



## Nieuwsbrief - Verzekeraars en uitbesteding

*Veel verzekeraars 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.*

### 1. Inleiding

Veel verzekeraars besteden het beheer over hun vermogen, hun polis- en claimadministratie, ICT en/of financiële administratie geheel of gedeeltelijk uit aan externe beheerders. Solvency II voorziet hierin<sup>1</sup>, en geeft een aantal randvoorwaarden voor uitbesteding. Uiteindelijk blijft de verzekeraar, meer specifiek de directie, onverminderd verantwoordelijk voor uitbestede dienstverlening.

Beheerste en integere bedrijfsvoering (artikel 3:17 Wft) houdt in dat het niet alleen om de verantwoordelijkheid gaat die u heeft voor het resultaat, maar ook over de verantwoordelijkheid voor het proces.

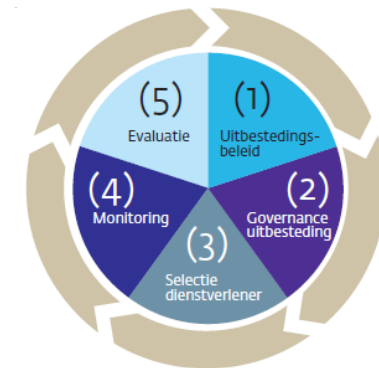
In deze nieuwsbrief leggen wij aan de hand van onze waarnemingen in de praktijk uit hoe uitbesteding is vormgegeven voor een aantal onderdelen en geven wij aan waar wij mogelijkheden tot verbeteringen zien. Aan de hand van deze verbeteringen kunt u de uitbesteding naar een hoger niveau brengen.

### 2. Solvency II, EIOPA en DNB Guidelines

De wettelijke randvoorwaarden zien vooral op (i) eisen waaraan de uitbestedingsovereenkomst dient te voldoen, (ii) operationeel risico van uitbestedingen en (iii) het onder toezicht blijven staan van uitbestede functies. Hierbij heeft de toezichthouder uit hoofde van het houden van toezicht relevante bevoegdheden ten opzichte van de aanbieder van de uitbestede functies.

Specifiek bepaalt de Solvency II richtlijn dat een verzekeraar, waar relevant, een geschreven uitbestedingsbeleid moet hebben. Hierbij geldt een jaarlijkse review verplichting en de verplichting om redelijkerwijs 'contingency plans' te hebben. Uitgangspunten hierbij zijn continuïteit en regelmaat.

DNB biedt in haar 'good practice'<sup>2</sup> een uitbestedingsproces met vijf fasen aan. De Guideline on System of Governance<sup>1</sup> geeft verdere handvatten, zoals de aanbeveling



<sup>1</sup> Middels diverse bepalingen in de richtlijn (2009/138/EC) en in de verordening (2015/35/EU) en via EIOPA Guidelines on System of Governance en Guidelines on outsourcing to cloud service providers.

<sup>2</sup> DNB: Good Practice Uitbesteding Verzekeraars (mei 2019)



om een gestructureerde selectie van uitbestedingspartner uit te voeren.

Al deze elementen zullen doorgaans in het uitbestedingsbeleid samenkomen.

### 3. Praktijkvoorbeelden uitbesteding en verbeterpunten

In de praktijk zien wij voor onderdelen van het uitbestedingsbeleid en -proces zoals hierboven omschreven, een verschil in de mate van detail waarin verzekeraars het proces doorlopen en uitvoeren. In de tabel in bijlage 1 hebben wij daarom voor een aantal onderdelen de 'mediaan waarneming' opgenomen, alsmede aanbevelingen voor een 'good practice'. U kunt als verzekeraar vervolgens via een self assessment bepalen of u op deze onderdelen dichter bij de good practice of juist dichter bij de mediaan scoort. In dat laatste geval is er in onze optiek dus nog ruimte voor verbetering.

### 4. Tot slot: benchmarken dienstverlening

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

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.

Wij hebben een goed overzicht van de markt voor diverse diensten op en rond het gebied van vermogensbeheer. Op basis hiervan kunnen wij de dienstverlening die u als verzekeraar inkoop in kwalitatief en financieel opzicht vergelijken met wat wij elders zien. Logischerwijs kunt u hiermee verbeteringen in de kwaliteit en/of prijs van de dienstverlening realiseren. Hiermee helpen wij u ook graag verder.

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

Patrick Tuin  
Tel. 06 4227 8878  
[patrick.tuin@sprekelsenverschuren.nl](mailto:patrick.tuin@sprekelsenverschuren.nl)

Henk van Vulpen  
Tel. 06 1364 7963  
[henk.van.vulpen@sprekelsenverschuren.nl](mailto:henk.van.vulpen@sprekelsenverschuren.nl)

Jeroen Bogers  
Tel. 06 3072 5223  
[jeroen.bogers@sprekelsenverschuren.nl](mailto:jeroen.bogers@sprekelsenverschuren.nl)

## Bijlage 1: Mediaan vs. Good practice waarneming

Onderdeel	Mediaan waarneming	Good practice waarneming
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.
Governance	Opstellen dienstencatalogus	Contractdocumentatie van uitbestedingen beschrijft diensten op een relatief hoog abstractieniveau, met weinig inzicht in kosten en kostendrijvers per onderdeel.
Governance	Voldoen aan verplichtingen wet- en regelgeving	Verzekeraars zijn zich niet bewust van de volledige verplichtingen die wet- en regelgeving stellen aan de governance en management van uitbestedingen. Uitbestedingsovereenkomsten worden getekend zonder aantoonbare compliance met wet- en regelgeving.

<sup>3</sup> Guidelines on System of Governance #60 (1.113)

<sup>4</sup> Richtlijn 38(1)(a)

<sup>5</sup> Richtlijn 49(3)

Governance	In acht nemen van onderuitbestedingen door hoofddienstverlener	Verzekeraars 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 noemt de verzekeraar dit als 'subsequent material development'. 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.
Governance & Monitoring	Onderhouden uitbestedingsregister	Verzekeraars 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"> <li>1. Inhoud van melding aan DNB (o.a. BIV<sup>6</sup> scores informatiebeveiliging, locatie data, onderaannemers).</li> <li>2. Datum van: laatste risicobeoordeling, beoordeling assurance rapportage, meest recente audit, laatste business continuity beoordeling en test, meest recente evaluatie.</li> <li>3. Betrokkenen in SLA overleg (strategisch, tactisch, operationeel).</li> </ol>
Governance & Monitoring	Borgen van business continuity	Business continuity management (BCM) blijft bij verzekeraars 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, BCM wordt vooral gezien als een verantwoordelijkheid van IT.	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.

<sup>6</sup> BIV-scores resulteren uit een BIA en zijn de scores voor eisen die aan informatiebeveiliging (Beschikbaarheid, Integriteit, Vertrouwelijkheid) worden gesteld.

Governance & Monitoring	Borgen informatiebeveiliging	Verzekeraars 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 verzekeraars tijdens de looptijd van de uitbestedingsovereenkomst soms een uitvraag op basis van de in het uitbestedingsbeleid opgenomen standaard vragenlijst voor IT-risico's en informatiebeveiliging.	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 de verzekeraar 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 o.a. securityonderzoeken (bijvoorbeeld pentests) door leverancier en (namens) fonds, periodiek overleg tussen de CRO van de verzekeraar (of haar relevante vertegenwoordiger) en materiedeskundigen waarin opzet, bestaan en werking van maatregelen wordt besproken.
Monitoring	Beoordelen assurance verklaringen	Verzekeraars beoordelen dienstverlening op basis van rapportages van de dienstverlener zelf. Verzekeraars gebruiken deze rapportages om uitbestedingsrisico's te beheersen.	Verzekeraars maken afspraken met dienstverleners over het leveren van een assurance verklaring als een aangrijpingspunt om de interne beheersing door de leverancier te toetsen en waar mogelijk te verbeteren. Een multidisciplinair team (o.a. procesdeskundige, IT audit, risicomanager) beoordeelt de opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen. Waar bevindingen ontstaan monitort het team de opvolging hiervan, maakt een risico inschatting en stuurt waar nodig bij.
Monitoring	Beoordelen rapportages	Verzekeraars krijgen uiteenlopende rapportages die separaat worden doorgezet naar de directie, al dan niet voorzien van een beoordeling door experts. 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'.	Verzekeraars 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.
Evaluatie	Evalueren dienstverlening	Verzekeraars evalueren periodiek hun dienstverlener. De evaluatie vindt relatief 'hoog over' 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.	Verzekeraars stellen per dienst uit de dienstencatalogus (of SLA) vast of de kwaliteit en de prijs overeenkomt met wat er in de markt haalbaar is.  Sprenkels & Verschuren heeft kennis van de markt en kan helpen de dienstverlening kwalitatief en financieel te vergelijken.