

# Succesvol uitbesteden van pensioenadministratie

## Het belang van een gedegen selectie- en inrichtingstraject

### Tevredenheid huidige samenwerking



#### Te verhogen door:

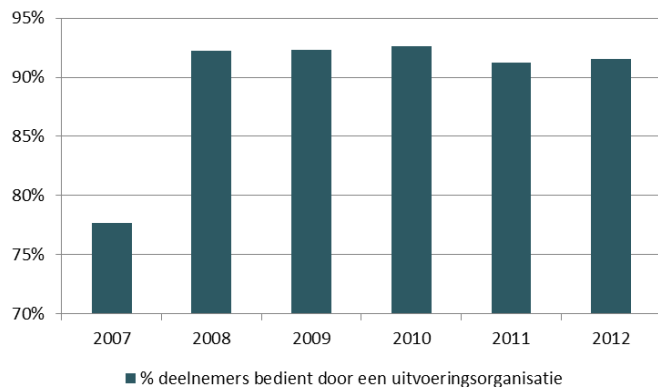
*“Een nog transparantere werkwijze”*

*“Denk niet voor het fonds, maar denk proactief mee.”*

Note: gemiddelde cijfer dat Pensioenfondsen en Uitvoeringsorganisatie geven aan hun huidige uitbestedingsrelatie

### Omvang uitbestedingsmarkt

#### Overgroot deel van de markt besteedt haar administratie uit



Bron: grafiek op basis van gegevens dnb.nl (16-9-2013)

Bron: onderzoek Magnitude Consulting i.s.m. de Universiteit van Tilburg (2013/2014) naar samenwerkingsrelaties tussen Pensioenfondsen en Uitvoeringsorganisaties

### Succesfactoren bij uitbesteding

#### 1. Doorloop altijd een selectie- of (periodiek) herijkingstraject om een evenwichtige relatie en rolzuiverheid te borgen

- ❖ **Waarom?** - Alleen wanneer rollen zuiver gedefinieerd zijn en er sprake is van een evenwichtige relatie, kan de klant-leverancier relatie tussen een fonds en een uitvoeringsorganisatie goed functioneren.
- ❖ **Hoe?** - Definieer heldere wederzijdse taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Spreek daarnaast verwachtingen t.a.v. kwaliteit van de dienstverlening en wijze van samenwerken uit. Een evenwichtige relatie ontstaat door naar deze afspraken te handelen en elkaar aan te spreken waar nodig (incl. evt. sancties).

#### 2. Besef dat vertrouwen en wederzijds begrip belangrijker zijn dan het tekenen van een contract

- ❖ **Waarom?** - Het is onmogelijk elke toekomstige situatie vast te leggen in een contract, er doen zich altijd onvoorziene zaken voor. Wederzijds vertrouwen is de basis voor iedere samenwerkingsrelatie, waarin het contract het vertrouwen slechts bezegelt.
- ❖ **Hoe?** - Besef dat een belangrijk doel van het selectie- en inrichtingstraject het bouwen van wederzijds vertrouwen is. Ben wederzijds transparant over verwachtingen en (on)mogelijkheden t.a.v. de dienstverlening, vermijd een verborgen agenda en zoek naar de win-win. Dat creëert de basis voor een gezonde toekomstvaste samenwerking.

#### 3. Maak in het contract vooraf al goede afspraken over een eventuele exit

- ❖ **Waarom?** - Door vooraf goede afspraken te maken over beëindiging van de samenwerking, voorkom je conflicten tijdens een (tussentijdse) exit. Het kunnen beëindigen van de samenwerking zorgt daarnaast voor een evenwichtige(re) relatie.
- ❖ **Hoe?** - Stel een solide exit-clausule op, met als beginsel een verplichting tot meewerken aan een goede transitie. Denk hierbij o.a. aan afspraken over de overgang van medewerkers van de uitvoeringsorganisatie, de transitie van systemen en afspraken over onderhoud / updates van systemen gedurende de transitie.

## Belangrijkste criteria bij selectie uitvoeringsorganisatie

- ☒ Prijs
- ☒ Flexibiliteit / verandervermogen
- ☒ Culturele match
- ☒ Innovatief vermogen
- ☒ Gehanteerde pensioenadministratiesysteem
- ☒ Beschikbaarheid van dedicated teams



### Doorslaggevend in het keuzeproces

Belangrijk en schijnbaar eenvoudig te vergelijken is prijs. Maar een eenzijdige focus op prijs kan ten koste gaan van andere selectie criteria. Voor het maken van de definitieve keuze gebruiken pensioenfondsen steeds vaker een 'proof of concept', waarbij men met een sub-set "echte" pensioengegevens claims t.a.v. systeem en processen van de uitvoeringsorganisatie daadwerkelijk kan testen.

## Inrichting én werking van het governance-model

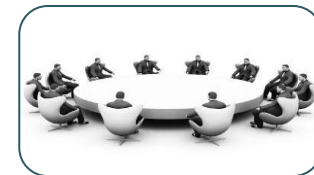
### Formele governance-model veelal identiek

Onder meer vanwege eisen van de toezichthouders, zijn de formele governance-afspraken (o.a. SLA, KPI's, ISAE3402 rapportage) in bijna iedere samenwerkingsrelatie identiek.



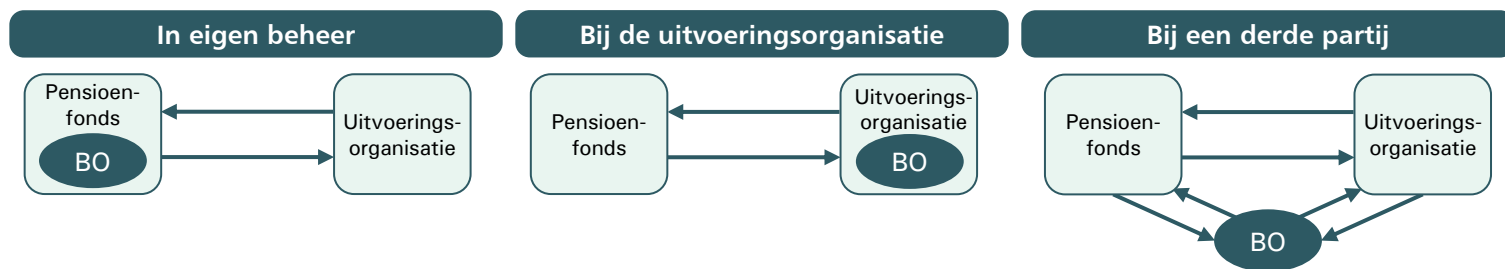
### Werkend krijgen vereist meer

Goede afspraken zijn randvoorwaardelijk, echter uiteindelijk bepaalt gedrag van mensen in de relatie het succes van de samenwerking. Focus op samen verbeteren en het periodiek voeren van een goede dialoog zijn meer waard, dan uitgebreide contracten en rapportages.



## Optimale inrichting van bestuursondersteuning verschilt per fonds

Goede bestuursondersteuning (BO) is cruciaal voor het bestuur van een pensioenfonds bij invulling van haar eigen rol en het aansturen van de uitvoeringsorganisatie. De beste wijze waarop deze bestuursondersteuning te organiseren, verschilt per fonds en situatie. Het verdient echter de aanbeveling hier vooraf goed over na te denken, omdat iedere optie zijn eigen voor- en nadelen en bijbehorende dynamiek kent.



	In eigen beheer	Bij de uitvoeringsorganisatie	Bij een derde partij
Effect op kostenniveau	+	+	+
	(tenzij zelf grote schaal)		
Onafhankelijkheid t.o.v. uitvoeringsorganisatie	+	+	+
Aantal te managen relaties	Één	Één	Twee

Note: tabel op basis van relatieve scores per optie