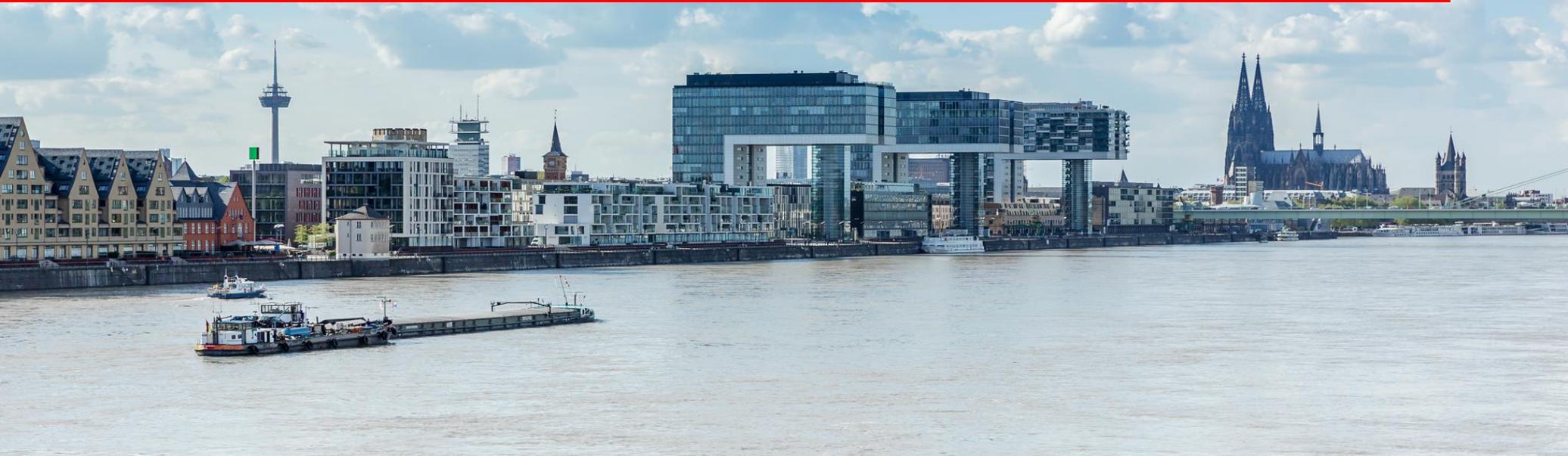


Outsourcing-Management

Praxisbeispiel einer Pensionskasse

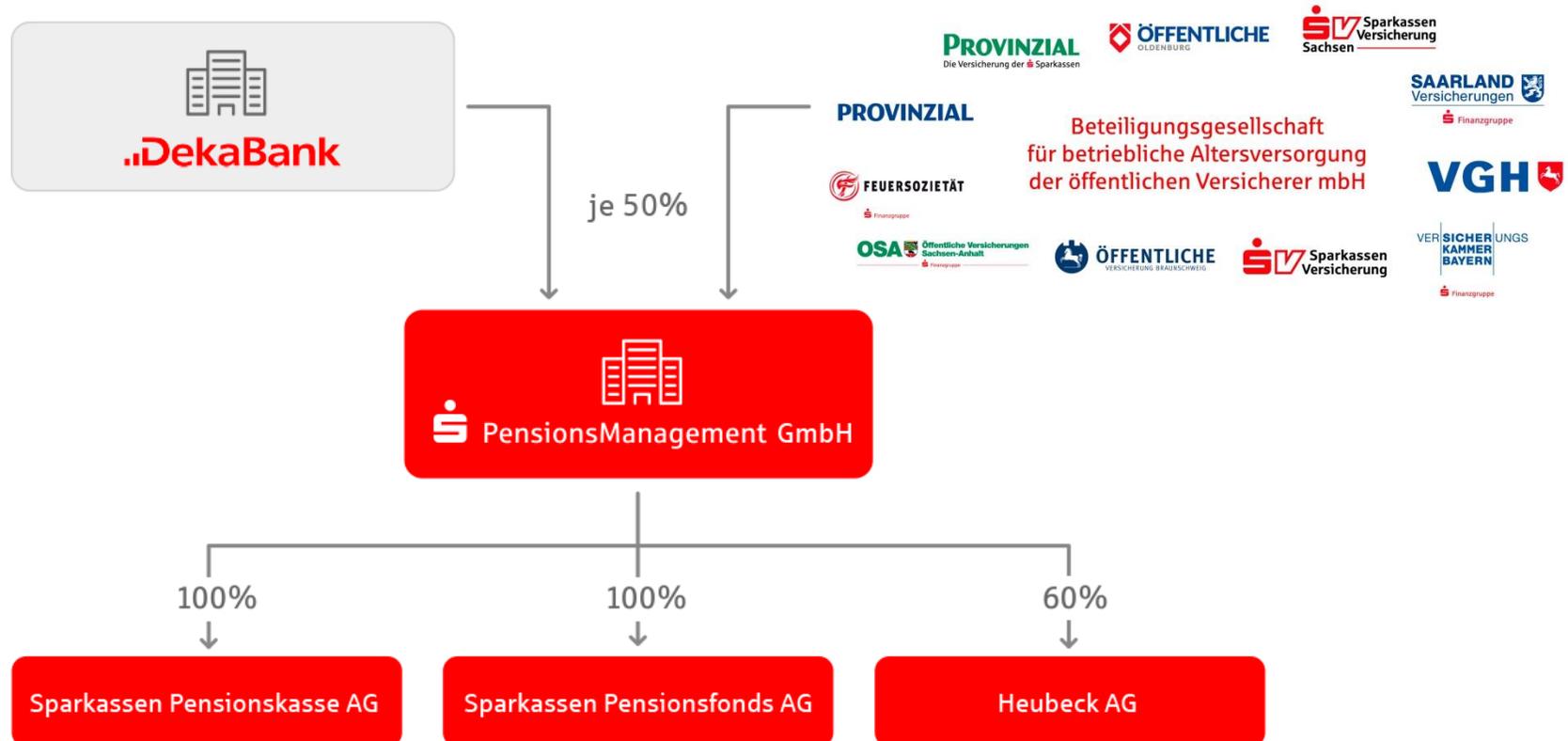
-Auslagerung und Auslagerungscontrolling-

Deka Institutionell Regulatorik Radar Spezial 2019 – EbAV II
Frankfurt am Main, 12.02.2019

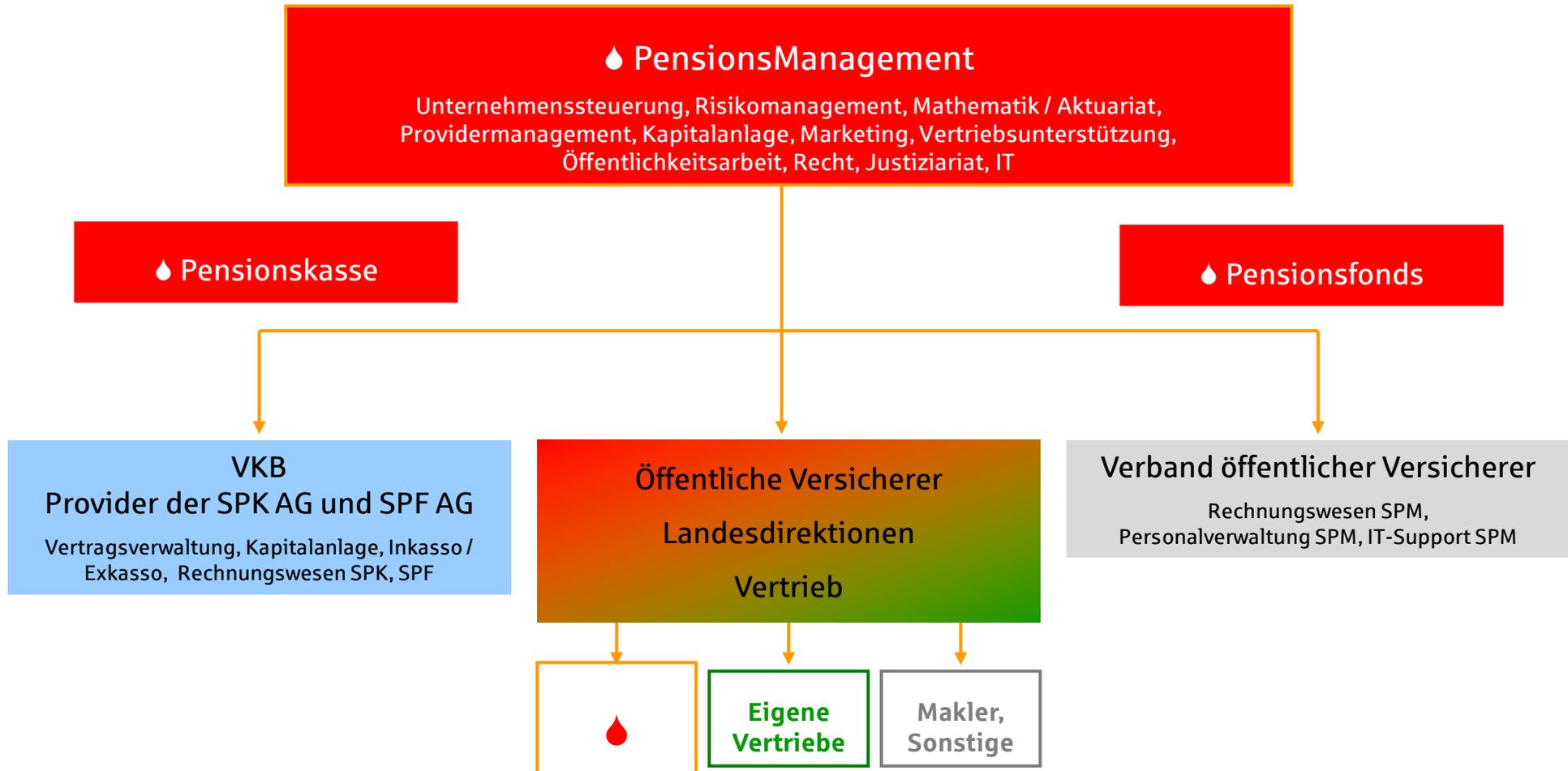


Wer sind wir?

- Die **S-PensionsManagement GmbH** mit Sitz in Köln ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe.
- Wir bieten Unternehmen aller Branchen Produktlösungen zur Durchführung der betrieblichen Altersversorgung an.



Die Strukturen der S-PensionsManagement GmbH im Detail



Outsourcing liegt in der Genetik der S-PensionsManagement GmbH

- Seit Gründung der Gesellschaften sind die Risikoträgergesellschaften Sparkassen Pensionskasse AG und Sparkassen Pensionsfonds AG ohne eigenes Personal.
- Die S-PensionsManagement GmbH hält Personalressourcen (ca. 30 MA) für Managementaufgaben bereit (gruppeninternes Outsourcing).
- Operative Aufgaben werden durch die Versicherungskammer Bayern übernommen. Ein Ausgliederungsvertrag ist Grundlage dieses sehr weitreichenden externen Outsourcings.
- Weitere Auslagerungsbeziehungen bestehen in den Bereichen Revision, Kapitalanlage und Risikomanagement.
- Das Outsourcing-Management wird in der S-PensionsManagement GmbH im Bereich „Providermanagement“ gesteuert.

Outsourcing-Leitlinie

Mit der gruppenweiten Outsourcing-Leitlinie sind die Rahmenbedingungen für die aufsichtskonforme Durchführung von Ausgliederungen gesetzt:

- Rolle des Outsourcing-Gesamtverantwortlichen mit der Aufgabe, regelkonformes Outsourcing sicherzustellen (vor allem Anbahnung, Überwachung und Auflösung von Outsourcing-Vereinbarungen)
- Eckpunkte und Rahmenbedingungen für die Durchführung einer Ausgliederung
- Kriterien für die Auswahl von Dienstleistern
- Vorgaben an eine regelkonforme Vertragsgestaltung (z.B. Auskunfts-/ Weisungsrechte)
- Konsistenz der Outsourcing-Leitlinie mit der übergreifenden Geschäftsstrategie sowie weiteren Leitlinien des Governance-Systems
- Angemessenes Outsourcing-Controlling und Berichterstattung

Aufgabenverteilung im Outsourcing-Management

- Die Geschäftsleitung trägt die grundsätzliche Verantwortung für ordnungsgemäße Geschäftsorganisation. Sie verabschiedet die Outsourcing-Leitlinie und sorgt für die Umsetzung einer angemessenen Outsourcing-Organisation.
- Unterstützt wird die Geschäftsleitung durch den Outsourcing-Gesamtverantwortlichen, der regelmäßig an die Geschäftsleitung Bericht erstattet. Er ist zentraler Ansprechpartner als überwachende und steuernde Einheit in Bezug auf sämtliche Ausgliederungen der Gruppe.
- Zu den Aufgaben des Outsourcing-Gesamtverantwortlichen (OG) gehört auch die Definition der Kernprozesse, die Pflege bzw. Überprüfung der Outsourcing-Leitlinie (mindestens 1x jährlich) und die Überprüfung der Outsourcing-Übersicht (Inventurverzeichnis) auf Aktualität und Vollständigkeit.
- OG ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung bzw. Koordination der Ausgliederungsprozesse (z.B. Risikoanalyse, Prüfung des Ausgliederungsvertrags, Bewertung der Angemessenheit von Outsourcing-Controlling-Maßnahmen).

Aufgabenverteilung im Outsourcing-Management (Fortsetzung)

- Für jede Ausgliederung ist grundsätzlich ein Ausgliederungsbeauftragter bzw. ein Outsourcing-Verantwortlicher (OV) benannt.
- OV trägt Verantwortung für Überprüfung der vertraglich geschuldeten Leistung und laufende Steuerung und Überwachung des Dienstleisters.
- OVs sind i.d.R. Mitarbeiter der Fachbereiche, welche die jeweiligen Ausgliederungen vorgenommen haben bzw. die Leistungen beziehen und sind verantwortlich für die methodischen Vorgaben / Einrichtung eines angemessenen und wirksamen Outsourcing-Controllings .

Umsetzung bei bestehenden Outsourcing-Leistungen / Verträgen

a) Vertragsinventur

Sammlung aller potentiellen Ausgliederungsverhältnisse in den Fachbereichen mit Erfassung der Verantwortlichkeit

b) Kategorisierung

Outsourcing von (wichtigen) Funktionen oder Versicherungstätigkeiten: ja / nein

Abhängig von Kategorisierung sind verschiedene Maßnahmen zu definieren, um Ausgliederungen wirksam überwachen und steuern sowie in das unternehmenseigene und gruppenweite Risikomanagement und Interne Kontrollsystem (IKS) einbeziehen zu können.

c) Risikoanalyse

Risikobewertung, Due Diligence und Wichtigkeitsanalyse

d) Vertragserstellung/ Vertragsüberarbeitung

z.B. Zugangs- / Zugriffsrecht für Aufsichtsbehörde und sonstige Prüfer, Verpflichtung des Dienstleisters mit Aufsichtsbehörde zusammenzuarbeiten

Umsetzung bei bestehenden Outsourcing-Leistungen / Verträgen

e) Anzeigewesen in Bezug auf (beabsichtigte) wichtige Ausgliederungen

Neben der grundsätzlichen Anzeigepflicht ist die Aufsichtsbehörde zudem über alle wesentlichen Entwicklungen in Bezug auf wichtige Ausgliederungen zu informieren.

f) Laufendes Outsourcing-Controlling und Berichterstattung

Identifikation und Bewertung wesentlicher Outsourcing-Risiken pro Ausgliederungsvertrag im organisatorischen Rahmen des Risikomanagements (Outsourcing-Risiken werden turnusmäßig gemeldet und dokumentiert) .

OG und Risikomanagement nehmen die Ergebnisse der regelmäßigen Risiko-identifikation und -bewertung formal ab und dokumentieren dies.

g) Beendigung von Ausgliederungen

Dokumentierte Notfall- / Exit-Planung

Ablauforganisation

| # | Teilprozesse/ Tätigkeiten | Rollen im Outsourcing-Prozess (intern und extern) | | | | Justizariat | Ext. DL | Vorstand | Weitere Verantwortlichkeiten |
|----------|--|---|----------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------|---------|----------|------------------------------|
| | | OG - Outsourcing-Gesamtverantwortlicher | OV - Outsourcing-Verantwortliche | unabhängige Risikocontrollingf. | Datenschutz | | | | |
| 1 | Outsourcing-Entscheidung | | | | | | | | |
| 1.1 | Definition der Leistung / Leistungsbeschreibung (Katalog) | | V / D | | | | | | |
| 1.2 | Kategorisierung (Outsourcing: ja/nein) | V / D | B | | | | | | |
| 1.3 | Dokumentation der Outsourcing-Analyse für GF | V / D | B | | | | | | |
| 1.4 | Zustimmung | | | | | | V / D | | |
| 2 | Due Diligence und Risikoanalyse | | | | | | | | |
| 2.1 | Initiierung einer Risikoanalyse | V / D | | | | | | | |
| 2.2 | Durchführung der Risikoanalyse | | V / D | | | | | | |
| 2.3 | Würdigung des Ergebnis der Risikoanalyse | V / D | | | | | | | |
| 2.4 | Initiierung einer Due Diligence | V / D | | | | | | | |
| 2.5 | Durchführung der Due Diligence | | V / D | | | B | | B | |
| 2.6 | Würdigung der Due Diligence | V / D | | | | | | | |
| 2.7 | Gesamtbewertung | | | I | | | V / D | | |
| 3 | Vertrags- und Anzeigewesen | | | | | | | | |
| 3.1 | Initiierung der Vertragserstellung unter Berücksichtigung der Mindestvertragsinhalte | V / D | | | | | | | |
| 3.2 | Prüfung des Vertrags hinsichtlich Mindestvertragsinhalte + ggf. Vertragsverhandlungen | B | V | | D | | | B | |
| 3.3 | Genehmigung des Vertrags | | | | | | V / D | | |
| 3.4 | BaFin Anzeige | V / D | | | | | I | | |
| 4 | Steuerung und Überwachung | | | | | | | | |
| 4.1 | Initiierung der Festlegung geeigneter Maßnahmen | V / D | | | | | | | |
| 4.2 | Definition geeigneter Maßnahmen | B | V / D | | | | | | |
| 4.3 | laufende Durchführung und Dokumentation der definierten Outsourcing-Controlling-Maßnahmen | | V / D | | | | | | |
| 4.4 | Anzeige von ad-hoc Risiken an Risikomanagement | I | V / D | B | | | | | |
| 4.5 | Prüfung der Berichtspflicht + ggf. anschließende Anzeige | V / D | I | | | | I | | |
| 5 | Beendigung | | | | | | | | |
| 5.1 | Initiierung der Erstellung der Notfallplanung und Exit-Strategie | V / D | | | | | | | |
| 5.2 | Erstellung der Notfallplanung und Exit-Strategie | | V / D | | | | | | |
| 5.3 | Prüfung der Notfallplanung und Exit-Strategie | V / D | | | | | | | |
| 5.4 | BaFin Anzeige bei Beendigung | V / D | | | | | I | | |
| 6 | Sonstiges | | | | | | | | |
| 6.1 | ggf. Initiierung der Vertragsanpassung | I | V / D | | | | | | |
| 6.2 | Vertragsmanagement, Vertragsverwaltung | | | | V / D | | | | |
| 6.3 | Laufende Überwachung und Steuerung der OV, ggf. Unterstützung bei der Durchführung des operativen Outsourcing-Controllings, z. B. hinsichtlich Notfallplänen, Revisionsprüfungen | V / D | | | | | | | |
| 6.4 | Turnusmäßige Berichterstattung | V / D | B | B | | | | | |
| 6.5 | BaFin Anzeige bei wesentlichen Änderungen | V / D | | | | | I | | |

| Legende | |
|---------|--|
| V | Verantwortung -> i. S. v. Sicherstellung und Überwachung |
| D | Durchführung -> Tatsächliche Durchführung der Tätigkeiten |
| B | Beteiligung -> Mitwirkung durch Zulieferung, Mitsprache usw. |
| I | Information -> Informationsempfänger |

Operationalisierung mit Unterstützung von Tools

The image displays several tool templates used for operationalization:

- Outsourcing Analyse:** A checklist with multiple columns for different aspects of outsourcing.
- Due Diligence:** A detailed questionnaire with numerous rows for data entry.
- Übersicht der Ausgliederungen:** A summary table with a bullet point:
 - Bestehende Outsourcing-Übersicht
- Doku. des Outsourcing-Controllings:** A complex document with multiple sections and tables.
- Risikoanalyse (Initial) inkl. Wichtigkeitsanalyse:** A risk assessment tool with a grid for scoring.
- Risikoanalyse (fortl.):** A continuous risk analysis tool with a grid for tracking changes.
- Notfallpläne und Exit-Strategien:** A template for emergency and exit strategies.

- Checklisten und Fragebögen erleichtern die initialen / laufenden Bewertungen und sind zugleich Dokumentation.

DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!



Robert Bielefeld

Prokurist
Leiter Kapitalanlage & Providermanagement

S-PensionsManagement GmbH
Anna-Schneider-Steig 8-10
50678 Köln

Telefon 0221 98544 -500
r.bielefeld@s-pension.de