



## Compliance Rapport 2009

*“Fundamentele herbezinning op compliance en regelgeving is noodzakelijk.”*



## ***Compliance Rapport 2009***

*“Fundamentele herbezinning op compliance en regelgeving is noodzakelijk.”*



**Carolien Merkens**

Carolien Merkens werkt sinds 2007 als managing consultant bij SeederDeBoer. Zij heeft een achtergrond in het bankwezen. De afgelopen jaren heeft zij als Compliance Officer gewerkt bij een middelgrote bank. Daarvoor heeft zij gewerkt als toezichthouder bij De Nederlandsche Bank. Ontwikkelingen op het gebied van compliance en integriteit boeien Carolien. Deze aspecten hebben immers een nauwe samenhang met zowel het gedrag van mensen als ondernemingen.



**Guido Kilsdonk**

Guido Kilsdonk heeft ruim 15 jaar ervaring in het adviseren van financiële instellingen. Hij is met name deskundig in het inrichten van de IT- Risk management- en compliance functies van financiële instellingen. Guido heeft aan meerdere publicaties op het gebied van compliance en integriteit meegewerkt, ondermeer de Benelux Financial Crime survey die in 2005 werd gepubliceerd. Guido Kilsdonk is sinds 2006 partner bij SeederDeBoer.



## Inhoudsopgave

8	Voorwoord
9	<b>Samenvatting en aanbevelingen</b> De wereld na de kredietcrisis; waarom meer regelgeving alleen niets oplost
	<b>Uitwerking multiple choice vragen</b> <i>Heeft de introductie van nieuwe regelgeving een merkbaar effect gehad op:</i>
16	Vraag 1 Uw organisatie
17	Vraag 2 De reputatie van de financiële sector
18	Vraag 3 De kwaliteit van de externe (financiële) rapportages
19	Vraag 4 De kwaliteit van de financiële administraties
20	Vraag 5 De toegevoegde waarde voor de klanten
21	Vraag 6 De aantrekkelijkheid van financiële instellingen als werkgever
22	Vraag 7 De beurswaarde van de organisatie
23	Vraag 8 Het effectiever bestrijden van misbruik van het financiële stelsel voor onwettige activiteiten
	<i>Zijn de volgende aspecten van uw organisatie veranderd als gevolg van de introductie van nieuwe regelgeving:</i>
24	Vraag 9 De organisatiestrategie
25	Vraag 10 De organisatiestructuur
26	Vraag 11 De besluitvorming en beslissingsbevoegdheid
27	Vraag 12 De behoefte aan andere competenties
28	Vraag 13 De bedrijfscultuur
29	Vraag 14 De waardering van integriteit in omgangsvormen en zakendoen
30	Vraag 15 Wegen de gemaakte inspanningen om aan de wet- en regelgeving te voldoen per saldo op tegen de bereikte resultaten?

**Uitwerking open vragen**

1. Wat zijn de belangrijkste bottlenecks gebleken bij het tijdig voldoen aan nieuwe regelgeving?	31
2. Wat zijn de belangrijkste lessons-learned met betrekking tot de geleverde inspanningen om tijdig aan nieuwe regelgeving te voldoen?	32
3. Wordt het in de toekomst moeilijker of eenvoudiger om tijdig aan nieuwe regelgeving te blijven voldoen?	33
4. Kent u voorbeelden waarbij regelgeving heeft geleid tot concrete positieve veranderingen?	34
5. Kent u voorbeelden waarbij regelgeving heeft geleid tot (wellicht onvoorziene) onwenselijke situaties of veranderingen?	35
Schijnzekerheid door compliance: pleidooi voor minder ritueel gedrag en ethische compliance. <i>Marcel Pheijffer Bob Hoogenboom</i>	36
Onderzoeksopzet	47
Deelnemers aan het SeederDeBoer Compliance-onderzoek 2009	48
Over SeederDeBoer	50

## Voorwoord

Voor u ligt het SeederDeBoer Compliance Rapport 2009. Gedurende het afgelopen jaar hebben wij 25 compliance officers en bestuurders van Nederlandse bancaire instellingen geïnterviewd over de effecten, het nut en de noodzaak van de financiële regelgeving voor hun organisatie. Wij zijn hen veel dank verschuldigd. We hebben genoten van de gesprekken; ze waren leerzaam en doorgaans zeer openhartig. De kern van de gesprekken en de inzichten die we tijdens deze gesprekken hebben opgedaan, hebben we verwerkt in dit rapport. Wij hebben ons in het onderzoek beperkt tot de bancaire sector, veel van onze conclusies zijn waarschijnlijk herkenbaar voor de gehele financiële sector.

Het rapport is tot stand gekomen in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit. Op pagina 36 vindt u een beschouwing van de hoogleraren Pheijffer en Hoogenboom over de schijnzekerheid door compliance.

Onze hoop is dat we met dit rapport een bijdrage kunnen leveren aan de levendige discussie over de toekomstige rol van de compliance officer en de afdeling compliance binnen de bancaire wereld.

Mocht u hierover met ons van gedachte willen wisselen dan kunt u te allen tijde contact met een van ons opnemen.

Wij wensen u veel leesplezier!

Carolien Merkens  
*Managing Consultant SeederDeBoer*

Guido Kilsdonk,  
*Partner SeederDeBoer*

Bob Hoogenboom  
*Hoogleraar Forensic Business Expertise  
Nyenrode Business Universiteit*

Marcel Pheijffer  
*Hoogleraar (Forensische) Accountancy  
Nyenrode Business Universiteit en Universiteit Leiden*

## De wereld na de kredietcrisis; waarom meer regelgeving alleen niets oplost

Begin 2008 begonnen wij ons onderzoek bij ruim twintig Nederlandse banken naar de gevolgen van alle regelgeving die het afgelopen decennium over de Nederlandse bancaire sector is uitgestort.

Onze nieuwsgierigheid was tweeledig. De eerste vraag was simpelweg; heeft regelgeving geholpen? Zijn banken nu beter georganiseerd, zijn ze minder kwetsbaar voor misbruik door kwaadwillenden, zijn hun risico's beter beheerst, zijn de klanten beter beschermd en handelen de medewerkers integer zoals de wetgever dat beoogde?

De tweede vraag was of regelgeving ook tot merkbare veranderingen heeft geleid in het bancaire landschap; hebben banken hun strategie, besturingsmodel of structuur aangepast om effectiever om te kunnen gaan met de regeldruk?

De aanname was dat begin 2008 de grootste hausse aan regelgeving achter de rug zou zijn en dat het daarom een goed moment was voor reflectie, en om lering te trekken uit de ervaringen van bankieren in een sterk gereguleerde omgeving

Begin 2009 echter, ziet de wereld er echter volstrekt anders uit.

Sommige banken bestaan niet meer, sommige banken zijn genationaliseerd en vele anderen bestaan nog uitsluitend bij de gratie van staatssteun.

Over het nut van regelgeving, toezicht en handhaving is nauwelijks nog een genuanceerd debat mogelijk. De voorlopige les van de kredietcrisis is (veel) meer regelgeving en veel meer toezicht.

Maar als meer regelgeving en toezicht de onvermijdelijke weg voorwaarts lijkt dan is de vraag of de huidige regelgeving tot nu toe iets heeft bijgedragen alleen maar relevanter.

Op basis van ons onderzoek zijn er in dit kader een aantal belangrijke lessen te trekken.

### ***Leidt regelgeving tot verbetering?***

Slechts de helft van de respondenten is van mening dat regelgeving een positieve bijdrage heeft gehad voor zijn of haar organisatie. Regelgeving wordt vooral beschouwd als een noodzakelijk kwaad, bij gebrek aan een beter instrument, in een wereld van veranderende maatschappelijke normen, complexere producten en mondiger consumenten.

Regelgeving heeft in de ogen van de respondenten een aantal zaken beter gereguleerd maar nauwelijks bijgedragen aan echte intrinsieke verbeteringen binnen banken.

### ***Waar heeft regelgeving tot verbetering geleid?***

Regelgeving leidt in sommige gevallen tot merkbare verandering en verbetering maar vooral als het ingrijpt buiten het primaire bankbedrijf. Het oordeel is in het algemeen het positiefst over regelgeving met betrekking tot financiële administraties en verslaglegging (o.a. IFRS en Sarbanes Oxley) en over de verplichte maatregelen ter voorkoming van misbruik voor criminele doeleinden. Het betreft hier zonder uitzondering regelgeving die geïsoleerd en instrumenteel kan worden toegepast en geïmplementeerd. Het soort regelgeving dat bovendien geen gedrags- of mentaliteitsverandering vereist.

### ***Leidt regelgeving ook tot daadwerkelijke mentaliteitsverandering?***

Hoewel integriteit en integriteitbevordering de kernthema's zijn van alle recente regelgeving, blijkt dit in de beleving van de financiële instellingen nauwelijks effect te hebben gehad.

Dit kan worden samengevat door de overtuiging "We waren altijd al integer en zijn dat nog steeds".

Zoals Marcel Pheijffer en Bob Hoogenboom betogen in hun beschouwing, vormt compliance geen integraal onderdeel van de moraliteit van banken.

Er zijn echter ook voorbeelden te noemen waar wel sprake is van waarneembare mentaliteitsverandering.

Handel met voorkennis is bijvoorbeeld in de loop van vele jaren uiteindelijk effectief uitgebannen.

De les die hieruit getrokken kan worden is dat mentaliteitsveranderingen een lange tijd nodig hebben. Daarbij is het noodzakelijk dat niet de banken als collectief maar de individuele bestuurders en medewerkers zelf individueel effectief en streng worden gesanctioneerd bij wangedrag.

### ***Zijn banken daadwerkelijk veranderd als gevolg van regelgeving?***

Uit ons onderzoek blijkt dat banken niet anders zijn gaan opereren en functioneren ten gevolge van regelgeving.

Banken proberen de gevolgen en veranderingen van regelgeving bij voorkeur buiten het primaire bankbedrijf te organiseren. Nieuwe afdelingen (compliance, transaction monitoring e.a) en extra functies zijn gecreëerd en commissies zijn ingesteld om aan regelgeving te voldoen.

Het gevolg is, dat er als het ware een schil om de organisatie is, die de verantwoordelijkheid om aan regelgeving te voldoen moet absorberen. De structuur en manier van werken van het primaire bankbedrijf is hierdoor nauwelijks veranderd.

Marcel Pheijffer en Bob Hoogenboom concluderen in hun bijdrage ook dat vele compliance voorstellingen minder zijn geborgd in de vezels van de onderneming dan wij willen accepteren.

Deze situatie leidt in de praktijk vaak tot een merkwaardige spanningsboog. Stafafdelingen als compliance, legal en audit zijn binnen banken verantwoordelijk voor integriteitbevordering en implementatie van regelgeving. De business probeert ondertussen zo ongestoord mogelijk door te werken. Deze rolverdeling is effectief bij de implementatie van nieuwe regelgeving. Echter na implementatie dient de integrale verantwoordelijkheid voor integriteit en regelgeving bij de business te worden belegd. De huidige rol van compliance binnen banken dient daarom, naar onze mening, op korte termijn fundamenteel te worden herbezien.

Dit blijkt ook uit het feit dat de strategie van banken nauwelijks tot in het geheel niet is aangepast. Intrinsiek zijn banken niet veranderd als gevolg van regelgeving.

De noodzaak voor beursgenoteerde banken om winstmaximalisatie en rendement na te streven is en blijft een veel dwingender kracht dan regelgeving en bijbehorende sanctionering.

Banken willen zich wel aanpassen aan regelgeving, zolang dit maar niet conflicteert met winst en rendement.

### ***Heeft regelgeving ook een prijs?***

Vrijwel unaniem zijn de deelnemende banken van mening dat het werken bij banken bureaucratischer is geworden. Regelgeving beperkt de vrijheid in handelen van medewerkers en frustreert daarom creativiteit, innovatie en ondernemerschap.

Regelgeving heeft ook de verantwoordelijkheid van bankbestuurders uitgehold. Besluitvorming neigt te eroderen tot de vraag of een besluit of activiteit volgens wet- en regelgeving is toegestaan. Wet- en regelgevingkennis dreigt daarmee belangrijker te worden dan bancaire kennis. Een junior legal medewerker heeft tegenwoordig meer inspraak dan een senior bankier was de verzuchting van een van de deelnemers aan ons onderzoek.

Deze technocratisering van het bankwezen, die ook zichtbaar is in risk management, en steeds verder gaande specialisaties maken banken en haar bestuurders in toenemende mate kwetsbaar in haar beoordelingsvermogen en besluitvorming. De balans tussen bancaire kennis en niet-bancaire specialisaties zoals juridische en wiskundige kennis lijkt de afgelopen jaren verstoord te zijn geraakt.

Daarnaast kan met de wijsheid achteraf worden vastgesteld dat recente regelgeving onbedoeld heeft bijgedragen tot de huidige kredietcrisis.

Basel 2 is door veel grootbanken aangewend om haar wettelijk verplichte bufferkapitaal te verminderen. IFRS heeft geleid tot enorme volatiliteit van de resultaten doordat IFRS consequent een fair value waardering van bezittingen en schulden voorschrijft. Dit blijkt in tijden van financiële crisis te leiden tot het snel uithollen van het bufferkapitaal van banken. Eén van de doelstellingen van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) om bij te dragen aan financiële stabiliteit van de sector is derhalve niet gehaald.

Ook is de meerderheid van de respondenten van mening dat de gemaakte kosten om te voldoen aan nieuwe regelgeving in geen enkele verhouding staat tot de voordelen die regelgeving heeft opgeleverd.

### ***Aanbevelingen***

Op basis van onze bevindingen komen we tot een aantal aanbevelingen om compliance op een effectievere wijze te organiseren.

### ***Compliance en integriteit is een niet te delegeren verantwoordelijkheid***

De Compliance Officer heeft ook in de toekomst een belangrijke rol in de organisatie maar kan niet de integrale verantwoordelijkheden met betrekking tot integriteit blijven dragen die hij nu bij veel bancaire instellingen heeft gekregen.

De juiste rol van de Compliance Officer is die van poortwachter die de organisatie wijst op relevante wet- en regelgeving en trajecten initieert om deze juist en effectief te implementeren. De verantwoordelijkheid voor compliance en integriteit dient altijd integraal bij het lijnmanagement belegd te blijven.

### ***Erken de echte blokkades voor naleving van regelgeving***

Regelgeving wordt vaak top-down geïmplementeerd en doorgaans volgens een door de afdeling compliance voorgeschreven wijze. Hierbij wordt doorgaans te weinig aandacht besteed aan de negatieve consequenties voor de business in het algemeen en voor het functioneren van de individuele medewerkers van de bancaire instellingen. Het erkennen en gezamenlijk oplossen van de knelpunten bij implementatie van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld met betrekking tot de dienstverlening, de efficiëntie van processen etc. is een cruciaal startpunt, die nu vaak, al dan niet door tijdgebrek, wordt overgeslagen. Het gevolg is dat een daadwerkelijke gedragsverandering vaak uitblijft. Verandering van gedrag ontstaat immers pas als mensen serieus worden genomen in de redenen waarom ze zich niet aan de regels houden.

### ***Evalueer en vereenvoudig de implementatie van regelgeving***

De implementatie van nieuwe wet- en regelgeving is de afgelopen jaren vrij sequentieel aangepakt. Per wet werd er een project opgestart om de nieuwe regels te implementeren. Ons idee is dat er veel winst valt te behalen indien de implementatie van alle regels opnieuw wordt gezien. Reeds geïmplementeerde regelgeving kan nu in onderlinge samenhang worden bekeken. Door met de medewerkers naar de huidige processen en producten te kijken kan veel ruis en complexiteit worden verwijderd. Uit onze eigen organisatieadviespraktijk weten we dat er op deze manier enorm veel winst behaald kan worden. Het leidt tot een vereenvoudiging van de processen.

### ***Organiseer actieve terugkoppeling over regels aan de wetgever***

Uit ons onderzoek blijkt dat de huidige regelgeving onvoldoende effectief is; het beoogde doel van de wetgever wordt vaak niet gehaald. Daarbij blijkt uit ons onderzoek dat regels verkeerde prikkels kunnen geven, zowel de individuele regelgeving als de regelgeving in onderlinge samenhang. Banken zouden een gremium moeten organiseren waarin zij alle ongewenste regelgeving verzamelen en terugkoppelen aan de wetgever. Naar ons idee zijn de mensen die dagelijks met de regels werken, het beste in staat om te beoordelen of het beoogde doel van de wetgever wordt bereikt. Onze aanbeveling aan de banken is, om gezamenlijk een terugkoppeling richting de wetgever te organiseren ten aanzien van de huidige regels.

### **Tot slot**

Regelgeving heeft in sommige gevallen tot belangrijke verbeteringen geleid. Dit betrof echter in de meeste gevallen zaken die buiten het primaire bankenbedrijf liggen zoals financiële administraties en verslaglegging. De meest effectieve regelgeving is regelgeving geweest die instrumenteel en geïsoleerd kon worden geïmplementeerd.

Voor het bewerkstelligen van mentaliteitsveranderingen, bijvoorbeeld om integriteit of prudentie te stimuleren, is wet- en regelgeving veel minder effectief gebleken. Ook heeft regelgeving niet waarneembaar bijgedragen aan meer stabiliteit in de bancaire sector.

Mentaliteitsveranderingen kunnen wel extern worden afgedwongen maar dit blijft een zeer langdurig proces. Strenge sanctionering is hiervoor bovendien een belangrijke voorwaarde.

De tweedeling die in veel banken is gecreëerd tussen de business enerzijds en stafafdelingen als compliance, legal en audit die primair verantwoordelijk zijn om te voldoen aan regelgeving is per saldo een weinig constructieve oplossing.

Het is een effectieve organisatievorm om tijdig aan nieuwe regelgeving te voldoen maar het blokkeert daadwerkelijke veranderingen, laat staan verbeteringen in het primaire bankbedrijf.

In de toekomst moet de verantwoordelijkheid voor regelgeving weer expliciet bij de primaire business worden gelegd, ook omdat compliance anders op termijn onbetaalbaar dreigt te worden.

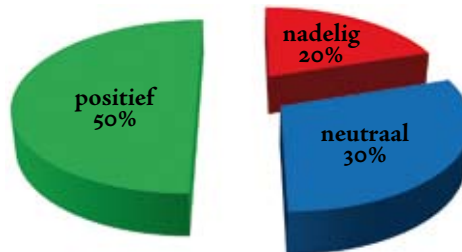
Een grote compliance staf met bijbehorende investeringen is geen substituut voor moreel leiderschap en herkenbaar voorbeeldgedrag in de top. Het meer bevoegdheden geven aan compliance en risk management, wat wel wordt bepleit, is om deze reden per saldo niet constructief. Compliance is een niet te delegeren verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid moet terug naar de bestuurders, ondersteund door een kleine compliance afdeling.

Echte intrinsieke veranderingen in het primaire bankenbedrijf als gevolg van regelgeving zijn nauwelijks waarneembaar. In het krachtenveld waarin banken moeten opereren zijn met name de noodzaak tot rendements- en winstmaximalisatie veel dominantier dan regelgeving. Meer toezicht of meer regelgeving heeft weinig zin zolang dit niet wordt onderkend.

Het is verstandig eerst de discussie te voeren of de principes van corporate governance en met name de rol van de aandeelhouder onverkort van toepassing dienen te blijven voor financiële instellingen. De toegenomen macht van de aandeelhouders heeft een veel kwalijker rol gespeeld in het ontstaan van de kredietcrisis dan de bonuscultuur waar nu vaak met de beschuldigende vinger naar wordt gewezen.

Om structurele veranderingen in de financiële sector te bewerkstelligen is daarom meer aandacht nodig voor dit krachtenveld om het instrument van regelgeving in de toekomst effectiever in te kunnen zetten. Regelgeving alleen lost niet alles op.

## 1 Heeft de introductie van nieuwe regelgeving een merkbaar effect gehad op uw organisatie?



Slechts de helft van de deelnemers geeft aan dat de introductie van nieuwe regelgeving een positief effect heeft gehad op hun organisatie. Daarbij blijkt het moeilijk dit positieve oordeel te onderbouwen met concrete voorbeelden. Van sommige vormen van regelgeving als know-your-customer of Sarbanes Oxley, kunnen concrete positieve effecten worden aangewezen.

Over het algemeen lijkt echter het positieve oordeel over regelgeving meer op een subjectieve beeldvorming te berusten.

Bij een gebrek aan een beter instrument wordt regelgeving als een noodzakelijk kwaad gezien in een wereld waarin producten complexer worden, maatschappelijke normen aan het veranderen zijn en de consument door de jaren heen steeds mondiger is geworden.

Als belangrijkste positieve waarde van regelgeving wordt het feit genoemd dat regelgeving voor een betere balans heeft gezorgd tussen commercie en zorgvuldigheid. Regelgeving dwingt bankiers om na te denken over hun producten en klanten omdat de risico's moeten worden aangetoond. Al is dit maar met behulp van checklist.

Het grootste negatieve effect van de sterk toegenomen regelgeving betreft de verantwoordelijkheid van bankbestuurders. Het gevoel van verantwoordelijkheid is sterk uitgehold als gevolg van de toename aan regelgeving. De beoordeling of iets wel of niet goed is voor financiële instellingen en haar klanten is deels verschoven van het bureau van de bestuurders naar dat van de regelgever. Als de regelgever het niet verbiedt, dan is het goed.

**“In een wereld met steeds complexere producten en mondiger consumenten heeft de regelgeving het systeem versterkt, transparanter gemaakt en beter controleerbaar”.**

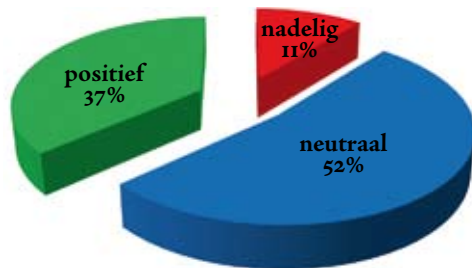
**“De commerciële slagkracht wordt door regelgeving sterk belemmerd, regelgeving levert geen nieuwe business op”.**

Het effect van regelgeving op de organisatie is per saldo:

a	Zeer nadelig	0%
b	Nadelig	20%
c	Neutraal	30%
d	Positief	50%
e	Zeer positief	0%

## Heeft de toename van nieuwe regelgeving een merkbaar effect gehad op de reputatie van de financiële sector?

# 2



Leidt meer regelgeving tot een betere reputatie van de gehele financiële sector?

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat dit effect nauwelijks waarneembaar is geweest.

De kleine banken zijn het positiefst in haar oordeel. Regelgeving werkt als een keurmerk waar vooral kleine banken van hebben geprofiteerd.

Meer regels hebben echter ook tot meer incidenten geleid met reputatieschade tot gevolg.

De boodschap dat meer externe regelgeving noodzakelijk is, heeft ook de suggestie gewekt dat het blijkbaar nodig was om binnen de financiële instellingen orde op zaken te stellen.

Regelgeving leidt dus niet automatisch op korte termijn tot een groter vertrouwen.

Veel respondenten verwachten echter, dat dit slechts een aanloopeffect is op de korte termijn. Op langere termijn zal regelgeving wel een wezenlijke bijdrage leveren aan een betere reputatie en een groter vertrouwen in de financiële sector.

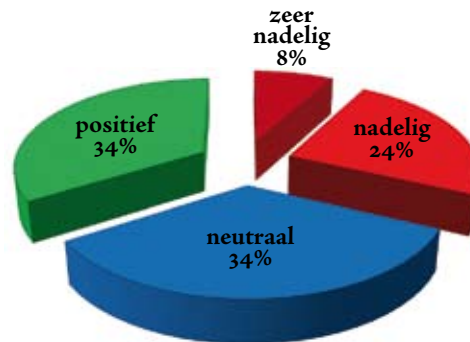
“Regelgeving werkt zuiverend en zorgt voor transparantie. Regelgeving is noodzakelijk om vertrouwen in een steeds complexere financiële wereld te behouden.”

“Hoe meer regels, des te meer kans om niet aan deze regels te voldoen en dus reputatieschade.”

Het effect van regelgeving op de reputatie van de financiële sector is per saldo:

a	Zeernadelig	0%
b	Nadelig	11%
c	Neutraal	52%
d	Positief	37%
e	Zeerpositief	0%

## 3 Heeft de introductie van regelgeving een merkbaar effect gehad op de kwaliteit van de externe (financiële) rapportages?



De respondenten zijn verdeeld ten aanzien van het antwoord op de vraag of de introductie van regelgeving als IFRS effect heeft gehad op de kwaliteit van de externe (financiële) rapportages.

De deelnemende CFO's zijn over het algemeen negatief gestemd ten aanzien van de introductie van IFRS. De kwaliteit van de rapportages is niet toegenomen. Meer informatieverstrekking heeft niet tot betere informatie geleid. De CFO voelt zich gevangen in de regelgeving. De rapportageverplichtingen zijn zo complex geworden dat het schrijven van het jaarverslag het domein van de externe accountant is geworden in plaats van de CFO. Het is voor de CFO steeds moeilijker geworden zijn boodschap en visie op een simpele en duidelijke manier naar buiten te brengen.

De overtuiging bestaat dat de jaarverslagen als gevolg hiervan alleen nog leesbaar zijn voor goed ingevoerde analisten.

Waar alle respondenten het over eens zijn, is dat de waarderingsgrondslagen die IFRS voorschrijft meer volatiliteit in het resultaat heeft opgeleverd. Sommigen gaan zelfs zover dat IFRS de kredietcrisis heeft versterkt.

De positieve geluiden betreffen het verwachte effect van IFRS op de langere termijn. Men verwacht dat IFRS op de lange termijn een positief resultaat zal hebben op de vergelijkbaarheid en transparantie van jaarverslagen.

“De waarderingsgrondslagen hebben de financiële markten veel volatiler gemaakt. Het heeft de kredietcrisis versterkt”.

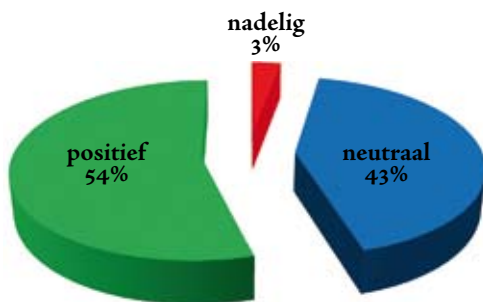
“Door de introductie van IFRS zijn de jaarverslagen dikker geworden. Het doel van transparantie is hierdoor niet gehaald, er is juist meer toelichting nodig”.

“IFRS betekent veel verplichte nummers waardoor de kern van de boodschap onder-sneeuwt”.

*Het effect van regelgeving op de kwaliteit van de externe (financiële) rapportages is per saldo:*

a	Zeer nadelig	8%
b	Nadelig	24%
c	Neutraal	34%
d	Positief	34%
e	Zeer positief	0%

## Heeft de toename van nieuwe regelgeving een merkbaar effect gehad op de kwaliteit van de financiële administraties?



De kwaliteit van de financiële administraties heeft een sterke positieve impuls gekregen door de recente regelgeving. Van alle vragen over de effecten ten aanzien van de eigen organisatie in deze studie, wordt deze vraag het meest positief beantwoordt.

De kwaliteitsverbetering komt voornamelijk voort uit de regelgeving op het gebied van "Know your customer" en Sarbanes Oxley. Deze regelgeving heeft veel achterstallig onderhoud in de verschillende basisadministraties versneld.

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de vastleggingen in de administraties zijn verbeterd en dat de beheersbaarheid van operationele risico's daardoor in belangrijke mate is verhoogd. Er is per saldo sprake van een beter stelsel van interne controles. De vastlegging van gegevens (met name klantgegevens) is verbeterd waardoor administraties completer zijn geworden.

Daar staat de mening tegenover dat regelgeving met name is gericht op het volgen van de checklists ('thick the boxes'), en minder op intrinsieke kwalitatieve verbeteringen.

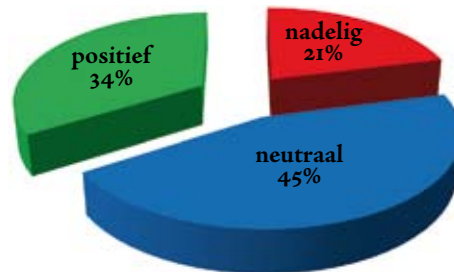
*"Door Soxa is per saldo sprake van een beter stelsel van controls. Bovendien houdt het de controls ook up-to-date en waarborgt het de navolging in de praktijk".*

*"De integriteit van de (financiële) administraties is niet veranderd. Deze was goed en is het nog steeds".*

Het effect van regelgeving op de kwaliteit van de administratieve organisatie van financiële instellingen was per saldo:

a	Zeernadelig	0%
b	Nadelig	3%
c	Neutraal	43%
d	Positief	54%
e	Zeernpositief	0%

## 5 Heeft de introductie van nieuwe regelgeving een effect gehad op de toegevoegde waarde voor de klanten?



De respondenten zijn per saldo licht positief over de toegevoegde waarde voor de bancaire klanten. De informatieverstrekking over producten en het inzicht in kosten en risico's is verbeterd. Sommige banken hebben de zorgplichtregelgeving aangegrepen om de relatie met hun klanten te versterken. Zorgplicht en relatiebankieren hebben elkaar in dit opzicht versterkt.

Regelgeving heeft ook een positieve impuls gegeven aan de kwaliteit van het intermediaire kanaal met toegevoegde waarde voor de klanten als gevolg.

Het oordeel is niet eensluidend positief. De informatieverstrekking over de producten die een bank aanbiedt is zeker verbeterd, maar is te veel omvattend geworden en schiet soms zijn doel voorbij. Worden klanten daadwerkelijk beschermd door de Financiële Bijsluiter en de nieuwe 'AFM-mannetjes'? En, welke bank heeft het bij het rechte eind indien de klant bij verschillende banken in verschillende risico-profielen wordt ingedeeld?

De respondenten zijn van mening dat regelgeving op de langere termijn wel een positieve bijdrage zal gaan leveren aan een effectieve bescherming van de belangen van de klant.

Het negatieve oordeel over de toegevoegde waarde voor klanten betreft verder de juridisering van de klantrelatie, die het gevolg is geweest van nieuwe regelgeving. De relatie met de klant is veel formeler en daardoor minder klantvriendelijk geworden. Klanten hebben ook het beeld dat dit niet zozeer in het klantbelang gebeurt maar dat banken dit vooral doen om zich tegen eventuele claims in te dekken.

“Zorgplicht en relatiebankieren hebben elkaar versterkt”.

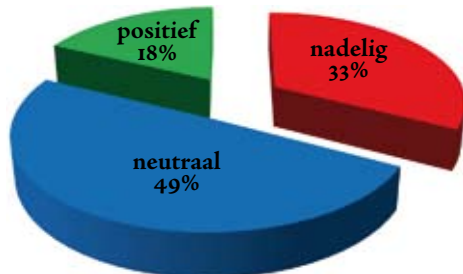
“De klanten hebben eigenlijk alleen maar last gehad van de regelgeving met betrekking tot identificatie. Dit is niet gebeurd in het belang van de klant”.

“Meer informatie leidt niet per definitie tot beter geïnformeerde klanten”.

Het effect van regelgeving op de toegevoegde waarde voor de klanten is per saldo:

a	Een zeer nadelig	0%
b	Een nadelig	21%
c	Een neutraal	45%
d	Een positief	34%
e	Een zeer positief	0%

## Heeft de toename van nieuwe regelgeving een merkbaar effect gehad op de aantrekkelijkheid van financiële instellingen als werkgever?



Veel nieuwe regelgeving is gericht op de medewerkers van financiële instellingen. Denk hierbij aan pre-employment screenings, klokkenluidersregeling en verplichte gedrags- en integriteitscodes. Heeft regelgeving effect gehad op de manier waarop binnen financiële instellingen wordt gewerkt, en is het werk daardoor leuker of juist minder leuk geworden?

Vrijwel unaniem is men van mening dat het werken bij banken met meer bureaucratie is omgeven. Regelgeving beperkt de vrijheid in handelen van medewerkers en frustreert creativiteit, innovatie en ondernemerschap.

Het effect van regelgeving wordt daarom voornamelijk als negatief beoordeeld.

De positieve waardering betreft met name diegenen die in compliance werkzaam zijn. Zij zagen het belang en status van hun werkzaamheden sterk toenemen.

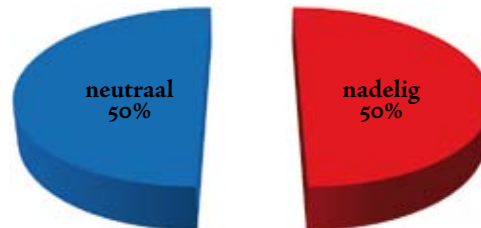
“Regelgeving leidt wel tot frustraties bij medewerkers. Echter dit geldt voor de gehele sector in gelijke mate. Daardoor bestaat er ook een grote mate van acceptatie.”

“Het arbeidsimago van de financiële sector gaat achteruit. Ondernemerschap staat vaak op gespannen voet met regelgeving. Dit leidt tot veel frustraties bij onze product managers”.

Het effect van regelgeving op de aantrekkelijkheid van financiële instellingen als werkgever was per saldo:

a	Zeernadelig	0%
b	Nadelig	33%
c	Neutraal	49%
d	Positief	18%
e	Zeerpositief	0%

## Heeft de introductie van nieuwe regelgeving een effect gehad op de beurswaarde van de organisatie?



Veel regelgeving, met name op het terrein van corporate governance, heeft tot doel om de positie van de aandeelhouder te versterken. Daarom waren wij geïnteresseerd in de vraag of dit ook een effect heeft gehad op de beurswaarde van de deelnemende beursgenoteerde financiële instellingen.

Het bleek moeilijk om een relatie te leggen tussen recente regelgeving en de beurswaarde. De respondenten zijn het er in het algemeen over eens dat er slechts een zeer beperkt effect is geweest op de beurskoers als direct gevolg van regelgeving en/of incidenten.

Voor zover die relatie er wel is, is dit een negatief effect. Regelgeving remt ondernemerschap. Topbestuurders zijn drukker met het voldoen aan regels dan met ondernemen en de kosten om aan alle regelgeving te voldoen zijn zeer materieel geweest.

Hoewel regelgeving dus geen merkbaar positieve of negatieve impuls heeft gegeven aan de beurswaarde zijn de respondenten het wel eens over het feit dat met name IFRS heeft bijgedragen aan de volatiliteit in resultaten en beurskoersen.

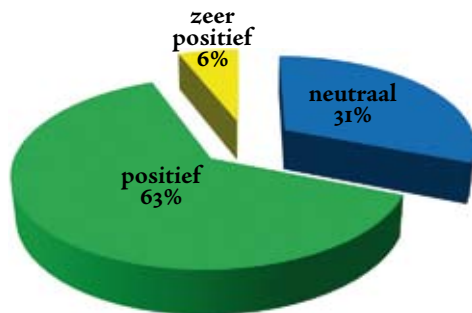
“Er is geen causaal verband. Andere factoren hebben een veel grotere invloed gehad op de beurswaarde”.

Het effect van regelgeving op de beurswaarde van de organisatie is per saldo:

a	Een zeer nadelig	0%
b	Een nadelig	50%
c	Een neutraal	50%
d	Een positief	0%
e	Een zeer positief	0%

## Heeft de toename van regelgeving een merkbaar effect gehad op het effectiever bestrijden van misbruik van het financiële stelsel voor onwettige activiteiten?

# 8



Financiële instellingen hebben de afgelopen jaren een steeds grotere rol gekregen in het monitoren en bestrijden van misbruik van de financiële infrastructuur voor onwettige activiteiten.

Al langer kennen we de Wet Melding Ongebruikelijke Transacties (Wet MOT) en de Wet Identificatie bij Dienstverlening (Wid) voor het opsporen van mogelijke witwasactiviteiten. Na 9-11 is er met name vanuit de Verenigde Staten veel en uitgebreide regelgeving gekomen op het gebied van antiterrorist finance.

Het betreft dan onder meer een zorgvuldiger intake van klanten, het hanteren van blacklists en het monitoren van betalingsverkeer om misbruik tijdig te detecteren.

De respondenten zijn overwegend positief over de effecten van regelgeving op dit gebied. Per saldo is de kans op misbruik van het financieel systeem verminderd.

Hoewel de kans op misbruik van het financiële systeem belangrijk is verminderd, zijn de respondenten van mening dat dit nauwelijks heeft bijgedragen aan het bestrijden van de misdaad zelf. De onwettige activiteiten zoals witwassen en terrorist finance lijken zich te hebben verplaatst naar grijze circuits buiten het bancaire stelsel.

“Het heeft een impuls gegeven aan beleid om selectiever te zijn met welke klanten de bank zaken wenst te doen”.

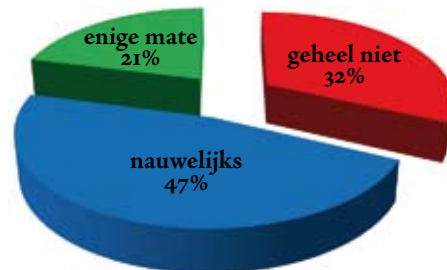
“Transactie monitoring voegt niets toe aan de bescherming van het financiële stelsel. De kosten staat ook in geen enkele verhouding tot de opbrengsten”.

“Is vooral reactief en nauwelijks preventief. Er bestaan waarschijnlijk voldoende grijze circuits en alternatieven voor criminele toepassingen”.

Het effect van regelgeving op het effectiever bestrijden van misbruik van het financiële stelsel voor onwettige activiteiten is per saldo:

a	Zeer nadelig	0%
b	Nadelig	0%
c	Neutraal	31%
d	Positief	63%
e	Zeer positief	6%

## Is de organisatiestrategie aangepast als gevolg van nieuwe regelgeving?



Als nieuwe regelgeving al heeft geleid tot veranderingen in financiële instellingen dan toch zeker niet tot wijzigingen in de organisatiestrategie. Van alle gevraagde aspecten in deze studie, ziet men ten aanzien van organisatiestrategie het minste effect van regelgeving.

Banken zijn zich over het algemeen niet op andere markten of klanten gaan richten, dan wel andere producten gaan voeren ten gevolge van nieuwe regelgeving.

Wel zijn compliance en integriteit belangrijker thema's geworden. Banken vinden het belangrijk om zich meer expliciet op deze thema's te profileren.

De kosten om aan alle regelgeving te voldoen zijn zeer materieel geworden. Het loont hierdoor de moeite om zoveel mogelijk schaalvoordelen te realiseren. Er zijn enige aanwijzingen dat regelgeving bijdraagt aan de consolidatie van het bankwezen.

Daarnaast heeft regelgeving binnen Europa tot harmonisatie van regelgeving geleid. Dit heeft bij sommige banken bijgedragen aan een kanteling van landenorganisaties naar internationaal opererende business units.

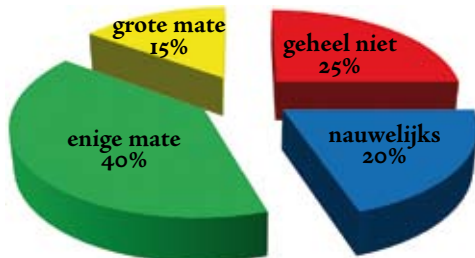
“Regelgeving is verwelkomd door de grootbanken. Het belooft schaalvoordeel en maakt het lastiger voor buitenlandse toetreders en kleine banken”.

“De strategie is de afgelopen jaren wel expliciet gericht geweest op het zo goed mogelijk voldoen aan nieuwe regelgeving. Het heeft echter geen effect gehad op markt-, produkt- en klantstrategie”.

Is de organisatiestrategie aangepast als gevolg van nieuwe regelgeving?

a	in het geheel niet	32%
b	nauwelijks	47%
c	in enige mate	21%
d	in grote mate	0%

## Is de organisatiestructuur de afgelopen periode aangepast door de introductie van nieuwe regelgeving?



Heeft het geheel aan nieuwe regelgeving zo'n impact gehad dat dit een merkbaar effect heeft gehad op de wijze waarop financiële instellingen zijn georganiseerd?

Een kleine meerderheid van de respondenten is van mening dat de bedrijfsstructuur is veranderd als antwoord op de nieuwe regelgeving. In vrijwel alle gevallen betreft het echter de omvang en positionering van (nieuwe) stafafdelingen zoals legal, audit, transactie-monitoring en met name compliance om de nieuwe verplichte taken uit te voeren.

De inrichting van de primaire bedrijfsfuncties blijkt nauwelijks tot niet te zijn aangepast aan de nieuwe regelgeving. Veel banken kiezen er in eerste instantie voor de verplichte veranderingen buiten de primaire activiteiten te houden en te beleggen in een nieuwe schil van stafactiviteiten die buiten de traditionele bank is gecreëerd.

Regelgeving heeft wel een impuls gegeven aan het verder centraliseren van activiteiten. Om beter toezicht te kunnen houden op het juist naleven van regelgeving zijn bijvoorbeeld activiteiten vanuit buitenlandse vestigingen naar het hoofdkantoor in Nederland verplaatst.

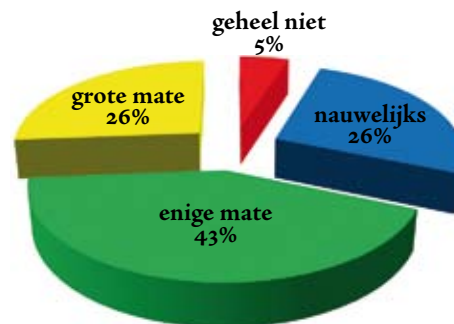
“Reputatiesensitieve activiteiten zijn gebundeld en gecentraliseerd om beter overzicht te hebben over de risico's en compliance beter te kunnen waarborgen”.

“Regelgeving heeft geleid tot een aantal nieuwe taken en daarmee tot nieuwe afdelingen zoals compliance en transactie-monitoring. Er zijn geen veranderingen geweest in het primaire proces”.

Is de organisatiestructuur de afgelopen periode aangepast door de introductie van nieuwe regelgeving?

a	in het geheel niet	25%
b	nauwelijks	20%
c	in enige mate	40%
d	in grote mate	15%

## 111 Is de organisatie veranderd qua besluitvorming en beslissingsbevoegdheid door de introductie van nieuwe regelgeving?



De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de goedkeurings- en besluitvormingsprocedures zijn veranderd en aangepast als gevolg van nieuwe regelgeving. Het betreft hier bijvoorbeeld nieuwe eisen rondom 'het accepteren van nieuwe klanten' en 'het introduceren van nieuwe producten'.

De tendens hierbij is dat de besluitvorming uit de lijn is gehaald en overgeheveld naar speciaal daarvoor opgerichte commissies en/of stafafdelingen.

Besluitvorming wordt een langer durend proces en de handelingsvrijheid van de medewerkers in de lijn, degenen met de klantcontacten, wordt beperkt.

Het effect hiervan is dat besluitvorming verder is gejuridiseerd. Dit leidde bij een aantal respondenten tot de opmerking dat kennis van wet- en regelgeving belangrijker dreigt te worden dan bancaire kennis. De compliance officer krijgt in deze context een heel eigen rol. Een veel gehoorde opmerking is "het mag als de compliance officer het goed vindt".

"Steeds meer gremia en competenties worden bij besluitvorming betrokken. Daarbij vindt besluitvorming vaker plaats op hoofdkantoor-niveau en minder op de werkvloer".

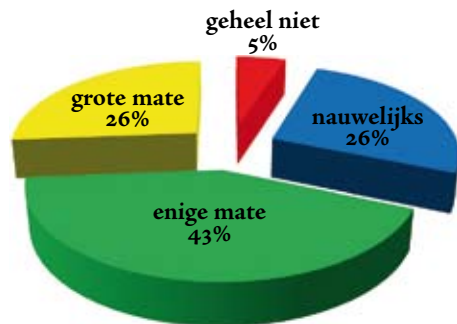
"Regelgeving heeft verantwoordelijkheden uitgehoud. Wet- en regelgevingkennis wordt belangrijker dan bancaire kennis. Een junior legal medewerker heeft tegenwoordig meer te vertellen dan een senior bankier".

Is de organisatie veranderd qua besluitvorming en beslissingsbevoegdheid door de introductie van nieuwe regelgeving?

a	in het geheel niet	5%
b	nauwelijks	26%
c	in enige mate	43%
d	in grote mate	26%

## Is er in de organisatie behoefte ontstaan aan andere competenties als gevolg van nieuwe regelgeving?

12



De meerderheid van de respondenten geeft aan dat banken behoefte hebben gekregen aan nieuwe competenties als gevolg van de introductie van nieuwe regelgeving. Regelgeving heeft het werken bij banken, ook in de operationele uitvoering, complexer gemaakt.

Van alle medewerkers wordt tegenwoordig verwacht dat zij op de hoogte zijn van relevante regelgeving. Binnen de banken wordt daarom continu aandacht besteed aan het verhogen van het kennisniveau van alle medewerkers.

Zo wordt bijvoorbeeld van accountmanagers verwacht dat zij naast productkennis inzicht hebben in het risicoprofiel van de klant, de voorgeschreven (interne) processen en begrip van de risicosensitiviteit van hun activiteiten. Er is dus kennis nodig vanuit meerdere (vak-) gebieden.

De vraag naar specialisten is vergroot, bijvoorbeeld op het gebied van verslaggeving (IFRS). Dit geldt ook voor de compliance officers (Wft en onderliggende regelgeving). Zij moeten in staat zijn de wet- en regelgeving uit te leggen aan de medewerkers van de bank. Veel respondenten geven aan dat zij zich zorgen maken ten aanzien van het up-to-date houden van de benodigde kennis.

**“Kennis van regelgeving behoort tegenwoordig tot het standaardpakket van eisen voor iedere manager”.**

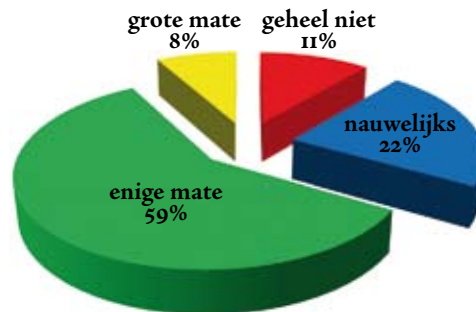
**“Er is een verschuiving naar hoger opgeleid personeel als gevolg van de regelgeving, complexiteit van de omgeving en de ontwikkelingen in de markt”.**

Is er in de organisatie behoefte ontstaan aan andere competenties als gevolg van nieuwe regelgeving?

a	in het geheel niet	5%
b	nauwelijks	26%
c	in enige mate	43%
d	in grote mate	26%

# 13

## Is de bedrijfscultuur veranderd door de introductie van nieuwe regelgeving?



De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de bedrijfscultuur is veranderd door de introductie van nieuwe regelgeving. De cowboymentaliteit binnen financiële instellingen is de afgelopen jaren wel verdwenen. Er is een betere balans tussen commercie en zorgvuldigheid.

Omdat regelgeving zaken expliciet verbiedt, is een andere ethiek ontstaan binnen de bancaire sector. Zaken als voorwetenschap die in de jaren tachtig nog algemeen aanvaard waren, worden tegenwoordig niet meer geaccepteerd.

Het merendeel van de respondenten is wel van mening dat de bedrijfscultuur de afgelopen jaren formeler en bureaucratischer is geworden. De cultuur is meer risico-avers, ook door de toegenomen gevoeligheid voor reputatieschade. Hierdoor is vaak een cultuur ontstaan die minder ruimte biedt voor ondernemerschap en innovatie.

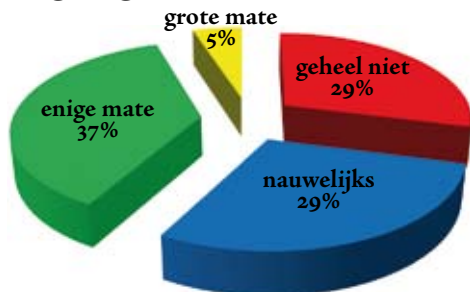
“Het gaat meer over de risico's om regels te overtreden dan over de juistheid van het eigen gedrag”.

“Regelgeving heeft niet geleid tot cultuurverandering laat staan verbetering”.

Is de bedrijfscultuur veranderd door de introductie van nieuwe regelgeving?

a	in het geheel niet	11%
b	nauwelijks	22%
c	in enige mate	59%
d	in grote mate	8%

## Is de organisatie door de introductie van nieuwe regelgeving veranderd qua waardering van integriteit in omgangsvormen en zakendoen?



Is er een nieuw ethisch reveil ontstaan in de bankenwereld als gevolg van regelgeving? Wordt er een ander belang aan integriteit toegedicht of heeft integer handelen een ander definitie gekregen?

Hoewel integriteit en integriteitbevordering de kernthema's zijn van alle nieuwe regelgeving, blijkt dit in de beleving van de financiële instellingen nauwelijks effect te hebben gehad.

Dit kan worden samengevat door de overtuiging; "We waren altijd al integer en zijn dat nog steeds".

Integer handelen is wel meer geëxpliciteerd. Medewerkers en bestuurders tekenen als voorbeeld vaak formele gedragscodes die integer handelen afdwingen. Het begrip integriteit is explicieter gemaakt in trainingen en workshops. Dit in de verwachting dat dilemma's met betrekking tot integriteit makkelijker bespreekbaar worden gemaakt. Een veel gehoorde opmerking hierbij is dat integer handelen op gespannen voet staat met de enorme druk op korte-termijn resultaten.

"Wij waren al integer. Er is wel meer bewustwording ontstaan over consequentie van niet-integer handelen. Het blijft noodzakelijk hier continue aandacht aan te blijven besteden".

"Van gedragscodes naar de praktijk is nog een lastige weg. Zie bijvoorbeeld het feit dat de klokkenluiderregeling in de praktijk een dode letter blijkt te zijn".

"Dwang tot kort-cyclisch scoren corrupteert gedrag"

"Regelgeving draait vooral om het voorkomen dat dingen verkeerd gaan".

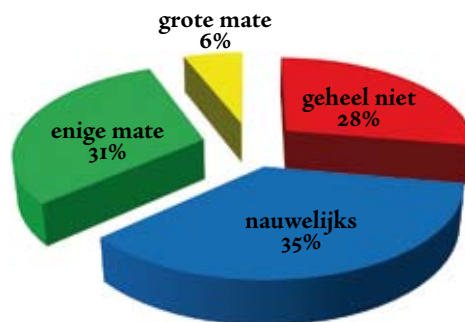
Is de organisatie door de introductie van nieuwe regelgeving veranderd qua waardering van integriteit in omgangsvormen en zakendoen?

a	in het geheel niet	29%
b	nauwelijks	29%
c	in enige mate	37%
d	in grote mate	5%

14

# 15

## Wegen de gemaakte inspanningen om aan de wet- en regelgeving te voldoen per saldo op tegen de bereikte resultaten?



Banken hebben enorme kosten moeten maken om alle regelgeving tijdig te implementeren.

Ook de deelnemers die gematigd positief zijn over de effecten van regelgeving, vinden de implementatie van regelgeving meestal onnodig complex, onnodig bewerkelijk en daarom onnodig duur.

Als voorbeeld wordt vaak de inhaalslag rondom de identificatie van klanten genoemd. Deze exercitie (kopietje paspoort) heeft de financiële sector naar schatting € 500 miljoen euro gekost. Naar het idee van de respondenten heeft dit weinig tot niets bijgedragen aan de integriteit van de financiële sector. In meest recente wetgeving (WWFT) is deze verplichting overigens weer geschrapt.

Ook de inwerkingtreding van de Wet op het financieel toezicht (Wft) en de onderliggende regelgeving wordt genoemd. Dit zou een beleidsneutrale invoering zijn, zonder introductie van nieuwe wetgeving.

Dit bleek in de praktijk echter niet het geval. Hoewel deze verschillen materieel niet veel betekenis hebben, heeft het enorm veel inspanning gekost om te voldoen aan de Wft.

Eén van de genoemde oorzaken van de inefficiënties, is dat de wetgever nooit helemaal de praktijk kan overzien, terwijl er wel gedetailleerde regels worden voorgeschreven. Dit levert naast inefficiënties ook ongewenste situaties op. Een bekend voorbeeld hiervan is het verplichte risicoprofiel van een belegger. Hoewel de intentie goed is, is het opmaken van een risicoprofiel een statische bezigheid terwijl de markt continu in beweging is. Het is de vraag of de klant hier door beschermd wordt.

“Er is teveel regelgeving geïntroduceerd met te weinig nut”.

“Er is volstrekt onvoldoende bewustzijn bij de regelgevers ten aanzien van de implementeerbaarheid van nieuwe regelgeving”.

“Wij zijn van mening dat wij onze klanten al goed kenden en dat de extra informatie-vragen uit wet- en regelgeving niet hebben geleid tot beter inzicht”.

Wegen de gemaakte inspanningen om aan de wet- en regelgeving te voldoen per saldo op tegen de bereikte resultaten?

a	in het geheel niet	28%
b	nauwelijks	35%
c	in enige mate	31%
d	in grote mate	6%

## 1. Wat zijn de belangrijkste bottlenecks gebleken bij het tijdig voldoen aan nieuwe regelgeving?

Bij de vraag naar de belangrijkste bottlenecks bij het tijdig voldoen aan nieuwe regelgeving wordt in eerste instantie gewezen naar de wetgever. Er is een *enorme hoeveelheid wet- en regelgeving* geïntroduceerd gedurende de afgelopen 10 jaar. Daarbij is veel kritiek op de *planning*. Veel wetgeving is pas op het allerlaatste moment definitief beschikbaar (Wft, MiFID, WWFT). Dit heeft als gevolg dat er maar een zeer korte implementatietijd beschikbaar is, wat extra kosten met zich meebrengt.

De couleanceperiode die de toezichthouders vervolgens betrachten ten aanzien van de implementatietermijn zorgt voor veel onzekerheid bij de banken. Ook de *kwaliteit van de wet- en regelgeving* wordt genoemd. Er is veel interpretatie mogelijk (voornamelijk bij de principle based regelgeving) en dit levert onduidelijkheid op. De Wft wordt vaak genoemd als voorbeeld.

De Wft is volgens de respondenten veel te snel opgeleverd, het kan veel beter en praktischer. De wet is nu een zoekplaatje geworden (wat is wel en wat is niet van toepassing?) en nog slechts leesbaar en hanteerbaar voor een handvol juristen. Dit levert veel rechtsonzekerheid op. De Wft zou beleidsneutraal worden ingevoerd, het zou een samenvoeging van de bestaande wetgeving zijn, dit bleek echter niet het geval. Het kost enorm veel inspanning om te voldoen aan de Wft, zonder veel toegevoegde waarde.

Bij de implementatie van de wet- en regelgeving wordt als belangrijkste bottleneck ook het ontbreken van draagvlak bij de business genoemd. Daarnaast was het *tijdig aanpassen van de IT-systemen* een grote uitdaging. Deze aanpassingen zijn over het algemeen complex en kosten daardoor veel tijd en geld. Als dan ook de wetgeving over hetzelfde onderwerp in korte tijd meerdere keren wijzigt (insiderregeling), wordt het helemaal complex.

Ook het *tekort aan (interne) juridische kennis* en de afhankelijkheid van een kleine groep medewerkers wordt als bottleneck genoemd.

Na implementatie blijkt het *onderhouden van de (interne) regels* erg lastig als de druk van het project en het gevoel van urgentie bij het topmanagement zijn verdwenen.

## 2. Wat zijn de belangrijkste lessons-learned met betrekking tot de geleverde inspanningen om tijdig aan nieuwe regelgeving te voldoen?

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de *business* zo snel mogelijk moet worden *betrokken bij de implementatie* zodat het geen exercitie wordt van de afdeling compliance of juridische zaken. Naast het creëren van draagvlak moet de *verantwoordelijkheid voor de implementatie ook bij de business* liggen, dit kan geen verantwoordelijkheid van een stafafdeling zijn. In het verlengde hiervan ligt natuurlijk de onverkorte steun van het topmanagement en het opzetten een breed gedragen besluitvorming.

Compliance officers zien voor zichzelf lessons-learned op het gebied van *het up-to-date blijven op het gebied van regelgeving en de business*. Dit betekent dat ze al in een vroeg stadium willen meelesen met het wetgevingsproces, buitenlandse ontwikkelingen volgen en meer informatie-uitwisseling willen met belangenorganisaties. Daarnaast willen compliance officers beter op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in de eigen organisatie om een effectievere toegevoegde waarde te kunnen leveren.

Ten aanzien van wijzigingen in IT-systemen geven de respondenten aan dat er zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt van bestaande systemen en data. Dit vergt over het algemeen veel minder energie dan het opnieuw bouwen van weer een systeem.

Er dienen zo min mogelijk specifieke systemen te worden gebouwd voor compliance. Wet- en regelgevingsvereisten dienen bij voorkeur in de (bestaande) primaire processystemen te worden ingebed.

### **3. Wordt het in de toekomst moeilijker of eenvoudiger om tijdig aan nieuwe regelgeving te blijven voldoen?**

De respondenten zijn verdeeld over deze vraag. Het moeilijker of makkelijker kunnen voldoen aan nieuwe regelgeving is uiteraard afhankelijk van de soort wetgeving. De meerderheid van de respondenten verwacht wel dat de hausse aan regelgeving voorlopig even achter ons ligt. Ten tijde van het onderzoek was nog niet bekend of de kredietcrisis tot een nieuwe golf aan regelgeving zal gaan leiden.

#### ***Onderhouden van kennis***

Ten aanzien van de huidige wet- en regelgeving geeft bijna iedereen aan dat het moeilijk wordt om de kennis van de (interne) regels te onderhouden. Bij de implementatie van nieuwe wetgeving vindt veel plaats in projecten. Projecten hebben over het algemeen de volle aandacht van het management en worden vaak geleid door projectteams van buiten de business en/of organisatie. De overdracht van kennis na afloop van een project is cruciaal voor het onderhouden van kennis over de (interne) regels.

#### ***Rule-based versus principle-based***

Of het tijdig voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving in de toekomst moeilijker of makkelijker wordt hangt volgens de respondenten nauw samen met het karakter van de nieuwe regels.

Indien nieuwe regelgeving meer rule-based wordt, zal het moeilijker worden om tijdig aan de regelgeving te blijven voldoen. Een principle-based benadering zal naar verwachting implementatie in de toekomst juist vergemakkelijken omdat deze benadering de nadruk legt op de eigen verantwoordelijkheid van banken. Deze uitspraak staat overigens in contrast tot de mening dat principle-based regelgeving juist een belangrijke bottleneck is gebleken bij tijdige implementatie vanwege problemen bij het interpreteren van deze regelgeving.

## 4. Kent u voorbeelden waarbij regelgeving heeft geleid tot concrete positieve veranderingen?

Regelgeving heeft op een aantal terreinen geleid tot concrete positieve veranderingen.

### *Meer inzicht in risico's*

Er is meer inzicht in de risico's door de introductie van nieuwe wet- en regelgeving. Door de introductie van MiFID is de bank in staat om de risico's voor de klant beter in te schatten en dit ook over te brengen op de klant. Basel 2 geeft meer inzicht in de krediet-, markt- en operationele risico's en risicobeheersing.

De respondenten verwachten dat de kwaliteit hiervan op termijn verder zal toenemen.

### *Bewustwording & discipline*

De introductie van regelgeving heeft geleid tot een grotere bewustwording van regelgeving binnen organisaties. Dit geldt voor alle medewerkers voor de bank en het topmanagement. De "tone-at-the-top" is gewijzigd. Hierdoor zijn onderwerpen als het voldoen aan interne regels, integriteit en risicobeheersing hoger op de agenda komen te staan.

De regelgeving heeft een positieve impuls gehad ten aanzien van de bedrijfsvoering. Er is meer discipline in de beheersing van de processen, zowel ten aanzien van de administraties als ten aanzien van de klanten.

### *Kwaliteit van het intermediair kanaal is verhoogd*

De regulering en opschoning van het kanaal van tussenpersonen (door de invoering van de Wfd) wordt als positief ervaren.

## 5. Kent u voorbeelden waarbij regelgeving heeft geleid tot (wellicht onvoorziene) onwenselijke situaties of veranderingen?

Regelgeving heeft op een aantal gebieden geleid tot onwenselijke situaties of veranderingen.

### ***Er is te veel informatie***

De veelheid aan informatie wekt de schijn van 'in control' zijn. Dit geldt zowel op het niveau van klanten en beleggers. Klanten worden overspoeld met informatie in de vorm van Financiële Bijsluiters. Beleggers hebben te maken met jaarverslagen die steeds dikker worden als gevolg van IFRS, Basel 2 en de Corporate Governance Code.

### ***Detailvoorschriften wetgever leiden tot ineffectiviteit***

Detailvoorschriften van de wetgever leiden tot ineffectiviteit. Regelgeving met betrekking tot bestaande klanten waren bijvoorbeeld erg gedetailleerd en rigide. De wetgeving rondom 'Know your customer' heeft klanten met veel extra vragen opgezadeld. Voor de banken betekende dit veel extra administratieve rompslomp, zonder dat dit nieuwe inzichten heeft opgeleverd.

### ***Toegevoegde waarde compliancefunctie komt niet naar voren***

De compliance afdeling is te veel met audits bezig als gevolg van de 'rule based' regelgeving. Dit komt de toegevoegde waarde van compliance in de vorm van advies en onderzoek niet ten goede.

### ***Kleine banken vs grote banken***

Kleine banken beschikken niet altijd over de middelen en mogelijkheden om wetgeving goed te implementeren. Zij moeten daardoor noodgedwongen soms de regels te streng toepassen waardoor medewerkers of klanten worden benadeeld.

### ***Open dialoog toezichthouders***

Er is een open dialoog nodig tussen toezichthouders, regelgevers en banken. Het bespreken en melden van problemen wordt eerder bestraft dan gestimuleerd. Er is teveel kans op een afbreukrisico als integriteitproblemen openlijk besproken worden met de toezichthouder. Dit bevordert het oplossen van de problemen voor de sector niet.

## Schijnzekerheid door compliance: pleidooi voor minder ritueel gedrag en ethische compliance

*Marcel Pheijffer  
Bob Hoogenboom<sup>1</sup>*

De financiële markten staan in brand. Banken en verzekeringsmaatschappijen krijgen miljardeninjecties. Beursindices zijn in een vrije val terecht gekomen. We verkeren in een economische recessie. Het is nog te vroeg voor een alomvattende analyse. Maar één ding is voor ons nu al duidelijk: er is teveel geloof gehecht aan al die fraai ogende Engeltalige begrippen zoals *compliance*, *risk management*, *credit rating* en *audits*. En, ook aan good governance, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het magische woord 'vertrouwen'. Begrippen en activiteiten die veel schijnzekerheid hebben veroorzaakt. Velen hebben zich erdoor in de luren laten leggen, wij soms ook. Het is - vrij naar Al Gore - een ongemakkelijke waarheid.

Onschuldige toeschouwers van het smakeloze vertoon dat zich voor onze ogen ontvouwd in een voorlopig nog niet aan zijn einde zijnde komende tragedie zijn burgers die vertrouwen hadden in financiële producten, in hun pensioenopbouw, in de banken en verzekeraars, in de overheid en de aangestelde toezichthouders, in compliance binnen financiële instellingen die naar nu blijken in belangrijke mate out-of-control te zijn geweest, in hun tussenpersonen en de accountants die wettelijk een plicht hebben jegens het maatschappelijk verkeer - zijn verbijsterd. Verbijsterd door de snelheid van ontwikkelingen. Verbijsterd door consequenties die we nog maar nauwelijks kunnen overzien. Verbijsterd door arrogantie van verantwoordelijken. Verbijsterd door de brutaliteit van bestuurders die gewoon doorgaan met rondstrooien van bonussen.

In colleges en presentaties gebruiken wij een foto van demonstranten op Wallstreet (eind maart 2009) met een spandoek met daarop 'Jump, Fuckers!'. Volkswede als in lang vervlogen dagen van opstand en andersoortige woelingen die zich richt op onmatige, zelfingenomen en autistische financiële bestuurders, onmachtige politici en alom de handen in onschuld wassende toezichthouders. Compliance, zo zullen wij betogen, is onderdeel van dit debacle. Ook hierin hebben wij een te groot vertrouwen gehad. Ook hier blijken de pretenties, de breed uitgedragen goede bedoelingen, vele glossy folders en congressen over de hele wereld niet bij benadering in staat geweest om ook maar flarden van de crisis te voorspellen. Laat staan de gevolgen te mitigeren.

In deze bijdrage schetsen wij eerst een kader waarbinnen de compliance-discussie ons inziens dient te worden begrepen. Dit kader heeft betrek-

king op het (deels) rituele karakter van compliance. Hiervoor sluiten wij aan bij de Amerikaanse socioloog Erving Goffman. De essentie van ons betoog hier is dat een compliance-toneelspel is opgevoerd door betrokkenen.

Daarna zoomen wij in op *compliance*, meestal vertaald als 'de naleving van wet- en regelgeving'. Meer specifiek gaan we in op *creative compliance*, een onderwerp dat de Engelse sociologe Doreen McBarnet al zo'n twintig jaar onderzoekt. Zij definieert het als het naleven naar de letter van de wet- en regelgeving, zonder daarbij rekening te houden met de geest of bedoeling ('spirit') daarvan. Daardoor wordt compliance feitelijk niet echt serieus genomen binnen financiële instellingen. Compliance moet - vanwege wet- en regelgeving, maatschappelijk druk en al dan niet doorleefde gevoelens van de noodzaak aan maatschappelijk verantwoord ondernemen - maar vormt geen integraal onderdeel van de moraliteit van betrokkenen. Het is een ritueel. Een creatief ritueel dat binnen en soms net over de grenzen van de wet wordt uitgevoerd. Creative compliance had (heeft) ook zijn eigen toneeltaal.

Doordat binnen de grens van wet- en regelgeving wordt gebleven is er juridisch gezien geen sprake van fraude of witteboordencriminaliteit. Maar dat wil nog niet zeggen dat er niets aan de hand is. Integendeel, McBarnet spreekt in dit verband niet voor niets over '*whiter than white collar crime*'.

Samengevat: *creative compliance* is juridisch gezien juist, maar maatschappelijk vaak minder en zelfs onwenselijk. Naar onze mening staat de creatieve manier van inhoud geven aan *compliance* symbool voor het rituele karakter van intern toezicht en het daaronder voortwoekerende morele verval van delen van het bedrijfsleven en daarmee ook voor de huidige crisis. Daarom pleiten wij tenslotte voor *ethical of responsible compliance*.

### **Goffman: compliance als toneelspel**

In 1959 publiceert Ervin Goffman *De dramaturgie van het dagelijks leven* waarin sociale interacties worden vergeleken met toneelspelen. Goffman plaats ons als toneelspelers langs een continuüm. Aan het ene uiterste ziet hij iemand die een voorstelling geeft en geheel opgaat in zijn eigen show. Dat kan omdat hij oprecht overtuigd is van zijn rol en bovenal van de teksten die hij uitspreekt. Aan het andere uiterste ziet Goffman iemand die een voorstelling geeft doch in het geheel niet gelooft in zijn eigen act. Waarom? Omdat deze toneelspeler dwars door zichzelf en de voorstelling heen kijkt en dit toneelstuk opvoert omdat

het publiek (afhankelijk van tijd, plaats en locatie) wordt bespeeld, louter als middel om later andere doeleinden te bereiken. Goffman onderscheidt dan ook twee soorten (compliance) spelers: de oprechte mens en de cynicus.

De eerste gelooft echt in de woorden die hij spreekt, de indruk die hij maakt op het publiek en dus de voorstelling in zijn geheel. De laatste staat cynisch tegenover de dramaturgische handeling. Maar beiden spelen een rol. Zij dragen een masker, gelijk in de Klassieke drama's, en spreken gedragen hun teksten al naar gelang het tijdstip, de plaats en de locatie. Ieder van ons speelt een rol en de oprechte mens is zich niet meer bewust van de rol die hij speelt: het individu is de rol geworden. Het is dit perspectief dat wij willen loslaten op compliance.

Op verschillende *compliance podia* worden toneelspelen opgevoerd door hoofd- en bijrolspelers (bestuurders, compliance officers, toezichthouders, management), souffleurs (juristen, consultants, accountants) en bijvoorbeeld decorbouwers (media, congresbureaus). Toneelspelers presenteren hun toeschouwers een indruk die in tal van opzichten geïdealiseerd is. Goffman spreekt over het belang van ceremonieën. De wetenschap, een begrafenis, godsdiensten, de geneeskunde en ja wellicht zelfs ondernemen (en het uitoefenen van toezicht daarop), kenmerken zich door ceremonieën. Kunnen we deze lijn doortrekken naar compliance? Heeft Goffman gelijk als hij schrijft dat 'in al dergelijke gevallen de werkplaats en de officiële activiteit een soort dekmantel worden waaronder degene die de voorstelling geeft, verbergt wat hem werkelijk bezighoudt'. Maar doen we dan de oprechte compliance officer geen geweld aan? Is compliance oprecht? Of wordt een schijnzekerheid gecreëerd, een illusie van controle, en spreken betrokkenen op het juiste moment, voor het juiste publiek de juiste taal? Wie is de oprechte mens, wie de cynicus?

### **Ideale indruk: opleidingen**

De ideale compliance indruk - de overheersende, gevraagde en als noodzakelijk geachte taal voor een bepaald tijdstip, een bepaalde locatie en een bepaald publiek - wordt geschraagd, volgens Goffman, door de 'retoriek van de opleiding' waarmee vakbonden, universiteiten en beroepsverenigingen en andere instellingen die diploma's en vergunningen afgeven, van de beoefenaren van het vak die eisen dat zij een voor buitenstaanders onbegrijpelijk lange en overdreven intensieve opleiding ondergaan. Deze opleidingen - van het *Dutch Security Institute*, het Nederlands Compliance Instituut, de voormalige opleiding van het *Instituut voor Forensische Accountancy* geven sprekers in het compliance

drama/blijspel een zeker cachet. Zij spreken met gezag over het onderwerp. Naar de achtergrond verdwijnt, zo houdt Goffman ons voor, dat 'veel scholen en inrichtingen (..) weliswaar bij toelating strenge eisen stellen ten aanzien van kwalificaties en prestaties, maar dat zij in feite slechts zeer weinige kandidaten afwijzen'. In zijn 'voorstellingenhoofdstuk' bepreekt Goffman onder andere deze opleidingen. Ik weet niet precies hoe zwaar de eisen zijn en hoe lang de opleidingen zijn van de genoemde instituten. En, ook niet of er meer zijn en wat hun toegevoegde waarde is.

#### **'Echt' en 'Gemaakt'**

Goffman is consequent bezig met mensen die 'echte, oprechte of eerlijke voorstellingen (geven)' en diegenen die onechte voorstellingen geven, de vertoningen die voor ons in elkaar worden gezet door mensen die ons volledig willen misleiden en waarvan het ofwel de bedoeling is dat men ze niet serieus neemt (zoals het geval is bij het werk van toneelspelers) ofwel dat men ze wel serieus neemt (zoals het geval is bij het werk van oplichters). Dus in veel van de voorstellingen zit ook een vorm van façademanagement.

#### **Gebieden en het façadegebied**

Er zijn gebieden waar de officiële taal moet worden gebezigd en gebieden waar vrijer kan worden gepraat. Goffman spreekt over het eerste gebied in termen van een 'façadegebied'. Hier zijn we beleefd en praten we de taal die van ons wordt verwacht. In ons geval de compliance taal. In dit 'façadegebied' is het decorum van belang. Veel functionarissen zijn 'druk-druk-druk' met hun werk en het naleven van compliance wet- en regelgeving. Natuurlijk zijn mensen hier echt hard aan het werk, laat daarover geen misverstand zijn, maar tegelijkertijd 'moeten zij ook bereid zijn om desgewenst de indruk te wekken dat zij op een bepaald moment hard aan het werk zijn'. Op het toneel moet drukte worden geënceneerd. Het publiek dient overtuigd te worden van de handelingen op het toneel. De hausse aan workshops, congressen, in-house trainingen, artikelen in gezaghebbende media en wetenschappelijke publicaties (waaronder deze) levert een beeld op van vrijwel constante compliance-taal.

#### **Het gebied achter de coulissen**

De essentie van toneelspelen is dat het zich beperkt tot het toneel, dat deel van de verhandeling dat zichtbaar is voor het publiek. *Backstage* behoeft de toneelspeler geen rekening te houden met de verwachtingen die het publiek van hem heeft. Ondernemen - als toneelspelen - heeft eveneens een werkelijkheid *front- en backstage*. Er wordt voor de bühne

gesproken en achter de bühne. De teksten, maar ook de handelingen, kunnen wezenlijk verschillen.

### ***Diepe geheimen***

Diepe geheimen hebben betrekking op kennis over de kloof tussen de façade en de *backstage* van het toneelspel. Er zijn mensen binnen en buiten de organisatie - of zo u wilt: het theater - die weten dat er tot op zekere hoogte sprake is van onverenigbaarheid van bepaalde feitelijkheden en de beelden die op het toneel worden geprojecteerd. Er is soms sprake van 'valse voorstellingen'. Sommige van deze 'diepe geheimen' noemt Goffman 'exclusieve geheimen': een beperkt aantal mensen binnen de organisatie heeft beschikking over afgeschermd kennis die hen daardoor lid maakt van een exclusief gezelschap. Iedereen heeft baat bij het afschermen van de groep van geheimhouders.

### ***Discrepante rollen***

Er is dus een aantal 'dubbelzinnige deelnemers' aan het compliance toneelstuk dat zich beweegt tussen hoofdrolspelers (ondernemers) en publiek (werknemers, maatschappelijk verkeer, Tweede Kamer). 'Dubbelzinnige deelnemers' hebben door hun rol en functie zicht op de kloof tussen publieke taal en werkelijkheid. Goffman onderscheidt verklikkers, lokvogels en tussenpersonen. De 'verklikker' is iemand die tegenover de deelnemers van de voorstelling pretendeert een lid van het team te zijn. Hij wordt toegelaten tot in het gebied achter de coulissen en verzamelt daar destructieve informatie. Hij doet dat openlijk of in het geniep en verradt deze aan het publiek. Maar ook: de klokkenluider, de onderzoeksjournalist of de bovenwereldrunner van de Nationale Recherche op zoek naar witteboordeninformanten. De geschiedenis wemelt van de politieke, militaire, industriële en criminele varianten hierop. Spionage is het op een na oudste beroep ter wereld en vaak vinden we een alliance amoureuse met het oudste beroep. Denkt u maar aan Mata Hari. Een hedendaagse variant is de het medialek: alles en iedereen vindt op enig moment zijn weg naar de media.

'Lokvogels' zijn personen die zich gedragen alsof zij een gewoon lid zijn van het publiek. In werkelijkheid spelen zij onder een hoedje met de degenen die de voorstelling geven. De lokvogel geeft het publiek een voorbeeld van hoe zij moeten reageren - zoals de toneelspelers verwachten dat het publiek zou moeten reageren - door te klappen, ingezonden brieven te sturen, gunstige recensies te schrijven en op de juiste tijd, de juiste locatie en het juiste publiek de voorstelling te schragen. Lokvogels zijn onontbeerlijk. Een lokvogel is dus iemand die lijkt op een niets vermoedend lid van het publiek en die zonder dat het publiek

dat beseft de voorstelling positief beïnvloedt. Mooie voorbeelden zijn de ingeblikte lach en het applaudisseren op bevel (bordje omhoog: nu klappen!!) in de televisiewereld. Lokvogels zitten ook in aandeelhoudersvergaderingen, op redacties van media, in de wetenschap. Zij spreken op het juiste moment een tekst uit, laten zich interviewen of schrijven een recensie over een belangrijk nieuw rapport, bijvoorbeeld over beloningstructuren in het Nederlandse bedrijfsleven. Voor of tegen, dat maakt niet uit. Lokvogels zijn er in alle soorten en maten en van diverse pluimages.

‘Tussenpersonen’ in de dramaturgie van compliance zijn fascinerend. Goffman (1959) schrijft natuurlijk niet over de macht en invloed van analisten, fiscalisten, juristen en accountants vandaag de dag. Maar toch for arguments sake een paar opmerkingen. Goffman wijst op het feit dat tussenpersonen ‘geheimen’ van verschillende partijen te weten komen. Dat kan niet anders uit de aard van zijn werk. De tussenpersoon komt de geheimen van beide partijen te weten en geeft elke partij de juiste indruk (toneelspel) dat hij die geheimen zal bewaren: tegelijkertijd geeft hij echter elk van beide partijen meestal de onjuiste indruk dat hij loyaler is tegenover haar dan de andere partij. In de overnamestrijd van ABN-Amro - maar het argument geldt voor alle grote deals - worden op grote schaal specialisten ingehuurd die allen op enig moment wetenschap krijgen van ‘diepe geheimen’.

Goffman zegt dat we gewoon niet altijd en overal kunnen zeggen wat we vinden. En, eigenlijk weten we dat ook allemaal. En, handelen we ernaar. In dienstverlenende beroepen, zo schrijft Goffman, worden klanten die men tijdens de voorstelling met respect bejegend vaak belachelijk gemaakt, of in roddelachtige termen omschreven. Er is sprake van parodie, kritiek en ordinair gevloek. Zo verkrijgen wij in officiële voorstellingen (congressen over *return on investments*, *compliance*, *risk management* en beloningen) veel gesproken teksten over nut en noodzaak van de besproken onderwerpen, maar wordt in de wandelgangen gefoeterd over ‘doorschietende regelgeving’ en ‘ritueel gedrag’. Officieel wordt gesproken over *rule based* denken en handelen en *back stage* over een afvinkcultuur: ‘we doen wat we moeten doen’ *to cover our ass*, dat is alles’.

Over compliance wordt *backstage* dan ook soms zeer negatief gesproken als weer een nieuw speeltje: ‘die modellen zijn te rationeel, te technocratisch en niemand begrijpt ze eigenlijk, maar we doen wel veelal alsof’. Er is een ware compliance-industrie ontstaan waarin voorstellingen worden gegeven over steeds meer risico’s die steeds ‘nauwkeuriger’ worden met behulp van geavanceerde rekenkundige programma’s.

Maar hebben we er daadwerkelijk iets aan? Is en blijft de essentie van ondernemen immers niet risico nemen? Toch wordt morgenochtend in boardrooms weer menig Compliance powerpoint-toneelvoorstelling gegeven waarin spelers noch publiek echt geloven.

Over de *compliance*-industrie wordt kritisch gesproken in termen van juridische voorstellingen die ver afstaan van de *business*. Er is sprake van vele compliancevoorstellingen die echter veel minder zijn geborgd in de vezels van de onderneming dan wij willen accepteren. Samen met Capgemini publiceerden wij (Compliance Survey 2007, NIVRA-Nyenrode Press) over 'implementatieangels'. Er bestaan verschillen binnen en tussen ondernemingen en tussen verschillende *business lines*. De juridische voorstellingen (onder andere in geldverslindende opleidingsprogramma's) verschillen van de dagelijkse werkelijkheid in primaire processen. En, dat is ook logisch. De hoeveelheid wet- en regelgeving is onoverzichtelijk en vergt dus gewoon tijd. Maar er moet ook 'gewoon' worden ondernomen.

### **'Ensceneringproblemen'**

Wanneer het publiek niet meekijkt en luistert, gaan gesprekken vaak over 'ensceneringproblemen'. Men probeert bepaalde houdingen uit, of nieuwe tekstvarianten en posities die op het toneel kunnen worden ingenomen. Persberichten, de vormgeving van het jaarverslag, folders en brochures in de hal van het hoofdkantoor en de sponsoring van congressen maken onderdeel uit van de 'ensceneringgesprekken'. Een SWOT-analyse, zouden we nu zeggen, vindt plaats over de kwaliteit van de voorstellingen: wat kan beter, wat dient aangepast te worden. Het moreel van het team wordt hiermee ook op peil gehouden. Er worden nieuwtjes doorgegeven en de ontvangst van de jongste voorstelling wordt doorgenomen en als het nodig is worden de wonden gelikt en het moreel opgevijseld voor de volgende voorstelling. Dit noemt Goffman 'toneelpraat'.

In dit Goffman-perspectief zo betogen wij in het navolgende wordt dus oprecht gehandeld - laat daar geen misverstand over bestaan - maar ook wordt compliancetaal gebezigd voor de bühne. Deze bühnetaal noemen wij *creative compliance*.

## *Van creative compliance naar ethical compliance*

### **Enron als voorbeeld**

De Enron-zaak staat symbool voor de Amerikaanse boekhoudschandalen. Maar ook voor *creative compliance*. Het hart van de zaak wordt gevormd door het buiten de balans houden van allerhande activiteiten. Door gebruik te maken van speciaal daartoe opgetuigde juridische structuren. Daarbij speelde de 'drie procent-regel' een belangrijke rol. Deze komt erop neer dat indien een derde partij - dus onafhankelijk van Enron - een belang neemt van tenminste 3 procent in het kapitaal van *special purpose entities* (SPE's) alle bezittingen en schulden van die SPE's buiten de boeken van de onderneming (Enron) kunnen worden gehouden. Daarmee konden risico's buiten de balans van Enron worden gehouden. 'Perfectly legal' stelt McBarnet. Maar met haar komen we ook tot de conclusie: 'perfect misleidend'. De risico's blijven bij een dergelijke handelwijze immers bestaan en hebben zich in casu ook gemanifesteerd.

De basis voor de drie procent-regel wordt gevonden in een bepaling van de Securities and Exchange Commission (SEC) uit 1991. Deze ziet op de verwerking van lease-structuren. Bratton stelt: *'The agency never intended to set a 3 % as a one-size-fits-all bright line test (...) the outside equity test was intended not as a rule but as a flexible principle to be applied in the circumstances. But despite the agency's jawboning, the accounting profession applied the principle as a 3 % bright line rule.'*

### **Juristen en accountants**

Het Enron-voorbeeld laat zien dat een regel zodanig wordt uitgelegd dat niet langer wordt voldaan aan de bedoeling waarvoor die regel is opgesteld. Het is een perfect voorbeeld van *creative compliance*. Binnen de vakgebieden - met name belastingen en verslaggeving - waar advocaten, belastingadviseurs en accountants actief zijn komen we veel meer voorbeelden tegen. Een groot deel van de adviespraktijk floreert erdoor. Professionele ondersteuning is voor bestuurders die het spel *creative compliance* willen spelen essentieel. Ze kunnen zich vervolgens goed achter de adviseur verschuilen. Een klassiek verweer van bestuurders die worden aangesproken is dat hun handelwijze is geaccordeerd door de geraadpleegde adviseurs. Een dergelijk verweer zagen we bijvoorbeeld in de strafzaak tegen de voormalig Ahold-bestuurders Meurs en Van der Hoeven.

**Creative compliance** (ook wel: **literal, minimal of technical compliance**): het conform de letter naleven van wet- en regelgeving.

**Ethical compliance** (ook wel: **responsible compliance**) het conform letter én geest naleven van wet- en regelgeving.

In de zoektocht naar de mazen in en de grenzen van wet- en regelgeving - de Engelstaligen spreken over *gaming the system* - tuimelt soms iemand in de denkbeeldige afgrond. De KPMG *tax shelter* zaak in de Verenigde Staten - daarbij werd een fiscale constructie opgezet waardoor belasting werd bespaard - is daar een voorbeeld van.

Je kunt betogen dat juristen en accountants de mazen en grenzen van wet- en regelgeving mogen, nee zelfs moeten opzoeken en verkennen. Als zij daarbij te ver gaan aanvaarden ze het risico op bestraffing. Met naar onze mening evenveel recht en rede kun je echter betogen dat deze beroepsbeoefenaren - en zeker de vertrouwensmannen van het maatschappelijk verkeer - juist degenen zijn die wet- en regelgeving naar letter én geest dienen te respecteren. Zij kennen die wet- en regelgeving en de redenen en wijze waarvoor die tot stand is gekomen immers als de beste. Maar die discussie willen wij nu niet voeren. Welke dan wel?

#### **Over bestuurlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Steeds vaker gaan ondernemingen over tot het publiceren van een maatschappelijk jaarverslag. Daarin staan de mooiste frases over *people-planet-profit*, duurzaamheid, de toon aan de top, integer handelen, transparantie en soortgelijke zaken. Niet zelden wordt expliciet aangegeven dat zowel letter als geest van wet- en regelgeving zal worden nageleefd. Alsof het nodig is dat te benadrukken. Voor ons is het vanzelfsprekend, juist voor degenen die stellen hun (maatschappelijke) verantwoordelijkheid te nemen. Daar mag je het zonder meer van verwachten. Anders is het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen niets meer dan gebakken lucht.

Een interessante vraag is hoe ver bestuurlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid reikt. Het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen (of *Corporate Social Responsibility*, CSR) lijkt zich te verbreden. McBarnet: '(...) *the CSR agenda is widening to include corporate governance, tax avoidance and concern with compliance with the spirit of the law*'.

Het vermijden van belastingbetaling is van oudsher een heikel punt. De boekhoudschandalen tonen voorbeelden, waarbij het maatschappelijk nauwelijks uit te leggen is dat een onderneming commercieel gigantische winsten laat zien terwijl er fiscaal sprake is van belastingteruggave. Hoe dat kan? Juist: door het excessieve gebruik van de eerder genoemde SPE's.

### **Over regels en principes**

Het moge duidelijk zijn dat *creative compliance* door hen die de grenzen willen verkennen uitstekend kan worden toegepast in een op regels gebaseerd systeem. En dat het anderzijds juist in een op principes gebaseerd systeem lastiger is tot handhaving over te gaan. Principes en open normen lenen zich nu immers voor meerdere interpretaties, en welke is dan de juiste? Bovendien leidt het tot rechtsonzekerheid en legt het veel macht in handen van handhavers en toezichthouders. En die kunnen daar niet altijd mee omgaan. McBarnet wijst in dit verband terecht op het gevaar van creative control. Dat is een foutieve wijze van toezicht en handhaving, dat immers niet op macht maar op gezag gebaseerd te zijn. Anders functioneert het systeem niet. Maar is het nu juist niet zo dat we in onze Europese cultuur zo graag propageren dat we een op principes gebaseerd systeem willen? Is het nu juist niet zo dat we vaak ageren tegen de kookboekbenadering van de Amerikanen? En is het niet zo dat minder regels ook minder administratieve lasten voor het bedrijfsleven met zich brengt? Als deze vragen positief worden beantwoord dan is het toch ook zo dat van het bedrijfsleven als 'tegenprestatie' verwacht mag worden dat een ruime invulling aan hun verantwoordelijkheid wordt gegeven? Dat wet- en regelgeving naar letter én geest worden nageleefd? Dat we de interactie tussen overheid en bedrijfsleven niet juridiseren maar dat we transparant met elkaar communiceren? Dat we bijvoorbeeld de luxe aankunnen om het Horizontaal Toezicht in te voeren dat de Belastingdienst voorstaat. Die vorm van toezicht ziet op een gelijkwaardige relatie tussen belastingplichtige en Belastingdienst en is op vertrouwen gebaseerd.

Dat alles past onzes inziens - alle goedbedoelde MVO-initiatieven en dergelijke ten spijt - niet in de huidige realiteit, dat wil zeggen in de bedrijfscultuur zoals die pakweg de afgelopen 10 tot 15 jaar in de praktijk zichtbaar is geweest. Een bedrijfscultuur waarin naar steeds vaker blijkt overmoed, hoogmoed, risicovol gedrag en ordinaire hebzucht een grote rol spelen. Veelal geschraagd op een verdediging langs de lijnen van *creative compliance*: 'Wij hebben ons toch aan de wet- en regelgeving gehouden?' Of hebben we inmiddels ons lesje geleerd?

### **Over transparantie**

Niet voor niets noemden we kort hiervoor het woord transparantie. Eigenlijk hebben we er een hekel aan. Het wordt te vaak gebruikt. Te pas en te onpas. Maar hier heeft het een functie. Het probleem van *creative compliance* - en dit kan bij Horizontaal Toezicht ook een probleem gaan vormen - is juist dat ondernemingen vaak niet het gehele

verhaal vertellen. Waardoor het *lijkt* alsof binnen de grenzen van wet- en regelgeving wordt gebleven. En in het weglaten van feiten schuilt het gevaar voor degenen die doen aan *gaming the system*. Daar gaat *creative compliance* vaak - juist door het weglaten van belangrijke gegevens - over in fraude. In de zaak tegen de voormalig Ahold-bestuurders bleek dat overduidelijk. Het door CEO Van der Hoeven voor de accountant achterhouden van stukken bleek aan de basis te liggen voor de strafrechtelijke veroordeling. In een dergelijke zaak gaat het wat ons betreft ook niet zozeer om het technisch handelen - het consolideren in de AHOLD-zaak - van betrokkenen maar om het bestuurlijk verantwoordelijk en dus integer handelen.

### ***Ethical & responsible compliance***

Het naleven van wet- en regelgeving behelst meer dan het voldoen aan wet- en regelgeving in de letterlijke zin. Een dergelijke handelwijze is te minimalistisch van aard. Het gaat dan om *creative compliance*.

Bij naleving om ruime zin wordt ook voldaan aan de geest van de regelgeving. McBarnet spreekt in dat verband over *ethical of responsible compliance*. Wij nemen haar terminologie graag over. En willen bepleiten dat de vele adviseurs en *compliance officers* alsmede bestuurders en commissarissen dat ook doen. Stephen Green, voorman van HSBC-bank, omschrijft de huidige toestand op de financiële markten als iets dat *'is at its roots a moral question'* en stelt dat de oplossing van de crisis begint bij de erkenning van de morele dimensie ervan. Wij zijn het met Greene eens. Hij duidt de essentie van waar het de laatste tijd is misgegaan: *'It is as if we have grown increasingly accepting of the idea that the value of what we do is fully delineated by the market, by regulatory compliance, and the law of contract. If the market will bear it, if the law allows is, if regulations permit, then it must be OK.'* Ofwel: 'Als iets niet verboden is of wordt dan mag het dus' is voor velen een leidende gedachte voor hun (professioneel) handelen. Alsof 'vreemd gaan' te rechtvaardigen valt omdat je partner het nooit heeft verboden. (beetje dubbel op)

### ***Literatuur***

McBarnet, D., *After Enron will 'whiter than white collar crime' still wash?*, British Journal of Criminology, september 2006.

Green, S., *Moving East: the shift in the world's economic centre of gravity*, Speech CBI-conference, 24 november 2008.

<sup>1</sup> Hoogleraar (Forensische) Accountancy Nyenrode Business Universiteit en Universiteit Leiden respectievelijk hoogleraar Forensic Business Expertise Nyenrode Business Universiteit.

## Onderzoeksopzet

Het belangrijkste doel van ons onderzoek was om op zoek te gaan naar de effecten van de recente compliance wet- en regelgeving binnen de financiële sector. Met de consolidatie van bijna alle wetgeving voor de financiële markt in de Wet op het Financieel Toezicht op 1 januari 2007 leek het ons een goed idee om eens terug te kijken naar de effecten hiervan. Wij hebben ons hierbij voornamelijk gericht op de bankensector.

Onze onderzoeksvraag is tweeledig:

1. Heeft het geheel aan recente wet- en regelgeving per saldo tot verbeteringen geleid voor de Nederlandse maatschappij als geheel en de financiële instellingen en haar klanten en medewerkers in het bijzonder?
  - Waar is wet- en regelgeving wel- en niet effectief geweest?
  - Zijn er zijn lessen te trekken om toekomstige wet- en regelgeving effectiever te laten zijn?
2. Heeft het toegenomen belang van compliance en regelgeving geleid tot veranderingen in het strategische krachtenveld van financiële instellingen?
  - Moet een financiële instelling zich anders organiseren om effectief op de nieuwe kansen en bedreigingen te anticiperen?
  - Hoe heeft de compliance functie zich de afgelopen jaren ontwikkeld en zijn er best practices vast te stellen met betrekking tot de organisatie van de compliance functie?

Het onderzoek is gezamenlijk uitgevoerd door SeederDeBoer en Nyenrode Business Universiteit.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van diepte-interviews onder 25 respondenten, voornamelijk compliance officers en bestuurders uit de bancaire wereld. De interviews hebben we gehouden aan de hand van een standaardvragenlijst met zowel multiple choice als open vragen.

## Deelnemers aan het SeederDeBoer Compliance-onderzoek 2009

De heer P.J.D. Benschop RA  
Rabobank  
Hoofd of Compliance Rabobank International & Wholesale

---

De heer T.H.M. Duin  
Fortis Bank Nederland  
Directeur Compliance

---

De heer drs. P.A. van der Harst  
ABN AMRO N.V.  
Chief Financial Officer RBS share

---

De heer mr. J.L.S.M. Hillen  
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.  
Directeur Juridische-, Fiscale Zaken en Compliance/Compliance Officer

---

Mevrouw drs. C.W. Gorter RA  
ABN AMRO N.V.  
Senior executive Vice President; Head of Group Compliance & Legal

---

De heer drs. E.P. van Heijningen RA  
Bank Mendes Gans N.V.  
Compliance Officer

---

De heer R. Höhle  
Theodoor Gilissen Bankiers N.V.  
Hoofd Compliance

---

De heer R.A. Holten RA  
Nederlandse Waterschapsbank N.V.  
Internal auditor

---

De heer drs. A.R.L. Hoogendoorn RA  
Nederlandse Waterschapsbank N.V.  
Hoofd Interne Accountantsdienst

---

De heer drs. P.A. Jellema RA  
Friesland Bank  
Directeur Compliance

---

Mevrouw drs. K. Klaver MoC  
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.  
Compliance officer

---

Mevrouw mr. H. Korthals Altes  
GE Artesia Bank  
Hoofd Compliance

De heer drs. C.T.L. Korthout  
Robeco Groep  
Chief Financial Officer

---

De heer drs. H.J. Leliveld  
Rabobank  
Adjunct-directeur

---

De heer drs. A.J. Plasmeijer  
Bank Mendes Gans N.V.  
Chief Executive Officer

---

De heer drs. G.T. Pluym AAG  
Delta Lloyd Bank  
Chief Financial Officer

---

De heer mr. drs. N.V. Ponsen  
Triodos Bank  
Senior Legal & Compliance Officer

---

De heer mr. E.A. van Rooijen  
Van Lanschot Bankiers  
Compliance Officer

---

De heer R.Th. L. Rozenburg  
NIBC Bank N.V.  
Head BU Group Compliance

---

De heer drs. F.J. Schröder RA  
Theodoor Gilissen Bankiers N.V.  
Directeur Risk Control

---

De heer drs. J.I.A. Smulders  
Obvion  
Directeur

---

De heer S.J.M. Stuijvenberg MoC  
Van Lanschot Bankiers  
Group Compliance Officer

---

Mevrouw drs. M. Veltheer  
ING  
Senior Compliance Officer ING Retail Nederland

---

Mevrouw mr. R.F.A. ter Wiel  
ABN AMRO Hypothekengroep  
Compliance Manager

## Over SeederDeBoer

SeederDeBoer is een middelgroot Nederlands organisatieadviesbureau. Wij helpen strategie in de praktijk te brengen. We werken samen met onze klanten aan het ontwikkelen en versterken van hun organisatie.

Inzicht laat mens en organisatie groeien. Dat is onze visie en ons werk. Voortdurend zijn we op zoek naar de kern van de vraag. Het vinden van deze kern geeft zicht op het antwoord. Het geeft lucht en ruimte om te veranderen en te groeien.

Vakmanschap, ervaring en een frisse blik maken ons de inzichtverschaffer bij uitstek. Inzicht staat niet op zichzelf. Mensen komen individueel of in groepen tot inzicht. En alleen de mensen zelf vertalen dit inzicht naar groei. De mens staat daarom centraal in ons werk. Door samen te werken en te doen, komen we tot de juiste inzichten en de gewenste resultaten.

Sturen, ontwikkelen en ontwerpen is een drie-eenheid in onze aanpak. Afhankelijk van de omstandigheden en de vraag varieert het accent. Van het begeleiden van een veranderproces tot het nemen van verantwoordelijkheid als interim manager voor het veranderen van een organisatie. Van het opleveren van een gedetailleerde blauwdruk tot het ontwikkelen van de leiderschapskwaliteiten van een directie.

Meer informatie over ons bureau vindt u op [www.seederdeboer.nl](http://www.seederdeboer.nl). Ook kunt u contact met ons opnemen op nummer 035 622 3428.

SeederDeBoer

Laapersveld 57, 1213 VB Hilversum

T 035 622 3428

E [info@seederdeboer.nl](mailto:info@seederdeboer.nl)

I [www.seederdeboer.nl](http://www.seederdeboer.nl)



**Inzicht laat  
mens en organisatie  
groeien**