

Newsletter Januar 2019

Erfolgreiches Outsourcing in der Pensionskasse basiert auf einem Business Case

Wie bei allen anderen strategischen Entscheidungen in Organisationen und Firmen ist auch das Outsourcing von Dienstleistungen im Bereich der beruflichen Vorsorge Teil der Beschaffungsstrategie. Der Stiftungsrat hat, wie die Firma, die Pflicht, die Grundsätze und Richtlinien für den Einkauf der Dienstleistungen und die entsprechenden Auswirkungen auf die Pensionskasse festzulegen.

Eine umfassende Beschaffungsstrategie berücksichtigt, dass nur die geeigneten Geschäftsprozesse ausgelagert werden. Die Ziele dabei sind die Erhöhung der Qualität und der Effizienz der Geschäftsprozesse bei gleichbleibenden beziehungsweise sinkenden Kosten sowie die Reduktion von operationellen Risiken. Um diese Ziele zu erreichen, ist ein disziplinierter und strikter Entscheidungsprozess anzuwenden. Dieser beinhaltet die Kenntnis der effektiven und wahrgenommenen Dienstleistungsqualität sowie der Kosten (inkl. der Subventionierung durch Arbeitgeber und Versicherte). Auf diese Weise wird der maximale Mehrwert für die Pensionskasse erwirtschaftet.

Soll die Pensionskasse Dienstleistungen outsourcen? – Vielleicht!

Der Grund, Dienstleistungen auszulagern, ist die Verbesserung der Position der Pensionskasse und damit die Stärkung der finanziellen Sicherheit. Dies beinhaltet eine Steigerung der Qualität der Geschäftsprozesse sowie eine Reduktion der Kosten und der Risiken. Gleichzeitig ist die Interaktion mit Destinatären und Arbeitgeber zu erhöhen.

Die meisten Pensionskassen haben bereits heute einen Teil der Aktivitäten ausgelagert. Dies umfasst beispielsweise die Beratungstätigkeiten des Pensionsversicherungsexperten (ausserhalb seiner gesetzlichen Prüftätigkeit), aber auch die Interaktionen des Stif-

tungsrates mit dem Anlage-Consultant. Für diese Tätigkeiten kauft der Stiftungsrat extern eine Outsourcing-Dienstleistung ein, statt das notwendige Knowhow intern aufzubauen.

Der Stiftungsrat hat die Beschaffungsstrategie der Pensionskasse zu definieren. Dabei ist festzulegen, was die Kernkompetenzen der Pensionskasse sind. Das Festlegen dieser Eckpunkte obliegt dem Stiftungsrat. Er kann diese Aufgabe nicht an die Geschäftsführung der Pensionskasse delegieren, weil diese möglicherweise nicht objektiv entscheiden wird.

Muss die Pensionskasse outsourcen? – Nein!

Die Kernaufgabe jeder Pensionskasse ist die Sicherstellung der Leistungen für aktive Versicherte und Rentenbezüger bis zum Austritt beziehungsweise Ableben des letzten Destinatärs. Die auszahlenden Verpflichtungen sind in der Regel Freizügigkeitsleistungen, Alters- und Hinterbliebenenrenten. Der Stiftungsrat muss sicherstellen, dass das vorhandene Vermögen ausreicht, um alle Leistungen bis zum Ende zahlen zu können. Art 51a BVG hat diese Aufgabe des Stiftungsrates und die dazugehörige unentziehbare Verantwortlichkeit konkretisiert.

Die Kernaufgabe umfasst somit weder Produkte noch Dienstleistungen. Heisst dies, dass alle Dienstleistungen, ausser der Kernaufgabe, ausgelagert werden müssen? Die Antwort darauf ist: «Nein». Der Stiftungsrat legt die Beschaffungsstrategie fest. Er analysiert die Situation der Pensionskasse und gewichtet die einzelnen Elemente. Anhand dieser Analyse kann er die Dienstleistungen identifizieren, die ausgelagert werden können. Anschliessend wird als Entscheidungsgrundlage ein Business Case inklusive Vor- und Nachteilen, Kosten sowie Leistungsumfang des Outsourcing-Konzepts erarbeitet.

Was beinhaltet ein Business Case «Outsourcing der administrativen Dienstleistungen der Pensionskasse»?

Die Auslagerung von Dienstleistungen im Bereich der beruflichen Vorsorge basiert auf einer gesamtheitlichen Betrachtung aller Elemente. Wird nur der Kostenaspekt berücksichtigt, so können sich vermeintlich günstige Angebote als teuer erweisen. Dies, weil beispielsweise nicht alle Dienstleistungen in der jährlichen Pauschale

eingeschlossen sind, weil Zusatzarbeiten hochpreisig verrechnet werden oder weil unzureichende Qualität geliefert wird. So wird das Outsourcing zu einem schmerzhaften Misserfolg für Stiftungsrat, Arbeitgeber und Destinatäre.

Erfolgreiches Outsourcing basiert auf einem gesamtgesellschaftlichen Business Case. Folgende Bereiche sind in der Analyse und im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen:

Verwaltung

Die Verwaltungstätigkeiten sind in der Regel modular aufgebaut. Sie beinhalten die technische Bestandesverwaltung, die kaufmännische Pensionskassenadministration, die Finanzbuchhaltung, die Wertschriftenbuchhaltung, Sekretariatsdienstleistungen für den Stiftungsrat, die Kommunikation mit den aktiven Versicherten und den Rentenbezüglern sowie die Geschäftsführung der Pensionskasse. Im Business Case ist neben der Analyse der verschiedenen Tätigkeiten ebenfalls eine modulare Unterteilung empfehlenswert, so dass eine differenzierte und an die Pensionskasse angepasste Lösung erarbeitet werden kann.

Sicherheit und Compliance

Die Führungs- und Kontrollprozesse garantieren die Sicherheit der Pensionskasse. Die gesetzlichen und pensionskassenspezifischen Datenschutzrichtlinien sind einzuhalten. Wie in Art. 51a BVG aufgeführt, hat der Stiftungsrat unentziehbare Verantwortlichkeiten. Diese beinhalten Verwaltungsdienstleistungen, aber auch die Beratungstätigkeiten von Pensionsversicherungsexperten. Die Überprüfung der Geschäftsprozesse erfolgt heute meistens via eine ISAE 3402 Typ II Zertifizierung durch die Revisionsstelle.

Kommunikation und Information

Das Kommunikationskonzept der Pensionskasse muss die Informationsbedürfnisse des Arbeitgebers, der Aufsichtsbehörden und je nach Situation auch der Öffentlichkeit abdecken können. Die Destinatäre der Pensionskasse verlangen vermehrt nach einem Zugriff auf ihre Versichertendaten und führen individuelle Simulationen durch (z. B. WEF-Vorbezug, Einkauf von Vorsorgeleistungen, etc.). Die Ergebnisse der Simulationen werden mit der Auskunftsperson

in der Pensionskasse besprochen, so dass die pensionskassenspezifische Beratungstätigkeit Bestandteil des Business Cases sein muss. Somit bilden auch Erreichbarkeit und Ausbildung der Mitarbeitenden einen wichtigen Aspekt.

Informatiktools und -systeme

Das Informatiksystem, das für die Pensionskasse im Einsatz ist, ist neben den Arbeitsprozessen ein Haupttreiber für effizientes Arbeiten. Neben der Qualität des Informatiksystems sind Effizienz, Einhaltung des Datenschutzes und Flexibilität zu analysierende Elemente.

Ressourcen

Im Business Case ist zu analysieren, ob die Auslastung der heutigen Ressourcen in Arbeitsumfang und Qualität einem branchenüblichen Niveau entspricht. Interne Ressourcen werden eher überlastet, was zu erhöhter Fluktuation in der Pensionskasse führt. Es ist ebenfalls zu prüfen, ob die kontinuierliche Ausbildung sichergestellt ist. Fachliche und personelle Weiterbildungsmöglichkeiten stellen neben konstanter Qualität auch Kontinuität sicher. Falls ein Outsourcing-Mandat konkreter diskutiert wird, muss die Übernahme der bisherigen Ressourcen ebenfalls ein Thema im Business Case sein.

Projektplanung und -umsetzung

Das heutige Wirtschaftsumfeld verändert sich schnell. Dies hat zur Folge, dass sich Firmen-Restrukturierungen, Firmen-Fusionen und/oder Abspaltungen von Firmenteilen häufen. Gleichzeitig erhöht sich die Regulierung. Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden ändern, ergänzen oder verfassen neue Gesetze, Verordnungen und Weisungen. Für die Pensionskasse sind dies jeweils Projekte, die zusätzlich zur täglichen Arbeit geplant und umgesetzt werden müssen. Auch diese Tätigkeiten sind im Business Case zu analysieren.

Ergebnis der Untersuchung

Die Analyse der obigen Themenbereiche ermöglicht in einer ersten Phase die objektive Kosten-/Nutzen-Analyse des jeweiligen Insourcing- und Outsourcing-Konzeptes. Die beiden Alternativen werden einander gleichberechtigt gegenübergestellt. Dabei werden die quantitativen und qualitativen Ziele durch den Stiftungsrat festgelegt.

Die im Business Case erarbeiteten Bemessungskriterien ermöglichen den Vergleich der beiden Konzepte und führen zu einer nachvollziehbaren Entscheidung. Dabei fließt die strategische Beurteilung der administrativen Tätigkeiten im Rahmen der Beschaffungsstrategie in die Entscheidungsfindung ein.

Mit Hilfe der Ergebnisse des Business Cases wird nicht nur die Entscheidung objektiviert. Der Stiftungsrat kann bei der Auswahl des Anbieters klare Anforderungen für die auszulagernden Dienstleistungen stellen und die verschiedenen Anbieter sowie die interne Lösung direkt miteinander vergleichen. Die Dienstleistungsqualität, die Kosten sowie eventuelle Transferzahlungen (d.h. Subventionierung durch Arbeitgeber und Versicherte) werden transparent für den Stiftungsrat vergleichbar.

Wir sind gerne bereit, mit Ihnen den Umfang des Business Cases und die notwendigen Unterlagen zu diskutieren, so dass Sie die für Ihre Pensionskasse optimale Lösung finden.

*Roland Schmid, Geschäftsführer
Swiss Life Pension Services AG*

im Januar 2019

Pension Services – Die Beratungsfirma von Swiss Life

Sprechen Sie mit uns:

*Swiss Life Pension Services AG
General-Guisan-Quai 40
Postfach, 8022 Zürich
Telefon 0800 00 25 25
pension.services@slps.ch
www.slps.ch*

