



# Pensioenuitvoering naar een hoger plan

Nieuwsbrief, 1<sup>e</sup> kwartaal 2008

## **Bestuursondersteuning**

Toolkit toezicht pensioenfondsen  
De Pensioenwet verplicht pensioenfondsen sinds 1 januari 2008 tot het inrichten van een Intern Toezichtorgaan. De spelregels zijn echter diffuus. Met Cordares als mede-initiatiefnemer is een toolkit ontwikkeld.

**Zie pagina 2**

## **Vermogensbeheer**

Beleggen in indirect vastgoed  
Geert de Nekker, directeur Cordares Vastgoed, over de mogelijkheden en voordelen van beleggen in indirect vastgoed bij Cordares.

**Zie pagina 6**

## **Pensioenbeheer**

Pensioencommunicatie  
In de toekomst zullen pensioenfondsen zich van elkaar onderscheiden op het gebied van communicatie. De eisen van de Pensioenwet zijn daarom onvoldoende. Cordares zoekt de dialoog met de deelnemer.

**Zie pagina 5**

# Toolkit toezicht pensioenfondsen impuls voor governance

Op 10 oktober 2007 namen ruim 150 bestuursleden van pensioenfondsen deel aan een symposium over intern toezicht in Slot Zeist. Aanleiding was de Pensioenwet. De wetgever verplicht ieder pensioenfonds met ingang van 1 januari 2008 een Intern Toezichtorgaan te hebben ingericht.

Tijdens het symposium, een initiatief van het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, Cordares, Van Doorne en KAS BANK, werd het eerste exemplaar uitgereikt van de 'Toolkit Toezicht Pensioenfondsen', dat de nieuwe interne toezichthouders kan helpen met hun nieuwe toezichttaak.

## Noodzaak Toolkit

Al snel werd duidelijk waarom de initiatiefnemers van het symposium de 'Toolkit Toezicht Pensioenfondsen' samenstelden. Aangestipte zaken: een gemis aan heldere afspraken, onbekendheid met het fenomeen Intern Toezicht, geen uniforme aanpak en zwakke plekken in de systemen van de betrokken organisaties.

## Pijnpunten

Prof. dr. Jean Frijns, hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam en lid van een viertal beleggingsadviescommissies van pensioenfondsen in binnen- en buitenland, legde als eerste de belangrijkste pijnpunten bloot. Frijns ging vooral in op de verschillen tussen de governance-aanpak bij pensioenfondsen en ondernemingen en de zwaktes in de systemen. Pensioenfondsen worstelen vaak met een onduidelijk pensioencontract tussen de sponsor en het fonds, maar ook tussen fonds en uitvoerder, zo stelt Frijns.

Tweede spreker prof. dr. Cor van Montfort, bijzonder hoogleraar 'goed bestuur bij publiekprivate arrangementen' aan de Universiteit van Tilburg, bekeek intern toezicht vanuit zijn rol als projectleider bij de Rekenkamer. De Algemene Rekenkamer vergelijkt governance-codes en gaat nu ook governance-codes van pensioenfondsen hierbij betrekken.

## Eenvoudig en doeltreffend

Het symposium bracht boeiende inzichten samen. Maar daarmee is de helpende hand nog niet helemaal gereikt aan de pensioenfondsen en organisaties die het onderwerp Intern Toezicht op hun bordje hebben. Juist om hen te ondersteunen bij hun keuzes is de 'Toolkit Toezicht Pensioenfondsen' samengesteld. De Toolkit bevat een handleiding en handige checklisten voor bestuursleden en (toekomstige) leden van interne toezichtorganen. Om zo de zorgen van honderden nieuwe toezichthouders weg te nemen. Eenvoudig en doeltreffend. Waardoor zij beter voorbereid aan hun belangrijke taak kunnen beginnen. De Toolkit is verkrijgbaar bij Cordares. U kunt een e-mail sturen naar [v.gasi@cordares.nl](mailto:v.gasi@cordares.nl).

Ernö Kalmár  
[e.kalmar@cordares.nl](mailto:e.kalmar@cordares.nl)



## Stellingen

### Veel bijval

Het symposium werd afgesloten met een paneldiscussie aan de hand van stellingen. Deelnemers waren onder meer een aantal prominenten uit het pensioenveld. De stelling, 'Het interne toezichtorgaan moet bestaan uit externe leden', kon rekenen op veel bijval. Daarnaast werd het belang van een goede taakafbakening tussen bestuur en intern toezicht benadrukt.

### Visitatie als checklist een heikel punt

Veel discussie ontstond over de stelling dat de keuze voor een visitatiecommissie als vorm van intern toezicht kán ontaarden in het simpelweg eenmaal per drie jaar afvinken van een vragenlijstje. Kant-en-klare visitatiecommissies bieden geen soelaas. Ook wordt een visitatie slechts eenmaal per drie jaar als niet effectief ervaren. Beter is een jaarlijks contact met de commissie en uitwisseling van ideeën. Het gevaar dat er verrassingen aan het licht komen tijdens de eenmaal per drie jaar uitgevoerde visitaties vermindert hierdoor sterk.

### PFG als bedreiging?

Uit het publiek kwam het duidelijke signaal dat Pension Fund Governance (PFG) een forse extra belasting is voor met name kleinere pensioenfondsen. Na VPL, PW en FTK komt Pension Fund Governance er als extra belasting bij. Adri van der Wurff vertelde dat dit een belangrijke drijfveer voor Cordares was geweest om aan de Toolkit mee te werken. Het moet de fondsen helpen deze nieuwe verzwaren van taken het hoofd te bieden. "Anders", zo zei hij, "wordt PFG voor de fondsen GPF: Geef mijn portie maar aan fikkie." Cordares wil graag helpen dat effect te voorkomen.



# Cordares scoort goed in benchmark

In de wereld van de pensioenuitvoerders vindt een groot aantal ontwikkelingen plaats. Denk aan de concentratie van marktpartijen, nieuwe technologische ontwikkelingen en de toenemende aandacht voor primaire processen. Er is gebleken dat veel pensioenuitvoerders zich in grote lijnen bewuster zijn van hun eigen prestaties. Een vergelijking maken met de markt is echter complex, mede vanwege het ontbreken van duidelijke normen. Daarom besloot KPMG een benchmarkonderzoek uit te voeren. Zeven pensioenuitvoerders, waaronder Cordares, namen deel.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek? Als het gaat om de juiste verwerking van processen scoren alle uitvoerders 100%. Partijen hebben voor het borgen van een juiste uitvoering van het proces '4 ogen-principes' of andere interne controlesystemen ingericht, vaak in het verlengde van een SAS 70-verklaring. Ook met het proces 'Incasseren' en het juist uitvoeren van het proces 'Verzorgen uitkering/claim' lijken de pensioenuitvoerders zich vrijwel niet meer te kunnen onderscheiden.

## Relatiemanagement uniek

Desondanks stak Cordares op een aantal punten duidelijk boven het maaiveld uit. De organisatie scoort met name hoog op de processen 'Administreren werkgevers' en 'Verstrekken services werkgevers/deelnemers'. Maar bijvoorbeeld ook op belangrijke onderdelen van een proces als 'Incasseren'. De hoge ranking is echter volgens de onderzoekers voornamelijk te danken aan het relatiemanagement van Cordares. De manier waarop dit bij de organisatie is ingevuld, is

## Cordares scoort hoog op 'Administreren werkgevers' en 'Verstrekken services werkgevers/deelnemers'.

volgens het rapport uniek in de groep van deelnemers aan dit benchmarkonderzoek.

### Validatie

Voor het vergelijken van de deelnemende organisaties is gewerkt met een set van prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren hebben veelal betrekking op juistheid en tijdigheid. KPMG heeft van tevoren geen normen gedefinieerd. Iedere deelnemer heeft eigen normen kunnen aangeven, net als de prestaties ten opzichte van de eigen norm. Het rapport geeft inzicht in wat de gemiddelde marktnorm is. Opvallend is wel dat de interne norm van Cordares ten aanzien van diverse processen, waaronder 'Administreren werkgevers' en 'Waardeoverdrachten', boven het marktgemiddelde ligt. En dat Cordares zelfs die eigen zwaardere normen voor deze

processen weet te halen. De gegevens van dit onderzoek zijn middels steekproeven gevalideerd. Daarnaast zijn er bij de deelnemende organisaties interviews gehouden om per onderdeel van het pensioenuitvoeringsproces te achterhalen hoe de best presterende organisaties dat onderdeel van het pensioenuitvoeringsproces hebben ingericht.

Wilt u meer weten over de resultaten van de benchmark of over de mogelijkheden voor uw pensioenfonds? Neem dan contact op met Albert van der Zee of Ernő Kalmár.

Albert van der Zee  
a.vanderzee@cordares.nl

Ernő Kalmár  
e.kalmar@cordares.nl

# Italiaanse pensioenconferentie biedt handvatten voor verdere internationale samenwerking

Om onze klanten ook in de toekomst hoogwaardig te kunnen bedienen, kan verbreding van onze dienstverlening naar het buitenland zeer waardevol zijn. Buitenlandse partners kunnen bijvoorbeeld zorgen voor schaalvergroting, risicospreiding of bijdragen aan verbetering of vernieuwing van producten en diensten. Reden voor Cordares om goed op de hoogte te zijn van de pensioensituatie in Europa en onze kennis te delen.

Cordares draagt bijvoorbeeld bij aan de innovatie van de Italiaanse pensioensector. In dit land is in 2007 de pensioenwetgeving zodanig aangepast dat mensen veel meer voor hun pensioen (zijn) gaan sparen. Een interessante ontwikkeling. Reden voor Cordares om zich specifiek in Italië te interesseren en, alweer voor het tweede jaar, een pensioenconferentie te organiseren. Dit jaar was het thema 'Pensioenplanning in Nederland en Italië, uitdaging voor beleid en financiële markten'.

De conferentie vond op 25 oktober 2007 plaats in Rome en is in samenwerking met de Nederlandse ambassade in Rome en het Nederlandse pensioeninstituut Netspar tot stand gekomen. Zowel Nederlandse als Italiaanse deskundigen spraken voor een publiek van ruim 130 genodigden.

## Kennisplatform

De conferentie is zeer succesvol gebleken. Het bood gelegenheid voor het bestendigen en uitbreiden van persoonlijke contacten en manifesteerde zich als een platform voor het uitwisselen van kennis en het versterken van netwerken. Op de conferentie spraken onder meer de Nederlandse ambassadeur Egbert Jacobs, Ignazio Visco (Banca d'Italia), Alexander Rinnooy Kan (SER), Jaap Maassen (ABP, EFRP), Henk Brouwer (DNB) en Henriëtte Prast (Netspar). Kijk voor meer informatie over de conferentie op [www.pension-conference.com](http://www.pension-conference.com).

Franka Brouwer  
[f.brouwer@cordares.nl](mailto:f.brouwer@cordares.nl)

Alwin Oerlemans  
[a.oerlemans@cordares.nl](mailto:a.oerlemans@cordares.nl)

## Kansen in het buitenland

Cordares biedt de basis voor goede oplossingen in het buitenland:

1. kennis op het terrein van het bedienen van werkgevers;
2. initiatieven richting zelfstandigen (ook gegeven vele zelfstandigen in de bouw);
3. ervaring op het terrein van individuele regelingen (zowel voor zelfstandigen als excedentregelingen);
4. oplossingen op het terrein van risicomangement en vermogensbeheer;
5. palet aan employee benefits gerelateerde verzekeringsdiensten.





# Pensioencommunicatie volgens Cordares

Pensioencommunicatie is hot. Want het pensioenbewustzijn bij deelnemers ligt in ons land onder de 16 procent. Wet- en regelgeving hebben de eisen flink opgeschroefd, waardoor pensioen kennis en -bewustzijn een impuls moeten krijgen. Een goede zaak. Maar in onze optiek niet voldoende.

Cordares ziet in de praktijk twee vertrekpunten voor pensioencommunicatie. Ten eerste de Pensioenwet, die eisen stelt aan communicatie-uitingen. Ten tweede niet-wettelijke communicatie-uitingen, die aanvullend zijn aan de wettelijke. Cordares richt zich voor haar klanten óók op de tweede categorie. Pensioen is namelijk een veel te belangrijke en kostbare arbeidsvoorwaarde in deze krappe arbeidsmarkt. Het is onze overtuiging dat pensioenfondsen (en werkgevers) zich met pensioencommunicatie de komende jaren van elkaar gaan onderscheiden.

## Doelgroepspecifiek

Pensioencommunicatie is natuurlijk relatief nieuw voor de pensioenindustrie. Tot voor kort waren veruit de meeste uitingen gericht op het informeren van de deelnemer. Eenrichtingsverkeer. Meestal ook nog in lastig leesbaar jargon. Bij pensioencommunicatie is sprake van een dialoog. Waar nodig horen interactieve online-applicaties, voorlichtings-

sessies, workshops en goed geïnformeerde helpdesks daarbij. Het is in onze visie noodzaak te kiezen voor een doelgroep-specifieke aanpak om kennis, houding of gedrag meetbaar te beïnvloeden. Een doelgroepspecifieke benadering is ook logisch. Een starter en een bijna gepensioneerde hebben immers een volstrekt andere informatiebehoefte. En voor de werkgever is weer geheel andere informatie relevant. Dat onze segmentatie desondanks bepaald geen gemeengoed is in pensioenland, werd eerder dit jaar in een KPMG-onderzoek aangetoond. Meer dan 90% van de pensioenfondsen in ons land maakt in de communicatie geen onderscheid tussen doelgroepen.

## Marketing

Onze marketingbenadering is dan wellicht ongewoon in de markt, zij geeft ontegenzeggelijk goede handvatten om pensioencommunicatie vorm te geven. Dat heeft onze samenwerking met opzichtgevers

inmiddels wel aangetoond. In nauw overleg zet Cordares zeer verfijnde communicatietrajecten in, op basis van marketingtechnieken, zodat de juiste doelgroep de juiste informatie ontvangt. Met wie moeten de fondsen bijvoorbeeld communiceren over indexatiebeleid, op welke manier en met welk doel? In dit soort vraagstukken komen doelgroep, mediakeuze, verpakking van de boodschap en gewenst gedrag in één oplossing samen. De genoemde verpakking van de boodschap is vervolgens een zeer belangrijk aandachtspunt. Daarom passen wij de communicatie aan op het denk- en kennisniveau van de deelnemer. En bieden we waar wenselijk met praktische voorbeelden eenvoudig inzicht in de materie.

Rene Timmerman  
r.timmerman@cordares.nl

Harry Swager  
h.swager@cordares.nl

## Waar komt u Cordares tegen?

### Vastgoed CV's

Op de internationale kunstbeurs TEFAF in Maastricht geeft Cordares Vastgoed B.V. op 7 maart een presentatie over de plaatsing van een nieuwe Vastgoed CV. De besloten bijeenkomst is bestemd voor particulieren en pensioenfondsen.

### KennisLunches

Als lid van de Nederlandse pensioenfamilie wil Cordares continu weten wat er leeft onder pensioenfondsen. Daarom organiseren we ook in 2008 KennisLunches. Tijdens deze lunches nodigen we u als (pensioenfonds)be-

stuurder graag uit om in discussie over actuele pensioenonderwerpen te gaan. De eerstvolgende lunch wordt georganiseerd op 20 maart in Amsterdam. Onderwerp van gesprek is de Algemene Pensioen Instelling (API). Wilt u een van onze gesprekspartners zijn aan de lunchtafel? Ernő Kalmár verneemt het graag via e.kalmar@cordares.nl.

### ALM-congres

Op 2 en 3 april 2008 vindt in Amsterdam de 11e editie van het ALM platform van Nederland plaats. Namens Cordares spreekt Alwin Oerlemans over hoe bestuurders beter

in staat kunnen worden gesteld risico's te beheersen. Meer informatie over dit congres is te vinden op [www.alm-platform.nl](http://www.alm-platform.nl).

### Compliance binnen Pensioenfondsen

Op 8 en 9 april organiseert de IIR in Hoofddorp de masterclass 'Compliance binnen pensioenfondsen'. Hier praat onder andere Harald de Valck van Cordares u bij. Door middel van een praktijkcase geeft hij u meer inzicht in het waarborgen van continuïteit als het om compliance gaat. Meer informatie over de masterclass vindt u op [www.iir.nl](http://www.iir.nl).

# Geert de Nekker

“Indirecte vastgoedbeleggingen? De beste vorm”



**Cordares verbreedt continu haar horizon. Geert de Nekker, directeur Cordares Vastgoed, over de nieuwe mogelijkheden van indirecte vastgoedbeleggingen.**

“We richten ons met name op indirecte vastgoedbeleggingen voor pensioenfondsen”, begint De Nekker. Cordares biedt niet-beursgenoteerde en, sinds dit jaar, beursgenoteerde indirecte vastgoedbeleggingen aan. “Indirecte vastgoedbeleggingen vormen de meest aantrekkelijke manier om in vastgoed te beleggen: ze zijn minder kapitaal- en arbeidsintensief, internationaal beleggen ligt binnen handbereik en grotere risicospreiding is mogelijk. Bovendien biedt deze aanpak de belegger grotere flexibiliteit.”

## Divers palet

Klanten die overwegen in beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen te beleggen, kunnen een divers palet aan dienstverlening benutten. “We kunnen klanten adviseren op het gebied van indirecte vastgoedbeleggingen. Daarnaast kennen we separate accounts. Oftewel assetmanagement van de portefeuille van één klant. Voor middelgrote en kleinere pensioenfondsen hebben we indirecte vastgoedpools ontwikkeld. Samen met andere klanten formeren deze klanten een

‘collectief spaarpotje’ waaruit Cordares vastgoedfondsen aankoopt.”

## Pools: toegankelijk en bereikbaar

De directeur Cordares Vastgoed vervolgt enthousiast: “Deze pools maken beleggen in internationale niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen voor kleine en middelgrote pensioenfondsen toegankelijk en bereikbaar. Want al met relatief kleine mandaten kan worden deelgenomen.

Daarnaast bieden we ruime keuzemogelijkheden en de belegger kan zelf de beleggingsmix samenstellen. Bovendien belegt men in pools die al gevuld zijn met beleggingen. Er wordt dus al gelijk rendement behaald.”

## Infrastructuurfondsen

Cordares belegt ook in infrastructuurfondsen. “De selectieprocedure voor deze fondsen is nagenoeg identiek aan die van de indirecte vastgoedbeleggingen. Omdat ook niet-vastgoedelementen een rol spelen werken wij samen met Cordares Vermogensbeheer. Door samenwerking en bundeling van kennis bieden we de klant een optimaal product.”

## Kort nieuws

### Pensioenuitvoering: fusie met ABP?

Eind december 2007 hebben de aandeelhouders van Cordares en ABP Pensioenfondsen een intentieverklaring ondertekend voor de fusie van hun pensioenuitvoerders. Voor Cordares een kans om haar groeistrategie een enorme impuls te geven en haar huidige en toekomstige klanten nog beter te bedienen op alle terreinen (vermogensbeheer, pensioenbeheer en bestuursondersteuning).

### MiFID

MiFID is een geheel van Europese rechtsregels die de Lissabon Agenda helpen te realiseren via onder meer de harmonisatie en integratie van de financiële en kapitaalmarkten. De nieuwe brochure over Markets in Financial Instruments Directive informeert u over MiFID en de mogelijkheden ten aanzien van uw relatie met Cordares. Brochure? Mail naar [v.gasi@cordares.nl](mailto:v.gasi@cordares.nl).

### Beleggen

Wat moet een pensioenfondsbestuurder weten over beleggen? Dat leest u in Beleggen, de derde uitgave in de dossierreeks van Pensioen Bestuur & Management.

U kunt de publicatie, waaraan Cordares Vermogensbeheer een bijdrage heeft geleverd, bestellen op [www.pensioenbestuurenmanagement.nl](http://www.pensioenbestuurenmanagement.nl).

## Colofon

Concept, tekst en vormgeving  
Cordares

Postbus 637  
1000 EE Amsterdam

[www.cordares.nl](http://www.cordares.nl)

### Contact - Redactie

[m.severs@cordares.nl](mailto:m.severs@cordares.nl), 020 - 583 32 56

*Deze nieuwsbrief is informatief bedoeld en met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Er kunnen echter geen rechten aan worden ontleend.*