

Vertrouwelijk

Datum	21 juli 2021
Ons kenmerk	
Pagina	1 van 8
Telefoon	
E-mail	Terugkoppeling onderzoek
Betreft	Uitbestedingsrapportage Beleggingsondernemingen en Beheerders

Geachte directie,

1. Inleiding

Het uitbesteden van werkzaamheden vindt veel plaats en volgt in de regel uit een streven naar een efficiëntere bedrijfsvoering door een onderneming. Uitbesteden kan bijvoorbeeld bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit en/of een verlaging van de kosten van de dienstverlening. Uitbesteden brengt echter ook risico's met zich mee.

Tussen oktober 2018 en mei 2019 heeft de Autoriteit Financiële Markten (**AFM**) het onderzoek Keten in Beeld (**Keten in Beeld**) uitgevoerd onder beleggingsondernemingen, beheerders van beleggingsinstellingen en beheerders van icbe's (gezamenlijk: ondernemingen). Het doel van dit onderzoek was onder meer om inzicht te krijgen in de werkzaamheden die ondernemingen uitbesteden aan dienstverleners.

Op 28 november 2019 heeft de AFM haar inzichten uit het onderzoek Keten in Beeld in een brief (kenmerk: WtHg-19086914) met de sector gedeeld (**Sectorbrief**)¹. In de Sectorbrief biedt de AFM diverse handvatten bij de beoordeling welke uitbestedingen "kritieke of belangrijke" taken betreffen en daarmee onder wettelijke vereisten ten aanzien van uitbesteding vallen. Tevens biedt de Sectorbrief diverse aandachtspunten bij de inrichting van beheersmaatregelen. De AFM heeft daarbij de verwachting uitgesproken dat de inzichten uit het onderzoek Keten in Beeld ondernemingen aan zouden zetten om de

¹ De Sectorbrief is te raadplegen op de website van de AFM: <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2019/nov/bi-bo-risicobeheersing-uitbesteding>.

Datum 21 juli 2021
Ons kenmerk
Pagina 2 van 8

inrichting van de bedrijfsvoering op het gebied van uitbestedingen te onderzoeken en, indien nodig, te verbeteren.

In vervolg op het onderzoek Keten in Beeld heeft de AFM op 24 september 2020 middels een informatieverzoek (kenmerk: WtHg-20081130) (**Informatieverzoek**) ondernemingen verzocht een overzicht te geven van kritieke werkzaamheden die zijn uitbesteed.² Tevens zijn ondernemingen gevraagd de kenmerken van specifieke beheersmaatregelen inzake deze uitbestedingen te rapporteren (**Uitbestedingsrapportage**). Middels de Uitbestedingsrapportage verwacht de AFM inzicht te krijgen in (i) actuele uitbestedingsrisico's, (ii) door ondernemingen getroffen beheersmaatregelen en (iii) de opvolging die door ondernemingen gegeven is aan de aandachtspunten uit de Sectorbrief. Dit inzicht helpt de AFM zorg te dragen voor proactief en risico gestuurd toezicht op uitbesteding.

Het doel van deze brief is om (i) sectorbrede inzichten uit de Uitbestedingsrapportage te delen en (ii) nogmaals te wijzen op de noodzaak om de risico's die volgen uit het uitbesteden van werkzaamheden te beheersen. Deze brief dient in samenhang gelezen te worden met de Sectorbrief.

Hoewel deze brief is gericht aan ondernemingen die opvolging hebben gegeven aan het Informatieverzoek, verwacht de AFM dat alle beleggingsondernemingen en beheerders kennisnemen van de inhoud van deze brief. De AFM verwacht van ondernemingen dat zij deze brief gebruiken om de inrichting van de bedrijfsvoering en dienstverlening nader te onderzoeken en, indien nodig, te verbeteren.

Achtereenvolgens wordt in deze brief kort ingegaan op het wettelijk kader en aandachtspunten zoals geschetst in de Sectorbrief. Hierna volgen de meer algemene beelden en ontwikkelingen die erop wijzen dat het beheersen van uitbestedingsrisico's van onverminderd groot belang is. Vervolgens worden inzichten belicht die aantonen dat er in individuele gevallen nog steeds niet voldaan wordt aan wettelijke vereisten en verbetering in de beheersing van de uitbestedingsrisico's nodig is. Tot slot informeert de AFM u over de vervolgstappen die de AFM zal nemen naar aanleiding van de verkregen inzichten.

² Het Informatieverzoek is te raadplegen op de website van de AFM: <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/uitbesteding-bobi>.

2. Wettelijk Kader & Aandachtspunten

De AFM wijst ondernemingen nogmaals op relevante wettelijk vereisten waaronder de vereisten opgenomen in onderstaand overzicht.³

Wettelijk kader	Type (Nederlandse) financiële onderneming		
	Beleggingsonderneming	Beheerder van een beleggingsinstelling	Beheerder van een icbe
Wet op het Financieel toezicht (Wft)	4:16, lid 1,3	4:16, lid 1-3	4:16, lid 1-3
Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen Wft (Bgfo)	37	37 37a	37 38 38a
Richtlijn 2011/61/EU (AIFMD-richtlijn) <i>inzake beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen</i>		20	
Gedelegeerde verordening (EU) 231/2013 (AIFMD-verordening) <i>tot aanvulling van richtlijn 2011/61/EU</i>		75-82	
Richtlijn 2014/65/EU (MIFID II-richtlijn) <i>betreffende markten voor financiële instrumenten</i>	16, lid 5 eerste alinea		
Gedelegeerde verordening (EU) 2017/565 (MIFID II-verordening) <i>tot aanvulling van richtlijn 2014/65/EU</i>	29, lid 5, en 30-32		
Gedelegeerde verordening (EU) 2017/589 (MIFID II-verordening) ⁴ <i>tot aanvulling van richtlijn 2014/65/EU met organisatorische vereisten voor beleggingsondernemingen die zich met algoritmische handel bezighouden</i>	2, lid 3 4		

Naast het wettelijk kader worden in de Sectorbrief een aantal aandachtspunten, die de AFM nogmaals specifiek onder de aandacht wil brengen, genoemd:

- I. Identificeren van uitbestedingsrisico's: Een onderneming dient alle risico's waaraan zij blootstaat te identificeren, analyseren, monitoren en beheren, inclusief de risico's die volgen uit uitbesteding. Een onderneming beoordeelt de uitbestedingsrisico's onder meer met het oog op het feit dat zij zelf verantwoordelijk blijft voor uitbestede werkzaamheden. Uitbestedingsrisico's zijn verbonden aan alle uitbestede werkzaamheden. Het is daarbij een misvatting dat uitbesteden alleen kan zien op werkzaamheden die worden uitgevoerd door externe derde partijen. Ook werkzaamheden die worden uitgevoerd door interne groepsmaatschappijen kunnen vallen onder uitbesteden.
- II. Opstellen van adequaat uitbestedingsbeleid: Iedere onderneming die werkzaamheden uitbesteedt, of voornemens is dit te doen, dient een adequaat uitbestedingsbeleid te hebben en dient dit beleid periodiek te evalueren en te actualiseren. Het uitbestedingsbeleid beschrijft hoe een onderneming de nodige bekwaamheid,

³ Een uitgebreidere toelichting op het relevante wettelijk kader is opgenomen in hoofdstuk 4 en 5 van de Sectorbrief en is te raadplegen op de website van de AFM <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2019/nov/bi-bo-risicobeheersing-uitbesteding>.

⁴ Deze regels zien uitsluitend op beleggingsondernemingen die zich met algoritmische handel bezighouden en hebben betrekking op technische reguleringsnormen tot specificering van de organisatorische vereisten.

zorgvuldigheid en waakzaamheid in acht neemt en zich ervan vergewist dat uitbesteden geen afbreuk doet aan haar wettelijke verplichtingen, waaronder verplichtingen die voortkomen uit haar (specifieke) vergunningsvoorwaarden. Het uitbestedingsbeleid beschrijft de uitbestedingsrisico's. Het uitbestedingsbeleid wordt geaccordeerd door het bestuur van de onderneming.

- III. Opstellen adequate selectieprocedure: Een onderneming blijft verantwoordelijk voor alle werkzaamheden die zij uitbesteedt en zal geen werkzaamheden willen uitbesteden aan een derde partij die het vertrouwen in de onderneming, of in de financiële markten, kan schaden. Een onderneming zal daarom met de nodige bekwaamheid, zorg en zorgvuldigheid te werk gaan bij de selectie, de aanstelling en de periodieke evaluatie van een derde partij. Een onderneming legt dit vast in een selectieprocedure. Deze procedure zal onder meer de manier beschrijven waarop een onderneming onderzoek doet naar een derde partij om te waarborgen dat de kwaliteit van de werkzaamheden door een derde partij (doorlopend) op een gewenst niveau worden uitgevoerd.
- IV. Vastleggen rechten en plichten in uitbestedingsovereenkomst: Indien een onderneming werkzaamheden uitbesteedt aan een derde partij, dan draagt de onderneming er zorg voor dat deze derde partij de op de onderneming van toepassing zijnde regels met betrekking tot die werkzaamheden naleeft. Een onderneming sluit daartoe een schriftelijke overeenkomst met de derde partij en legt de nodige bekwaamheid, zorgvuldigheid en waakzaamheid aan de dag bij het aangaan, beheren of beëindigen van de overeenkomst. Een onderneming houdt daarnaast zicht op de (voorwaarden van) lopende uitbestedingsovereenkomsten.
- V. Opstellen adequaat belangenconflictenbeleid: Een onderneming dient te handelen in het belang van haar cliënten of deelnemers in een beleggingsinstelling en dient te voorkomen dat zij daarmee conflicterende belangen meeweegt. Dit begint met het voeren van een adequaat beleid om belangenconflicten te voorkomen en te beheersen, waaronder belangenconflicten die volgen uit werkzaamheden die worden uitbesteed. Wanneer uitbesteden, waaronder uitbesteden binnen een groep, leidt tot belangenconflicten dan dienen ondernemingen te zorgen dat deze conflicten worden gemonitord en beheerst en dienen cliënten of deelnemers over deze conflicten te worden geïnformeerd.
- VI. Behouden zelfstandigheid: Uitbesteden van werkzaamheden volgt in de regel uit een streven naar een efficiëntere bedrijfsvoering. Dit streven is echter gebonden aan grenzen. Uitbesteden verlicht enerzijds de operationele taken van een onderneming, maar verplicht een onderneming anderzijds haar controletaak te verzwaren. Om in control te blijven zal een onderneming over voldoende zelfstandigheid moeten beschikken. Alleen een onderneming met voldoende zelfstandigheid kan waarborgen dat zij doorlopend beschikt over een beheerste en integere bedrijfsvoering.

3. Verkregen inzichten

De hiernavolgende inzichten zijn verkregen op basis van de Uitbestedingsrapportage die door 313 respondenten is ingevuld waaronder 219 beleggingsondernemingen en 94 beheerders.

In lijn met de in de Sectorbrief gehanteerde definities is de Uitbestedingsrapportage geanalyseerd aan de hand van het *inherent risico*, het *concentratierisico* en het *beheersrisico* die samen het *uitbestedingsrisico* vormen. De verkregen inzichten bevestigen dat aandacht voor uitbesteding van onverminderd groot belang is. Dit is beschreven in paragraaf 3.1 en 3.2. Tot slot ziet de AFM dat nog steeds verbetering ten aanzien van de beheersing van het uitbestedingsrisico nodig is. Hierop wordt nader ingegaan in paragraaf 3.3.

3.1 Inherent Risico

Uit de Uitbestedingsrapportage blijkt dat 78% van de respondenten één of meerdere kritieke werkzaamheden heeft uitbesteed. Daarbij was een forse verschuiving zichtbaar onder beleggingsondernemingen. Uit Keten in Beeld volgde dat 91% van de beleggingsondernemingen één of meerdere kritieke taken had uitbesteed. In de Uitbestedingsrapportage is dit percentage gedaald naar 71%. Als toelichting wordt door een aantal respondenten aangegeven dat handvatten in de Sectorbrief ertoe hebben geleid dat een aantal werkzaamheden door hen niet meer als kritiek worden aangemerkt of dat ze aangemerkt zijn als inkoop in plaats van uitbesteding. Bij beheerders is wel sprake van een toename. Uit de Uitbestedingsrapportage blijkt dat ruim 91% van de beheerders kritieke werkzaamheden uitbesteed (was 85%).

In totaal worden er door de respondenten meer dan 1.120 kritieke uitbestedingen gerapporteerd met een totale jaarlijkse waarde van meer dan 1,5 miljard euro. Dit betreft zowel uitbestedingen aan een moeder-, zuster- of dochteronderneming (**Interne uitbesteding**) en uitbesteding aan een andere partij dan bij Interne uitbesteding (**Externe uitbesteding**). Daarbij geldt dat er minder Interne dan Externe uitbestedingen gerapporteerd zijn, maar dat de tegenwaarde van de Interne uitbestedingen aanzienlijk hoger ligt.

Een (beperkt) aantal ondernemingen rapporteert een zeer hoge mate van uitbesteding (> 75% van de operationele kosten bestaan uit uitbestedingskosten). Bij een hoge mate van uitbesteding is een aandachtspunt in hoeverre de onderneming in voldoende mate zelf in staat is de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering als geheel te dragen. Aan de andere kant van het spectrum is vastgesteld dat met name relatief kleine beleggingsondernemingen beperkt of zelfs in het geheel niet uitbesteden. In deze gevallen is een aandachtspunt hoe partijen bijvoorbeeld de kwaliteit en kosten van hun dienstverlening beheersen zonder dat zij gebruik maken van de diensten van gespecialiseerde derde partijen. Hoewel een zeer hoge mate van uitbesteding of het geheel niet uitbesteden niet persé ziet op de beheersing van uitbestedingsrisico's geeft dit voor de AFM wel aanleiding om nader te onderzoeken welke impact dit heeft op de bedrijfsvoering van ondernemingen.

3.2 Concentratierisico

Nog steeds geldt dat een relatief kleine groep dienstverleners door een groot aantal ondernemingen wordt genoemd met betrekking tot dezelfde type werkzaamheden. Dit geldt met name voor werkzaamheden op het gebied van Compliance, Interne Controle en Risk en in mindere mate ook voor werkzaamheden op het gebied van Administratie en IT. Daarbij geldt dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat één of meerdere uitbestedingen op Compliance, Interne Controle en Risk zien. Ten aanzien van uitbestedingen die zien op werkzaamheden op het gebied van Administratie en IT is dit 67%.

In de geografische spreiding van de dienstverleners waaraan wordt uitbesteed is een aantal (kleine) verschuivingen geobserveerd. Het relatieve belang van uitbestedingen aan Nederlandse dienstverleners is gedaald naar 63% (was ruim 75%). Deze ontwikkeling onderstreept het internationale karakter van de sector en de bijbehorende uitbestedingsrisico's. Op basis van de Uitbestedingsrapportage blijkt verder dat de uitbestedingen naar het Verenigd Koninkrijk (**VK**) 12% bedragen (was 7%). Daarmee staat het aantal uitbestedingen naar het VK ongeveer gelijk aan de totale uitbestedingen binnen Europa.⁵ Na het VK zijn de meeste uitbestedingen met dienstverleners in de Verenigde Staten (9%). De AFM blijft dientengevolge actief betrokken bij initiatieven op het gebied van toezichtconvergentie en internationale samenwerking op het gebied van het beheersen van uitbestedingsrisico's.

3.3 Beheersrisico

Hoewel er nog steeds ondernemingen zijn die wel uitbesteden maar geen beleid hebben, zien we sectorbreed een aanzienlijke daling van het aantal ondernemingen dat aangeeft geen uitbestedingsbeleid te hebben. Uit de Uitbestedingsrapportage blijkt dat 4% (was 33%) aangeeft geen uitbestedingsbeleid te hebben maar wel uit te besteden. Wel geeft meer dan 18% van de respondenten aan beleid te hebben maar geen onderzoek (*due diligence*) te doen voorafgaand aan het aangaan van de uitbestedingsovereenkomst. Van de beleggingsondernemingen geeft bijna 25% aan dit onderzoek niet te doen. In de Sectorbrief werd ook aangegeven dat 46% van de respondenten aangaf dat er geen (frequente) monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening plaatsvond. We zien daar een verbetering bij beheerders maar nog steeds geldt dat 46% van de beleggingsondernemingen geen kwaliteitsmonitoring toepast.

Ongeveer de helft van de respondenten heeft aangegeven over kwaliteitsmonitoringsprocedures te beschikken, waarbij geldt dat ze niet bij alle uitbestedingen de kwaliteit feitelijk monitoren. Daarbij wordt aangegeven dat men bij Interne uitbestedingen veelal de feitelijk kwaliteitsmonitoring achterwege laat. De AFM benadrukt dat het beheersen van uitbestedingsrisico's, ongeacht of sprake is van Interne- of Externe

⁵ Daarbij dient opgemerkt te worden dat de peildatum van de Uitbestedingsrapportage 1 oktober 2020 was. Mogelijk zijn in de periode tussen peildatum en brexitdatum nog wijzigingen hierin aangebracht.

Datum 21 juli 2021

Ons kenmerk

Pagina 7 van 8

uitbesteding, van groot belang is. Tevens zijn de wettelijke vereisten zowel van toepassing op Interne als Externe uitbestedingen.

De AFM constateert dat de aandachtspunten die in de Sectorbrief genoemd zijn, nog steeds niet door alle ondernemingen adequaat zijn vertaald naar beleid of beheersmaatregelen. De AFM verwacht van ondernemingen dat zij aan de uitbestedingsregels voldoen en dat zij de diepgang van de beheersmaatregelen laten meegroeien met de complexiteit van een onderneming en de mate van uitbesteden. Iedere onderneming moet daartoe beoordelen welke werkzaamheden, die zij laat uitvoeren door een derde partij, formeel vallen onder uitbesteden.

4. Vooruitblik

De AFM verwacht dat u de geboden aandachtspunten gebruikt om de inrichting van uw organisatie nader te onderzoeken en – indien nodig – te verbeteren. In dat kader wijst de AFM nogmaals op hiervoor en in de Sectorbrief genoemde aandachtspunten en het wettelijk kader.

De AFM ziet in de toezichtspraktijk dat naar aanleiding van de coronapandemie, door bijvoorbeeld het volledig op afstand werken, de afhankelijkheid van derden wordt vergroot. Bovendien zien we dat de gevolgen van de coronapandemie veel vraagt van organisaties en hun medewerkers om de continuïteit en kwaliteit van de werkzaamheden niet of zo min mogelijk in gevaar te laten komen.⁶ Toenemende afhankelijkheid en de uitdagende omstandigheden onderstrepen het belang van een adequate beheersing van de uitbestedingsrisico's zoals een goede due diligence en kwaliteitsmonitoring.

De verkregen inzichten helpen de AFM invulling te geven aan haar risico gestuurd toezicht. De AFM gaat op basis van de inzichten nader onderzoek doen bij individuele ondernemingen naar de beheersing van de uitbestedingsrisico's. De AFM voorziet daarbij rekening te houden met de mate waarin ondernemingen werkzaamheden uitbesteden, omdat verschillen in de mate van uitbesteden leiden tot verschillen in de uitdagingen waar ondernemingen voor staan.

Naast inzichten over de beheersing van uitbestedingsrisico's geeft de Uitbestedingsrapportage de AFM ook een aantal inzichten die zien op de bedrijfsvoering in het algemeen. Daar waar de uitkomsten van de Uitbestedingsrapportage vragen oproepen over de bedrijfsvoering in het algemeen zal de AFM ook nader individueel onderzoek doen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn indien er in het geheel niet uitbesteed wordt maar ook in het geval waar vrijwel alle werkzaamheden uitbesteed worden.

De AFM vraagt tevens aandacht voor de meldingsprocedure inzake uitbesteding. Wanneer u bepaalde activiteiten gaat uitbesteden, dan moet u dit mogelijk vooraf melden bij de AFM. Een melding van een (geplande) uitbesteding biedt de AFM een actueel overzicht van de werkzaamheden die worden uitbesteed.

⁶ <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2021/mei/bo-sectorbrief-corona-bedrijfsvoering>

Datum 21 juli 2021
Ons kenmerk
Pagina 8 van 8

Met dit overzicht kan de AFM zorg dragen voor proactief en risico gestuurd toezicht op uitbesteding. Het meldingsformulier en de handleiding zijn beschikbaar op de website van de AFM.⁷

Naast de vertaling naar individueel toezicht op ondernemingen zal de AFM op basis van de inzichten zich ook richten op het beheersen van de risico's van de sector als geheel. De AFM wil hierbij haar inzicht op de voor de sector belangrijke dienstverleners verder verscherpen. Door het internationale karakter van deze dienstverleners en de sector is de AFM voorstander van verdere toezichtconvergentie, harmonisatie en internationale samenwerking op het gebied van het beheersen van uitbestedingsrisico's. Zij agendeert het onderwerp internationaal en zoekt actief de samenwerking met andere toezichthouders.

Mocht u naar aanleiding van deze brief vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met het Ondernemersloket. Het ondernemersloket is telefonisch bereikbaar op werkdagen van 10.00 – 17.00 uur, via telefoonnummer 0800 – 6800 680 (gratis) of per e-mail: ondernemersloket@afm.nl.

Hoogachtend,
Autoriteit Financiële Markten

⁷ <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/uitbesteding-doorlopend-melden-bobi>