

Waarom iedereen in 2015 compliance officer wil zijn

*drs. H. van Beusekom en K. Raaijmakers**

In 2015 staat de compliance officer in het lijstje van meest populaire functies. Waarom? Omdat de compliance officer dan een cruciale rol vervult: beschermer van evenwichtige waardecreatie. De compliance officer is dan iemand die op strategisch niveau meedenkt over de waarde die de onderneming wil creëren voor haar stakeholders, op tactisch niveau borgt dat binnen de onderneming de juiste randvoorwaarden voor evenwichtige waardecreatie bestaan en op operationeel niveau werknemers begeleidt bij het oplossen van tegenstellingen. Een uitdagende functie. Maar dan moet er de komende vijf jaar nog wel wat gebeuren...

Dit artikel gaat in op de ontwikkeling van de compliance functie en de rol die de compliance officer in 2015 vervult. We richten ons hierbij zowel tot compliance officers, als tot bestuurders van (financiële) ondernemingen. Ook als een compliance officer onze visie onderschrijft, heeft hij de steun van de top van de onderneming nodig om de door ons voorgestelde fundamentele wijziging van zijn functie te implementeren. We gebruiken in dit artikel de ervaringen die we de afgelopen jaren als toezichthouder hebben opgedaan. Het gevolg is dat we de ontwikkeling van de compliance functie beschouwen vanuit het perspectief van de gedrags-toezichthouder.

Hoe het begon

Toen de compliance officer in de jaren negentig van de vorige eeuw zijn¹ intrede deed, bestond zijn taak eenvoudigweg uit het toetsen van bepaalde praktijken aan wet- en regelgeving. De functie was eenvoudig en sterk regelgedreven. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat zij aanvankelijk vooral bezet werd door tegen hun pensioen lopende juristen. Ver van de business hielden zij in de gaten of de aan de business opgelegde regels in voldoende mate werden nageleefd. Hierbij werd van de compliance officer een zekere terughoudendheid verwacht. Hij mocht de business niet afremmen: 'te veel doen' door normen te strikt uit te leggen of een ruimere toetsingskader te hanteren werd expliciet of impliciet ontraden. Het creëren van aandeelhouderswaarde was het dominante streven.

Anno 2010

Sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw heeft de compliance officer een sterke ontwikkeling doorgemaakt. De meeste financiële ondernemingen hebben de compliance functie een stevig mandaat gegeven in hun organisatie en haar positie ten opzichte van andere functies formeel beschreven. De compliance officer verdient in toenemende mate zijn positie als serieuze gesprekspartner. De werkzaamheden van de compliance officer anno 2010 kunnen worden samengevat met behulp van werkwoorden als *toetsen*, *beheersen* en *voorkomen*:

- de compliance officer toetst gedragingen en procedures aan wet- en regelgeving;
- beheerst compliance risico's; en
- voorkomt daarmee dat de onderneming materiële of immateriële schade lijdt.

De ideale compliance officer kent de wet, heeft voldoende autoriteit om ideeën van de business die kunnen leiden tot schade voor de onderneming te dwarsbomen en weet te beantwoorden aan de wensen van de toezichthouders.

Aan bovenstaande beschrijving van de werkzaamheden van de compliance officer vallen twee zaken op.

In de eerste plaats gaan veel financiële ondernemingen uit van een enge definitie van het compliance begrip, oftewel: het voldoen aan wet- en regelgeving. Gedragingen die niet in strijd zijn met interne of externe regels, maar vanuit maatschappelijk perspectief schadelijk of onwenselijk zijn, worden bestempeld als 'compliant'. Dit leidt in toenemende mate tot discussies met de toezichthouder. Vanuit het perspectief van de AFM is naleving weliswaar een noodzakelijke voorwaarde, maar allang geen voldoende voorwaarde meer om de organisatie als voldoende 'compliant' te beoordelen. De AFM verwacht van financiële ondernemingen dat zij – naast het naleven van het wettelijk kader – ook bepaalde waarden nastreeft. Het centraal stellen van het belang van de klant is hiervan een voorbeeld.²

In de tweede plaats wordt het streven om compliant te zijn primair ingegeven door de wens (reputatie)schade voor de onderneming te voorkomen. Wellicht is de veel gebruik-

* Hanzo van Beusekom was tot 1 oktober hoofd van een toezichtgroep bij de AFM. Vanaf 1 oktober is hij onderzoeker en docent aan de Australian New Zealand School of Government (ANZSOG). Karina Raaijmakers is toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten. Ten behoeve van de postdoctorale opleiding Compliance & Integriteit Management heeft zij haar scriptie geschreven over de compliance functie. Inzichten uit dit onderzoek zijn verwerkt in dit artikel. De auteurs schrijven dit artikel op persoonlijke titel.

1. In dit artikel schrijven we over de compliance officer in de 'hij-vorm'. Dit heeft geen bijbedoelingen en neemt uiteraard niet weg dat er vele vrouwelijke compliance officers zijn.
2. Binnen het programma Klantbelang Centraal kijkt de AFM kritisch naar gedragingen van grote aanbieders die weliswaar voldoen aan wet- en regelgeving, maar niet in het belang van de klant zijn. De AFM richt zich hierbij op het beïnvloeden van de aanbieders, zodat zij deze gedragingen staken en hun organisatie zodanig inrichten dat dergelijke gedragingen in de toekomst niet meer voorkomen.

te definitie van *compliance risk* van het Bazelse Comité van Bankentoezichthouders hier debet aan:

‘Compliance risk is the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss of reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with laws, regulations, rules, self-regulatory organization standards, and codes of conduct applicable to its banking activities.’

Hoewel deze definiëring ertoe leidt dat de financiële onderneming ook belang hecht aan hoe consumenten, media en toezichthouders de onderneming zien, blijft de focus sterk gericht op het creëren van aandeelhouderswaarde. Voldoen aan wet- en regelgeving is van belang om materiële en immateriële schade te vermijden. Hiervan profiteren de aandeelhouders. Dat andere belanghebbenden hiervan mogelijk nadeel ondervinden, is vanuit dit compliance perspectief minder relevant. Door het bestaan van informatieasymmetrie zijn andere belanghebbenden niet altijd in staat hieraan tijdig tegenwicht te bieden. De financiële onderneming heeft door haar informatievoorsprong bijvoorbeeld ruimte om het eigen belang te laten prevaleren boven het consumentenbelang zonder dat de consument zich direct realiseert dat zijn belang wordt geschaad.⁴

Vanuit het perspectief van de toezichthouder is deze compliance officer een betere gesprekspartner dan de compliance officer in zijn beginjaren. Hoewel de juridische invalshoek nog altijd dominant is, neemt het aantal niet-juristen onder compliance officers gestaag toe. Uiteraard is de aard van de genoten opleiding geen perfecte graadmeter voor de kwaliteit van de compliance officer, maar een diversiteit aan invalshoeken leidt vrij zeker tot een bredere blik, een groter instrumentarium en vaak ook een groter gewicht van de compliance functie. Op basis hiervan heeft ook de toezichthouder zijn beeld aangescherpt van wat hij kan verwachten van de compliance officer. De compliance officer als vakman – gezien het toenemende aantal (beroeps)opleidingen mag ‘compliance’ inmiddels een heus vakgebied worden genoemd – is voor de toezichthouder *in potentie* een waardevolle bondgenoot. Maar dan moet de primaire focus – het naleven van wet- en regelgeving om (reputatie)schade voor de onderneming te voorkomen – wel worden verlegd...

Nieuwe focus van de compliance functie

Waar de *license to operate* van financiële ondernemingen vóór de financiële crisis en het daaropvolgende verlies van vertrouwen nog min of meer een vanzelfsprekend gegeven was, is dat nu niet meer het geval. Financiële ondernemingen moeten hun positie opnieuw verdienen en dit is een stevige uitdaging onder het toezicht van steeds kritischer wordende consumenten, kapitaalverschaffers, toezichthouders, politici en opiniemakers. Aanpassingen in de marge voldoen niet meer. Het is tijd voor het stellen en beantwoorden van fundamentele vragen, zoals:

- wat is je functie in de maatschappij?;
- welke waarden streef je na?;
- welke belangen spelen een rol?;
- hoe weeg je deze belangen?; en
- hoe ga je om met belangentegenstellingen?

Het beantwoorden van deze vragen zal naar ons idee onvermijdelijk leiden tot het besef dat alleen het naleven van wetten en regels en het borgen van de reputatie van de onderneming niet meer toereikend is om als onderneming een duurzame positie in de markt te verwerven. Het is weliswaar een randvoorwaarde om in de markt actief te kunnen zijn, maar het is niet een duurzame factor tot succes, niet iets wat ertoe leidt dat de onderneming maatschappelijk wordt geaccepteerd.

Het nieuwe compliance begrip ziet op het voldoen aan de (impliciete) eisen die door stakeholders worden gesteld aan de *license to operate* van financiële ondernemingen. Handelt de onderneming in overeenstemming met de functie die zij in de maatschappij behoort te vervullen? Creëert de onderneming ook daadwerkelijk de waarde die zij op grond van haar functie en met het oog op de relevante stakeholders zou moeten creëren? ‘Compliant zijn’ vergt van de onderneming dat zij handelt in overeenstemming met haar identiteit, welke zij ontleent aan deze functie en de waardecreatie die zij voor haar stakeholders nastreeft en tot uitdrukking komt in bijvoorbeeld de missie, strategie, kernwaarden en cultuur van de onderneming. Als de onderneming niet in staat is in haar doen en laten haar identiteit te eerbiedigen, dan verliest zij het vertrouwen van haar stakeholders en daarmee haar bestaansrecht. Hierbij speelt bovendien mee dat datgene wat stakeholders van de onderneming verwachten – en dus ook de beantwoording van de eerder beschreven fundamentele vragen – door de tijd heen verandert. Het nieuwe compliance begrip is dus een dynamisch begrip.

Deze fundamentele wijziging van het compliance begrip leidt vanzelfsprekend tot een andere rol voor de compliance officer. Deze rol kan in algemene bewoordingen worden omschreven als *beschermers van evenwichtige waardecreatie* en wordt uitgeoefend op drie niveaus in de organisatie:

1. Op strategisch niveau denkt de compliance officer mee over de waarde die de onderneming – gegeven haar functie – wil creëren voor haar stakeholders. Hij bewaakt de identiteit van de onderneming door interne en externe onevenwichtigheden te signaleren die een bedreiging kunnen vormen voor de heilheid van de onderneming en de consistentie waarmee zij haar functie vervult.
2. Op tactisch niveau borgt de compliance officer dat binnen de onderneming de juiste randvoorwaarden voor evenwichtige waardecreatie bestaan. Deze randvoorwaarden zijn alle variabelen die werknemers prikkelen om bepaalde korte termijn of lange termijn belangen na te streven. De compliance officer is bijvoorbeeld betrokken bij het ontwikkelen van beloningsbeleid, het formuleren van prestatiedoelstellingen en het samenstellen van het aanbod aan opleidingen.
3. Op operationeel niveau begeleidt de compliance officer werknemers bij het oplossen van tegenstellingen die kunnen ontstaan bij het creëren van waarde voor stakeholders met uiteenlopende belangen. Hij is zicht-

3. Zie bijvoorbeeld D. Llewellyn, *The Economic Rationale for Financial Regulation*, Occasional Paper Series No. 1, London: Financial Services Authority 1999.

baar en benaderbaar voor werknemers en coacht hen in het maken van evenwichtige belangenafwegingen.

Het bovenstaande vergt veel van de nieuwe compliance officer. Hij zal analytisch sterk moeten zijn, maar ook moeten beschikken over veel beïnvloedingskracht, psychologisch inzicht en gevoel voor het krachtenveld waarbinnen de onderneming opereert. Daarnaast moet de compliance officer een scherpe blik hebben ten aanzien van ontwikkelingen in het speelveld van de onderneming. Steeds zal hij moeten zoeken naar een evenwicht tussen verschillende krachten die zich ontwikkelen in de tijd. Dit zijn stuk voor stuk competenties die de aantrekkelijkheid van de compliance functie vergroten, maar er tegelijkertijd voor zorgen dat het vervullen van deze functie niet voor iedereen is weggelegd.

Een voorbeeld

Wat betekent het nu concreet om beschermer van evenwichtige waardecreatie te zijn? Een voorbeeld...

De strategie van bank X is jarenlang sterk gedomineerd door het streven waarde te creëren voor haar aandeelhouders. De aandeelhouders wisten hun belangen dwingend over het voetlicht te brengen, dwingender dan de andere stakeholders. In toenemende mate realiseert het bestuur van bank X zich dat de dominantie van de aandeelhouder heeft geleid tot een te grote focus op korte termijn aandeelhouderswaarde en verwaarlozing van duurzame waardecreatie voor andere stakeholders.

Stel nu dat het bestuur van bank X besluit dat zij vanwege haar functie in de maatschappij op meer evenwichtige wijze de belangen van haar stakeholders zal moeten dienen om haar continuïteit te waarborgen. De primaire focus op aandeelhouderswaarde moet plaatsmaken voor een bredere blik, waarbij waarde voor de klant, reputatiewaarde, waarde voor werknemers en maatschappelijke ontwikkeling aan belang toenemen, naast het belang van de aandeelhouders. Het bestuur gaat met dit uitgangspunt aan de slag en herformuleert haar missie, strategie en kernwaarden. In alle interne en externe communicatie komt het streven naar meer evenwichtige waardecreatie tot uitdrukking. Het bestuur laat zich hierbij bijstaan door de compliance functie en geeft de compliance functie daarmee een rol op strategisch niveau. Zij betreft de compliance officer bij haar afwegingen ten aanzien van de belangen die zij wil dienen en de waarde die zij voor stakeholders wil creëren. De compliance officer krijgt als nieuwe taak te bewaken dat de missie, strategie, kernwaarden en alle interne en externe communicatie daarover in lijn is met deze uitgangspunten.

Het bestuur van bank X worstelt echter met een probleem: de implementatie van de nieuwe koers van evenwichtige waardecreatie stuit op een aantal hardnekkige problemen. Ten aanzien van de toekomst gaat het goed: er is bijvoorbeeld een nieuw productontwikkelingsproces geïmplementeerd, de beloningssystematiek is aangepast en ook de betrokkenheid van het bestuur is lovenswaardig. Maar de organisatie draagt nogal wat bagage uit het verleden met zich mee. Vooral de bestaande productportefeuille bezorgt het bestuur hoofdbrekens. Hoewel de portefeuille volledig voldoet aan bestaande wet- en regelgeving, durft niemand zijn hand ervoor in het vuur te steken dat alle afgesloten producten

waarde toevoegen voor de klant. Dit is strijdig met datgene waar de onderneming voor staat en wat zij intern en extern verkondigt. Echter, een volledige herziening van de portefeuille is niet alleen een zeer tijdrovende klus, maar gaat de onderneming ook veel geld kosten. Niet alleen zal bank X minder gaan verdienen op de portefeuille, ook zal er rekening mee moeten worden gehouden dat klanten gecompenseerd moeten worden voor het verleden. Het bestuur vraagt zich af hoe ze dit proces beheerst kan uitvoeren en tegelijkertijd kan uitleggen aan haar aandeelhouders.

Hier komt de meer tactische en operationele rol van de compliance officer om de hoek kijken. Als beschermer van evenwichtige waardecreatie borgt de compliance officer dat de identiteit van de onderneming en de uitgangspunten voor waardecreatie standhouden, juist in de aanwezigheid van tegenstrijdigheden bij het creëren van waarde voor verschillende stakeholders. De compliance officer zal signaleren dat dergelijke tegenstrijdigheden zich voordoen ten aanzien van de bestaande productportefeuille. Daarnaast zal hij het bestuur ook bijstaan bij het vinden van een manier om met deze tegenstrijdigheid om te gaan en zal hij helpen bij het maken van een gedegen belangenafweging. De compliance officer kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat het probleem concreter wordt: in welke mate doet de bestaande portefeuille afbreuk aan de waarde voor de klant, welke producten creëren onvoldoende klantwaarde? Ook kan hij eraan bijdragen dat de lange en korte termijn effecten van de alternatieven inzichtelijk worden: wat kost het de onderneming op korte termijn als zij besluit tot herziening van de productportefeuille en wat kost het de onderneming op de lange termijn als zij klantwaarde ondergeschikt maakt aan aandeelhouderswaarde en geen actie onderneemt? Op tactisch niveau wordt hiermee een aanpak ontwikkeld ten aanzien van de wijze waarop bank X in de toekomst met dergelijke vraagstukken omgaat. Op operationeel niveau begeleidt de compliance officer bij de oplossing van het probleem, bijvoorbeeld door te adviseren over de volgorde waarin de producten gescreend en waar nodig gereviseerd worden.

Het interessante van deze rol van de compliance officer is dat hij er actief op stuit belangentegenstellingen en waarden die ogenschijnlijk met elkaar op gespannen voet staan duidelijk te krijgen. Hierdoor wordt niet alleen concreter welk probleem moet worden opgelost, maar kan ook worden voorkomen dat misvattingen over de onverenigbaarheid van belangen een evenwichtige en duurzame oplossing blokkeren. Het dienen van het belang van de klant hoeft tenslotte niet onverenigbaar te zijn met het dienen van het belang van de aandeelhouder. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin de financiële onderneming ten aanzien van haar bestaande portefeuille niet besluit tot het volledig implementeren van haar uitgangspunt dat zij waarde moet creëren voor de klant. Door niet te handelen in overeenstemming met wat de onderneming zegt na te streven, tast zij haar identiteit aan. Het is niet ondenkbaar dat dit zich op enig moment tegen de onderneming keert. Bijvoorbeeld doordat werknemers de indruk krijgen dat ze het niet zo nauw hoeven te nemen met de waarden van de onderneming en best wel eens voor persoonlijk gewin kunnen gaan. Of doordat de publieke opinie de geloofwaardigheid van de onderneming in twijfel trekt, nadat consumenten zich hebben beklagd in de media. Naast de klanten zullen ook de aandeelhouders hierdoor geraakt

kunnen worden. Het is de uitdagende taak van de compliance officer om tijdig de aandacht te vestigen op de gevolgen van inconsistent handelen. Voor zover in het heetst van de strijd voorbij wordt gegaan aan het belang van een ongeschonden identiteit is het aan de compliance officer om zich krachtig op te werpen als beschermer van de identiteit van de onderneming.

Afsluiting

Als het aan ons ligt, wordt de compliance officer anno 2015 niet langer vereenzelvigd met het moeten voldoen aan wetten en regels. De rol die wij voor hem weggelegd zien, is de rol van beschermer van waardecreatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De compliance officer zoekt naar een evenwicht tussen de verschillende krachten binnen het speelveld van de onderneming. Deze krachten zijn niet statisch, maar verschuiven in de tijd. Bovenbeschreven rol maakt dat de functie van compliance officer in onze ogen aan aantrekkelijkheid wint; wellicht wel in zo'n grote mate dat iedereen in 2015 compliance officer zou willen zijn.