



Outsourcing: A blessing in disguise?

Door Saskia Leonard en Norbert Wagemans.

Inleiding

Sinds de jaren 90 speelt het onderwerp outsourcing bij asset managers. Op dit moment heeft ongeveer 30% van de Nederlandse asset managers de backoffice geoutsourcet. Wereldwijd is dit ca. 70%. De toegenomen regelgeving en blijvende focus op kosten lijken nu een kentering teweeg te brengen. Echter er bestaan diverse valkuilen voor en na de implementatie die de kans op succes verkleinen, zo blijkt uit ervaring van AF Advisors. Het is daarom van groot belang vooraf de juiste afwegingen, verwachtingen en randvoorwaarden vast te stellen. Daarnaast is realisme noodzakelijk. Er zal kennis verloren gaan en de flexibiliteit kan afnemen. Met een goede voorbereiding met de juiste stakeholders en de intentie aan beide kanten om een lange termijn partner relatie aan te gaan levert outsourcing zeker de nodige voordelen. Voor kostenbesparingen en het behoud van winstgevendheid - ondanks afnemende marges- is outsourcing mogelijk een echte 'blessing in disguise'.

Het verleden

Van oudsher zijn beleggingsfondsen en asset managers als een twee-eenheid met elkaar vervlochten. De asset manager beheerde het vermogen en voerde als vanzelfsprekend de administratie van het fonds. De rol van de custodian was maar een onderdeel, dat betrof alleen het bewaren van de effecten en het geld. Het totaal van alle assets inclusief derivaten lag alleen in de administratie van het fonds vast en vanuit die administratie werd de intrinsieke waarde berekend. In de jaren 90 ontstond het idee van outsourcing; om de volledige administratie van de fondsen en bijbehorende backoffice processen over te brengen van de asset manager naar de custodian, wat moest leiden tot schaalvoordelen en lagere exploitatiekosten. Custodians zagen deze nieuwe behoefte als een kans en waren bereid tot investeren in deze nieuwe dienstverlening. Toch heeft Nederland destijds niet massaal voor outsourcen gekozen; er was angst voor verlies van eigen regie, flexibiliteit en zelfstandigheid, de door custodians voorgespiegelde dienstverlening bleek nog volop in ontwikkeling en het kosten baten plaatje was diffuus. Dit laatste werd versterkt door onvoldoende standaardisatie in de backoffice processen bij de asset managers. Dit leidde tot specifieke wensen en een snel stijgende fee quote. Kortom, asset managers waren terughoudend en custodians waren nog niet klaar.

Het heden

De wereld heeft niet stilgestaan, asset managers en custodians hebben veel geïnvesteerd in IT systemen. Dit heeft geleid tot schaalvoordelen en lagere exploitatiekosten. Infrastructureel staat het er aan beide kanten nu beter voor met meer gestandaardiseerde backoffice processen en systemen (zoals Dimension) bij asset managers en een robuust en stabiel outsourcing alternatief bij custodians.

De verkregen voordelen zijn voor de asset managers helaas deels teniet gedaan door regelgeving en verscherpt toezicht. De introductie en verzwaring van de depository rol onder UCITS V en AIFMD veroorzaakt extra werk en kosten door verregerende controles die de depository moet uitvoeren op de processen bij de asset manager. Bovendien is de depository dienst een (nieuwe) activiteit waar apart voor betaald moet worden. Naast extra kosten heeft de introductie en verzwaring van de depository rol onder UCITS V en AIFMD impact op de eigen regie, flexibiliteit en zelfstandigheid van de asset manager en het fonds. Deze wordt hierdoor beperkt.

De toekomst

De bomen in asset management groeien niet meer tot in de hemel, de marges staan onder druk. Maatregelen zijn noodzakelijk om kosten verder terug te dringen. De vraag is of nog meer kostenreductie wel bereikt kan worden door verdere automatisering binnen de bestaande infrastructuur terwijl eisen vanuit regelgeving blijven toenemen. Asset managers worden zich steeds meer bewust dat het voeren van administratie een aan hen gedelegeerde taak is. Het verleggen van die taak naar de custodian kan voor de asset manager aantrekkelijk zijn omdat het de investering- en projectendruk verlaagt en daarmee de kosten. De directie van het fonds of de management company is en blijft verantwoordelijk voor het voeren van een goede administratie, die om efficiency redenen door de asset manager of de custodian uitgevoerd wordt. Daarbij is het hen in basis om het even wie van de twee die taak zal uitvoeren. Het centraliseren van de administratie taak bij de custodian heeft mogelijk zelfs voorkeur, omdat dit in theorie kan leiden tot verdere schaalvoordelen en lagere exploitatie kosten.

AF Advisors verwacht dat eerdergenoemde druk op kosten in combinatie met de aanwezigheid van een robuust en stabiel alternatief de komende jaren zal leiden tot een inhaalslag en dat steeds meer backoffice processen en administratieve handelingen gecentraliseerd zullen worden bij de custodian. Het spreekt voor zich dat als besloten wordt tot het overbrengen van de administratie, dit een omvangrijk project betreft en een gedegen voorbereiding noodzakelijk is.

Best practices

In onze ervaring is één van de belangrijkste leerpunten voor partijen die outsourcing van de back office naar de custodian overwegen om bij de voorbereiding uit te gaan van realistische verwachtingen. AF Advisors wordt soms pas betrokken als dat besluit al genomen is. Dan blijkt soms dat onvoldoende realisme vooraf al vanaf het begin kan leiden tot teleurstelling en frustratie in het proces. Dat is onnodig en contraproductief, omdat het de verkeerde toon zet voor de samenwerking in de toekomst. Dit risico is te voorkomen door vooraf de juiste discussie te voeren om te komen tot realistische verwachtingen en die te bespreken met de service provider. Hieronder beschrijven we drie adviezen die mogelijk helpen om die discussie te voeren.

- 1: Beschouw outsourcen als een breed strategisch besluit met een grondige analyse en een realistische afweging vooraf

Het besluit tot outsourcing is zeker niet alleen een backoffice aangelegenheid gedreven vanuit kostenoverwegingen, de consequenties reiken verder dan dat. De belangrijkste vraag is of outsourcing de doelstellingen van het fonds in de toekomst belemmert of stimuleert. Daar ligt het risico en dat is de kritische succesfactor! Het is aan de directie van het fonds of de management company om

stakeholders zoals portefeuille managers, sales en distributie te betrekken en te zorgen dat zij inzicht en invloed krijgen om te komen tot juiste afwegingen. Het bepalen van een weloverwogen sourcing strategie met de juiste betrokkenen is dus belangrijk.

Daarbij is het van belang om de juiste randvoorwaarden en acceptatie criteria te bepalen voordat het selectie proces gestart wordt. Essentieel daarbij is het bepalen wat, in functies en complexiteit, in aanmerking komt voor outsourcing. Sommige functies bepalen het onderscheidend vermogen naar klanten, gaan die mee of blijven die intern? En besef, hoe hoger de complexiteit van de outsourcing, hoe lager de inkoop kracht na de outsourcing. Men kan dan immers moeilijker overstappen. Het is aan te bevelen de knip zodanig te leggen dat grip gehouden wordt op klant specifieke processen terwijl tegelijkertijd de complexiteit van de outsourcing zo laag mogelijk blijft. Alleen dan blijft de onderhandelingspositie maximaal in stand en blijft men maximaal voldoen aan juridische verplichtingen.

- 2: Benoem en accepteer de consequenties op voorhand.

De service provider is niet flexibel. Die suggestie van flexibiliteit is niet realistisch en in niemand's belang: AO en IT wijzigingsverzoeken van klanten concentreren zich bij de service provider, continuïteit van dienstverlening en aansprakelijkheid dwingen tot standaardisatie en betrouwbaarheid, flexibiliteit is daarin gewoon een risico.

Verder zal interne kennis verloren gaan. Iedereen noemt die noodzaak om die kennis te behouden maar dat blijkt lastig. De bij het project betrokken medewerkers groeien door of gaan weg terwijl de vervangers geen kennis meer opdoen van de oude processen, die zijn immers geoutsourcet.

Kortom, accepteer dat externe afhankelijkheid groter wordt en interne aanstuurkracht vermindert.

- 3: Ga uit van een lange termijn partner relatie

Outsourcing is ingrijpend en langjarig. Het is daarbij van groot belang om de relatie tussen u en uw strategische partner goed in te richten en werkbaar te houden. Men kan immers niet (snel) weg omdat men contractueel gebonden is en men wil niet weg omdat overstappen geld kost en veel kennis en tijd vraagt. Bovendien is overstappen geen garantie dat de nieuwe service provider wel naar tevredenheid functioneert. Dat vraagt vanaf het begin een andere insteek dan de traditionele klant-leverancier relatie. Het is een partnerrelatie en daarin is de 'tone of voice' essentieel, voorkom voortdurend klagen, het nieuwe credo is het maken van goede en concrete afspraken en vervolgens het managen van verbeterpunten aan beide kanten.

Bovenstaande tips zijn geen advies om wel of niet te outsourcen. Het zijn slechts observaties die kunnen helpen om vooraf een zo volledig mogelijk beeld van de consequenties te kunnen vormen.

Saskia Leonard is partner bij AF Advisors, een onafhankelijk onderzoek- en adviesbureau ten behoeve van de investment management industrie.

Norbert Wagemans is onafhankelijk consultant met jarenlange ervaring in bestuursfuncties en met outsourcing in de investment management industrie.