



Nieuwsbrief - Pensioenfondsen en uitbesteding

Veel pensioenfondsen besteden een deel van hun taken uit. In deze nieuwsbrief leggen wij aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden uit hoe onderdelen van deze uitbesteding vorm zijn gegeven en waar wij verbeterpunten zien voor pensioenfondsen.

1. Inleiding

Veel pensioenfondsen besteden het beheer over hun vermogen en/of hun pensioenadministratie geheel of gedeeltelijk uit aan externe beheerders. Op grond van artikel 34 van de Pensioenwet is dit toegestaan, de verantwoordelijkheid die u als fondsbestuur heeft voor de naleving van wet- en regelgeving blijft echter onverminderd aanwezig bij uitbesteding.

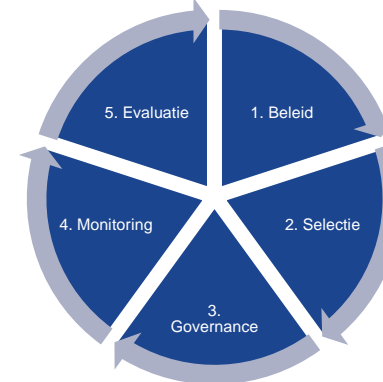
Beheerste en integere bedrijfsvoering (artikel 143 Pensioenwet) houdt in dat het niet alleen om de verantwoordelijkheid gaat die u heeft voor het resultaat, maar ook over de verantwoordelijkheid voor het proces.

In deze nieuwsbrief leggen wij aan de hand van onze waarnemingen in de praktijk uit hoe uitbesteding is vormgegeven voor een aantal onderdelen en geven wij aan waar wij mogelijkheden tot verbetering zien voor pensioenfondsen. Aan de hand van deze verbeteringen kunt u de uitbesteding naar een hoger niveau brengen.

2. Good practice

DNB heeft in de Guidance ‘Uitbesteding door pensioenfondsen¹’ aanbevelingen gegeven voor de toepassing van wet- en regelgeving aangaande uitbesteding door pensioenfondsen. Het uitgangspunt

hierbij is dat ‘beheersen’ – zoals omschreven in artikel 143 van de Pensioenwet – een traject van plannen, besturen, monitoren en bijsturen van doelstellingen en processen bevat. Het doorlopen van de verschillende stadia van de uitbestedingscyclus geeft structuur aan een beheerste uitbestedingsrelatie (‘in control’, zie ook onderstaande figuur).



De basis voor de borging van deze ‘good practice’ voor pensioenfondsen is doorgaans het uitbestedingsbeleid. Hierin moeten de richtlijnen zijn opgenomen voor de te maken afspraken en de uit te voeren activiteiten gedurende de gehele looptijd van de uitbestede werkzaamheden.

¹ <https://www.dnb.nl/media/un1fz452/guidance-uitbesteding-pensioenfondsen.pdf>



3. Praktijkvoorbeelden uitbesteding pensioen-administratie en verbeterpunten

In de praktijk zien wij, voor onderdelen uit de fases zoals hierboven omschreven, een verschil in de mate van detail waarin pensioenfondsen het proces doorlopen en uitvoeren. In de tabel in hieronder hebben wij daarom voor een aantal onderdelen de 'mediaan waarneming' opgenomen, almede aanbevelingen voor een 'good practice'. U kunt als pensioenfonds vervolgens via een self assessment bepalen of u op deze onderdelen dichterbij de good practice of juist dichterbij de mediaan scoort. In dat laatste geval is er in onze optiek dus nog ruimte voor verbetering.

4. Tot slot: benchmarken dienstverlening

Fondsen evalueren regelmatig hun uitbestedingspartner. Meestal zijn in het uitbestedingsbeleid een aantal vragen of aandachtspunten (o.a. over algemene tevredenheid met betrekking tot dienstverlening, toekomst-bestendigheid, wendbaarheid) opgenomen waarlangs de evaluatie plaatsvindt. Het doel/nut van een evaluatie is dat fondsen beter in staat zijn hun eisen aan de kwaliteit van dienstverlening concreet te onderbouwen, zodat de uitbestedingspartner het belang ervan begrijpt. Dit resulteert in een overeenkomst en SLA die passend is bij het fonds.

In onze optiek vindt deze evaluatie echter vaak relatief 'hoog over' plaats. De evaluatie wordt hierbij vaak gezien als een moment om de overeenkomst met de dienstverlener al dan niet te verlengen, en niet als een moment om de dienstverlening inhoudelijk of de voorwaarden ervan te wijzigen.

Onze aanbeveling is dan ook om tijdens een dergelijke evaluatie per dienst uit de dienstencatalogus (of SLA) vast te stellen of de kwaliteit en de prijs overeenkomt met wat er in de markt haalbaar is.

Onze kennis van de markt hebben wij vastgelegd in een database, waarmee wij de dienstverlening kwalitatief en financieel kunnen benchmarken. Voor een aantal klanten hebben wij recent opvallende verbeteringen in de kwaliteit en/of prijs van de dienstverlening gerealiseerd. Hiermee helpen wij u ook graag verder. In de bijlage hebben wij ter illustratie een voorbeeld van een dergelijke vergelijking toegevoegd.

Heeft u naar aanleiding van deze nieuwsbrief vragen of wilt u sparren over uw uitbesteding? Neem gerust contact met ons op.

Henk van Vulpen

Tel. 06 1364 7963

henk.van.vulpen@sprekelsenverschuren.nl

Dennis Otten

Tel. 06 3039 6518

dennis.otten@sprekelsenverschuren.nl

Mediaan vs. Good practice waarneming

Fase cyclus	Onderdeel	Mediaan waarneming	Good practice waarneming
Fase 2: Selectie	Uitvoeren risicoanalyse, BIA en PIA bij aanvang uitbestedingstraject	Fondsen starten een uitbestedingstraject direct met het selectieproces zonder initiële analyses met betrekking tot risico's, business impact en persoonsgegevens.	In de initiatiefase van de uitbesteding waarin de rationale en scope wordt vastgesteld worden een drietal analyses uitgevoerd: 1. De initiële risicoanalyse met minimaal de onderwerpen die DNB vereist in de risicoanalyse bij de melding. 2. Door het uitvoeren van een Business Impact Analyse (BIA) worden de vereisten vastgesteld voor beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de informatie. 3. In de Privacy Impact Assessment (PIA) wordt vastgesteld wat de consequenties zijn in het geval persoonsgegevens worden verwerkt.
Fase 3: Governance	Opstellen dienstencatalogus	Contractdocumentatie van uitbestedingen beschrijft diensten op een relatief hoog abstractieniveau, met weinig inzicht in kosten en kostendrijvers per onderdeel.	Voor elke uitbesteding wordt een dienstencatalogus (of ander passend overzicht) opgesteld waarbij per te onderscheiden dienst de eindproducten worden beschreven, kosten en kostendrijvers worden vermeld en als stuurvariabelen zowel KPI's als KRI's worden opgenomen.
Fase 3: Governance	Voldoen aan verplichtingen wet- en regelgeving	Fondsen zijn zich niet bewust van de verplichtingen die wet- en regelgeving stellen aan de governance en management van uitbestedingen. Het bestuur geeft akkoord op de uitbestedingsovereenkomst, zonder aantoonbare compliance met wet- en regelgeving.	In het uitbestedingsbeleid worden de vereiste afspraken en activiteiten opgenomen. Voor ondertekening van de uitbestedingsovereenkomst ontvangt het bestuur een document waarin wordt vastgesteld dat met de in de overeenkomst opgenomen afspraken en uitgevoerde activiteiten wordt voldaan aan de wet- en regelgeving. Het gaat hierbij onder andere om: - Uitgevoerde materialiteitsassessment waarin vastgesteld wordt waarom er sprake is van uitbesteding van een kritieke of belangrijke activiteit of functie. - Onderzoeksrecht van de toezichthouder en auditrecht van het fonds, opgenomen in de overeenkomst. - Het melden van uitbesteding van kritieke of belangrijke activiteiten of functie of wijzigingen daarin aan DNB.

Fase 3: Governance	In acht nemen van onderuitbestedingen door hoofddienstverlener	Fondsen richten hun aandacht op de hoofddienstverlener en hebben geen of nauwelijks aandacht voor onderuitbestedingen door deze hoofddienstverlener.	Voor aanvang van de uitbesteding wordt vastgesteld dat de wettelijk vereiste afspraken niet alleen met de hoofddienstverlener worden gemaakt, maar ook in de lopende overeenkomsten tussen hoofddienstverlener en onderaannemers (van kritieke activiteiten) zijn opgenomen. In de melding aan DNB moet het fonds verklaren dat dit is vastgesteld. Ook de risicobeoordeling bij aanvang (o.a. met betrekking tot business continuity) en de afspraken over monitoring en assurance strekken zich uit over de gehele keten.
Fase 3: Governance Fase 4: Monitoring	Onderhouden uitbestedingsregister	Fondsen hebben wel een vorm van contractadministratie, vaak in Excel maar ook wel met meer geavanceerde applicaties. Het gebruik is echter vaak beperkt, waarbij het accent ligt op het bewaken van de looptijd van de overeenkomst.	<p>Een uitbestedingsregister kent een bredere scope en toepassing. Het vormt een essentieel onderdeel van het governance- en risicobeheersysteem en biedt belangrijke stuurinformatie in de monitoringfase van de uitbesteding. In het register is onder andere opgenomen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inhoud van melding aan DNB (o.a. BIV scores informatiebeveiliging, locatie data, onderaannemers). 2. Datum van laatste risicobeoordeling, beoordeling assurance rapportage, meest recente audit, laatste business continuity beoordeling en test, meest recente evaluatie. 3. Betrokkenen in SLA overleg (strategisch, tactisch, operationeel).
Fase 3: Governance Fase 4: Monitoring	Borgen van business continuity	Business continuity management (BCM) blijft bij fondsen beperkt tot de afspraak in de overeenkomst dat de leverancier over adequate plannen beschikt om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen en tot het (laten) uitvoeren van uitwijktests, waarbij de aandacht met name gericht is op het herstellen van de dienstverlening na uitval als gevolg van een veronderstelde calamiteit. BCM heeft veelal de focus op systemen die geïsoleerd worden beoordeeld en BCM wordt vooral gezien als een verantwoordelijkheid van IT.	Het Business continuity plan is uitgewerkt naar verschillende scenario's en wordt voor alle kritieke procesketens regelmatig integraal beoordeeld en getest. De proceseigenaar (business) is in de lead. De continuïteitsrisico's voor elk onderdeel uit de steeds langer wordende ketens worden beoordeeld en hier worden passende maatregelen voor genomen welke gedocumenteerd worden. Voorbeelden van maatregelen zijn: up to date houden van exitplannen, escrow overeenkomsten, step in verklaringen, restore tests data back-up.

<p>Fase 3: Governance Fase 4: Monitoring</p>	<p>Borgen informatiebeveiliging</p>	<p>Fondsen nemen in de overeenkomst een clause op dat de leverancier adequate maatregelen moet treffen om de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de informatie te waarborgen. In aanvulling hierop doen fondsen tijdens de looptijd van de uitbestedingsovereenkomst veelal een uitvraag op basis van de in het uitbestedingsbeleid opgenomen standaard vragenlijst voor IT-risico's en informatiebeveiliging.</p>	<p>De afspraken en monitoring worden afgestemd op de inherente risico's van de uitbesteding. Bij het afsluiten van de uitbestedingsovereenkomst worden in deze risico gebaseerde benadering o.a. afspraken gemaakt over hoe het fonds gedurende de looptijd inzicht houdt in de effectiviteit van de maatregelen om de bestaande en nieuwe risico's (o.a. cyberdreiging) te beheersen. Deze afspraken omvatten onder andere securityonderzoeken (bijvoorbeeld pentests) door leverancier en (namens) fonds, periodiek overleg tussen CISO fonds en materiedeskundigen waarin opzet, bestaan en werking van maatregelen wordt besproken.</p>
<p>Fase 4: Monitoring</p>	<p>Beoordelen assurance verklaringen</p>	<p>Fondsen beoordelen de assurance verklaring (bijvoorbeeld ISAE 3402 type 2) van de leverancier oppervlakkig en nemen zonder verdere vervolgactie veelal de conclusie van de auditor over.</p>	<p>Fondsen gebruiken de assurance verklaring als een aangrijpingspunt om de interne beheersing door de leverancier te toetsen en waar mogelijk te verbeteren. Op basis van een beoordelingskader beoordeelt een multidisciplinair team (o.a. procesdeskundige, CISO, risicomanager) de opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen. Hierbij wordt o.a. gekeken naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De scope van de verklaring (dekt deze de uitbesteding en vallen de onderuitbestedingen daarin). - De volledigheid van de maatregelen en de diepgang van de verstrekte informatie (kan er een conclusie over de effectiviteit van de maatregelen op worden gebaseerd). <p>De beoordeling wordt op schrift gesteld en in een overleg met de leverancier worden conclusies gedeeld, vragen gesteld en actiepunten gedefinieerd.</p>
<p>Fase 4: Monitoring</p>	<p>Beoordelen rapportages</p>	<p>Fondsen krijgen uiteenlopende rapportages die separaat worden doorgezonden naar het bestuur, al dan niet voorzien van een beoordeling door het bestuursbureau. Het blijkt vaak lastig om het inzicht en overzicht te houden en hierdoor de juiste vervolgacties te initiëren. Door de veelheid aan stoplichten wordt het vaak 'gluren' in plaats van 'sturen'.</p>	<p>Fondsen voegen individuele rapportages samen tot een rapportage-set om een totaaloverzicht te krijgen over alle onderdelen die voortkomen uit de overeenkomst. Via een samenvattende beoordeling is er inzicht in wat werkelijk belangrijk is, en kan via aanvullende informatie op die onderdelen het inzicht in de beoordeling worden verdiept.</p>



Fase 5: Evaluatie	Evalueren dienstverlening	<p>Fondsen evalueren regelmatig hun dienstverlener. Meestal zijn in het aanbestedingsbeleid een aantal vragen of aandachtspunten opgenomen (bijvoorbeeld over algemene tevredenheid over dienstverlening, toekomstbestendigheid, wendbaarheid) waarlangs de evaluatie plaatsvindt. De evaluatie vindt relatief 'hoogover' plaats. De evaluatie wordt hierbij vaak gezien als een moment om de overeenkomst met de dienstverlener wel of niet te verlengen, en niet als een moment om de dienstverlening inhoudelijk of de voorwaarden ervan te wijzigen.</p>	<p>Fondsen stellen per dienst uit de dienstencatalogus (of SLA) vast of de kwaliteit en de prijs overeenkomt met wat er in de markt haalbaar is.</p> <p>S&V heeft kennis van de markt en heeft dit vastgelegd in een database, waarmee wij de dienstverlening kwalitatief en financieel kunnen benchmarken.</p>
-------------------	---------------------------	--	---

Bijlage 1: benchmark op SLA-normen in vergelijking met prestaties van uw uitvoerder

Omschrijving KPI	Partij 1	Partij 2	Partij 3	Partij 4
Doorlooptijd procesbehandeling pensioenbeheer (mutaties zoals in- en uitdienst, waardeoverdracht, echtscheiding, overlijden, toekennen van pensioen)	=	↑ ↑	=	↑ ↑
Pensioenbetalingen	↑	↑	↓ ↓	↓
Telefonische bereikbaarheid	=	↓	↓	=
Invullen Mijnpensioenoverzicht.nl: juist, tijdig en volledig	↑ ↑	↑	↑ ↑	=
UPO proces: juist, tijdig en volledig	↓ ↓	↑	↑ ↑	↓ ↓
Website algemeen: minimaliseren down time. Norm % uptime	=	=	↓	↑
Pensioendashboard/Mijnomgeving: minimaliseren down time. Norm % uptime	=	=	↓	↑
Klachten: afhandeling binnen 1 maand	=	↓ ↓	↓ ↓	↓

Legenda: prestaties in vergelijking met prestaties van uw uitvoerder	
↑ ↑	Substantieel beter
↑	Gradueel beter
=	Vergelijkbare prestatie
↓	Gradueel slechter
↓ ↓	Substantieel slechter