

Voorkom dat het een risico wordt

Asset management uitbesteden in 10 stappen



Asset managers leggen steeds meer focus op hun core business en besteden daardoor vaker activiteiten uit. Toezichthouders kijken kritisch naar de manier waarop asset managers hierbij de risico's beheersen. Het recente onderzoek 'Keten in beeld' van de AFM toonde aan dat er op dit terrein nog veel te winnen is. De vastlegging van afspraken kan beter en in veel gevallen ontbreken risicoanalyses en monitoring. Hoe voorkom je dat uitbesteden een onbeheersbaar risico wordt?

Volg deze 10 stappen.



1 Begrijp wat uitbesteden is

De AFM stelt andere eisen aan uitbesteden, dan aan inkoop. Goed dus om na te gaan met welke van de twee je te maken hebt. Uitbesteding gaat over werkzaamheden die tot je eigen taken behoren. De ‘normale taken’ volgens de AFM. Ook als je een taak, of een deel van je taken, uitbesteedt aan een groepsmaatschappij valt dit onder uitbesteding.

Voorbeeld

De inschakeling van een *custodian* is geen uitbesteding. Want bewaarneming kun je niet zelf doen. Maar wat als je ook andere taken, zoals *tax reclaims*, neerlegt bij diezelfde partij? Dan is dat uitbesteding. Want *tax reclaims* horen wel bij je eigen taken en kun je ook zelf doen.

2 Bepaal waarom je wilt uitbesteden

De reden achter de uitbesteding geeft richting aan de keuzes en afspraken die je maakt. Wil je bijvoorbeeld risico's verminderen of kosten verlagen? Of wil je je meer richten op (een deel van) je kernactiviteiten? Als je dit helder hebt, kun je ervoor zorgen dat de uitbesteding de gewenste meerwaarde heeft én houdt.

Je kunt er – ook in de toekomst – altijd op terugvallen om te zien of je op de goede weg bent.





3 Maak een uitbestedingsbeleid

Als je ervan overtuigd bent dat uitbesteden nog niet zo'n gek idee is, maak je een uitbestedingsbeleid. Dit is een totaalbeschrijving van het hoe en waarom. Zo vind je hierin de reden van uitbesteding terug (stap 2). Maar ook hoe je omgaat met risico's, hoe de details van de uitbesteding worden vastgelegd en hoe monitoring en controle plaatsvindt. In de stappen hierna lees je hier meer over.

4 Maak een selectiebeleid

In je uitbestedingsbeleid neem je ook een selectiebeleid op. Hierin bepaal je aan welke criteria de partij aan wie je uitbesteedt moet voldoen en op welke manier je selecteert. Denk bijvoorbeeld aan eisen die je stelt aan reputatie en solvabiliteit van de partij, vergunningen die de partij heeft, kennisniveau, privacybeleid en beveiliging van de IT-systemen. Aan de hand van dit selectiebeleid voer je een goede *due diligence* uit en verdiep je je in de partij die je op het oog hebt.



5 Analyseer de risico's

Heb je een shortlist van partijen waar je aan zou kunnen besteden? Dan maak je voor elke partij een risicoanalyse. Er zijn verschillende risico's mogelijk:

- Heb je al meer diensten uitbesteed aan een partij? In dat geval kun je te maken krijgen met een concentratierisico. Als de partij omvalt, verlies je mogelijk veel kennis en capaciteit in één keer. Het is mogelijk beter om te spreiden over meerdere dienstverleners of een partnership aan te gaan.
- Concentratierisico kan ook voorkomen als meerdere uitbestedende partijen gebruikmaken van de diensten van een kleine groep dienstverleners. Want als een van deze dienstverleners omvalt, kan hij de hele markt meetrokken. Iets waar je vooraf zelf niet snel achter komt, omdat uit oogpunt van privacy de namen van andere klanten niet altijd worden gedeeld. Toch goed om hier expliciet naar te vragen tijdens de selectie.
- Bij kleine partijen kan het zijn dat er (te) veel wordt geleund op de expertise van één persoon. Het risico bestaat dat er kennis wegvalt bij zijn of haar vertrek.

Een risicoanalyse is niet iets eenmaligs, maar moet regelmatig opnieuw gebeuren. Tenminste jaarlijks, maar ook tussentijds als dit nodig is. Denk bijvoorbeeld aan de situatie in de periode van de corona-uitbraak, waarin veel werd thuisgewerkt. Zo'n nieuwe werksituatie brengt weer nieuwe risico's met zich mee.

6 Bepaal hoe je voldoende kennis in huis houdt

In je uitbestedingsbeleid leg je vast hoe je ervoor zorgt dat je voldoende kennis in huis houdt. Binnen je onderneming moet je voldoende van je 'normale taken' zelf blijven doen, om te voorkomen dat je wordt gezien als brievenbusfirma. Als je uitbesteedt, blijf je bovendien altijd zelf eindverantwoordelijk. Je moet de kwaliteit van de uitbestede diensten dus kunnen controleren. Om dat te kunnen doen, moet voldoende kennis binnen je onderneming aanwezig blijven.

Ook moet je bewaken dat door iedereen in de keten aan alle wettelijke eisen wordt voldaan.

Je kunt daarvoor gebruikmaken van andere partijen (*zie stap 7*).

7 Bepaal hoe je gaat monitoren

Op welke criteria ga je monitoren of aan de afspraken wordt voldaan? Hiervoor formuleer je *key performance indicators* (KPI's). Zorg ervoor dat dit objectieve criteria zijn, die je goed kunt meten. Maak ze bijvoorbeeld SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel of Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden. Kijk ook wat er al is, want er zijn verklaringen van derde partijen die je heel goed als uitgangspunt hierbij kan en mag gebruiken. Bijvoorbeeld een *ISAE 3402-rapportage* van de accountant, die verklaart hoe de partij aan wie is uitbesteed *in control* is. Zo'n verklaring geeft inzicht in hoe de partij aan wie is uitbesteed, de processen beheerst en kwaliteit bewaakt. Je legt de criteria waarop je toetst, vast in je uitbestedingsbeleid en bepaalt daarin ook hoe en wanneer je kunt ingrijpen.



8 Wees compliant door de hele keten

Zoals eerder gezegd: je blijft bij uitbesteding eindverantwoordelijk. Dat betekent ook dat je afspraken moet maken die ervoor zorgen dat de hele keten voldoet aan alle wettelijke verplichtingen. Dus ook de partij aan wie je uitbesteedt. Een toezichthouder vindt het daarbij belangrijk dat zij toezicht kan houden. Een voorbeeld daarvan is de *on spot inspection*. Je zult moeten vastleggen dat de AFM rechtstreeks bij de derde partij informatie over de uitbestede taken kan opvragen en deze onderneming kan bezoeken.

9 Spreek af hoe je uit elkaar gaat

Juist nu de relatie goed is, maak je afspraken over hoe je uit elkaar gaat. Wat moet elke partij opleveren, doen of afronden als dit zich voordoet? En hoe zorg je ervoor dat je de werkzaamheden weer een periode zelf kunt doen? Als je verwacht dat je daarvoor een vangnet nodig hebt, bepaal je alvast hoe dat vangnet eruitziet. Misschien kun je nu al afspraken maken met een andere partij die in geval van nood bijspringt. Zodat je het vangnet alleen nog maar hoeft te activeren op het moment dat je het nodig hebt.

10 Leg de afspraken vast in een overeenkomst



De uitkomsten van de voorgaande stappen, leg je vast in een overeenkomst. Deze overeenkomst kun je zien als een vertaling van je eigen uitbestedingsbeleid naar de rechten en plichten van beide partijen voor deze uitbesteding. De monitoring en controle, aansprakelijkheid, looptijd en wat te doen bij beëindiging komen erin terug. Ook staat er hoe aan alle wettelijke verplichtingen wordt voldaan, zoals het recht van de toezichthouder om inspecties ter plekke uit te voeren.

Bij zo'n overeenkomst wordt in praktijk vaak een dienstverleningsdocument gevoegd. In dat document neem je de KPI's op uit stap 7. Zoals de frequentie van rapporteren en de tijdslijnen waarbinnen fouten moeten worden gemeld. Het dienstverleningsdocument moet regelmatig worden geëvalueerd en zo nodig worden aangepast. Hoe vaak je dit doet, leg je ook vast.



Meer informatie

Deze tips zijn een concrete uitwerking van de punten die worden genoemd in het onderzoeksrapport 'Keten in beeld' van AFM. Veel punten lijken een open deur, maar in praktijk blijkt dat er toch te weinig wordt vastgelegd. Dit stappenplan helpt je op weg om de risico's die horen bij uitbesteding, te beheersen.

Contact over dit onderwerp:

Fijtsia van Pelt, *manager tax & regulatory affairs bij DUFAS*
fp@dufas.nl