



Missie, visie en strategie

Stichting Pensioenfonds Flexsecurity

10 februari 2023

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Het wijzigingstraject	4
2.1	<i>Aanleiding voor aanpassing</i>	4
2.2	<i>Totstandkoming nieuwe missie, visie en strategie</i>	4
2.3	<i>Verificatie</i>	5
2.4	<i>Vastlegging</i>	5
3.	Missie, visie en strategie	6
3.1	<i>Nut en noodzaak van missie, visie en strategie</i>	6
3.2	<i>Wat maakt Flexsecurity anders?</i>	7
3.3	<i>Onze kernwaarden</i>	8
3.4	<i>Onze missie</i>	9
3.5	<i>Onze visie</i>	9
3.6	<i>Onze strategie</i>	11
3.7	<i>Samenvatting</i>	13
3.8	<i>Naamgeving en kwalificaties</i>	13
4.	Vertaling naar beleid	15
5.	Evaluatie, verantwoording en herziening	16

1. Inleiding

Stichting Pensioenfonds Flexsecurity ('Flexsecurity' of 'het fonds') voert de pensioenregelingen uit ten behoeve van de werkmaatschappijen van Randstad Groep Nederland b.v. die onder de werking van de verplichtstelling van bedrijfstakpensioenfonds StiPP vallen. Deze werkgevers zijn Randstad, Tempo-Team en Yacht. Het fonds is opgericht op het moment dat de bedrijfstakpensioenregeling voor uitzendkrachten in het leven werd geroepen in 1999. De voorkeur voor een eigen pensioenfonds was destijds vooral gedreven vanuit financiële motieven en concurrentie-overwegingen. Pensioenopbouw was destijds alleen aan de orde voor uitzendkrachten die gedurende langere tijd werkzaam waren en de kwaliteit van de pensioenregeling was beperkt.

Sindsdien is er veel veranderd, zowel in de uitzendwereld als in de pensioenwereld. De visie ten aanzien van pensioen binnen de uitzendsector is gewijzigd. Op afzienbare termijn zullen alle uitzendkrachten van 18 jaar en ouder vanaf hun eerste werkdag deelnemen aan de pensioenregeling. Zowel Flexsecurity als het bedrijfstakpensioenfonds StiPP hebben kritische massa gekregen en hebben hun beleid in de loop der jaren aangepast aan de veranderende eisen en wensen. Deelnemers zijn kritischer geworden en hebben hogere verwachtingen ten aanzien van hun pensioenregeling en de manier waarop die wordt uitgevoerd.

Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat het bestuur en het verantwoordingsorgaan van Flexsecurity eind 2021 hebben vastgesteld dat het tijd was voor een herziening van de missie, visie en strategie, die op dat moment al een jaar of zeven min of meer ongewijzigd was gebleven. In 2022 heeft het bestuur een traject doorlopen waarin het, met ondersteuning van een externe consultant, een nieuwe versie van de missie, visie en strategie heeft geformuleerd. In dit document worden niet alleen de nieuwe missie, visie en strategie van Flexsecurity weergegeven, maar wordt ook duidelijk gemaakt wat we daarmee gaan doen. Hoe gaan we dit vertalen naar onze dagelijkse pensioenuitvoering en hoe gaan we deze uitgangspunten bewaken? In een wereld waar de veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen helpen de missie, visie en strategie ons om het pensioenfonds op koers te houden, zodat we de gestelde doelen kunnen bereiken. Maar als omstandigheden veranderen moeten we ook aanpassen en de koers kunnen verleggen. In dit document zetten we als bestuur uiteen hoe we dat de komende jaren willen gaan doen.

2. Het wijzigingstraject

2.1 Aanleiding voor aanpassing

Jaarlijks organiseert het bestuur een 'strategiedag', waar ook het verantwoordingsorgaan aan deelneemt. Aan het eind van het jaar wordt aan de hand van een aantal specifieke onderwerpen vooruit gekeken naar de strategische thema's voor het komende jaar of de komende jaren. De resultaten van deze strategiedag vormen belangrijke input voor het beleidsplan dat voor het daaropvolgende kalenderjaar in samenspraak met het verantwoordingsorgaan wordt vastgesteld. De actualiteit van de missie, visie en strategie vormt een terugkerend onderwerp tijdens deze strategiedagen.

Tijdens de strategiedag in oktober 2021 kwamen bestuur en verantwoordingsorgaan tot de conclusie dat de tot dan toe gebruikte missie, visie en strategie de lading niet meer dekten. De primaire overweging daarbij was dat het steeds belangrijker wordt om het onderscheidend vermogen van Flexsecurity meer te benadrukken. Dat onderscheidend vermogen zit ten aanzien van de deelnemers met name in de dienstverlening, de communicatie en de wijze waarop de pensioenkapitalen belegd worden. Ten aanzien van de werkgever wordt het onderscheidend vermogen daarnaast gezocht in de flexibiliteit in de pensioenuitvoering en in de aansluiting op de administratieve processen, op de communicatie en op de uitstraling van de werkgevers. Daarnaast kan het onderscheidend vermogen ook worden gevonden in de uitgebreidere verzekeringsdekking of de hoogte van de premie die de werkgever aan Flexsecurity verschuldigd is.

De doelstelling van het fonds is om Flexsecurity voor alle belanghebbenden in de rol van 'preferred supplier' voor de pensioenuitvoering te positioneren, ten opzichte van mogelijke alternatieven als StiPP, een PPI of een verzekeraar. De missie, visie en strategie moeten dat streven duidelijker tot uiting brengen.

Naast deze fundamentele overwegingen riepen de bestaande missie, visie en strategie van Flexsecurity discussie op over het gebruik van term 'flexwerker' en de naam van het fonds. Ook deze bewoordingen zouden nadere aandacht moeten krijgen in een wijzigingsproces.

2.2 Totstandkoming nieuwe missie, visie en strategie

Naar aanleiding van de strategiesessie van eind 2021 had het bestuur in de beleidskalender voor 2022 als agendapunt het opstellen van een nieuwe versie van de missie, visie en strategie opgenomen. Hoewel de ambitie was om dat traject zoveel als mogelijk in eigen hand te houden, onderkende het bestuur wel dat het nuttig zou zijn om gebruik te maken van de diensten van een gespecialiseerde consultant. Daartoe zijn de diensten van PwC ingeschakeld.

In de zomer van 2022 is begonnen met verkennende sessies onder leiding van PwC, waarin gefocust werd op de drie terreinen waarop Flexsecurity de ruimte heeft om een eigen invulling te geven. Dit zijn de administratie, de communicatie en het vermogensbeheer. Voor elk van deze terreinen zijn SWOT-analyses opgesteld, waarmee is vastgesteld waar de

sterktes en zwaktes van het fonds liggen. Ook is besproken op welke terreinen er voor Flexsecurity de komende jaren kansen en bedreigingen liggen. En is met behulp van kennis vanuit de werkgever uitgebreid stilgestaan bij de verwachte ontwikkelingen in de uitzendsector, de rol van arbeidsvoorwaarden in het algemeen en van pensioen in het bijzonder. Ook zijn de ontwikkelingen in de pensioensector en komende wet- en regelgeving meegenomen in de analyse.

Aan de hand van de resultaten van deze analyses heeft het bestuur vervolgens de kernwaarden gedefinieerd waar Flexsecurity voor wil staan en die het wil uitdragen naar de belanghebbenden. Op basis van de kernwaarden zijn vervolgens de missie, visie en strategische uitgangspunten nader ingevuld.

Een belangrijke constatering is dat de nieuwe missie, visie en strategie niet radicaal anders zijn dan de voorgaande versie. Een aantal elementen van de vorige versie komen ook in de nieuwe versie weer terug. Dat is goed voor de herkenbaarheid en maakt duidelijk dat het fonds door de jaren een stabiel beleid voert, waarin ontwikkelingen binnen en buiten het fonds zich vertalen in verdere verdieping en aanscherping van doelstellingen.

2.3 Verificatie

Het bestuur vindt het van belang dat de aangepaste missie, visie en strategie aansluit bij de beleving en de verwachtingen van de belanghebbenden. Daarom heeft het bestuur de eerste conceptversie van de vernieuwde missie, visie en strategie besproken met het verantwoordingsorgaan tijdens de strategiedag in oktober 2022. De terechte opmerkingen die door het verantwoordingsorgaan werden geplaatst bij de gekozen begrippen en bewoordingen hebben vervolgens geleid tot een definitieve versie, die in februari 2023 wederom met het verantwoordingsorgaan is besproken.

2.4 Vastlegging

De uiteindelijke vastlegging van de aangepaste missie, visie en strategie heeft plaatsgevonden in dit document, dat op 10 februari 2023 met het verantwoordingsorgaan is besproken en vervolgens door het bestuur is vastgesteld.

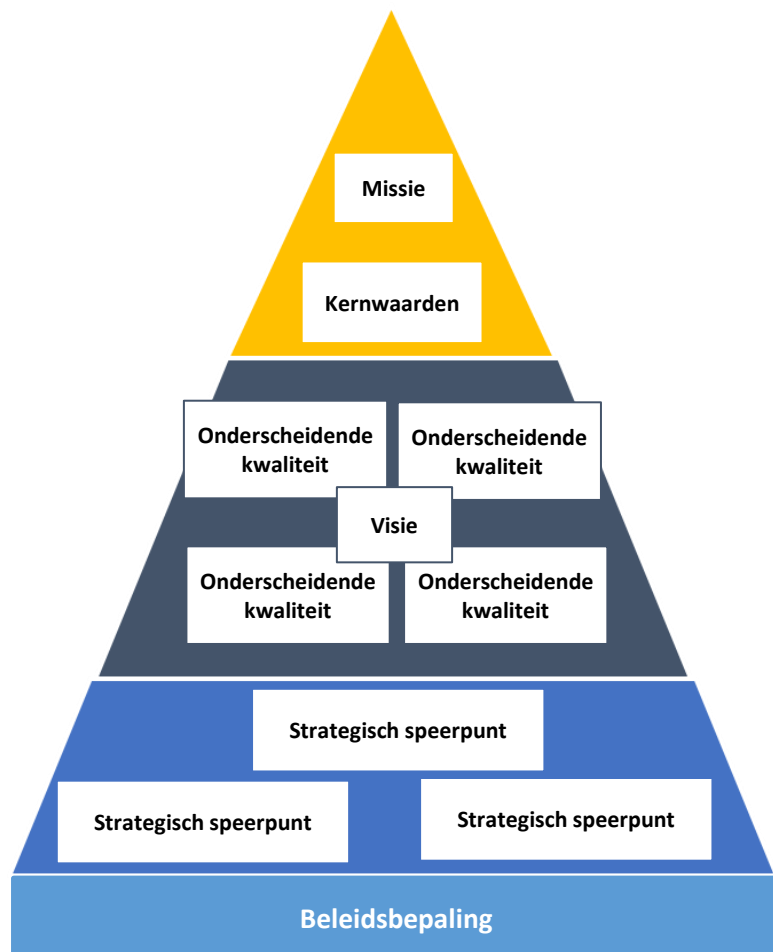
3. Missie, visie en strategie

3.1 Nut en noodzaak van missie, visie en strategie

De meest praktische reden om als pensioenfonds een missie, visie en strategie te formuleren is dat de toezichthouder dit eist. Zeker 10 jaar geleden was het hebben van een eigen missie, visie en strategie allerm minst vanzelfsprekend en zagen we veel pensioenfondsen die met sterk gelijkende formuleringen probeerden om het plaatje in te vullen. De bedoeling is echter dat met de missie, visie en strategie een basis voor het te voeren beleid wordt gelegd. Met die basis als uitgangspunt kan vervolgens beleid worden gemaakt, kunnen keuzes worden bepaald en kan worden geëvalueerd in hoeverre het gevoerde beleid heeft bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen van het fonds.

Het lastige van een het formuleren van een goede missie, visie en strategie is dat deze bij voorkeur zoveel mogelijk tijdsbestendig zijn. Dat houdt in dat ontwikkelingen op de korte termijn niet al te veel invloed zouden mogen hebben op de wijze waarop de missie, visie en strategie worden beleefd en ingevuld. Anderzijds kan de houdbaarheidsdatum van een missie, visie en strategie niet te ver in de tijd gesteld worden.

Een duidelijke missie, visie en strategie dienen voor het bestuur en het verantwoordingsorgaan als een kompas in de woelige omstandigheden waarin het pensioenfonds zich bevindt. Bij het opstellen van nieuw beleid zullen we teruggrijpen naar het fundament van de missie en visie van het fonds. Op basis daarvan en in lijn daarmee zullen we 'top down' onze beleidsdocumenten opstellen en vervolgens uitvoeren. Essentieel is dat de missie en visie herkenbaar zijn in de manier waarop Flexsecurity zijn taken uitvoert en daarover naar buiten treedt. Schematisch is de weg van missie en kernwaarden naar beleid hiernaast afgebeeld.



3.2 Wat maakt Flexsecurity anders?

Hoewel ieder pensioenfonds zichzelf als 'anders' zal beschouwen, zijn er voor Flexsecurity een aantal zaken te benoemen die het fonds, de besturing en de te maken keuzes afwijkend maken van veel andere pensioenfondsen. Onderstaand worden deze typische kenmerken benoemd:

- Flexsecurity voert een nagenoeg identieke pensioenregeling uit zoals die door bedrijfstakpensioenfonds StiPP ook wordt uitgevoerd. De verschillen worden daardoor niet wezenlijk gemaakt met de inhoud van de pensioenregeling, maar met name in de wijze waarop deze wordt uitgevoerd. De vraag is in hoeverre c.q. hoe die wijze van uitvoeren voldoende onderscheidend is om een eigen uitvoeringsmodel in stand te houden;
- Flexsecurity voert pensioenregelingen uit voor deelnemers die overwegend kort deelnemen en meestal weinig tot geen binding hebben met het fonds;
- Flexsecurity kent geen gepensioneerden; op het moment van pensionering dragen de deelnemers het opgebouwde pensioenkapitaal over naar een verzekeraar of worden afgekocht. Daardoor kunnen verschillen alleen zichtbaar worden gemaakt in de opbouwfase waarin deelnemers meestal minder kritisch zijn;
- De aangesloten werkgevers van Flexsecurity opereren in een sector die sterk in beweging is en waarin pensioen geen vanzelfsprekende of hooggewaardeerde arbeidsvoorwaarde is. Dit maakt het lastig om een positieve waardering te krijgen voor de dienstverlening en de wijze waarop de pensioenregelingen worden uitgevoerd.

Met inachtneming van deze specifieke kenmerken is de kernvraag hoe wij ons bij de uitvoering van onze taken zodanig kunnen onderscheiden van andere (mogelijke) aanbieders dat zowel de werkgevers als de deelnemers een voorkeur hebben of ontwikkelen voor uitvoering van de pensioenregelingen door Flexsecurity. Om dat streven te realiseren zullen we nadrukkelijk op zoek blijven naar de elementen in de dienstverlening en pensioenuitvoering die een inzichtelijke toegevoegde waarde mogelijk maken. Die toegevoegde waarde kan liggen in verschillende elementen en zal voor verschillende belanghebbenden ook een andere waarde hebben. De opdracht aan het bestuur is om deze toegevoegde waarde herkenbaar en in lijn met de doelstellingen van het fonds te presenteren en te realiseren.

Daarbij is instandhouding van het fonds op zich geen doel voor Flexsecurity. Als we er niet in slagen om de toegevoegde waarde te realiseren en herkenbaar te maken voor de belanghebbenden, dan is een beëindiging van de actieve pensioenuitvoering een logische keuze. De overgang naar het nieuwe pensioenstelsel, verwacht in 2025 / 2026, is een goed peilmoment om vast te stellen of we onze ambities weten te realiseren. Is dat onvoldoende het geval, dan zal het bestuur het gesprek met de belanghebbenden over mogelijke alternatieven voor de pensioenuitvoering niet uit de weg gaan.

3.3 Onze kernwaarden

Ondanks het feit dat het fonds op een aantal terreinen geen mogelijkheden heeft om zich te onderscheiden van andere aanbieders (en met name het bedrijfstakpensioenfonds), is het bestuur van mening dat het fonds voldoende onderscheidende kenmerken heeft. Deze komen tot uiting in de kernwaarden die we gedefinieerd hebben als basis voor onze missie, visie en strategie. De kernwaarden geven aan wat wij belangrijk vinden in de dienstverlening aan onze stakeholders: de deelnemers en de aangesloten werkgevers. De geformuleerde kernwaarden zijn getoetst, onderbouwd en van lading voorzien met behulp van beschrijvende begrippen. De kernwaarden geven, samen met de visie en de missie van Flexsecurity, richting aan de manier wij dagelijks invulling geven aan de dienstverlening die wij aanbieden. Onderstaand beschrijven we deze kernwaarden en geven we aan wat we hiermee willen uitstralen.

Flexibel

Flexsecurity is beter dan andere aanbieders in staat om op een flexibele manier uitvoering te geven aan pensioenregelingen. De flexibiliteit zit in ons vermogen om snel aan te passen aan de wensen van onze deelnemers en werkgevers. We stellen eenvoud en duidelijkheid in onze regelingen, procedures en communicatie voorop, waardoor we snel kunnen aanpassen en meebewegen met nieuwe ontwikkelingen.

Klantgericht

Zowel naar onze deelnemers als naar onze aangesloten werkgevers onderscheiden wij ons met een aanpak die gericht is op de wensen en behoeften van verschillende doelgroepen binnen ons fonds. We zijn betrokken bij wat er speelt binnen de onderneming, de sector en bij onze deelnemers. We leveren de kwaliteit die onze deelnemers en werkgevers van ons verwachten.

Efficiënt

We voeren onze pensioenregelingen kostenbewust en daadkrachtig uit. Dankzij een hoge mate van deskundigheid maken we de juiste keuzes en zorgen we voor een doelmatige dienstverlening die aansluit bij de wensen van onze stakeholders.

Onze kernwaarden geven aan op welke aspecten wij het verschil denken te kunnen maken met andere pensioenuitvoerders. Dat wil niet zeggen dat andere kernwaarden niet van belang zijn. Andere pensioenfondsen gebruiken vaak begrippen als 'duurzaam' en 'persoonlijk' om hun kernwaarden te duiden. Het feit dat wij dat niet doen, wil niet zeggen dat wij geen aandacht hebben voor deze aspecten. We denken echter dat dit geen elementen zijn waarmee wij het verschil kunnen maken voor onze deelnemers en werkgevers, of ons kunnen onderscheiden ten opzichte van andere uitvoerders. Daarom leggen wij met onze kernwaarden de aandacht op de zaken waarmee we dat wel kunnen doen.

3.4 Onze missie

Onze missie beschrijft de bestaansredenen van Flexsecurity en wat we willen bereiken. Hierin zijn ons werkterrein, ons bestaansrecht en ons onderscheidend vermogen verwerkt. Onze missie luidt als volgt:

Flexsecurity wil voor deelnemers en werkgevers een onzekere financiële toekomst ontzorgen, door continu aan te passen aan een veranderende omgeving en behoeften. Wij regelen een pensioen dat past bij jouw loopbaan.

Met deze missie wordt weergegeven hoe wij in een snel veranderende wereld keuzes maken waar onze stakeholders op kunnen vertrouwen. Met behulp van onze kernwaarden geven we de volgende invulling aan onze missie:

*Flexsecurity is nauw **betrokken** bij de wensen en keuzes van deelnemers en werkgevers. We spelen hierop **daadkrachtig** en **deskundig** in, waarbij we geen concessies doen aan de kwaliteit van onze dienstverlening. **Eenvoud** en **duidelijkheid** vormen de kern van onze pensioenregelingen, waardoor we **flexibel** en **kostenbewust** opereren.*

3.5 Onze visie

Flexsecurity houdt doorlopend zicht op de ontwikkelingen in de omgeving van het fonds. Belangrijke thema's en trends zoals in de figuur hiernaast genoemd worden geanalyseerd en gemonitord vanuit vier dimensies die cruciaal zijn voor de toekomst van het fonds. Onderstaand worden deze dimensies en de verwachte ontwikkelingen uitgewerkt.



Arbeidsmarkt

- Op grond van diverse adviezen en juridische ontwikkelingen zal de regelgeving rond flexibele arbeid de komende jaren sterk in beweging blijven;
- De verwachting is dat inspanningen erop gericht worden om vast werk aantrekkelijker te maken;
- Flexibel werk, tijdelijke contracten, oproepkrachten en uitzenden zullen strenger gereguleerd gaan worden;
- Er komen duidelijke en handhaafbare regels voor zzp-ers en schijnconstructies;
- Voor de uitzendbranche leiden deze ontwikkelingen tot wijzigingen in het tijdelijke versus structurele karakter van uitzenden, strengere regulering met een certificeringsstelsel en een 'shake-out' van het aantal uitzendondernemingen.

Beleggingen

- Als gevolg van de Wet toekomst pensioenen komt er een sectorbrede overgang naar premieregelingen die een aantal traditionele dilemma's van het fonds elimineert;
- Daarnaast biedt de wetgeving nieuwe kansen, bijvoorbeeld om ook (variabele) uitkeringen te gaan doen;
- De eisen en voorwaarden ten aanzien van maatschappelijk verantwoord beleggen zullen sterk ontwikkelen en toenemen, waarbij van deelnemers een steeds kritischer rol wordt verwacht;
- Wetgeving en toezicht zullen aansturen op een nog striktere monitoring van de beleggingen, met toenemende werkzaamheden en kosten als gevolg.

Administratie

- Onderhandelingen van sociale partners over een nieuwe, uniforme pensioenregeling voor de uitzendsector zullen naar verwachting in 2023 / 2024 worden afgerond;
- De komst van de Wtp en de daarmee samenhangende overgang naar het nieuwe pensioenstelsel leiden bij uitvoeringsorganisaties tot een brede overgang naar nieuwe administratiesystemen;
- De overgang naar nieuwe administratiesystemen leidt tot verhoogde risico's, maar kan vervolgens leiden tot meer flexibiliteit en mogelijkheden in administratie en communicatie, die voor werkgevers, deelnemers en het fonds interessant kunnen zijn.

Communicatie

- De komende wijzigingen in de wetgeving bieden nieuwe mogelijkheden voor de inrichting en vormgeving van pensioencommunicatie;
- De verschuiving van informeren naar een zorgplicht leidt tot nieuwe risico's (AVG) maar ook tot mogelijkheden voor inhoudelijke verbetering;
- Een deel van onze deelnemers zal als gevolg van de afschaffing van de wachttermijn en de verlaging van de toetredingsleeftijd (nog) minder verbonden zijn met het fonds, hetgeen nieuwe uitdagingen voor de communicatie-opdracht schept.

Er gaat veel veranderen in het landschap waarin Flexsecurity opereert. Waarschijnlijk zullen we de komende drie jaren meer veranderingen zien dan we in de eerste twintig jaar van het bestaan van het fonds hebben gezien. De behoeften van onze aangesloten werkgevers en deelnemers zullen met die veranderingen doorevolueren.

Wij formuleren onze visie dan ook als volgt:

Flexsecurity voert op een onderscheidende manier pensioenregelingen uit voor werkgevers en deelnemers met flexibele arbeidsrelaties. Met onze pensioenregelingen en dienstverlening spelen we proactief in op de doorlopend veranderende behoeften en ontwikkelingen van onze belanghebbenden.

We vullen deze visie in door in te zetten op de onderscheidende kwaliteiten van het fonds, waarmee we het verschil kunnen maken. Die kwaliteiten zijn:

Met gebruik van beschikbare data betere keuzes mogelijk maken

Anders dan veel andere pensioenuitvoerders zit Flexsecurity 'bovenop' de data die we gebruiken voor de uitvoering van onze taken. Met een goed gedocumenteerde historie en een direct inzicht in de ontwikkelingen van onze deelnemerspopulatie zijn we meer dan de gemiddelde pensioenuitvoerder in staat om data te verwerken en te gebruiken om (nieuwe) trends in klantbehoeften te identificeren en betere keuzes te faciliteren.

Gericht innoveren

Flexsecurity heeft voldoende schaalgrootte en kritische massa om innovaties in gang te zetten. Met ruim twintig jaar ervaring in de uitvoering van beschikbare premieregelingen zijn we bij uitstek in staat om verbeteringen aan te jagen en samen met uitbestedingspartners op zoek te gaan naar mogelijkheden voor vernieuwing en verbetering.

Grenzen verleggen, doorlopend op zoek naar verbetering

Flexsecurity durft voorop te lopen en onconventionele keuzes te maken. Dat kunnen we door onze unieke positie in de markt en onze ervaring met het opbouwen, verdedigen en verantwoorden van afwijkende keuzes.

Slagvaardig handelen

Flexsecurity onderscheidt zich van andere uitvoerders door de snelle en efficiënte, maar ook gedegen wijze waarop tot het fonds tot besluitvorming komt. Hierbij profiteren we van de compacte en overzichtelijke governance van ons fonds en het overzichtelijke veld van stakeholders waar we mee te maken hebben.

3.6 Onze strategie

Op basis van de gesignaleerde trends en de kwaliteiten formuleren wij een beperkt aantal strategische speerpunten waarmee Flexsecurity zich de komende jaren onderscheidend wil profileren, in het belang van onze stakeholders. Deze strategische speerpunten sluiten aan bij onze kernwaarden en kwaliteiten en worden ondersteund door concrete doelstellingen. Deze doelstellingen gelden voor de gehele periode waarop deze strategie loopt, van 2023 tot

en met 2025. De 'meerjarendoelstellingen' worden in het jaarlijkse beleidsplan vertaald naar concrete acties en doelstellingen.

Innovatief gebruik maken van onze data

Wat Flexsecurity uniek maakt is hoe dicht het fonds zit op de data en de omvang van de opgebouwde database. Dat gegeven biedt een goed uitgangspunt om de dienstverlening te optimaliseren, slimme default keuzes te bieden en relevante ontwikkelingen in de deelnemerspopulatie te monitoren. Om dit verder te versterken zullen we de komende jaren een bovengemiddelde inzet plegen op het registreren en bijhouden van relevante gegevens en zullen we deze data gebruiken om (nieuwe) trends in klantbehoeften te identificeren. Flexsecurity wil voorop lopen in het innovatief verzamelen, bijhouden en gebruik maken van beschikbare data. Van belang is daarbij dat we ons laten ondersteunen door het juiste raamwerk en passende controls, zodat het gebruik van de data niet in het nadeel van onze stakeholders kan werken en bescherming van persoonsgegevens gegarandeerd is.

Bij dit streven horen de volgende doelstellingen:

- 1) Flexsecurity werkt **datagedreven** en richt (monitoring van) prioriteiten in met behulp van toetsbare inzichten;
- 2) **Datakwaliteit** wordt proactief hoog gehouden ten dienste van verbetering van de dienstverlening;
- 3) Vanuit **rolvastheid** en een duidelijk **databeleid** faciliteert Flexsecurity werkgevers en deelnemers effectief en efficiënt.

Betere keuzes mogelijk maken

Flexsecurity stelt zich ten doel om oplossingen te ontwikkelen die de deelnemers en werkgevers in staat stellen passende keuzes te maken. Hiermee willen we een onderscheidend niveau van dienstverlening mogelijk maken. Dit speerpunt wordt geconcretiseerd met de volgende doelstellingen:

- 1) Flexsecurity scoort een hogere waardering onder deelnemers en werkgevers;
- 2) **Voorkeuren** van werkgevers en deelnemers worden getoetst binnen het door Flexsecurity geregisseerde aanbod;
- 3) Flexsecurity levert **communicatie op maat**, bijdragend aan de doelstellingen van het fonds en de belanghebbenden.

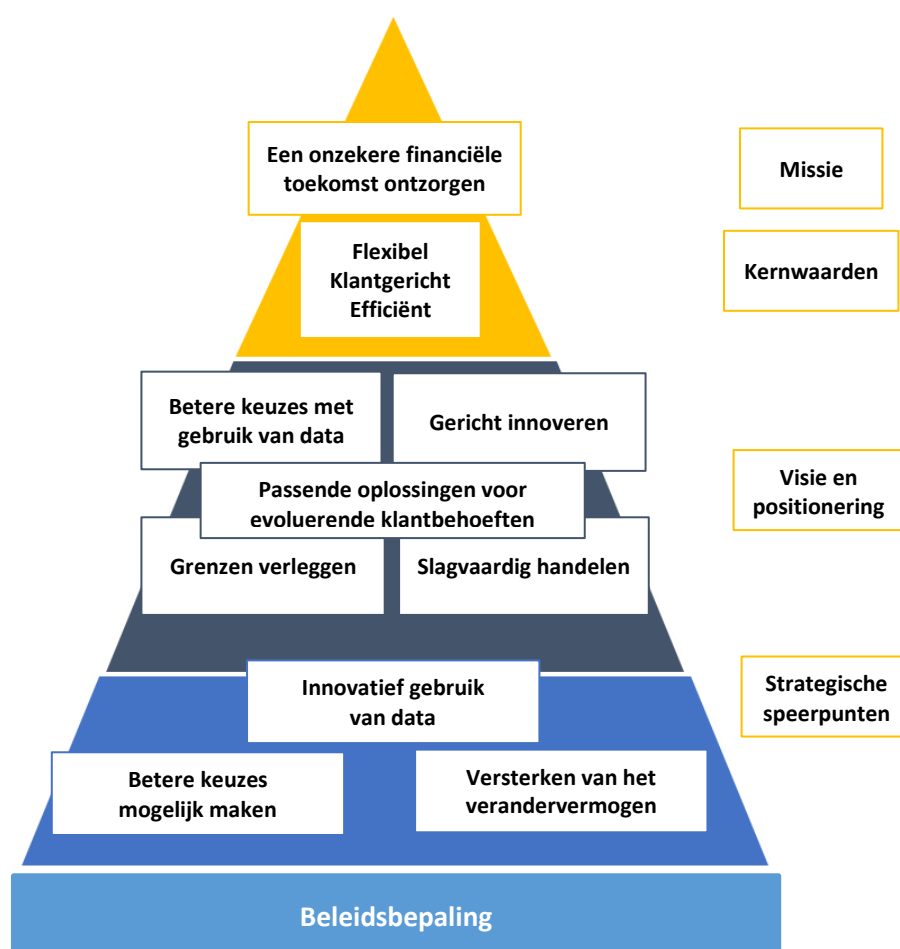
Versterken van ons verandervermogen

Gelet op de uitdagende tijden die we tegemoet gaan willen we het 'verandervermogen' van het fonds verder uitbouwen door onze samenwerking met uitbestedingspartners en andere marktpartijen te versterken. Door slimme allianties aan te gaan willen we de invloed van het fonds versterken. Dit speerpunt leidt tot de volgende doelstellingen:

- 1) Flexsecurity ontwikkelen tot een duidelijk '**merk**' met een eigen gezicht dat de sterktes van het fonds benadrukt;
- 2) Proactief samenwerking zoeken met geschikte **strategische partners** en '**gelijkgestemden**' in de pensioenwereld;
- 3) Een planmatige en gerichte aanpak van innovatie implementeren in samenwerking met de uitbestedingspartners.

3.7 Samenvatting

Gebruikmakend van het model zoals eerder weergegeven komen we tot de hiernaast vermelde invulling van onze missie, kernwaarden, visie en strategische speerpunten. Deze 'top down' piramide geeft aan hoe wij onze abstract geformuleerde missie in stappen vertalen naar concrete strategische speerpunten die zich laten vertalen naar beleid en doelstellingen.



3.8 Naamgeving en kwalificaties

In eerdere besprekingen tussen het bestuur en het verantwoordingsorgaan is stilgestaan bij de naamgeving van het fonds, het imago en de identificatie met de aangesloten werkgevers. Ook zijn bepaalde termen en begrippen die in de voorgaande versie van de missie, visie en strategie werden gebruikt, ter discussie gesteld. Denk daarbij aan het gebruik van het woord 'flexwerker'.



In het kader van de vaststelling van de nieuwe missie, visie en strategie heeft het bestuur nadrukkelijk stilgestaan bij de vraag of hantering van een andere naam de realisatie van de strategische speerpunten ondersteunt. De conclusie was dat een naamswijziging onvoldoende bijdraagt aan oplossingen voor de uitdagingen waar Flexsecurity mee te maken heeft. Afgezien van de kosten voor de introductie van een nieuwe naam zou ook een andere 'merkneutrale' naam weinig spontane identificatie met zich meebrengen.

Het bestuur is wel van mening dat Flexsecurity veel nadrukkelijker aansluiting moet zoeken bij de identiteit van de aangesloten werkgevers en hun specifieke (communicatieve) benadering van doelgroepen. Door te differentiëren in communicatieve aanpak kan ook de juiste terminologie worden gehanteerd die herkenbaar is voor de doelgroep. Flexsecurity investeert daarom verder in het gebruik van een 'merkneutraal' label dat zich kan aanpassen aan de kenmerken van de werkgever en zijn werknemers.

4. Vertaling naar beleid

Met de vaststelling van een nieuwe missie, visie en strategie is de taak niet volbracht. Eigenlijk begint het daarmee pas. De volgende stap in het proces is om de nieuwe strategie te vertalen naar het beleid en de uitvoering. Dat begint door bij iedere vaststelling van nieuw beleid of herziening van bestaand beleid te bepalen of en op welke manier de strategische speerpunten hierin vertaald kunnen worden. Flexsecurity hanteert een bestuurlijke cyclus waarin alle beleidsplannen periodiek worden doorgelicht en vernieuwd. De nieuwe missie, visie en strategie zullen hierin expliciet worden meegenomen.

De strategische speerpunten voor de komende drie jaar zijn geconcretiseerd aan de hand van duidelijke en meetbare doelstellingen. In het jaarlijkse beleidsplan wordt aangegeven welke beleidsmatige doelstellingen er voor dat jaar gelden. Door prioriteiten te stellen en kritische keuzes te maken (we kunnen niet achter iedere bal aanrennen) kunnen we ons concentreren op de strategische speerpunten. In de bestuursvergaderingen wordt de aandacht voor de realisatie van de strategische doelstellingen bewaakt door een duidelijk onderscheid aan te brengen tussen strategische en operationele onderwerpen en een regelmatige blik op de realisatie van de strategie.

5. Evaluatie, verantwoording en herziening

Een goed geformuleerde missie, visie en strategie gaat meerdere jaren mee en behoudt zijn actualiteit. Het is goed om regelmatig vast te stellen of de doelstellingen inderdaad de lading nog steeds dekken, of zich in de omgeving relevante veranderingen voordoen en of de doelstellingen realistisch zijn en behaald worden. De jaarlijkse strategiedag is het aangewezen moment waarop bestuur en verantwoordingsorgaan gezamenlijk de ontwikkelingen en vorderingen kunnen bespreken. Aan de hand daarvan kunnen doelstellingen worden bijgesteld, nieuwe accenten worden gelegd en beleid worden bijgestuurd. Door jaarlijks een evaluatie te doen blijven de missie, visie en strategie actueel en passend bij de ontwikkeling van het fonds.

In het jaarverslag legt het bestuur verantwoording af over de wijze waarop invulling is gegeven aan de strategie en de bijdrage aan de doelstellingen. Het verantwoordingsorgaan kan in zijn oordeel aangeven in hoeverre het zich in de visie van het bestuur kan vinden.

Aan het eind van de driejaarlijkse periode vindt een uitgebreidere evaluatie en herziening plaats, afhankelijk van de ontwikkelingen binnen en buiten het fonds die op dat moment aan de orde zijn.