

Guidance: uitbesteding door pensioenfondsen

Werken aan
vertrouwen

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

De Nederlandsche Bank n.v.

Good practice van De Nederlandsche Bank n.v. van 1 juni 2014, houdende een leidraad met betrekking tot beheerste uitbesteding van werkzaamheden door pensioenfondsen: guidance uitbesteding door pensioenfondsen.

Disclaimer

Deze guidance geeft niet-verplichtende aanbevelingen voor de toepassing van wet- en regelgeving aangaande uitbesteding door pensioenfondsen, zoals verankerd in de Pensioenwet ('Pw') en lagere regelgeving. Met behulp van deze guidance draagt de Nederlandsche Bank N.V. haar opvattingen uit over de door haar geconstateerde of verwachte gedragingen in de beleidspraktijk, die naar haar oordeel een goede toepassing inhouden van de regels waarop deze guidance betrekking heeft. Met deze guidance beoogt De Nederlandsche bank n.v. te bereiken dat pensioenfondsen het daarin gestelde, de eigen omstandigheden in aanmerking nemende, in hun afweging betrekken, zonder dat zij verplicht zijn dat te doen. De guidance geeft inzicht in de door DNB geconstateerde of te verwachten gedraging in de beleidspraktijk, is indicatief van aard en sluit daarmee niet uit dat voor instellingen een afwijkend, al dan niet strengere toepassing van de onderliggende regels geboden. De afweging betreffende de toepassing berust bij deze instellingen zelf.

Gerelateerde wet en regelgeving

In de Nederlandse wet is uitbesteding verankerd in de artikelen 34, 105, 143, 145 Pensioenwet ('Pw'), de artikelen 12, 13 en 14 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling (Besluit Pw). Daarnaast de artikelen 18, 19, 20, 21, 21a en 29 Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen ('Besluit FTK').

Inhoudsopgave

	Inleiding	4
1	Uitbestedingsbeleid	6
2	Keuze van de pensioenuitvoerder	8
3	Governance van de uitbestedingsrelatie	10
4	Monitoring van de uitbestedingsrelatie	14
5	Evaluatie van de uitbestedingsrelatie	16
	Bijlage: Checklist uitbesteding door pensioenfondsen	17

Inleiding

4

Dit document is opgesteld naar aanleiding van het DNB onderzoek naar 'Risico's in de Uitbestedingsrelatie' (RUR) in 2013. Een van de bevindingen daaruit was dat ongeveer de helft van de onderzochte pensioenfondsen alle aspecten van uitbesteding goed geregeld heeft, van beleid tot en met monitoring en evaluatie. Bij de overige fondsen is verbetering te boeken, bij sommige meer dan bij andere.

Bij een deel van de fondsen die nog niet alles conform de wettelijke norm geregeld heeft, bleek als oorzaak mee te spelen dat de wetsbepalingen verschillend werden uitgelegd. In deze 'Guidance uitbesteding door pensioenfondsen', licht DNB daarom toe wat wij als toezichhouder van u verwachten op grond van de gerelateerde wet- en regelgeving (die u vindt op pagina 2). Voor uw deelnemers en pensioengerechtigden wilt u natuurlijk dat uw uitbestedingsrelaties goed geregeld zijn.

Dit document kunt u op verschillende manieren gebruiken. Als geheel kunt u het zien als uitleg van DNB van de wet- en regelgeving aangaande uitbesteding door pensioenfondsen. Maar door de opbouw kunt u het ook gebruiken als een serie handreikingen die gezamenlijk leiden tot een beheerste uitbestedingsrelatie. Wilt u handvatten voor het opzetten van een uitbestedingscontract? Zie dan deel 1. Staat u voor de keuze voor een pensioenuitvoerder,¹ leest u dan deel 2.

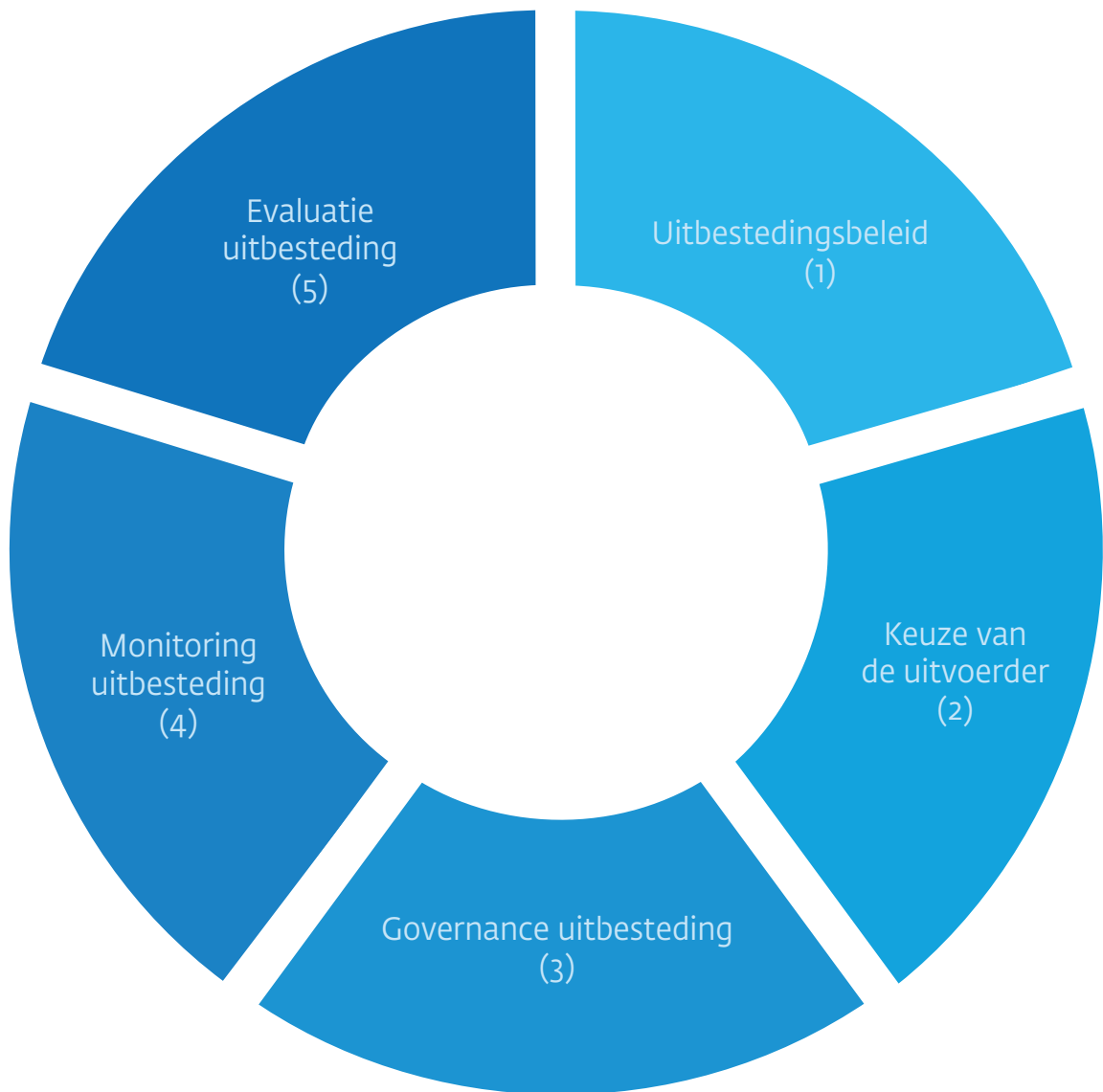
Handreikingen bij het inrichten van de interne organisatie en de uitbestedingsrelatie vindt u in deel 3, het monitoren van de uitbesteding in deel 4. In het slotdeel leest u richtlijnen voor het evalueren van de uitbesteding (5).

Uitgangspunt

De wetgever stelt in artikel 143 Pw dat 'beheersen' het hele traject van plannen, besturen, monitoren en bijsturen van doelstellingen en processen omvat. Deze cyclus is ook toepasbaar op het uitbestedingsproces. Mochten we een vervolgonderzoek naar uitbesteding door pensioenfondsen doen, dan kunt u aan de hand van dit document lezen welke concrete verwachtingen DNB hanteert voor pensioenfondsen, met als centraal uitgangspunt:

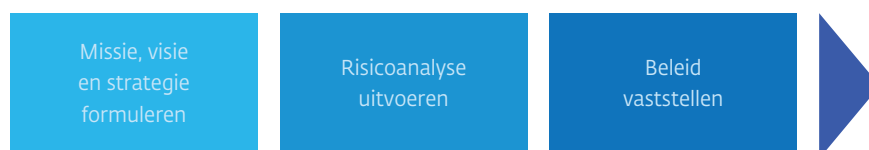
De verantwoordelijkheid die u als fondsbestuur heeft voor de naleving van wet- en regelgeving, blijft onverminderd aanwezig bij uitbesteding. Beheerste en integere bedrijfsvoering (artikel 143 Pw) houdt in dat het niet alleen gaat om de verantwoordelijkheid die u heeft voor het resultaat, maar ook over de verantwoordelijkheid voor het proces. Het doorlopen van de verschillende stadia van de uitbestedingscyclus (zie afbeelding hiernaast) geeft structuur aan een beheerste uitbestedingsrelatie ('in control').

¹ Onder pensioenuitvoerders verstaan we in dit document, naast uitvoerders van pensioen- en deelnemers-administratie, voor het gemak ook vermogensbeheerders en fiduciair managers.



1. Uitbestedingsbeleid

6



1.1 Vaststellen van beleid

De wetgever vraagt u als pensioenfondsbestuurder om een beleidsmatige aanpak te hanteren bij de uitbesteding van kernactiviteiten van het fonds. Dat wil zeggen: beleid op te stellen om risico's te beheersen, resulterend in een beleidsdocument met daarin voldoende waarborgen voor een beheerste en integere bedrijfsvoering door een derde, zie artikel 14 lid 2 Besluit Pw.

Om dit te kunnen uitvoeren, verwachten wij dat u met de missie, visie en strategie van uw fonds als uitgangspunt een systematische risicoanalyse uitvoert en vastlegt welke randvoorwaarden u belangrijk vindt voor de beheerste uitvoering van alle kernactiviteiten. Voor meer informatie over vereisten ten aanzien van risicoanalyse verwijzen wij u naar de Q&A's Integraal Risicomanagement en Operationeel Risicomanagement op Open Boek Toezicht.²

1.2 Inhoud van beleid

Wij verwachten dat in uw uitbestedingsbeleid ten minste de volgende onderwerpen aan bod komen:

- a. De doelstellingen die het fonds heeft ten aanzien van uitbesteding (reden).
- b. Een expliciete uiteenzetting van wat wordt uitbesteed en wat niet (scope).
- c. Aan wie wordt uitbesteed: de voorwaarden of selectiecriteria voor de uitvoerder.
- d. Hoe en wanneer het fonds de prestaties van de uitvoerder, aan de hand van vooraf vastgestelde indicatoren en rapportages, monitort.
- e. Hoe en wanneer het fonds de uitbestedingsrelatie en het uitbestedingsbeleid in zijn geheel evalueert.

² Q&A Integraal Risico Management: <http://obtinternlive.dnb.nl/3/50-223998.jsp> en Q&A Operationeel Risico Management: <http://obtinternlive.dnb.nl/3/50-229146.jsp>

1.3 Vastleggen van beleid

U als fondsbestuurder bent het best in staat te beoordelen welke vorm van schriftelijke vastlegging het best past bij de organisatie van uw fonds. Wij zien 'good practices' van fondsen die beleid in een beleidsdocument vastleggen en/of in de ABTN. De voorwaarde die de wetgever in artikel 145 Pw stelt aan beleid is dat u een omschrijving geeft van de wijze waarop u uitvoering heeft gegeven aan onder andere artikel 143 Pw; de beheerste bedrijfsvoering.

DNB acht het van belang dat de formulering van de opdracht die het pensioenfonds geeft aan de uitvoerder aansluit op het beleid van het pensioenfonds, om te voorkomen dat uitvoering door de externe partij gepaard gaat met additionele risico's die het pensioenfonds niet heeft beoogd en/of voorzien. Hiertoe moet zichtbaar zijn dat de uitgangspunten van uw beleid corresponderen met de voorwaarden in de overeenkomst tot uitbesteding, hierna genoemd 'uitbestedingscontract'. Guidance op het gebied van het uitbestedingscontract vindt u in hoofdstuk 3.2.

7

1.4 Vertalen van beleid in organisatorische en administratieve procedures

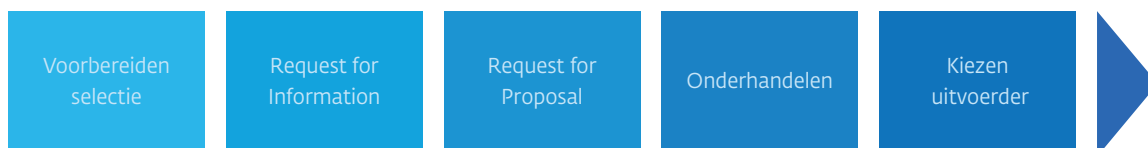
Het vastgestelde beleid dient, conform artikel 143 Pw, verder uitgewerkt te worden in organisatorische en administratieve procedures. In een uitbestedingsrelatie gaat het zowel om uw interne procedures als om de procedures van de uitvoerder, waarover u afspraken maakt in de overeenkomst tot uitbesteding.

2. Keuze van de pensioenuitvoerder

8

Wanneer u in uw risicoanalyse heeft vastgesteld dat het voor uw fonds opportuun is bepaalde processen uit te besteden (zie vorig hoofdstuk), staat u vervolgens voor de taak een pensioenuitvoerder te selecteren, die voldoet aan de in het fondsbeleid vastgestelde randvoorwaarden. Hieronder wordt de hoofdlijn beschreven waarvan wij verwachten dat u die doorloopt bij het keuzeproces. Voor meer inhoudelijke informatie wordt verwezen naar aanvullende literatuur op gebied van uitbesteding.³

duidelijke processtappen (zie volgende paragrafen) en een besluitvormingsproces dat leidt tot duidelijke mandaten voor de uitvoerder met het bestuur als eindverantwoordelijke. Vragen die aan de orde kunnen komen zijn bijvoorbeeld: hoe vindt stakeholderconsultatie plaats? En, hebben wij als bestuur externe advisering nodig of beschikken we zelf over voldoende deskundigheid, bijvoorbeeld op juridisch gebied?



2.1 De start van het keuzeproces: beleid en voorbereiding

De verschillende onderdelen van het uitbestedingsbeleid zijn in onderdeel 1 uiteengezet. Hierin zijn voor het keuzeproces belangrijke vragen behandeld, zoals: welke voorwaarden of selectiecriteria hanteert ons fonds bij het selectieproces? Welke informatie en rapportages hebben wij van de uitvoerder nodig om te kunnen vaststellen dat de werkzaamheden worden uitgevoerd in overeenstemming onze voorwaarden?

Om een evenwichtige keuze te kunnen maken verwachten wij dat u een gestructureerd selectieproces heeft uitgewerkt, met daarin

Onderdeel van het selectieproces is een risicoanalyse op het niveau van de kandidaat. Elke kandidaat heeft kenmerken die specifieke risico's kunnen introduceren voor uw fonds, bijvoorbeeld de grootte, complexiteit (holding) of de IT-infrastructuur van de kandidaat-organisatie. Wij verwachten dat het risicoprofiel van uw uitvoerder past bij uw risicobereidheid en dat u adequate voorwaarden bedingt om de bedrijfsvoering beheerst en integer te houden.

2.2 Request for Information (Rfi)

Kandidaat-uitvoerders wordt gevraagd informatie aan te leveren op basis van een voorgeschreven vragenlijst of een template met selectiecriteria,

³ Pensioen Bestuur & Management: Gids voor Uitbesteding.

zodat u een 'longlist' kunt maken van kandidaten die op hoofdlijnen voldoen aan de door u gestelde criteria en die geïnteresseerd zijn om een uitbestedingsrelatie met u aan te gaan. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om informatie over de financiële situatie, de kwaliteit of deskundigheid van de medewerkers of om de mate van geavanceerdheid van systemen.

2.3 Request for Proposal (RfP)

De lijst van potentiële kandidaten die volgt uit de RfI kan vervolgens door u worden teruggebracht tot een 'shortlist' van geschikte kandidaten die worden verzocht een aanbod uit te brengen. U wordt geacht voldoende informatie in te winnen om de voorgenomen opzet van de werkzaamheden door de derde op adequate wijze te beoordelen, zie artikel 14 lid 3 Besluit Pw. Wij verwachten dan ook een gedegen beoordelings- en screeningsprocedure, waarbij de beoordeling van referenties, een bezoek aan de kandidaat-organisatie (site visit) en een due diligence onderzoek onderdeel zijn van de opzet. U kunt dan verifiëren of degene aan wie door u wordt uitbesteed, de uit te besteden werkzaamheden zodanig kan verrichten dat voor u gewaarborgd is dat blijvend aan het uitbestedingsbeleid van het pensioenfonds en de geldende wet- en regelgeving wordt voldaan.

Niet altijd zullen geschikte kandidaten worden gevonden. In dat geval is het goed de uitgangspunten en selectiecriteria nogmaals tegen het licht te houden en uzelf als bestuur de vraag te

stellen: gezien het aanbod, is uitbesteding nog steeds de beste optie voor het fonds?

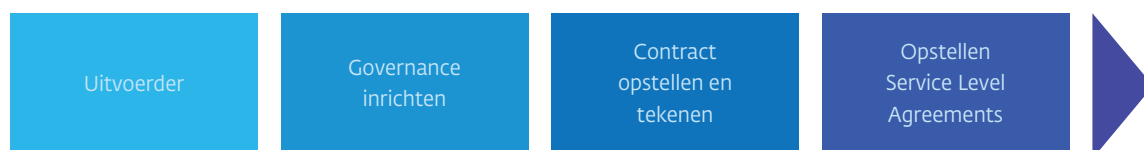
2.4 Afronding van het keuzeproces: Onderhandeling

In de meeste gevallen mondt de selectieprocedure uit in twee of drie geschikte kandidaten met wie de contractonderhandelingen zullen worden gestart. Bij dit deel van het proces is het van belang dat het door het bestuur vooraf opgestelde besluitvormingsproces wordt gevolgd en dat u vastlegt wie welke beslissing heeft genomen met welke onderbouwing, zodat u te allen tijde verantwoording af kunt leggen, bijvoorbeeld aan uw deelnemers. Gezien de deskundigheidseis uit artikel 14 lid 3 Besluit Pw moet u hierbij expliciet besluiten of voldoende (juridische) deskundigheid aanwezig is, of dat externe advisering ingehuurd moet worden. Daarnaast dient op grond van artikel 14 lid 4 Besluit Pw rekening te worden gehouden met het beloningsbeleid van de pensioenuitvoerder. U dient inzicht te hebben in het beloningsbeleid van de kandidaatorganisatie en dit mee te wegen in uw keuze.

Onderhandelingen leiden vaak eerst tot een intentieverklaring (op hoofdlijnen) en uiteindelijk tot een uitbestedingscontract (zie hoofdstuk 3.2). In onderliggende dienstverleningsovereenkomsten, hierna Service Level Agreement (SLA) genoemd, wordt de governance van de uitbestedingsrelatie verder gespecificeerd vastgelegd. Hierover geeft onderdeel 3.1 meer handvatten.

3. Governance van de uitbestedingsrelatie

10



3.1 Governance : Rollen en verantwoordelijkheden

Het wettelijke basisbeginsel van uitbesteding is verankerd in artikel 34 Pw; uw verantwoordelijkheid voor de naleving van wet- en regelgeving blijft onverminderd aanwezig bij uitbesteding. Dit uitgangspunt moet tot uitdrukking komen in het contract, in het bijzonder bij de vastlegging van de verantwoordelijkheden van u als bestuur en uw uitvoerder ten opzichte van elkaar.

Het is van belang dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van u, van uw bestuursbureau en van uw uitvoerder helder worden omschreven en dat tussen deze partijen schriftelijke afspraken worden gemaakt. Deze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden mogen elkaar niet overlappen. De mandaten dienen helder te worden omschreven met duidelijke grenzen. Alhoewel de precieze invulling van fonds tot fonds kan verschillen, verwachten wij dat u de volgende punten aan de orde laat komen:

1. Het bestuur is (behoudens de contractueel overeengekomen aansprakelijkheid van de pensioenuitvoerder) te allen tijde eindverantwoordelijk voor alle werkzaamheden van het fonds, en dus ook voor de uitbestede werkzaamheden. Het bestuur stelt het beleid vast waar binnen geopereerd dient te worden. Het bestuur is verantwoordelijk voor de besluitvorming en het goedkeuren van voorstellen door het bestuursbureau en/of de uitvoerder. Het bestuur besluit tevens over het toekennen van eventuele mandaten aan het bestuursbureau en/of de pensioenuitvoerder. Hier dienen heldere afspraken over te zijn gemaakt die passen binnen de verantwoordelijkheid die het bestuur draagt.
2. Het (interne) bestuursbureau (voor zover aanwezig) opereert binnen de beleidslijnen zoals deze zijn uitgezet door het bestuur. Het bestuur kan bijvoorbeeld de opdracht geven aan het bestuursbureau om een oordeel over de uitbestede werkzaamheden te geven en voorstellen van de pensioenuitvoerder kritisch te beoordelen. De voorstellen én het oordeel van het bestuursbureau dienen altijd ter besluitvorming te worden voorgelegd aan het bestuur.

3. De pensioenuitvoerder voert de afgesproken werkzaamheden uit binnen de mandaten, richtlijnen en grenzen die zijn vastgelegd door het bestuur in het contract.

Deskundigheid en geschiktheid

De wetgever verlangt dat u voldoende 'countervailing power' heeft ten opzichte van uw uitvoerder, dat wil zeggen dat u de regie houdt en werkzaamheden op adequate wijze kunt beoordelen en tijdig bij kunt sturen (artikel 14 lid 3 Besluit Pw). Wij verwachten dat u erop toe ziet dat voorstellen door de uitvoerder goed beargumenteerd worden met voor- en nadelen en dat de uitvoerder, waar mogelijk, alternatieven (met voor- en nadelen) aanbiedt. Op deze wijze kunt u zelf besluiten welk voorstel wordt aangenomen.

Wij verwachten tevens dat de deskundigheid die nodig is om de risico's en beheersing van de uitbestedingsrelatie te kunnen beoordelen, is gewaarborgd in uw organisatie. Bijvoorbeeld door middel van geschiktheidseisen. Eisen aan geschiktheid zijn door DNB en de Autoriteit Financiële Markten vastgelegd in de Beleidsregel Geschiktheid 2012.

Prestatiebeloning

Recent is in het Besluit FTK opgenomen dat pensioenfondsen een 'beheerst beloningsbeleid' moeten hebben. In artikel 21a is het volgende vastgelegd: 'beleid inzake beloningen moedigt niet aan tot het nemen van meer risico's dan voor het fonds aanvaardbaar is'. Wij verwachten dan ook dat u vooraf met uw uitvoerder goede afspraken maakt over de prestatiegerichte beloning. U zou moeten nadenken over de mogelijkheden van bonus- of malusregelingen gericht op een zo efficiënt, effectief en zorgvuldig mogelijke uitvoering van de uitbestede werkzaamheden. De afspraken zouden uw uitvoerder niet moeten stimuleren meer risico te nemen dan u conform uw risicostrategie wil lopen, maar gericht moeten zijn op het bevorderen van een optimale dienstverlening.

3.2 Uitbestedingscontract

In het contract staan de aard, omvang en beschrijving van de uitbestede werkzaamheden. Ook bevat het contract de rechten en verplichtingen van het fondsbestuur en van de uitvoerder. De criteria uit het uitbestedingsbeleid verwachten wij terug te zien in de vorm van contractafspraken met de uitvoerder. Zie artikel 143 Pw (waarborgen beheerste en integere bedrijfsvoering) en artikel 34 Pw (uitbesteding) en lagere regelgeving. Artikel 13 Besluit Pw geeft bijvoorbeeld een aantal eisen waaraan een overeenkomst tot uitbesteding in ieder geval dient te voldoen.

In januari 2013 heeft DNB, in het kader van een onderzoek naar uitbesteding van vermogensbeheer, een sectorbrief gepubliceerd met daarin handvatten voor de uitbesteding van vermogensbeheer en de vormgeving van (vermogensbeheer)contracten.⁴

Hieronder een opsomming van onderdelen die wij ten minste verwachten in een uitbestedingscontract:

- beschrijving van concrete werkzaamheden en de concrete grenzen van de uitbesteding;
- een adequate regeling over een eventuele overdracht van rechten en verplichtingen door uw uitvoerder aan een andere partij, bijvoorbeeld een groepsmaatschappij;⁴
- eisen aan de pensioenuitvoerder die aansluiten op de strategie van het pensioenfonds, zoals financiële soliditeit, vergunning, certificering, risicomangementbeleid, integriteitsbeleid, continuïteit, etc.;
- adequate afspraken over aansprakelijkheid;
- het eigendom van vermogen, gelden, effecten, gegevens en systemen, etc.;
- mogelijkheid om wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop werkzaamheden worden uitgevoerd;
- een transparant en gedetailleerd overzicht van de kosten;
- afdoende afspraken over meerwerk en eenmalige werkzaamheden en de vergoeding daarvan;
- adequate afspraken over diensten van derden en dooruitbesteding (welke derden, welke diensten, wanneer en onder welke voorwaarden);⁵
- wijze van informatie-uitwisseling, monitoring en controle incl. controlerecht van auditors, actuaris en accountant;
- naleving van wet- en regelgeving (zie ook algemene opmerkingen);
- het rechtstreeks beschikbaar stellen van informatie aan toezichthouders door de uitvoerder en de mogelijkheid voor toezichthouders om ter plaatse (bij de pensioenuitvoerder) onderzoek te doen of te laten doen;
- looptijd, periodieke evaluatie en adequate exit clauses;
- rechtskeuze en forumkeuze: welk recht is van toepassing op de overeenkomst en welke rechter is bevoegd?

Een modelcontract kan structuur bieden voor beide partijen, maar ontslaat u niet van de verantwoordelijkheid om na te gaan of het uiteindelijke contract de lading dekt, oftewel in lijn is met uw beleidsuitgangspunten en vastgestelde criteria.

⁴ Sectorbrief Uitbesteding Vermogensbeheer: <http://www.toezicht.dnb.nl/7/50-227347.jsp>.

⁵ Dooruitbesteding mag het voldoen aan geldende wet- en regelgeving door het pensioenfonds nooit ondermijnen.

3.3 Service Level Agreement (SLA)

In een SLA worden de detailwerkafspraken tussen het fonds en de uitvoerder vastgelegd. Hierin wordt vastgelegd hoe de uitvoering wordt vormgegeven en hoe het prestatie management plaatsvindt. Het is van belang dat de SLA goed aansluit op het uitbestedingscontract, bijvoorbeeld ten aanzien van de beschrijving van de werkzaamheden. Wij verwachten dat u in een SLA afspreekt welke prestatie-eisen u aan de te leveren diensten stelt en dat u voor het formuleren van deze eisen gebruikgemaakt van kritieke prestatie-indicatoren (KPI) en/of kritieke risico-indicatoren (KRI): elke prestatie-eis wordt vertaald in één of meer prestatie-indicatoren waarvoor een norm wordt bepaald, die niet overschreden mag worden. Zo zijn de prestatie-indicatoren ook controleerbaar.

U dient aan te geven hoe de uitbestede werkzaamheden en de uitvoerende organisatie zijn opgenomen in de cyclus van periodieke interne controle. Dat betekent dat van u verlangd wordt dat u periodiek controleert of de wijze waarop de uitvoerende organisatie de uitbestede werkzaamheden uitvoert nog overeenkomt met de gemaakte afspraken (artikel 14 Besluit Pw).

Als het gaat om bijvoorbeeld de uitbesteding aan een vermogensbeheerder, dan is naast het helder vastleggen van de opdracht aan deze partij, het ook noodzakelijk dat u als pensioenfonds voldoende zicht houdt op uw beleggingen om zelf 'in control' te zijn. Dit betekent dat u op de hoogte bent van wat er in uw beleggingsportefeuille gebeurt, welke risico's gelopen worden en wat de totale kosten van het vermogensbeheer zijn. Het vereiste inzicht is onder meer te realiseren via rapportages en (inzichten in) vergoedingen. Dit wordt ook wel het monitoringproces genoemd en daarvoor geven wij in onderdeel 4 enkele richtlijnen en overwegingen.

4. Monitoring van de uitbestedingsrelatie

14



4.1 Monitoring en rapportage

In onderdeel 2 en 3 zijn handvatten gegeven om in het contract en / of de SLA waarborgen te creëren om als bestuur invulling te kunnen geven aan de wettelijke verplichting om controle uit te voeren op uitbestede werkzaamheden.

U dient periodiek informatie te ontvangen in relatie tot de afgesproken prestatie-indicatoren en maatregelen. De uitvoerder zal hiervoor prestaties moeten meten en interne controles moeten uitvoeren. Wij achten hierbij het volgende van belang:

- de periodiciteit van de informatieverstrekking (rapportage): tijdig bijsturen door fonds en uitvoerder;
- de scope van rapportage: alle kritieke processen en controls van het fonds worden opgenomen en het fonds is, indien het gaat om een rapportage over het functioneren van de pensioenuitvoerder als geheel (bijvoorbeeld in een ISAE 3402 Type II rapportage), resrepresentatief vertegenwoordigd in de steekproef;
- de mate van betrouwbaarheid van de totstandkoming van de rapportage: is er onafhankelijke assurance bijvoorbeeld door een accountant of (externe) auditor? Wat is de opdracht van deze accountant of auditor geweest, waar heeft deze naar gekeken en waarnaar niet?;

- de toepassing van de ontvangen rapportages als stuurmechanisme voor het bestuur (invulling van de regierol).

Met deze belangrijke punten in ogenschouw achten wij u als bestuurder het best in staat een monitoringproces in te richten dat u in staat stelt te beoordelen of de uitbestede werkzaamheden leiden tot een beheerste en integere bedrijfsvoering. Echter, in de praktijk zien wij dat door de uitvoerder deels of in sommige gevallen zelfs uitsluitend verantwoording aan u wordt afgelegd door het beschikbaar stellen van een zogenaamde ISAE 3402-verklaring: de internationale standaard van certificering voor uitbesteding.

Om de waarde van deze 'in control verklaring' voor uw fonds vast te stellen is het van belang dat u nagaat wat de scope en aanpak is geweest van de certificerend accountant. Uit de Quinto-P onderzoeken van DNB is gebleken dat de interne controles van de uitvoerder vaak te grofmazig zijn om individuele fouten te corrigeren en dat externe controles van bijvoorbeeld de actuaaris of accountant een beperkte focus hebben. Vaak wordt namelijk alleen de juistheid van modellen en de getrouwheid van de jaarrekening, uitgaande van een bepaalde materialiteit gecontroleerd.

Kortom een kritische houding van het bestuur is en blijft van belang om vast te stellen of u de juiste mate van zekerheid krijgt over de beheersing van de bedrijfsvoering.

Als good practice zien wij dat wanneer de interne controle cyclus, of het 'Risk & Control Framework' van de uitvoerder aansluit bij de risico's en beheersmaatregelen van het fonds, dit een goed beeld geeft van de totale beheersing van de bedrijfsvoering. Hiervan hebben zowel het pensioenfonds als uw uitvoerder profijt als stuur- en verantwoordingsinstrument naar respectievelijk deelnemers en aandeelhouders.

4.2 Beoordeling

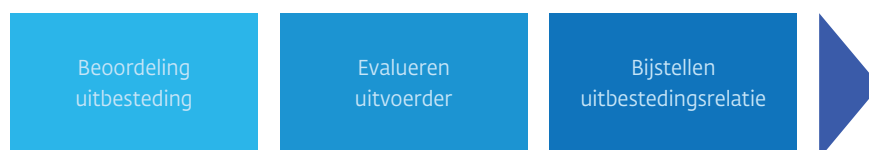
Het gaat de wetgever niet om inzicht maar om aansturing of regie in de uitbestedingsrelatie (zie artikel 14 lid 3 Besluit Pw). Wij achten het met name van belang dat rapportages niet alleen worden opgevraagd, maar ook door u worden gebruikt om uw uitvoerder te 'challengen' of om als stuurmechanisme te dienen waarop beleidskeuzes worden gebaseerd. Met 'gebruik' worden activiteiten bedoeld als beoordeling, periodieke bespreking in bestuursvergaderingen, bespreking van (prestatie) rapportages tussen u en uw uitvoerder, de mogelijkheid voor u tot bijsturing of verandering van (contract)afspraken, etc. Deze activiteiten tonen aan dat u niet blind vertrouwt op uw uitvoerder, maar tegenwicht biedt, zodat alle bedrijfsprocessen van het fonds, of deze nu op afstand zijn geplaatst of intern worden uitgevoerd, beheerst verlopen.

Om te kunnen dienen als stuurmechanisme verwachten wij dat u rapportages ontvangt die aansluiten bij uw behoeften, zoals vastgelegd in beleid en afspraken. Deze rapportages moeten daarnaast een vorm hebben die hanteerbaar is voor bestuurders (meer is niet altijd beter).

Tot nu toe zijn alleen de formele maatregelen, of hard controls, die een pensioenfonds kan treffen aan de orde gekomen. Echter, aandacht voor soft controls is in een relatie evenzeer van belang, mede gezien de afstand die ontstaat bij uitbesteding. Deze afstand kan overbrugd worden door transparantie en vertrouwen, zowel van de kant van het bestuur als van de kant van de pensioenuitvoerder. Ter illustratie: mogelijke belangenverstremming gaat u niet tegen door *alleen* een uitgebreide risico- en controlematrix. Het aangaan van de dialoog over de gewenste risicocultuur en awareness is, naast de formele maatregelen, van groot belang.

5. Evaluatie van de uitbestedingsrelatie

16



5.1 Evaluatie huidige uitvoerder

Een belangrijk onderdeel in de stap van 'controle' naar 'regie' is het hebben van een systematische evaluatiecyclus met de pensioenuitvoerder.

Bijsturen kan alleen door het evalueren van de uitbestedingsrelatie via een periodiek proces.

U heeft in uw beleid de doelstellingen van de uitbesteding en de eisen aan de uitvoerder vastgelegd. In de evaluatie gaat u na of de uitbestedingsrelatie nog aan uw eisen voldoet en bijdraagt aan het behalen van uw doelen.

Een serieuze evaluatie houdt in dat het bijstellen of zelfs beëindigen van de relatie een mogelijke uitkomst kan zijn. Bij het beëindigen van een relatie zijn er meerdere keuzes zoals het overstappen naar een andere pensioenuitvoerder of het zelf weer gaan uitvoeren van de werkzaamheden, ook wel 'insourcen' of 're-zaffen' genoemd.

5.2 Evaluatie huidig uitbestedingsbeleid

Naast evaluatie van uw uitvoerder, dient u ook periodiek het uitbestedingsbeleid te bezien.

Aangezien de strategie en de omgeving van uw pensioenfonds niet statisch zijn, kan uw beleid ook niet statisch zijn. Bij het evalueren van beleid kunnen grofweg dezelfde stappen worden doorlopen als bij het vaststellen van beleid.

In onderdeel 1 zijn hiervoor reeds handvatten beschreven. Met deze laatste stap is de cirkel van het uitbestedingsproces rond.

Bijlage: Checklist uitbesteding door pensioenfondsen



1 Uitbestedingsbeleid



Strategie

- 1.1 U heeft de missie, visie en strategie van uw fonds bepaald en vastgelegd
- 1.2 Op basis van de strategie, missie en visie van uw fonds, heeft u beleid voor uitbesteding geformuleerd en schriftelijk vastgelegd

Risicoanalyse

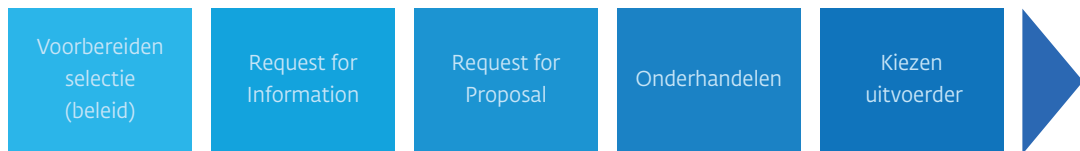
- 1.3 Op basis van de strategie voert u periodiek een risicoanalyse uit:
 - op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
 - voor de kritieke bedrijfsprocessen
 De risicoanalyse voldoet aan de wettelijke eisen als aangeduid in de DNB Q&A's Integraal Risico Management en Operationeel Risico Management
- 1.4 Op basis van de risicoanalyse bepaalt u of uitbesteding van werkzaamheden opportuun is: u bepaalt het effect van uitbesteding op de bedrijfsvoering alsmede welke (extra) beheersmaatregelen nodig zijn, zodat uw fonds 'in control' is en blijft
- 1.5 Op basis van de risicoanalyse besluit u de risicostrategie en bepaalt u de risicobereidheid
- 1.6 Voor risico's boven de tolerantiegrens heeft u een mitigatiestrategie: risico beperken, verzekeren, overdragen, beëindigen etc.
- 1.7 Geïdentificeerde mitigatiemaatregelen of beheersmaatregelen zijn door u vertaald naar procedures (AO/IC), zowel intern bij uw fonds als bij uw uitvoerder, ⇒ zie governance (3)

Beleidsdocument

- 1.8 De doelstellingen van uw uitbestedingsbeleid heeft concreet geformuleerd en vastgelegd in een
- 1.9 In het beleid is expliciet door u vastgelegd welke processen door u worden uitbesteed en welke niet
- 1.10 In uw beleid heeft u aangegeven aan wat voor type partij u uitbesteedt en welke (selectie) criteria u hanteert
- 1.11 In het beleid staan uw voorwaarden voor countervailing power ten opzichte van een toekomstige uitvoerder (bijv. voorwaarden t.a.v. grootte uitvoerder, aantal klanten uitvoerder of grootte van andere klanten)
- 1.12 In uw beleid heeft u aangegeven hoe en wanneer uw organisatie de prestaties van uw uitvoerder monitort d.m.v. rapportage en informatie-uitwisseling
- 1.13 In het beleid staan uitgangspunten voor intern en extern toezicht. U waarborgt dat de uitbesteding van uw werkzaamheden blijvend voldoet aan wetgeving (verbod op uitbesteding, uitbesteding mag niet leiden tot ondermijning verantwoordelijkheden)
- 1.14 In uw beleid is het evaluatieproces van het uitbestedingsbeleid incl. periodiciteit beschreven

2 Keuze van de pensioenuitvoerder

19



Voorbereiden selectie

- 2.1 U heeft het selectieproces is ingevuld op basis van uw uitbestedingsbeleid, met name: criteria, besluitvormingsmomenten, mandaten, stakeholderconsultatie etc. in een selectieprocedure
- 2.2 U heeft het profiel van de ideale kandidaat bepaald
- 2.3 De selectiecriteria en het profiel heeft u vertaald naar een selectietemplate met de belangrijkste aspecten waarover u informatie wilt ontvangen van kandidaten, voor een weloverwogen keuze

Request for Information

- 2.4 De selectiecommissie van uw bestuur heeft informatie opgevraagd van kandidaten en aan de hand van de gestelde criteria en profiel is uw commissie gekomen tot een shortlist met potentiële kandidaten

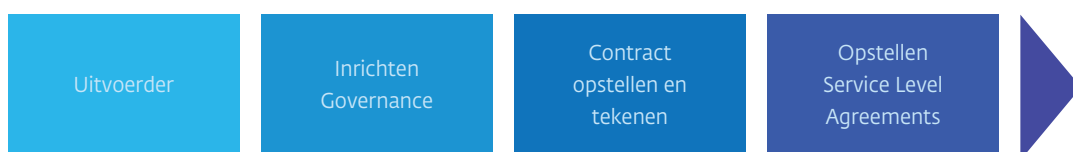
Request for Proposal

- 2.5 Als onderdeel van het selectieproces screent u kandidaten, onder andere door middel van het nagaan van referenties
- 2.6 Uw beoordelingsproces bevat onder andere een site visit en due dilligence bij kandidaten

Onderhandelen en kiezen uitvoerder

- 2.7 U gaat na of voldoende juridische en onderhandeldeskundigheid aanwezig binnen uw bestuur
- 2.8 Uw keuze van uitvoerder is een bestuursbesluit dat gedocumenteerd is incl. onderbouwing

3 Governance van de uitbestedingsrelatie



Inrichten Governance

- 3.1 Taken en verantwoordelijkheden van de diverse organen van uw organisatie, van uw medewerkers en bestuursleden zijn vastgelegd (interne governance)
- 3.2 Uw fonds heeft een organogram en functiebeschrijvingen met competentieprofiel
- 3.3 U bent zich bewust van uw (machts)positie ten opzichte van de uitvoerder
- 3.4 U gaat na of voldoende deskundigheid aanwezig is ten aanzien van uitbesteding en treft maatregelen om deskundigheid te waarborgen, bijv. in de vorm van een deskundigheidsplan en/of inhuur externen
- 3.5 Bij aandeelhouderschap van de uitvoerder: besluitvorming is aantoonbaar in het belang van uw fonds en haar deelnemers. Hiertoe heeft u maatregelen getroffen, zoals gescheiden vergaderingen tussen uw fonds en uw uitvoerder (naast gezamenlijke)
- 3.6 Capaciteit en organisatie-inrichting (bijv. uitbestedingscommissie) zijn in lijn met de complexiteit van uw organisatie en de mate van uitbesteding
- 3.7 Bij uitbesteding van uw bestuursbureau: taken van het bestuursbureau en van uw uitvoerder zijn onafhankelijk van elkaar. Advisering in belang van uw fonds is door u gewaarborgd
- 3.8 U heeft de bevoegdheid om onafhankelijke audits bij de PUO uit te laten voeren. Dit heeft u vastgelegd in het contract

Contract

- 3.9 De verantwoordelijkheid die u heeft voor de uitbestede processen, is aantoonbaar aanwezig, wat zijn weergave vindt in het contract
- 3.10 De rechten en verplichtingen van u als bestuur/pensioenfonds en van uw uitvoerder zijn expliciet beschreven in het contract
- 3.11 Het contract is in lijn met uw uitbestedingsbeleid, met name van uw doelstellingen, risicobereidheid en voorwaarden (AO/IC), die vooraf zijn vastgesteld door u zijn vastgesteld
- 3.12 In het contract tussen u en uw uitvoerder staan de aard, omvang en beschrijving van de uitbestede werkzaamheden alsmede de grenzen (wat valt erbuiten)
- 3.13 Uw contract voldoet aan alle juridische eisen en is opgesteld eventueel met ondersteuning van een jurist
- 3.14 Eisen ten aanzien van de financiële stabiliteit, solvabiliteit, certificering, risicomanagement, integriteit, ketenuitbesteding, incidentmanagement, continuïteit van de uitvoerder zijn door u uitgewerkt in het contract
- 3.15 Uw contract bevat een adequate regeling over een eventuele overdracht van rechten en verplichtingen door uw uitvoerder

- 3.16 In het contract heeft u adequate afspraken over aansprakelijkheid vastgelegd
- 3.17 Het eigendom van vermogen, gelden, effecten, gegevens en systemen is door u vastgelegd in het contract
- 3.18 Uw contract bevat afspraken over de mogelijkheid om wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop werkzaamheden worden uitgevoerd
- 3.19 Het contract bevat een transparant overzicht van de kosten
- 3.20 U heeft de afspraken over rapportage, monitoring en controle van de uit te voeren werkzaamheden door uw uitvoerder opgenomen in het contract (nadere uitwerking kan eventueel in een SLA)
- 3.21 In het contract staan adequate afspraken over diensten van derden (andere partij dan uw uitvoerder) en dooruitbesteding door uw uitvoerder
- 3.22 In uw contract staan afspraken over eenmalige werkzaamheden door uw uitvoerder die tot additionele kosten kunnen leiden voor uw fonds
- 3.23 In het contract heeft u de voorwaarde opgenomen dat te allen tijde aan geldende wet -en regelgeving moet worden voldaan en dat de contractpartij het pensioenfonds in staat stelt om blijvend te voldoen aan de pensioenwet- en regelgeving
- 3.24 Right to audit is door u opgenomen in het contract: wijze van informatie-uitwisseling, monitoring en controle incl. controlerecht van auditors, actuaris en accountant
- 3.25 Right to examine is door u opgenomen in het contract: het rechtstreeks beschikbaar stellen van informatie door een uitvoerder aan toezichthouders en de mogelijkheid voor toezichthouders om ter plaatse (bij de PUO) onderzoek te doen of te laten doen
- 3.26 Uw contract bevat afspraken over evaluatie, herziening, escalatie en exit (beëindiging)
- 3.27 Uw contract heeft een duidelijke geldigheidsduur
- 3.28 Rechtskeuze en forumkeuze zijn door u gedocumenteerd in het contract: welk recht is van toepassing op de overeenkomst en welke rechter bevoegd?
- 3.29 Indien u een modelcontract van uw uitvoerder gebruikt is door u nagegaan of in ieder geval de hierboven genoemd zaken voldoende zijn geregeld (in uw belang) en voldoende specifiek voor uw fonds

Services Level Agreement (SLA)

- 3.30 In de SLA heeft u gedetailleerde afspraken opgenomen over de uitvoering van de uitbesteding, t.a.v. de kwaliteit en de kwantiteit van de werkzaamheden bijv. : kwaliteit werkzaamheden (geoperationaliseerd), verloop, standenregister, verwerkte mutaties, doorlooptijd, achterstanden, kwaliteit, klachten, vragen, serviceniveau deelnemers, telefonische bereikbaarheid)
- 3.31 In uw SLA zijn de wederzijdse verantwoordelijkheden voor de detailafspraken opgenomen
- 3.32 In de SLA staan afspraken hoe u prestatie management inricht: Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's), meting, rapportagevormen, rapportagemomenten, normering (tolerantiegrenzen), etc.
- 3.33 Er is een duidelijke relatie tussen uw doelen uit het uitbestedingsbeleid en de KPI's uit de SLA, alsmede tussen uw risicobereidheid uit het uitbestedingsbeleid en de Kritieke Risico Indicatoren (KRI's) uit de SLA
- 3.34 Uw KPI's en KRI's zijn voldoende SMART en bevatten indicatoren ten aanzien van kwaliteit en kwantiteit en geven uw norm of tolerantiegrens
- 3.35 In uw SLA (of het contract) staan afspraken over beloningsbeleid, nader uitgewerkt in excellente uitvoering (bonus) en ondermaatse uitvoering (malus)
- 3.36 In de SLA staan de restricties voor uw uitvoerder bij het uitvoeren van de werkzaamheden, bijvoorbeeld ten aanzien van geheimhouding en bewaartermijnen
- 3.37 De SLA bevat afspraken over informatie-uitwisseling en periodiek overleg tussen u en uw uitvoerder
- 3.38 U heeft een klachten- en incidentenproces incl. rapportagemomenten en normen afgesproken zowel voor deelnemersklachten als fondsklachten. U heeft een definitie van klacht en incident vastgelegd. Klachtenprocedures is openbaar
- 3.39 U heeft de geldigheidsduur vastgelegd

4 Monitoring van de uitbestedingsrelatie



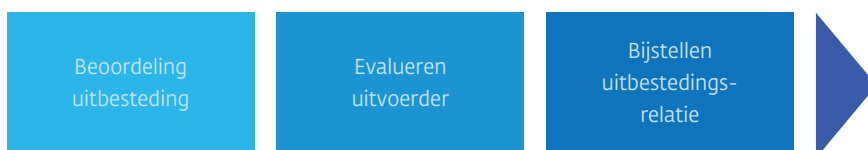
Inrichten prestatie monitoring en -rapportages

- 4.1 U ontvangt periodieke rapportages m.b.t. naleving contract/SLA. Het monitoringsproces inclusief rapportagelijnen is door u beschreven en wordt zichtbaar door u opgevolgd
- 4.2 U ontvangt periodieke management rapportages met juiste scope (kritieke bedrijfsprocessen) en diepgang (steekproef). De aan u verstrekte rapportages zijn conform overeengekomen afspraken (inhoud en periodiciteit conform SLA) danwel getoetst aan KPI's en KRI's in de SLA
- 4.3 Rapportages bevatten een overzicht van normen, afwijkingen en benchmarks. De rapportages zijn bruikbaar als stuurmiddel voor de doelgroep binnen uw organisatie (bestuur, directie etc.) dus met passende opzet (detailniveau etc.)
- 4.4 U laat eigen audits uitvoeren ten aanzien van kritieke processen of risico's, al dan niet via interne auditdienst van uw uitvoerder of eigen accountant
- 4.5 U krijgt een onafhankelijke (accountants) verklaring dat de rapportages van uw uitvoerder volledig, juist en betrouwbaar zijn
- 4.6 Aanwezigheid recente verklaring ISAE 3402 (type 1 en 2)
- 4.7 Alle relevante processen in scope bij ISAE 3402. Dit is zichtbaar door u getoetst
- 4.8 U ontvangt een incidentenrapportage (geconstateerde fouten in bijv. bedrijfsvoering)
- 4.9 U krijgt periodieke rapportage over (afhandeling) klachten
- 4.10 U geeft externe accountant opdracht om uitbesteding mee te nemen in jaarlijkse controle. (specifiek: beheersing en AO/IC). U spreekt met accountant over uitbesteding
- 4.11 U geeft actuaris heeft opdracht om uitbesteding mee te nemen in jaarlijkse controle (specifiek (beschikbaarheid gegevens, waardeoverdracht, kostenvoorziening, ALM/CA). U spreekt met actuaris over uitbesteding

Beoordelen uitbesteding (prestatie management)

- 4.12 U neemt kennis van alle rapportages, incl. klachten en incidentenrapportage met voldoende frequentie
- 4.13 U bent voldoende deskundig over het risicoraamwerk en de procedures van uw fonds en tevens van uw uitvoerder om prestaties te kunnen beoordelen
- 4.14 De beoordeling van het prestaties, incidenten en klachten van uw uitvoerder vindt plaats in uw bestuursvergadering en wordt genoteerd. U heeft de rapportages aantoonbaar geanalyseerd
- 4.15 U ziet toe dat bevindingen van audits, Quinto-P onderzoeken, accountants en actuarissen tijdig worden opgevolgd, in samenhang met de mate van risico dat de bevinding vormt voor uw organisatie en doelstellingen. De actiepunten worden traceerbaar door u opgevolgd
- 4.16 U beoordeelt de prestaties en vertaalt aansturing van de relatie, waarover u afspraken heeft gemaakt in de SLA (bijv. aanpassing SLA of beloning)

5 Evaluatie van de uitbesteding



Evaluatie huidige uitvoerder

- 5.1 U heeft het proces en de criteria van evaluatie van uw uitbesteding schriftelijk vastgelegd, incl. periodiciteit
- 5.2 Onderdeel van uw evaluatie is stakeholdertevredenheid t.o.v. uitvoerder
- 5.3 Uw evaluatie van de uitbesteding is zichtbaar uitgevoerd. Dit komt tot uitdrukking in de notulen van uw bestuurs- en commissievergaderingen
- 5.4 U heeft evaluatie van uw uitbesteding met voor u relevante stakeholders als uitvoerder, intern toezicht, RvT etc. besproken en vastgelegd
- 5.5 Uw evaluatie leidt tot zichtbare en gedocumenteerde besluiten
- 5.6 Op basis van de evaluatie heeft u, indien nodig, de uitbestedingsrelatie aangepast: bijvoorbeeld aanpassing van contract, beloningsbeleid of van de SLA
- 5.7 Bij slecht functioneren is beëindiging van de uitbestedingsrelatie voor u een optie die u overweegt en met uw bestuur bespreekt

Evaluatie huidig uitbestedingsbeleid

- 5.8 U heeft het proces en de criteria van evaluatie van de huidige uitbestedingsbeleid schriftelijk vastgelegd, incl. periodiciteit
- 5.9 Als onderdeel van de evaluatie gaat u na of de uitgangspunten van uw uitbestedingsbeleid nog correct zijn
- 5.10 Uw evaluatie van uitbesteding is zichtbaar aanwezig in de notulen van uw bestuurs- en commissievergaderingen
- 5.11 U bespreekt de evaluatie van uw beleid met relevante stakeholders als uitvoerder, intern toezicht, RvT etc.
- 5.12 Op basis van de evaluatie past u uw uitbestedingsbeleid indien nodig aan
- 5.13 U gaat na of door aanpassing van het uitbestedingsbeleid uw bestaande uitbestedingsrelatie(s) moeten worden aangepast of dat uitbesteding ongedaan moet worden gemaakt (insourcing)

Deze brochure is een uitgave van
De Nederlandsche Bank. Divisie
Toezicht Pensioenfondsen en Beleggingsinstellingen.

© Juni 2014, De Nederlandsche Bank

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen
zonder voorafgaande en schriftelijke toestemming
van De Nederlandsche Bank.

Westeinde 1
1017 zn Amsterdam Telefoon (020) 524 91 11

Website: www.dnb.nl
e-mail: info@dnb.nl
Infodesk: 0800 - 020 10 68 (gratis)

