

**Stichting Pensioenfonds Forbo**

Uitbestedingsbeleid  
Bijlage K bij ABTN

## Versiebeheer

| Versie | Auteur      | Datum             | Revisie  |
|--------|-------------|-------------------|--|
| V1.0   | KPMG        | 1 november 2010   | Herijkte versie  |
| V2.0   | KPMG        | 20 juli 2011      | Herijking ABTN (oa. opmerkingen certificerend en adviserend actuaris verwerkt) |
| V3.0   | Bestuur SPF | 14 februari 2014  | Herijking ABTN ivm Code Pensioenfondsen en Wvbp                                |
| V4.0   | Bestuur SPF | 16 januari 2015   | Verwerking opmerkingen visitatie en DNB  |
| V5.0   | Bestuur SPF | 15 december 2016  | Algehele revisie ABTN  |
| V6.0   | Bestuur SPF | 19 december 2017  | Revisie bijlages ABTN  |
| V7.0   | Bestuur SPF | 20 september 2018 | Aanpassing H 4   |
| V8.0   | Bestuur SPF | 18 december 2018  | Algehele revisie   |
| V9.0   | Bestuur SPF | 19 november 2019  | Algehele revisie   |
| V10.0  | DM          | 29 oktober 2021   | Actualisatie   |

## Inhoudsopgave

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1         | Uitbestedingsbeleid                                      | 1  |
|           | Inleiding  | 1  |
| 1.1       | Doelstelling uitbestedingsbeleid                         | 1  |
| 1.2       | Uitbestedingscyclus                                      | 2  |
| 1.3       | Governance van de uitbestedingspartners                  | 4  |
| 2         | Formuleren uitbestedingsbeleid                           | 5  |
| 2.1       | Uitbestedingsbeleid                                      | 5  |
| 2.2       | Samenhang uitbesteding en andere beleidsgebieden         | 7  |
| 2.3       | Uitgangspunten uitbestedingsbeleid                       | 8  |
| 2.4       | Uitbestedingsrisico's                                    | 9  |
| 3         | Keuze van de uitbestedingspartner                        | 10 |
| 3.1       | Selectiecriteria (eisen aan uitbestedingspartner)        | 10 |
| 3.2       | Selectieprocedure bij keuze uitbestedingspartner         | 13 |
| 3.3       | Multi Criteria Analyse bij selectie uitbestedingspartner | 14 |
| 4         | Implementatie  | 15 |
| 4.1       | Overeenkomsten   | 15 |
| 4.2       | Inrichting uitbestedingsproces                           | 17 |
| 5         | Monitoring   | 18 |
| 6         | Evaluatie  | 19 |
| 6.1       | Evaluatie uitbestedingsbeleid                            | 19 |
| 6.2       | Evaluatie uitbestedingspartners                          | 19 |
| 6.3       | Evaluatie overeenkomst en SLA                            | 20 |
| 7         | Beëindiging uitbesteding                                 | 21 |
| 8         | Inwerkingtreding   | 22 |
| Bijlage A | Huidige uitbesteding                                     | 23 |
| Bijlage B | Risicoanalyse  | 26 |

# 1 Uitbestedingsbeleid

## Inleiding

Het bestuur van Pensioenfonds Forbo (verder: het pensioenfonds) heeft bewust gekozen voor het uitbesteden van diverse werkzaamheden. Het bestuur is van mening dat zij voor de gekozen uitbestede werkzaamheden niet de specifieke operationele kennis en kunde heeft. Hierbij is tevens een afweging gemaakt naar kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie. Het betreft vaak specialistische werkzaamheden die hoge kwaliteit vergen. Het 'in house' houden van dit soort werkzaamheden levert een (te) groot risico op voor het pensioenfonds.

Het uitbesteden van werkzaamheden moet zorgvuldig plaatsvinden. Uitbesteding biedt kansen en mitigeert diverse operationele risico's. Aan de andere kant ontstaan er uitbestedingsrisico's. Om de kansen van uitbesteding te benutten en de diverse risico's te beheersen heeft het pensioenfonds een uitbestedingsbeleid opgesteld. Het uitbestedingsbeleid geeft inzicht in:

1. Wat het pensioenfonds verstaat onder uitbesteding;
2. Op welke wijze het uitbestedingsproces is ingericht;
3. Welke eisen het pensioenfonds stelt aan haar uitbestedingspartners en;
4. Hoe het pensioenfonds de uitbesteding monitort en evalueert.

Het uitgangspunt van het pensioenfonds is dat het uitbesteden van werkzaamheden moet bijdragen aan het realiseren van de missie, visie en doelstellingen van het pensioenfonds. Deze zijn vastgelegd in de abtn van het pensioenfonds.

### 1.1 Doelstelling uitbestedingsbeleid

In de uitvoering van haar kernactiviteiten, het administreren, beheren en uitbetalen van de pensioenen en het vermogensbeheer, staan zowel vertrouwelijkheid als maximale kwaliteit van dienstverlening voorop. De belangen van (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en overige belanghebbenden mogen geen gevaar lopen doordat het pensioenfonds delen van zijn werkzaamheden heeft uitbesteed aan derden.

Doelstelling van het uitbestedingsbeleid is het waarborgen van continuïteit en constante kwaliteit van de dienstverlening binnen de van toepassing zijnde wet- en regelgeving tegen beheersbare en te verantwoorden kosten.

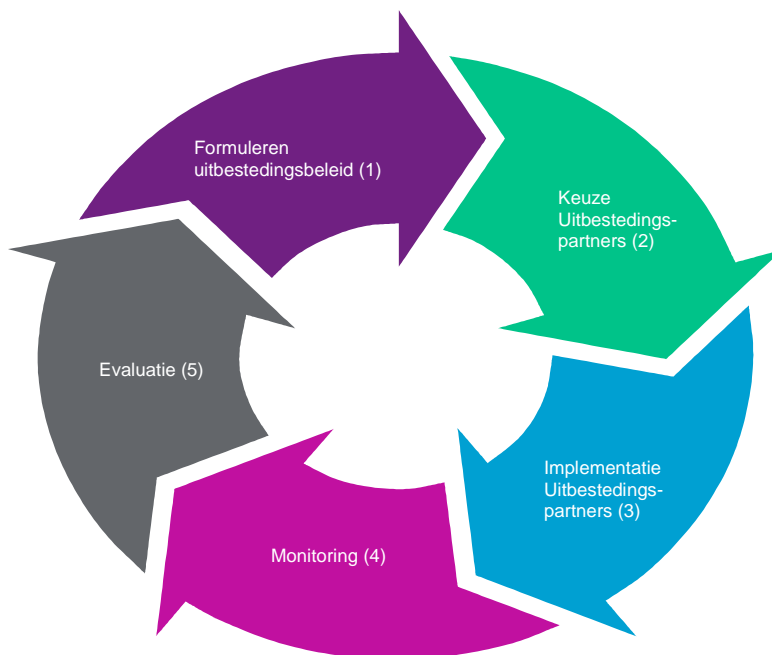
Om deze doelstelling te bereiken moet het uitbestedingsbeleid:

1. Zorgdragen voor kader ten behoeve van sturing en beheersing van uitvoering;
2. Bijdragen aan objectivering en transparantie;
3. Een koppeling waarborgen met het risicomangement;
4. Bijdragen aan het in control zijn en blijven van het bestuur.

Het bestuur van het pensioenfonds is en blijft te allen tijde verantwoordelijk voor de beheersing van het door het pensioenfonds te voeren beleid, ook voor het gedeelte van de werkzaamheden dat is uitbesteed.

## 1.2 Uitbestedingscyclus

Om de uitbesteding te beheersen heeft het pensioenfonds onderstaande uitbestedingscyclus ingericht:



#### 1. Formuleren uitbestedingsbeleid

Vanuit de missie, visie en strategie van het pensioenfonds wordt het uitbestedingsbeleid gedefinieerd. Dit wordt vastgesteld en vastgelegd om vervolgens te worden omgezet in organisatorische en administratieve procedures. Onder deze fase vallen ook de criteria waaraan de uitbestedingspartners moeten voldoen.

#### 2. Keuze van de uitbestedingspartners

In deze fase van de cyclus wordt beschreven en vastgelegd op welke wijze het pensioenfonds tot het selecteren van een uitbestedingspartner komt.

#### 3. Implementatie van de uitbestedingspartner

Afspraken met de uitbestedingspartner worden (contractueel) vastgelegd, zodat de taken en bevoegdheden van de uitbestedingspartner voor alle partijen duidelijk en inzichtelijk zijn. De inrichting van de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd en op welke wijze het bestuur de uitbesteding gaat monitoren, is tevens onderdeel van deze fase (de governance). Hierbij is het van belang dat het pensioenfonds voldoende 'countervailing power' heeft ten opzichte van de uitbestedingspartner.

#### 4. Monitoring van de uitbestedingspartner

Het pensioenfonds ontvangt periodiek rapportages van de uitbestedingspartner, waarin de kritieke uitbestedingsprocessen en het functioneren van de uitbestedingspartner beschreven worden. De ontvangen rapportages dienen als stuurmiddel voor het pensioenfonds.

#### 5. Evaluatie van de uitbestedingspartner

Het pensioenfonds bespreekt periodiek of de uitbestedingspartner nog voldoet aan de gestelde eisen en wensen in het uitbestedingsbeleid en of de uitbestedingspartner bijdraagt aan het behalen van de vastgestelde doelen van het pensioenfonds. Door het evalueren van de dienstverlening en het inrichten van een periodiek proces voor de evaluatie is bijsturing van een uitbestedingspartner mogelijk.

In de volgende hoofdstukken wordt de invulling van deze cyclus door het pensioenfonds per stap beschreven.

### **1.3 Governance van de uitbestedingspartners**

#### **1.3.1 Rollen en verantwoordelijkheden**

Het bestuur is te allen tijde eindverantwoordelijk voor alle werkzaamheden van het pensioenfonds en daarmee ook voor de uitbestede werkzaamheden. Deze verantwoordelijkheden omvatten onder meer dat het bestuur:

1. Het beleid vaststelt waarbinnen geopereerd dient te worden.
2. Toezicht houdt op de impact van voorstellen ter verbetering / optimalisatie van de uitbestede werkzaamheden door de uitbestedingspartner. Het bestuur moet grip houden op de ontwikkelingen bij de uitbestedingspartner, zodat deze tijdig afgezet kunnen worden tegen de risicobereidheid van het pensioenfonds.
3. Besluit over het toekennen van eventuele mandaten aan de uitbestedingspartner. Hier dienen heldere afspraken over te zijn gemaakt, die passen binnen de verantwoordelijkheid die het bestuur draagt.
4. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur en de uitbestedingspartner worden omschreven. Tussen partijen worden daarover schriftelijk afspraken gemaakt. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden mogen elkaar niet overlappen.

#### **1.3.2. Deskundigheid en geschiktheid**

Het bestuur draagt zorg voor zijn eigen deskundigheid en geschiktheid, zodat het voldoende "countervailing power" heeft ten opzichte van de uitbestedingspartner. Dit is onderdeel van het geschiktheidsplan dat het bestuur heeft opgesteld.

Het bestuur van het pensioenfonds zorgt onder andere voor voldoende countervailing power door ondersteuning / advisering op de diverse beleidsterreinen zoals beleggingen, financieel, actuariael, governance en juridisch.

## 2 Formuleren uitbestedingsbeleid

### 2.1 Uitbestedingsbeleid

Het bestuur van het pensioenfonds is verantwoordelijk voor een beheerste en integere bedrijfsvoering (zie artikel 143 van de Pensioenwet). Om de bedrijfsvoering te kunnen beheersen weegt het bestuur af in hoeverre het bestuur de kennis en kunde heeft voor diverse operationele werkzaamheden. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen kwaliteit, kwantiteit, continuïteit en kosten (risicobeheersing). De vertaling van haar missie, visie en strategie, welke terug te vinden is in de abtn, naar duidelijke doelstellingen in de uitvoering is hierbij van belang. Het pensioenfonds heeft de volgende doelstellingen op gebied van de uitvoering:

- Waarborgen continuïteit;
- Constante kwaliteit van de dienstverlening;
- Duidelijke en juiste communicatie;
- Blijven voldoen aan wet- en regelgeving;
- Waarborgen belangen van de deelnemers van het pensioenfonds.
- Waarborgen reputatie en integriteit van het pensioenfonds

Uitgangspunt voor de uitbesteding is dat het bestuur primair verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de pensioenovereenkomst zoals die door sociale partners is overeengekomen. Daarbij hoort ook het financieel beheer en het risicomanagement van het pensioenfonds. Door middel van samenwerking met gerenommeerde<sup>1</sup> externe partijen en door gebruik te maken van hun kennis, kunde en technologie worden schaalvoordelen beoogd waardoor het pensioenfonds in staat is een kwalitatief hoogwaardige en kostenefficiënte dienstverlening te verzorgen die ondersteunend is aan de strategie van het pensioenfonds. Tevens is met de uitbesteding aan gerenommeerde externe partijen de continuïteit van de uitvoering beter gewaarborgd.

De operationele werkzaamheden waarvan het bestuur besluit deze niet in eigen beheer te willen uitvoeren, worden uitbesteed. Onder uitbesteding wordt verstaan: alle uitvoerende werkzaamheden (niet zijnde adviesdiensten) waarvan het bestuur besloten heeft om deze bij een externe partij, niet zijnde een eigen bestuursbureau, neer te leggen.

---

<sup>1</sup> Een gerenommeerde partij is een partij die een (zeer) goede reputatie heeft op een bepaald vakgebied.



Het pensioenfonds heeft de volgende werkzaamheden uitbesteed aan externe partijen:

- Administratief beheer van het pensioenfonds;
- Vermogensbeheer;
- Uitvoering Actuariële functie / vervullen houderschap Actuariële Sleutelfunctie.

Het pensioenfonds heeft besloten deze werkzaamheden uit te besteden, aangezien dit operationele primaire processen betreffen waarbij specifieke kennis en kunde van groot belang zijn bij het waarborgen van de kwaliteit en kwantiteit. Dit kan naar de mening van het bestuur enkel gerealiseerd worden door partijen die deze werkzaamheden als core business hebben. Deze partijen dragen zorg voor kwaliteit, kunnen werkzaamheden efficiënt en effectief (onder andere vanuit kostenooptpunt) uitvoeren door de inzet van de juiste tools en personeel met actuele kennis en kunde.

Voor de volgende activiteiten heeft het pensioenfonds een dienstverleningsovereenkomst afgesloten:

- Adviserend Actuariële werkzaamheden;
- Certificerend Actuariële werkzaamheden;
- Accountantswerkzaamheden;
- Externe deskundigheid bij de BAC.

Deze activiteiten betreffen geen uitbesteding.

Het bestuur streeft ernaar om bij omvangrijke dienstverleners / dienstverleningsovereenkomsten bij selectie en monitoring hetzelfde proces te volgen zoals omschreven in dit uitbestedingsbeleid.

In bijlage A is verder uitgewerkt wat de scope is van de uitbesteding per externe partij.

Op grond van artikel 34 van de Pensioenwet besteedt het pensioenfonds de volgende werkzaamheden niet uit:

- Taken en werkzaamheden van personen die het dagelijks beleid bepalen, daaronder wordt mede verstaan het vaststellen van beleid en het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid;
- Het opstellen van en toezien op het strategisch beleid ten aanzien van vermogensbeheer;

- Werkzaamheden waarvan uitbesteding de verantwoordelijkheid van het pensioenfonds voor de organisatie en beheersing van bedrijfsprocessen en het toezicht daarop kan ondermijnen;
- Werkzaamheden waarvan de uitbesteding een belemmering kan vormen voor een adequaat toezicht op de naleving van het bij of krachtens de Pensioenwet bepaalde.

Daarnaast besteedt het pensioenfonds, conform artikel 12 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling, niet uit:

1. indien door de uitbesteding het operationele risico onnodig toeneemt;
2. indien door de uitbesteding de continuïteit en de toereikendheid van de dienstverlening aan deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden wordt ondermijnd.

## **2.2 Samenhang uitbesteding en andere beleidsgebieden**

Het uitbestedingsbeleid wordt voor een groot deel beïnvloed door beleid van het pensioenfonds op verschillende andere gebieden. Beleid op gebied van IT, communicatie, governance en vermogensbeheer geven mede kaders voor de uitbesteding. Het pensioenfonds kent beleid voor de beheersing van risico's (IRM beleid). De mitigerende beheersmaatregelen die vastgesteld zijn bij de gedefinieerde uitbestedingsrisico's worden vertaald naar afspraken met de uitbestedingspartners. Deze zijn opgenomen in de IRM-rapportages van het pensioenfonds. Dit kunnen contractuele (SLA) afspraken zijn, (assurance) rapportages, overleggen, audits e.d.

Het uitbestedingsbeleid is van toepassing op alle bestaande en/of nieuwe uitbestedingspartners. Voorgenomen nieuwe of gewijzigde uitbestedingen komen op basis van dit uitbestedingsbeleid tot stand. Bestaande overeenkomsten zullen, waar nodig en mogelijk, worden aangepast.

Het pensioenfonds stelt DNB tijdig in kennis bij (nieuwe) uitbestedingen van werkzaamheden aan nieuwe uitbestedingspartners. Wanneer de uitbesteding de risicobeheerfunctie, interne auditfunctie, actuariële functie of het beheer van het pensioenfonds betreft, stelt het pensioenfonds DNB in kennis voordat de overeenkomst in werking treedt. Daarnaast stelt het pensioenfonds DNB in kennis van belangrijke ontwikkelingen met betrekking tot de uitbestede werkzaamheden.

### 2.3 Uitgangspunten uitbestedingsbeleid

Het pensioenfonds heeft onderstaande uitgangspunten geformuleerd met betrekking tot uitbesteding:

- Het bestuur van het pensioenfonds stelt het beleid vast waarbinnen geopereerd dient te worden (gericht op besturen en beheersen);
- Het bestuur besluit alleen tot uitbesteding van activiteiten indien het operationele risico niet onnodig toeneemt door de uitbesteding en door de uitbesteding de continuïteit en de toereikendheid van de dienstverlening aan deelnemers, gewezen deelnemers, andere aanspraakgerechtigden en pensioengerechtigden niet wordt ondermijnd;
- Bij de uitbesteding van activiteiten of processen draagt het bestuur zorg voor voldoende “countervailing power” van het bestuur ten opzichte van de uitbestede partij;
- Er is een duidelijke scheiding tussen besturen en uitvoering;
- Het bestuur van het pensioenfonds behoudt volledige zeggenschap over de uitbestede activiteiten of processen;
- Het uitbestedingsbeleid voldoet aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving;
- Het bestuur selecteert onafhankelijke uitbestedingspartners op basis van toekomstbestendigheid, kwaliteit van dienstverlening, prijs en marktconformiteit;
- Bij de keuze van een uitbestedingspartner wordt rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen bij het pensioenfonds;
- Bij de keuze van de uitbestedingspartner wordt het beloningsbeleid van de uitbestedingspartner betrokken en in voorkomende gevallen beoordeeld door de compliance officer, voor zover het beloningsbeleid van het pensioenfonds in verband met wettelijke uitzonderingen niet van toepassing is op de uitbestedingspartner;
- Het selecteren van uitbestedingspartners vindt plaats middels het geformuleerde selectieproces van het pensioenfonds;
- De uitkomst van het selectieproces kan waar dit relevant geacht wordt, worden getoetst door een of meerdere externe adviseurs;
- Bij het afscheid van een uitbestedingspartner wordt een exit- gesprek gevoerd. De uitkomsten hiervan worden vastgelegd;

- Het bestuur kwalificeert (op basis van een gedegen onderbouwing) de uitbestedingspartner als een zogenoemde verwerker dan wel verwerkingsverantwoordelijke als bedoeld in artikel 4 van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), voordat een overeenkomst wordt aangegaan.

## 2.4 Uitbestedingsrisico's

Zoals eerder benoemd, brengt het uitbesteden van werkzaamheden risico's met zich mee. Het vaststellen, beoordelen en beheersen van de risico's die samenhangen met het uitbesteden van werkzaamheden maken onderdeel uit van het integraal risicomanagementbeleid van het pensioenfonds.

Onderdeel van het integraal risicomanagement is de systematische integrale risicobeoordeling die het pensioenfonds uitvoert om de risico's – waaronder de uitbestedingsrisico's – te identificeren, te analyseren en te evalueren. De risicobeoordeling is de verantwoordelijkheid van het bestuur waarbij de sleutelfunctiehouder risicobeheer het bestuur ondersteunt, adviseert en controleert. Het bestuur is en blijft eindverantwoordelijk.

De beoordeling van de uitbestedingsrisico's dient tevens om, bij bijvoorbeeld wijzigingen in de uitvoering / uitbesteding, nieuwe risico's binnen de uitbesteding te identificeren en om de bestaande beheersing te evalueren. Op basis van de risicobeoordeling uitbesteding stelt het bestuur van het pensioenfonds vast of het pensioenfonds nog "in control" is met betrekking tot de uitbestede werkzaamheden, compliant is met wet- en regelgeving met betrekking tot uitbesteding en of de uitbesteding nog aansluit bij de missie, visie en strategie van het pensioenfonds.

De risicobeoordeling voor de uitbestedingsrisico's heeft tevens betrekking op operationele risico's in de uitbestede werkzaamheden, IT-risico's en de risico's met betrekking tot integriteit, waaronder belangenverstrengeling.

Het bestuur van het pensioenfonds voert conform artikel 14 Besluit uitvoering Pensioenwet ten minste jaarlijks een analyse van de uitbestedingsrisico's uit en past het uitbestedingsbeleid aan als de uitkomsten van de analyse daartoe aanleiding geven.

Tevens voert het bestuur van het pensioenfonds per nieuwe of hernieuwde uitbesteding een specifieke risicoanalyse uit.

De randvoorwaarden van de risicoanalyse zijn opgenomen in bijlage B bij dit uitbestedingsbeleid.

### 3 Keuze van de uitbestedingspartner

#### 3.1 Selectiecriteria (eisen aan uitbestedingspartner)

De uitbesteding moet bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het pensioenfonds. Dit betekent dat de continuïteit, integriteit en/of kwaliteit van de uitbestede werkzaamheden moet worden geborgd.

Om dit te bereiken heeft het pensioenfonds de volgende selectiecriteria geformuleerd waaraan de uitbestedingspartner dient te voldoen. De selectiecriteria dienen tevens als toetsingskader voor de periodieke evaluatie van de uitbestedingspartners aan het uitbestedingsbeleid.

##### 1. Organisatie:

###### a. De uitbestedingspartner:

- Is financieel gezond en stabiel;
- Beschikt over de benodigde operationele en technische vaardigheden, kwaliteitsnormen, goede naam en competentie;
- Waarborgt continuïteit van dienstverlening;
- Dient zorg te dragen voor een toekomstbestendige dienstverlening en moet daarom beschikken over verandervermogen;
- Heeft een op de voorgaande punten afgestemd innovatiebudget en jaarplanning;
- Biedt het pensioenfonds te allen tijde aan om eigen data onder een exploiteerbare vorm te recupereren en dat op verzoek van toezichthouders de relevante gegevens ter beschikking worden gesteld.

##### 2. Assurance / Control framework:

###### a. De uitbestedingspartner beschikt over een marktconforme certificering, zoals ISAE 3402 en 3000 type II, en IT ISO27001 en/of SOC2:

- Deze certificering dient van toepassing te zijn op alle uitbestede processen. In geval van direct toezicht van het pensioenfonds op de uitbestedingspartner is dit geen vereiste (bijvoorbeeld in geval van bestuursondersteuning; hier kan het bestuur andere maatregelen nemen om in control te blijven);

###### a. De uitbestedingspartner heeft een volwassen control framework en informatiebeveiligingsbeleid.

- Toezicht houden op onderaanneming is onderdeel van het control framework van de uitbestedingspartner;
- b. De uitbestedingspartner informeert het pensioenfonds periodiek over uitkomsten van hun tweede lijns audits.
- c. De uitbestedingspartner heeft een toereikend (onder meer beheerst, transparant, gecontroleerd en reproduceerbaar) Change Management proces.

3. Juridisch:

- a. Het pensioenfonds en de toezichthouder heeft een ´Right to audit´ en ´Right tot examine´;
- b. Eigendoms- en auteursrechten blijven bij het pensioenfonds;
- c. De uitbestedingspartner:
  - Blijft altijd volledig verantwoordelijk voor de aan hem uitbestede processen, ook wanneer gebruik wordt gemaakt van onderaanneming;
  - Houdt zich aan de geldende wet- en regelgeving;
  - Heeft gelijkwaardige integriteitsbepalingen als het pensioenfonds, welke ook gelden voor eventuele onderaanneming;
  - Heeft een beheerst beloningsbeleid (conform de voor pensioenfonds geldende wet- en regelgeving, de Code Pensioenfonds en de algemene beginselen van het beloningsbeleid van het pensioenfonds;
    - In het geval dat het beloningsbeleid van het pensioenfonds, in verband met wettelijke uitzonderingen, niet van toepassing is op de uitbestedingspartner, verstrekt de betreffende uitbestedingspartner inzicht in het beloningsbeleid aan het pensioenfonds en in voorkomende gevallen de compliance officer, zodat het pensioenfonds kan vaststellen dat het beleid niet aanmoedigt tot het nemen van onaanvaardbare risico's.
  - Heeft een aannamebeleid, waar in ieder geval waarborgen zijn opgenomen ten aanzien van integriteit;
  - Heeft een toereikend beleid terzake van de naleving van de Sanctiewet 1977 c.a.;
  - Beschikt over de vereiste en marktconforme aansprakelijkheidsverzekering en -bepaling;
  - Beschikt over duidelijke maatregelen inzake fraudepreventie;
  - Beschikt over beleid ten aanzien van witwassen;

- Hanteert passende beëindigingsbepalingen (waaronder een exit-plan);
  - Bij onderuitbestedingen zijn dezelfde bepalingen van toepassing als voor de uitbestedingspartner.
4. Kostenbeheersing:
- a. De kostenontwikkeling bij de uitvoerder moet helder zijn en plaatsvinden conform de met het pensioenfonds afgesproken richtlijnen;
  - b. De uitbestedingspartner streeft maximale STP-inrichting na ten behoeve van kwaliteitsborging en kostenbeheersing;
  - c. De mogelijkheid voor het pensioenfonds om altijd wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop de uitvoering van de werkzaamheden door de uitbestedingspartner wordt verricht.
5. IT-eisen:
- a. De uitbestedingspartner toont aan dat de beveiligingssystemen ter waarborging van de confidentialiteit en integriteit van de gegevens aan de actuele wet- en regelgeving voldoet.
  - b. Ketenwijzigingen zullen voor doorvoering voorzien van risicoanalyse worden gedeeld met het pensioenfonds.
  - c. Het gebruik van voldoende gangbare en bekende technologieën, systemen, applicaties en instrumenten om te vermijden dat een beroep wordt gedaan op minder gebruikelijke of te sterk dienstverlener gebonden oplossingen
6. De uitbestedingspartner legt in een jaarlijks overleg met het pensioenfonds verantwoording af over de volgende zaken:
- a. Integriteitbeleid, waaronder awareness programma's, aandachtspunten, etc.;
  - b. Wijzigingen in de organisatie van de integriteitfunctie;
  - c. Relevante wijzigingen in wet- en regelgeving;
  - d. Inzicht in de technische kenmerken met betrekking tot de werking, organisatie en het beheer van de uitbestede activiteiten.
7. Aanvullende criteria vermogensbeheer:
- a. Partijen beschikken over de benodigde vergunningen;
  - b. Partijen zijn WFT-compliant;

- c. Er zijn passende beheersmaatregelen welke zorgdragen dat de afgesproken beleggingsmandaten, richtlijnen en grenzen worden nagekomen in de dienstverlening;
- d. Bij ieder selectietraject zal worden beoordeeld welke specifieke criteria van belang zijn in het kader van de betreffende uitbesteding.

### **3.2 Selectieprocedure bij keuze uitbestedingspartner**

Het pensioenfonds waarborgt een effectief proces bij het selecteren van externe partijen aan wie processen of activiteiten worden uitbesteed. Ter voorbereiding van de selectieprocedure voert het bestuur een specifieke risicoanalyse uit. Standaard omvat het selectieproces in ieder geval de volgende onderdelen:

#### 1. Voorbereiding:

- a. Het bestuur stelt een werkgroep samen, waarbij duidelijk wordt vastgelegd wat het mandaat van deze werkgroep is. Deze werkgroep is verantwoordelijk voor het selectieproces en rapporteert periodiek over de voortgang aan het bestuur. In de voorbereiding op de volgende stap stelt de werkgroep het kader vast:
  - Voor welke werkzaamheden wordt een uitbestedingspartner gezocht?
  - Welke eisen / criteria worden aan de mogelijke uitbestedingspartner gesteld?
  - Is de huidige uitbestedingspartner een partij die mee mag doen in het selectietraject?
  - Op welke wijze vindt beoordeling plaats (weging in multi criteria analyse)?
  - Het tijdsplan voor het selectietraject (detailplanning);
  - Wanneer DNB geïnformeerd moet worden over het uitbesteden van werkzaamheden aan de uitbestedingspartner.
- b. Van long- naar shortlist:
  - Op basis van kenmerken van het pensioenfonds en beschikbare partijen in de markt wordt een lijst met mogelijke partijen samengesteld. Deze partijen worden nader in kaart gebracht en krijgen zo nodig basisvragen voorgelegd (Request for Information (RFI)). Op basis hiervan wordt een selectie gemaakt van mogelijke uitvoerders.
- c. Request for Proposal (RFP):
  - De voor de shortlist geselecteerde partijen (uitkomst RFI), worden verzocht een vragenlijst in te vullen en een uitgebreide offerte te doen. In de RFP worden



nadere vragen gesteld aan de partij, waarbij de te stellen eisen aan een uitbestedingspartner leidend zijn.

d. Beauty Parade / Site Visit:

- De offertes worden beoordeeld op basis van een Multi Criteria Analyse (zie onder 3.3). De beste partij(en) wordt(en) gevraagd om zicht te presenteren aan het bestuur. Een site visit is optioneel.

e. Selectiebesluit:

- Het bestuur neemt een voorgenomen besluit, waarbij, zo nodig of gewenst, de tweede partij achter de hand wordt gehouden totdat de onderhandelingen zijn afgerond.

f. Opstellen overeenkomst:

- Definitieve afspraken worden uitonderhandeld en vastgelegd in een contract en SLA.

Besluitvorming in het kader van een selectieproces wordt schriftelijk vastgelegd, met redenen omkleed, zodat het bestuur verantwoording kan afleggen over de keuze voor een bepaalde partij.

### **3.3 Multi Criteria Analyse bij selectie uitbestedingspartner**

In het uitbestedingsbeleid worden voorafgaand aan het selectieproces de beslisriteria vastgelegd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een Multi Criteria Analyse. Deze methodiek houdt in dat de offertes worden beoordeeld op een 6-tal criteria (zie hieronder).

1. Organisatie
2. Risico en Controle
3. Uitvoering
4. IT
5. Kosten
6. Contractvoorwaarden

Voorafgaand aan het offertetraject wordt de Multi Criteria Analyse specifiek gemaakt voor het uit te besteden onderdeel. Aan elk van deze criteria wordt een gewicht toegekend. Na ontvangst van de offertes zal er per deelgebied een ranking worden bepaald. De partijen met de beste scores, gewogen naar de bovengenoemde criteria, zullen worden benaderd voor contractonderhandelingen.

## 4 Implementatie

Na een zorgvuldige keuze van de dienstverlener start de implementatie met het opstellen van een overeenkomst en een SLA die aansluiten op de in het uitbestedingsbeleid gestelde uitgangspunten, eisen, kaders en richtlijnen. Dit vormt de basis voor de implementatie en het inrichten van de governance van de uitbesteding waaronder de processen t.b.v. de monitoring van de dienstverlener.

### 4.1 Overeenkomsten

In de overeenkomst worden onder andere, waar mogelijk, onderstaande condities opgenomen:

1. Omschrijving van de werkzaamheden die worden uitbesteed;
2. Marktconforme aansprakelijkheid (incl. die voor onderaannemers);
3. Opgesteld naar het Nederlandse recht;
4. Geschillen worden voorgelegd aan een Nederlandse rechter of arbiter;
5. Periodiciteit van de informatieverstrekking;
6. Verantwoording afleggen door de uitvoerder;
7. De scope van de rapportages en assurance verklaringen op gebied van de uitbestede werkzaamheden;
8. De mate van de betrouwbaarheid van de totstandkoming van de rapportage;
9. De toepassing en controle van de ontvangen rapportages als stuurmechanisme voor het bestuur van het pensioenfonds;
10. Service Levels ten aanzien van juistheid, volledigheid en tijdigheid;
11. De waarborging van de kwaliteit;
12. Vertrouwelijke gegevens, waaronder persoonsgegevens, worden conform wettelijke voorschriften gewaarborgd;
13. Informatieverstrekking naar verschillende opdrachtgevers vindt gescheiden plaats;
14. De verplichting om informatie waar de toezichthouder ter uitvoering van zijn wettelijke taak om vraagt rechtstreeks aan de toezichthouder ter beschikking te stellen;
15. Gegevens en bestanden van het pensioenfonds worden beveiligd en toegangsrechten en autorisaties worden op adequate wijze aan betrokken medewerkers verstrekt;

16. De inrichting van de systemen is zodanig dat de continuïteit van de dienstverlening niet in gevaar komt en dat bij onvoorziene omstandigheden een adequaat noodstelsel in werking treedt;
17. De verplichting om blijvend Inzicht te geven in het IT landschap;
18. Indien de overeenkomst niet nagekomen wordt door één van beide partijen, treedt een procedure in werking, met betrekking tot de niet-nakoming van de overeenkomst, zoals in het contract of de SLA is vastgelegd;
19. Indien hetgeen is overeengekomen in de overeenkomst of SLA niet nagekomen wordt, dan geeft het pensioenfonds de voorkeur aan een procesmatige penalty (met het doel op het probleem op te lossen) in de pensioenuitvoering in plaats van een geldelijke schadevergoeding;
20. De uitbestedingspartner kan contractueel aansprakelijk worden gesteld voor schadevergoeding in geval van tekortkoming in de nakoming van haar verplichtingen voortvloeiende uit de gesloten overeenkomst, dan wel indien fouten en onzorgvuldigheden bij de uitvoering van de overeenkomst zijn begaan. Indien en voor zover de schade het gevolg is van opzet of grove schuld is de aansprakelijkheid en daarmee het recht op schadevergoeding niet begrensd;
21. De omstandigheden waaronder de overeenkomst beëindigd kan worden en het financieel en uitvoeringstechnisch waarborgen van die beëindiging;
22. Meerwerk wordt alleen uitgevoerd na overeenstemming met het pensioenfonds over de uit te voeren werkzaamheden en de kosten die daarmee gepaard gaan;
23. De mogelijkheid om te allen tijde wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd;
24. De verplichting om het pensioenfonds in staat te stellen blijvend te voldoen aan het bij of krachtens de Pensioenwet bepaalde;
25. De mogelijkheid voor de toezichthouder om onderzoek ter plaatse te doen of te laten doen.

#### 4.2 Inrichting uitbestedingsproces

Voor een adequate uitbestedingsrelatie tussen het pensioenfonds en de uitbestedingspartners is een heldere vastlegging van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden essentieel.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per uitbestedingspartner zijn op hoofdlijnen opgenomen in de uitbestedingsovereenkomst en nader uitgewerkt in een Service Level Agreement (SLA). Met betrekking tot de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hanteert het pensioenfonds de volgende algemene principes:

1. Het bestuur van het pensioenfonds is te allen tijde eindverantwoordelijk voor alle werkzaamheden van het pensioenfonds, ook voor de uitbestede werkzaamheden;
2. Het bestuur bepaalt het beleid waarbinnen door alle partijen van de uitbestedingspartner geopereerd dient te worden;
3. Het bestuur besluit over het toekennen en intrekken van eventuele mandaten aan de uitbestedingspartner;
4. De uitbestedingspartner voert de werkzaamheden uit conform de mandaten, richtlijnen en grenzen die zijn vastgelegd in de overeenkomst en SLA.

## 5 Monitoring

Het bestuur van het pensioenfonds monitort minimaal één keer per kwartaal, of vaker indien daartoe aanleiding bestaat, of de manier waarop de uitbestede activiteiten of processen worden uitgevoerd in overeenstemming is met de gemaakte afspraken. Het bestuur van het pensioenfonds zal de monitoring doen voor de uitbesteding van het pensioenbeheer en de actuariële functie. De monitoring op het vermogensbeheer wordt in eerste instantie door de beleggingsadviescommissie gedaan.

Het bestuur doet dit onder andere door middel van:

- Het bestuderen en bespreken van maand- cq. Kwartaal- SLA-rapportages (inclusief risicorapportage) van de uitbestedingspartners, waarin naast de gebruikelijke informatie ook wordt gerapporteerd over de invulling van het integriteitsbeleid, klachten, incidenten en uitzonderingen. De rapportages bevatten een overzicht van normen, afwijkingen en benchmarks. De rapportages zijn bruikbaar als stuurmiddel;
- Het monitoren van de uitbestedingspartners via het zo nodig laten uitvoeren van (periodieke) audits bij de uitbestedingspartner of te laten rapporteren over de stand van zaken met betrekking tot de aanbevolen verbeteringen in Assurance verklaringen. In geval van direct toezicht van het pensioenfonds op de uitbestedingspartner vindt monitoring continu plaats en is het laten uitvoeren van periodieke audits bij de uitbestedingspartner of te laten rapporteren in de ISAE 3402 type II verklaring geen vereiste;
- Het bestuur beoordeelt éénmalig of zij zich kan verenigen met de gedragscode van de uitbestedingspartners. Daarna zal jaarlijks nagegaan worden of de gedragscode van de uitbestedingspartners nog gewijzigd is ten opzichte van de laatste toetsing;
- Signaleringen door certificerend actuaris en/of accountant tijdens het jaarwerk;
- Periodiek overleg en evaluatie met de uitbestedingspartner over de uitvoering van de (bijgestelde) processen. Afhankelijk van het type van de uitbestedingspartner zal het bestuur een andere overlegfrequentie hanteren.

Bovengenoemde rapportages en verslagen dienen aan te sluiten op het door het pensioenfonds vastgelegde beleid en de gemaakte afspraken en worden ter toelichting aan en bespreking door het bestuur overgelegd.

Het bestuur laat aan de hand van de ontvangen informatie, periodiek aan de hand van kwartaalrapportages toetsen of de werkzaamheden door de andere partij zijn uitgevoerd conform de afspraken die tussen het pensioenfonds en de andere partij zijn vastgelegd.

Naast de hiervoor genoemde monitoring door het bestuur wordt het uitbestedingsproces tevens gemonitord en waar nodig kritisch 'gechallenged' door de sleutelfunctiehouders risicobeheer en interne audit.

## 6 Evaluatie

Doel van de evaluatie is om na te gaan of de uitbestedingspartner nog aan de wensen, doelstellingen en eisen van het pensioenfonds voldoet en te bezien of bijsturing nodig is.

Het bestuur evalueert en beoordeelt jaarlijks het functioneren van, en de samenwerking met de uitbestedingspartner, gebaseerd op de uitkomsten uit de periodieke monitoring. Hierbij wordt in ieder geval zekerheid gevraagd en beoordeeld of de uitbestedingspartners nog in overeenstemming met hun richtlijnen handelen en voldoen aan alle van toepassing zijnde wettelijke vereiste voorschriften (bijvoorbeeld ISAE 3402 type II).

Bij het uitvoeren van de evaluatie maakt het pensioenfonds onderscheid tussen:

1. De evaluatie van het uitbestedingsbeleid;
2. De evaluatie van de uitbestedingspartners;
3. De evaluatie van de overeenkomst en SLA met de uitbestedingspartners.

### 6.1 Evaluatie uitbestedingsbeleid

Het uitbestedingsbeleid van het pensioenfonds is in overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving en de in 2014 verschenen guidance uitbesteding van DNB. Het uitbestedingsbeleid wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld (in combinatie met het integraal risicomanagement). Daarnaast wordt het uitbestedingsbeleid aangepast indien dit op basis van wijzigingen in geldende wet- en regelgeving gewenst is.

### 6.2 Evaluatie uitbestedingspartners

Het pensioenfonds evalueert de uitbestedingspartners jaarlijks naast de reguliere monitoring die gedurende het jaar plaatsvindt. In de evaluatie wordt nagegaan of de uitbestedingspartners nog aan de wensen, doelstellingen en eisen van het pensioenfonds voldoen.

Aan de hand van de verkregen informatie van de uitbestedingspartners, de periodieke overleggen van het bestuur met de uitbestedingspartners en de uitkomsten van mogelijke eerdere evaluaties, beoordeelt het bestuur of de uitbesteding conform de gestelde vereisten en kwaliteit plaatsvindt. Op deze manier is het bestuur van het pensioenfonds in staat om de partijen waaraan zij taken heeft uitbesteed (tussentijds) bij te sturen.

Jaarlijks wordt eveneens het uitgevoerde compliance beleid van de uitbestedingspartners met betrekking tot de aan hen uitbesteede werkzaamheden getoetst. Hetzij door het verstrekken van een compliance rapportage aan het pensioenfonds, dan wel door een interview / vragenlijst door/van het pensioenfonds. De uitbestedingspartners rapporteren tevens periodiek over de uitgevoerde werkzaamheden/ geleverde diensten op basis van

overeengekomen kritieke prestatie indicatoren (KPI's) en/of benchmarks.

Daar waar daartoe aanleiding bestaat zal het pensioenfonds de uitbestede werkzaamheden (laten) benchmarken.

De uitkomsten uit de evaluatie worden waar relevant gedeeld met de uitbestedingspartners. De uitvoerder zal waar nodig een verbeterplan opstellen.

### **6.3 Evaluatie overeenkomst en SLA**

De SLA wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Daarnaast wordt de overeenkomst aangepast indien dit op basis van wijzigingen in geldende wet- en regelgeving gewenst is.

## 7 Beëindiging uitbesteding

Indien wordt geconstateerd dat de door de uitbestedingspartner uitgevoerde werkzaamheden herhaaldelijk niet zijn uitgevoerd conform de afspraken die tussen het pensioenfonds en de uitbestedingspartner zijn vastgelegd en niet in redelijkheid met de uitbestedingspartner tot een oplossing kan worden gekomen, zal tot beëindiging van de overeenkomst worden overgegaan.

In de overeenkomst met de uitbestedingspartners worden afspraken gemaakt over de wijze waarop een overeenkomst wordt beëindigd, en over de wijze waarop wordt gewaarborgd dat het pensioenfonds de werkzaamheden na beëindiging van de overeenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere uitbestedingspartner kan laten uitvoeren.

Relevante aspecten hierbij zijn onder andere:

1. Een redelijke opzegtermijn;
2. Mogelijkheid van tussentijdse beëindiging;
3. Aansprakelijkheidsbepalingen;
4. Beveiliging gegevens;
5. Eigendom van data;
6. IT-aspecten.



## **8 Inwerkingtreding**

Dit uitbestedingsbeleid is in werking getreden na goedkeuring door het bestuur van het pensioenfonds in 2010. Dit uitbestedingsbeleid is laatstelijk gewijzigd op 29 oktober 2021.

## Bijlage A Huidige uitbesteding

Het pensioenfonds heeft onderstaande werkzaamheden uitbesteed:

1. Administratief beheer van het pensioenfonds;
2. Vermogensbeheer;
3. Uitvoering Actuariële functie / vervullen houderschap Actuariële Sleutelfunctie.

### Uitbesteding administratief beheer van het pensioenfonds

Het bestuur heeft het administratieve beheer van het pensioenfonds uitbesteed aan een externe administrateur. Het administratieve beheer betreft in ieder geval:

- Het voeren van de boekhouding, met betrekking tot activa, passiva, en de exploitatie van het pensioenfonds;
- Het uitvoeren van de uitkeringen van het pensioenfonds;
- Het ondersteunen, registreren en uitvoeren van waardeoverdrachten;
- Het registreren en controleren van het deelnemersbestand;
  - aan de hand van de door de commissie dagelijks bestuur aangegeven mutatie van actieve deelnemers;
  - aan de hand van bevolkingsgegevens inzake overlijden, huwelijk/scheiden, woonplaats en andere relevante uitkeringsgegevens.
- De management rapportage;
- Het opstellen en voorbereiden van de jaarlijkse financiële verantwoording.

Alle taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de administrateur zijn vastgelegd in een functiebeschrijving, contract en service level overeenkomst. Daarnaast kent de administrateur een ISAE-3402 type 2 en een ISAE-3000 type 1 rapportage die jaarlijks door het bestuur worden beoordeeld.

De externe administrateur voldoet aan alle in het uitbestedingsbeleid beschreven uitgangspunten en gestelde eisen voor uitbestedingspartners. De overeenkomst voldoet aan alle omschreven condities, zoals de conditie m.b.t. aansprakelijkheid.

## Uitbesteding Vermogensbeheer

Het vermogensbeheer is uitbesteed aan een fiduciair vermogensbeheerder die tevens de beleggingsadministratie voert.

De uitbestede diensten aan de fiduciair vermogensbeheerder omvat in ieder geval de volgende onderdelen:

- Relatiebeheer: toewijzen klantteam, verlenen van bestuursondersteuning en het organiseren van kennissessies;
- Adviseren beleggingsbeleid: ondersteuning bieden bij uitvoeren ALM-studie, adviseren t.a.v. beleggingsdoelstelling, opstellen van het jaarlijks beleggingsplan, adviseren t.a.v. maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB) en overig advies en verzoeken;
- Beleggingsuitvoering: uitvoeren portefeuilleconstructie, manager selectie en monitoring, uitvoering beleggingstransacties, uitvoering en monitoring MVB-beleid, commission recapture, securities lending, collateral management en belasting terugvorderen;
- Riskmanagement: risicomanagement in kader van advisering beleggingsbeleid en in kader van beleggingsuitvoering. Rapportering over risico's aan de risicocommissie van het pensioenfonds;
- Beleggingsadministratie, waardering en performancemeting: aansturen custodian, transactie- en positieadministratie, waardering en performancemeting;
- Rapportage en verantwoording: maandelijkse en kwartaal vermogensbeheerrapportage, wettelijke rapportages, informatie t.b.v. fiscale rapportage, compliance rapportages, overige rapportages, wijzigingen in vermogensbeheerrapportages en rapportages op verzoek van Pensioenfonds Forbo;
- Evaluatie en wijzigingsprocedure(s) uitvoeren.

Het vermogensbeheer wordt gevoerd in overeenstemming met fiduciaire beginselen, waarbij de externe beheerder pensioenfonds onderbrengt bij geselecteerde gespecialiseerde pensioenfondsbeheerders en binnen de door het bestuur vastgestelde tracking errors en pensioenfonds. Vooraf is nagegaan of de specificaties en strategieën van deze pensioenfonds aansluiten op het binnen de ALM-studie ontwikkelde strategische beleggingsbeleid.

Maandelijks rapporteert de fiduciair vermogensbeheerder de stand van zaken middels de maandrapportage. Elk kwartaal volgt de kwartaalrapportage waarin een uitgebreide toelichting op resultaten en verwachtingen wordt gegeven. Daarnaast kent de fiduciair vermogensbeheerder een ISAE-3402 type 2 rapportage. Het betreft een rapportage over de resultaten van een ISAE 3402-audit die bij de fiduciair vermogensbeheerder door een externe accountant heeft plaatsgevonden en die gericht is op de opzet, het bestaan en de

werking van de beheers- en controlemaatregelen, processen en procedures van de vermogensbeheerder.

Ook kan de fiduciair vermogensbeheerder het bestuur en/of beleggingsadviescommissie adviseren. Rapportages worden door de beleggingsadviescommissie geanalyseerd en het bestuur wordt middels een voorlegger hierover geïnformeerd.

De fiduciair vermogensbeheerder voldoet aan alle in het uitbestedingsbeleid beschreven uitgangspunten en gestelde eisen voor uitbestedingspartners.

### **Uitbesteding actuariële functie**

De actuariële functie is uitbesteed aan de certificerend actuaris van het pensioenfonds. De wijze waarop en de kaders waarbinnen de diensten en/of producten zijn uitbesteed, zijn vastgelegd in een overeenkomst van uitbesteding, waarin een beschrijving is opgenomen van de werkzaamheden en de bijbehorende afspraken. De overeenkomst voldoet aan alle omschreven condities.

## **Bijlage B Risicoanalyse**

Alvorens activiteiten of processen worden uitbesteed voert het bestuur van het pensioenfonds een risicoanalyse uit. De rapportage van de risicoanalyse is een bijlage bij het Integraal Risicomanagement Beleid.

In de risico-analyse is opgenomen:

- Een beschrijving van de uit te besteden activiteiten of processen;
- Een kosten-baten analyse van de uitbesteding van die activiteiten of processen;
- De te verwachten impact van uitbesteding van de activiteiten of processen;
- Een analyse van de financiële, operationele en reputatie gerelateerde risico's en de vereiste toezichtsmaatregelen;
- De afspraken over de wijze waarop de uit te besteden activiteiten of processen worden uitgevoerd;
- De toekomstverwachting van het pensioenfonds ten opzichte van de doelstelling van de beoogde uitbesteding.

Bij de jaarlijkse evaluatie van de uitbestedingspartner zal tevens de risicoanalyse herijkt worden.