

A portrait of Kerstin Westerhoff, a woman with long brown hair, wearing a blue blazer over a black top. She is sitting on a light blue sofa, leaning forward with her hands clasped. The background is a blurred indoor setting with a window.

KERSTIN WESTERHOFF:

TRANSITIE ALS ULTIEM PROCES VAN ZELF- EVALUATIE

Eind 2022 is de Tweede Kamer akkoord gegaan met de Wet Toekomst Pensioenen (WTP). Pensioenfondsen hebben wel vaker te maken met nieuwe wetten en richtlijnen, maar niet met de impact en omvang van de WTP. Daar komt bij dat diverse onderliggende besluiten en regelgeving nog moeten worden uitgewerkt en vastgesteld. Werk aan de winkel voor pensioenfondsen dus. Kerstin Westerhoff ziet de transitie als een mooie kans voor compliance officers om de waarde van hun werk te laten zien.

'Het transitieproces raakt alle facetten van de bedrijfsvoering, zowel intern als extern. Het gaat over het functioneren van het bestuur, het proces met de sociale partners, maar ook over de aansturing van de uitbestedingsrelaties. Je gaat zien waar het lekker gaat, waar het botst en wat beter zou kunnen. Dat kan waardevolle inzichten opleveren.

Alle pensioenfondsen waarvoor ik werk hebben een paritair samengesteld bestuur. Er zitten vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en gepensioneerden in. Soms aangevuld met onafhankelijk bestuurders. Het is een hele diverse groep en dat is fijn bij zo'n complex dossier als dit transitieproces. De transitie vraagt om een actieve houding, een brede blik, je uit te spreken en ook te luisteren naar de achterban. Waar sta je? Dat is goed voor de dynamiek aan de bestuurs- tafel. Ondanks die verschillende achtergronden zit iedereen wel zonder last en ruggenspraak aan de bestuurstafel. Met hetzelfde doel: goed management van het fonds en zijn gelden.

Vanuit toezicht (DNB) neemt de aandacht met betrekking tot het uitbestedingsrisico toe voor thema's als flexibiliteit en wendbaarheid. In het transitieproces speelt dat ook een belangrijke rol. Daarom is het bijvoorbeeld van belang om tijdig het gesprek met je uitbestedingsrelaties aan te gaan. Als je samen goed uit het transitieproces komt, geeft dat bestending aan het partnerschap.

Er komt enorm veel informatie op pensioenfondsen af. Dat vraagt heel wat van alle betrokkenen. Dit proces is voor iedereen nieuw. Je hebt elkaar daarom ook echt nodig. Als compliance officer in de tweede lijn heb je geen voortrekkersrol. Je zit niet aan tafel waar de besluiten worden genomen. De uitdaging is om als sparringpartner betrokken te zijn. Zijn alle risico's met betrekking tot de beheerste en integere bedrijfsvoering goed in beeld? Ieder pensioenfonds heeft inmiddels wel een risicoanalyse gemaakt, maar er is nog veel in ontwikkeling. Dus het blijft noodzakelijk om deze up-to-date te houden.

Bij alles wat er in het transitieproces op het fonds afkomt, is het fijn om een functionaris betrokken te hebben die zich specifiek richt op de integriteitsrisico's. De toegevoegde waarde van de compliance officer is hierop monitoren en adviseren. Daarom moet je zorgen dat je zelf up-to-date bent qua kennis. Wat speelt er en wat zit er aan te komen qua wet- en regelgeving? Vorm je daar ook een mening over. En zorg dat de afstand tussen jou, het bestuur en het WTP-project niet al te groot is. Ga in gesprek. Beantwoord niet alleen vragen, maar stel ze ook. Zo krijg je de risico's beter in beeld.

Evenwichtige belangenafweging

De kern van het succesvol doorlopen van het transitieproces zit in een evenwichtige belangenafweging. De besluiten hebben grote gevolgen voor de deelnemers en de organisatie van het fonds. De maatschappelijke impact is groot. Je hoort en ziet er veel over in de media. Het is daarom belangrijk dat pensioenfondsen goed kunnen uitleggen wat ze doen. Het gaat erom dat deelnemers begrijpen waarom pensioenfondsen bepaalde keuzes maken. Dat geldt ook voor de samenleving in bredere zin. Dit transitieproces gaat dus ook over vertrouwen, in het fonds en in de sector.

Tegelijkertijd staat nergens wat evenwichtig precies is. Er bestaat geen checklist voor. Die moeten pensioenfondsbesturen en sociale partners in feite zelf bedenken. Wanneer is een besluit evenwichtig? Als het misgaat, is dat een groot risico. Hier kun je als compliance officer een helpende hand bieden. Zijn de diverse belangen voldoende in beeld bij de stappen die worden gezet en de besluiten die worden genomen? Vergeten we niks? Is iedereen aan boord? Heeft iedereen de juiste informatie tot zijn beschikking? Je hebt dan wel niet de eindverantwoordelijkheid, maar je kunt wel meekijken en meedenken. Met het oog op waarborging van de integriteit binnen het transitieproces.

De sociale partners moeten nadenken over de keuze tussen de flexibele premiereregeling of de solidaire premiereregeling. Het fondsbestuur moet uitvoering gaan geven aan de keuze die de sociale partners maken. Veel is nog onduidelijk. Hoe gaat de premie eruitzien? Hoe zit het met compensatie? Hoe gaat het nabestaandenpensioen eruitzien? Als compliance officer hoef je niet per se een mening of voorkeur te hebben over de ene of de andere premiereregeling. Maar je moet wel weten wat het inhoudt. Dan kun je ook beoordelen of het proces van A naar B goed wordt doorlopen.

Het is van belang er goed op te letten dat er geen (schijn van) belangenverstremming is. In een paritair bestuur zitten bestuurders vanuit een bepaalde geleding. Die geledingen komen ook terug bij de sociale partners. Natuurlijk gaat het om professionele bestuurders die hier ook oog voor hebben. Maar je moet wel opletten of er niet een bepaalde dubbeling in nevenfuncties of activiteiten is. Stel dat een bepaalde bestuurder ook een rol heeft aan de cao-tafel, direct of indirect. Informatiestromen kunnen dan door elkaar gaan lopen. Dat zou een integriteitsrisico kunnen zijn in de relatie tussen sociale partners en bestuurders.

Elk pensioenfonds gaat op zoek naar externe deskundigheid in het transitieproces. Misschien moeten processen opnieuw worden uitgevonden of moet er een nieuw administratie-systeem komen. Adviseurs en administratiekantoren kunnen zo hun eigen agenda hebben. Daar dien je als fondsbestuur alert op te zijn. Laat je niet meetrokken in een bepaalde tunnelvisie of optie die goed in het straatje van de ander past. Het is belangrijk je eigen koers te blijven varen.

Belangenverstremming speelt zowel op persoonlijk terrein als op organisatievlak. Rollen en belangen kunnen botsen. Het is een ingewikkeld samenspel. De compliance officer kan helpen om de verschillende belangen in beeld te krijgen. Door op zaken te wijzen of door de bewustwording te vergroten.

Compliance tijdens en na de transitie

De eisen aan de compliancefunctie zijn niet anders dan in het reguliere werk. Je moet er wel voor zorgen dat je goed zichtbaar bent. Voor audit en andere sleutelfunctiehouders geldt een wettelijke basis vanuit de Institution for Occupational Retirement Provision (IORP). De compliancefunctie heeft die wettelijke verankering niet. Misschien moet een compliance officer wel harder werken om een pensioenfonds het belang van de functie te laten inzien. Je zult in ieder geval meer op eigen houtje de toegevoegde waarde voor de organisatie moeten laten blijken. Door toenemende wet- en regelgeving, de aandacht vanuit DNB voor niet-financiële risico's en de ontwikkeling van het risicomanagement binnen pensioenfondsen neemt de ruimte voor een professionele compliancefunctie toe.

Ook al zijn veel zaken (nog) onduidelijk binnen het transitieproces en de WTP, pak een proactieve rol als compliance officer.

Het transitietraject is een mooie kans om te laten zien wat je vanuit compliance kunt betekenen voor het pensioenfonds. Er zijn veel onderwerpen in het transitieproces die compliance raken: uitbesteding, evenwichtige belangenafweging, belangenverstremming, communicatie. Op al die aspecten kun je als compliance officer meepraten, adviseren en monitoren.

De transitie is een rijdende trein. Je focus kan daardoor veranderen en je rol kan ook per fase meer of minder intensief zijn. Dus je moet erbij blijven. Je kunt je niet veroorloven over een paar maanden weer eens te kijken hoe het erbij staat. De WTP betekent verandering, ook voor de reguliere compliance-werkzaamheden na het transitieproces. Dan moet je bijvoorbeeld nog eens goed naar je SIRA kijken (Systematische Integriteits Risico Analyse). Deze loop je periodiek met het bestuur langs. Hebben we alle integriteitsrisico's goed in beeld? Zijn er met het nieuwe pensioenstelsel ook nieuwe scenario's die we aan de analyse moeten toevoegen? Is de kans of impact veranderd? Welke beheersmaatregelen hebben we *in place*?

Grotere rol van de deelnemer

Een belangrijk aspect in het nieuwe pensioenstelsel is de grotere rol van de deelnemer. Als pensioenfonds zul je keuzebegeleiding moeten gaan bieden. Iedereen heeft straks zijn eigen pensioenpotje. Het belang van goede communicatie en informatievoorziening neemt daarmee ook toe. Dat betekent dat de AFM steeds meer in beeld komt. Ook dat zul je in je SIRA moeten verwerken. Uiteindelijk krijgen de aspecten uit het transitieproces een plek in het reguliere verhaal.

Besturen maken zich zorgen of ze bepaalde claims kunnen verwachten als gevolg van keuzes die ze nu maken. Je probeert het beste voor alle deelnemers te doen. Toch bestaat het risico dat er straks mensen ontevreden zijn. Hoe moeten de fondsen daarop acteren? Dat is complex. Want hoe kun je als deelnemer beoordelen of je startkapitaal recht doet aan wat je hebt opgebouwd? Aan pensioenfondsen de lastige taak om dat op een duidelijke en behapbare manier over te brengen. Als het daar misgaat, raken mensen toch hun vertrouwen in pensioenfondsen en besturen kwijt. Met alle gevolgen van dien.

Ten aanzien van de omgang met klachten en geschillen kijkt de AFM nu al mee. Zij maakt zich hard voor een betere rechtsbescherming van de pensioendeelnemer. Pensioenfondsen die nu met de aanbevelingen van de AFM aan de slag gaan, plukken daar de vruchten van. Mochten ze later in het transitieproces geconfronteerd worden met ontevreden deelnemers.

Een ander belangrijk onderwerp in het transitieproces is datakwaliteit. Dat speelt vooral richting je administratiekantoor. Stel dat je naar een nieuw administratiesysteem toe moet. Nu zijn de opgebouwde rechten van een deelnemer op een bepaalde manier berekend en in het systeem vastgelegd. Dat moet straks op een andere manier in een ander systeem. Dan moet je wel zeker weten dat de huidige data correct, betrouwbaar, juist en volledig zijn. Want als het nu fout staat, gaat het in het nieuwe systeem ook verkeerd.

Pensioenfondsen steken daar veel energie in. Hoe zit het op dit moment met onze datakwaliteit? Hoe volledig zijn de gegevens van onze deelnemers? Hoe correct zijn ze? Wat kunnen we nog aanvullen? Er worden al de nodige verbeterlagen doorgevoerd.

Proactieve rol compliance officer

Ook al zijn veel zaken (nog) onduidelijk binnen het transitieproces en de WTP, pak een proactieve rol als compliance officer. Gelukkig sta je daarin niet alleen. Iedereen die werkzaam is binnen de pensioensector krijgt ermee te maken en vraagt zich af wat zijn rol is. Binnen risicomanagement heb je diverse eerste- en tweedelijnsfuncties waar je goed mee kunt sparren.

Bijvoorbeeld met de sleutelfunctiehouder risicobeheer en de eerste- of tweedelijns risicomanager. Daarnaast is het belangrijk om met collega-compliance officers van gedachten te wisselen. Met een vakgenoot bij een uitbestedingsrelatie of in je netwerk.

De compliancefunctie kan zowel intern als extern worden ingevuld. Het gaat om hoe je invulling geeft aan de functie. Wat bij Actor bijvoorbeeld erg helpt, is dat we inhouse bestuursvergaderingen faciliteren. Dat biedt laagdrempelig contact met de bestuurders. Compliance officers hebben ook altijd een *open invitation* om bij bestuurs- of commissievergaderingen aan te haken. Wacht niet tot je uitgenodigd wordt. Wees zichtbaar. Dat helpt je ook in je eigen compliance-agenda. Als je bestuurs- en commissieleden beter kent, dan weet je ook wie jou kan helpen om aandacht te krijgen voor een bepaald onderwerp of document. Zo zoek ik ook het contact met de bestuurs- of commissieleden waarvan ik weet dat ze op dat gebied een goede expertise hebben. Zij kunnen dan als ambassadeur voor je werk fungeren.

Ik vind het ontzettend leuk en inspirerend om als compliance officer voor een pensioenfonds te werken. Je krijgt te maken met heel diverse vraagstukken op het gebied van interne governance, vermogensbeheer, uitbesteding, informatievoorziening, et cetera. Vanuit een niet-commercieel gedreven organisatie met een maatschappelijke taak. Het brede speelveld en het bijzondere karakter van een pensioenfonds maken de compliancefunctie interessant, relevant en uitdagend.'



Mr. Kerstin Westerhoff CCP is compliance en privacy officer bij Actor Bureau voor sectoradvies BV. Actor levert bestuursondersteuning en advies aan pensioenfondsen, sociale fondsen en cao-partijen. Via Actor is ze werkzaam voor BPL Pensioen, Pensioenfonds voor het Slagersbedrijf en Pensioenfonds VLEP. Sinds 2009 is Kerstin compliance officer en heeft ze bij diverse financiële instellingen gewerkt. In 2016 maakte ze de overstap naar de pensioensector. Naast haar werk is ze tevens lid van de werkgroep Compliance van de Pensioenfederatie. Deze werkgroep heeft tot doel om de compliancefunctie binnen de pensioensector te ondersteunen en versterken aan de hand van servicedocumenten en ander informatieve stukken. Met de komst van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG, 2018) heeft Kerstin haar expertise verbreed naar het privacydomein. Sindsdien is ze ook actief als privacy officer voor Actor en de diverse fondsen.