

## **Compliance als dienend leider voor de Commercie**

Ik wil u hartelijk danken voor de gelegenheid na vijf jaar weer het woord tot u te mogen richten. Ditmaal staat zeker de financiële wereld– met haar toezichthouders – op zijn grondvesten te schudden. Dat heeft zijn weerslag op de relatie tussen compliance en toezichthouder. Mijn bijdrage ditmaal zal dan ook hardere noten moeten kraken dan vijf jaar geleden. Ik moet mijn bijdrage dan ook beginnen met het risico dat de relevantie van compliance dreigt af te nemen in plaats van toeneemt. Om het ‘waarom?’ van die vraag te onderzoeken probeer ik in uw schoenen te stappen. Ik zal daarna kijken wat de toezichthouder kan en moet doen om u beter in uw rol te ondersteunen. Ik stap dan door naar wat de in onze ogen ideale compliance functie behelst. De titel van het congres vandaag suggereert dat compliance business enabler moet worden, ik kom zelf op de omschrijving uit van “Compliance als dienend leider voor de Commercie”.

### ***Compliance dreigt links en rechts ingehaald te worden***

Maar ik begin met een situatieschets. Het lijkt me niet eenvoudig om compliance professional in de financiële sector te zijn dezer dagen. De sector als geheel is van de kaart. De kredietcrisis heeft de fundamenten onder de sector uit geslagen: Waar is het duurzame business model? Waar is het gevoel voor het waarom van de sector? Waar is het draagvlak van de samenleving? Er zijn nog geen heldere antwoorden op deze vragen, niet bij de sector, niet bij de toezichthouders of elders. Tegelijk zet de samenleving de sector flink onder druk: meer krediet alstublieft, lagere rentes, eerlijke producten, hogere kapitaalbuffers, geen bonussen en lagere beloningen enzovoort.

Deze druk doet uw instellingen piepen en kraken. En u bent hier niet immuun voor. Mijn zorg is alleen dat veel compliance professionals blijven doen wat ze deden, in plaats van dat

zij actief bijdragen aan het ‘herbronnen’ van de sector. Ze lopen daarmee het risico links en rechts ingehaald te worden en aan relevantie in te boeten.

Zo spoort allereerst de toezichthouder, koersend op de ontwikkelingen in de samenleving, financiële instellingen aan om na te denken over praktijken die voorheen normaal leken, maar dat wellicht toch niet zo zijn. Hierop en op aansporingen van publiek en politiek reagerend, neemt de business binnen de financiële instellingen steeds vaker het voortouw. Zeker waar het onderwerpen betreft die niet geregeld zijn in de wet, dreigt een ‘klassieke’ compliance professional, die wet- en regelgeving als uitgangspunt neemt, een muurbloempje te worden.

De houding van de business organisatie om steeds meer te redeneren vanuit het klantbelang en niet vanuit de wet alleen, ondersteunen we van harte. We zouden daarbij graag zien dat compliance een volwaardige sparring partner zou zijn. Helaas pakt compliance deze rol vaker niet dan wel. Het centrale pleidooi van vandaag is dan ook: “Alstublieft doe dit wel, pak die bredere rol! Kom los van het toetsen alleen aan wet- en regelgeving. Denkt u alstublieft actief mee hoe een duurzaam bedrijfsmodel eruit ziet en waarde gecreëerd kan worden voor alle stakeholders”. We sluiten daarbij graag aan bij vergelijkbare geluiden uit uw eigen gemeenschap, zoals die van uw voorzitter, Mirjam Bakker.

Het is alleen te gemakkelijk om het hierbij te laten. Immers, deze geluiden klinken niet voor het eerst en al vaker zijn deze oproepen gedaan. Vanwaar de kennelijke schroom van de compliance professional? Waarom wordt die bredere rol niet opgepakt? Deze schroom valt wellicht beter te begrijpen staand in de schoenen van die compliance professional.

### ***De wereld gezien vanuit de compliance professional***

Ik denk dat een centraal gegeven voor iedere compliance professional de enorme berg aan wet- en regelgeving is. Deze berg is een direct gevolg van de kredietcrisis en wat een professional er ook van vindt, hij of zij kan er niet om heen. Dit gegeven alleen al zet organisaties en compliance flink onder druk.

Vervolgens komt een toezichthouder, ik hou het even op de AFM, en vraagt een instelling verder te gaan dan dat wat in wet- en regelgeving staat. Los van de reden van dergelijke verzoeken, want eisen kunnen het niet zijn, zet dit de organisatie verder onder druk.

Intussen was de interne organisatie als gevolg van alle onrust in de samenleving al flink bezig. De business schakelt compliance in om grote missers te voorkomen. Compliance krijgt talloze vragen te beantwoorden en wordt steeds opnieuw verzocht een stempel te zetten. Compliance wordt op het hart gedrukt te zorgen dat de instelling zich netjes aan de wet houdt, en geen ruzie hoeft te hebben met de toezichthouders.

Dit betekent al snel in een meer formele omgeving dat de business niet de verantwoordelijkheid neemt en de compliance officer alles moet doen. Deze heeft niet de luxe om te zeggen dat bepaalde regelgeving geen aandacht krijgt. Compliance heeft ook niet de luxe om te zeggen dat op bepaalde verzoeken van een toezichthouder niet wordt ingegaan. Compliance komt zo nauwelijks toe aan die bredere rol, ook al zou ze dat willen.

Vervolgens hoort die compliance professional dat de AFM zich vooral concentreert op de belangrijke problemen. Risico gestuurd of probleem gestuurd toezicht heet dat. “De AFM kan kennelijk wel zo maar keuzes maken en ik niet”, hoor je de compliance professional denken.

Het wordt allemaal nog ongemakkelijker als de compliance professional eigenlijk geen goed beeld heeft van wat de AFM dan precies de ‘belangrijke problemen’ vindt. De negen thema’s bieden onvoldoende houvast. In de ogen van de compliance professional komen er her en der verzoeken binnen die hij of zij niet had zien aankomen, maar wel veel werk betekenen. Regelmatig genoeg verschijnen er uitspraken van toezichthouders in de krant die grote gevolgen kunnen hebben voor de eigen instelling. Uitspraken die, opnieuw, de compliance professional niet had zien aankomen – waarom duiken ze dáár nou op, waarom zeggen ze dat nou zo?! En zo dreigt niet alleen de politiek onvoorspelbaar te zijn in haar publieke debat en mogelijk daarop volgende wetgeving, maar ook de toezichthouder in hoe zij te werk gaat.

Een deel van de compliance professionals ziet deze ontwikkelingen wellicht niet of negeert ze. Het gevolg kan zijn dat de relatie met de toezichthouder diepgang mist en daardoor ook

effectiviteit. Een ander deel ziet de ontwikkelingen wel en zet zich er tegen af. Hierdoor neemt de afstand tussen een dergelijke compliance functie en de toezichthouder eerder toe in plaats van af. Er is ook een groep die actief probeert het probleem te managen. Bijvoorbeeld door toenadering te zoeken tot de toezichthouder, te investeren in de relatie en proberen te begrijpen hoe de toezichthouder haar afwegingen maakt. Dit alles vraagt om een toezichthouder die hier oog voor heeft en passende actie neemt.

### ***Wat de toezichthouder kan doen***

De toezichthouder kan dus de compliance professional helpen door voorspelbaarder te zijn, dat wil zeggen door meer inzicht te geven in hoe ze te werk gaat en wat ze belangrijk en minder belangrijk vindt. Dit zouden we, de AFM, op vier onderwerpen kunnen doen.

***Helder zijn over algemene aanpak.*** We zouden actief kunnen uitleggen hoe we in het algemeen te werk gaan. Hoe we bijvoorbeeld omgaan met signalen van buiten. Op welke wijze we prioriteiten stellen. Op welke wijze we deze prioriteiten typisch oppakken. Hoe het werk bij de AFM is georganiseerd. Waarom de onderneming te maken kan hebben met verschillende toezichthouders van de AFM. Wanneer en op welke wijze door de AFM beslissingen genomen worden omtrent onderzoeken en maatregelen. Op deze manier heeft een compliance officer iets meer gevoel voor wat er kan komen en vanwaar het komt.

***Helder zijn over specifieke trajecten.*** We zouden in geval van onderzoeken bij een specifieke instelling, duidelijker kunnen vertellen hoe het onderzoek is z'n werk gaat. Waarom tot het onderzoek besloten is. Wanneer conclusies getrokken worden. Hoe de instelling daarbij nog inbreng kan hebben. Wanneer over maatregelen gedacht wordt. Wat de relevante factoren zijn die bepalen of er een maatregel genomen wordt.

***Toegankelijk zijn.*** We zouden – nog meer dan nu het geval is – kunnen zorgen dat we beschikbaar zijn voor een telefoongesprek, email wanneer er onduidelijkheden zijn of de instelling opmerkingen of suggesties heeft. Een eenvoudig gesprek kan onnodig lang en kostbaar briefverkeer vermijden rondom een informatieverzoek, een onderzoek of het opleggen van een formele maatregel.

***Continu het waarom uitleggen.*** We zouden voortdurend alert kunnen zijn om het waarom van een verzoek, onderzoek, rapport en uitlating in de pers uit te leggen. Dit helpt

instellingen om de keuzes van de AFM te begrijpen, daarmee te AFM te duiden en beter op de AFM te kunnen anticiperen.

Bovenop dit alles, kan en moet de AFM ook de compliance professional kunnen uitdagen. Zonder eisen te stellen aan compliance, moet de AFM haar verwachtingen duidelijk kunnen maken aan de compliance gemeenschap. Zodat over de wederzijdse verwachtingen een gesprek gevoerd kan worden. Een belangrijke onderwerp om het gesprek over te voeren is juist die bredere rol van compliance.

### ***Hoe kan compliance een bredere rol pakken?***

Je zou de rol van compliance kunnen uitsplitsen in drie aspecten: welke focus heeft compliance, welke mate van betrokkenheid heeft zij, en welke opstelling kiest zij in de samenwerking met de organisatie? Deze drie aspecten zal ik hierna bespreken. Daarbij zal ik steeds de klantbelang centraal doelstelling als illustratie gebruiken – het is een belangrijk onderwerp én dankbaar illustratie materiaal.

***De focus.*** De focus van compliance kan formeel zijn. Deze focus brengt met zich mee dat de compliance functie zich concentreert op de formele wet- en regelgeving. De focus van compliance kan ook materieel zijn, waarbij zij verder kijkt dan de wettelijke bepalingen. Ook gedragingen die wettelijk gezien ‘mogen’, maar waarvan de samenleving vindt dat zij niet toelaatbaar zijn, staan dan in het vizier.

De AFM maakt dit onderscheid zelf ook. Immers, de samenleving verwacht dat werkelijke problemen waar consumenten mee te maken hebben worden opgelost, ongeacht of daar een precieze letter in de wet aan is gewijd. We proberen dan ook de compliance gemeenschap mee te nemen langs deze lijn van denken. Zo benadrukten we in 2007 ons gezamenlijke belang. We illustreerden op verschillende manieren dat we minder geïnteresseerd in ‘de regeltjes’ en meer in effecten die de wetgeving beoogt te realiseren. Ons betoog was dan ook dat de AFM doelgericht naar de wet kijkt (in plaats van naar de letter). In 2008 hadden we bijvoorbeeld een pleidooi gehouden dat organisaties vooral materieel kijken naar de eisen met betrekking tot bijvoorbeeld passende advisering. Met als motto kijk naar de inhoud en niet slechts naar de vorm, spraken we onze teleurstelling uit

dat veel instelling vooral naar de regel van de wet oftewel naar de vorm kijken in plaats van naar de inhoud.

Ik begrijp de lastige positie die compliance inneemt. Toch wil ik vandaag opnieuw het belang van het breder kijken dan de formele wet- en regelgeving onderstrepen. De klantbelang centraal doelstelling is daar bij uitstek voor geschikt. Het centraal stellen van het klantbelang is immers een zeer breed en open verhaal. Dat verhaal zal gaandeweg de tijd door samenleving, toezichthouder en financiële instelling ingekleurd gaan worden. Eventuele wet- en regelgeving die eruit voortkomt loopt per definitie achter deze ontwikkelingen aan. Alleen naar formele wetgeving kijken voldoet hier dus niet.

Het maakt nog eens duidelijk dat het klantbelang centraal stellen een moeilijke opgave is voor banken en verzekeraars. Ze zullen met gezond verstand en dito moreel kompas naar hun bestaande activiteiten moeten kijken en deze waar nodig aanpassen. Dit levert her en der fikse spanningen met het korte termijn commerciële belang op. Het is belangrijk dat top management hier een leidende rol speelt, waar mogelijk goed aangejaagd en ondersteund door compliance.

Echter, gezond verstand en een dito moreel kompas zijn niet voldoende. In een samenleving die zelf snel verandert en waarvan het perspectief op wat goed en slecht is in korte tijd kan verschuiven, kan een instelling het zich niet veroorloven puur op interne processen te leunen om haar acties te bepalen. Banken en verzekeraars zouden een gestructureerde dialoog moeten voeren met hun belangrijke stakeholders om voortdurend scherp te houden wat iedereen voelt en bedoelt bij de frase 'het klantbelang staat centraal'. Hoe deze dialoog vorm te geven en in te bedden in de organisatie is een belangrijke vraag voor management, waarbij compliance een belangrijke rol kan spelen.

**De betrokkenheid.** De wil van de organisatie om het klantbelang centraal te stellen, is uit te splitsen in een drietal stappen. Ten eerste: het bepalen van de kwaliteitsnormen voor de dienstverlening en producten zoals die volgen uit de 'klantbelang centraal' doelstelling. Ten tweede, het meten, voortdurend dan wel periodiek, of de kwaliteitsnormen ook worden gehaald. Ten derde, het plannen en nemen van actie als de kwaliteitsnorm niet wordt gehaald.

Welke betrokkenheid is er voor compliance? Het lijkt me dat compliance juist waarde kan toevoegen in deze eerste stap, het helpen bepalen welke lat intern aan te leggen. Hierbij is wet- en regelgeving het formele externe kader. Compliance kan op natuurlijke wijze verder gaan en haar kennis en ervaring gebruiken om een voor de organisatie eigen interne norm te helpen ontwikkelen. Management zal die moet vaststellen en uitdragen, geholpen door compliance die hiertoe in samenwerking met onder andere de business voorstellen doet. Compliance heeft ook een natuurlijke positie om als aanjager en organisator te fungeren van de eerder genoemde gestructureerde dialoog met de stakeholders. Die dialoog moet door de business met de stakeholders gevoerd worden, waarbij compliance als het ware de regie voert.

Voor wat betreft de tweede stap, het meten of de kwaliteitsnorm gehaald wordt, wordt veelal niet naar compliance gekeken. De interne audit dienst en soms operational risk afdelingen zijn vaker de partijen waarop management steunt om te meten of aan de eisen wordt voldaan. Dat de interne audit dienst deze rol vervult is logisch, zij het dat zij niet de primaire partij is om dit te doen. De business zou zelf op belangrijke punten van de dienstverlening geregeld willen meten of zij de kwaliteitslat haalt. Onze ervaring is dat dit vaker niet dan wel gebeurt en bovendien dat de business hier zelf ook mee worstelt: het is niet altijd makkelijk om kritisch naar de eigen resultaten te kijken.

Wellicht kan compliance hier een adviesrol vervullen en de business op weg te helpen haar eigen verantwoordelijkheid te nemen en een kwaliteitsmeetsysteem in te voeren. Dat de toezichthouder, in het voorbeeld van het klantbelang centraal stellen de AFM, zelf ook metingen uitvoert – velen van u zullen van het klantbelang centraal dashboard gehoord hebben – onderstreept wellicht deze gedachte van een adviserende compliance functie op dit tweede aspect.

Het plannen en uitvoeren wat de organisatie moet doen om het klantbelang centraal te stellen, de derde stap die ik noemde, is lastig. Op tal van terreinen zijn aanpassingen nodig, die veel aandacht vergen, impact hebben op de winstgevendheid en dus ook commerciële heroriëntatie vragen. Bovendien vergt het aanpassingen in de cultuur van de organisatie. Heeft compliance een rol bij het nadenken hoe deze veranderingen te realiseren en te managen? Dit is een moeilijke vraag.

Een bijna klassieke opvatting omtrent compliance is dat deze een onafhankelijke positie moet kunnen innemen ten opzichte van management. Het adviseren van management zou hier niet bij passen. Daartegenover staat dat het vermogen van management om daadwerkelijk de juiste veranderingen door te voeren verminderd wordt als zij daarbij een effectieve compliance functie moet missen. Een krachtige compliance functie zal bovendien de juiste balans vinden tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Ook krachtige adviseurs vertellen management wat nodig is en niet wat management graag wil horen. In deze school van denken is onafhankelijkheid niet zozeer een positie als wel een deugd.

Het lijkt me dat gegeven haar positie in de organisatie compliance in elk geval een uniek perspectief heeft – vermits zij, ik noem het nogmaals, weet los te komen van een formele blik op de wereld. Het spreekt voor zich dat kennis omtrent verandertrajecten en adviesvaardigheden noodzakelijk zijn om een adviserende rol succesvol in te vullen. Wellicht dat de compliance professionals van de toekomst hiertoe ook expliciet opgeleid zullen zijn.

***De opstelling.*** Met bovenstaande gedachte heb ik in feite al een begin gemaakt met het derde aspect dat de rol van compliance bepaalt: de opstelling die compliance kiest. Zij kan als kritische observant zich vooral richten op het signaleren van risico's en incidenten. Zij kan zich ook positioneren als toetssteen, die mede bepaalt of bepaalde beslissingen toelaatbaar zijn of niet. En zij kan zich als adviseur opstellen die gevraagd en ongevraagd adviezen geeft aan management waar, welke veranderingen nodig zijn.

Het is duidelijk dat indien compliance voor een puur signalerende rol gaat, management elders expertise zal willen halen om de complexe veranderingen die wellicht nodig zijn vorm te geven en te helpen begeleiden. Compliance loopt dan mogelijk het risico terug in de klassieke “u vinkt af of we aan wet- en regelgeving voldoen” rol geduwd te worden. Het zou ook kunnen dat management niet akkoord gaat met een puur signalerende rol en minimaal van compliance vereist dat zij desgevraagd haar mening geeft over beslissingen die voorliggen, veranderplannen die vorm gegeven zijn en kwaliteitsmanagement systemen die opgezet zijn.

Het is ook duidelijk dat er niet op voorhand een goede opstelling voor te schrijven is. Een effectieve opstelling zal van het onderwerp en de situatie afhangen. Net als een toezichthouder een instelling kan beïnvloeden door te overtuigen, door de instelling aan te



spreken op haar verantwoordelijkheidsgevoel of door gedrag af te dwingen via formele maatregelen, kan een compliance functie ook verschillende opstellingen kiezen. Compliance zal om effectief te zijn soms kritisch moeten toetsen (bijvoorbeeld omdat de business dat zelf nog niet kan), soms moeten adviseren (bijvoorbeeld om de business net een tandje verder te brengen dan waartoe ze zelf in staat zijn), of soms moeten inspireren (bijvoorbeeld omdat de business alles in huis heeft, maar even met de pakken neerzit nadat het even tegen zat).

In ieder geval is het belangrijk dat de compliance professional zich goed afvraagt waarom de dingen gebeuren zoals ze gebeuren. Waarom ontwikkelt Productontwikkeling bijvoorbeeld een synthetische indextracker die niet te begrijpen is voor de gemiddelde belegger? En hoe kan Compliance eraan bijdragen dat dat niet meer op die manier gebeurt? Dit vergt veel van compliance.

Ik herhaal nog eens ons dringende verzoek: Maakt u alstublieft serieus werk van het oppakken van een bredere rol. Dat zou kunnen beginnen bij nadenken over de drie genoemde aspecten: 1) De materiële focus; 2) De betrokkenheid bij het stellen van normen, meten van prestaties en nemen van actie om te verbeteren; en 3) Het kiezen van de juiste opstelling: de alerte observant, de kritische toetsers, en/of de wijze adviseur. Het zal niet makkelijk zijn. Ook wij bij de AFM, die een zeer vergelijkbare rol heeft, worstelen hier dagelijks mee en leren regelmatig van onze fouten. Maar laat u zich daardoor niet afschrikken alstublieft!

Door de bredere rol te pakken, Compliance als het ware de dienende leider voor de Commercie te maken, zal uw werk verder toenemen aan relevantie en zal de kwaliteit van uw financiële instelling herkenbaar verbeteren. Ik hoop van harte dat u de uitdaging aan wilt gaan en wens u tegelijkertijd – wat u ook doet – veel succes!