



## **UITBESTEDINGSBELEID**

STICHTING SPORTFONDSEN PENSIOENFONDS

3 oktober 2025

## INHOUD

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b> .....	4
1.1	Strategie uitbesteding .....	4
1.2	Bedrijfsvoering .....	4
<b>2.</b>	<b>Vermogensbeheer</b> .....	6
2.1.	Beschrijving Vermogensbeheer .....	6
2.2.	Onderbouwing beleid uitbesteding .....	6
2.2.1.	Visie ten aanzien van uitbesteding .....	6
2.2.2.	Risicoanalyse .....	7
2.3.	Organisatiestructuur .....	7
2.4.	Selectie .....	8
2.4.1.	Selectieproces .....	8
2.4.2.	Eisen en criteria .....	9
2.5.	Uitbestedingsovereenkomst .....	10
2.6.	Monitoring .....	11
2.7.	Evaluatie .....	11
<b>3.</b>	<b>Pensioen- en financieel Beheer</b> .....	12
3.1.	Beschrijving Pensioen- en financieel beheer .....	12
3.1.1.	Pensioenbeheer .....	12
3.1.2.	Financieel beheer .....	12
3.2.	Onderbouwing beleid uitbesteding .....	13
3.2.1.	Visie ten aanzien van uitbesteding .....	13
3.2.2.	Risicoanalyse .....	13
3.3.	Organisatiestructuur .....	14
3.4.	Selectie .....	14
3.4.1.	Selectieproces .....	14
3.4.2.	Eisen en criteria .....	15
3.5.	Uitbestedingsovereenkomst .....	16

3.6.	Monitoring.....	16
3.7.	Evaluatie .....	17
<b>4.</b>	<b>Overige uitbestedingen.....</b>	<b>18</b>
4.1.	Overige uitbestedingen .....	18
4.2.	Onderbouwing beleid overige uitbestedingen.....	18
4.3.	Selectie.....	18
4.3.1.	Selectieproces .....	19
4.3.2.	Eisen en criteria.....	19
4.4.	Monitoring.....	19
4.5.	Evaluatie .....	19
<b>5.</b>	<b>Vaststelling.....</b>	<b>20</b>

# 1

---

## Inleiding

De missie van het pensioenfonds is om binnen de grenzen van zijn middelen de bij de aangesloten ondernemingen werkzame deelnemers en gewezen deelnemers en hun nabestaanden, te beschermen tegen de financiële gevolgen van ouderdom en overlijden.

Met een eigen ondernemingspensioenfonds zijn de invloed en betrokkenheid van werknemer en werkgever het grootst.

Het pensioenfonds streeft ernaar een duurzame en betrouwbare partner te zijn voor deelnemers en werkgever. Hiertoe voert het fonds een solide financieel beleid dat in overeenstemming is met wet- en regelgeving. Het vermogen wordt op een efficiënte en zo goedkoop mogelijke manier beheerd waarbij risico's goed worden gemanaged.

De pensioenregeling en de toeslagverlening zijn minstens gelijkwaardig aan de pensioenregeling en toeslagverlening van de Stichting Pensioenfonds Recreatie.

Ter uitvoering van de missie dient het pensioenfonds een beheerste en integere bedrijfsvoering te hanteren. In dit beleidsdocument is het uitbestedingsbeleid als onderdeel van de bedrijfsvoering beschreven.

### 1.1 Strategie uitbesteding

Het pensioenfonds voert niet alle functies en processen zelf uit. Er wordt gebruik gemaakt van uitbesteding. Uitgangspunt bij uitbesteding is dat het pensioenfonds zelf verantwoordelijk blijft voor de continuïteit en kwaliteit van uitbestede functies en processen. Als zodanig vormt risicobeheer bij uitbestedingspartijen een integraal onderdeel van het raamwerk voor risicobeheer. Het raamwerk voor risicobeheer is nader beschreven in het integraal risicomangementbeleid.

Dit beleid, de uitbestedingsstrategie en alle risico's met betrekking tot uitbesteding worden jaarlijks geëvalueerd, in relatie tot het risicoprofiel van het pensioenfonds.

#### Voorwaarden voor uitbesteding

- Het bestuur beoordeelt of de uitbesteding betrekking heeft op kritieke of belangrijke functies.
- Het bestuur beoordeelt of aan toezichtsvoorwaarden wordt voldaan met betrekking tot de uitbesteding en de contractuele overeenkomst.
- Het bestuur beoordeelt de risico's die gepaard gaan met uitbesteding, inclusief concentratierisico.
- Het bestuur verricht due diligence onderzoek naar de geschiktheid van de uitbestedingspartij.
- Het bestuur identificeert potentiële belangenconflicten die kunnen voortkomen uit uitbesteding.
- Alle uitbestedingspartijen voldoen aan passende normen voor informatiebeveiliging.
- Het bestuur behoudt het recht tot toezicht, inspectie en audit.

## **Informatieregister**

Het bestuur houdt een informatieregister bij waarin alle ICT-uitbestedingspartijen worden opgenomen. In het geval van kritieke en belangrijke uitbestedingspartijen wordt in dit register de gehele uitbestedingsketen inclusief subcontractors opgenomen, voor zover deze bijdragen aan de uitvoering van kritieke of belangrijke functies. Dit register wordt bijgehouden in het door DORA voorgeschreven format.

## **Exitstrategie**

Het bestuur zorgt ervoor dat de uitbestedingsovereenkomst kan worden beëindigd in de volgende gevallen:

- Bij overschrijding van geldende wetgeving, voorschriften of contractuele voorwaarden.
- Bij materiële wijzigingen in de omstandigheden die het uitbestedingsrisico kunnen beïnvloeden.
- Bij gebrekkig risicobeheer van de uitbestedingspartij.
- Wanneer door de uitbesteding niet langer doeltreffend toezicht kan worden gehouden door de aangewezen toezichthouders.

Het bestuur kan de uitbestedingsovereenkomst beëindigen:

- Zonder verstoring van de bedrijfsactiviteiten.
- Zonder beperking van de naleving van wet- en regelgeving.
- Zonder afbreuk aan de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening.

## **1.2 Bedrijfsvoering**

Het bestuur heeft de bedrijfsvoering ingedeeld in de volgende aandachtsgebieden:

- Governance
- Financiële opzet
- Beleggingen
- Vermogensbeheer
- Pensioen- en financieel beheer

De reden voor deze opdeling is een verschil in rol die de aandachtsgebieden hebben in het kader van een beheerste en integere bedrijfsvoering:

- De governance is de wijze waarop het pensioenfonds is georganiseerd.
- De financiële opzet betreft de wijze waarop alle financiële aspecten van het pensioenfonds zijn vormgegeven.
- De beleggingen zijn een apart aandachtsgebied, omdat de beleggingen en het beleggingsbeleid in de praktijk en in de wet- en regelgeving specifieke aandacht krijgen.
- Het vermogensbeheer betreft de uitvoering van het beleggingsbeleid.
- Het pensioen- en financieel beheer betreft de uitvoering van het reilen en zeilen van het pensioenfonds.

Het fonds heeft de uitvoering van het vermogensbeheer en het pensioen- en financieel beheer uitbesteed. Daarnaast heeft het fonds enkele minder bedrijfskritische werkzaamheden uitbesteed.

# 2

---

## Vermogensbeheer

### 2.1. Beschrijving Vermogensbeheer

Onder vermogensbeheer wordt verstaan:

- het uitvoeren van het door het bestuur van het pensioenfonds vastgestelde strategische beleggingsbeleid
- het beheren van vermogen door middel van beleggingen
- het behalen van het nagestreefde resultaat
- het rapporteren aan het bestuur over bovenstaande

Het vermogensbeheer is uitbesteed aan Aegon Asset Management, waarbij het pensioenfonds belegt in participaties van AEGON en AEAM fondsen.

Het juridisch eigendom van de participaties in de fondsen wordt door AEGON Custody B.V. gehouden. De bewaarfunctie van de participaties wordt uitgevoerd door Citibank Europe Plc (de 'bewaarder'), die deze taken heeft uitbesteed aan Citibank N.A. (de 'custodian'). Citibank is ook de custodian van de beleggingen in de fondsen.

### 2.2. Onderbouwing beleid uitbesteding

#### 2.2.1. Visie ten aanzien van uitbesteding

Het bestuur beschikt niet over de mogelijkheden, vaardigheden en systemen om zelf het beheer van de beleggingen op het door haar gewenste niveau uit te voeren. Daarom is bewust gekozen voor uitbesteding van deze taak.

Het bestuur meent dat de uitvoering van het eigen beleggingsbeleid en het feitelijk beleggen kwalitatief hoogwaardig kan worden gerealiseerd door externe partijen die deze activiteiten als 'core business' hebben.

De uitgangspunten van het bestuur bij uitbesteding van het vermogensbeheer zijn:

- Het bestuur van SSP blijft eindverantwoordelijk voor de uitbestede activiteiten of processen.
- Het bestuur van SSP behoudt volledige zeggenschap over de uitbestede activiteiten of processen.
- Het bestuur van SSP leeft het uitbestedingsbeleid na, zoals dat door het bestuur is opgesteld mede op basis van de richtlijnen van DNB. Dit beleid voldoet aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
- Het bestuur van SSP selecteert onafhankelijke uitvoerders op basis van kwaliteit, prijs en marktconformiteit.
- Bij de keuze van de uitvoerder wordt rekening gehouden met voorzienbare toekomstige ontwikkelingen van SSP.
- Bij het selectieproces wordt, indien het bestuur dit wenst, een extern adviesbureau betrokken.

- Het uitbestedingsbeleid wordt elke twee jaar door het bestuur geëvalueerd.
- Er dienen afspraken te worden gemaakt over de wijze waarop een uitbestedingsovereenkomst wordt beëindigd, en over de wijze waarop wordt gewaarborgd dat SSP de werkzaamheden na beëindiging van een uitbestedingsovereenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere derde kan laten uitvoeren.
- Bij het afscheid van een uitvoerder wordt een exitgesprek gevoerd.

## 2.2.2. Risicoanalyse

De risicomanagementcommissie heeft in opdracht van het bestuur de risico's met betrekking tot de uitvoering van het vermogensbeheer en de uitbesteding ervan geanalyseerd. Voor deze analyse zijn de risico's gecategoriseerd conform de zogenaamde FIRM-risico's. Daarbij is sprake van twee hoofdcategorieën, namelijk financiële risico's en niet-financiële risico's. Binnen deze categorieën zijn vervolgens subcategorieën benoemd. Deze vormen de basis voor de risicoanalyse.

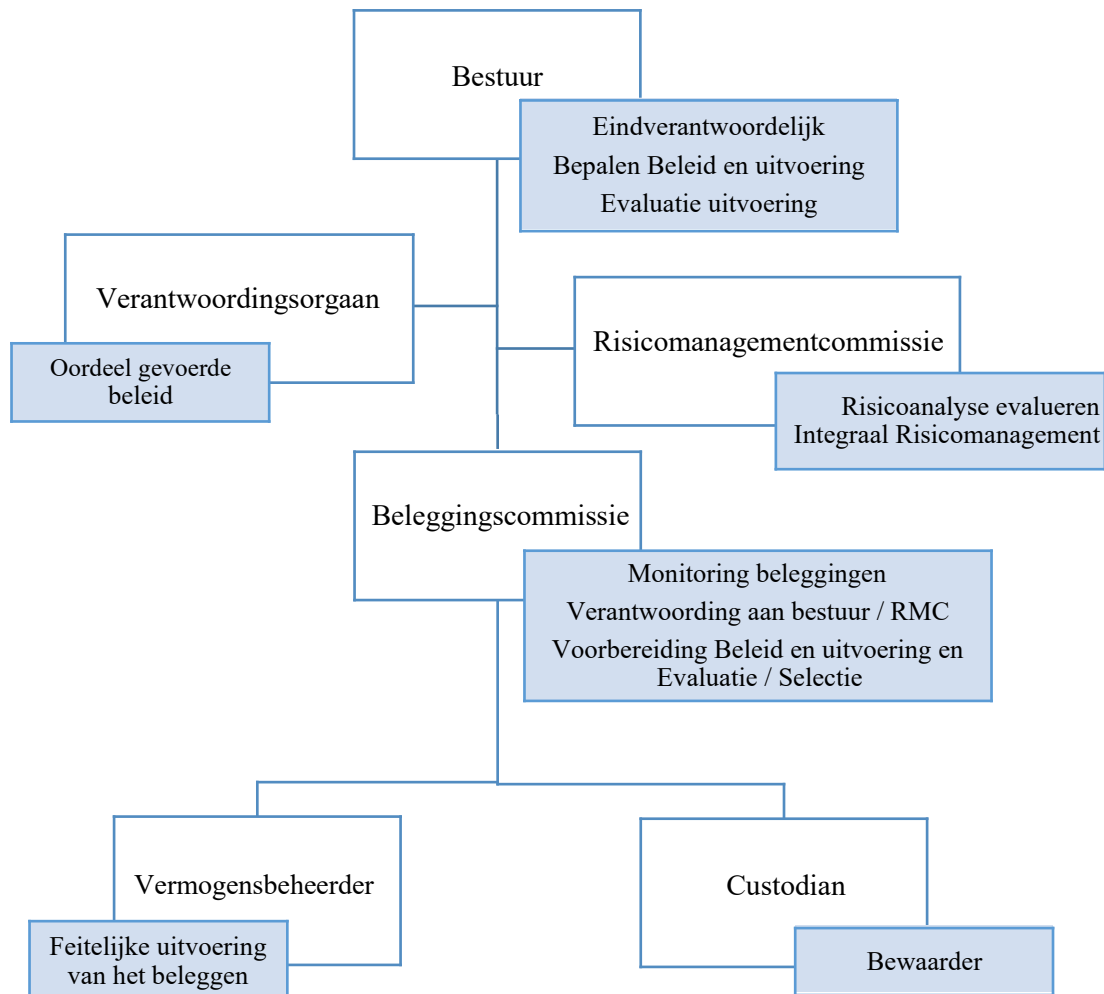
De risicoanalyse bestaat uit de volgende stappen:

- Een beschrijving van de uit te besteden activiteiten of processen.
- De te verwachten impact van uitbesteding van de activiteiten of processen.
- Een kosten-baten analyse van de uitbesteding van die activiteiten of processen.
- Per risico is de kans op het voordoen en de mogelijke gevolgen van het risico in kaart gebracht door een analyse van de financiële, operationele en aan reputatie gerelateerde risico's.
- Dit leidt tot een bruto-risico, waarvan wordt beoordeeld of dit acceptabel is.
- Indien een bruto-risico niet acceptabel is, dan heeft het bestuur één of meerdere beheersmaatregelen opgesteld en geïmplementeerd. Deze beheersmaatregelen zijn zodanig dat het netto-risico (het resterende risico dat overblijft na de beheersmaatregelen) acceptabel is.
- De afspraken over de wijze waarop de uit te besteden activiteiten of processen worden uitgevoerd.

## 2.3. Organisatiestructuur

Artikel 34 van de Pensioenwet en hoofdstuk 4 van het Besluit uitvoering Pensioenwet geven regels aan met betrekking tot uitbesteding van (kern)taken van het pensioenfonds.

Het pensioenfonds kent de volgende organisatiestructuur met betrekking tot de uitvoering van het vermogensbeheer:



## 2.4. Selectie

Indien een evaluatie dan wel een onderzoek inzake de uitbesteding daartoe aanleiding geeft, kan het bestuur besluiten om een selectieproces op te starten, waarbij naast de bestaande uitvoerder alternatieve aanbieders van de dienstverlening zullen worden betrokken.

### 2.4.1. Selectieproces

Het selectieproces wordt vormgegeven door de instelling van een tijdelijke werkgroep. De werkgroep bestaat in ieder geval uit één lid van de beleggingscommissie, één lid van de risicomanagementcommissie en de pensioenmanager. De werkgroep zal de werkzaamheden uitvoeren en regelmatig rapporteren over de voortgang binnen de beleggingscommissie. De werkgroep en de beleggingscommissie samen bereiden uiteindelijk een voorstel tot keuze voor ter behandeling in het bestuur.

Het selectieproces kent de volgende stappen:

- Het opstellen van een lijst van mogelijke externe uitvoerders. De huidige uitvoerder wordt in ieder geval meegenomen, tenzij er aanleiding is om dat niet te doen.

- Een verzoek bij de mogelijke uitvoerders neerleggen om een offerte uit te brengen voor de gewenste uitvoering/uitbesteding.
- De ontvangen offertes beoordelen door de werkgroep.
- Het opstellen van een advies aan het bestuur door de werkgroep ter behandeling in de beleggingscommissie.
- Het definitieve advies van de beleggingscommissie behandelen in het bestuur.
- Na een keuze door het bestuur zal de werkgroep de coördinatie van het proces van overgang en van het opstellen van de uitbestedingsovereenkomst verzorgen.
- De tijdelijke werkgroep wordt ontheven na ondertekening van de uitbestedingsovereenkomst.

## 2.4.2. Eisen en criteria

Bij de beoordeling van de offertes wordt rekening gehouden met criteria die betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie en de uitvoeringsprocessen. De nieuwe uitvoerder die de uit te besteden activiteit of het proces mogelijk gaat uitvoeren, voldoet in ieder geval aan de volgende eisen:

### *Kwaliteit van de organisatie*

- De uitvoerder is aantoonbaar financieel gezond.
- De uitvoerder beschikt over de vereiste operationele en technische vaardigheden, kwaliteitsnormen, goede naam en competentie.
- De uitvoerder waarborgt continuïteit van dienstverlening.
- De uitvoerder beschikt over een ISAE 3402 verklaring of een gelijkwaardige certificering of een gelijkwaardige zekerheid. Deze dient de aan het pensioenfonds uitbestede processen te dekken en de verklaring dient niet te veel bevindingen te bevatten.
- De uitvoerder heeft een adequaat informatiebeveiligingsplan dat voldoet aan de relevante onderdelen van de DORA passend bij de uitbestede processen.
- De uitvoerder beschikt over de benodigde vergunningen.
- De uitvoerder voldoet aan de algemene kwaliteitsnormen geldend voor de specifieke beroepsgroep.
- Indien de uitvoerder gebruik maakt van onderaannemers, dient de uitvoerder de kwaliteit van die partijen aan te tonen.
- De verplichting voor de uitvoerder om SSP in staat te stellen blijvend te voldoen aan het bij of krachtens de Pensioenwet bepaalde.
- Op verzoek van de toezichthouders van SSP worden relevante gegevens ter beschikking gesteld aan deze toezichthouders en de uitvoerder informeert het bestuur van SSP hierover.
- De mogelijkheid voor de toezichthouder om onderzoek ter plaatse te doen of te laten doen bij de uitvoerder.
- De uitvoerder heeft een klokkenluidersregeling. Hiermee kunnen diegenen die financieel afhankelijk zijn van de dienstverlener, zonder gevaar voor hun positie rapporteren over onregelmatigheden binnen de onderneming. Dit kan gaan om onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard.
- De uitvoerder heeft een adequate integriteitregeling en een gedragscode die minimaal voldoet aan de eisen van SSP.
- De uitvoerder kent een beheerst beloningsbeleid passend binnen de normen van de Code Pensioenfonds 2024.
- De uitvoerder heeft maatregelen inzake fraudepreventie.
- De leverancier voldoet aan de Sanctiewet en Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.
- De leverancier leeft de verplichte tijdslijnen en meldprocedure richting DNB na bij ernstige ICT-incidenten.

### *Overige criteria*

**Kosten.** Volledig inzicht in de structuur en de hoogte van de kosten. Er dient sprake te zijn van een transparante prijsstructuur. De prijsstelling dient marktconform te zijn.

**Uittredingsvoorwaarden.** Er worden afspraken gemaakt en contractueel vastgelegd. Een belangrijk punt is de wijze waarop de uitbestedingsovereenkomst kan worden beëindigd en de wijze waarop wordt gewaarborgd dat het fonds de werkzaamheden na beëindiging van de uitbestedingsovereenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere organisatie kan laten uitvoeren.

**Opzet en inhoud van de uitbestedingsovereenkomst.** In het proces wordt een concept-uitbestedingsovereenkomst opgevraagd. Deze wordt in de beoordeling meegenomen. Onderdelen hiervan zijn de hierboven genoemde criteria inzake de kwaliteit van de organisatie. Tevens wordt gekeken naar de mate waarin aansprakelijkheid wordt beperkt. Deze dient niet verder te gaan dan hetgeen gebruikelijk is.

**Aansluiting op uitvoeringsproces van het fonds.** De wijze waarop wordt samengewerkt dient een volledige aansluiting te kennen tussen de processen.

**Kwaliteit van de processen.** De kwaliteit dient te worden gewaarborgd. Bij de organisatie dient sprake te zijn van processen die zijn gevalideerd en gekwalificeerd als goed.

**Kwaliteit van de rapportages.** De gewenste dienstverlening en de rapportages zijn vooraf afgestemd en de organisatie heeft aangegeven hieraan invulling te kunnen geven. Daarbij worden afspraken gemaakt over juistheid en tijdigheid.

## **2.5. Uitbestedingsovereenkomst**

Naast een zorgvuldige selectie van de uitvoerder die voldoet aan de hiervoor beschreven eisen, dient het uitbestedingsproces gedurende de periode van uitbesteding te worden gemonitord, zodat kwaliteit en continuïteit zijn gewaarborgd. Waarborging van het proces vindt plaats door het gelijktijdig met het afsluiten van de uitbestedingsovereenkomst opstellen van een dienstverleningsovereenkomst met de uitvoerder, waarin specifieke taken, bemensing, op te leveren producten, kwaliteits- en serviceniveau, tijdsafspraken en boetebedingen zijn beschreven. In de uitbestedingsovereenkomst worden, naast de in paragraaf 2.4.2 opgenomen eisen en criteria, tevens onderstaande voorwaarden opgenomen:

- Vertrouwelijke gegevens, waaronder persoonsgegevens, worden conform wettelijke voorschriften gewaarborgd.
- Informatieverstrekking naar verschillende opdrachtgevers vindt gescheiden plaats.
- Gegevens en bestanden van SSP worden beveiligd en toegangsrechten en autorisaties worden op adequate wijze aan betrokken medewerkers verstrekt.
- De inrichting van de systemen is zodanig dat de continuïteit van de dienstverlening niet in gevaar komt en bij onvoorziene omstandigheden een adequaat noodstelsel in werking treedt.
- Indien de uitbestedingsovereenkomst niet nagekomen wordt door één van de partijen, treedt een procedure in werking met betrekking tot de niet-nakoming van de uitbestedingsovereenkomst, zoals in de uitbestedingsovereenkomst of de dienstverleningsovereenkomst is vastgelegd.
- De omstandigheden waaronder de uitbestedingsovereenkomst beëindigd kan worden en de financiële en uitvoeringstechnische waarborgen van die beëindiging.

## 2.6. Monitoring

Het bestuur van SSP toetst regelmatig of de manier waarop de uitbestede activiteiten of processen worden uitgevoerd in overeenstemming is met de gemaakte afspraken. Het bestuur van SSP doet dit door middel van:

- Het monitoren van de uitvoerders via het laten uitvoeren van periodieke audits bij de uitvoerder of het laten rapporteren over de stand van zaken met betrekking tot de aanbevolen verbeteringen in de ISAE 3402 verklaring of een daarmee vergelijkbare verklaring.
- Kwartaalrapportages van de uitvoerder, waarin naast de gebruikelijke informatie ook wordt gerapporteerd over klachten, incidenten en uitzonderingen, de afspraken uit de dienstverleningsovereenkomst en over de naleving van sanctieregelgeving.
- Het actuarieel rapport van de certificerend actuaris (prudent person beoordeling).
- Rapportages van de accountant.
- Periodiek overleg en evaluatie met de uitvoerder over de uitvoering van de (bijgestelde) processen.

Bovengenoemde rapportages en verslagen worden ter toelichting aan en bespreking door het bestuur van SSP overgelegd.

## 2.7. Evaluatie

Jaarlijks bereidt de risicomanagementcommissie de evaluatie van de uitvoerders voor op basis van een concreet evaluatieformulier met de bevindingen van de monitoring. De risicomanagementcommissie rapporteert over de resultaten van de evaluatie aan het bestuur, zodat het bestuur gedegen kan evalueren.

Jaarlijks stellen de drie sleutelfunctiehouders een rapportage op waarbij aandacht is voor de uitbesteding van het vermogensbeheer.

# 3

---

## Pensioen en financieel beheer

### 3.1. Beschrijving pensioen en financieel beheer

#### 3.1.1. Pensioenbeheer

Onder pensioenbeheer wordt verstaan:

- het voeren van de pensioenadministratie;
- het voeren van de uitkeringsadministratie;
- alle communicatie met belanghebbenden over pensioenaangelegenheden.

Het pensioenbeheer is uitbesteed aan Appel Pensioenuitvoering.

#### 3.1.2. Financieel beheer

Onder financieel beheer wordt verstaan:

- het verzorgen van alle financiële stromen;
- het verzorgen van de boekhouding;
- het opstellen van het jaarverslag en de jaarrekening;
- het opstellen van de rapportages ten behoeve van DNB;
- het verzorgen van de actuariële werkzaamheden;
- het verzorgen van overige financiële rapportages;
- het verzorgen van de overige prognoses.

Het financieel beheer is uitbesteed aan Appel Pensioenuitvoering.

Enkele werkzaamheden worden door andere partijen verzorgd. FLOXX Solutions and Valuations verzorgt de actuariële werkzaamheden. Deze worden jaarlijks achteraf door de certificerende actuaris gecontroleerd. De overige financiële rapportages en de overige prognoses worden verzorgd door de dagelijkse leiding. Deze werkzaamheden zijn ondersteunend aan het financieel beheer, waarvoor de eisen en criteria die in dit hoofdstuk zijn beschreven niet van toepassing zijn. Voor deze partijen gelden de bepalingen van hoofdstuk 4. Dit laatste geldt ook voor de bestuursondersteuning, welke is uitbesteed aan (de pensioenmanager van) Sportfondsen Nederland.

## 3.2. Onderbouwing beleid uitbesteding

### 3.2.1. Visie ten aanzien van uitbesteding

Het bestuur beschikt niet over de mogelijkheden, vaardigheden en systemen om zelf het pensioen- en financieel beheer op het door haar gewenste niveau uit te voeren. Daarom is bewust gekozen voor uitbesteding van deze taak.

Het bestuur meent dat de uitvoering van het pensioen- en financieel beheer hoogwaardig kan worden gerealiseerd door externe partijen die deze activiteiten als 'core business' hebben.

De uitgangspunten van het bestuur bij uitbesteding van het pensioen- en financieel beheer zijn:

- Het bestuur van SSP blijft eindverantwoordelijk voor de uitbestede activiteiten of processen.
- Het bestuur van SSP behoudt volledige zeggenschap over de uitbestede activiteiten of processen.
- Het bestuur van SSP leeft het uitbestedingsbeleid na, zoals dat door het bestuur is opgesteld mede op basis van de richtlijnen van DNB. Dit beleid voldoet aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
- Het bestuur van SSP selecteert onafhankelijke uitvoerders op basis van kwaliteit, prijs en marktconformiteit.
- Bij de keuze van de uitvoerder wordt rekening gehouden met voorzienbare toekomstige ontwikkelingen van SSP.
- Bij het selectieproces wordt, indien het bestuur dit wenst, een extern adviesbureau betrokken.
- Het uitbestedingsbeleid wordt periodiek door het bestuur geëvalueerd. Indien dit leidt tot aanpassingen zal het uitbestedingsbeleid opnieuw vastgesteld worden door het bestuur.
- Er dienen afspraken te worden gemaakt over de wijze waarop een uitbestedingsovereenkomst wordt beëindigd, en over de wijze waarop wordt gewaarborgd dat SSP de werkzaamheden na beëindiging van een uitbestedingsovereenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere derde kan laten uitvoeren.
- Bij het afscheid van een uitvoerder wordt een exitgesprek gevoerd.

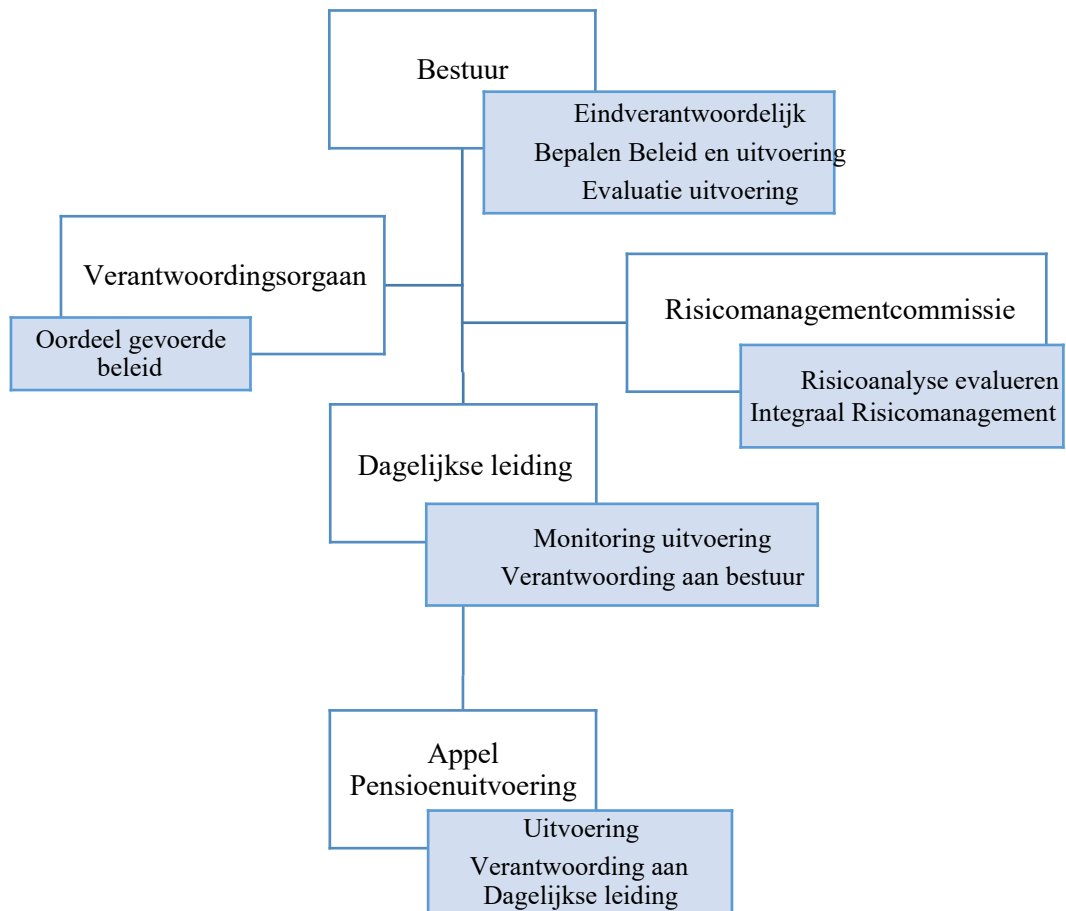
### 3.2.2. Risicoanalyse

Het bestuur heeft de risico's met betrekking tot de uitvoering van het pensioen- en financieel beheer en de uitbesteding ervan geanalyseerd. Voor deze analyse zijn de risico's gecategoriseerd conform de zogenaamde FIRM-risico's. Daarbij is sprake van twee hoofdcategorieën, namelijk financiële risico's en niet-financiële risico's. Binnen deze categorieën zijn vervolgens subcategorieën benoemd. Deze vormen de basis voor de risicoanalyse van het bestuur.

De risicoanalyse bestaat uit de volgende stappen:

- Een beschrijving van de uit te besteden activiteiten of processen.
- De te verwachten impact van uitbesteding van de activiteiten of processen.
- Een kosten-baten analyse van de uitbesteding van die activiteiten of processen.
- Per risico is de kans op het voordoen en de mogelijke gevolgen van het risico in kaart gebracht door een analyse van de financiële, operationele en aan reputatie gerelateerde risico's.
- Dit leidt tot een bruto-risico, waarvan wordt beoordeeld of dit acceptabel is.
- Indien een bruto-risico niet acceptabel is, dan heeft het bestuur één of meerdere beheersmaatregelen opgesteld en geïmplementeerd. Deze beheersmaatregelen zijn zodanig dat het netto-risico (het resterende risico dat overblijft na de beheersmaatregelen) acceptabel is.
- De afspraken over de wijze waarop de uit te besteden activiteiten of processen worden uitgevoerd.

### 3.3. Organisatiestructuur



### 3.4. Selectie

Indien een evaluatie dan wel een onderzoek inzake de uitbesteding daartoe aanleiding geeft, kan het bestuur besluiten om een selectieproces op te starten, waarbij naast de bestaande uitvoerder alternatieve aanbieders van de dienstverlening zullen worden betrokken.

#### 3.4.1. Selectieproces

Het selectieproces wordt vormgegeven door de instelling van een tijdelijke werkgroep. De werkgroep bestaat in ieder geval uit één lid van de dagelijkse leiding, één lid van de risicomanagementcommissie en de pensioenmanager. De werkgroep zal de werkzaamheden uitvoeren en regelmatig rapporteren over de voortgang aan het bestuur. De werkgroep bereidt uiteindelijk een voorstel tot keuze voor ter behandeling in het bestuur.

Het selectieproces kent de volgende stappen:

- Het opstellen van een lijst van mogelijke externe uitvoerders. De huidige uitvoerder wordt in ieder geval meegenomen, tenzij er aanleiding is om dat niet te doen.

- Een verzoek bij de mogelijke uitvoerders neerleggen om een offerte uit te brengen voor de gewenste uitvoering/uitbesteding.
- De ontvangen offertes beoordelen door de werkgroep.
- Het opstellen van een advies aan het bestuur door de werkgroep.
- Na een keuze door het bestuur zal de werkgroep de coördinatie van het proces van overgang en van het opstellen van de uitbestedingsovereenkomst verzorgen.
- De tijdelijke werkgroep wordt onthouden na ondertekening van de uitbestedingsovereenkomst.

### 3.4.2. Eisen en criteria

Bij de beoordeling van de offertes wordt rekening gehouden met criteria die betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie en de uitvoeringsprocessen. De nieuwe uitvoerder die de uit te besteden activiteit of het proces mogelijk gaat uitvoeren, voldoet in ieder geval aan de volgende eisen:

#### *Kwaliteit van de organisatie*

- De uitvoerder is aantoonbaar financieel gezond.
- De uitvoerder beschikt over de vereiste operationele en technische vaardigheden, kwaliteitsnormen, goede naam en competentie.
- De uitvoerder waarborgt continuïteit van dienstverlening.
- De uitvoerder beschikt over een ISAE 3402 verklaring of een gelijkwaardige certificering of een gelijkwaardige zekerheid. Deze dient de aan het pensioenfonds uitbestede processen te dekken en de verklaring dient niet te veel bevindingen te bevatten.
- De uitvoerder heeft een adequaat informatiebeveiligingsplan dat voldoet aan de relevante onderdelen van de DORA passend bij de uitbestede processen.
- De uitvoerder beschikt over de benodigde vergunningen.
- De uitvoerder voldoet aan de algemene kwaliteitsnormen geldend voor de specifieke beroepsgroep.
- Indien de uitvoerder gebruik maakt van onderaannemers, dient de uitvoerder de door het fonds vereiste kwaliteit van die partijen aan te tonen.
- De verplichting voor de uitvoerder om SSP in staat te stellen blijvend te voldoen aan het bij of krachtens de Pensioenwet bepaalde.
- Op verzoek van de toezichthouders van SSP worden relevante gegevens ter beschikking gesteld aan deze toezichthouders en de uitvoerder informeert het bestuur van SSP hierover.
- De mogelijkheid voor de toezichthouder om onderzoek ter plaatse te doen of te laten doen bij de uitvoerder.
- De uitvoerder heeft een klokkenluidersregeling. Hiermee kunnen diegenen die financieel afhankelijk zijn van de dienstverlener, zonder gevaar voor hun positie rapporteren over onregelmatigheden binnen de onderneming. Dit kan gaan om onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard.
- De uitvoerder heeft een adequate integriteitregeling en een gedragscode die minimaal voldoet aan de eisen van SSP.
- De uitvoerder kent een beheerst beloningsbeleid passend binnen de normen van de Code Pensioenfonds 2024.
- De uitvoerder heeft maatregelen inzake fraudepreventie.
- De leverancier voldoet aan de Sanctiewet en Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.
- De leverancier leeft de in de DORA verplichte tijdslijnen en meldprocedure richting DNB na bij ernstige ICT-incidenten.

#### *Overige criteria*

**Kosten.** Volledig inzicht in de structuur en de hoogte van de kosten. Er dient sprake te zijn van een transparante prijsstructuur. De prijsstelling dient marktconform te zijn.

**Uittredingsvoorwaarden.** Er worden afspraken gemaakt en contractueel vastgelegd. Een belangrijk punt is de wijze waarop de uitbestedingsovereenkomst kan worden beëindigd en de wijze waarop wordt gewaarborgd dat het fonds de werkzaamheden na beëindiging van de uitbestedingsovereenkomst weer zelf kan uitvoeren of door een andere organisatie kan laten uitvoeren.

**Opzet en inhoud van de uitbestedingsovereenkomst.** In het proces wordt een concept-uitbestedingsovereenkomst opgevraagd. Deze wordt in de beoordeling meegenomen. Onderdelen hiervan zijn de hierboven genoemde criteria inzake de kwaliteit van de organisatie. Tevens wordt gekeken naar de mate waarin aansprakelijkheid wordt beperkt. Deze dient niet verder te gaan dan hetgeen gebruikelijk is.

**Aansluiting op uitvoeringsproces van het fonds.** De wijze waarop wordt samengewerkt dient een volledige aansluiting te kennen tussen de processen.

**Kwaliteit van de processen.** De kwaliteit dient te worden gewaarborgd. Bij de organisatie dient sprake te zijn van processen die zijn gevalideerd en gekwalificeerd als goed.

**Kwaliteit van de rapportages.** De gewenste dienstverlening en de rapportages zijn vooraf afgestemd en de organisatie heeft aangegeven hieraan invulling te kunnen geven. Daarbij worden afspraken gemaakt over juistheid en tijdigheid.

### 3.5. Uitbestedingsovereenkomst

Naast een zorgvuldige selectie van de uitvoerder die voldoet aan de hiervoor beschreven eisen, dient het uitbestedingsproces gedurende de periode van uitbesteding te worden gecontroleerd, zodat kwaliteit en continuïteit zijn gewaarborgd. Waarborging van het proces vindt plaats door het gelijktijdig met het afsluiten van de uitbestedingsovereenkomst opstellen van een dienstverleningsovereenkomst met de uitvoerder, waarin specifieke taken, bemensing, op te leveren producten, kwaliteits- en serviceniveau, tijdsafspraken en boetebedingen zijn beschreven. In de uitbestedingsovereenkomst worden, naast de in paragraaf 3.4.2 opgenomen eisen en criteria, tevens onderstaande voorwaarden opgenomen:

- Vertrouwelijke gegevens, waaronder persoonsgegevens, worden conform wettelijke voorschriften gewaarborgd.
- Informatieverstrekking naar verschillende opdrachtgevers vindt gescheiden plaats.
- Gegevens en bestanden van SSP worden beveiligd en toegangsrechten en autorisaties worden op adequate wijze aan betrokken medewerkers verstrekt.
- De inrichting van de systemen is zodanig dat de continuïteit van de dienstverlening niet in gevaar komt en bij onvoorziene omstandigheden een adequaat noodstelsel in werking treedt.
- Indien de uitbestedingsovereenkomst niet nagekomen wordt door één van de partijen treedt een procedure in werking met betrekking tot de niet-nakoming van de uitbestedingsovereenkomst, zoals in de uitbestedingsovereenkomst of de dienstverleningsovereenkomst is vastgelegd.
- De omstandigheden waaronder de uitbestedingsovereenkomst beëindigd kan worden en de financiële en uitvoeringstechnische waarborgen van die beëindiging.

### 3.6. Monitoring

Het bestuur van SSP toetst regelmatig of de manier waarop de uitbestede activiteiten of processen worden uitgevoerd in overeenstemming is met de gemaakte afspraken. Het bestuur van SSP doet dit door middel van:

- Het monitoren van de uitvoerders via het laten uitvoeren van periodieke audits bij de uitvoerder of het laten rapporteren over de stand van zaken met betrekking tot de aanbevolen verbeteringen in de ISAE 3402 verklaring of een daarmee vergelijkbare verklaring.
- Kwartaalrapportages van de uitvoerder, waarin naast de gebruikelijke informatie ook wordt gerapporteerd over klachten, incidenten en uitzonderingen, de afspraken uit de dienstverleningsovereenkomst en over de naleving van sanctieregelgeving.
- Het actuariële rapport van de certificerend actuaaris.
- Rapportages van de accountant.
- Periodiek overleg en evaluatie met de uitvoerder over de uitvoering van de (bijgestelde) processen.

Bovengenoemde rapportages en verslagen worden ter toelichting aan en bespreking door het bestuur van SSP overgelegd.

### **3.7. Evaluatie**

Jaarlijks bereidt de risicomanagementcommissie de evaluatie van de uitvoerders voor op basis van een concreet evaluatieformulier met de bevindingen van de monitoring. De risicomanagementcommissie rapporteert over de resultaten van de evaluatie aan het bestuur, zodat het bestuur gedegen kan evalueren.

Jaarlijks stellen de drie sleutelfunctiehouders een rapportage op waarbij aandacht is voor de uitbesteding van het pensioen en financieel beheer.

# 4

---

## Overige uitbestedingen

### 4.1. Overige uitbestedingen

Het pensioenfonds heeft naast het vermogensbeheer en het pensioen- en financieel beheer enkele werkzaamheden uitbesteed. Deze werkzaamheden zijn minder bedrijfskritisch en het bestuur stelt daarom minder zware eisen en criteria voor de uitvoerders van deze werkzaamheden. Het gaat om de volgende werkzaamheden:

- De werkzaamheden van accountant en actuaris ten behoeve van de jaarafsluiting zijn uitbesteed aan Mazars en Milliman Pensioenen.
- De werkzaamheden ten behoeve van de actuariële sleutelfunctie zijn uitbesteed aan Milliman Pensioenen.
- De bestuursondersteuning, welke is uitbesteed aan (de pensioenmanager van) Sportfondsen Nederland.
- De uitvoerende werkzaamheden ten behoeve van de sleutelfunctie interne audit zijn uitbesteed aan 4PP Audit (vervuller).

Naast de uitbesteding van werkzaamheden maakt het pensioenfonds gebruik van de volgende externe adviseurs:

- De actuariële advieswerkzaamheden worden uitgevoerd door AethiQs.
- De advieswerkzaamheden op het gebied van vermogensbeheer worden uitgevoerd door Mercer Investments.
- De advieswerkzaamheden op het gebied van integraal risicomanagement worden uitgevoerd door Pieter & Pensioen.

Het gebruik van externe adviseurs valt formeel niet onder uitbesteding. Het pensioenfonds behandelt deze adviseurs qua beleid op dezelfde wijze als de overige uitbestede partijen.

In de bijlage is een lijst met alle (onderuit)bestedingspartijen en externe adviseurs, inclusief de periodiciteit van de evaluatie, opgenomen.

### 4.2. Onderbouwing beleid overige uitbestedingen

De werkzaamheden van de overige uitbestedingen zijn weliswaar belangrijk, maar minder bedrijfskritisch. Hiervoor kiest het bestuur voor uitbesteding, omdat het specialistisch- en controlewerk is en met het niet uitbesteden, maar intern uitvoeren ervan, te veel kosten gemoeid zijn.

### 4.3. Selectie

Indien een evaluatie dan wel een onderzoek inzake de uitbesteding van deze werkzaamheden daartoe aanleiding geeft, kan het bestuur besluiten om een selectieproces op te starten, waarbij

naast de huidige uitvoerder alternatieve aanbieders van de dienstverlening zullen worden betrokken.

### **4.3.1. Selectieproces**

Het selectieproces wordt vormgegeven door de instelling van een tijdelijke werkgroep. De werkgroep bestaat in ieder geval uit één lid van de dagelijkse leiding en de pensioenmanager. De werkgroep zal de werkzaamheden uitvoeren en regelmatig rapporteren over de voortgang aan het bestuur. De werkgroep bereidt uiteindelijk een voorstel tot keuze voor ter behandeling in het bestuur.

Het selectieproces kent de volgende stappen:

- Het opstellen van een lijst van mogelijke externe uitvoerders. De huidige uitvoerder wordt in ieder geval meegenomen, tenzij er aanleiding is om dat niet te doen.
- Een verzoek bij de mogelijke uitvoerders neerleggen om een offerte uit te brengen voor de gewenste uitvoering/uitbesteding.
- De ontvangen offertes beoordelen door de werkgroep.
- Het opstellen van een advies aan het bestuur door de werkgroep.
- Na een keuze door het bestuur zal de werkgroep de coördinatie van het proces van overgang en van het opstellen van de uitbestedingsovereenkomst verzorgen.
- De tijdelijke werkgroep wordt ontheven na ondertekening van de uitbestedingsovereenkomst.

### **4.3.2. Eisen en criteria**

Bij de beoordeling van de offertes wordt rekening gehouden met criteria die betrekking hebben op de uitvoeringsorganisatie en de uitvoeringsprocessen. De nieuwe uitvoerder die de uit te besteden activiteit of het proces mogelijk gaat uitvoeren, voldoet in ieder geval aan de volgende eisen:

- De uitvoerder beschikt over de vereiste operationele en technische vaardigheden, kwaliteitsnormen en competenties.
- De uitvoerder waarborgt continuïteit van dienstverlening.
- Volledig inzicht in de structuur en de hoogte van de kosten. Er dient sprake te zijn van een transparante prijsstructuur. De prijsstelling dient marktconform te zijn.
- De uitvoerder voldoet aan de algemene kwaliteitsnormen geldend voor de specifieke beroepsgroep.

## **4.4. Monitoring**

De dagelijkse leiding toetst regelmatig of de manier waarop de uitbestede activiteiten of processen worden uitgevoerd in overeenstemming is met de gemaakte afspraken.

## **4.5. Evaluatie**

Jaarlijks bereidt de risicomanagementcommissie de evaluatie van de uitvoerders voor op basis van een concreet evaluatieformulier en de bevindingen van de monitoring. De risicomanagementcommissie rapporteert over de resultaten van de evaluatie aan het bestuur, zodat het bestuur gedegen kan evalueren.

# 5

---

## Vaststelling

Het uitbestedingsbeleid zal door het bestuur periodiek worden beoordeeld en indien daartoe aanleiding bestaat worden aangepast of herzien en opnieuw vastgesteld.

Aldus vastgesteld door het bestuur van Stichting Sportfondsen Pensioenfonds d.d. 3 oktober 2025.

Voorzitter

Drs. R.P. van Leeuwen AAG

Secretaris

E.J. Tromp

---

# Bijlage 1

## Lijst met uitbestedingspartijen

Onderstaande lijst met (onder)uitbestedingspartijen wordt jaarlijks door het bestuur gecontroleerd en waar nodig geactualiseerd. In de lijst is ook de periodiciteit van de evaluatie aangegeven.

Proces/dienst	Uitbestedingspartij	Periodiciteit evaluatie
Vermogensbeheer	Aegon Asset Management  <u>Onderuitbestedingen:</u>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- CITI – Custody</li> <li>- CACEIS – Custody services</li> <li>- GTS – Hosting IT</li> <li>- ATOS Syntel – Specialist IT support</li> <li>- Solutional – Financial reporting</li> <li>- External asset managers</li> </ul> <p>De onderuitbestedingen worden jaarlijks meegenomen in de ISAE 3402 verklaring van Aegon.</p>	Jaarlijks
Pensioenbeheer	Aegon Levensverzekering	Jaarlijks
Pensioen- en financieel beheer	Appel Pensioenuitvoering  <u>Onderuitbestedingen:</u>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratho – Kantoor automatisering</li> <li>- Interconnect - Rekencenter</li> <li>- AxyWare – Applicatie ontwikkeling en hosting</li> <li>- BIT – Rekencenter</li> <li>- Solcon – Rekencenter</li> <li>- a/s Works – Bruto/netto berekeningen</li> <li>- Second Floor <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generen XBRL-bestanden</li> <li>- SAAS via IBM datacenter</li> </ul> </li> <li>- Compe T&amp;T – Interface Pensioenregister</li> <li>- Wolterskluwer – Fin. Administratiepakket</li> <li>- DocWolvers – Bestuursondersteuning</li> </ul> <p>De onderuitbestedingen worden jaarlijks meegenomen in de ISAE 3402 verklaring van Appel.</p>	Jaarlijks
Ondersteunend actuaris	AethiQs	Jaarlijks

Proces/dienst	Uitbestedingspartij	Periodiciteit evaluatie
Accountant (waarmerkend)	Mazars	2-jaarlijks
Actuaris (certificerend) en actuariële sleutelfunctie	Milliman Pensioenen	2-jaarlijks
Bestuursbureau	Sportfondsen Nederland	2-jaarlijks
Notuleren vergaderingen	Emma Handson	2-jaarlijks
Vervuller Interne Auditfunctie	4PP Audit	2-jaarlijks

## Lijst met extern adviseurs

Onderstaande lijst met extern adviseurs wordt jaarlijks door het bestuur gecontroleerd en waar nodig geactualiseerd. In de lijst is ook de periodiciteit van de evaluatie aangegeven.

Dienst	Extern adviseur	Periodiciteit evaluatie
Actuarieel adviseur	AethiQs	2-jaarlijks
Beleggingsadviseur	Mercer Investments	2-jaarlijks
Risicomanagement adviseur	Pieter & Pensioen	2-jaarlijks

# Bijlage 2

---

## Beleidsvereisten kritieke of belangrijke functies vanuit DORA

Wanneer er ICT-functies worden uitbesteed die kritieke of belangrijke (KoB) diensten ondersteunen, gelden er vanuit DORA aanvullende eisen met betrekking tot de contractuele overeenkomsten met betrekking tot deze KoB functies.

### Definitie kritieke of belangrijke functie

Een kritieke of belangrijke functie is een functie waarvan de verstoring wezenlijk afbreuk zou doen aan de financiële prestaties van een financiële entiteit of aan de soliditeit of de continuïteit van haar diensten en activiteiten, of waarvan de beëindiging of gebrekkige of mislukte uitvoering wezenlijk afbreuk zou doen aan de permanente naleving door een financiële entiteit van de voorwaarden en verplichtingen uit hoofde van haar vergunning of haar andere verplichtingen uit hoofde van het toepasselijke recht inzake financiële diensten.

### Overwegingen bij uitbesteding kritieke of belangrijke functies

Het bestuur besluit tot uitbesteding van KoB functies wanneer dat noodzakelijk wordt geacht voor (kosten)effectieve dienstverlening en naleving van wet- en regelgeving.

Wanneer het bestuur besluit tot het uitbesteden van KoB functies, wordt er rekening gehouden met:

- Het type ICT-diensten dat wordt uitbesteed.
- De locatie van de ICT-dienstverlener of diens moederbedrijf.
- De locatie van de levering van ICT-diensten, incl. opslag van data (EU-lidstaat of derde land).
- De aard van de gedeelde data.
- Of de dienstverlener deel uitmaakt van dezelfde groep als de financiële entiteit.
- Of de dienstverlener onder EU-toezicht valt.
- Of de dienstverlener onder toezicht valt in een derde land.
- Concentratie van verleende kritieke of belangrijke functies door een klein aantal dienstverleners.
- Overdraagbaarheid van kritieke of belangrijke functies naar andere dienstverleners.
- Impact van verstoringen op continuïteit en beschikbaarheid van activiteiten.

### Verantwoordelijkheden KoB contracten

- Het bestuur is verantwoordelijk voor de monitoring en het beheer van contracten met leveranciers die KoB functies ondersteunen;
- Het bestuur borgt dat de KoB uitbestedingspartijen faciliteren dat het pensioenfonds aan haar wettelijke verplichtingen voldoet;
- Het bestuur borgt dat contracten in lijn zijn met het raamwerk voor risicobeheer, informatiebeveiligingsbeleid en Business Continuity Managementbeleid.

KoB contracten zijn onderhevig aan onafhankelijke review door de Interne Auditfunctie.

### Specificaties KoB contracten

- Ontdoen het bestuur niet van haar verantwoordelijkheden;
- Leiden niet tot hinder van toezichtsactiviteiten;
- Bepalen dat uitbestedingspartijen meewerken met toezichthouders;
- Borgen dat het bestuur, haar auditors en toezichthouders toegang hebben tot data gerelateerd aan de KoB uitbestedingen;
- Borgen dat het bestuur aan haar wettelijke verplichtingen voldoet;
- Borgen het recht op toegang, inspectie, audit en testen;

Materiële wijzigingen in KoB-contracten worden door alle betrokken partijen geaccordeerd.

### **Risicobeoordeling**

Voor het besluit tot uitbesteding van KoB-functies, worden alle uitbestedingsrisico's geïdentificeerd, beoordeeld en indien noodzakelijk gemitigeerd, waaronder:

- operationele risico's;
- juridische risico's;
- ICT-risico's;
- reputatierisico's;
- risico's m.b.t. bescherming van vertrouwelijke (persoons)gegevens;
- risico's m.b.t. beschikbaarheid van gegevens;
- risico's m.b.t. de locatie van opslag en verwerking van gegevens;
- concentratierisico's;
- risico op belangenverstremgeling.

### **Due diligence**

Voor het kiezen van een leverancier wordt onderzocht of een potentiële leverancier:

- beschikt over de vereiste middelen voor een adequaat operationeel weerbaarheidsraamwerk;
- gebruik maakt van subcontractors voor haar dienstverlening;
- data opslaat in een land buiten de EU;
- toestemt met het faciliteren van audits;
- zicht houdt aan ethische en sociale normen m.b.t. mensenrechten, kinderrechten, milieubescherming en arbeidsomstandigheden.

De leverancier garandeert een hoge mate van zekerheid dat wordt voldaan aan de vereisten m.b.t. risicomangement en bedrijfscontinuïteit. Assurance wordt verstrekt in de vorm van audits, certificaten en rapportages.

### **Monitoring van contracten**

In contracten worden indicatoren ter beoordeling van de dienstverlening opgenomen, die in lijn zijn met het raamwerk voor ICT-risicobeheer van het pensioenfonds. Monitoring wordt uitgevoerd aan de hand van:

- rapportages;
- indicatoren;
- audits;
- andere relevante informatie.

Monitoring wordt gedocumenteerd en resultaten worden gebruikt als input voor risicobeoordeling en due diligence. Bij tekortkomingen treft het bestuur maatregelen.

### **Beëindiging van contracten**

Voor elk KoB-contract is een exitplan. Hierin wordt rekening gehouden met onvoorziene en langdurige uitval van geleverde diensten. Exitplannen zijn realistisch en uitvoerbaar en faciliteren de beëindiging van de dienstverlening in overeenstemming met de contractuele opzegtermijn.