

# Uitdagingen voor de Compliance Officer

drs. K. Klaver, drs. C.C. Merkens RA\*

In de laatste vijftien jaar is aan de financiële sector in toenemende mate regelgeving opgelegd die betrekking heeft op het integer handelen van de financiële onderneming en haar medewerkers. Om het risico op niet-naleving van deze 'integriteitsregelgeving' te beheersen, is de compliancefunctie uit Angelsaksische landen overgevaaid. Hoewel het 'compliancehuis' nagenoeg volledig is opgebouwd, zijn we nog steeds op zoek naar het duurzaam waarborgen van integer gedrag van financiële ondernemingen en haar medewerkers. Het belang hiervan wordt bevestigd door terugkerende integriteitsongelukken in de financiële sector waarvan de woekerpolissen, te hoge hypothecaire leningen of het uitkeren van hoge bonussen ten tijde van financiële crisis een aantal recente voorbeelden zijn. Bij het waarborgen van integer gedrag van financiële ondernemingen speelt de compliancefunctie een belangrijke rol. Door middel van dit artikel willen wij een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de compliancefunctie.

## Het compliancehuis

Financiering via de financiële markten is naast bancaire kredietverlening een belangrijke financieringsbron geworden van bedrijven. Burgers hebben niet meer alleen een eenvoudige bank- of spaarrekening maar nemen steeds vaker complexe financiële producten of diensten af. Hun pensioenen worden beïnvloed door de ontwikkelingen op de kapitaalmarkten. In de hedendaagse maatschappij is onze welvaart sterk afhankelijk geworden van een goed werkende financiële sector en financiële markten. Daar het doorgronden van financiële ondernemingen, financiële markten en de steeds complexer geworden financiële producten een vak apart is, is het belang van vertrouwen in de financiële sector groot. Integer gedrag van financiële ondernemingen en hun medewerkers bevordert het vertrouwen in de financiële sector. Dit vertrouwen komt de stabiliteit van het financiële stelsel en een goede werking van de financiële markten ten goede. Door middel van een inmiddels flinke hoeveelheid integriteitsregelgeving en een uitgebreid financieel toezicht wordt het integere gedrag van financiële ondernemingen bevorderd.

In 2003 is integriteit verankerd in de financiële toezichtswetgeving.<sup>1</sup> Integere bedrijfsvoering werd een vergunningvereiste en onder toezichtstaande instellingen werden onderworpen aan specifieke regels ten aanzien van integere bedrijfsvoering. Op grond van de Regeling Organisatie en Beheersing van DNB (2001) waren kredietinstellingen reeds verplicht om integriteitsrisico's adequaat te beheersen en zorg te dragen voor een integere bedrijfscultuur. In 2005 heeft de Basel Committee on Banking Supervision haar gezaghebbende rapport 'Compliance and the compliance function in banks' gepubliceerd. Per 1 januari 2007 is de eis voor

integere bedrijfsvoering en een onafhankelijke compliancefunctie opgenomen in de Wet op het financieel toezicht.<sup>2</sup> Tegelijk met het inkapselen van de compliancefunctie in wet- regelgeving is met name als gevolg van Europese regelgeving<sup>3</sup> de integriteitsregelgeving ten aanzien van de activiteiten van financiële ondernemingen enorm toegenomen, zoals bijvoorbeeld vanwege, om maar enkele richtlijnen te noemen, de Richtlijn marktmissbruik<sup>4</sup>, de 'Derde antiwitwas richtlijn'<sup>5</sup> of de Richtlijn voor markten in financiële instrumenten (MiFID).<sup>6</sup>

Door de introductie van vele integriteitgerelateerde regels is het risico op niet-naleving groter geworden. Tel daarbij de komst van 'principle based' regelgeving waaraan de financiële onderneming zelf een adequate invulling moet geven en zich hierover moet kunnen verantwoorden. Het toegenomen integriteitsrisico – het risico van niet of onvoldoende naleving waardoor de financiële onderneming financieel nadeel of reputatieverlies zou kunnen ervaren – benodigt beheersing. Dit is het werkgebied van de compliancefunctie die hierbij de brug vormt tussen deze externe gedragsnormen en de vertaling hiervan naar interne voorschriften en integriteitbewustzijnsactiviteiten.

De organisatie, de scope en de feitelijke werkzaamheden van de compliancefunctie kunnen per financiële onderneming verschillen. In de kern komen de werkzaamheden van de compliancefunctie neer op het vertalen van externe integriteitsvoorschriften naar interne procedures en gedragsregels, het erop toezien dat de onderneming zich hiernaar gedraagt en het bevorderen van een integere bedrijfscultuur. Er zijn overlooptgebieden met andere functies als neergelegd in afdelingen als Juridische Zaken, Interne Audit, Operationeel Risicomanagement en Veiligheidszaken.

De integriteitsregelgeving en de compliancefunctie zijn nog steeds in beweging. Steeds meer onderwerpen komen binnen de scope van de compliancefunctie, zoals recentelijk het onderwerp 'beheerst beloningsbeleid' waarvoor de regelgeving een reactie is op de rol van financiële ondernemingen

\* Carolien Merkens werkt als managing consultant bij SeederDeBoer. Zij is mede-auteur van het Compliance Rapport 2009, Karen Klaver werkt als compliance officer bij Bank Nederlandse Gemeenten. Beiden schrijven dit artikel op persoonlijke titel.

1. Zie de Wet actualisering en harmonisatie financiële toezichtswetten (*Stb.* 2003, 55) die nader is uitgewerkt in het Besluit integere bedrijfsvoering (*Stb.* 2003, 396).
2. Zie art. 21 Bpr Wft en art. 31c Bgfo Wft.
3. Als uitwerking van het Financial Services Action Plan (1999) van de Europese Unie voor de vorming van een efficiënte Europese financiële markt ('level playing field').
4. Richtlijn 2003/6/EG van 28 januari 2003.
5. Richtlijn 2005/60/EG van 26 oktober 2005.
6. Richtlijn 2004/30/EG van 21 april 2004.

in de kredietcrisis. Wat de werkzaamheden van de compliancefunctie betreft, is de verhouding tussen de aandacht voor regels en controle enerzijds en het sturen op waarden en principes anderzijds nog niet uitgekristalliseerd. De laatste tijd lijkt de aandacht voor een integere bedrijfscultuur zich te vernieuwen. Met betrekking tot de locatie van de compliancefunctie lijkt er een verschuiving te zijn naar onderbrenging bij Operationeel Risicomanagement hoewel Compliance ook vaak nog bij Juridische Zaken is ondergebracht.

## Enkele beschouwingen

Hoewel het compliancehuis de afgelopen tien jaar nagenoeg volledig is opgebouwd zijn we met zijn allen nog steeds zoekende naar dé manier om integriteit duurzaam te integreren in het handelen van financiële ondernemingen en hun medewerkers. Is alles om verantwoordelijk gedrag te bevorderen bij financiële ondernemingen en hun medewerkers eigenlijk al niet een keer bedacht? Het compliancehuis kan vast verder worden verbeterd op constructie en inrichting. Maar welke wijzigingen bevorderen daadwerkelijk het integere gedrag van financiële ondernemingen en zullen ten goede komen aan het terugwinnen van het vertrouwen in de financiële sector? Welke accenten zijn nodig in de compliancefunctie opdat de financiële onderneming integriteitsrisico's beter kan beheersen? We houden enkele beschouwingen tegen het licht.

### *Verantwoordelijkheid voor naleving en integriteit.*

Hoewel het lijnmanagement verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke naleving en integriteit lijkt dit in de praktijk niet omarmd te worden. In het Compliance Rapport 2009 van SeederDeBoer wordt geconcludeerd dat banken bij voorkeur de gevolgen en veranderingen van regelgeving buiten het primaire bedrijf proberen te organiseren. Deze afdelingen en functies absorberen vervolgens de verantwoordelijkheid om aan de regelgeving te voldoen. Daar de kiem voor integriteitsongelukken vaak in de bedrijfsprocessen ligt, denk bijvoorbeeld aan productontwikkeling of advisering, is het van belang dat het lijnmanagement haar verantwoordelijkheid voor compliance en integriteit een verdere invulling geeft. Een eventuele verdere verzwaring van de compliancefunctie kan mogelijk de aandacht voor compliance in de kernprocessen doen afnemen. De verantwoordelijkheid voor compliance en integriteit zou dan in de praktijk te veel afgeschoven kunnen blijven op Compliance. Wij denken dat het waarborgen van het integere gedrag van de financiële onderneming gebaat is bij het verder versterken van de verantwoordelijkheid voor compliance en integriteit in de bedrijfsprocessen. De compliancefunctie kan daarbij het lijnmanagement en medewerkers ondersteunen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het geven van advies, het informeren van medewerkers, het organiseren van integriteitsbewustzijnsactiviteiten, het fungeren als vraagbaak en het monitoren van complianceactiviteiten in de bedrijfsprocessen. In periodiek overleg met het lijnmanagement kunnen wederzijdse ontwikkelingen worden uitgewisseld en kunnen actiepunten worden gevolgd.

*Een cultuur van verantwoordelijkheid.* Financiële ondernemingen zijn in een bepaalde mate op winst ge-

richte ondernemingen of het nu gaat om een beursgenoteerde financiële onderneming of niet. Hoewel zij een belangrijke maatschappelijke taak vervullen, zijn het geen publieke instellingen. Tussen winstgerichtheid en integer gedrag kan spanning ontstaan te meer daar financiële ondernemingen en hun producten en diensten vanwege hun aard niet zo transparant zijn. Daar waar spanning kan ontstaan tussen integriteit en commercie is de plek waar integriteitsongelukken kunnen gebeuren. Denk bijvoorbeeld aan overkreditering of beleggingsadviezen die niet geschikte risico's behelzen voor de klant. Hoe krijg je bij de situaties die daarom vragen daadwerkelijke aandacht voor integriteit en verantwoord gedrag in de bedrijfsprocessen van de onderneming? Naast het vaak in de praktijk bovengeschatte commerciële belang is de moeilijkheid dat het begrip integriteit niet eenduidig en subjectief is. Wat voor de één voldoende integer is, kan de ander onbehoorlijk vinden. Naast eenduidige ondernemingsdoelstellingen kunnen duidelijke en gedragen kernwaarden medewerkers richting bieden bij het verantwoord handelen in situaties van belangen tegenstellingen ten nadele van stakeholders. Het trainen van vaardigheden voor het oplossen van integriteitsvraagstukken en een open bedrijfscultuur waarin ruimte is om integriteitsvraagstukken te bespreken zijn daarbij van groot belang. Op het terrein van het bevorderen van een cultuur van verantwoordelijkheid kunnen naar onze mening nog verdere inspanningen worden geleverd gezien. Herhaling van deze inspanningen is belangrijk voor het onderhouden van het integriteitsbewustzijn, het kunnen omgaan met integriteitsdilemma's en het met elkaar in gesprek blijven over integriteitsvraagstukken. Anders blijft de aandacht voor compliance en integriteit te veel vormgegeven vanuit een legalistische invalshoek hetgeen onvoldoende is gebleken voor het bevorderen van verantwoord gedrag van financiële ondernemingen gezien de incidenten van de afgelopen jaren.

*Rollen compliancefunctie.* Bepaalde rollen van de compliance officer kunnen met elkaar op gespannen voet staan. De rol van adviseur, bijvoorbeeld, doet een beroep op een andere houding dan die van controleur. Voor het verrichten van systematische controlewerkzaamheden kunnen ook de op interne controle gerichte afdelingen worden ingezet. Dit komt de functiescheiding binnen de compliancefunctie ten goede als Compliance naast adviseur en beleidsmaker ook niet nog eens controleur is van de uitvoering. Zo kan de compliancefunctie zich concentreren op het adviseren over externe gedragsvoorschriften, integriteitsrisico's en cultuurprogramma's. Integriteitgerelateerde regelgeving is niet alleen meer het aandachtsgebied van de compliancefunctie zo wordt bevestigd door de recente vernieuwingen in regelgeving, zoals bijvoorbeeld de Code banken van de NVB en nieuwe regelgeving omtrent een beheerst beloningsbeleid. Het verder doorsijpelen van het onderwerp integriteit in de aandachtsgebieden van andere functies van de financiële onderneming is mogelijk een belangrijke stap bij het 'tussen de oren krijgen' van integriteit en compliance in de gehele onderneming. We zien voor de com-

pliance officer een signalerende, initiërende en bewakende rol weggelegd. De compliance officer houdt daarbij in de kern overzicht op ontwikkelingen in de integriteitsregelgeving en initieert of volgt activiteiten ter bevordering van een integere bedrijfscultuur. Daadwerkelijke naleving en werkelijk integer handelen blijft de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement.

*Effectieve regelgeving.* De oplossing voor substantiële integriteitsongelukken wordt door externe regelgevers vaak gezocht in nieuwe integriteitsregelgeving. Maar bevorderen deze regels wel het integere en verantwoorde gedrag van een financiële onderneming of worden hiermee latente nieuwe problemen gecreëerd? Een onderneming kan compliant zijn en toch niet integer terwijl het juist daar om te doen is. Voor Compliance is het belangrijk om een passende vertaalslag te maken bij implementatie van nieuwe integriteitsregelgeving. Daar waar relevant moet samenwerking of afstemming worden gezocht met andere intern betrokkenen of de eindgebruikers van de resulterende interne voorschriften. Dit vergroot het draagvlak en de uitvoerbaarheid en daarmee de naleving van de interne voorschriften. Op deze manier dragen interne regels bij aan het gewenste gedrag. Voor een efficiënte en effectieve implementatie heeft een compliance officer kennis van de bedrijfsprocessen nodig. Van collega's die daarin werkzaam zijn, mag verlangd worden dat zij enig inzicht opdoen van de bestaansgrond en de strekking van formele integriteitseisen. Van belang is dat Compliance laagdrempelig bereikbaar is voor het verbeteren van interne voorschriften op uitvoering indien de collega's in de bedrijfsprocessen hier tegenaan zouden lopen.

Hoewel bovenstaande accenten niet nieuw zijn, denken wij, samengevat, dat de effectiviteit van de compliancefunctie kan worden bevorderd door: het nog meer nadrukkelijk neerleggen van de verantwoordelijkheid voor compliance en integriteit bij de bedrijfsonderdelen, meer werk te maken van de vorming van een integere bedrijfscultuur, de initiërende, adviserende en bewakende rollen van de compliancefunctie te benadrukken en door verder te werken aan uitvoerbare en daarmee naleefbare interne regels.

### Tot slot

Voor de maatschappij onverantwoorde risico's in bedrijfsvoering en gebrekkige financiële producten noodzaken tot verdere impulsen voor het organiseren van verantwoordelijk gedrag binnen financiële ondernemingen. De compliance officer kan daarbij een belangrijke rol vervullen. Het gaat er echter om dat in situaties die daarom vragen door financiële ondernemingen daadwerkelijk verantwoord wordt gehandeld. Als dit niet wordt gerealiseerd dan levert iedere wijziging in het compliancehuis een schijnoplossing op die maar even lijkt te werken of dit ten minste deze suggereert. Mede hierdoor staat de compliance officer ook de komende jaren voor een uitdaging.