

Uitbestedingsbeleid

Colofon

Dit is een uitgave van Stichting De Samenwerking
Pensioenfonds voor het Slagersbedrijf

Datum
oktober 2018

Stichting De Samenwerking
Pensioenfonds voor het Slagersbedrijf
Stationsweg 1
Woerden 3445 AA
Tel (088) 329 20 30
Fax (088) 329 20 31

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd op welke wijze dan
ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stichting De
Samenwerking Pensioenfonds voor het Slagersbedrijf

Versie 1.0.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2	Missie, visie en doelstellingen BPS	5
2.1	Missie en visie	5
2.2	Doelstellig uitbesteding	5
2.3	Doelstellingen uitbestedingsbeleid	5
3	Organisatieinrichting	6
3.1	Organisatiestructuur	6
3.1.1	Organogram	6
3.1.2	Het bestuur	6
3.1.3	De commissies	6
3.1.4	Verantwoording	7
3.1.5	Intern toezicht	7
3.1.6	Het bestuursbureau	7
4	Uitbesteding	8
4.1	Het wettelijk kader uitbesteding	8
4.2	Uitbestedingscyclus	8
4.3	Uitbestedingsrisico	8
4.4	Uitbesteding is de verantwoordelijkheid van het bestuur	8
4.5	Taken en Werkzaamheden die niet worden uitbesteed	8
4.6	Uitbestedingsbeleid	9
4.7	Uitgangspunten uitbestedingsbeleid	9
5	Risico's en beheersmaatregelen	10
5.1	Risico's	10
5.2	Risicoanalyse	12
5.3	Beheersmaatregelen	12
5.4	Beleidsmatige beheersmaatregelen	12
6.0	Keuze uitbestedingsrelaties	14
6.1	Keuzeproces	14
6.2	Keuzeproces uitbesteding	14
6.3	Generieke selectiecriteria	14
6.4	Belangenverstrengeling	15
6.5	Keuzeproces uitvoerder pensioenadministratie	16
6.6	Keuzeproces vermogens- en vastgoedbeheerder	17
6.7	Keuzeproces externe deskundigen	17
6.8	Inschakelen van derden en dooruitbesteding	18
7.0	Overeenkomsten	19
8.0	Governance	20
8.1	Scheiding van functies	20
8.2	Integriteitsbeleid	20
8.3	Beloningsbeleid	21
9.0	Monitoring uitbestedingsrelaties	22
9.1	Rapportages	22
9.2	Overige assurance	22

10.0	Evaluatie uitbestedingsrelaties	24
10.1	Evaluatiecriteria	24
10.2	Evaluatieproces	24
10.3	Evaluatie uitbestedingsbeleid	25
Bijlage 1 Document risicoanalyse		26
Bijlage 2 Managersselectieproces		27

1. Inleiding

Uitbesteding is een werkwijze die het bestuur van Stichting De Samenwerking Pensioenfonds voor het Slagersbedrijf (hierna BPS) inzet daar waar het de bedrijfsvoering van BPS ten goede komt. Externe kennis, kunde en capaciteit wordt ingezet met als doel het efficiënt laten verlopen van kritische bedrijfsprocessen. BPS is zich bewust van de toegenomen complexiteit rondom het uitbesteden van taken en werkzaamheden van BPS. Het bestuur heeft beleid vastgesteld met betrekking tot de beheersing van de risico's die samenhangen met de uitbesteding van de bedrijfsprocessen van BPS. Het bestuur streeft naar een optimale beheerste en integere bedrijfsvoering van BPS.

Het bestuur is en blijft te allen tijde verantwoordelijk voor het door BPS te voeren beleid, ook voor de taken en werkzaamheden die worden uitbesteed. De belangen van de belanghebbenden van BPS mogen geen gevaar lopen, doordat BPS haar taken en werkzaamheden heeft uitbesteed aan derden.

Het bestuur hanteert een beleidsmatige aanpak bij de uitbesteding van de kernactiviteiten van BPS. Het bestuur heeft de overtuiging dat het doorlopen van de verschillende stadia van de uitbestedingscyclus structuur geeft aan een beheerste uitbestedingsrelatie ('in control'). Bij alle uitbestedingsactiviteiten conformeert het bestuur zich volledig aan de geldende wet- en regelgeving waaronder ook de guidance van De Nederlandsche Bank (hierna: DNB) op het gebied van uitbesteding.

2 Missie, visie en doelstellingen BPS

2.1 Missie en visie

De missie en visie van BPS dienen als uitgangspunt bij het vaststellen en uitvoeren van het uitbestedingsbeleid. De missie en visie van BPS geven antwoord op de vraag waar BPS als fonds heen wil.

De missie van BPS luidt als volgt:

BPS verzorgt een degelijke, duurzame en betrouwbare pensioenregeling.

De visie van BPS luidt als volgt:

BPS streeft naar een goed pensioen tegen een zo stabiel mogelijke premie. Zij wil haar financiële verplichtingen nu en in de toekomst waar kunnen maken. Kernbegrippen daarbij zijn een goed en verantwoord beleggingsbeleid, correcte uitvoering van de pensioenregeling, breed risicodraagvlak en transparantie en begrijpelijkheid richting de deelnemer.

Om de visie van BPS te bereiken heeft BPS een strategie ontwikkeld waarbij nagedacht is over de scenario's die onderweg op het fonds af kunnen komen. Het uitbestedingsbeleid is afgestemd op de strategie.

2.2 Doelstellig uitbesteding

Uitbesteden is het door BPS verlenen van een opdracht aan een derde tot het ten behoeve van BPS verrichten van werkzaamheden die deel uitmaken van haar dienstverlening of hieruit voortvloeien danwel die deze activiteiten ondersteunen.

Het doel van uitbesteding is steeds dat door het inschakelen van een derde winst wordt behaald op de efficiëntie van het proces/de werkzaamheid die wordt uitbesteed. Dat kan zijn op het gebied van specialistische kennis en middelen, capaciteit of schaalgrootte en kostenoverwegingen. Een uitbestedingsrelatie van BPS zal steeds aantoonbaar aan deze doelstelling van uitbesteding moeten kunnen voldoen.

2.3 Doelstellingen uitbestedingsbeleid

Het uitbestedingsbeleid van BPS heeft, gegeven de missie en visie, de volgende doelstellingen:

Strategische doelstellingen

- Het bestuur wil 'in control' zijn over de eigen en de uitbestede processen waaronder het adequaat beheersen van de risico's die specifiek aan het uitbesteden verbonden zijn.
- De governance van het uitbestedingsrisicomanagement is effectief en volledig transparant. Dit houdt in dat de beheersmaatregelen afdoende zijn en dat het duidelijk is waar taken en verantwoordelijkheden zijn belegd.

Operationele doelstellingen

- Risico's van de uitbesteding worden beheerst door een effectief en waar mogelijk efficiënt risicomanagementproces.

Rapportagedoelstellingen

- De uitbestedingsrisico's moeten voldoende inzichtelijk zijn.
- De rapportagestructuur van de uitbestede processen dient zodanig opgezet te zijn dat het bestuur in staat is om te sturen en tijdig en adequaat in te kunnen grijpen waar nodig.

Compliance doelstellingen

- Naleving van relevante wet- en regelgeving rondom uitbesteding alsmede de interne richtlijnen waarbij de risico's, onder andere ten aanzien van belangenverstrengeling en integriteit, zoveel mogelijk gemitigeerd worden.

3 Organisatieinrichting

In dit hoofdstuk komt de organisatie-inrichting van BPS aan de orde in relatie tot het uitbestedingsrisicomanagement. Doel is om inzichtelijk te maken hoe de verantwoordelijkheden en taakverdeling binnen de fondsorganen van BPS is geregeld met betrekking tot het aansturen, monitoren en evalueren van de uitbestedingsrelatie.

3.1 Organisatiestructuur

3.1.1 Organogram

De organisatie- en uitbestedingsstructuur van BPS zijn weergegeven in onderstaand organogram.

[NOG IN TE VOEGEN]

3.1.2 Het bestuur

Het bestuur van BPS is verantwoordelijk voor de uitvoering van de door sociale partners overeengekomen pensioenregeling en streeft naar optimale kwaliteit, zorgvuldigheid en transparantie. Het bestuur heeft de bevoegdheid tot het vaststellen en/of wijzigen van de statuten en de reglementen en is daarmee verantwoordelijk voor het pensioenbeleid. Het bestuur streeft naar een beheerste en integere bedrijfsvoering met betrekking tot de uitbestede taken en werkzaamheden van BPS.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het uitbesteden van taken en werkzaamheden van BPS aan derden. Het bestuur draagt er zorg voor dat BPS grip heeft op de naleving door deze derden van de op BPS van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

3.1.3 De commissies

Het bestuur heeft commissies ingesteld. Leden van het bestuur hebben zitting in deze commissies. De commissies bereiden onderwerpen voor en adviseren het bestuur. Op een aantal bepaalde punten heeft een commissie mandaat om zelf besluiten te nemen. Dat is geregeld in het reglement van de desbetreffende commissie. De commissie kan zich laten bijstaan door deskundigen van de uitvoerder en/of externe deskundigen.

Het bestuur heeft de volgende bestuurlijke commissies ingesteld:

- Beleggingscommissie (actuariële onderwerpen, beleggingen vermogensbeheer, vastgoedbeheer en financieel risicomanagement);
- Communicatiecommissie;
- Risicocommissie (integraal risicomanagement);

Daarnaast is er sprake van een Dagelijks Bestuur, welke gevormd wordt door de voorzitters van het bestuur. Het Dagelijks Bestuur heeft tot taak om reguliere kleinere zaken af te doen, werkzaamheden voor te bereiden en in spoedeisende gevallen beslissingen te nemen mits deze in de eerstkomende vergadering ter ratificatie aan het bestuur worden voorgelegd:

De uitbestedingsrisico's worden gemonitord binnen de Beleggingscommissie en in de Communicatiecommissie voor zover het de (wettelijk verplichte) communicatie richting de deelnemers betreft. De evaluatie van de dienstverlening van de vastgoed- en vermogensbeheerder vindt plaats binnen de Beleggingscommissie en wordt vervolgens door het bestuur beoordeeld. De Risicocommissie doet de overall monitoring van de uitbestedingsrisico's van BPS. De Risicocommissie voert periodiek een risicoanalyse uit van de risico's die samenhangen met de uitbesteding van de taken en werkzaamheden. De Risicocommissie rapporteert haar bevindingen aan het bestuur en op basis van de risicoanalyse bepaalt het bestuur wat het effect is van de uitbesteding op de bedrijfsvoering, stelt de risicostrategie vast en de risicobereidheid. Het bestuur neemt waar nodig beheersmaatregelen. Deze beheersmaatregelen worden geconverteerd naar organisatorische- en/of administratieve procedures.

[NOG TOE TE VOEGEN: COMMISSIE UITBESTEDING PER 1/1/19. TAKEN EN BEVOEGDHEDEN]

3.1.4 Verantwoording

Het bestuur heeft een verantwoordingsorgaan ingesteld, waarin de werknemers, werkgevers en gepensioneerden vertegenwoordigd zijn. De inrichting en bevoegdheden van het verantwoordingsorgaan zijn vastgelegd in de statuten van BPS en het reglement van het verantwoordingsorgaan.

Het bestuur legt verantwoording af aan het verantwoordingsorgaan over het gevoerde beleid, waaronder het uitbestedingsbeleid en de wijze waarop het beleid is uitgevoerd.

3.1.5 Intern toezicht

Het bestuur heeft intern toezicht ingesteld in de vorm van een Raad van toezicht. De Raad van toezicht bestaat uit ten minste drie onafhankelijke, natuurlijke personen.

De Raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in het pensioenfonds. Verder is de Raad van toezicht ten minste belast met het toezien op adequate risicobeheersing, waaronder de uitbestedingsrisico's en evenwichtige belangenafweging door het bestuur.

3.1.6 Het bestuursbureau

Het bestuursbureau ondersteunt het bestuur in de dagelijkse taken en werkzaamheden. Het bestuursbureau neemt daarnaast namens het bestuur de uitvoerende taken op verschillende gebieden voor haar rekening zoals governance en organisatie, de pensioenreglementen het beheer van het risicomanagementsysteem Cerrix.

Het bestuur is te allen tijde (eind-)verantwoordelijk voor de taken en werkzaamheden die door het bestuursbureau worden uitgevoerd.

4 Uitbesteding

4.1 Het wettelijk kader uitbesteding

Uitbesteding kent een wettelijke grondslag. Voor BPS is het volgende wettelijk kader van belang: artt. 34, 143, 145 van de Pensioenwet, artt. 12, 13 en 14 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling (Besluit Pensioenwet), artt 18, 21 en 29 Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen en de guidance "Uitbesteding door pensioenfondsen" van DNB.

4.2 Uitbestedingscyclus

In artikel 143 van de Pensioenwet wordt gesteld dat *beheersen* het hele traject van plannen, besturen, monitoren en bijsturen van doelstellingen en processen omvat. Deze cyclus is ook van toepassing op het uitbestedingsproces.

Het borgen van een adequaat uitbestedingsproces vindt plaats door voorafgaand aan de selectie van de dienstverlener een risicoanalyse uit te voeren, de governance van de uitbesteding in te regelen o.a. door middel van een deugdelijke overeenkomst met voldoende handvatten voor het fonds ook ten aanzien van het monitoren en evalueren. BPS heeft interne procedures en methodieken in gebruik (zoals onderhavig beleid) die gericht zijn op een doelmatige en consistente toepassing van de uitbestedingscyclus.

4.3 Uitbestedingsrisico

Dit is het risico dat de continuïteit, integriteit en/of kwaliteit van dienstverlening van BPS in gevaar komt door de aan derden uitbestede (kern)activiteiten op het gebied van pensioenbeheer (administratie), vermogensbeheer, vastgoedbeheer, actuariële, juridische en controle werkzaamheden.

4.4 Uitbesteding is de verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is te allen tijde (eind-)verantwoordelijk voor alle taken en werkzaamheden van BPS, dus ook voor alle uitbestede taken en werkzaamheden. Het bestuur besluit over uitbesteding, de selectie van de uitvoerder en de evaluatie van de kwaliteit van de dienstverlening altijd naar aanleiding van een in het bestuur gevoerde discussie.

4.5 Taken en Werkzaamheden die niet worden uitbesteed

Door activiteiten uit te besteden, kan BPS zich focussen op haar kerntaken. De belangen van (gewezen) deelnemers, uitkeringsgerechtigden en overige belanghebbenden mogen geen gevaar lopen doordat BPS delen van haar taken en werkzaamheden heeft uitbesteed aan derden.

De volgende taken en werkzaamheden worden niet uitbesteed:

- Taken en werkzaamheden van personen die het dagelijks beleid bepalen, waaronder mede wordt verstaan het vaststellen van beleid en het afleggen van verantwoording over dat beleid. Dat betekent dat het bestuur in ieder geval de volgende taken zelf uitvoert:
 - het vaststellen van het beleggingsbeleid, het beleid over informatievoorziening en transparantie, het beleid over de toeslagverlening, uitbestedingsbeleid, het jaarplan met daarin de beleidsvoornemens voor het komende jaar en de daaraan gekoppelde begroting;
 - het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en het vaststellen van het jaarverslag en de jaarverantwoording;
 - het vaststellen van procedures en processen (administratieve organisatiebeschrijving), waaronder de klachtenprocedure;
 - het vaststellen van de omvang van het domein en het vaststellen wie er tot de regelingen mogen toetreden, wie er een eigen regeling krijgen en welke risico's worden gedeeld.

- Taken en werkzaamheden waarvan de uitbesteding de verantwoordelijkheid van BPS voor de organisatie en beheersing van bedrijfsprocessen en het toezicht daarop kan ondermijnen. Voorbeelden hiervan zijn de onafhankelijke interne toetsing bij de uitvoerder en het uitbesteden van de financiële administratie en het opmaken van de jaarrekening aan de controlerende externe accountant van de uitvoerder, dan wel aan het kantoor waarmee de externe accountant is verbonden.
- Indien de uitbesteding een belemmering kan vormen voor een adequaat toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving. Dit betekent bijvoorbeeld dat BPS in beginsel geen dienstverlener buiten de EER inschakelt wanneer de dienstverlening betrekking heeft op het verwerken van persoonsgegevens.
- Het interne toezicht.

4.6 Uitbestedingsbeleid

In dit uitbestedingsbeleid zijn de eisen vastgelegd waaraan het gehele uitbestedingsproces dient te voldoen en de voorwaarden die in een uitbestedingsovereenkomst en dienstverleningsovereenkomst of Service Level Agreement (SLA) moeten worden opgenomen. Het doel van het uitbestedingsbeleid is het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening wanneer daarbij derden worden ingeschakeld, op een zodanige wijze dat de reputatie en de integriteit van BPS gewaarborgd blijven, zie ook hoofdstuk 2.3.

In dit uitbestedingsbeleid is ook de continuïteit en de controle van het gehele uitbestedingsproces opgenomen. Het uitbestedingsbeleid bevat criteria om de prestaties, compliance en het risicomanagement van de uitbestedingsrelaties te monitoren en evalueren.

Het uitbestedingsbeleid is van toepassing op alle uitbestede bedrijfskritische of kernactiviteiten en processen van BPS.

Het uitbestedingsbeleid is van toepassing op alle bestaande en/of nieuwe uitbestedingsovereenkomsten en dienstverleningsovereenkomsten/SLA's gedurende de gehele looptijd van deze overeenkomsten.

Dit beleid maakt onderdeel uit van de interne regelgeving van BPS en is goedgekeurd door het bestuur. Het uitbestedingsbeleid van BPS is in overeenstemming met hetgeen daarover in wet- en regelgeving is vastgelegd. Voorgenomen nieuwe of gewijzigde uitbestedingen komen volgens dit beleid tot stand.

Het bestuur beoordeelt jaarlijks of het uitbestedingsbeleid geactualiseerd moet worden.

4.7 Uitgangspunten uitbestedingsbeleid

BPS hanteert de volgende uitgangspunten:

- Het bestuur van BPS blijft (eind-)verantwoordelijk voor de uitbestede activiteiten.
- Het bestuur van BPS houdt zorgvuldig toezicht op de uitbestede activiteiten.
- Het bestuur van BPS leeft het uitbestedingsbeleid na.
- Het bestuur van BPS selecteert onafhankelijke uitvoerders op basis van kwaliteit, prijs en marktconformiteit.
- Bij de keuze van een uitvoerder wordt waar mogelijk rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen van BPS.
- De uitvoerders worden, waar nodig, vooraf en periodiek getoetst op hun beleid ten aanzien van integriteit, beloning en compliance.
- Het bestuur van BPS is zich bewust van de afhankelijkheid die mogelijk kan ontstaan bij het uitbesteden van activiteiten. Het bestuur monitort de grenzen van de afhankelijkheid en zorgt dat de grenzen gehandhaafd blijven.
- In iedere uitbestedingsovereenkomst dienen afspraken te worden vastgelegd over de wijze waarop de overeenkomst wordt beëindigd, en over de wijze waarop wordt gewaarborgd dat BPS de werkzaamheden na beëindiging van de overeenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere derde kan laten uitvoeren.
- Bij het afscheid van een uitvoerder wordt door het bestuur van BPS een eindgesprek gevoerd.

5 Risico's en beheersmaatregelen

5.1 Risico's

Het bestuur onderkent generieke en specifieke risico's die verband houden met de uitbesteding van het pensioenbeheer (administratie), het vermogensbeheer, het vastgoedbeheer, actuariële en juridische werkzaamheden, controle werkzaamheden.

Daarnaast onderkent het bestuur risico's die samenhangen met de uitbesteding van taken en werkzaamheden door de geselecteerde uitvoerder aan derden (dooruitbesteding).

Bij de uiteindelijke keuze voor een uitbestedingsrelatie laat BPS ook meewegen dat het risicoprofiel van de uitbestedingsrelatie past bij de risicobereidheid van BPS. Daarbij worden adequate voorwaarden bedongen om de bedrijfsvoering door de uitbestedingsrelatie beheerst en integer te houden.

Het bestuur onderkent de volgende generieke en specifieke uitbestedingsrisico's:

Generieke risico's

Continuïteit van de dienstverlening

- De continuïteit van de dienstverlening kan in gevaar komen ingeval de uitvoerder failliet gaat of anderszins zijn bedrijfsvoering dreigt te staken.

Professionaliteit/deskundigheid

- Het risico dat de uitvoerder niet beschikt over de vereiste professionaliteit en deskundigheid waardoor een beheerste en integere bedrijfsvoering in gevaar kan komen.

Gegevens- en informatie

- Het risico dat bij de uitvoerder geen adequate interne procedures zijn geborgd waardoor mogelijk onjuiste gegevens en informatie worden verwerkt. Bijvoorbeeld medewerkers die gegevens en mutaties invoeren in de administratie en tegelijkertijd ook de controle en goedkeuring van deze gegevens en mutaties doen.

Maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid

- Het risico dat het bestuur van BPS onvoldoende waarborgen heeft gekregen over de onafhankelijkheid van de uitvoerder en dat deze het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid van BPS niet uitvoert, waaronder het beloningsbeleid

Wet- en regelgeving

- Het risico dat de uitvoerder niet heeft geborgd dat de uitvoering van de uitbestede taken en werkzaamheden in overeenstemming is met de geldende wet- en regelgeving.
- Het risico dat de spontane meldingsplicht van de accountant en de certificerend actuaris aan de DNB niet wordt nagekomen.

Interne controle en beheersingsmaatregelen

- Het risico dat de uitvoerder niet in staat is DNB en/of AFM de benodigde informatie te verstrekken die deze toezichthouders nodig hebben voor de goede uitvoering van hun taken.

Integriteit

- Het risico van onoorbaar handelen van de uitvoerder waardoor BPS (reputatie)schade kan oplopen.

Beheersbaarheid uitvoeringskosten

- Het risico dat de uitvoeringskosten onbeheersbaar en niet transparant zijn.

Aansprakelijkheid

- Het risico dat de aansprakelijkheid van de uitvoerder gedeeltelijk of volledig is uitgesloten.

- Onvoldoende draagkracht van de uitvoerder om de aansprakelijkheid te kunnen betalen.

Reputatie

- Het risico dat de marktpositie van BPS verslechtert als gevolg van negatieve publiciteit.

Gescheiden administraties en informatieverstrekking

- Het risico dat de uitvoerder de gegevens en bestanden van BPS niet strikt gescheiden houdt van die van andere opdrachtgevers waardoor privacywetgeving kan worden geschonden. Een ander risico is dat de gegevens en bestanden van BPS niet beveiligd zijn door de uitvoerder en dat toegangsrechten of autorisaties niet aan de juiste medewerkers zijn verleend waardoor een beheerste en integere bedrijfsvoering in gevaar kan komen.

Beëindigingsvoorwaarden

- Het risico dat onvoldoende is geborgd dat na het beëindigen van de uitbestedingsovereenkomst BPS de werkzaamheden zelf weer kan uitvoeren of door een derde kan laten uitvoeren.

Dooruitbesteding

- Het risico dat bij dooruitbesteding de wet- en regelgeving en uitbestedingsrichtlijnen van BPS niet worden nageleefd, danwel dat er onvoldoende zicht is op de uitbesteedde processen.

IT

- Het risico dat de beveiligingsmaatregelen niet op orde zijn waardoor het risico ontstaat op misbruik of verlies van data;
- Het risico op gebrek aan beheersbaarheid en het ontstaan van afhankelijkheid vanwege gebrek aan kennis en een bewerkelijke/complexere omgeving;
- Cloud computing risico's

Specifieke risico's

Risico's pensioenadministratie

- Onjuiste berekeningen en niet tijdige aanlevering van de berekeningen.
- Onjuiste pensioenopgaven die niet voldoen aan de wet- en regelgeving.
- Fouten in communicatie aan deelnemer.
- Fouten in het innen en administreren van de premies

Risico's Vermogensbeheer

- Markt-, rente-, inflatie- valuta-, aandelen-, krediet-, tegenpartij-, liquiditeits- en concentratierisico;
- Overige beleggingsrisico's (derivaten en securities lending).
- Het onbeperkt innemen van shortposities bij vastrentende waarden.
- Onduidelijkheid over de juistheid van de performance en inadequate meting van de performance zelf.
- Overschrijding van het mandaat.
- Kwetsbare personele bezetting bij de vermogens- en vastgoedbeheerder;
- Onvoldoende 'countervailing power' van vermogensbeheer en vastgoedbeheer tegen fiduciair management.
- Vermogensbeheerder krijgt mogelijk onvoldoende tegengas vanuit de interne organisatie.

Risico's Vastgoedbeheer

- Ondoorzichtig proces van propositievoorstellen;
- Gebrek aan due diligence op de vastgoedtransacties;
- Relatief weinig expertise op het gebied winkelpanden;
- Ondoorzichtige transactiekosten met als gevolg dat BPS een te hoge transactieprijs betaalt.

Risico's actuariële werkzaamheden

- Onjuiste actuariële berekeningen.
- Onjuistheden en onvolledigheden in het actuariële verslag en de actuariële verklaring.

- Onjuistheden in de rapportages DNB en/of te late aanlevering aan DNB.
- Verzekeringstechnisch (sterfte, arbeidsongeschiktheid, schade, concentratie en correlatie).

Risico's juridische werkzaamheden

- Het risico dat gemaakte afspraken contractueel niet afgedwongen kunnen worden.

5.2 Risicoanalyse

Het bestuur heeft met de missie, visie en strategie van BPS als uitgangspunt een risicoanalyse uitgevoerd op de generieke en specifieke risico's die samenhangen met de uitbesteding van het pensioenbeheer (administratie), het vermogensbeheer, het vastgoedbeheer, actuariële en juridische werkzaamheden en andere uitbesteding die materiële effecten kunnen hebben.

Het bestuur heeft vervolgens een inschatting gemaakt van de kans dat het risico zich voordoet en de impact van het risico op financieel gebied en mogelijk reputatieschade voor BPS. De waarde die hieruit is verkregen, is het bruto risico. Er is nadien per bruto risico gekeken of de beheersmaatregelen afdoende zijn, maar ook of dat aanvullende beheersmaatregelen getroffen dienden te worden. Op basis van de ingeschatte bruto risico's en de daarop afgestemde beheersmaatregelen zijn de netto risico's voor BPS vastgesteld. De uitgevoerde risicoanalyse en de daarop afgestemde beheersmaatregelen zijn opgenomen in een apart 'risicoanalyse document'. In dit document zijn de grootste netto risico's voor BPS in beeld gebracht. Dit document is opgenomen in Bijlage 1.

De risicoanalyse is systematisch. Dit wil zeggen dat zij periodiek wordt herhaald zodat de risicohouding en het zicht op de werking van de beheersmaatregelen actueel blijft. De risicoanalyse vindt in beginsel tweejaarlijks plaats tenzij er aanleiding is om de analyse eerder uit te voeren.

5.3 Beheersmaatregelen

In verband met de geanalyseerde generieke en specifieke risico's heeft het bestuur beheersmaatregelen genomen, waarbij is vastgelegd welke randvoorwaarden essentieel zijn voor een beheerste en integrale uitvoering van de kernactiviteiten van het pensioenfonds.

De procedures en maatregelen ter beheersing van de risico's (bij bestaande en nieuwe uitbesteding) worden (voor zover dit voor de beheersing noodzakelijk is) vastgelegd in de uitbestedingsovereenkomst en de dienstverleningsovereenkomst /SLA en gelden voor de duur van de overeenkomst, maar kunnen bij een onbevredigend resultaat in goed overleg tussentijds worden aangepast. De door BPS getroffen beheersmaatregelen zijn opgenomen in het 'risicoanalyse document'. Voorbeelden zijn het screenen van een relatie, het (doen) uitvoeren van een audit bij de uitbestedingsrelatie en periodieke overlegstructuren.

5.4 Beleidsmatige beheersmaatregelen

Om de missie en visie van BPS te verwezenlijken heeft BPS een strategie ontwikkeld. Die strategie is door middel van beleid opgenomen in de bedrijfsvoering van het fonds. Uitbesteding is geen op zichzelf staand onderdeel van die strategie maar loopt door de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering heen. Er zijn dan ook diverse beleidsstukken en procedures die relevant zijn voor de beheersing van de risico's die verbonden zijn aan uitbesteding.

Bij de ontwikkeling van het beleid en het monitoren van het effect ervan, maakt het bestuur BPS voor een belangrijk deel gebruik van de commissies. Het bestuur kan ook specifieke adviezen inwinnen bij de externe deskundigen.

Zowel de commissies als de externe deskundigen rapporteren aan het bestuur. Op basis van die informatie en analyses (toetsing vooraf) wordt waar nodig actie door het bestuur ondernomen. Een meetbaar effect van een eventuele actie is achteraf zichtbaar in de periodieke rapportages (toetsing achteraf). Alle periodieke rapportages worden, als onderdeel van de informatievoorziening, in de bestuursvergaderingen en de desbetreffende commissies besproken. Hierbij wordt getracht zoveel mogelijk rekening te houden met alle te

onderkennen risico's. De risicoanalyse uitbesteding, de SIRA en het risicomanagementsysteem Cerrix vormen hierbij een bruikbaar kader.

Het bestuur laat zich bij het maken van beleid verder ondersteunen door diverse rapportages die tezamen met het jaarverslag van BPS een totaalbeeld moeten geven van de (financiële) positie en de risico's. De diverse rapportages die onderscheiden kunnen worden, zijn de volgende:

- De jaarlijkse rapportage van de actuaris;
- Het beleggingsplan;
- Een ALM-studie;
- Haalbaarheidstoets;
- De continuïteitsanalyse;
- Een lastenprognose door de actuariële adviseur;
- Periodieke rapportages van de vermogens- en vastgoedbeheerder omtrent de beleggingen;
- Periodieke rapportages van de uitvoerder omtrent de administratie;
- Periodieke rapportages van de uitvoerder omtrent de debiteurenpositie;
- Compliancejaarrapportage;
- De jaarlijkse brieven (managementletters) van de accountant en de actuaris aan het bestuur;
- Een notitie van de actuaris ten behoeve van de premievaststelling voor het komende boekjaar.

6.0 Keuze uitbestedingsrelaties

6.1 Keuzeproces

Het bestuur stelt eerst naar aanleiding van de risicoanalyse vast dat het voor BPS opportuun is om bepaalde activiteiten uit te besteden. Vervolgens selecteert het bestuur een uitbestedingsrelatie die voldoet aan de in het uitbestedingsbeleid gestelde randvoorwaarden. Om een evenwichtige keuze te kunnen maken volgt het bestuur een geformaliseerd en gestructureerd keuzeproces met daarin duidelijke processtappen en een besluitvormingsproces dat leidt tot duidelijke mandaten en richtlijnen voor de uitbestedingsrelatie met het bestuur als eindverantwoordelijke.

6.2 Keuzeproces uitbesteding

Het bestuur waarborgt een effectief proces bij de selectie van een uitvoerende organisatie. Dit keuzeproces omvat de volgende stappen:

- a) Risicoanalyse: hiermee wordt de hoogte van het risico van de uitbesteding bepaald. In de analyse worden o.a. de volgende vragen beantwoord:
 - Welke activiteit of welk proces wordt uitbesteed?
 - Betreft het een bedrijfskritische activiteit/kernactiviteit?
 - Wat is de (financiële) omvang van het contract?
 - Wat is de uitkomst van een kosten/baten-analyse? Welke winst kan worden behaald?
 - Wat is de afhankelijkheid van de uitbestedingsrelatie?
 - Beschikt BPS over voldoende kennis om de uitbestedingsrelatie goed aan te kunnen sturen?
 - Welk zicht is er op de financiële/operationele en reputatiegerelateerde risico's bij uitbesteding?
- b) Opstellen selectiecriteria: indien op basis van de risicoanalyse onder a) besloten wordt tot uitbesteding, worden er criteria opgesteld waaraan de kandidaat-organisatie dient te voldoen. Generieke selectiecriteria zijn opgenomen in dit uitbestedingsbeleid.
- c) Longlist: op basis van de selectiecriteria wordt een lijst opgesteld van kandidaten die op hoofdlijnen voldoen aan de criteria en die geïnteresseerd zijn om een uitbestedingsrelatie met BPS aan te gaan.
- d) RFI (request for information): kandidaten op de longlist wordt gevraagd informatie aan te leveren op basis van een voorgeschreven vragenlijst op template met selectiecriteria.
- e) Shortlist: aan de hand een analyse van de aangeleverde informatie wordt de longlist teruggebracht tot een shortlist van geschikte kandidaten.
- f) RFP (request for proposal): na een gedegen beoordelings- en screeningsprocedure, waarvan de beoordeling van referenties, een site visit en een due diligence onderzoek onderdeel zijn, mogen geschikte kandidaten een aanbod uitbrengen.
- g) Selectiebesluit: deze stap gaat samen met voorgaand onderdeel uit het selectieproces en resulteert in twee of drie geschikte kandidaten met wie de contractonderhandelingen worden gestart. De vastlegging van de besluitvorming en onderbouwing binnen het selectieproces is essentieel, zodat het bestuur verantwoording kan afleggen over de gemaakte keuzes. Vooraf zal het bestuur expliciet besluiten of voldoende (juridische) deskundigheid aanwezig is, of dat externe advisering ingehuurd moet worden.
- h) Opstellen overeenkomst tot uitbesteding en dienstverleningsovereenkomst/SLA.

6.3 Generieke selectiecriteria

Het bestuur heeft generieke selectiecriteria opgesteld waaraan alle geselecteerde uitbestedingsrelaties moeten voldoen. De kandidaat-organisatie voldoet in ieder geval aan de volgende eisen:

- a) De organisatie is aantoonbaar financieel gezond;
- b) De organisatie staat te goeder naam en faam bekend. Informatie hierover wordt verkregen uit publieke bronnen, navraag in het netwerk en kennis over de sleutelfiguren binnen de organisatie;
- c) De organisatie beschikt over de vereiste operationele en technische vaardigheden, kwaliteitsnormen en competentie.
- d) De organisatie waarborgt continuïteit van dienstverlening;
- e) De organisatie beschikt over een ISAE 3402 verklaring type II of een gelijkwaardige certificering of een gelijkwaardige zekerheid. Deze dient van toepassing te zijn op de uitbestede processen;

- f) De organisatie beschikt over de benodigde vergunningen;
- g) De organisatie voldoet aan de algemene kwaliteitsnormen geldend voor de specifieke beroepsgroep;
- h) De verplichting voor de organisatie om BPS in staat te stellen blijvend te voldoen aan het bij of krachtens wet- en regelgeving bepaalde;
- i) Op verzoek van de toezichthouder(s) van BPS moeten relevante gegevens ter beschikking worden gesteld aan deze toezichthouder(s) en informeert de organisatie het bestuur van BPS hierover;
- j) De mogelijkheid voor de toezichthouder(s) en/of BPS om onderzoek ter plaatse te doen of te laten doen bij de organisatie;
- k) De organisatie beschikt over een gedragscode of andere adequate eigen integriteitregeling die tenminste gelijkwaardig is aan die van BPS.

Van bovenstaande generieke selectiecriteria kan bij uitzondering gemotiveerd worden afgeweken, mits het uitbestedingsrisico binnen de risicohouding van BPS blijft, dit ter beoordeling aan het bestuur.

6.4 Belangenverstremming

Bij besluitvorming omtrent uitbesteding wordt de gedragscode in acht genomen met betrekking tot het melden van een (potentieel) belangenconflict en de betrokkenheid van belanghebbende partijen. Hiermee wordt voorkomen dat een besluit wordt genomen op basis van andere belangen dan die van BPS, of dat de schijn hiervan wordt gewekt.

Op het moment dat tijdens het keuzeprocés de shortlist bekend is (stap e in het keuzeprocés), inventariseert de compliance officer de mogelijke belangenconflicten ten aanzien van de organisaties die op de shortlist staan. Deze uitvraag verstuurt de compliance officer naar de volgende personen:

- a. Bestuur;
- b. (Door het bestuur aangewezen) medebeleidsbepalers;
- c. Externe commissieleden van BPS die voor het selectietraject relevant zijn.

De compliance officer beoordeelt de resultaten van de uitvraag naar mogelijke belangenconflicten en rapporteert deze aan de verantwoordelijken van het selectietraject. De compliance officer geeft hierbij een advies.

De door de compliance officer gerapporteerde resultaten van de uitvraag naar mogelijke belangenconflicten worden door de verantwoordelijken voor het selectietraject meegenomen in de afweging voor welke uitbestedingsrelatie gekozen gaat worden.

Hierbij zijn drie mogelijkheden:

- a. Ingeval er geen belangenconflicten zijn, kan de kandidaat organisatie geselecteerd worden;
- b. Indien er wel (beperkte) belangenconflicten zijn geïdentificeerd, maar er kunnen voldoende beheersmaatregelen getroffen worden om de daarmee gemoeide risico's te beperken. Bijvoorbeeld door beëindigen van een nevenactiviteit, het van de hand doen van een financieel belang, of door af te zien van het uitoefenen van stemrecht;
- c. Ingeval er wel belangenconflicten zijn waarvan het risico niet (voldoende) beperkt kan worden via beheersmaatregelen wordt de kandidaat organisatie niet geselecteerd.

Als een of meerdere van de aangeschreven verbonden personen niet (tijdig) reageert op de uitvraag naar mogelijke belangenconflicten bepalen de verantwoordelijken van het selectietraject samen met de compliance officer de impact van het uitblijven van de reactie(s) op de besluitvorming.

- Indien voldoende beargumenteerd kan worden dat er weinig risico bestaat, dan leggen de verantwoordelijken voor het selectietraject dit vast in de documentatie van het selectietraject en gaat het keuzeprocés verder.
- Indien het niet voldoende duidelijk is wat de impact is, besluit het bestuur hoe hiermee omgegaan moet worden. Het bestuur legt zijn genomen besluit vast in de documentatie van het selectietraject en gaat het keuzeprocés verder.

6.5 Keuzeproces uitvoerder pensioenadministratie

Bij het selecteren van een uitvoerder van de pensioenadministratie volgt BPS het keuzeproces zoals beschreven in paragraaf 6.2.

Het bestuursbureau coördineert namens het bestuur het gehele keuzeproces. Bij eventuele onzekerheden/geconstateerde risico's kan ook een second opinion of eindadvies aan een externe partij gevraagd worden. Deze partij moet onafhankelijk zijn en mag geen enkel belang bij welke uitkomst dan ook hebben.

Bij het selecteren van een uitvoerder van de pensioenadministratie hanteert BPS de generieke criteria zoals beschreven in paragraaf 6.3. Daarnaast heeft het bestuur aanvullend op de generieke selectiecriteria specifieke selectiecriteria geformuleerd waaraan de uitvoerder van de pensioenadministratie dient te voldoen. Deze specifieke selectiecriteria zijn:

- 1) BPS toetst of een nieuwe pensioenuitvoerder in staat is de huidige pensioenregeling van BPS conform reglementen en statuten uit te voeren;
- 2) De pensioenuitvoerder moet een ISAE 3402 rapport (type II) kunnen overleggen en beschikt bij voorkeur over een ISO 27001 certificering ten aanzien van informatiebeveiliging;
- 3) Transparante tarieven. Dat betekent sobere tarieven met opslagen in plaats van onduidelijke all in-tarieven. Als deze transparantie er is, kan eerder uitgegaan worden van indexatie van tarieven;
- 4) BPS geeft de voorkeur aan een uitbestedingsovereenkomst voor bepaalde duur met een looptijd van drie jaar. Dit is het uitgangspunt bij de onderhandelingen. In het allerlaatste stadium van de eindfase kan deze duur nog uitgebreid worden met bijvoorbeeld 2 x 1 jaar, er van uitgaande dat dit schappelijkere tarieven oplevert. Daarnaast moet de mogelijkheid er zijn voor tussentijdse opzegging, bijvoorbeeld bij: wanprestatie, verandering eigenaarschap uitvoerder, grote reorganisaties;
- 5) Een voldoende dekkende aansprakelijkheidsverzekering. Inzage polis door BPS is vereist;
- 6) BPS vindt het van belang dat de uitvoerder gebruik maakt van een up to date pensioenadministratiesysteem. De bestanden en gegevens van BPS moeten afgezonderd en afgescheiden worden gevoerd;
- 7) De garantie dat het systeem ook ruimte biedt voor toekomstige ontwikkelingen. Bijvoorbeeld: is het systeem ingericht op veranderingen in de pensioenregeling.
- 8) Het bewaar- en archiefbeleid is op een goede manier ingeregeld en sluit aan op het bewaarbeleid van BPS;
- 9) BPS is eigenaar van de gegevens/bestanden inzake de pensioenregeling. De uitvoerder moet de huisstijl van BPS gebruiken en ook deze is eigendom van BPS. Alle speciaal voor BPS ontwikkelde producten zijn eigendom van BPS;
- 10) BPS hecht eraan dat de uitvoerder dedicated medewerkers inzet op de uitvoering van de pensioenregeling van BPS;
- 11) Informatie is (op verzoek) eenvoudig toegankelijk voor BPS en er wordt voldoende zekerheid gegeven over de tijdigheid van informatieverstrekking;
- 12) De uitvoerder moet in staat zijn te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en aan de eisen die BPS stelt op het gebied van risicomanagement, bijvoorbeeld via rapportages en audits.
- 13) Ingeval de pensioenuitvoerder derden (onderaannemers) inschakelt bij de invulling van de uitbestedingsovereenkomst dient het duidelijk te zijn aan wie wordt uitbesteed en worden dezelfde eisen gesteld zoals die voor de pensioenuitvoerder gelden;
- 14) De pensioenuitvoerder moet juist en tijdig kunnen factureren, waarbij ook het gehele debiteurenbeleid en incasso/excasso wordt betrokken;
- 15) BPS maakt in beginsel gebruik van de communicatiemiddelen en -diensten van de pensioenuitvoerder, waarbij vooraf een benchmark wordt uitgevoerd op kosten en diensten;
- 16) BPS laat vooraf een benchmark uitvoeren voor de kosten van het totale pensioenbeheer en additioneel nog kosten voor projecten (o.a. afkoop, communicatie).

Bij de totstandkoming van de uitbestedingsovereenkomst laat BPS de overeenkomst, en in het bijzonder de exitbepalingen door externe deskundigen toetsen op redelijkheid, billijkheid en volledigheid. Hiermee wordt voorkomen dat er risico's ontstaan voor het pensioenfonds bij overgang naar een andere uitvoerder.

6.6 Keuzeproces vermogens- en vastgoedbeheerder

Bij het selecteren van een vermogens- en vastgoedbeheerder volgt BPS eveneens het keuzeproces zoals beschreven in paragraaf 6.2. De custodian wordt betrokken in het keuzeproces van de vermogens- en vastgoedbeheerder.

Het bestuursbureau coördineert namens het bestuur de technische oriëntatie. Dit proces wordt verder ondersteund door externe adviseurs die aantoonbaar geen enkel belang hebben bij welke uitkomst dan ook. Er worden vermogens- en vastgoedbeheerders in kaart gebracht die in aanmerking komen voor het mandaat. Op basis van criteria als organisatie, beleggingsproces, samenstelling en ervaring van het beleggingsteam, performance, kosten en dienstverlening wordt uiteindelijk de meest geschikte vermogens- en vastgoedbeheerder gekozen.

Bij het selecteren van een vermogens- en vastgoedbeheerder hanteert BPS de generieke criteria zoals beschreven in paragraaf 6.3. Daarnaast heeft het bestuur aanvullend specifieke selectiecriteria geformuleerd waaraan de vermogens- en vastgoedbeheerder dient te voldoen. Deze specifieke selectiecriteria zijn:

- a) BPS geeft de voorkeur eraan om al het vermogens- en vastgoedbeheer bij één beheerder onder te brengen. Het beheer dient transparant en eenvoudig te blijven, waarbij derivaten alleen worden ingezet wanneer niet anders mogelijk en/of noodzakelijk is ter afdekking van risico's. Opdelen van het mandaat verdient geen voorkeur. Het bestuur hecht aan een integraal beheer;
- b) De vermogens- en vastgoedbeheerder dient ook alle vermogensbeheertaken, eventueel middels onderaanbesteding, te kunnen uitvoeren, inclusief back- en midoffice taken;
- c) BPS wil de flexibiliteit om tussentijds aanpassingen te kunnen verrichten zonder concessies te doen aan governance en risicomangement (weging van assetcategorieën en benchmarkrestricties);
- d) BPS kiest voor (een beperkte mate van) actief beheer en huisproducten van een vermogens- en vastgoedbeheerder met een goede prijs/kwaliteitverhouding;
- e) Overkoepelende strategische advisering moet integraal onderdeel uitmaken van een vermogensbeheerconcept;
- f) De vermogens- en vastgoedbeheerder dient goed op de hoogte te zijn van het Nederlandse pensioensysteem en de wereld van sociale partners en richt zich op Nederlandse pensioenfondsen als klant.
- g) Maatschappelijk verantwoord beleggen en duurzaamheid moet aantoonbaar en concreet onderdeel uitmaken van het vermogensbeheerconcept;
- h) De omvang van de te beleggen portefeuille moet geen belemmering vormen voor de mate waarin BPS inspraak heeft in de te volgen vermogensbeheerstrategie;
- i) De vermogens- en vastgoedbeheerder dient betrouwbaar te zijn en een verdienmodel te hebben dat niet op gespannen voet staat met de belangen van haar opdrachtgevers;
- j) De vermogens- en vastgoedbeheerder dient een beloningsbeleid te hebben dat past in het huidige tijdsgewricht met aandacht voor de negatieve neveneffecten van overmatige beloning en te veel afhankelijkheid van korte termijn gedreven variabele beloning. Transparantie inzake de variabele beloningsvoorwaarden (en het totale verdienmodel van de vermogensbeheerder) is vereist;
- k) De vermogens- en vastgoedbeheerder dient discretionair beheer uit te kunnen voeren;
- l) In alle uitingen (zowel mondeling als schriftelijk) moet zijn terug te zien dat het belegde vermogen van BPS is en niet van de vermogens- en vastgoedbeheerder;
- m) Bij voorkeur geen beheerder die sterk gericht is op grote pensioenfondsen, in verband met maatwerk voor BPS;
- n) Bij voorkeur geen kleine organisatie voor het totale proces want die kan waarschijnlijk niet alle facetten van het beleggingsproces (tegen een aanvaardbare prijs) bieden.

BPS volgt tevens een eigen managersselectieproces voor de selectie, de monitoring en de beoordeling van externe fondsmanagers. Dit proces is opgenomen in bijlage 2.

6.7 Keuzeproces externe deskundigen

Bij het selecteren van een externe deskundige voor een werkzaamheid die valt onder uitbesteding volgt BPS het keuzeproces zoals beschreven in paragraaf 6.2. Bij het selecteren van externe deskundigen hanteert het pensioenfonds de generieke selectiecriteria zoals beschreven in paragraaf 6.3

Het bestuursbureau coördineert namens het bestuur het gehele keuzetraject. Bij eventuele onzekerheden kan ook voor een second opinion of eindadvies aan een externe partij gevraagd worden. Die partij moet onafhankelijk zijn en mag geen enkel belang bij de uitkomst hebben.

6.8 Inschakelen van derden en dooruitbesteding

Indien de uitbestedingsrelatie voornemens is (een deel van) de taken en werkzaamheden door- of onder uit te besteden, zal de uitbestedingsrelatie dit van tevoren schriftelijk melden aan BPS. Gelet op het feit dat BPS verantwoordelijk is voor de gehele keten van uitbesteding, dient zij een beoordeling van de gewenste onderuitbesteding te geven alvorens tot onderuitbesteding kan worden overgegaan. Dit biedt BPS de mogelijkheid om de impact te analyseren die een dergelijke dooruitbesteding heeft op haar beheersomgeving. BPS neemt binnen redelijke termijn een besluit over de onderuitbesteding en zal haar toestemming niet op onredelijke gronden onthouden.

Indien aan derden wordt uitbesteed zal de uitbestedingsrelatie waarborgen dat BPS haar eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering kan blijven dragen en dat de afspraken tussen de uitbestedingsrelatie en derden schriftelijk worden vastgelegd. Ook dient gewaarborgd te worden dat de toezichthouder toezicht kan uitoefenen op de uitbestede taken en werkzaamheden.

De derden moeten voldoen aan vergelijkbare eisen en voorwaarden als BPS aan de uitbestedingsrelatie heeft gesteld. De uitbestedingsrelatie dient bij de uitvoering van de overeenkomst er voor te zorgen dat alle relevante wet- en regelgeving, daaronder begrepen de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Pensioenwet worden nageleefd. Ook dient de derde, indien de werkzaamheden die worden dooruitbesteed daar baat bij hebben, een integriteitsbeleid, een incidentenbeleid en een beloningsbeleid te hebben dat gelijkwaardig is aan dat van BPS.

7.0 Overeenkomsten

Het bestuur is zich ervan bewust dat zij de verantwoordelijkheid heeft om na te gaan of de uitbestedingsovereenkomst en dienstverleningsovereenkomst/SLA die met de uitbestedingsrelatie wordt aangegaan in lijn zijn met de geformuleerde beleidsuitgangspunten en de vastgestelde criteria voor uitbesteding van de activiteiten van BPS.

In de uitbestedingsovereenkomst zijn de afspraken tussen BPS en de uitbestedingsrelatie vastgelegd voor de borging van een beheerste en integrale bedrijfsvoering door de uitbestedingsrelatie en eventueel derden. Het bestuur heeft helder en duidelijk vastgelegd wat de opdracht is aan de uitvoerder en de taken en werkzaamheden die uitbesteed worden aan de uitvoerder. Dit om te allen tijde 'in control' te zijn. De onderwerpen die in ieder geval in de uitbestedingsovereenkomst worden vastgelegd zijn:

- 1) De verantwoordelijkheid van BPS voor de uitbestede processen is aantoonbaar aanwezig in de overeenkomst;
- 2) Een heldere omschrijving van de aard en omvang van de uitbestede werkzaamheden alsmede de grenzen;
- 3) Een duidelijke en expliciete taak- en rolverdeling tussen BPS en de uitbestedingsrelatie, inclusief een beschrijving van de rechten en plichten over en weer;
- 4) Eisen ten aanzien van financiële stabiliteit, solvabiliteit, certificering, risicomanagement, incidentmanagement zijn uitgewerkt in de overeenkomst, waaronder ook afspraken over rapportage, monitoring en controle;
- 5) Een standaardbepaling waaruit blijkt dat de uitbestedingsrelatie zijn medewerkers verplicht in te stemmen om te handelen overeenkomstig alle geschreven compliance procedures en andere wettelijke vereisten en hen daarmee de naleving van dergelijke verplichtingen afdwingt;
- 6) De verplichting voor de uitbestedingsrelatie om informatie waar de toezichthouder ter uitvoering van zijn wettelijke taak om vraagt rechtstreeks aan de toezichthouder ter beschikking te stellen;
- 7) De mogelijkheid voor de toezichthouder om onderzoek ter plaatse te doen of te laten doen bij de uitbestedingsrelatie;
- 8) Right tot audit voor BPS zelf;
- 9) De mogelijkheid voor BPS om te allen tijde wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop de uitvoering door de uitbestedingsrelatie geschiedt;
- 10) De verplichting voor de uitbestedingsrelatie om BPS in staat te stellen blijvend te voldoen aan het bij of krachtens van toepassing zijnde wet- en regelgeving bepaalde;
- 11) Een bepaling waarin is vastgelegd dat de uitbestedingsrelatie de activiteiten niet aan een derde mag uitbesteden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van BPS;
- 12) De wijze waarop de overeenkomst wordt beëindigd en de wijze waarop wordt gewaarborgd dat BPS de werkzaamheden na beëindiging van de overeenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere derde partij kan laten uitvoeren;
- 13) Afspraken met betrekking tot periodieke evaluatie, herziening en escalatie;
- 14) Afspraken met betrekking tot aansprakelijkheid;
- 15) Het eigendom van vermogen, gelden, gegevens en systemen is vastgelegd
- 16) Overzicht van de kosten van de uitbesteding;
- 17) Afspraken over meerwerk en eenmalige werkzaamheden en de vergoeding daarvan;
- 18) Consequenties van niet-nakoming van de overeenkomst door de uitbestedingsrelatie;
- 19) De overeenkomst heeft een duidelijke geldigheidsduur;
- 20) Rechtskeuze en forumkeuze zijn vastgelegd.

In de dienstverleningsovereenkomst zijn de detailwerkafspraken tussen BPS en de uitbestedingsrelatie vastgelegd. De uitgangspunten zoals opgenomen in hoofdstuk 3.3 van de checklist uitbesteding door pensioenfonds uit de "Guidance: uitbesteding door pensioenfonds" van DNB, worden meegenomen bij het opstellen van een SLA. Dit betekent dat er met name aandacht is voor het formuleren van goede KPI's en KRI's waarmee het prestatie management van de uitbesteding wordt ingericht.

8.0 Governance

Governance van de uitbestedingsrelatie houdt in dat er een heldere, werkbare zeggenschapstructuur is vanuit het fonds. BPS geeft inhoud aan de governance door enerzijds intern de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot uitbesteding goed te formaliseren en anderzijds duidelijke richtlijnen en mandaten af te spreken met de uitbestedingsrelaties ten aanzien van de uitbestede werkzaamheden.

Het organogram in hoofdstuk 3 laat de interne governance met betrekking tot uitbesteding zien. In de functiebeschrijvingen is aangegeven welke taken en competenties er aan de functie verbonden zijn die betrekking hebben op uitbesteding.

Om de countervailing power van het bestuur te waarborgen wordt er periodiek aandacht besteed aan de deskundigheid van het bestuur op het gebied van uitbesteding. In het deskundigheids- en geschikheidsplan is de kennis van basisbegrippen en inherente uitbestedingsrisico's opgenomen. Dit geldt voor alle bestuursleden en de leden van de raad van toezicht. Ook wordt er periodiek een externe deskundige uitgenodigd bij een bestuursvergadering om de kennis van het bestuur over onderdelen van het uitbestedingsproces te verbreden en/of te verdiepen. Dit kan zijn op het gebied van risicomanagement, bijvoorbeeld door een integrale bespreking van de risicoanalyse uitbesteding en het risicomanagementsysteem Cerrix. Ook kan het zijn dat een specialist op het gebied van vermogensbeheer of pensioenadministratie wordt uitgenodigd die in kan zoomen op de kwetsbaarheden in het uitbestedingsproces, bijvoorbeeld aan de hand van periodieke rapportages of een audit.

Aandacht voor de deskundigheid op het gebied van uitbesteding stelt het bestuur in staat kritisch naar de uitbestede processen te kijken en de hiërarchische positie richting de uitbestedingsrelatie te handhaven.

De risicocommissie en de raad van toezicht nemen een actieve houding aan richting het bestuur als het om uitbesteding gaat. Dit betekent dat zij aantoonbaar aandacht besteden aan het onderwerp in de vergaderplanning en het bestuur periodiek bevragen om de ontwikkelingen en de besluitvorming ten aanzien van uitbesteding en de contacten met de uitbestedingsrelaties.

8.1 Scheiding van functies

Bij iedere uitbesteding is het uitgangspunt dat taken en werkzaamheden op het gebied van strategische advisering, uitvoering, monitoring en controle bij verschillende, onafhankelijk van elkaar opererende professionele partijen neergelegd worden. Dit in het kader van scheiding van functies.

BPS kent geen aandeelhouderschap van de pensioenuitvoeringorganisatie (PUO). Evenmin neemt zij deel aan het bestuur of de directie van de PUO. Een zuivere uitbestedingsrelatie is het uitgangspunt. Dit is ook de situatie met betrekking tot het bestuursbureau. BPS kiest voor een bestuursbureau onafhankelijk van het fonds, de PUO of een andere zakelijke relatie van het fonds.

Het bestuur waarborgt bij opdrachtverstrekking de onafhankelijke positie van de accountant. De accountant mag bij de verstrekking van een opdracht niet in de positie gebracht worden waardoor hij (in de nabije toekomst) zijn eigen werk controleert.

Bij opdrachtverstrekking ten aanzien van de waarmerkend actuaris, waarborgt het bestuur zijn onafhankelijke positie. De waarmerkend actuaris mag geen andere werkzaamheden verrichten voor BPS dan het waarmerken van de actuariële staten, waaronder het actuariële verslag.

8.2 Integriteitsbeleid

In de uitbestedingsovereenkomst en de dienstverleningsovereenkomst die wordt aangegaan met de uitbestedingsrelatie worden nadrukkelijk afspraken gemaakt met betrekking tot integriteit. BPS stelt zich op de hoogte van het integriteitsbeleid van de uitbestedingsrelatie. Dit beleid dient minimaal dezelfde waarborgen te bieden ten aanzien van integriteit als de bescherming die het integriteitsbeleid van BPS zelf biedt.

Daarnaast dienen incidenten die relevant zijn voor BPS te worden gemeld aan BPS. Jaarlijks geven de uitbestedingsrelaties aan hoe het integriteitsbeleid in hun organisatie is nageleefd en de bijzonderheden die relevant zijn voor BPS, bijvoorbeeld door middel van een complianceverklaring.

8.3 Beloningsbeleid

BPS beschikt over een beheerst beloningsbeleid. Dit is voor bestuurders en de fondsorganen van BPS vastgelegd in de 'Regeling vacatievergoeding'. In deze regeling is beschreven hoe de vergoeding voor het bestuur, de raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan is vormgegeven en welke uitgangspunten hierbij worden gehanteerd.

Met betrekking tot uitbesteding heeft BPS eveneens een beloningsbeleid ontwikkeld. Enerzijds verwacht zij van de uitbestedingsrelaties dat zij een eigen beloningsbeleid hanteren dat niet aanmoedigt tot voor BPS onaanvaardbare risico's. Daartoe doet BPS onderzoek naar het beloningsbeleid van de uitbestedingsrelatie bij de uitvraag en de contractonderhandelingen binnen het selectieproces.

Anderzijds zorgt BPS ervoor dat de afspraken die zij zelf maakt met de uitbestedingsrelatie inzake beloning, stroken met de bedrijfsstrategie en belangen van het fonds. Beloningscomponenten of -structuren die kunnen bijdragen tot het nemen van te veel risico dienen vermeden te worden. De volgende criteria worden meegenomen bij het vormgeven van de vergoedingen:

- Kan de uitbestedingsrelatie door haar werkzaamheden het risicoprofiel van BPS materieel beïnvloeden?
- De vergoeding moet passen bij de aard en omvang van de opdracht en de geleverde dienst en dienen aan te sluiten bij wat voor een bepaalde categorie werkzaamheden in de pensioensector als passend wordt beschouwd;
- De vergoeding- en kostenstructuur van de uitbestedingsrelatie dient voor BPS transparant en controleerbaar te zijn;
- De afspraken omtrent beloning worden contractueel vastgelegd;
- De beloning dient gekoppeld te worden aan vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare prestatiecriteria die het belang van BPS weerspiegelen;
- Het beoordelen van de mate waarin de afspraken inzake beloning passen bij de kwaliteit van de uitvoering en het beloningsbeleid van BPS maakt onderdeel uit van de periodieke evaluatie.

9.0 Monitoring uitbestedingsrelaties

Naast een zorgvuldige selectie van de uitbestedingsrelatie, die voldoet aan de voorwaarden zoals door het bestuur zijn vastgesteld, controleert het bestuur het uitbestedingsproces gedurende de periode van uitbesteding, zodat de kwaliteit en continuïteit zijn gewaarborgd. Gedurende de periode van uitbesteding draagt BPS zorg voor de instandhouding en naleving van afdoende controlemechanismen om de uitbestedingsrisico's te beheersen.

De uitbestedingsrisico's worden periodiek gemonitord met behulp van het risicomanagementsysteem Cerrix, waarin nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan de risico's en prestaties van de uitbestedingsrelaties van BPS.

Waarborging van het monitoringsproces vindt plaats door het gelijktijdig met het afsluiten van de uitbestedingsovereenkomst, een dienstverleningsovereenkomst/SLA op te stellen met de uitbestedingsrelatie, waarin specifieke taken en werkzaamheden, bemensing, op te leveren diensten, producten, kwaliteits- en serviceniveau, tijdsafspraken en eventueel boetebedingen zijn beschreven.

9.1 Rapportages

Het bestuur houdt de regie over de uitbestedingsrelaties en kan de taken en werkzaamheden op adequate wijze beoordelen en kan indien noodzakelijk tijdig bijsturen. Dit gebeurt primair aan de hand van periodieke rapportages.

De diverse rapportages die onderscheiden kunnen worden, zijn de volgende.

1. De jaarlijkse rapportage van de actuaris omtrent (het verloop van) de technische voorziening en de haalbaarheidstoets volgens het Nieuw Financieel Toetsingskader (hierna: nFTK).
2. Een lastenprognose door de actuariael adviseur.
3. Periodieke rapportages van de vermogens- en vastgoedbeheerder omtrent de beleggingen.
4. Periodieke rapportages van de uitvoerder van de pensioenadministratie omtrent de administratie.
5. Periodieke rapportages van de uitvoerder van de pensioenadministratie omtrent de debiteurenpositie.
6. De jaarlijkse brieven (managementletters) van de accountant en de actuaris aan het bestuur.
7. Niet financiële risico-rapportages, klachten- en incidentenrapportages.

De rapportages worden besproken in de desbetreffende commissies en, voorzien van commentaar, besproken in de daaropvolgende bestuursvergadering. Indien aanleiding hiervoor is, wordt aanvullende informatie opgevraagd bij de uitbestedingsrelatie om de werkzaamheden te kunnen beoordelen.

Op grond van de rapportages beoordeelt het bestuur of de kwaliteit van de uitvoering aan de daaraan gestelde eisen voldoet en of BPS in voldoende mate "in control" is. Het bestuur kan besluiten om controles bij de uitbestedingsrelaties te laten uitvoeren.

9.2 Overige assurance

Naast het periodiek beoordelen en analyseren van de aangeleverde rapportages zijn de volgende maatregelen genomen om de werkzaamheden van de uitbestedingsrelatie te monitoren:

- Het periodiek laten uitvoeren van eigen audits ten aanzien van kritieke processen of risico's bij de uitbestedingsrelatie. Indien de bevindingen daar aanleiding toe geven worden vervolgacties genomen;
- Het verkrijgen van een ISAE 3402 Type II verklaring van de PUO;
- Het aantoonbaar nagaan van BPS of alle kritische bedrijfsprocessen zijn opgenomen in de scope van de ISAE verklaring;
- Het verkrijgen van een verklaring van een onafhankelijke accountant over de volledigheid, juistheid en betrouwbaarheid van de rapportages die worden aangeleverd;
- Een periodieke site visit bij de uitbestedingsrelatie;

- Het periodiek uitnodigen van de uitbestedingsrelatie bij een commissie- of bestuursvergadering om een toelichting op een rapportage of de stand van zaken met betrekking tot de uitbesteedde werkzaamheden te geven;

10.0 Evaluatie uitbestedingsrelaties

Het bestuur heeft als onderdeel van zijn regierol een evaluatiecyclus met de uitbestedingsrelaties over de uitvoering van de uitbestedingsovereenkomst en dienstverleningsovereenkomst/SLA.

Om de uitbestedingsrelatie te kunnen beoordelen beschikt het bestuur over beoordelingscriteria. In de evaluatie wordt nagegaan of de uitbestedingsrelatie nog wel voldoet aan de eisen van BPS, bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van BPS, maar ook of de uitbestedingsrelatie bijdraagt aan een optimale beheerste en integrale bedrijfsvoering van BPS.

Er worden vervolgacties genomen ingeval de bevindingen hiervoor aanleiding geven of er vindt bijstelling plaats van de dienstverlening. Beëindigen van de relatie is ook een mogelijke uitkomst van de evaluatie. BPS draagt er zorg voor dat de contractuele afspraken met de uitbestedingsrelatie ruimte bieden voor het bijstellen of beëindigen van de dienstverlening naar aanleiding van de evaluatie.

De evaluatie van de uitbestedingsrelatie vindt jaarlijks plaats.

10.1 Evaluatiecriteria

Kern van de evaluatie is een beoordeling van de afspraken die zijn gemaakt en uitgewerkt in de overeenkomst en SLA met de uitbestedingsrelatie. De volgende algemene beoordelingscriteria worden meegenomen in de evaluatie:

1. Organisatie:
 - financiële situatie bij het bedrijf en eventuele groepsconcern;
 - commitment van de organisatie/strategie m.b.t. dienstverlening aan pensioenfonds;
 - stabiliteit en omvang van het klantenbestand;
 - claims, procedures, externe onderzoeken;
 - personeelsbeleid;
 - inzage beloningsbeleid;
 - IT infrastructuur;
 - adviesrol;
2. SLA afspraken:
 - performance mbt de specifieke dienstverlening (vastgoed, beleggingen, pensioen uitvoering);
 - vergoedingen;
 - dekking overeenkomst;
 - aansprakelijkheid;
 - duurzaamheid
3. Risicomanagement
4. Rapportages
5. Accountmanagement:
 - informatievoorziening;
 - oplevering stukken;
 - klachten/incidenten;
 - toegankelijkheid.

10.2 Evaluatieproces

Het evalueren van de dienstverlening van de uitbestedingsrelatie vindt plaats volgens een vaste procedure. Het bestuur van BPS bereid het evaluatiegesprek met de uitbestedingsrelatie voor aan de hand van onderstaande vragen:

- Zijn de afspraken en verbeteringen naar aanleiding van het vorige evaluatiegesprek nagekomen?
- In welke mate voldoet de dienstverlener aan het verwachtingspatroon, gesplitst naar aandachtsgebieden?
- Hoe verloopt de samenwerking op verschillende niveaus en tussen betrokken personen?
- Hoe is de kwaliteit van de aansturing en waar kan deze worden verbeterd?

- Hoe positioneert de dienstverlener zich in de uitvoering van haar taken kwalitatief ten opzichte van haar concurrenten in de markt?
- Hoe verhouden de kosten van de dienstverlening zich tot die van haar concurrenten?
- Waar zijn we tevreden over en wat zijn de verbeterpunten?

Tijdens deze voorbereidende vergadering wordt een delegatie vanuit het bestuur geformeerd die het evaluatiegesprek met de uitbestedingsrelatie zal voeren.

Het evaluatiegesprek vindt plaats aan de hand van een vaststaande agenda. De agenda wordt gedeeld met de uitbestedingsrelatie en ziet er als volgt uit:

- Opening
- Vaststellen agenda
- Terugblikken, evaluatie dienstverlening afgelopen periode:
 - a) rapportages;
 - b) klachten en incidenten;
 - c) projecten;
 - d) samenwerking verschillende afdelingen;
 - e) nakoming afspraken vorige evaluatiegesprek.
- Vooruitblikken:
 - a) verwachtingen komende periode;
 - b) aandachtspunten;
 - c) aanvullende afspraken en/of beheersmaatregelen.
- Inplannen (tussentijds) volgend evaluatiegesprek.
- Conclusie en sluiting.

Het evaluatiegesprek leidt tot conclusies en afspraken. Die dienen vastgelegd te worden in een gespreksverslag. Aan de hand van het gespreksverslag wordt er een aandachtspunten-/actielijst opgesteld. Deze lijst wordt gebruikt bij het monitoren van de dienstverlening gedurende het jaar. Er is een evaluatieformulier waarop de evaluatiecriteria zijn opgenomen. Dit evaluatieformulier maakt onderdeel uit van het gespreksverslag.

10.3 Evaluatie uitbestedingsbeleid

Naast evaluatie van de uitbestedingsrelaties wordt ook periodiek het uitbestedingsbeleid gezien. Bij het evalueren van beleid worden grofweg dezelfde stappen doorlopen als bij het vaststellen van beleid. De evaluatie vindt om het jaar plaats, tenzij er een aanleiding is om de evaluatie eerder te doen plaatsvinden.

Indien een aanpassing in het uitbestedingsbeleid plaatsvindt wordt nagegaan of de afspraken met de uitbestedingsrelaties hierdoor geraakt worden. Indien dit het geval is worden deze afspraken in lijn gebracht met het aangepaste uitbestedingsbeleid.

Bijlage 1 Document risicoanalyse

[NOG IN TE VOEGEN STANDAARD FORMULIER AAN DE HAND WAARVAN DE RISICOANALYSE PLAATSVINDT. DIT IS EEN EXCEL-WERKBLAD WAAROP DE ANALYSE IS UITGEWERKT CONFORM DE UITGANGSPUNTEN VAN DNB]

Bijlage 2 Managersselectieproces

De uitvoering van het selecteren van externe managers heeft BPS uitbesteed. Bij de selectie wordt het volgende proces gehanteerd:

1. De fiduciair manager levert de benodigde informatie (Due Diligence report, onderbouwing, etc) aan de beleggingscommissie;
2. BPS laat indien gewenst een vermogensadviseur de benodigde informatie beoordelen;
3. In de beleggingscommissie geeft de fiduciair manager een toelichting op de voorgestelde manager en wordt het ingevulde beoordelingsformulier besproken;
4. De beleggingscommissie besluit over het voorstel;
5. Het beoordelingsformulier en het besluit van de beleggingscommissie wordt aan het bestuur verstuurd;
6. Het bestuur bekrachtigd het besluit van de beleggingscommissie

Beoordelingsformulier

Beoordelingscriteria	Oordeel belcie
Fondsnaam: Categorie: Beoogde omvang initiële investering: € Datum:	
1. Strategie <ul style="list-style-type: none"> - Doelstelling - Beleggingsstrategie - Duurzaamheidsbeleid 	
2. Kosten <ul style="list-style-type: none"> - Vaste vergoeding - Prestatie gerelateerde vergoeding - Overige kosten (indien van toepassing) 	
3. Risico's <ul style="list-style-type: none"> - Restricties/maximale afwijking - Tracking error - Toegestane instrumenten - Tegenpartijrisico - Concentratierisico (aantal namen, grootste positie) - Securities lending beleid <p>Aanvullend: Selectie van relevante risico's uit FIRM:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mismatch-/renterisico's - Marktrisico's - Debiteurenrisico's - Verzekeringstechnische risico's - Omgevingsrisico's - Operationele risico's - Uitbestedingrisico's - IT-risico's - Integriteitrisico's - Juridische risico's 	

<p>4. Verhandelbaarheid & waardering</p> <ul style="list-style-type: none">• Toe- en uittredingsvoorwaarden• Transactiekosten• Waarderingsbeleid	
<p>5. Aanvullende toets voor in-house fondsen</p> <ul style="list-style-type: none">• Wat is het alternatief?• Waarom toch een in-house fonds?	
<p>Conclusie</p>	