

Compliance bij pensioenfondsen, al jaren in beweging

B.M. Peters RA¹

Introductie

Compliance bij pensioenfondsen is al jarenlang een 'moving target'. In de jaren '90 van de vorige eeuw was compliance bij vrijwel alle fondsen een onbekend begrip. Begin deze eeuw begon langzaam door te dringen dat bijvoorbeeld een gedragscode een bijdrage kon leveren aan de integriteit en professionaliteit van een fonds. Dit werd ondersteund door regelgeving vanuit DNB en AFM en door modelgedragscodes die door de koepelorganisaties werden geïntroduceerd.

Sindsdien is het niet meer rustig geweest op het gebied van compliance. De meeste fondsen hadden net een gedragscode ingevoerd en daarna ook een (onafhankelijke) compliance officer aangesteld, maar vervolgens dienden zich al snel andere compliance thema's aan. De integriteit van het fonds en haar medewerkers, zorgplicht voor en informatieverstrekking aan deelnemers, pension fund governance, uitbestedingsrisico's, maatschappelijk verantwoord beleggen, maar ook thema's als privacy en sanctiewetgeving vragen tegenwoordig om compliance-maatregelen. En natuurlijk ook 'the new kid on the block': het beheerst beloningsbeleid.

In dit artikel wordt niet alleen ingegaan op deze ontwikkeling, maar ook op de organisatorische consequenties voor de manier waarop compliance wordt uitgevoerd. Dit artikel geeft een beeld van de veranderingen die de laatste jaren zijn opgetreden ten aanzien van compliance in de pensioensector en de spiegel voorhouden aan personen die in de pensioensector betrokken zijn bij compliance, ongeacht of het bestuursleden, compliance officers, uitvoerders of andere betrokkenen zijn. Vanaf 1995 was ik compliance officer bij een grote bankinstelling en vanaf 2002 bij het Nederlands Compliance Instituut. Ik zal hierbij waar nodig putten uit mijn eigen ervaringen in die periode. Overigens zijn er in

¹ B.M. (Bart) Peters RA is directeur van het Nederlands Compliance Instituut.

het Jaarboek Compliance 2009 ook reeds twee artikelen verschenen over compliance bij pensioenfondsen. Deze beveel ik u van harte aan.²

1. Een terugblik op de ontwikkeling van compliance

Zo'n tien jaar geleden zat ik bij het bestuur van een ondernemingspensioenfonds om uit te leggen wat de door ons opgestelde gedragscode inhield en waarom hij belangrijk was. Toen ik klaar was met mijn uitleg, nam het oudste bestuurslid het woord en zei tegen mij: 'Maar meneer Peters, dit hebben we toch altijd al zo gedaan, waarom is dit nou nog nodig?' In die situatie een ontroerende hartekreet en hij had ongetwijfeld het grootste gelijk van de wereld, hij zat al tientallen jaren in dat bestuur en nooit had iemand aan zijn integriteit getwijfeld en vice versa. Er waren tijden (en wie weet komen die ooit weer terug?) dat het blijkbaar niet noodzakelijk was dat de pensioensector werd overspoeld door codes, regels, wetgeving, toezichthouders, compliance officers, negatieve publieke opinie enzovoorts. Op het moment dat ik die gedragscode aan dit pensioenfondsbestuur presenteerde, lagen die tijden echter al weer een tijdje achter ons. Inmiddels waren gedragcodes, compliance en toezicht niet meer weg te denken uit de pensioensector.

Een paar jaar eerder – eind jaren '90 – was ik compliance officer bij een grote financiële instelling en een van mijn taken was om de regeling privé-beleggingstransacties, die sinds 1994 was ingevoerd in de bancaire sector, ook uit te rollen naar andere onderdelen van de groep zoals buitenlandse vestigingen, leasemaatschappijen, verzekeraars, beleggingsinstellingen en ook het pensioenfonds van die instelling. Ik bespaar u een uiteenzetting over het onbegrip, de tegenwerking en de vertraging die ik daarbij aanvankelijk onderzocht, maar de conclusie was duidelijk: een sense of urgency werd er niet gevoeld, maar men kon na enige overreding wel worden bewogen een gedragscode in te voeren.

In 2004 werd de Regeling Gedragscode Pensioen- en Spaarfondsen 2004 ingevoerd. Daarmee ontstond voor het eerst een verplichting tot het invoeren van een gedragscode die risico's ten aanzien van het gebruik van voorwetenschap en belangenverstremgeling adresseerde. Ook werd het interne toezicht hierop geregeld door de verplichting tot het aanwijzen van een compliance officer. De koepels van de pensioenfondsen (de Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen, de OPF en de Unie van Beroepspensioenfondsen) publiceerden een modelgedragscode die in de sector breed werd ingevoerd. Veelal werd daarbij de voorzitter of een ander bestuurslid als compliance officer aan-

2 Mr. H.A.A. (Heidi) Broekhuis, *Pensioenfondsen en Compliance: wat en hoe?*, in C.A. Wielenga (red.), *Jaarboek Compliance 2009*, Nederlands Compliance Instituut.

Mr. J.W. (Jan) van Miltenburg, *'Pensioenfondsbestuurders, bereik uw deelnemers!'*, in C.A. Wielenga (red.), *Jaarboek Compliance 2009*, Nederlands Compliance Instituut.

gewezen. Het toezicht op de naleving van de gedragscode hield over het algemeen niet meer in dan het ondertekenen van een verklaring dat men de gedragscode had ontvangen. Na 2004 is overigens wel waar te nemen dat meer en meer fondsen er na enige tijd toe overgaan om een onafhankelijke compliance officer aan te wijzen – vaak een externe compliance officer – en dat ook het toezicht op de naleving van de gedragscode meer inhoud krijgt. Meldingsprocedures krijgen meer om het lijf, jaarlijks wordt informatie opgevraagd en periodiek verschijnt de externe compliance officer in het bestuur om bevindingen en ontwikkelingen te bespreken.

Het jaar 2007 kenmerkt zich door een aantal belangrijke wijzigingen in de financiële toezichtswetgeving. De oude – sectorale – toezichtswetten, zoals de Wet toezicht effectenverkeer, de Wet toezicht kredietwezen en de Wet toezicht verzekeringsbedrijf, verdwijnen en worden vervangen door de Wet op het financieel toezicht en de Pensioen- en spaarfondsenwet wordt vervangen door de Pensioenwet. Door nieuwe wetgeving werd de financiële toezichtswetgeving meer gestroomlijnd en daarnaast werd de herziening van het toezicht hiermee vastgelegd. De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) zijn nu verantwoordelijk voor respectievelijk het prudentieel toezicht en het gedragstoezicht. Voor veel pensioenfondsen ging dit in de praktijk inhouden dat zij meer van de AFM hoorden dan in het verleden, toen de AFM ook al verantwoordelijk was voor het zogenaamde effectentypische gedragstoezicht, bijvoorbeeld ten aanzien het gebruik van voorwetenschap.

Vanaf 2007 zagen veel fondsen ook in dat compliance meer in was gaan houden dan alleen het naleven van de gedragscode. Andere compliance thema's werden daarom benoemd en geadresseerd. U moet daarbij denken aan thema's als betrouwbaarheid en deskundigheid van bestuurders en medewerkers, uitbesteding, incidenten, klokkenluidersregeling, zorgplicht, informatieverstrekking, sanctiewetgeving, privacy en een beheerst beloningsbeleid, maar vrijwel geen enkel fonds heeft de reikwijdte identiek gedefinieerd, hoewel er uiteraard wel een grootst gemene deler te onderkennen valt.

Naast de verbreding van compliance thema's, waar ik in paragraaf 2 verder op in zal gaan, is langzamerhand ook de rol van de compliance officer anders geworden. In paragraaf 3 zal ik verder ingaan op die veranderende rol en de consequenties die dat heeft voor de compliancefunctie bij pensioenfondsen.

2. Compliance thema's bij pensioenfondsen

Compliance is een verwarrend begrip. Binnen de financiële sector is er wel een zekere consensus over de inhoud en reikwijdte van het begrip (maar zeker niet altijd), maar in de buitenwereld is al snel sprake van verwarring over waar een compliance officer zich wel maar vooral ook niet bezighoudt.

De verwarring begint al met het feit dat compliance in verschillende sectoren een totaal verschillende lading heeft. Ik illustreer dit met een verre van volledige opsomming:

- Tax compliance
- Milieu compliance
- Export compliance
- Document management compliance
- FDA compliance (farmacie)
- Airport safety compliance
- Etc etc.

En als u tien minuten achter uw laptop kruipt is het een koud kunstje een veelvoud van deze voorbeelden te noteren.

Wat al deze vormen van compliance gemeen hebben, is dat in de sectoren waar ze spelen kennelijk de noodzaak wordt ingezien om meer dan gemiddeld aandacht te besteden aan de naleving van een min of meer afgebakend stuk wet- en regelgeving. Vaak zijn het gebieden waar een toezichthouder actief is en waar voor de onderneming meer dan gemiddelde risico's loopt, al dan niet financieel. Dit laatste ziet men ook terug in de financiële sector als men compliance definieert. Hoewel de algemene definitie van compliance vaak breed wordt neergezet, zie je bij de uitwerking daarvan dat over het algemeen de relevante compliance thema's te maken hebben met financiële toezichtwetgeving, integriteit en/of reputatie. Deze invalshoek is dan ook gekozen bij het bespreken van de compliance thema's in dit hoofdstuk. Vooraf nog één opmerking: over elk van deze thema's kan een uitgebreid artikel geschreven worden. Hier is ervoor gekozen om een overzicht te verschaffen en elk thema kort te typeren.

Thema 1 Belangenverstrengeling

Belangenverstrengeling is een klassiek compliance thema. Voor vrijwel alle fondsen geldt dat de eerste stappen op het compliance-pad werden gezet door middel van een gedragscode die (onder meer) het voorkomen van belangenverstrengeling regelt. Het gaat daarbij onder meer om het aanvaarden en verstrekken van relatiegeschenken, het aanvaarden van uitnodigingen voor seminars of zakenreizen, het accepteren van nevenfuncties of het hebben van een belang in een zakelijke relatie van het fonds. Allemaal situaties waar mogelijk sprake kan zijn van belangenverstrengeling of de schijn daarvan.

Bij het invoeren van een nieuwe (versie van een) gedragscode gaat de discussie in een fondsbestuur vrijwel altijd over dezelfde punten: mag ik dat flesje wijn wel of niet aannemen, wat mag het kosten, wat gebeurt er als ik de week erna een tweede fles krijg, aan wie moet ik het melden en waarom etc etc. Over uitnodigingen en nevenfuncties ontstaan vaak vergelijkbare discussies, veel argumenten en (vaak gespeelde) verontwaardiging heb ik al meegemaakt. Twee dingen zijn duidelijk: dit thema raakt mensen persoonlijk en (gelukkig) vrijwel iedereen snapt de bedoeling van deze regels en wil met een slimme vraag de compliance officer nog even de loef afsteken. Mijn favoriete – en meest gestelde – vraag is: ‘zeg die 50 euro, is dat inclusief of exclusief BTW?’

Thema 2 Gebruik van voorwetenschap en omgaan met informatie

Ook dit is een klassiek thema dat met de gedragscode wordt geregeld. Er zijn incidenten geweest waarbij insiders bij pensioenfondsen gebruik maakten van voorwetenschap. Het is daarom zinnig dat de gedragscode regels stelt voor alle aan het fonds verbonden personen (bestuursleden, leden van organen, medewerkers van het bestuursbureau en externe deskundigen), maar vooral voor insiders, dat zijn die verbonden personen die betrokken zijn bij de beleggingen of daar relevante informatie over kunnen hebben. Doordat de beleggingsactiviteiten meer en meer worden uitbesteed, is het risico dat verbonden personen van fondsen beschikken over voorwetenschap tegenwoordig veel kleiner dan voorheen. Wel betekent dat natuurlijk dat bij de partijen aan wie het vermogensbeheer is uitbesteed nog meer aandacht moet worden besteed aan het voorkomen van het gebruik van voorwetenschap en aan het zorgvuldig omgaan met informatie, in het bijzonder koersgevoelige informatie. Feitelijk wordt dit thema daarmee in feite voor een deel een risico dat samenhangt met uitbesteding, zie thema 7.

Thema 3 Betrouwbaarheid en deskundigheid

Het fonds dient er zorg voor te dragen dat alle verbonden personen in voldoende mate betrouwbaar en deskundig zijn. DNB toetst de bestuurders op dit punt, maar het fonds heeft hierin ook een belangrijke rol, bijvoorbeeld door te voldoen aan de Beleidsregel deskundigheid en ervoor te zorgen dat een adequate screening plaatsvindt in geval van integriteitsgevoelige functies. Compliance houdt in dit geval onder andere in dat een deskundigheidsplan wordt opgesteld en uitgevoerd, dat in kaart wordt gebracht welke integriteitsgevoelige functies er zijn en dat aan de hand van een screeningsprocedure wordt vastgesteld of verbonden personen geschikt zijn voor hun functie. Ook in het geval van niet-integriteitsgevoelige functies (zoals bij de leden van het verantwoordingsorgaan) dient bezien te worden welke maatregelen noodzakelijk zijn. Kan het fonds het zich permitteren een verbonden persoon te benoemen die niet van onbesproken gedrag is? Het voor de hand liggende antwoord is nee, maar dat is misschien iets te makkelijk: want wat gaan we als fonds dan precies doen en hoe hoog leggen we de lat? Uit ervaring weet ik inmiddels dat die vraag in de praktijk niet eenvoudig te beantwoorden is.

Thema 4 Zorgplicht en informatieverstrekking

Zorgplicht is voor pensioenfondsen eigenlijk een tweede natuur. Het bestaansrecht van het fonds ligt primair in het behartigen van de belangen van deelnemers en gepensioneerden. Een tegenstelling tussen klanten/deelnemers en de instelling zoals bij commerciële financiële ondernemingen is er in beginsel niet. Desondanks zijn er wel zorgplicht-aspecten bij pensioenproducten. Een voorbeeld is de verplichting tot het opstellen van een cliëntprofiel bij pensioenproducten waarbij de deelnemer beleggingsvrijheid heeft. In feite wordt de zorgplicht in dit geval gelijkgesteld met reguliere effectendienstverlening. Een andere vorm van zorgplicht betreft de informatieverstrekking aan deelnemers. Denk daarbij aan het uniform pensioenoverzicht, de startbrief en andere verplichtingen in bijzondere situaties. De uitvoering van de informatieverstrekking ligt vaak bij een uitvoerder, zodat ook dit thema in veel gevallen samenhangt met uitbesteding.

Thema 5 Integere bedrijfsvoering

Pensioenfondsen hebben de verplichting om een integere bedrijfsvoering te hebben. Het Besluit financieel toetsingskader (Bftk) verwijst daarbij naar de Wet op het financieel toezicht waarin bepalingen zijn opgenomen ten aanzien van bijvoorbeeld de verplichting om een integriteitsbeleid op te stellen, een integriteitsrisicoanalyse op te stellen (en bij te houden) en om een procedure in te voeren voor het behandelen en melden van incidenten. Ook de screening van nieuwe verbonden personen hoort overigens in dit rijtje thuis, maar die was hierboven al genoemd.

Het integriteitsbeleid beschrijft de relevante integriteitsrisico's die het fonds loopt en het beleid ten aanzien van de beheersing van deze risico's. Soms is dit beleid opgenomen in de ABTN en soms is het een afzonderlijk document. De integriteitsrisicoanalyse sluit aan bij het integriteitsbeleid en brengt in kaart welke integriteitsrisico's worden gelopen en welke maatregelen getroffen zijn dan wel nog getroffen moeten worden.

Thema 6 Uitbesteding

Veel pensioenfondsen hebben een belangrijk deel van activiteiten uitbesteed. Zaken als pensioenadministratie, vermogensbeheer en actuariaat zijn door vrijwel alle fondsen uitbesteed en zaken als compliance en bestuursondersteuning door een grote meerderheid. Het gevolg is dat uitbesteding een belangrijk compliance-thema vormt. Uiteindelijk is het fonds verantwoordelijk voor de werkzaamheden die zijn uitbesteed, dus het fonds dient een adequaat uitbestedingsbeleid te hebben en te waarborgen dat de uitbestedings-overeenkomsten voldoen. Daarnaast dient het pensioenfonds zicht te hebben op de wijze waarop de uitbesteede werkzaamheden worden uitgevoerd en op de problemen die zich daarbij voordoen. Maatregelen die het fonds daartoe kan treffen zijn het opvragen van SAS-70 of ISAE 3402 verklaringen, SLA-rapportages, compliance-rapportages, overleg met de compliance officer van de uitvoerder en/of het laten uitvoeren van een compliance toets bij de uitvoerder. Veel fondsen zijn overigens nog volop bezig om na te denken welk samenstel van maatregelen passend is hun situatie.

Thema 7 Beheerst beloningsbeleid

In het eerste hoofdstuk noemde ik het beheerst beloningsbeleid al 'the new kid on the block'. Anders gezegd is dit het compliance thema dat het meest recent actueel is geworden. Pensioenfondsen kenmerken zich niet door een beloningsbeleid met excessieve bonussen (integendeel) en kunnen vrij eenvoudig vaststellen dat zij zelf voldoen aan de principes die de toezichthouders in 2009 hebben uitgevaardigd ten aanzien van het beloningsbeleid. Het is een iets ander verhaal als het gaat om partijen aan wie is uitbesteed, met name externe vermogensbeheerders. Ten eerste dienen deze te voldoen aan de veel striktere regels die zijn opgenomen in de Richtlijn Beheerst Beloningsbeleid en ten tweede zal het bij een vermogensbeheerder meer voor de hand liggen om variabele beloningen toe te kennen. Het fonds is uiteindelijk verantwoordelijk voor compliance ten aanzien van de activiteiten die door of namens het fonds worden uitgevoerd en om die reden ligt het voor de hand dat een fonds aan haar uitvoerders vraagt om te bevestigen dat zij hun beloningsbeleid op dit punt hebben getoetst en waar nodig aangepast. Wij zien in de praktijk dat dit reeds gebeurt, soms op initiatief van de uitvoeringsorganisatie en soms op initiatief van het fonds. Een praktisch punt is nog dat het lastig kan zijn om bij partijen buiten Europa dergelijke informatie te verkrijgen. De regelgeving binnen Europa is min of meer geharmoniseerd als gevolg van de CEBS-richtlijnen terzake, maar buiten Europa zal er soms nog wel enige toelichting en/of overreding nodig zijn, maar ook hier hebben we al succesvolle voorbeelden gezien.

Thema 8 Pension fund governance

Governance en compliance worden meer en meer in één adem genoemd en met reden. Er zijn duidelijke raakvlakken tussen beiden. Ten eerste houdt een goede pension fund governance in dat zaken als risk management, audit en compliance goed geregeld zijn, in dit opzicht is compliance dus een onderdeel van governance. Ook andersom is er een raakvlak. De verplichtingen die voortvloeien uit governance, denk daarbij aan het instellen van een verantwoordingsorgaan en intern toezicht en het invoeren van een klokkenluidersregeling, zijn zaken die een compliance officer dient te monitoren. Het is daarom ook niet toevallig dat het steeds vaker gebeurt dat visitatiecommissies en compliance officers elkaar ontmoeten en bevragen.

Thema 9 Sanctieregelgeving

Sanctieregelgeving – denk daarbij aan het naleven van de Sanctiewet en VN-resoluties – heeft relatief weinig impact bij pensioenfondsen. Het feit dat pensioenfondsen geen klanten hebben en daarmee geen klantenacceptatie, is hier natuurlijk voor een belangrijk deel debet aan. Daarnaast verlopen alle financiële transacties via bancaire instellingen die ook onder deze regelgeving vallen en geavanceerde detectiesystemen hebben. Desondanks is de regelgeving inzake sancties onverminderd van kracht en dient het fonds risicogebaseerd de noodzakelijke maatregelen te nemen. Het fonds zal daarom moeten beoordelen welke eigen monitoringmaatregelen nodig zijn (zoals het periodiek screenen aan de hand

van e-CTFSL lijst (de 'freezelist') en vaststellen of er terecht geleund kan worden op de screening door anderen zoals banken.

Thema 10 Privacy

Er bestaan weliswaar gespecialiseerde privacy juristen of privacy compliance officers bij met name grote financiële ondernemingen maar van tijd tot tijd komt het ook voor dat de compliance officer de opdracht krijgt om compliance met privacy-wetgeving (in Nederland de Wet Bescherming Persoonsgegevens) te monitoren. Aangezien privacy-wetgeving een gecompliceerd terrein is, is de bemoeienis voor de compliance officer in zo'n geval beperkt tot het vaststellen dat noodzakelijke meldingen aan het CBP zijn gedaan en dat er juridische checks zijn verricht bij wijzigingen in producten of processen.

Thema 11 Maatschappelijk verantwoord beleggen

Ook dit is bij uitstek een thema waar veel compliance officers bij pensioenfondsen zich in de praktijk niet mee bezighouden, maar ook dit thema zou de aandacht van de compliance officer dienen te vragen. De mate waarin het fonds aan maatschappelijk verantwoordelijk beleggen doet, raakt de reputatie van het fonds en als het fonds een beleid op dit terrein vaststelt dan dient de naleving daarvan bewaakt te worden. De taak van de compliance officer zal zich beperken tot het ter sprake brengen van de noodzaak van een (strenger) beleid terzake en tot het vaststellen van de naleving ervan, wat meestal door de vermogensbeheerder wordt vastgesteld door middel van een rapportage over hun mandaten.

Als afsluiting van deze paragraaf wil ik nog even terugkomen op de vaak gevoerde discussie over de reikwijdte van compliance. Besturen van pensioenfondsen realiseren zich terecht dat zij uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de naleving van wet- en regelgeving in algemene zin. Dit is niet bijzonder voor pensioenfondsen, dit geldt voor iedere natuurlijke of rechtspersoon. De vraag die wij als compliance officer dan soms krijgen, luidt: 'kunt u als compliance officer bevestigen dat wij aan alle wet- en regelgeving voldoen?' Ik twijfel eraan of er een integere en deskundige professional een dergelijke uitspraak zou willen doen, als compliance professionals doen wij het in ieder geval niet. Uiteraard is het een ander verhaal als de wet- en regelgeving waar het gaat duidelijk afgebakend is. En ook dan wordt met name gekeken naar relevante risico's.

3. Organisatie van de compliance-functie

De rol van de compliance officer bij pensioenfondsen is de laatste jaren veranderd en dat proces is nog niet tot stilstand gekomen. Zoals uit paragraaf 2 blijkt is het aantal compliance thema's inmiddels behoorlijk breed geworden. Dat wil niet zeggen dat alle compliance officers inmiddels al deze thema's 'in portefeuille' hebben, dat varieert

enorm. In dit hoofdstuk zal ik allereerst nog het 'Klassieke model' bespreken dat vroeger algemeen werd gehanteerd en dat ook tegenwoordig nog steeds bij veel fondsen wordt toegepast. Daarna zal ik het – meer en meer toegepaste – MIRAMAR³-model bespreken.

Klassiek model

Zoals al eerder opgemerkt was er een direct verband tussen de invoering van een gedragscode en het aanwijzen van een compliance officer. De compliance-functie die aldus ontstond – en die ik hier aanduid als het klassiek model – heeft bij alle fondsen bestaan en nog steeds zijn er veel fondsen die een dergelijke compliance-functie hebben.

Het klassiek model kenmerkt zich door scherp afgebakende compliance thema's. De compliance officer houdt slechts toezicht op belangenverstrengeling, gebruik van voorwetenschap en het omgaan met informatie. In de praktijk betekent dit dat de compliance officer toezicht houdt op de naleving van de gedragscode. De taken die daaruit voortvloeien beperken zich daarom in principe tot:

- Adviseren over de gedragscode en aanpassingen daarin.
- Opstellen van een compliance program.
- Informeren verbonden personen over de gedragscode en compliance.
- Adviseren over meldingen en goedkeuringen, bijvoorbeeld ten aanzien van relatiegeschenken, uitnodigingen of nevenfuncties.
- Monitoren van effectentransacties van insiders.
- Periodiek opvragen van informatie en verklaringen van naleving.
- Rapporteren aan het bestuur (periodiek en zondig incidenteel).

De bemoeienis van andere organen bij het fonds is ten aanzien van deze compliance thema's beperkt. Het bestuur dient uiteraard kennis te nemen van de rapportages en de verbonden personen dienen uiteraard de noodzakelijke informatie te verschaffen en meldingen te doen etc. Daarnaast is er in sommige gevallen een rol weggelegd voor – veelal – de voorzitter van het bestuur bij meldingen en goedkeuringen op grond van de gedragscode.

Gebeurt er dan niets aan al die andere in paragraaf 2 genoemde thema's? Gelukkig wel is het antwoord, maar in tegenstelling tot het MIRAMAR-model (zie hierna) heeft de compliance officer hier geen rol en vervult het bestuur feitelijk de compliance-functie. In sommige gevallen zal het bestuur zelf bepaalde monitoringtaken vervullen – denk daarbij aan het kennisnemen van rapportages – en soms zal het bestuur daar anderen voor inschakelen, zoals het bestuursbureau en bestuurscommissie of externe deskundigen.

3 MIRAMAR-model staat voor Meedenken, Inventarisatie, Risicoanalyse, Advies, Monitoring, Awareness en Rapportage.

Is het klassieke model ondeugdelijk? Nee, maar het stelt wel extra eisen aan het bestuur. Indien het bestuur de compliance-functie zoals genoemd in de vorige alinea goed uitvoert (met voldoende deskundigheid en inspanning) en bovendien het overzicht weet te houden over de compliance thema's (hebben we alle thema's nog wel in beeld en kijken we naar de goede dingen?) kan het een werkbaar model zijn. De ontwikkelingen in de laatste jaren hebben dit echter steeds lastiger gemaakt. De trend is duidelijk geweest dat er meer compliance thema's zijn gekomen, dat er verdergaande regels zijn gesteld en dat er steeds zwaardere eisen gelden voor deskundigheid en professionaliteit van fondsen. Vanuit die achtergrond is te verklaren dat meer een meer fondsen het klassieke model verlaten hebben of aan het verlaten zijn en overgaan naar een compliance model dat ik het MIRAMAR-model noem. In de volgende paragraaf ga ik daar verder op in.

MIRAMAR-model

In de tijd dat de meeste van mijn klanten nog het klassieke model hanteerden, kreeg ik steeds vaker vragen als:

- Beperkt compliance zich tot alleen maar de gedragscode?
- Hoe weten we als bestuur dat we aan alle compliance-regels voldoen?
- Hoe weten we of de uitvoerders compliant zijn?
- Moet er ook niet worden toegezien op andere gebieden?

Terechte vragen, en daarom zien we tegenwoordig dat de compliance officer vaak een bredere en diepere taak krijgt. Het aantal compliance thema's waar de compliance officer naar kijkt is groter en de taakomschrijving is ook ruimer dan voorheen. De compliance officer kijkt niet alleen maar naar de klassieke compliance thema's maar ook naar andere thema's zoals genoemd in paragraaf 2. Daarnaast krijgt de compliance officer meer en meer een rol bij het identificeren en beoordelen van compliance risico's.

De manier waarop de compliance-functie tegenwoordig steeds vaker wordt ingevuld heb ik getypeerd als het MIRAMAR-model, waarbij MIRAMAR staat voor:

- Meedenken
- Inventariseren
- Risicoanalyse
- Advies
- Monitoring
- Awareness
- Rapportage.

Op de volgende pagina's volgt een toelichting per activiteit.

Meedenken

De eerste fase – die vaak al start in het offertetraject – is het meedenken met het fonds over hoe de compliance-functie in grote lijnen ingericht zou moeten zijn, rekening houdend met de organisatie van het fonds. Vaak bestaat er vooraf al een aardig idee over het belang van de diverse compliance thema's. Na de volgende fasen kan dit uiteraard nog anders ingevuld worden, maar de uitkomst hiervan is nuttig voor de inventarisatiefase.

Inventariseren

In deze fase wordt geïnventariseerd welke compliance-gerelateerde wet- en regelgeving van toepassing is en welke risico's een rol spelen. De uitkomst van deze fase worden gebruikt om te toetsen of de eerdere aannames – bijvoorbeeld in de fase van het meedenken – terecht waren en geeft een overzicht met voor het fonds relevante compliance risico's.

Risicoanalyse

Uitgaande van de geïnventariseerde risico's wordt gekwantificeerd hoe groot de bruto compliance risico's zijn (over het algemeen wordt daarvoor een 'klassiek' kans x impact model gebruikt) en wordt vastgelegd welke beheersmaatregelen getroffen zijn. Tenslotte worden de netto compliance risico's bepaald en worden de noodzakelijke maatregelen (bijvoorbeeld ten aanzien van implementatie en monitoring) vastgelegd. Het aldus opgestelde document, dat bekend staat als compliance chart of compliance overview, dient daarmee als een handzaam overzicht – bijvoorbeeld voor het bestuur - van de stand van zaken ten aanzien van compliance risico's en als plan van aanpak voor de functionarissen en afdelingen die betrokken zijn bij de uitvoering van compliance-maatregelen.

Advies

Zodra het plan van aanpak is vastgesteld is bekend welke maatregelen nog getroffen dienen te worden. De compliance officer kan hierin ondersteunen, bijvoorbeeld bij het opstellen of aanpassen van het integriteitsbeleid of van procedures op het gebied van screening, incidenten, klokkenluiders etc. Dit is ook de fase waarin nagedacht wordt over de praktische uitvoering van de diverse compliance procedures: wie doet wat en wanneer? Feitelijk is de implementatie van compliance hiermee afgerond.

Monitoring

De compliance officer zal een aantal compliance thema's zelf monitoren, denk daarbij aan thema's als belangenverstrengeling en het gebruik van voorwetenschap. Bij andere thema's zal soms gebruik worden gemaakt van monitoring maatregelen die door anderen zijn verricht, bijvoorbeeld door bestuurscommissies, medewerkers van het bestuursbureau of specialisten, zoals actuarissen of pensioenjuristen. De compliance officer zal de uitkomsten van de monitoring verzamelen en hierover rapporteren aan het bestuur.

Awareness

Monitoring is uiteraard van belang, maar waarschijnlijk niet erg zinvol als de betrokkenen zich onvoldoende bewust zijn van de noodzaak en inhoud van compliance-regels. Naleving zal pas slagen als de awareness bij de betrokkenen voldoende is. Hier zijn een aantal middelen voor. Het gezamenlijk doorlopen van een implementatietraject zoals hierboven beschreven is al een sterk middel, maar ook degenen die daar niet zelf bij betrokken waren, dienen vervolgens door middel van voorlichtingssessies of e-learning 'bijgepraat' te worden. Bij de introductie gebeurt dat vanzelfsprekend, maar een opfrisser zal ook van tijd tot tijd nodig zijn, bijvoorbeeld indien er iets wijzigt in de compliance thema's.

Rapportage

Als laatste stap dient de compliance officer te rapporteren aan het bestuur over de ontwikkelingen en bevindingen op het gebied van compliance. Is de rapportage bij het Klassieke model vaak beperkt tot een beknopte uitzonderingsrapportage, de rapportage bij het MIRAMAR-model geeft veel meer informatie. Ontwikkelingen in wet- en regelgeving, contacten met toezichhouders, activiteiten op het gebied van implementatie, awareness en monitoring en natuurlijk bevindingen hebben hier een plaats in. Daarnaast zal de compliance chart (zie bij Risicoanalyse) worden bijgewerkt en toegevoegd aan de rapportage.

Tot slot nog een paar woorden over de rol van het bestuur. Bij het MIRAMAR-model krijgt de compliance officer een bredere rol dan bij het Klassieke model. Maar kun je dan zeggen dat daarmee de bemoeienis van het bestuur bij compliance kleiner wordt? Het antwoord daarop moet 'nee' luiden. De betrokkenheid van het bestuur verandert wel, aangezien een aantal werkzaamheden door de compliance-functie wordt overgenomen. Daar staat tegenover dat het bestuur betrokken raakt bij diverse stappen in het MIRAMAR-model. Bijvoorbeeld bij de risicoanalyse zal het bestuur zich een eigen oordeel moeten vormen en uiteindelijk de risicoanalyse vaststellen. Daarnaast zal het bestuur de rapportages van de compliance officer moeten behandelen en vaststellen welke maatregelen vervolgens noodzakelijk zijn. Per saldo dus meer inspanning, maar ook meer grip op de compliance risico's van het fonds en daar was het tenslotte om te doen.