

# Paul de Koning: “Bij beoorde van groot belang.”



Risicomanagement gaat steeds vaker over de niet-financiële risico's. Compliance en integriteit zijn in dat verband zaken die je als fonds goed op orde moet hebben. Wat komt daar allemaal bij kijken? PBM sprak met twee gedreven juristen met passie voor compliance en integriteit. Paul de Koning en Ingeborg Agema waren eerder jarenlang collega's en hebben elkaar nu weer gevonden. Ze bundelden recent hun krachten in TriVu, een bureau dat is gespecialiseerd in compliance, governance en niet-financiële risico's.

# ling van integriteit is context

ALFRED KOOL MCC, VAKREDACTEUR PBM

PHIL NIJHUIS, FOTOGRAFIE



Paul de Koning



Ingeborg Agema

Er is een grijs gebied,  
dat wordt ingevuld  
door je eigen normen

## Kijkend naar compliance en integriteit, wat versta je eigenlijk onder compliance? Is die term langzamerhand niet verworpen tot een containerbegrip?

Paul: "Compliance is zeker een containerbegrip en wordt dat steeds meer. Ik zie twee routes in compliance. Enerzijds de wetgeving en daarnaast de maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe kijkt men van buiten naar de pensioensector. Op dit moment is de focus met name gericht op de wet- en regelgeving. Je ziet dat bijvoorbeeld de Pensioenfederatie in dat kader activiteiten ontwikkelt. Wat daarbij meer aandacht zou kunnen krijgen vanuit de fondsen is de kwesties, 'wat vind ik zelf belangrijk in het kader van compliance'. 'Wat zijn de normen die ik zelf zou willen stellen'. Daar horen de maatschappelijke en wetgevingsnormen zeker bij, maar die eigen afweging blijft naar mijn idee tot nu toe wat onderbelicht bij pensioenfondsen."

## Kan regelgeving belemmerend werken bij het zelf nadenken over dit soort onderwerpen?

Paul: "Als je een discussie hebt over bijvoorbeeld een geschenkenregeling, dan merk je dat de neiging bestaat om het bedrag leidend te maken, terwijl er nauwelijks aandacht is voor de gevolgen of de context."

Ingeborg: "Van wie heb je het geschenk gekregen? Met andere woorden: wat is je relatie tot die persoon of functionaris? Zit je in een contractverlening? Wat is de context? Een kwalitatieve toets is nu eenmaal veel lastiger te doen dan een kwantitatieve. Je ziet hier dat compliance en integriteit in elkaar overlopen."

Paul: "Sommige zaken zijn helder. Zo is fraude niet integer. Maar er is een heel groot grijs gebied, dat

wordt ingevuld door je eigen normen en door de geldende maatschappelijke normen. Maar zeer zeker ook door de normen van je pensioenfonds. Wat fondsen over het algemeen nog te weinig zichtbaar doen is aangeven hoe de eigen normen in elkaar zitten. Zo wordt een kader gecreëerd waarbinnen door alle verbonden personen op vergelijkbare manier kan worden gehandeld. Fondsen werken veelal met een gesloten norm terwijl het aan te raden is om met een meer eigen open norm te gaan werken. Hoe lastig dat ook is."

Ingeborg: "In twijfelgevallen moet je de compliance officer inschakelen. Daar is die functie voor ingesteld. Die moet dan wel kunnen opereren in een adequaat normenkader."

## Wordt die compliancefunctie nu wel goed ingevuld?

Paul: "Het gaat om de kwantitatieve versus de kwalitatieve toets. En dan zie ik grote verschillen. Er zijn fondsen die wel degelijk bezig zijn met het ontwikkelen van een eigen visie op compliance. Die bijvoorbeeld in jaarlijkse awareness-sessies met het bestuur over compliance willen praten. Zolang je daarbij dicht bij de juridische documenten blijft, is dat 'veilig', maar zodra het over normen en waarden gaat, wordt het soms best lastig om dit concreet te maken. Bij bpf'en zie je dat besturen er meer en meer een eigen visie op gaan ontwikkelen. Bij opf'en ligt dat anders. Daar is vaak vanuit de werkgever al een bepaalde compliancedruk."

## Zou meer diversiteit in besturen het omgaan met compliance en integriteit kunnen beïnvloeden?

Paul: "Dat heeft ongetwijfeld invloed. Maar ik ben van mening dat je bij voorkeur naar competenties



van mensen moet kijken. Wat voor persoonlijkheden zitten erachter. Het gaat om een goede mix van eigenschappen en competenties binnen een bestuur. Met de instroom van vrouwelijke en ook van jongere bestuursleden zie je zeker de dynamiek in besturen veranderen. De rol van de voorzitter is een hele cruciale. Zijn of haar taak is om iedereen in het bestuur uit de verf te laten komen. Om alle ideeën boven tafel te krijgen. Ik heb het dan over leiderschap en dat heeft uiteindelijk weer alles te maken met integriteit.”

Ingeborg: “In dit soort situaties zie je een onafhankelijk voorzitter, zonder stemrecht, makkelijker opereren dan een ‘meewerkend voorman’ uit het bestuur. Nu zie je nog relatief veel voorzitters uit technische hoek. Die hebben de – begrijpelijke – neiging om zich vooral met de inhoud bezig te houden.”

Paul: “Bij banken en verzekeraars zie je al een verschuiving in focus van puur inhoudelijk gedreven naar meer compliance geïntereerd.”

#### Zien jullie verschil in invulling van de compliance-rol tussen grote en kleinere fondsen?

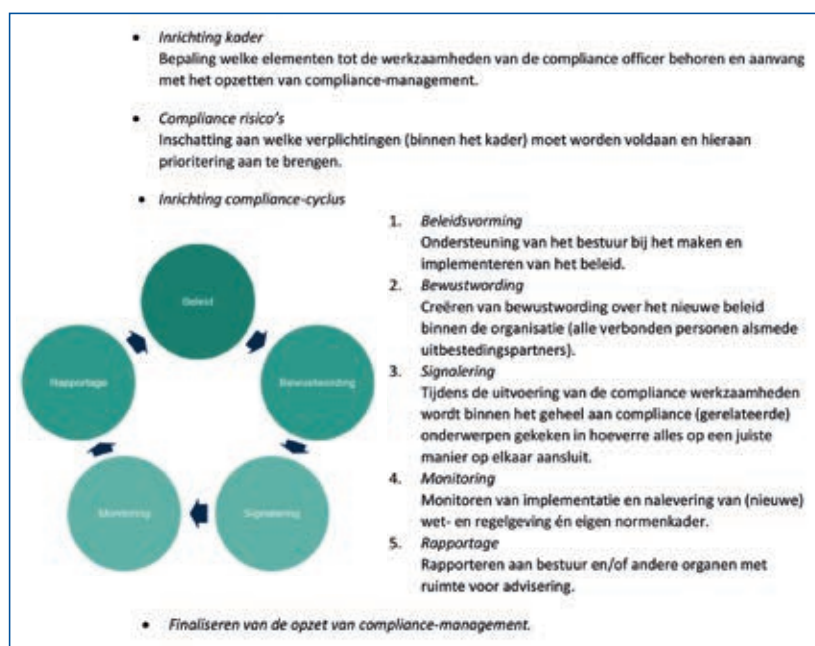
Paul: “Grotere fondsen vullen de compliancefunctie inderdaad anders in dan kleinere. Ze betrekken er meer mensen bij en hebben daar dan ook de budgetten voor, terwijl kleinere fondsen veelal de compliancezaken bij één persoon leggen. De uitdaging is dan vaak om daarvoor het bekende schaap met de vijf poten te vinden. Ofwel iemand die met zijn voeten in de klei heeft gestaan, maar tegelijk vanuit een juridische basis kan beoordelen of bepaalde zaken in de praktijk wel goed verlopen. In mijn optiek heeft compliance een juridisch element en een gedrags- en cultuurelement. De ideale com-

pliance officer kan deze twee aandachtsgebieden goed combineren. Mijn voorspelling is dat compliance voor pensioenfondsen een grote vlucht gaat nemen. In feite is dat al gaande.”

#### Als een pensioenfonds jullie vraagt om te helpen bij het opzetten en invullen van een compliance-functie, wat doen jullie dan?

Ingeborg: “Eerste stap is om te checken of het beleid op orde is. Vervolgens pak je het compliance charter bij de kop en ga je voor het fonds invulling aan de functie geven.” (zie kader met stappenplan).

Paul: “Het is al eerder gezegd, compliance is onderdeel van risicomanagement. Privacy is een actueel thema. Mijn punt is, je moet daar als fondsorganisatie niet mee aan de slag gaan omdat er aangescherpte regelgeving aan zit te komen, maar omdat je het zelf een belangrijk onderwerp vindt. Daar gaat het om. Dat is de cultuurkant van het verhaal. In toenemende mate zie je dat ook externe dienstverleners



TriVu bekijkt vraagstukken altijd vanuit drie invalshoeken:

- Compliance
- Governance
- Niet-financiële risico's



zich moeten gaan houden aan het compliancebeleid van organisaties. We hebben het dan over ketenverantwoordelijkheid. Een bestuur moet volledig in control kunnen zijn. Dat strekt verder dan alleen je eigen handelen. Een actueel onderwerp in dit verband is bijvoorbeeld beloningsbeleid.”

**Moet een compliance officer binnen of buiten de organisatie worden gepositioneerd?**

Ingeborg: “Ik zie een groot knelpunt bij een compliance officer binnen de organisatie. Dat is tijd. Het zijn vaak medewerkers van afdelingen die al een structureel tijdschort hebben. Het is niet meer zoals vroeger een halve dag per maand en het er even bij gedaan werd.”

Paul: “En de onafhankelijkheid is ook een issue, wat mij betreft. Wat wel kan is dat de interne compliancefunctionaris voorwerk verricht voor de externe compliance officer. Dat is een constructie die je steeds vaker ziet. Bij een puur intern belegde rol zou je op enig moment de schijn tegen kunnen krijgen omdat je niet meer als onafhankelijk zult worden gezien. In feite start je altijd met het verankeren van de onafhankelijkheid van de compliance officer. Als je naar intern toezicht kijkt dan zie je dat daar steeds onafhankelijker visie wordt ontwikkeld en gegeven. Dat proces zie ik bij compliance ook ontstaan.”

**Wat zijn de learnings voor anderen?**

Paul: “Risk en compliance zijn nauw met elkaar verbonden. Er is een duidelijke overlap, maar er zijn ook verschillen. Het risicomanagement is vaak nog bij uitstek financieel gedreven. Bij die focus op het financiële mis je de connectie met compliance en gedrag/cultuur. Gelukkig zien we dat integraal risicomanagement meer en meer terrein wint en daarin speelt compliance een belangrijke rol.”

**Wat is het ideale profiel van de compliance officer?**

Paul: “Het gaat om de juridische invalshoek en gedrag en cultuur. Die twee gebieden moeten samenkomen. Ik ben ervan overtuigd dat veel juristen dat niet allemaal kunnen omvatten. Maar omgekeerd bijt een psycholoog zijn tanden stuk op het juridische deel. De ideale compliance officer kan beide gebieden combineren, maar dat is schaars. Een prototype jurist heeft de neiging een wetboek te pakken en dat als checklist te gaan hanteren. Maar eigenlijk zou je eerst een stap terug moeten doen en vanuit een risicogedachte moeten gaan kijken waar

het om gaat. Hoe breed is het verhaal? De jurist moet dus eigenlijk een psychologische bril paraat hebben. Hoe je het ook gaat inrichten, het begint bij het goed beschrijven van je compliancevisie en -functie. Als dat goed in elkaar steekt, kan de compliance officer zijn werk goed doen en het interne en externe toezicht daar zijn voordeel mee doen.”

**Fondsen vinden het te streng en de toezichthouder vindt dat fondsen hun speelveld niet genoeg benutten.**

Ingeborg: “Dat herken ik wel. Wij roepen fondsen dan ook op om van een reactieve houding naar een proactieve houding over te stappen. Dat geldt overigens voor alles, niet alleen voor je risicomanagement en compliance. Dan ben je in staat om wijzigingen in wet en regelgeving op basis van de eigen visie in te vullen. Wij zijn er van overtuigd dat de toezichthouder graag meedenkt met fondsen die proactief met thema’s bezig zijn. Op 25 mei 2018 wordt bijvoorbeeld de Europese ‘Algemene Verordening Gegevensbescherming’ van kracht. Ga daar mee aan de slag en ontwikkel je eigen visie op privacy. Wacht niet, want dan kun je alleen nog maar reageren door te implementeren. Zorg dat je je zaken op orde hebt.”

**Waar moet je rekening mee houden?**

Ingeborg: “Er is wel een spanningsveld tussen proactiviteit en onafhankelijkheid in de functie van compliance officer. Stel, je hebt een compliance officer die proactief is en doet wat jij van hem verwacht. In die proactiviteit hoort ook een bepaalde speelruimte te zitten. Maar er zit ook een grens aan proactiviteit. De vraag is, wanneer overschrijd je die.”

Paul: “De ideale compliance officer duikt de organisatie in, gewoon op de werkvloer, en constateert vanuit een bepaalde gedachte een aantal zaken. Daarna zou hij de vrijheid moeten kunnen hebben om daar iets mee te doen. Hij moet binnen een vooraf afgesproken compliancekader vooral ook zijn gezonde verstand moeten kunnen gebruiken. Er kunnen zich situaties voordoen die niet zijn te voorzien. Niet alles wordt gedekt door regelgeving. Wat blijft is de kwalitatieve toets waar je aandacht voor moet houden.”

**Hoe kom je tot een cultuur waarin compliance als normaal wordt beschouwd en niet als een noodzakelijk kwaad?**

Ingeborg: “Het begint met beschrijven wat in die

Trans-  
parantie  
essentieel

specifieke fondssituatie als normaal wordt beschouwd. Dat kan onderling behoorlijk verschillen. Compliance wordt in veel organisaties nog steeds als lastig beschouwd, als 'gedoe'. Het vergt een cultuuraanpassing die start bij het formuleren van een visie op compliance. Zonder die visie gaat dat niet gebeuren. Daarna is een kwestie van het stukje bij beetje invulling geven aan het compliancemanagement. Gaande dit traject wordt compliance steeds 'normaler'." Paul: "De vraag is, kun je het effect van compliance kwantitatief maken? Aantonen wat de toegevoegde waarde is?"

#### Waar draait het om bij integriteit?

Paul: "Integriteit is een maatschappelijk gedreven verhaal, waarvan de inhoud per fonds kan verschillen. Aan de ene kant kun je stellen dat 'een beetje integer' niet bestaat, aan de andere kant kunnen de normen voor integriteit per organisatie verschillen. Wat ik nu zie gebeuren bij sommige fondsen is dat niets meer is toegestaan. Bijvoorbeeld bij het aannemen van geschenken. Die strengheid is veilig en je vermijdt dat je de schijn tegen kunt hebben. Maar je blok-

keert daarmee ook een deel van je speelveld." Ingeborg: "Een uitnodiging voor een diner, is dat een geschenk of is dat alleen een uitnodiging? En moet je daaraan wel of geen bedrag koppelen? Zoals eerder gezegd is de context bij het aannemen van een geschenk of uitnodiging van groot belang. Belangrijk is dat je altijd transparant bent in alles wat je doet."

#### Speelt ketenverantwoordelijkheid in dit kader een rol? Hoe ga je daarmee om?

Paul: "Dat raakt het uitbestedingsbeleid. Ik denk dan aan bijvoorbeeld de vele interimmers die bij fondsen rondlopen. We kennen de term 'verbonden personen' en als een interimkracht onder die term valt, dan zijn alle geldende regels en voorschriften ook op hem of haar van toepassing. Maar stel dat we deze personen niet als verbonden persoon kwalificeren, dan zul je wel je normen en kernwaarden goed moeten duiden. Integriteitsbeleid hoort onderdeel te zijn van de cultuur van een organisatie. Dat moet je uitdragen. Uitbestedingsbeleid gaat verder dan een getekende nalevingsverklaring van de gedragscode. Bewaking aan de poort is altijd het beste."

Ideale compliance officer is een schap met 5 poten

# Pensioen Bestuur & Management



Onder redactie van Jean Frijns, Carel Petersen en Benne van Popta

## Unieke aanbieding voor kennismakingsabonnement op PBM

**1° jaar 50% korting op abonnementsprijs & het nieuwste deel uit de PBM Dossierreeks Pensioen Topics t.w.v. € 75,- cadeau\***

**Uw investering voor het kennismakingsabonnement plus de Dossierreeks bedraagt € 83,75 (excl. btw).**

PBM is hét onafhankelijke, onmisbare kwaliteitsmedium voor iedereen die betrokken is bij het besturen of managen van pensioenfondsen. En onontbeerlijk voor de kring van adviseurs rond de pensioenbranche.

\* Zo lang de voorraad strekt.

**Wilt u gebruikmaken van deze speciale aanbieding?**  
Ga dan naar [www.pensioenbestuurenmanagement.nl/abbonementen](http://www.pensioenbestuurenmanagement.nl/abbonementen)