, thee en fris tijdens ieder college en een lichte á la carte maaltijd in Brasserie Staal na afloop van het college
- Als u met de auto reist, uitrijdkaarten voor garage WTC/V&D aan de Leeuwenstraat 2 te Rotterdam
- Certificaat van deelname op geschiktheidsniveau B

Kosten: per module € 2.750,00

Genoemde bedragen zijn exclusief 21% BTW.

1.8 Inschrijven

Bezoekt u: www.instituutpensioeneducatie.nl/pensioenopleiding en vult u online het inschrijfformulier in, of stuurt u een e-mail aan: info@instituutpensioeneducatie.nl

U kunt zich ook telefonisch aanmelden: 010 205 4434



2. Curriculum

2.1 Visie

IVP – Instituut voor Pensioeneducatie heeft de visie dat een pensioenfonds gelijk elke andere organisatie enkel succesvol kan zijn als het zich een concreet doel stelt en dat doel bereikt langs zakelijke, professionele weg.

Het pensioenfonds heeft een strategie om het doel uit te voeren en weet de strategie te implementeren. Alle besluiten die het pensioenfonds neemt, worden genomen met het doel voor ogen.

Deze visie over de besturing van een pensioenfonds komt tot uiting in de keuze van de onderwerpen in het curriculum die verder reiken dan wettelijke kennisverplichtingen en op de wijze waarop het onderwijs plaatsvindt. U kiest met de leergang Pensioenfondsmanagement dan ook voor een innovatieve, unieke leergang.

De docenten die aan de leergang Pensioenfondsmanagement zijn verbonden, delen allen deze visie.

Zij zijn experts op hun verschillende vakgebieden en onderwijskundig ingesteld op persoonlijke aandacht, met ruimte voor vragen en discussie. Zij bouwen een band op met de groep zodat u bij alle onderwerpen gemotiveerd blijft om te leren.

2.2 Vernieuwend curriculum

Vernieuwende en unieke elementen in het onderwijsprogramma van de leergang Pensioenfondsmanagement zijn:

Onderwijsliteratuur uitgegeven door Kluwer

Alleen van het IVP – Instituut voor Pensioeneducatie is de onderwijsliteratuur van de pensioenopleiding uitgegeven en als boek ook buiten de leergang verkrijgbaar. 'Het excellente pensioenfonds' (Kluwer) is te bestellen bij onder andere uitgever Kluwer, Bol.com en op de website van het IVP – Instituut voor Pensioeneducatie.

Samenwerking met CFA Institute

Het onderwijs over vermogensbeheer is samengesteld in nauwe samenwerking met het wereldwijd gerenommeerde opleidingsinstituut CFA Institute. Dit is de toonaangevende internationale organisatie voor vermogensbeheer die onder meer de leergang aanbiedt tot CFA, *Chartered Financial Analyst*.

Zie ook: www.cfainstitute.org.

CFA Institute werkt ook samen met bijvoorbeeld University of Cambridge, INSEAD (Fontainebleau) en Université Paris Panthéon Sorbonne.

Met de door CFA Institute ter beschikking gestelde literatuur die u ontvangt voor Module 3: Beleggingsbeleid, kunt u tevens het examen doen voor het internationaal erkende Claritas Certificaat van CFA Institute.



Public affairs management en marketing

Vernieuwend met het curriculum van de leergang Pensioenfondsmanagement zijn onderwerpen als *public affairs management* en marketing voor pensioenfondsen. Ingebed in de functiestructuur van een organisatie stellen deze onderwerpen alle vormen van organisaties en dus ook pensioenfondsen mede in staat hun doel te bereiken.

Training en toetsing van relevante vaardigheden door NIP-registerpsychologen

Vernieuwend is de integratie van opgedane kennis met de training van relevante vaardigheden door NIP- Registerpsychologen.

Een bestuurder moet effectief kunnen onderhandelen, in staat zijn te functioneren in een divers samengestelde groep en eventuele conflicten constructief kunnen oplossen.

NIP-Registerpsychologen zijn gebonden aan een gedragscode zodat de rapportage die u ontvangt over uw individuele toets op vaardigheden, vertrouwelijk is en blijft tussen u en de psycholoog. U krijgt bovendien de gelegenheid om de rapportage met de psycholoog nog eens individueel na te bespreken. Zo kunt u voor u zelf uitmaken welke vaardigheden bij u sterk zijn ontwikkeld en welke vaardigheden wellicht aandacht nodig hebben.

Een bestuurder die zichzelf goed kent, sterke en zwakke kanten, is in de regel effectiever dan iemand die de nodige zelfkennis ontbeert, is hierbij de gedachte.

2.3 Praktijkgericht

Het curriculum is zowel breed van opzet als diepgaand. Alle aspecten van het pensioenbedrijf worden op toegankelijke wijze in hun onderlinge samenhang behandeld met het oog op de praktijk.

Het curriculum examineert in ieder geval de zeven kennisgebieden die voor het besturen van een pensioenfonds relevant en verplicht zijn:

1. Pensioenregelingen en pensioensoorten
2. Relevante wet- en regelgeving
3. Financieel-technische en actuariële aspecten
4. Uitbesteden van werkzaamheden
5. Het besturen van een organisatie
6. Administratieve organisatie en interne controle
7. Communicatie.

De kennis wordt toegepast via rollenspellen en praktijksimulaties.

Van deelnemers wordt een actieve inbreng verwacht en toewijding aan de leergang door voorbereiding op elk college.

Teneinde iedere deelnemer voldoende in staat te stellen de opgedane kennis toe te passen, te discussiëren en vragen te stellen, is de omvang van de groep beperkt tot twaalf personen.



2.4 Niveau

Bij wijze van zelfregulering onderscheidt de pensioensector in Nederland twee niveaus van geschiktheid waaraan een bestuurder van een pensioenfonds kan voldoen. Geschiktheid bestaat uit kennis, vaardigheden en professioneel gedrag.

De geschiktheidsniveaus A en B omvatten kennis, inzicht, oordeelsvorming, competenties, en professioneel gedrag.

Op niveau A kan de bestuurder op hoofdlijnen het pensioensysteem uitleggen en toepassen, neemt de bestuurder op onafhankelijke wijze en desgewenst actief deel aan de besluitvorming en ziet de bestuurder de onderlinge samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden.

Bij geschiktheidsniveau B geldt de kennis van niveau A met verdieping in en actuele kennis van tenminste één van de aandachtsgebieden zoals genoemd in paragraaf 2.3. De bestuurder is een deskundige gesprekspartner van experts die door een pensioenfonds worden ingeschakeld.

Geschiktheidsniveau B is wenselijk voor grote en complexe fondsen.

De leergang Pensioenfondsmanagement evenals de losse modules zijn op geschiktheidsniveau B.





3. Onderwijs

3.1 Opzet

De leergang Pensioenfondsmangement leidt de deelnemer op tot een professionele bestuurder van een pensioenfonds dat in een complexe situatie verkeert.

De professionele bestuurder is in staat verder zijn eigen ontwikkeling vorm te geven. Eenmaal aan de slag “in het veld” kan de professionele bestuurder effectief en efficiënt gebruikmaken van opgedane kennis en getrainde vaardigheden in nieuwe, onbekende situaties.

Daartoe heeft de wijze waarop het curriculum van de leergang Pensioenfondsmangement wordt gedoceerd de volgende kenmerken:

- Realistische, complexe beroepstaken zijn het uitgangspunt voor de inrichting van het onderwijs
- Het onderwijs vindt plaats in kleine groepen van ten hoogste twaalf personen met een aanwezigheidsvereiste van ten minste 75% van de 24 colleges (ten minste 18 van de 24 colleges bijwonen)
- De beheersing van de vereiste competenties wordt getoetst door middel van reële of gesimuleerde beroepssituaties
- De eindtoets bevat meerkeuzevragen en *essay*-vragen. Daarnaast is er een casus en een rollenspel waarbij u wordt geobserveerd door psychologen die zijn aangesloten bij het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). De NIP-Registerpsychologen rapporteren uw score op getrainde vaardigheden vertrouwelijk aan u en aan u alleen. De gedragscode van NIP is hier van toepassing.

3.2 Beroepsgericht leren

Het onderwijs van de leergang Pensioenfondsmangement is beroepsgericht zodat er naast kennisoverdracht en discussie ook aan de verdere ontwikkeling van competenties wordt gewerkt.

Competenties zijn vaardigheden die in de uitoefening van een beroep noodzakelijk zijn in aanvulling op kennis en ervaring. Denkt u aan een arts die naast medische kennis ook over de vaardigheid beschikt om een zenuwachtige patiënt voor de operatie gerust te stellen.

In het onderwijs wordt de praktijk gesimuleerd, rollenspellen vinden plaats om kennis en vaardigheden toe te passen.

Het geïntegreerde onderwijs van kennis en vaardigheden leidt tot competentiegericht toetsen door een casustoets en rollenspellen.

Professioneel gedrag wordt gestimuleerd met het oog op bewust werken aan de eigen ontwikkeling (zelfreflectie, open staan voor *feedback*, zichzelf kunnen bijsturen en de verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leerproces).



Het is belangrijk dat de deelnemer voor ogen krijgt wat hij of zij als professionele pensioenfondsbestuurder moet kunnen en weet welke competenties daarvoor moeten worden verworven.

Daarom wordt doelgericht geleerd met het perspectief van een carrière als professionele bestuurder voor ogen.

Om de deelnemers aan de leergang Pensioenfondsmanagement gemotiveerd te houden voor elk verschillend onderdeel en in staat te stellen voldoende actief te participeren tijdens de colleges blijft de groep beperkt tot maximaal twaalf personen, maakt de docent goed contact met de groep en wordt iedere deelnemer als persoon gezien en betrokken bij de stof.



4. Achtergrond

Pensioenfondsen opereren op het snijvlak van publieke organisatie en private sector. Een publieke organisatie verzorgt de uitvoering van door de politiek genomen besluiten. Een pensioenfonds verzorgt de uitvoering van door werkgevers en werknemers genomen besluiten met een maatschappelijk effect.

Aanvullende pensioenen vormen voor de post-actieve bevolking een steeds belangrijker bron van inkomen. Er wordt jaarlijks aan aanvullend pensioen meer geld uitgekeerd dan aan AOW.

Een privaat aspect van pensioenfondsen is aanwezig wanneer het pensioenfonds de pensioenregeling van werknemers in de private sector uitvoert, of in de omstandigheid van een beroepspensioenfonds. In het eerste geval heeft het bestuur van een pensioenfonds een band met de onderneming of bedrijfstak waarvan het pensioen wordt uitgevoerd. In het tweede geval zijn beroepsgenoten zoals fysiotherapeuten of dierenartsen vertegenwoordigd in het bestuur van een beroepspensioenfonds om de verbondenheid uit te drukken.

Een ander privaat aspect is dat pensioenfondsen worden geconfronteerd met onderwerpen als verzelfstandiging van de uitvoering, gereguleerde marktwerking en toepassing van managementconcepten als *benchmarking* en prestatiecontracten (*service level agreements*).

En net als in de private sector is het bestuur verantwoordelijk voor de realisatie van de vastgestelde doelstellingen.

De uitvoering van een pensioenregeling kan plaatsvinden in een eigen organisatie, in welk geval het bestuur verantwoordelijk is voor het goed functioneren van de organisatie, of worden uitbesteed aan marktpartijen, in welk geval het bestuur van het pensioenfonds verantwoordelijk is voor de risico's die kleven aan uitbesteding van activiteiten door geselecteerde partijen.

De sturing en beheersing van een pensioenfonds is gericht op:

- zorgvuldig bestuur, intern toezicht, verantwoording, geschiktheid, openheid en communicatie;
- de effectiviteit van de maatschappelijke dienstverlening door de voortdurende alertheid op noodzakelijke veranderingen, ingegeven door de politieke en bestuurlijke omgeving van het pensioenfonds;
- de voortdurende aandacht voor de doelmatigheid en rechtmatigheid van de bedrijfsvoering vanwege het feit dat een pensioenregeling primair uit de premies van werkgevers en werknemers respectievelijk van beroepsgenoten wordt gefinancierd.

Het besturen van een pensioenfonds is een specifieke taak die wezenlijk anders is dan het besturen van andere soorten instellingen en organisaties omdat een pensioenfonds kenmerken heeft van een publieke en van een private organisatie. Het curriculum van de leergang Pensioenfondsmanagement is daarom specifiek op pensioenfondsen gericht.





5. Definitie en vaardigheden RPB-Register Pensioenbestuurder

5.1 Inleiding

De definiëring van de functie van Pensioenbestuurder is nodig om mede vanuit die omschrijving te kunnen vaststellen waaraan een bestuurder van een pensioenfonds moet voldoen.

Op basis daarvan kunnen de kennis en vaardigheden worden bepaald die hem of haar in de opleiding tot Register Pensioenbestuurder dienen te worden bijgebracht.

5.2 Besturing van een pensioenfonds

Een pensioenfonds wordt meestal in de rechtsvorm van de stichting opgericht. Het bestuur van de stichting is tevens het bestuur van het pensioenfonds.

Het bestuur wordt veelal ondersteund door niet-gekozen, niet-verantwoordelijke maar goed geïnformeerde functionarissen met vaak eigen beslissingsruimte, en door commissieleden. Zij brengen beleidsinhoudelijke en bestuurstechnische expertise in terwijl de bestuurders of gezagdragers instaan in voor begrotingsruimte en draagvlak.

Inhoudelijke beleidskeuzes en te volgen tactiek in de bredere bestuurlijke en maatschappelijke arena komen tot stand in nauwe samenwerking tussen bestuurders en genoemde functionarissen en commissieleden.

Bij het besturen van een pensioenfonds wordt gedacht aan teamwerk, niet zozeer aan formele hiërarchie.

In veel gevallen kent de stichting een bestuur en een directeur die het dagelijkse beleid op zich neemt. In die situatie lijkt het bestuur meer op een toezichthoudend orgaan. In andere situaties vergadert het bestuur regelmatig of zo vaak als nodig is met een raad van toezicht.

Daarnaast zijn er nog de pensioen-, beleggings- en auditcommissies die richting geven aan beleid en het beleid beïnvloeden.

Hoewel de formele verantwoordelijkheid steeds bij het bestuur van het pensioenfonds ligt, stellen we vast dat er bij het besturen van een pensioenfonds sprake is van complementaire kwaliteiten en invloedsmiddelen tussen bestuurders, functionarissen, directeuren, commissieleden en interne toezichthouders. Al deze actoren rond een pensioenfonds moeten zijn toegerust met kennis, inzicht en vaardigheden om verantwoording te kunnen afleggen over de beslissingen die in het pensioenfonds en zijn organen worden genomen.

Er is sprake van een samenstel van verbonden actoren. Er wordt van de actoren een proactieve en ondersteunende rol verwacht bij de ontwikkeling, executie en implementatie van operationeel en strategisch beleid met als doel de arbeidsvoorwaarde pensioen kwaliteit te geven.

Het begrip 'kwaliteit' bevat één of meer van de volgende elementen:

- effectiviteit: in welke mate worden de doelstellingen gerealiseerd;
- doelmatigheid / efficiëntie: realisatie van doelstellingen met de laagst mogelijke kosten;
- rechtmatigheid: voldoen aan wet- en regelgeving.



5.3 Definitie

Gelet op de in paragraaf 5.2 in grote lijnen geschetste praktijk waarin het besturen van een pensioenfonds is ingebed, kan 'Pensioenbestuurder' voor dit curriculum worden gedefinieerd als iedere actor binnen of rond een pensioenfonds die beschikt over uitvoerbare bevoegdheid om belanghebbenden in hun gedraging te leiden bij het realiseren van de pensioenbelofte.

Het woord 'Pensioenbestuurder' reikt in deze visie verder dan enkel de persoon die formeel tot bestuurder van een pensioenfonds is benoemd of gekozen. Het gaat om actoren binnen of rond een pensioenfonds die zodanig met elkaar zijn verbonden dat zij bestuurskracht uitoefenen.

Bestuurskracht is hier de uitkomst van de samenwerking in de verwezenlijking van doelstellingen door een netwerk van actoren. Dit kan het bestuur van het pensioenfonds betreffen en evenzo de directie van een pensioenfonds, de interne toezichthouder, een lid van de auditcommissie of de beleidsmedewerker bij een bestuursbureau, om enige praktijkvoorbeelden te geven. Zij hebben allen de bevoegdheid, dat wil zeggen de kennis en de vaardigheden, nodig om de formele gezagsdragers in het bestuur te steunen, richting te geven, te beïnvloeden.

Zij zijn derhalve gebaat bij een leergang die hen daartoe beter in staat stelt en zij zijn, bij wijze van voorbeeld, 'Pensioenbestuurder' in de betekenis van dit curriculum.

Om zijn of haar verantwoordelijkheden waar te kunnen maken is de professionele Pensioenbestuurder op de hoogte van:

- de financiering en zekerstelling van pensioenen;
- de verschillende pensioensystemen;
- de aard van het pensioencontract;
- de wijze van premievaststelling;
- voorwaarden bij toeslagverlening;
- de verhouding tussen het pensioenfonds en de onderneming (of de instelling) via de uitvoeringsovereenkomst;
- regelgeving over communicatie met alle belanghebbenden;
- medezeggenschap;
- de inhoud van het jaarverslag, de jaarrekening, het actuariële verslag, de begroting, de actuariële en bedrijfstechnische nota en het beleggingsbeleid;
- accounting & control;
- bestuurlijke informatievoorziening / administratieve organisatie;
- risicobeheer;
- sectorspecifieke wet- en regelgeving en toezichtsvraagstukken.

Het werkterrein van de Pensioenbestuurder maakt de functie uniek. Niet alleen de bedrijfseconomische rationaliteit is voor hem of haar leidend maar hij of zij heeft ook rekening te houden met de maatschappelijke overwegingen die een rol spelen. Deze overwegingen hebben betrekking op het realiseren van de pensioenbelofte.



5.4 Vaardigheden

Gewapend met kennis moet de Pensioenbestuurder zich als een professional kunnen presenteren: in vergaderingen, tijdens onderhandelingen en bij het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden.

Het gaat om gedragsbeïnvloeding in onderhandelingsituaties, de analyse van de eigen rol en de verantwoordelijkheid daarvoor.

De Pensioenbestuurder moet in staat zijn steeds de goede afweging te maken in het spanningsveld tussen 'robuust en stevig in de schoenen staan' en de dienende rol die hij of zij heeft naar de deelnemers aan de pensioenregeling die wordt uitgevoerd door het pensioenfonds.

Expertise wordt gecombineerd met politieke sensitiviteit.

De navolgende vaardigheden zijn van belang:

- Technische vaardigheden. Hieronder vallen de vaardigheden als onderhandelen, adviseren, veranderen, presenteren, communicatie, conflicthantering en teamwork, zelfevaluatie en leiderschapsvraagstukken;
- Relatiegericht. Hieronder vallen vaardigheden als politiek inzicht, 'klantgerichtheid' en gevoel voor relatieopbouw en belangenverstrengeling;
- Instelling. Hieronder vallen vaardigheden als sterke persoonlijkheid, het hebben van een rechte rug, gezond verstand en intuïtie en een transparante, ethisch ingestelde en integere attitude.

Deze drie vaardigheden komen de leergang Pensioenfondsmanagement in verschillende modules aan de orde.





6. De zes modules van de leergang Pensioenfondsmanagement

Module 1

Pensioenregelingen en –systemen in Nederland, en Europa

Lezen: Hoofdstukken 1, 2 en 10 van “Het excellente pensioenfonds” en de artikelen uit de syllabus die aan het begin van de colleges ter beschikking wordt gesteld.

Leerdoelen

Begrijp de verschillende pensioensystemen, financieel-technische en actuariële aspecten

Bijvoorbeeld:

- Ken en interpreteer de verschillende pensioenregelingen en pensioensoorten
- Begrijp de kern van de Pensioenwet en pas toe hoe een pensioenregeling voldoet aan de Pensioenwet
- Begrijp de verhouding tussen pensioenfonds, werkgever en werknemer
- Ken en begrijp de verschillende pensioenuitvoerders als pensioenfonds, verzekeraars, premiepensioeninstelling en algemeen pensioenfonds
- Begrijp het hoe en waarom van de verplichtstelling
- Begrijp het Financieel Toetsingskader
- Begrijp hoe pensioenverplichtingen worden berekend
- Begrijp de financiering van pensioen
- Begrijp de sturingsinstrumenten van een pensioenfonds: het pensioenbeleid, beleggingsbeleid, en toeslagbeleid
- Ken de toezichtsgebieden van De Nederlandsche Bank en van de Autoriteit Financiële Markten
- Begrijp de invloed van “Europa” op nationale pensioenstelsels en op pensioenfondsen en ken de mogelijkheden om de eigen belangen in de Europese Unie te behartigen met *public affairs management*



Module 2

Vermogensbeheer en beleggingsbeleid

Lezen: Hoofdstuk 5 van “Het excellente pensioenfonds” en de artikelen uit de syllabus die aan het begin van de colleges ter beschikking wordt gesteld.

Leerdoelen

Begrijp waarom en hoe pensioenfondsen beleggen

Bijvoorbeeld:

- Begrijp hoe financiële markten werken, hoe zij worden gereguleerd en de betekenis van macro-economie
- Begrijp beginselen van gedragseconomie, rationaliteit en de klassieke beleggingsleer
- Begrijp het beginsel ‘prudent beleggen’
- Begrijp de beleggingsovertuigingen van een pensioenfonds, hoe beleggingsbeleid wordt vastgesteld en het beleggingsproces
- Ken en begrijp de rol van risico(budget) in het beleggingsbeleid
- Ken en begrijp de verschillende beleggingscategorieën
- Ken en begrijp de rol van alternatieve beleggingen en duurzaam beleggen
- Ken en begrijp financiële instrumenten
- Begrijp portefeuilleconstructie
- Ken en begrijp *asset*-allocatie, diversificatie en *rebalancing*
- Ken begrippen als *Benchmark*, *correlatie*, *informatieratio*, *Sharperatio*, *standaarddeviatie*, *risicopariteit*, *tracking error*, *value at risk* en *volatiliteit*
- Begrijp hoe beleggingsrendement wordt gemeten
- Leer hoe beleggingsbeleid wordt geïmplementeerd en uitgevoerd, verantwoordelijkheden, de keuze voor intern of extern beheer, wel of geen eigen beleggingsafdeling, externe mandaten, selectie externe vermogensbeheerders, transitie management en de rol van consultants
- Begrijp actief versus passief vermogensbeheer, en fiduciair beheer
- Begrijp de kosten die zijn verbonden aan vermogensbeheer
- Ken en begrijp de positie van en risico’s bij de effectenbewaarinstantie



Module 3

Risicomanagement, balansmanagement

Lezen: Hoofdstukken 3 en 4 van “Het excellente pensioenfonds” en de artikelen uit de syllabus die aan het begin van de colleges ter beschikking wordt gesteld.

Leerdoelen

Begrijp risicobeheersing en risicocontrole

Bijvoorbeeld:

- Begrijp risicobeheersing in samenhang met ‘*in control*’ zijn
- Identificeer de verschillende risico’s die bij het uitvoeren van een pensioenregeling aan de orde (kunnen) zijn
- Leer een risicoanalyse uit te voeren
- Begrijp het proces van risicobeheersing, methoden en technieken zoals scenarioanalyse en *stress testing*
- Begrijp de invloed van goed bestuur, cultuur en integriteit op het beheersen van risico’s
- Ken en begrijp het Financieel Toetsingskader, de rol van toezichhouders en regelkaders zoals *Coso* en *Enterprise Risk management*
- Leer en begrijp balansmanagement
- Begrijp *Asset Liability Management*
- Begrijp *Liability Driven Investing*
- Interpreteer de rapportages van vermogensbeheerders
- Actuariële aspecten
- Herverzekering



Module 4

Uitbesteding, administratieve organisatie en interne controle

Lezen: Hoofdstukken 7 en 8 van “Het excellente pensioenfonds” en de artikelen uit de syllabus die aan het begin van de colleges ter beschikking wordt gesteld.

Leerdoelen

Begrijp welke taken wel, en welke niet kunnen worden uitbesteed, de risico's bij uitbesteding en beheersing van de administratieve organisatie en interne controle

Bijvoorbeeld:

- Ken het regelgevend kader
- Begrijp hoe uitbestedingsbeleid wordt gemaakt en vastgesteld
- Ken en begrijp de bedrijfsprocessen van een pensioenfonds
- Begrijp het proces van uitbesteding van pensioenbeheer en vermogensbeheer
- Identificeer en begrijp de risico's van, en de *governance* bij uitbesteding
- Ken de gevolgen van uitbesteding voor de omzetbelasting en vennootschapsbelasting
- Ken en begrijp de essentialia van *service level agreements*, inclusief *investment management agreements* en fiduciair beheer
- Ken en begrijp juridische aspecten van uitbesteding en de invloed van cultuur op uitbesteding
- Begrijp de rol van communicatie bij uitbesteding
- Begrijp het bestuurlijk proces en verantwoordelijkheden bij uitbesteding
- De interne organisatie en uitbesteding
- Administratieve organisatie en interne controle



Module 5

Het besturen van een organisatie

Lezen: Hoofdstukken 9, 10, 11 en 13 van “Het excellente pensioenfonds” en de artikelen uit de syllabus die aan het begin van de colleges ter beschikking wordt gesteld.

Leerdoelen

Leer en begrijp hoe een organisatie effectief wordt bestuurd

Bijvoorbeeld

- Leer besturen in de praktijk: bestuurssamenstelling en taakverdeling, voorbereiding op een bestuursvergadering, de rol van de voorzitter, penningmeester en secretaris van het bestuur, agenda en notulen, bestuurscommissies, en vertegenwoordiging
- Begrijp het bestuur als *value driver*
- Leer en begrijp de rol en prikkels van beloning van bestuurders
- Begrijp elementen van de ontwikkeling van bestuurders / geschiktheidsbevordering zoals kritisch denken, argumenteren, verklaren en overtuigen, logisch redeneren
- Begrijp de risicobeheer-, audit- en controlefuncties van het bestuur
- Begrijp de zelfevaluatie door het bestuur en evaluatie door derden
- Begrijp de relatie tussen bestuur en uitvoeringsorganisatie
- Begrijp de relatie tussen bestuur en bestuursbureau
- Begrijp de relatie tussen bestuursbureau en uitvoeringsorganisatie
- Begrijp wangedrag in organisaties, manifestatie en herkenning van wangedrag
- Wangedrag op groepsniveau en op individueel niveau
- Begrijp organisatiecultuur en –klimaat, en integriteit
- Leer modellen voor ethische besluitvorming, Enron en gedragscodes
- Begrijp integriteit en (de schijn van) belangenverstremgeling
- Leer de juridische aspecten van besturen: statuten, statutenwijziging, organen en bevoegdheden
- Leer hoe bestuurders worden benoemd en ontslagen, het proces van besluitvorming
- Leer over aansprakelijkheid, aansprakelijkheid van de rechtspersoon, aansprakelijkheid van het bestuur, aansprakelijkheid van de bestuurder in privé, vertrouwen op informatie van derden
- Leer de rol van de raad van commissarissen / raad van toezicht, directie, ondernemingsraad
- Leer de relevante wet- en regelgeving
- Leer en begrijp het bestuurlijke controleproces, de boekhouding, begroting, jaarrekeningrecht, externe verslaglegging, controle
- Begrijp de rollen, verantwoordelijkheden en kenmerken van (pensioenfonds) bestuur



Module 6

Marketing en communicatie

Lezen: Hoofdstuk 12 van "Het excellente pensioenfonds" en de cursusmaterialen die aan het begin van de colleges ter beschikking worden gesteld.

Leerdoelen

Leer en begrijp de marketing- en communicatiefunctie bij een pensioenfonds

Bijvoorbeeld:

- Leer de relevante wet- en regelgeving over pensioencommunicatie, de juridische en financiële gevolgen van (niet) communiceren
- Leer en begrijp pensioenbewustzijn, pensioeninformatie en informatie in het vermogensbeheer
- Begrijp de communicatiestrategie
- Begrijp interne communicatie, communicatie in kleine groepen, verbale en non-verbale communicatie
- Leer problemen oplossen en besluiten nemen, de kenmerken van besluitvorming in groepen, factoren in foutieve besluitvorming
- Leer conflicthantering in groepen, bronnen en soorten van conflict, conflictoplossing, omgaan met moeilijke mensen
- Begrijp groepstaken, taakverdeling en aansprakelijkheid, groepsevaluatie, ontwikkeling van groepen, communicatiecultuur in een groep, diversiteit in een groep, groepsfeedbacksysteem
- Begrijp de communicatie tussen bestuur en management
- Leer onderhandelingsvaardigheden en -tactiek
- Begrijp onderhandelingsstijlen
- Begrijp wat marketing is en waarom marketing relevant is voor *non-profit*-organisaties zoals pensioenfondsen
- Begrijp het concept van het pensioenfonds als dienstverlenende instelling en de deelnemer als cliënt
- Leer en pas toe selectie en segmentatie van deelnemers
- Begrijp concurrentieanalyse in een *not-for-profit*-omgeving

Het onderwijsprogramma Pensioenfondsmangement bestaat uit zes modules, in 24 colleges op donderdagen van 15:00-18:00, gemiddeld om de week, in Beurs-WTC te Rotterdam. Het bijwonen van ten minste 75% van alle colleges en een positief resultaat van de eindtoets inzake kennis en vaardigheden levert de exclusieve titel op van RPB (Register Pensioenbestuurder).





Copyright

Geen enkel deel van deze studiegids mag worden gekopieerd, gewijzigd, gepubliceerd, overgenomen of worden opgeslagen in enige vorm of op enige wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van IVP Instituut voor Pensioeneducatie.

© Instituut voor Pensioeneducatie

IVP Instituut voor Pensioeneducatie

Beurs-WTC, Beursplein 37 | 3011 AA Rotterdam | Tel. 010 205 44 34

info@instituutpensioeneducatie.nl | www.instituutpensioeneducatie.nl

