

## Checklist afspraken uitbesteding

Succesvolle en duurzame zakelijke relaties kenmerken zich door onderling vertrouwen. Vertrouwen kan hierbij worden gezien als ‘gestolde’ goede ervaringen in het nakomen van onderlinge afspraken. Goede afspraken vormen daarom een belangrijk startpunt van een langdurige samenwerkingsrelatie.

Waar bij het ‘gunnen’ van een uitbesteding aan een partij een combinatie van subjectieve (‘ergens thuis voelen’, ‘aardige mensen’) en objectieve (checklist, performance indicatoren, prijs) factoren een rol spelen, ontstaat vertrouwen geleidelijk. Het nakomen van afspraken en voorspelbaarheid in uitvoering zijn daarbij cruciaal. Goede afspraken dragen bij aan voorspelbare uitkomsten, ook als de omstandigheden zich wijzigen. En de omstandigheden zullen zich wijzigen: mensen komen en gaan, het fonds en zijn stakeholders veranderen, de uitvoeringsorganisatie, c.q. uitbestedingsrelatie, verandert, de economie en de maatschappij veranderen.

Als in deze veranderende context de kwaliteit van de uitbesteding in het gedrang komt, neemt de onzekerheid toe en kunnen verdere verstoringen leiden tot conflict. Het bestuur moet daarom zorgen voor goede afspraken vooraf en die tussentijds blijven toetsen. Afspraken dienen te worden gemaakt over zowel de inhoud van de uit te besteden producten en diensten, over de infrastructuur waarmee deze worden geproduceerd en over de wijze van rapportage. De uitbestedingsregels op grond van de PW stellen concrete eisen aan de uitbestedingsovereenkomst.

Om zeker te stellen dat een bestuur ‘in control’ is, zal de toezichthouder toetsen of het bestuur gemaakte afspraken goed vastlegt, ze controleert op uitvoering en aanvullende afspraken maakt als de omstandigheden zich wijzigen. DNB heeft van uitbesteding een van de speerpunten van het toezichtbeleid gemaakt.

### Tips voor goede uitbesteding

Een duurzame uitbestedingsrelatie op basis van een sterke vertrouwensbasis tussen pensioenfondsen en uitvoeringsorganisatie kan worden bereikt door een gerichte aanpak. Sommige dingen moet je daarbij als bestuurder juist doen of nalaten.

#### Doen:

1. Leg een sterk fundament voor de samenwerking door goede afspraken vooraf.
2. Goede communicatie is een kunst; geef aandacht aan het relatiemanagement en verwachtingenmanagement.
3. Los conflicten tijdig op.
4. Benoem voordat wordt overgegaan tot uitbesteding mogelijke nadelen van de relatie zodat een ‘post deal dip’ wordt voorkomen.
5. Creëer tijdig een instrumentarium om de uitbestedingsrelatie te managen; goede *checks and balances* en monitoring zijn onontbeerlijk.
6. Een goed bestuursbureau kan helpen de uitbestedingsrelatie beter te beheersen.

7. Voer functionerings- en beoordelingsgesprekken met zowel uitbestedingspartner als bestuursbureau. Voer gesprekken met de uitbestedingsrelatie ook op het hoogste niveau en zorg dat een beeld wordt verkregen van ontwikkelingen in de strategie van de relatie.
8. Heb oog voor de (belangen van de) diverse stakeholders van het pensioenfonds en de uitvoeringsorganisatie, zoals actieve deelnemers, slapers, gepensioneerden, werkgevers- en werknemersorganisaties, aandeelhouders, betrokkenen in uitvoering en bestuursbureau, enz. en zorg dat de uitbestedingsrelatie blijvend kan bijdragen aan de belangen rond het fonds.

**Nalaten:**

1. Vermijd onvoldoende communicatie over actuele ontwikkelingen, zowel zorgen als kansen.
2. Ga communicatie over knelpunten (het lastige gesprek) niet uit de weg en vermijd om gebreken via omwegen (bijvoorbeeld externe adviseurs) boven water te krijgen. Het is beter om geconstateerde of vermoede knelpunten zelf aan de orde te stellen.

Een pensioenfondsbestuur hoeft zich met een goede uitbestedingsrelatie minder zorgen te maken over operationele taken. De pensioenuitvoering blijft echter een verantwoordelijkheid van het bestuur en behoeft dan ook constante aandacht en monitoring zodat het bestuur te allen tijde 'in control' kan zijn.

Tips voor afspraken met de uitvoerder zijn:

1. Afspraken welke prestaties de uitvoeringsorganisatie gedurende de contractperiode levert. Een gedetailleerde producten- en dienstencatalogus die precies de aard van de dienstverlening beschrijft, is hierbij van belang. Voor de administratie gaat het bijvoorbeeld om afspraken over de snelheid en kwaliteit van de verwerking. Voor vermogensbeheer om een precies en helder mandaat. Bij bestuursondersteuning worden veelal de producten individueel benoemd en beschreven (zoals jaarwerk).
2. Afspraken over de prijs die voor de geleverde diensten wordt betaald. Dit kan een vaste prijs zijn, een stukprijs of prestatiebeloning of een combinatie. Ingeval van prestatiebeloning zal dit altijd binnen het kader van het beheerst beloningsbeleid moeten blijven.
3. Afspraken over informatievoorziening, rapportages en frequentie ervan, zodat het pensioenfonds steeds goed geïnformeerd is over prestaties en het behalen van afgesproken targets, prestatie-indicatoren en relevante cijfers. Dat betekent o.a. dat de rapportages voldoende gedetailleerd moeten zijn zodat het bestuur kan beoordelen of de relatie de gemaakte afspraken correct uitvoert.
4. Afspraken over wat er gebeurt bij afwijkingen (opheffen fonds, nalatigheid uitbestedingsrelatie, meer of minder volume). Deze onzekerheid is vaak lastig te definiëren en moet daarom ook vaak in algemene termen worden omschreven. Ook is het mogelijk op voorhand een regeling voor geschillenbeslechting af te spreken.
5. Eventuele boeteclausules ingeval nalatigheid tot financiële of andere schade bij het pensioenfonds leidt.
6. Afspraken over wie de kosten draagt voor het inregelen van de activiteiten. Bij administratie gaat het vaak om kosten voor het inregelen van systemen en het overdragen van de gegevens. Bij vermogensbeheer is er vaak een toegangsfee tot pools. Bij adviesdiensten zijn het vaak impliciete kosten doordat een nieuwe

uitvoeringsorganisatie een hoger aantal uren in rekening zal brengen, omdat deze zich moet inlezen in de materie.

7. Daarnaast is het ook goed om de niet-financiële zaken op tafel te leggen. Bijvoorbeeld het personeel dat aangetrokken of overgenomen moet worden om een activiteit uit te voeren, wie de accountmanager van het contract wordt, enz. Er dient goed aandacht te worden gegeven aan de blijvende kwaliteit en toekomstbestendigheid van de gebruikte software.
8. Afspraken over wat er gebeurt bij beëindiging van het contract. Wie is de eigenaar van de ontwikkelde systemen? Welke kosten moet de uitvoeringsorganisatie maken om de gegevens op te leveren en wie betaalt dat?
9. Met name wanneer sprake is van grote afhankelijkheden, is het goed om afspraken te maken over een minimale duur van het contract. Wanneer deze afhankelijkheden er niet zijn, is het minder belangrijk om deze afspraken te maken omdat dan zonder veel problemen van uitvoeringsorganisatie veranderd kan worden.