

Datum 28 november 2019
Ons kenmerk WtHg-19086914
Pagina 1 van 16
Betreft Terugkoppeling onderzoek Keten in Beeld

Geacht bestuur,

1. Inleiding

In het kader van het onderzoek Keten in Beeld (**onderzoek**) heeft de Autoriteit Financiële Markten (**AFM**) in de periode oktober 2018 tot en met mei 2019 aan bijna 300 beleggingsondernemingen, beheerders van beleggingsinstellingen en beheerders van icbe's (gezamenlijk: **ondernemingen**) gevraagd om een (digitale) vragenlijst in te vullen. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in de werkzaamheden die onder andere voor uw onderneming worden uitgevoerd door derde partijen en om een beeld te vormen in hoeverre uw onderneming bepaalde beheersmaatregelen heeft getroffen die volgen uit de uitbestedingsregels die op uw onderneming van toepassing zijn. Naar verwachting zouden de geaggregeerde antwoorden tegelijkertijd sectorbrede inzichten kunnen bieden.

Het onderzoek heeft de AFM inderdaad sectorbrede en afzonderlijke inzichten geboden ten aanzien van de bedrijfsvoering van ondernemingen. De AFM maakt een onderscheid in de manier waarop zij de twee type inzichten terugkoppelt. Over inzichten ten aanzien van afzonderlijke ondernemingen zal het in deze algemene brief niet gaan. Deze informatie zal wel - waar relevant - gebruikt worden door de AFM in haar toezicht. De sectorbrede inzichten zien onder meer op de omvang van de inherente, concentratie en beheersrisico's binnen de sector¹, maar bevatten ook signalen dat er (mogelijk) sectorbrede onduidelijkheden bestaan over uitbesteden. Deze brief informeert u over enkele sectorbrede inzichten, waarbij de onduidelijkheden een aanleiding vormen voor de gekozen verdieping van haar terugkoppeling op het onderzoek.

Het doel van de brief is om ondernemingen een terugkoppeling te geven op sectorbrede inzichten uit het onderzoek Keten in Beeld, te informeren omtrent voornoemde signalen en om handvatten te bieden met betrekking tot uitbesteden.² Tegelijkertijd wijst de AFM de sector met deze brief op de noodzaak om de risico's die volgen uit uitbesteden voldoende te beheersen. Hoewel deze brief is gericht aan ondernemingen

¹ *Sectorbreed* en *sector* slaat op de bijna 300 ondernemingen die de vragenlijst hebben ingevuld. Deze populatie beslaat ongeveer 78% van de Nederlandse vergunning houdende beleggingsondernemingen, beheerders van beleggingsinstellingen en icbe's

² Uitbesteden van werkzaamheden die specifiek zien op het exploiteren van een handelsfaciliteit door een beleggingsonderneming vallen buiten het bestek van deze brief

Datum	28 november 2019
Ons kenmerk	WtHg-19086914
Pagina	2 van 16

die hebben deelgenomen aan het onderzoek, gaat de AFM er van uit dat ook ondernemingen³ die dat niet hebben gedaan kennis nemen van de inhoud van deze brief.⁴ De AFM gaat ervan uit dat ondernemingen deze brief gebruiken om de inrichting van de bedrijfsvoering en financiële dienstverlening nader te onderzoeken en, indien nodig, te verbeteren. De brief kent zeven onderdelen:

1. Inleiding
2. Waarom is deze brief belangrijk voor uw onderneming?
3. Verkregen inzichten
4. Wettelijk kader
5. Beoordeling uitbesteden
6. Aandachtspunten uitbestedingsregels
7. Vooruitblik

In het tweede deel van deze brief zet de AFM uiteen waarom het voor uw onderneming van belang is om deze brief te lezen. Het derde deel bevat opmerkingen die zien op de inzichten die de AFM heeft verkregen uit het onderzoek Keten in Beeld. Het vierde deel bevat het toepasselijke wettelijk kader inzake uitbesteding, waarbij specifiek wordt verwezen naar regels voor uw type financiële onderneming.⁵ In het vijfde deel gaat de AFM in op punten die u kunnen helpen bij het definiëren en kwalificeren van uitbesteden. En in het zesde deel komen diverse aandachtspunten inzake belangrijke beheersmaatregelen aan bod. De brief sluit af met een korte vooruitblik.

2. Waarom is deze sectorbrief belangrijk voor uw onderneming

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. Ondernemingen dienen te zorgen dat de risico's die volgen uit uitbesteden worden beheerst, ongeacht de reden om werkzaamheden uit te besteden. De kern van uitbestedingsrisico's ligt in het feit dat een onderneming niet zelf de werkzaamheden verricht, maar wel zelf verantwoordelijk blijft voor deze werkzaamheden. De verantwoordelijkheid (en daarmee eventueel de aansprakelijkheid) kan niet worden overgedragen aan een derde partij.

Een onderneming kan het risico dat een derde partij de werkzaamheden niet of van onvoldoende kwaliteit uitvoert alleen mitigeren door (doorlopende) controle te houden over deze werkzaamheden. Dit betekent dat van een onderneming wordt verwacht dat zij 1) volledig inzicht heeft in alle werkzaamheden die worden uitgevoerd door derde partijen, 2) kennis heeft over alle uitbestedingsregels die op haar van toepassing zijn en 3) de nodige maatregelen heeft getroffen om de risico's die volgen uit het uitbesteden te beheersen. Deze brief gaat in op deze drie punten.

³ Voor deze sectorbrief beperkt tot Nederlandse vergunning houdende beleggingsondernemingen, beheerders van beleggingsinstellingen en icbe's

⁴ Deze sectorbrief zal begin december 2019 ook beschikbaar zijn op de website van de AFM

⁵ De AFM beperkt zich hierbij tot de type financiële ondernemingen die hebben geparticipeerd in het onderzoek Keten in Beeld, te weten beleggingsondernemingen, beheerders van beleggingsinstellingen en beheerders van icbe's

3. Verkregen inzichten

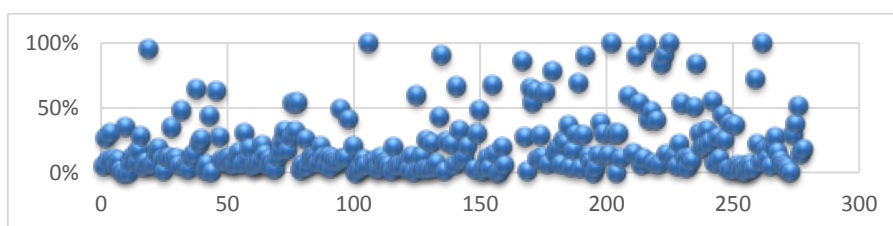
De AFM heeft zich in het onderzoek niet beperkt tot werkzaamheden die kwalificeren als uitbesteden, maar heeft ook gestreefd inzicht te krijgen in “de keten” met betrekking tot belangrijke werkzaamheden die worden ingekocht (of worden afgenomen uit hoofde van bijvoorbeeld een samenwerking). Door het onderzoek heeft de AFM van bijna 300 ondernemingen een actueel beeld van welke belangrijke werkzaamheden worden uitgevoerd door derde partijen en op welke onderdelen van de bedrijfsvoering of dienstverlening deze werkzaamheden betrekking hebben. De AFM heeft dit actuele beeld vertaald naar sectorbrede inzichten. Hieronder volgt een aantal opmerkingen die zien op de inzichten die de AFM heeft verkregen.

Inherente risico's

In het onderzoek wordt met *inherente risico* bedoeld het risico dat volgt uit de mate waarin ondernemingen werkzaamheden uitbesteden en inkopen. Hierbij is de aanname dat ondernemingen die in hogere mate werkzaamheden uitbesteden mogelijk een hogere afhankelijkheid hebben van gespecialiseerde derde partijen en ondernemingen die in lagere mate werkzaamheden uitbesteden mogelijk een lager kwaliteitsniveau halen of hogere kosten hebben.

Ongeveer 89% van de ondernemingen heeft aangegeven één of meerdere werkzaamheden uit te besteden aan derde partijen. Daarnaast geeft 88% aan één of meerdere belangrijke werkzaamheden in te kopen bij derde partijen. Hieruit volgt dat het onderwerp *uitbesteden van werkzaamheden* niet is beperkt tot enkele (grote) ondernemingen, maar sectorbrede relevantie heeft.

De AFM constateert echter grote verschillen in de mate waarin ondernemingen werkzaamheden uitbesteden aan of inkopen bij derde partijen. Een manier om de mate van uitbesteden en inkopen te meten is bijvoorbeeld om de hoogte van de kosten van uitbesteden en inkopen te beoordelen in verhouding tot de totale operationele kosten van een onderneming in een jaar. Gemiddeld besteden ondernemingen 22% (boekjaar 2017) van de operationele kosten aan werkzaamheden die worden gekwalificeerd als uitbesteden en inkopen. Voor de populatie ondernemingen in het onderzoek komt dit in totaal neer op een absoluut bedrag van bijna EUR 400 miljoen (boekjaar 2017). De AFM onderscheidt hierbij waarnemingen tussen de 0% en 100% voor afzonderlijke ondernemingen en merkt op dat beheerders (28%) gemiddeld meer kosten maken uit hoofde van uitbesteden en inkopen dan beleggingsondernemingen (20%). Grafiek 1 toont de afzonderlijke waarnemingen over het jaar 2017 en bevestigt de grote verschillen tussen ondernemingen.



Grafiek 1: verschillen in mate uitbesteden en inkopen voor de afzonderlijke ondernemingen

De mate waarin ondernemingen werkzaamheden uitbesteden of inkopen is over de periode 2015-2017 met gemiddeld 2,1% gestegen. Hoewel deze stijging op het eerste gezicht beperkt lijkt, constateert de AFM ook hier weer grote verschillen tussen ondernemingen. Een aanzienlijk aantal ondernemingen heeft de kosten die zien op uitbesteden en inkopen ten opzichte van de totale operationele kosten in deze periode bijvoorbeeld meer dan verdubbeld. Bovendien geeft ruim 95% van de ondernemingen aan in de komende jaren het aantal werkzaamheden dat zij laat uitvoeren door derde partijen te willen handhaven of vergroten.

Hoewel de AFM op basis van de uitkomsten van het onderzoek niet de conclusie kan trekken dat er op sectorniveau sprake is van een verhoogd inherent risico, trekken de inzichten bij verschillende individuele ondernemingen wel degelijk haar aandacht. De manier waarop de AFM deze aandacht vertaalt naar haar toezichttaken zal nog worden uitgewerkt, maar zij zal de mate waarin een onderneming werkzaamheden uitbesteedt of inkoopt hierbij willen laten meewegen. Ter illustratie, bij een onderneming die heeft aangegeven in hoge mate werkzaamheden te laten uitvoeren door een derde partij zou de AFM willen toezien dat de onderneming voldoende zelfstandig functioneert en dat de getroffen beheersmaatregelen van voldoende kwaliteit zijn. Bij ondernemingen die niet of weinig uitbesteden spelen in het kader van inherent risico andere uitdagingen. Deze partijen zullen bijvoorbeeld de kwaliteit en kosten van hun dienstverlening moeten beheersen zonder dat zij gebruik maken van de diensten van gespecialiseerde derde partijen. De AFM zou in deze uitdaging een aanleiding kunnen zien om nader onderzoek te doen.

Concentratie risico's

In het onderzoek wordt met concentratie risico bedoeld het risico dat een groot aantal ondernemingen afhankelijk is van een klein aantal gespecialiseerde derde partijen. Als deze derde partijen vervolgens zijn gevestigd in een specifiek land, of buiten de EU, dan kan dat ook een facet zijn van het concentratierisico. Hierbij is de aanname dat wanneer ondernemingen in hogere mate afhankelijk zijn van dezelfde derde partijen (uit een specifiek land), de continuïteit van de dienstverlening aan klanten of deelnemers (mogelijk) in grotere omvang wordt belemmerd door (tijdelijke) continuïteitsproblemen bij een derde partij.

In totaal laat de populatie ondernemingen ruim 7500 belangrijke werkzaamheden uitvoeren door bijna 1100 derde partijen. De AFM heeft daarbij kunnen opmaken dat een relatief kleine groep derde partijen door een groot aantal ondernemingen wordt genoemd met betrekking tot dezelfde type werkzaamheden. Voorbeelden van deze werkzaamheden zien op taken die vallen onder administratie, backoffice, bewaring van financiële instrumenten, compliance, orderuitvoering en risicobeheer. Daarnaast ziet de AFM een concentratie bij het gebruik van (portefeuillebeheer) systemen. De AFM concludeert echter niet dat de concentratie van werkzaamheden verontrustend is. Dit geldt ook met betrekking tot mogelijke landen concentratie, waarbij de AFM heeft geconstateerd dat de 1100 derde partijen in overgrote mate (ruim 75%) zijn gevestigd in Nederland. Minder dan 10% van de derde partijen zijn gevestigd buiten de EU, hoewel de vestiging van partijen in het Verenigd Koninkrijk (bijna 7%) dit als gevolg van een mogelijke Brexit kan doen veranderen.

Datum	28 november 2019
Ons kenmerk	WtHg-19086914
Pagina	5 van 16

Met de uitkomsten van het onderzoek is de AFM ook bekend geworden met omvangrijke dienstverlening van derde partijen die bij haar minder duidelijk in beeld waren. De AFM verwacht de dienstverlening van deze derde partijen prominenter te willen meenemen in de uitvoering van haar toezichttaak. Waar relevant kan de AFM zich ook voorstellen deze partijen te willen benaderen.

Beheersrisico's

In het onderzoek wordt met beheersrisico bedoeld het risico dat noodzakelijke beheersmaatregelen niet, of van onvoldoende kwaliteit, zijn getroffen. Hierbij geldt dat op ondernemingen die werkzaamheden uitbesteden uitbestedingsregels van toepassing zijn. Deze regels zien op de beheersing van risico's die volgen uit uitbesteding. Van ondernemingen wordt verwacht dat zij aan alle uitbestedingsregels voldoen en 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.⁶

In de vragenlijst is aan ondernemingen gevraagd een toelichting te geven op de werkzaamheden die zijn uitbesteed of ingekocht. Veel toelichtingen bevatten signalen dat ondernemingen moeite hebben met de beoordeling van wat kwalificeert als uitbesteden. Ter illustratie, ondernemingen scharen werkzaamheden onder uitbesteden, terwijl deze werkzaamheden helemaal niet zien op haar "normale taken".⁷ Tevens zijn er voorbeelden waarbij ondernemingen werkzaamheden juist niet kwalificeren als uitbesteden (maar als inkopen), terwijl de toelichting naar de mening van de AFM belangrijke kenmerken bevat van uitbesteden.

In de vragenlijst is aan ondernemingen een beperkte selectie aan beheersmaatregelen voorgelegd. Hiermee heeft de AFM inzicht willen krijgen of ondernemingen deze noodzakelijke beheersmaatregelen ook daadwerkelijk toepassen. Hoewel de AFM op basis van de antwoorden niet kan concluderen dat ondernemingen de uitbestedingsrisico's onvoldoende beheersen, heeft zij wel opgemerkt dat verschillende ondernemingen enkele (basis) beheersmaatregelen niet (volledig) lijken te hebben geïmplementeerd. Ter illustratie, ongeveer 33% van de ondernemingen zegt dat er geen uitbestedingsbeleid is opgesteld voor bepaalde werkzaamheden die zij hebben uitbesteed en, van de ondernemingen die zeggen dat wel te hebben gedaan, evalueert meer dan 25% dit beleid niet (frequent). Daarnaast zegt ongeveer 32% van de ondernemingen geen uitbestedingsovereenkomst te hebben gesloten met de derde partij waar bepaalde werkzaamheden aan zijn uitbesteed en zegt 41% van de ondernemingen geen minimeisen te stellen aan een derde partij, zoals gebruikelijk bij een vastomlijnde selectieprocedure. Tot slot stelt 46% van de ondernemingen de kwaliteit van de geleverde werkzaamheden niet (frequent) te evalueren, terwijl tegelijkertijd geen enkele onderneming de kwaliteit van geleverde diensten van een derde partij als onvoldoende beoordeeld.

4. Wettelijk kader

⁶ Uitbesteden wordt gedefinieerd in artikel 1:1 van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft)

⁷ Zie onderdeel 5 van deze brief voor een nadere toelichting wat wordt bedoeld met normale taken

Uitbesteden vindt plaats door alle type financiële ondernemingen en op al deze ondernemingen zijn uitbestedingsregels van toepassing. Verschillende type financiële ondernemingen zijn echter gebonden aan verschillende wettelijke kaders, waardoor de uitbestedingsregels op punten afwijken.⁸ Uiteraard is een aantal van de verschillen relatief eenvoudig te verklaren: er worden immers verschillende financiële diensten verleend. De verschillen zien bijvoorbeeld op meer of minder gedetailleerdere uitwerking van de regels, het gebruik van meer open normen of op het gebruik van verschillende termen voor hetzelfde begrip.

De onderstaande tabel biedt een overzicht van het wettelijk kader voor ieder van de drie type financiële ondernemingen waaraan deze sectorbrief is gericht.

Artikelen uit wettelijk kaders die zien op uitbesteden	Type 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>	30-32		
Gedelegeerde verordening (EU) 2017/589 (MIFID II-verordening) ⁹ <i>tot aanvulling van richtlijn 2014/65/EU met organisatorische vereisten voor beleggingsondernemingen die zich met algoritmische handel bezighouden</i>	2, lid 3 4		

Tabel 1: wettelijk kader per type onderneming

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat de uitbestedingsregels voor bijvoorbeeld een beheerder van een icbe minder gedetailleerd zijn uitgewerkt dan bijvoorbeeld de regels voor een beheerder van een beleggingsinstelling. En, na een analyse van de regels, dat de regels voor bijvoorbeeld beheerders van een beleggingsinstelling anders zijn dan de regels voor bijvoorbeeld een beleggingsonderneming. Hierdoor zou de indruk kunnen ontstaan dat uitbestedingsregels minder (of meer) omvatten afhankelijk van het type financiële onderneming.

De AFM is van mening dat alle uitbestedingsregels die zijn opgenomen in bovenstaande regelingen betekenis hebben voor ondernemingen. De AFM is namelijk van oordeel dat de regelingen – ondanks afwijkingen in de

⁸ Ter illustratie: uitbestedingsregels wijken af voor bijvoorbeeld *vermogensbeheer* en zijn afhankelijk van de specifieke financiële dienst die wordt verleend: de regels wijken op bepaalde punten dus af voor een vermogensbeheerder, een beheerder van een beleggingstelling en een beheerder van een icbe

⁹ Deze regels zien uitsluitend op beleggersondernemingen die zich met algoritmische handel bezighouden en hebben betrekking op technische reguleringsnormen tot specificering van de organisatorische vereisten

uitwerking - in beginsel allemaal hetzelfde doel dienen: de beheersing van uitbestedingsrisico's door ondernemingen. Ongeacht de financiële dienst die een onderneming verleend, een onderneming blijft verantwoordelijk voor de werkzaamheden die zij uitbesteedt, zowel richting haar toezichthouder als haar klanten, en van een onderneming wordt verwacht "in control" te zijn. Dit betekent, ter illustratie, dat wanneer een onderneming twijfelt hoe beheersmaatregelen het beste kunnen worden ingericht volgens de regeling die op haar van toepassing is, de regels uit een andere regelingen mogelijk praktische diepgang kan bieden. Bovendien komen de regelingen op belangrijke punten overeen. Een voorbeeld hiervan is dat werkzaamheden alleen kunnen vallen onder de wettelijke definitie van uitbesteden wanneer deze werkzaamheden zien op de "normale" taken¹⁰ van een onderneming. De AFM ziet in de verschillende regels dan ook belangrijke aandachtspunten die consistent door ondernemingen kunnen worden toegepast om hen te helpen om in control te zijn en te blijven met betrekking tot uitbesteden. Aanvullend merkt de AFM daarbij op dat diverse aandachtspunten ook kunnen worden gebruikt buiten het kader van uitbesteden: immers ook wanneer een onderneming werkzaamheden inkoop of simpelweg met derde partijen samenwerkt, dient een onderneming in control te zijn.¹¹

In deel 6 van deze brief gaat de AFM verder in op de aandachtspunten waar zij hierboven naar verwijst. In deel 5 wordt eerst ingegaan op de noodzakelijke beoordeling van werkzaamheden die worden uitgevoerd door derde partijen.

5. Beoordeling uitbesteden

Definitie uitbesteden en "normale taken"

Ondernemingen moeten vaststellen of werkzaamheden die worden uitgevoerd door een derde partij vallen onder uitbesteden.

Uitbesteden wordt in de wet als volgt gedefinieerd:¹²

het door een financiële onderneming verlenen van een opdracht aan een derde tot het ten behoeve van die financiële onderneming verrichten van werkzaamheden:

- a. die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van haar bedrijf of het verlenen van financiële diensten; of*
- b. die deel uitmaken van de wezenlijke bedrijfsprocessen ter ondersteuning daarvan;*

Voor specifiek beleggingsondernemingen geldt een afwijkende definitie:¹³

een overeenkomst van om het even welke vorm tussen een beleggingsonderneming en een dienstverlener op grond waarvan deze dienstverlener een proces, een dienst of een activiteit verricht die anders door de beleggingsonderneming zelf zou worden verricht

¹⁰ Zie onderdeel 5 van deze brief voor een nadere toelichting wat wordt bedoeld met normale taken

¹¹ Zie artikel 4:14 Wft

¹² Zie artikel 1:1 Wft

¹³ Zie artikel 2 onderdeel 3, MIFID II-verordening

Ondanks de afwijkende woorden in bovenstaande definities, geldt in beginsel voor alle ondernemingen dat uitbesteden ziet op werkzaamheden die een onderneming door een derde partij laat verrichten en die anders door de onderneming zelf worden verricht. Werkzaamheden die een onderneming zelf moet verrichten vallen onder haar takenpakket. Hierbij geldt dat werkzaamheden verschillende kenmerken kunnen hebben. Werkzaamheden kunnen bijvoorbeeld zien op individuele of een reeks aan activiteiten en ze kunnen eenmalig of doorlopend worden verricht. Daarnaast kan het zijn dat een onderneming werkzaamheden uitbesteedt die zien op nieuwe activiteiten, waardoor de onderneming de werkzaamheden niet eerder zelf heeft verricht. Daarnaast kunnen de werkzaamheden geconcentreerd binnen een afdeling of een functie worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld de verzameling van activiteiten die worden uitgevoerd door (/binnen) de compliance afdeling (/functie). Wanneer een onderneming werkzaamheden laat verrichten door een derde partij, welke tot haar eigen takenpakket behoort, dan kan er sprake zijn van uitbesteden. In het verdere verloop van deze brief worden de werkzaamheden die tot het takenpakket van een onderneming behoren gevat onder de term 'normale taken'.

Tabel 2 geeft een overzicht van normale taken met betrekking tot de drie verschillende type financiële ondernemingen. Ieder van deze taken bestaan uit een diversiteit aan werkzaamheden, waarvoor in beginsel geldt dat wanneer een onderneming een of meerdere werkzaamheden laat verrichten door een derde partij dit altijd valt onder de definitie uitbesteden. Er gelden echter algemene en specifieke uitzonderingen.

Type (Nederlandse) financiële onderneming			
Taken	Beleggingsonderneming (MIFID II-richtlijn artikel 16, lid 5 eerste alinea)	Beheerder van een beleggingsinstelling (AIFMD-richtlijn bijlage I)	Beheerder van een icbe (UCITS-richtlijn bijlage II)
1	Kritieke of belangrijke taken ("kerntaken")	Portefeuillebeheer	Beheer van beleggingen
2	Overige taken	Risicobeheer	
3		Administratie, waaronder de volgende werkzaamheden word verstaan: - Uitvoeren van de wettelijk verplichte en voor het fondsbeheer vereiste werkzaamheden op het gebied van de verslaglegging; - Verzoeken om inlichtingen van cliënten; - Waardering en prijsstelling (met inbegrip van belastingaangiften); - Toezien op de naleving van de regelgeving; - Bijhouden van een deelnemersregister; - Bestemming van de inkomsten; - Uitgifte en inkoop van rechten van deelneming; - Afwikkeling van contracten (met inbegrip van de verzending van deelbewijzen);- Bijhouden van bescheiden.	
4		Verhandeling	
5		Werkzaamheden met betrekking tot de activa van de beleggingsinstelling	

Tabel 2: overzicht normale taken per type financiële onderneming

Algemene uitzonderingen

Iedere onderneming geeft een unieke invulling aan haar bedrijfsvoering, bedrijfsprocessen en financiële diensten. Vandaar dat dezelfde type ondernemingen (met dezelfde financiële dienstverlening) weliswaar vergelijkbare normale taken hebben, maar toch afwijkende werkzaamheden kunnen verrichten. Een algemeen overzicht van werkzaamheden die vallen onder uitbesteden is daarom niet mogelijk. Wel zijn er

uitzonderingen die in het algemeen van toepassing zijn op de verschillende type ondernemingen. Onderstaande algemene uitzonderingen kunnen een onderneming helpen in haar beoordeling welke werkzaamheden, welke worden uitgevoerd door een derde partij, in de regel niet vallen onder uitbesteden:

- werkzaamheden die (wettelijk) alleen door een dienstverlener kunnen worden verricht, zoals bijvoorbeeld de verplichte controle van de jaarrekening door een accountant, het in bewaring geven van gelden en financiële instrumenten bij een depotbank of de uitvoering van orders in financiële instrumenten door een broker
- verlening van advies die geen onderdeel vormen van de normale taken van een onderneming, zoals bijvoorbeeld (juridische) adviezen¹⁴
- verlening van andere diensten die geen onderdeel vormen van de normale taken van een onderneming, zoals bijvoorbeeld de catering, de schoonmaak of de opleiding van personeel
- de aankoop van gestandaardiseerde diensten, zoals bijvoorbeeld koers- en marktinformatiediensten

De AFM merkt in dit kader op dat het niet ongebruikelijk is dat dienstverleners meerdere activiteiten combineren en aanbieden als integraal dienstverleningspakket. Een eerste voorbeeld hiervan is een aangestelde depotbank of custodian die naast bewaarnemingstaken (niet uitbesteden) ook compliance en administratieve werkzaamheden (mogelijk wel uitbesteden) verrichten voor een onderneming. Een tweede voorbeeld is (een leverancier van) een portefeuille beheersysteem (niet uitbesteden), waarin feitelijk de gehele of gedeeltelijke risicobeheerfunctie en klantenrapportage (mogelijk wel uitbesteden) van een onderneming is verwerkt. Deze voorbeelden tonen aan dat het mogelijk is dat een derde partij een reeks aan werkzaamheden verricht, die gedeeltelijk onder de normale taken van een onderneming vallen. Dit betekent dat een deel van de werkzaamheden in deze voorbeelden niet en andere (wanneer het normale taken betreft) mogelijk wel onder de uitbestedingsregels vallen.

De AFM acht het van belang dat uw onderneming doorlopend een volledig beeld heeft welke werkzaamheden uw onderneming uitbestedt, waaronder werkzaamheden die wellicht (reeds langere tijd) zijn geïntegreerd in de bredere dienstverlening van een derde partij.

Specifieke uitzonderingen

Voor bepaalde ondernemingen gelden specifieke uitzonderingen. Onderstaand worden deze uitzonderingen toegelicht per type financiële onderneming.

Beleggingsondernemingen

Voor beleggingsondernemingen geldt dat werkzaamheden waarop uitbestedingsregels van toepassing zijn worden gevat onder de beschrijving “kritieke of belangrijke” taken (**kerntaken** – zie tabel 2). Dit betekent dat wanneer werkzaamheden niet vallen onder de kerntaken van een onderneming, deze formeel niet vallen onder de uitbestedingsregels.

¹⁴ Hieruit volgt dat bijvoorbeeld adviezen die zien op arbeidsrechtelijke zaken in de regel niet zullen vallen onder uitbesteden, maar compliance adviezen die vrijwel 1-op-1 worden overgenomen en daarmee een gehele of gedeeltelijke invulling geven aan de compliance functie wel degelijk kenmerken hebben van uitbesteden. Een ander voorbeeld dat kenmerken heeft van uitbesteden zijn beleggingsadviezen of adviezen die zien op de ontwikkeling van modelportefeuilles die (in praktijk) 1-op-1 worden overgenomen in een beleggingsportefeuille.

Het is daarom specifiek voor een beleggingsonderneming van belang dat wordt beoordeeld welke werkzaamheden vallen onder haar kerntaken. Wederom geldt hier dat vanwege een unieke invulling van de bedrijfsvoering per onderneming, een algemeen overzicht van kerntaken niet kan worden gegeven. Wel kunnen beleggingsondernemingen worden geholpen met haar beoordeling, omdat werkzaamheden met de volgende kenmerken altijd vallen onder haar kerntaken:

- Werkzaamheden waarbij een gebrekkige of tekortschietende uitvoering wezenlijk nadelige gevolgen heeft voor de onderneming op het gebied van:
 - o haar plicht om doorlopend te voldoen aan de algemene of onderneming specifieke vergunningsverplichtingen
 - o haar financiële resultaten
 - o de soliditeit of continuïteit van de beleggingsdienstverlening of -activiteiten
- Werkzaamheden die zien op de interne controle functie van de onderneming¹⁵
- Werkzaamheden die zien op taken van de onderneming waarvoor een vergunning is vereist

De AFM wil benadrukken dat, ondanks dat uitbestedingsregels alleen van toepassing zijn bij uitbesteden van kerntaken, de beheersmaatregelen en aandachtspunten die later in deze brief worden genoemd ondernemingen ook kunnen helpen in control te zijn met betrekking tot het uitbesteden van “overige taken” (zie tabel 2).

Beheerder van een beleggingsinstelling

Twee beleggingsdiensten¹⁶ die een beheerder van een beleggingsinstelling op zijn minst moet verlenen zijn portefeuille- en risicobeheer (zie tabel 2). Een beheerder kan besluiten om de werkzaamheden die één van de beleggingsdiensten omvat uit te besteden. Het is een beheerder echter niet toegestaan om de werkzaamheden die zien op beide beleggingsdiensten uit te besteden.

De overige diensten die een beheerder van een beleggingsinstelling kan verlenen (zie tabel 2) vallen in beginsel onder de normale taken van een beheerder. Bepaalde onderdelen zijn echter niet op alle beheerders van beleggingsinstellingen van toepassing. Een voorbeeld hiervan is een beheerder van bijvoorbeeld een “closed-end” fonds die geen taken zal verrichten die zien op de inkoop van rechten van deelneming. Een ander voorbeeld is een beheerder van bijvoorbeeld een aandelenfonds die waarschijnlijk geen taken zal verrichten met betrekking tot de activa van de beleggingsinstelling. Uiteraard geldt dat wanneer taken niet van toepassing zijn, en dus niet vallen onder de normale taken van een onderneming, er ook geen sprake kan zijn van uitbesteding.

Beheerder van een icbe

Voor een beheerder van een icbe zijn er geen specifieke uitzonderingen. Voor deze beheerders geldt de algemene definitie van uitbesteden en zijn de algemene uitzonderingen van toepassing.

¹⁵ Tenzij kan worden aangetoond dat een gebrekkige of tekortschietende uitvoering van de werkzaamheden geen nadelige gevolgen heeft voor de effectiviteit van de functie

¹⁶ Hier is aangesloten bij de terminologie die de AIFMD-richtlijn hanteert in bijlage I

6. Aandachtspunten uitbestedingsregels

In dit deel gaat de AFM verder in op de aandachtspunten waar zij eerder in deze brief naar heeft verwezen. Als bron van deze aandachtspunten gebruikt de AFM de verschillende wettelijke kaders van de drie typen financiële ondernemingen en de EBA richtsnoeren inzake uitbesteding¹⁷. Bij het opstellen van de aandachtspunten heeft de AFM zich niet ten doel gesteld volledig te zijn, maar heeft zij een selectie gemaakt van belangrijke punten. Dit betekent dat ondernemingen zelf moeten (blijven) beoordelen of zij aan alle wettelijke eisen voldoen¹⁸. De aandachtspunten dienen om ondernemingen te helpen invulling te geven aan de regels die op haar van toepassing zijn.

Wanneer een onderneming heeft beoordeeld dat bepaalde werkzaamheden formeel vallen onder uitbesteden, dan zijn op deze werkzaamheden uitbestedingsregels van toepassing. Het vervolg van deze brief biedt aandachtspunten op de volgende selectie van uitbestedingsregels:

- i. Identificeren van uitbestedingsrisico's
- ii. Opstellen adequaat uitbestedingsbeleid
- iii. Opstellen adequate selectieprocedure
- iv. Vastleggen rechten en plichten in uitbestedingsovereenkomst
- v. Opstellen adequaat belangenconflictenbeleid
- vi. Behouden zelfstandigheid

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 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.

De AFM verwacht dat u in het kader van de vorige alinea nader inventariseert of uw onderneming alle uitbestedingsrisico's identificeert, analyseert, monitort en beheerst. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- een (doorlopende) beoordeling van de potentiële impact van uitbesteden op de algehele operationele risico's van de onderneming, inclusief hoe u deze beoordeling heeft meegewogen in de beslissing om werkzaamheden uit te besteden
- een (doorlopende) beoordeling van de uitkomsten van scenario's die zien op een situatie waarbij de werkzaamheden door de derde partij niet of niet adequaat worden uitgevoerd

¹⁷ Final report on EBA Guidelines on outsourcing arrangements, d.d. 25 February 2019

¹⁸ Deel 4 van deze brief biedt u een overzicht van de artikelen met uitbestedingsregels die op uw onderneming van toepassing zijn

- een (doorlopende) beoordeling hoe (een toename van) uitbestedingsrisico's zich verhouden tot andere (operationele) risico's
- een (doorlopende) beoordeling dat uw onderneming alleen werkzaamheden uitbesteedt die volgens uw vergunning ook uitbesteed mogen worden
- een (doorlopende) beoordeling van de risico's die volgen uit de uitbesteden van werkzaamheden door de derde partij (zgn. sub delegatie)
- een (doorlopende) beoordeling dat uw onderneming voldoet aan (aanvullende condities van) haar vergunningsvoorwaarden, ondanks dat werkzaamheden worden uitbesteed
- een (doorlopende) beoordeling dat uitbesteden van werkzaamheden niet leidt tot een belemmering voor adequaat toezicht
- een (doorlopende) monitoring dat de werkzaamheden die worden uitbesteed adequaat worden uitgevoerd
- een auditplan dat ook de werkzaamheden die worden uitbesteed omvat

ii. Opstellen adequaat uitbestedingsbeleid

Iedere onderneming die werkzaamheden uitbesteed, 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, 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.

De AFM verwacht dat u in het kader van de vorige alinea een adequaat uitbestedingsbeleid heeft, periodiek inventariseert dat het thans door uw onderneming gehanteerde uitbestedingsbeleid volstaat en waar nodig deze actualiseert. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- een onderneming onderbouwt waarom en wanneer werkzaamheden worden uitbesteed. Hierbij kan een onderneming bijvoorbeeld kennisnemen van de verplichte objectieve criteria die een beheerder van een beleggingsinstelling in aanmerking moet nemen, namelijk:
 - o optimalisatie van bedrijfsfuncties en-processen
 - o kostenbesparingen
 - o deskundigheid van de derde partij
 - o toegang van de derde partij tot bepaalde handelsmogelijkheden
- een onderneming heeft doorlopend inzicht in de risico's die volgen uit het uitbesteden van werkzaamheden
- een onderneming voert een passend *due diligence* onderzoek uit op de derde partij alvorens de werkzaamheden worden uitbesteed, waarbij de bevindingen worden vastgelegd
- een onderneming voert periodieke monitorings- en controle werkzaamheden uit op de derde partij zolang de werkzaamheden worden uitbesteed, waarbij de bevindingen worden vastgelegd

- een onderneming sluit een schriftelijke overeenkomst af met een derde partij alvorens de werkzaamheden worden uitbesteed¹⁹
- een onderneming deelt de nodige informatie, indien de op haar van toepassing zijnde regelgeving dit vereist, met haar toezichthouder(s) alvorens de werkzaamheden worden uitbesteed of (materiële) veranderingen worden doorgevoerd

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.

De AFM verwacht dat u in het kader van de vorige alinea nader inventariseert of de thans door uw onderneming gehanteerde procedure volstaat. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan:

- de derde partij beschikt over een adequate bedrijfsreputatie, een passende organisatiestructuur en over voldoende deskundig personeel en middelen om de werkzaamheden op een stabiele en professionele manier te kunnen uitvoeren
- de aanstelling van derde partijen leidt niet tot onbeheersbare concentratierisico's
- de derde partij beschikt over de juiste vergunning of erkenning om de werkzaamheden uit te mogen voeren of, indien de derde partij daar niet over beschikt, weet u onder welke omstandigheden toestemming bij een toezichthouder aangevraagd moet worden
- de derde partij beschikt over adequate technische en organisatorische maatregelen die zien op de bescherming van persoonlijke of vertrouwelijke informatie van de onderneming
- de derde partij gaat een overeenkomst aan waarin duidelijk de rechten en plichten van de onderneming zijn afgebakend, waaronder een waarborg dat de onderneming na uitbesteden doorlopend haar monitorings- en controleverplichtingen kan uitvoeren
- de onderneming heeft methoden en procedures opgesteld om materiële ontwikkelingen bij en het prestatieniveau van de derde partij te beoordelen en doorlopend te toetsen
- de onderneming waarborgt dat er voldoende deskundigheid en middelen behouden blijven binnen de onderneming om daadwerkelijk toezicht uit te oefenen op de uitbestede werkzaamheden en om de uitbestedingsrisico's te begrijpen en te beheersen
- de onderneming waarborgt dat de continuïteit en kwaliteit van de werkzaamheden gehandhaafd blijven bij beëindiging van de uitbesteding door een overdracht van de werkzaamheden aan een derde of deze zelf over te nemen

¹⁹ Zie Vastleggen rechten en plichten in uitbestedingsovereenkomst voor aandachtspunten die zien op de invulling van de overeenkomst

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.

De AFM verwacht in het kader van de vorige alinea dat u nader inventariseert of uw onderneming met alle derde partijen waaraan werkzaamheden zijn uitbesteed een schriftelijke overeenkomst heeft gesloten en dat in deze overeenkomst(en) duidelijk de rechten en plichten van de onderneming zijn afgebakend. Daarbij kan worden gedacht aan de volgende voorbeelden, welke niet is bedoeld als limitatieve opsomming:

- een beschrijving van de werkzaamheden, waaronder een beschrijving van de overeengekomen kwaliteit en de frequentie van de werkzaamheden
- een specificatie van de rapportageverplichtingen van de derde partij zodat de onderneming zich kan vergewissen dat de werkzaamheden blijvend voldoen aan minimum kwaliteitsstandaarden
- een beschrijving hoe een geconstateerde onregelmatigheid in de werkzaamheden moet worden opgevolgd, waaronder een beschrijving van de escalatielijnen
- maatregelen dat de uitbestede werkzaamheden daadwerkelijk worden uitgevoerd door de derde partij of, wanneer de werkzaamheden worden sub-gedelegeerd, dit binnen het toepasselijke wettelijke kader en alleen na (schriftelijke) toestemming van de onderneming kan gebeuren
- maatregelen dat een onderneming de overeenkomst en de werkzaamheden die worden uitbesteed indien nodig onmiddellijk kan beëindigen wanneer dit in het belang is van cliënten van de onderneming of deelnemers in een beleggingsinstelling, inclusief een beschrijving van de exit-procedure
- maatregelen dat de onderneming de derde partij nadere instructies kan geven, informatie op kan vragen, controles kan uitvoeren en toegang kan krijgen tot de boeken en de bedrijfsruimten van de derde partij
- maatregelen dat de auditor en de toezichthouder van de onderneming het recht hebben om informatie die verband houden met de uitbestede taken op te vragen bij en toegang te krijgen tot de bedrijfsruimte van de derde partij

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 deze conflicten met cliënten of deelnemers te worden gedeeld.

De AFM verwacht in het kader van de vorige alinea dat u nader inventariseert of het thans door uw onderneming gehanteerde belangenconflictenbeleid ook volstaat ten aanzien van uitbesteden. Daarbij kan gedacht worden aan een controle dat het huidige belangenconflictenbeleid ook strekt tot derde partijen waar werkzaamheden aan worden uitbesteed, waarbij de volgende voorbeeld vragen kunnen helpen:

- Behoort de derde partij tot dezelfde groep als de onderneming, cliënt of deelnemer of heeft de derde partij een andere contractuele relatie waardoor er sprake kan zijn van een zeggenschap of invloed door de derde partij?
- Wat is de waarschijnlijkheid dat een derde partij financieel gewin haalt of verlies vermijdt ten koste van de onderneming, cliënt of deelnemer?
- Wat is de waarschijnlijkheid dat een derde partij belang heeft bij het resultaat van een dienst of activiteit die door de onderneming wordt verricht?
- Wat is de waarschijnlijkheid dat een derde partij een drijfveer heeft om het belang van anderen te laten prevaleren over het belang van de onderneming, cliënt of deelnemer?
- Wat is de waarschijnlijkheid dat een derde partij een inducement ontvangt anders dan zijn gebruikelijke vergoeding voor het verrichten van de uitbestede werkzaamheden?

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 controle taak te verzwaren. Om in control te blijven zal een onderneming over voldoende zelfstandigheid moeten beschikken. Alleen een onderneming met voldoende zelfstandigheid kan waarborgen dat hij doorlopend beschikt over een beheerste en integere bedrijfsvoering. Voorbeelden dat een onderneming over voldoende zelfstandigheid beschikt zijn:

- Een onderneming voert voldoende taken zelf uit opdat zij niet als een brievenbusfirma kan worden beschouwd.
- Een onderneming beschikt over voldoende deskundigheid en middelen om toezicht te houden op de (werkzaamheden die zijn uitbesteed aan een) derde partij en om uitbestedingsrisico's te kunnen begrijpen en te beheersen.
- Een onderneming beschikt over de bevoegdheid om besluiten te nemen op essentiële terreinen en taken uit te voeren die onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van de onderneming vallen.
- Een onderneming beschikt over de mogelijkheid en een contractueel recht om van de derde partij informatie te verlangen, haar te controleren en instructies te geven en om toegang tot haar bedrijfsruimte te krijgen.
- Een onderneming beschikt over de mogelijkheid en een contractueel recht om de werkzaamheden onmiddellijk te beëindigen wanneer dit in het belang is van cliënten van de onderneming of deelnemers in een beleggingsinstelling.

Datum 28 november 2019
Ons kenmerk WtHg-19086914
Pagina 16 van 16

7. Vooruitblik

Uitbesteden kan ondernemingen grote voordelen bieden, waaronder een efficiëntere bedrijfsvoering en lagere kosten, bijvoorbeeld omdat de derde partij specifieke kennis of schaalgrootte heeft. Dit betekent tegelijkertijd dat ondernemingen die niet uitbesteden, niet profiteren van de specifieke voordelen van een derde partij. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemingen in verschillende mate gebruik maken van uitbesteden, waaronder ondernemingen die (vrijwel) alle of juist geen werkzaamheden uitbesteden.

Met deze brief heeft de AFM u willen informeren omtrent enkele signalen die opkwamen uit het onderzoek Keten in Beeld en heeft zij handvatten willen bieden die meer duidelijkheid geven aan uitbesteden, ongeacht of uw onderneming reeds gebruik maakt van uitbesteden. Dit heeft zij gedaan door gebruik te maken van verschillende bronnen, omdat de AFM van mening is dat deze bronnen regelingen bevatten die betekenis hebben voor alle type ondernemingen. Ondernemingen moeten voldoen aan alle uitbestedingsregels die specifiek op het type financiële onderneming van toepassing zijn. Van ondernemingen wordt vervolgens ook verwacht dat zij de diepgang van de beheersmaatregelen laten meegroeien met de complexiteit van de onderneming en de mate van uitbesteden. De AFM gaat ervan uit dat de geboden aandachtspunten u kunnen helpen om de inrichting van uw organisatie nader te onderzoeken en – indien nodig – te verbeteren. De AFM is voornemens om met belangengroepen in contact te treden om eventuele onduidelijkheden omtrent uitbesteden verder te bespreken. Dit doet zij onder meer om de in deze brief beschreven aandachtspunten verder aan te scherpen en - waar relevant - verder uit te werken. Hierbij kan mogelijk gedacht worden aan een uitwerking van de meest relevante aandachtspunten in uitbestedingsprincipes.

Tot slot geeft de AFM aan dat de verkregen inzichten uit het onderzoek haar helpen haar toezichttaken effectiever in te richten. Doordat is gebleken dat uitbesteden sectorbrede relevantie heeft, verwacht de AFM het toezicht op uitbesteden prominenter mee te nemen in de uitvoering van haar toezichttaak. 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. De AFM kan zich voorstellen dat zij – waar relevant – derde partijen die diensten voor een groot aantal onderneming verricht, zal willen benaderen.

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

mr. S.M.A.L. Pieters - Gorissen
Hoofd
Asset Management

W. Huizing
Senior Toezichthouder
Asset Management