

Interview
Jerry Brouwer

Bgfo 3 en
Vertrouwen

De interne
meldprocedure
deel 2

Jos
Buijsman:
CFRO SNS
Securities

Alle Wielenga
Unlimited



Colofon

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het compliance-proces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap, bedrijfsjuristen en accountants die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliancetaken.

Redactie:

Drs. José Hooghiemstra (interviews),
Alle Wielenga (eindredactie)
Tel 088 99 88 100 E-mail:
redactie@complianceofficer.nl

Aan deze editie werkten

verder mee: Adriaan van Verseveld,
Bernadette Ouwerkerk en Cora
Wielenga

Fotografie: Wilco van Dijen

Vormgeving: Tangram Studio

Druk: Kapsenberg & Van Waesberge
Rotterdam

Uitgever: Nederlands Compliance
Instituut, Postbus 5111, Capelle aan
den IJssel

Advertenties: Diane Bakker
Tel 088 99 88 100 E-mail:
bakker@compliance-instituut.nl

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen
en personeelsmutaties kunt u per
e-mail doorgeven aan
redactie@complianceofficer.nl.

Het abonnement is gratis voor de
doelgroep. Abonnees buiten de
doelgroep: € 50 (bij 4 edities).

Oplage 3.400
ISSN 1878-7991

www.complianceofficer.nl



Inhoud

- 3 Van de redactie**
15 jaar in evenwicht
- 4 Interview** Jerry Brouwer:
'De Compliance Officer als Moreel
Ethische Officer'
- 9 Tuchtrect voor bankmedewerkers**
- 10 Historie**
15 jaar Nederlands Compliance
Instituut
- 16 Compliance thema**
De interne meldprocedure deel 2:
de soft controls
- 20 Interview**
Alle Wielenga Unlimited!
- 24 Compliance nieuws**
Werken in de wereld van toezicht
en handhaving
- 25 Compliance agenda**

Complianceboek
- 26 Compliance nieuws**
Bgfo 3 en Vertrouwen
- 28 De compliance officer van**
SNS Securities, Jos Buijsman

15 jaar in evenwicht



Voor u ligt een speciale editie van De Compliance Officer. We besteden in dit nummer aandacht aan twee bijzondere gebeurtenissen binnen het Nederlands Compliance Instituut. We bestaan dit jaar 15 jaar. Een mooi moment op even bij stil te staan. Wat 15 jaar geleden in het klein begon 'aan de keukentafel', is uitgegroeid tot het compliancekenniscentrum van Nederland en daarbuiten. Ik kijk vol trots naar het NCI van 2014. Hoewel we relatief gezien een kleine organisatie zijn, is onze reikwijdte groot. We hebben dit jubileum aangegrepen om een tijdschrift van het NCI en compliance in Nederland op te nemen in deze editie.

De tweede belangrijke gebeurtenis voor onze organisatie is het vertrek van de oprichter van het NCI: Alle Wielenga. Alle gaat vanaf 1 juli genieten van een welverdiend pensioen. Hij heeft het mede mogelijk gemaakt dat het beroep van compliance officers in de afgelopen 15 jaar is uitgegroeid tot een professioneel beroep. Voordat het NCI werd opgericht was er in Nederland geen beroepsopleiding voor compliance officers. De eerste compliancepioniers bij ABN AMRO Bank, NBM Bank en de Rabobank hebben het wiel de eerste jaren zelf moeten uitvinden.

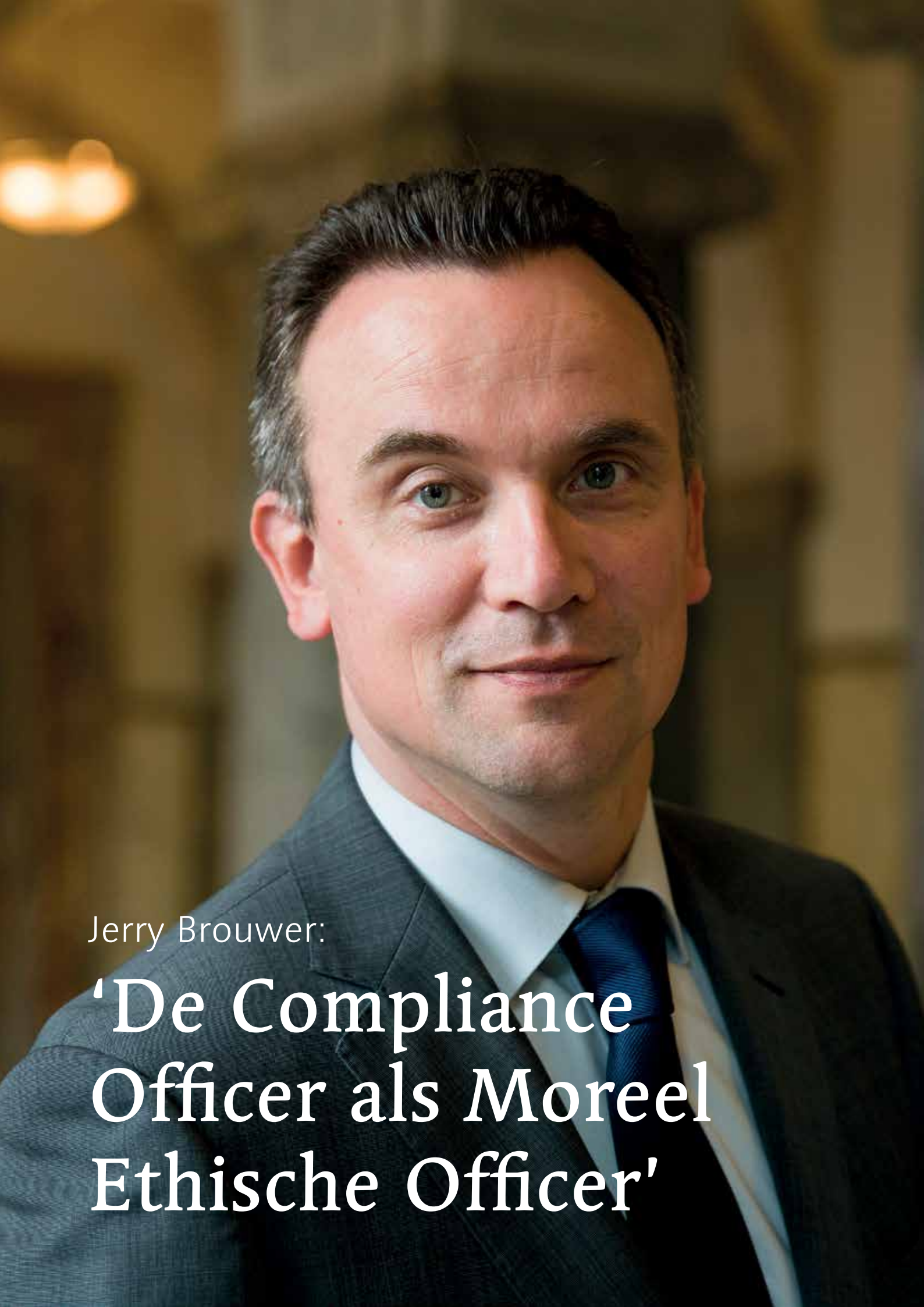
Alle vermoedde dat de vraag naar compliance officers zou groeien en dacht dat het daarom goed zou zijn om nieuwe compliance officers een gedegen opleiding aan te bieden. Hij verliet ABN AMRO en richtte het Nederlands Compliance Instituut op. De eerste Leergang Compliance Officer was in 1999 al snel vol. In de eerste jaren kwam het nog regelmatig voor dat mensen naar de opleiding gingen en nog geen idee hadden wat het beroep eigenlijk inhield. 'Ik ben net aangesteld als compliance officer, maar wat betekent dit eigenlijk?' Die vraag horen we tegenwoordig niet meer zo vaak.

In dit nummer treft u een uitgebreid interview met Alle aan. Hij blikt daarin terug op zijn loopbaan. Het DSI viert evenals het NCI, dit jaar haar 15 jarig jubileum. Een goede aanleiding voor een interview met Jerry Brouwer, directeur van het DSI. De afgelopen jaren heeft het DSI haar takenpakket al uitgebreid. Vanaf volgend jaar komt daar een bijzondere taak bij: tuchtrecht in de bankensector. We laten niet alleen Alle en Jerry terugblikken. We hebben daar ook Jos Buijsman, directeur bij SNS Securities, toe uitgenodigd. Jos was één van de deelnemers van de allereerste Leergang Compliance Officer.

In de vorige editie van dit tijdschrift heeft u een artikel over klokkenluiden kunnen lezen van Bernadette Ouwerkerk. In dit nummer kunt u het tweede deel van haar artikel lezen. Zij behandelt nu de 'zachte' aspecten van een succesvolle interne meldprocedure. Adriaan van Verseveld analyseert voor u in dit nummer het resultaat van het Bgfo 3: hebben de wijzigingen uit Bgfo 3 werkelijk tot een toenemend consumentenvertrouwen kunnen leiden?

Ik wens u veel leesplezier toe.

Cora Wielenga



Jerry Brouwer:

'De Compliance Officer als Moreel Ethische Officer'

Mr. Jerry Brouwer (1970) is algemeen directeur van het Dutch Securities Institute (DSI). Het DSI viert, evenals het NCI, dit jaar haar 15-jarig jubileum. Een mooie aanleiding voor een gesprek. De afgelopen 15 jaar heeft de financiële sector samen met DSI een serieuze invulling willen geven aan zelfregulering. DSI bewaakt de kwaliteit en integriteit van financiële adviseurs en effectenspecialisten. José Hooghiemstra werd hartelijk ontvangen in het kantoor van het DSI, in het indrukwekkende beursgebouw. Zij sprak met een enthousiaste Jerry Brouwer over zijn visie op de verdere groei van de activiteiten van DSI, veranderende tijden en zelfregulatie in onze tijd.

Hoe is DSI tot stand gekomen? 'Het DSI is in 1999 als een zelfregulerende stichting opgericht door de toenmalige president-directeur van de AEX, George Möller. De aanleiding was de Clickfonds-affaire. Naar Engels voorbeeld wilde men een stichting die zich vooral richtte op integriteit van de beleggingsindustrie en beurshandelaren. Deze stichting moest goed gedrag bewaken, conform wat de sector zelf passend vond, en slecht gedrag tegengaan en bestrijden.'

Er zijn kort na de oprichting criteria voor opgesteld? Dat lijkt me ook niet makkelijk. 'Er is toen een register opgezet met een aantal profielen en vakbekwaamheidseisen. Men werd alleen geregistreerd als men voldeed aan die criteria. De ontwikkeling heeft natuurlijk even geduurd, maar langzamerhand zijn de eisen geworden zoals ze nu zijn. Men wordt gescreend en moet voldoen aan strikte eisen op het gebied van kennis, integriteit en werkervaring. Eenmaal geregistreerd wordt er periodiek getoetst of je nog voldoet. De huidige periodieke toets is verzaamd ten opzichte van eerdere versies en toetst nu naast integriteit ook kennis en vaardigheden. Wat begonnen is als een integriteitstoets is nu veel meer.'

Een integriteitstoets; wat moet ik me daar bij voorstellen? Hoe toets je integriteit? 'Voorheen ging het vooral om awareness. Zo'n toets moest mensen aan het nadenken zetten aan de hand van een casus waarbij

een integriteitdilemma speelde. Men logde vanuit huis in en kon het programma ook samen met anderen doorlopen. De nadruk ligt nu op het checken of men zijn vak bijhoudt. Daar kan namelijk nog winst geboekt worden.'

Kennis is mooi, maar mijn gedrag kan anders zijn. Hoe toets je dat? 'We toetsen zoals gezegd op zowel kennis, vaardigheden als integriteit. Dat is een heel degelijke basis. Mocht er in de praktijk toch onverhoopt iets mis gaan en blijken dat de gedragscode is overtreden, dan kunnen we alsnog ingrijpen met tuchtrecht. Dat tuchtrecht bestaat al vanaf het begin. We werken met een actieve aanklager. Wij checken het nieuws, we krijgen meldingen binnen bijvoorbeeld van compliance officers, consumenten of anonieme tips.'

En daar gaan jullie dan achteraan? 'Ja, zowel naar aanleiding van een klacht als uit eigen beweging. We hebben de bevoegdheid, op basis van de registratie, iemand daar op aan te spreken. We hebben een soort dubbel opgebouwd systeem. De persoon is bij ons geregistreerd en onderwerpt zich daarbij aan ons tuchtrecht. De werkgever is ook bij ons deelnemer en daarmee gebonden aan het deelnemersreglement en daardoor verplicht mee te werken.'

Wat heeft het DSI in deze 15 jaar bereikt en hoe zie je de vele excessen, die mede door de crisis aan het licht zijn gekomen? 'Ik werk hier sinds

Wij bieden een waarborg vanuit de sector, richting consument en voor de sector zelf

november 2010. Ik denk dat DSI altijd heel belangrijk is geweest. Ongelukken gebeuren; het gaat er om hoe je er daarna mee omgaat. Juist uit ongelukken in het verleden hebben we geleerd hoe belangrijk zelfregulering is. Een sector moet haar eigen straatje schoon maken om het geschonden vertrouwen terug te winnen. Het is voor een consument belangrijk te weten dat er een organisatie is die controleert en optreedt. Onze registers zijn transparant. Iedere consumenten kan checken of hun adviseur wel oké is. Dat doet DSI dus al 15 jaar: wij bieden een waarborg vanuit de sector zelf, richting consument en voor de sector zelf.'

Wat wil DSI bereiken in de komende 15 jaar?

'Die waarborg moet sterker worden. Ik denk dat de sector meer kan met DSI; ze benutten ons nog niet volledig. Wij hebben kennis over normoverschrijdend gedrag. De sector zou misschien nog meer gebruik kunnen maken van de kennis die wij op dat front hebben. We zouden daarom graag zien dat er binnen de sector een kennisplatform opricht zou worden met informatie over best practices en lessons learned en die te delen met de sector. Wij zouden daar graag een bijdrage aan leveren. Ik hoor bijvoorbeeld vaak dat het bij slecht gedrag om geld gaat, maar dat is onze ervaring niet. De drijfveer is heel vaak bravoure, machogedrag of ergens bij willen horen of tegen afzetten. Er zijn vele redenen waarom mensen uit de bocht vliegen. Heel interessant om dat te analyseren, zodat we indicatoren kunnen ontwikkelen om die patronen te herkennen. Zo kun je brokken voorkomen.'

Deze kennis wordt nog niet meegenomen als jullie screenen? 'Nee, wij screenen op harde data. Bij een screening geldt "the past is your future". We screenen alleen op harde gegevens uit het verleden. We herkennen natuurlijk wel patronen. Als iemand liegt over het één, dan liegt hij meestal over meer.'

Je moet natuurlijk geen politie worden en de privacywetgeving respecteren. 'Inderdaad, de mogelijkheden zijn beperkt. We zijn nu bezig ons zelfreguleringssysteem aan te passen. Als zelfreguleringssysteem is het in 1999 heel sterk neergezet en het staat als een huis bij DSI. Het moet nu alleen hier en daar wat gemoderniseerd worden. De nieuwe periodieke toets is daar een belangrijk voorbeeld van. De registers krijgen onderhoud, een andere naam of indeling. Wij zitten nu in een transitiefase, net als de sector.'

Worden jullie gefinancierd door de sector zelf?

'Onze inkomsten komen uit registratiegelden, deelnemersvergoedingen van werkgevers, die ook aangesloten zijn, en screenings. Dat zijn de drie belangrijkste inkomstenbronnen.'

In 2008 is het DSI gestart met het register voor compliance professionals. Wat willen jullie bereiken met het register?

'Wij beginnen nooit zomaar zelf een register. Het is samen met de Vereniging van Compliance Officers (VCO) opgezet. Wij reageren alleen op verzoeken uit de sector en wachten altijd op de juiste counterpart die dat doet. We doen bijvoorbeeld zaken met een beroepsvereniging, kijken vervolgens of die beroepsvereniging voldoende dekking heeft in de sector, of het professioneel in elkaar steekt en ze bereid zijn tijd en kosten te investeren. Dat is allemaal gelukt. Het doel is een marktbrede norm voor het beroep in het leven te roepen. Het beroep krijgt hierdoor meer status en body binnen de sector.'

Compliance is een relatief jong beroep en het vak is nog lang niet uit ontwikkeld. De volgende stap, de 2.0, moet er snel komen! Ik denk, dat mede door bezuinigingen, de groep kleiner aan het worden is. Terwijl er toch heel veel regelgeving op de sector afkomt. Men had een duidelijke plek, maar nu zie ik het soms al terugschuiven in de lijn of naar Legal. Ik hoop niet dat dat betekent dat het compliancevak een beetje blijft hangen op dit moment. Als men niet uitkijkt dan wordt de compliance officer straks alleen maar gezien als een interne politieagent en dan durf ik je te garanderen dat ze over 5 jaar niet meer bestaan.'

Wat is de dekking op dit moment? 'Op dit moment zijn er zo'n 160 compliance officers DSI-geregistreerd. Ik denk dat er bij de deelnemende instellingen ongeveer 400 zijn. Ik weet dat niet zeker. Het is ons streven om het aantal registraties te vergroten. De nieuwe periodieke

toets voor de compliance officers wordt een mooie kans om zich te laten registreren. Als je dan geregistreerd bent, dan weet dat je op de juiste manier gestuurd wordt in je vak en je vak op de juiste manier bijhoudt. Want dat is op dit moment het doel dat wordt geïncorporeerd: vakbekwaamheid.'

Waarom hebben niet alle compliance officers zich geregistreerd? 'Je hebt altijd "gewetensbezwaarden" die tegen elke vorm van registratie zijn. Sommigen kennen ons niet goed en verder is er een grote diversiteit en achtergrond. Dat betekent dat men wellicht niet de juiste opleidingen gedaan heeft – en wij vragen pittige opleidingen – noch de noodzaak voelen die opleiding te doen om alleen maar in het register te komen. Het niveauverschil is heel groot. Wij zien hele goede en hele slechte. Compliance officers die bijvoorbeeld niets zeggen waar de directeur bij zit of alle kanten opdraaien in een tuchtzaak. Daar heb je niets aan, ook als bedrijf niet.'

Het is dus nog steeds een functie in ontwikkeling en het hangt ook van de directie af of compliance serieus wordt genomen. 'Een dergelijke registratie helpt je juist om de discussie aan te gaan. Je bedrijf heeft in je geïnvesteerd en is akkoord gegaan met je registratie. Bovendien ben je gehouden aan de DSI-gedragscode.'

Welke toegevoegde waarde heeft een registratie? 'De toegevoegde waarde is alleen maar toegenomen. Het is meer dan ooit belangrijk om zichtbaar aan bepaalde eisen te voldoen. Zeker in het licht van de nieuwe verdienmodellen zoals "uurtje factuurtje" of abonnementen. Het is belangrijk een bepaalde status te hebben, zodat die klant jouw uurtarief wil betalen. Een advocaat krijgt 300 euro per uur en een hypotheekadviseur 45 euro? Dat klopt niet! Die klant voelt het statusverschil. Ik weet zeker dat registratie een bijdrage kan leveren aan het upgraden van allerlei beroepen in de financiële dienstverlening, ook voor compliance officers.'

Het product moet wel beter worden natuurlijk. Registratie is toch geen garantie? 'Inderdaad, het product moet goed zijn en registratie geeft geen garantie. Dat weten we ook uit de Angelsaksische landen. Daar is iedereen die serieus met een financieel vak bezig is geregistreerd en ook daar gaat het soms gierend mis.'

We lijken soms in Nederland de Angelsaksische kant op te gaan en daar is niet iedereen blij mee. 'Met een registratie geef je een kenteken. Je geeft mensen

een rijbewijs om de snelweg op te gaan. Hoe ze dan rijden kun je niet beïnvloeden. Met een kenteken kunnen we ze wel volgen, in de gaten houden en zo nodig van de weg halen.

Integriteit is wat anders. Wij borgen de integriteit door ons hele systeem. Integriteit kun je niet leren, je kunt wel awareness trainen en screenen. We registreren je als je aan alle eisen voldoet. Wij geloven in het samenspel van die elementen. Hierdoor blijft men sneller op het juiste pad en heeft men meer moeite of vindt het enger om er vanaf te gaan. Zo voorkomen we al heel veel. Registreren helpt dus wel en heeft toegevoegde waarde.'

Er kan alleen meer uit gehaald worden, vind je?

'Jazeker, we moeten ons verder ontwikkelen en aanpassen. Zorgen dat onze registers en registraties aan blijven sluiten bij de indeling van de sector. Wij hebben bijvoorbeeld nu nog een profiel beleggingsadviseur, maar in de praktijk is men nu private banker, personal banker e.d. Maar die titels variëren weer per bank. Het valt niet te doen om één profiel te maken. Het is één van mijn zorgpunten dat we het simpel moeten houden.

Wij hopen dat onze profielen juist omgekeerd wat uniformiteit creëren. We hebben net een periode gehad van complexe producten, die niet goed zijn gebleken voor de consument. Nu dreigen we richting de complexe adviseur te gaan. De producten worden nu simpeler, maar de adviseur moet het schap met de vijf poten worden. Die kan ineens alles en dat geloof ik niet. Daar dreigt een gevaar, een soort zware frontlinie van te generalistische adviseurs onder druk van die regelgeving.'

Voor sommige beroepen is een registratie verplicht. Voor compliance professionals is er geen verplichting tot registratie. Wat vind je daar van? 'Wellicht doet een registratie meer voor iemand als deze vrijwillig is. Dan ben je er trots op. Het klinkt wellicht gek voor een zelfreguleringsinstituut, maar ik vind dat er voor veel groepen een verplichte registratie moet komen. We moeten heel veel moeite doen om een goede dekkingsgraad te halen. Het lukt wel, maar nooit zo hoog als we zouden willen. Ik geloof in "geconditioneerde zelfregulering", zoals nu gebeurt bij de bankierseed. Hierbij verplicht de overheid, maar zij laat de uitvoering aan de sector zelf over. Ik vind verplicht stellen van registraties daarin passen. Ik weet, het is bijna vloeken in de kerk als je kijkt vanuit zelfreguleren in de zuivere vorm. Maar wij moeten bijna als een commercieel bedrijf aan acquisitie

Denk vanuit je eigen kracht, maak jezelf onmisbaar

gaan doen; dat kost tijd en geld. Als registratie verplicht is, kunnen we ons helemaal richten op onze kerntaak. De sector kan veel meer halen uit DSI, maar dan is verplichting een randvoorwaarde.'

Het DSI gaat dus het tuchtrecht inrichten voor de Moreel Ethische Verklaring (MEV). Hoe gaat dit er precies uitzien en welke rol gaat DSI hierin spelen?

'Onze rol is de uitvoerder van het tuchtrecht. Dit tuchtrecht is afgeleid van wat wij als DSI in huis hebben, maar nu gericht op de gemiddelde bankmedewerker. Op de site van de NVB staat al een nieuwe set gedragsregels. Het bewaken van die gedragsregels wordt onze taak. Daar moet nog veel voor gebeuren. Het tuchtreglement wordt op dit moment ontwikkeld.'

Wat zou volgens jullie de rol van de compliance officer moeten zijn bij de MEV binnen financiële ondernemingen?

'De compliance officer en zijn leidinggevende hebben de essentiële taak er echt wat mee te doen, anders is het even tekenen en snel vergeten. Wij gaan de boze buitengrens bewaken, maar de werkgever moet er ter plekke invulling aan blijven geven. De compliance officer moet daar een rol in spelen en er ruimte voor krijgen als het geweten van de financiële onderneming. Ik denk dat hij de moreel ethische officer is van het bedrijf.'

En bij het tuchtrecht? 'Zijn rol is te zorgen dat zijn collega's niet met het tuchtrecht in aanraking komen, door het gedrag te monitoren en de cultuur bij te sturen. Als er iets gebeurt, moet hij degene zijn die het signaleert en meldt.'

Zal er ook een compliance officer zitting nemen in de tuchtcommissie? 'Jazeker, Nico Zwikker is momenteel lid. Elk vakgebied is in de tuchtcommissie vertegenwoordigd. Compliance zit er in omdat we een compliance register hebben. We hebben altijd geacteerd op grond van de registers die we beheren. De pool van tuchtrechters zal nu uitgebreid worden in verband met

de bankierseed. Voorheen hadden we niet veel te maken met verzekeraars of hypotheek. We moeten nu een veel breder kenniskader beschikbaar hebben.'

Sinds enkele jaren voert DSI de pre-employment screening (de PES) uit voor veel financiële ondernemingen. Wat onderscheidt de PES ten opzichte van de van justitiewege verstrekte VOG (Verklaring Omtrent het Gedrag)?

'De VOG is maar een klein onderdeel van de hele screening. Er zit veel meer omheen. In het kort bestaat het uit een vragenlijst over gedrag en omstandigheden in het verleden. Wij checken vervolgens alles. Diploma's worden geverifieerd en werkgevers van de laatste 5 jaar worden benaderd of men kan instaan voor de integriteit. Zo wordt er een soort foto van je verleden gemaakt. Daar komt een heel feitelijk rapport uit. Het is vervolgens aan de werkgever wat hij daar meer doet. Als het gaat om een registratie, beoordelen wij wat we er mee doen.'

Voert DSI ook in-employment screenings uit? Dus screening van zittende medewerkers die bijvoorbeeld naar een integriteitsgevoelige functie solliciteren?

'Ja, dat komt steeds meer voor. Werkgevers beseffen ook wel dat situaties veranderen, waardoor men de VOG niet meer krijgt. Het is wel ingewikkeld, want als wij wat ontdekken, wat doe je daar dan mee? Het is arbeidsrechtelijk nog lastiger.

Het is eigenlijk dezelfde procedure als de PES, alleen dan voor zittende medewerkers. Het gaat om dezelfde criteria. Dat is de kracht van uniformiteit en is een norm voor de sector. We hadden al een screening voor de registraties. In 2007 vroeg de NVB ons of we die niet als product voor de banken konden aanbieden. De screening is toen verfijnd en uitgebreid, maar ook daar met de doelstelling dat er een uniforme screening moest komen. De veiligheid is daarmee het meest gediend. Anders gaan mensen job-hoppen.'

Welke andere mooie initiatieven kunnen we de komende jaren van DSI verwachten? 'De eerste grote activiteit is natuurlijk de bankierseed. Verder gaan we ons aan de tuchtkant doorontwikkelen, waarbij ons streven is de keurmerken tot elkaar te laten komen. Onze droom is te komen tot één zelfreguleringsinstituut voor de hele financiële sector, inclusief tuchtzaken. Als mooie tegenhanger van Kifid, die zich met zorgplicht, de civielrechtelijke aansprakelijkheid en schade bezighoudt. Gedrag en integriteitsnormen moeten gevat worden in een centraal instituut en daar zou DSI graag aan bijdragen.'

Voor integriteit maar ook voor vakbekwaamheid; dat vind ik tegenwoordig steeds meer in met elkaar verbonden.

Als je er consequent met de pet naar gooit, dan raakt het uiteindelijk je vakbekwaamheid en je integriteit, want dan breng je je klanten in gevaar. Er moet daar één instituut voor komen. Dat zou een droom zijn.'

Het DSI en NCI bestaan dit jaar 15 jaar. Is het toeval dat 15 jaar geleden verschillende initiatieven werden gestart die zich richten op educatie, integriteit en professionalisering van de financiële sector?

'Nee, geen toeval. Ik geloof dat het werkgevers gedreven is en uit noodzaak. Men zag in dat als we het niet zelf regelen, een ander het doet. Vanuit Europa komt steeds meer regelgeving onze kant op, waarbij bijvoorbeeld de werkgever moet bewijzen dat zijn mensen vakbekwaam zijn. Alles moet zichtbaar worden en dat geeft een push.

Ik zou zelf veel meer een pull willen vanuit de consument. DSI heeft geen budget om radiospots of tv-reclame te

maken, maar een pull vanuit de klant en mensen die werken in de sector zou mij heel lief zijn. Het zou fijn zijn als onze activiteiten en de toegevoegde waarde daarvan voor de consument meer bekend waren. Dat helpt de ontwikkeling van het vertrouwen in de financiële sector. Ik denk dat de sector ons veel beter kan benutten om dat voor elkaar te krijgen. Zij kunnen ons promoten bij die klanten en bij een vacature vragen om DSI geregistreerde kandidaten. De sector betaalt ons, gebruik ons dan!'

Wil je nog wat meegeven aan de compliance officer?

'Zoals ik al eerder aangaf. Het beroep van compliance officer moet zich doorontwikkelen, anders wordt het wegbezuinigd. Dit gebeurt al deels omdat men dat laat gebeuren. Denk vanuit je eigen kracht. Maak jezelf onmisbaar. Doe het nu, anders wordt de groep nog kleiner en nemen Legal of andere groepen de taken over. Als je je werk heel procesmatig maakt, kun je makkelijk worden wegbezuinigd. Vergroot je eigen toegevoegde waarde!'

Tuchtrecht voor bankmedewerkers

Er komt tuchtrecht in de bankensector. Met deze wetswijziging ondersteunt het kabinet het initiatief van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) om te komen tot gedragsregels met tuchtrecht voor bankmedewerkers. Dit is in lijn met de kabinetsvisie voor de Nederlandse bankensector, waarin het belang van tuchtrecht wordt onderschreven. Het kabinet vindt het van belang dat de sector tuchtrecht zelf organiseert.

Daarnaast heeft de ministerraad besloten om ter ondersteuning van het initiatief van de NVB de reikwijdte van de sinds 2013 geldende (bankiers)eed of -belofte verder uit te breiden tot alle medewerkers bij een bank. De eed of belofte geldt al voor bestuurders en interne toezichthouders van financiële ondernemingen in den brede en is in voorbereiding voor medewerkers met klantcontact en medewerkers die het risicoprofiel van de financiële onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden, zoals effectenhandelaren.

Met de introductie van tuchtrecht en de uitbreiding van de reikwijdte van de bankierseed worden verdere stappen gezet voor een integere en beheerste bedrijfsvoering bij banken. Naar verwachting gaan beide maatregelen voor nieuwe

medewerkers in vanaf 1 januari 2015 en voor bestaande medewerkers per 2016.

De afgelopen jaren hebben zich omvangrijke incidenten voorgedaan op de financiële markten waardoor het vertrouwen van de consument in financiële ondernemingen, waaronder banken in het bijzonder, ernstig is geschaad. Hierop is een groot aantal maatregelen getroffen, zowel door de (bancaire) sector zelf als door de overheid. Deze maatregelen zijn enerzijds gericht op het zoveel mogelijk voorkomen van nieuwe incidenten, zoals maatregelen met betrekking tot het verhogen van de kapitaalseisen bij banken en de introductie van de algemene zorgplicht. Anderzijds zijn deze maatregelen gericht op het (verder) herstellen van vertrouwen van de consument in financiële ondernemingen en daarmee in de financiële markten.

De ministerraad heeft ermee ingestemd het wetsvoorstel Wijzigingswet financiële markten 2015 voor advies aan de Raad van State te zenden. De tekst van het wetsvoorstel en van het advies van de Raad van State worden openbaar bij indiening bij de Tweede Kamer.

Nieuwsbericht 14-3-2014, Overheid.nl

15 jaar Nederlands Compliance Instituut

1999

Op 1 juli 1999 start het Nederlands Compliance Instituut (NCI) formeel haar activiteiten met twee kernactiviteiten: het optreden als externe compliance officer en het ontwikkelen en geven van compliance-opleidingen. De mensen van het eerste uur zijn Alie van Herk en Alle Wielenga.

NIBE en NCI sluiten een samenwerkingsovereenkomst voor de ontwikkeling en organisatie van opleidingen op het terrein van compliance en criminaliteitsbeheersing.

Het NCI ontwikkelt als eerste in Nederland een opleiding voor compliance officers: de Leergang Compliance Officer. Medewerking verlenen onder meer de toenmalige Stichting Toezicht Effectenverkeer (STE, nu AFM), De Nederlandsche Bank en enkele compliance officers van banken. De leergang wordt aangeboden via het Nederlands Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf (NIBE, nu NIBE-SVV).

De eerste compliance officer treedt bij het NCI in dienst: mr. Marije van den Enden. Zij zal enkele jaren als compliance officer optreden en kiest later voor een functie bij de rechterlijke macht.

Het NCI verwelkomt haar eerste adviesklant waarvoor zij mogen optreden als externe compliance officer: Pensioenfonds Gist-Brocades.

Hotel De Bilderberg in Oosterbeek, onderdeel van de Bilderberg Hotels, wordt gekozen als de vaste opleidingslocatie. Na 15 jaar worden nog steeds veel NCI-opleidingen in dit hotel georganiseerd.



Marije van den Enden



2000

NCI sluit een contract af met één van de grootbanken voor de ontwikkeling en uitvoering van 24 'Regionale conferenties over toezicht en compliance' bestemd voor de directies en compliance officers van alle vestigingen in Nederland. Na afsluiting van het project hebben ongeveer 1.800 directeuren, managers en compliance officers de conferentie gevolgd.

De eerste series Leergang Compliance Officer zijn een groot succes. In 2000 volgen 137 compliance officers en andere functionarissen de Leergang.

Op verzoek van verschillende financiële ondernemingen ontwikkelt NCI de Oriëntatiecursus Compliance. Deze introductie-opleiding wordt zowel in-company als in het open aanbod aangeboden.

2001

Het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Metaalindustrie (PME) benoemt het NCI als haar externe compliance officer. In 2001 is PME het derde pensioenfonds in Nederland.

Het NCI sluit een contract af met een grootbank voor de ontwikkeling van de eerste e-learning in Nederland op het terrein van de bestrijding van witwassen. Deze e-learning MOT-WIF is bestemd voor alle medewerkers van de bank met klantcontact. Uiteindelijk zullen 48.000 medewerkers de zeer succesvolle e-learning volgen.

Ten behoeve van de compliance officers en de company secretaries van effectenuitgevende ondernemingen, ontwikkelt NCI in samenwerking met de Stichting Toezicht Effectenverkeer (nu AFM) en het Openbaar Ministerie de opleiding Compliance Centrale Functionaris; later getransformeerd naar Compliance Beursondernemingen.

1999

2000

2001

Opleiding Compliance Centrale Functionaris

Tijdens de tweede dag van deze opleiding, op 11 september 2001 rond het middaguur, gaan de telefoons af van bijna alle deelnemers van deze opleiding: de Verenigde Staten zijn slachtoffer van grootschalige terreuraanslagen. De les wordt onderbroken, een TV aangesloten en allen zijn we live getuige van de instorting van de WTC-torens. Omdat direct duidelijk wordt wat de impact kan zijn voor beursondernemingen, worden terstond de meeste deelnemers door hun werkgever



teruggeroepen. Enkele uren eerder dan voorzien beëindigen we de opleiding voortijdig. De wereld van compliance zal vanaf deze dag grondig veranderen.

Het NCI ontwikkelt zelfstudiepakketten Oriëntatie Compliance, Bestrijding Witwassen en Oriëntatie Compliance Nederlandse Antillen en Aruba. Op Curaçao en Aruba organiseert NCI verschillende trainingen op het terrein van compliance, bestrijding witwassen en fraudepreventie.

2002

Het NCI-team wordt versterkt met de komst van de nieuwe venoot Bart Peters. Bart zal zich met name richten op de externe compliancefunctie en de adviesactiviteiten van het NCI. Samen met Alle Wielenga zal hij de directie voeren van het NCI.



Bart Peters

De ontwikkelingen van compliance en compliance gerelateerde wet- en regelgeving gaan dermate snel, dat voor oud-deelnemers van de Leergang Compliance Officer in samenwerking met de financiële toezichthouders jaarlijks de Update Compliance wordt ontwikkeld.

2002

In mei 2002 verschijnt de eerste editie van Compliance Nieuws, de voorloper van De Compliance Officer. Deze nieuwsbrief zal tot 2009 enkele malen per jaar verschijnen.



In opdracht van de grootste private bank in Nederland ontwikkelt NCI de interne Leergang Compliance Officer voor compliance officers en andere compliancebetrokkenen van deze bank.

NCI ontwikkelt in opdracht van een overheidsbank en een grote bankverzekeraar in-company opleidingen voor compliance officers, internal auditors en andere compliancebetrokkenen.

Door de aanslagen op de Verenigde Staten in 2001 wordt bij nagenoeg alle financiële ondernemingen de noodzaak onderkend alle medewerkers trainingen op het terrein van de bestrijding van witwassen en terrorismebestrijding te laten volgen. Het NCI verzorgt voor een groot aantal banken in-company trainingen.

2003

Door de wijziging van de Pensioen- en spaarfondsenwet (PSW) is het invoeren van een gedragscode voor alle pensioenfondsen een wettelijk verplichting geworden. Voor de pensioensector ontwikkelt het NCI een op de sector toegespitst Compliance Program. Ook wordt de mogelijkheid aan de sector geboden een zogenaamd Compliance Support Abonnement af te nemen. Met dit abonnement heeft een pensioenfonds de beschikking over een ervaren NCI-compliance officer, het toezicht op de naleving van de gedragscode en de jaarlijkse rapportage aan het bestuur.

Alle compliance officers van een grote bankverzekeraar volgen de in-company Leergang Compliance Officer.

Eén van de grootbanken en NCI sluiten een contract om boventallig bankpersoneel om te scholen tot compliance officer en deze te herplaatsen. De geselecteerde medewerkers worden opgeleid, krijgen een stageplaats en worden begeleid naar een nieuwe functie.

2003

NCI ontwikkelt de compliance screening voor financiële ondernemingen. Bij verschillende ondernemingen wordt de screening vervolgens uitgevoerd, de resultaten gerapporteerd en conform een plan van aanpak de compliance verbeterd en geïmplementeerd.

Met één van de grootste private equity ondernemingen in Nederland sluit NCI een contract af voor de uitvoering van alle operationele compliancetaken. Zo worden voor deze relatie alle privébeleggingstransacties van alle medewerkers en directieleden getoetst op de naleving van onder meer de insiderregeling.

De eerste editie van het Jaarboek Compliance verschijnt. Het eerste exemplaar wordt in het Uitgeverhuis in Den Haag uitgereikt aan dr. Steven van Eijck, staatssecretaris van Financiën.

2004

Door ingrijpende wetswijzigingen onderkennen de financiële instellingen de noodzaak om procedures en maatregelen in te voeren met betrekking tot integere bedrijfsvoering. Daartoe ontwikkelt NCI de opleiding Integere Bedrijfsvoering, die zowel in het open aanbod als in-company bij opdrachtgevers wordt gegeven.

Trustkantoren komen onder toezicht te vallen van De Nederlandsche Bank. Voor de compliance officers bij de trustkantoren wordt de training Compliance Trustkantoren ontwikkeld.

De vraag naar gekwalificeerd compliancepersoneel neemt toe. NCI besluit tot het aanbieden van detachingscontracten. Verschillende instellingen kunnen hiermee op korte termijn deskundige compliance officers en adviseurs bij het NCI inlenen.



De tweede editie van het Jaarboek Compliance wordt in Sociëteit De Witte in Den Haag uitgereikt aan dr. Nout Wellink, president van De Nederlandsche Bank.

2004

De directie van het NCI stelt de Nationale Compliance Award in. De award wordt jaarlijks uitgereikt aan de persoon of de instelling die zich bijzonder verdienstelijk heeft gemaakt voor compliance en de professionalisering van de compliancefunctie in het bijzonder. De eerste award wordt uitgereikt aan Wim Lieve, op dat moment compliance officer van de ING Groep.



2005

In het kader van nieuwe regelgeving op het terrein van Customer Due Diligence (CDD) wordt een training CDD Beleid & Cliëntonderzoek ontwikkeld.

NCI ontwikkelt in opdracht van een grootbank de Engelse Training Customer Due Diligence, die ten behoeve van een groot aantal medewerkers van de bank is gegeven.

Verschillende ondernemingspensioenfondsen, bedrijfstakpensioenfondsen en beroepspensioenfondsen sluiten met NCI een contract af voor de uitvoering van de externe compliancefunctie.

Naast de vertrouwde opleidingslocatie in Oosterbeek, Hotel de Bilderberg, worden de opleidingen en congressen nu ook georganiseerd in het NBC in Nieuwegein.

De Nationale Compliance Award 2006 wordt in Nieuwegein uitgereikt aan mr. Raf Houben, compliance officer van SNS Reaal.

2006

Enkele tientallen pensioenfondsen besluiten het NCI aan te trekken als de externe compliance officer.

Het NCI organiseert in samenwerking met het Verbond van Verzekeraars de periodieke bijeenkomsten voor het net opgerichte compliance platform voor leden van het Verbond.

De Nationale Compliance Award 2006 wordt uitgereikt aan ABN AMRO, in persoon vertegenwoordigd door mevrouw Carin Gorter RA, directeur-generaal Compliance en mr. Joost Kuiper, lid Raad van Bestuur.



Carin Gorter en Joost Kuiper

2005

2006

2007

Het Dutch Securities Institute (DSI) verleent NCI de accreditatie voor de Leergang Compliance Officer als één van de verplichte opleidingen, die benodigd is voor toelating tot het DSI-register Compliance Professional.

NCI sluit een overeenkomst met een grote bankverzekeraar voor de ontwikkeling en uitvoering van de Leerstraat Compliance, een op de Leergang Compliance Professional gebaseerde opleiding voor alle compliance officers van deze organisatie. De Leerstraat Compliance krijgt eveneens de DSI-accreditatie voor het DSI-register Compliance Professional.



Het NCI heeft met verschillende organisaties een samenwerkings-

overeenkomst gesloten. Sinds vele jaren heeft NCI een strategische samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en het met Nyenrode geassocieerde European Institute for Business Ethics (EIBE). Al bijna 20 jaar houdt EIBE zich gepassioneerd bezig met onderwijs, advies en onderzoek naar integriteit, bedrijfsethiek en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Daarnaast adviseert, coacht en faciliteert het EIBE-team organisaties bij het ontwerpen en versterken van hun beleid op het gebied van integriteit en MVO.

De derde editie van het Jaarboek Compliance verschijnt en zou in Den Haag worden uitgereikt. De geplande uitreiking aan de heer G. Zalm, minister van Financiën, wordt op het laatste moment geannuleerd door de toen heersende kabinetscrisis.

De Nationale Compliance Award wordt dit jaar toegekend aan de Vrije Universiteit Amsterdam, in de persoon van Isabelle Maignan en Jean Frijns.

2008

De Leergang Compliance Officer wordt doorontwikkeld naar de Leergang Compliance Professional. NCI ontvangt voor deze opleiding de DSI-accreditatie ten behoeve van de toelating voor het DSI-register Compliance Professional.



In verband met de inwerkingtreding van de nieuwe Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wvft) geeft het NCI een omvangrijk standaardwerk uit: de Praktijkgids Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering.



In het AZ Stadion in Alkmaar wordt het eerste exemplaar van het Jaarboek Compliance uitgereikt aan de heer Gerrit Zalm, voormalig minister van Financiën en lid van de Raad van Bestuur van DSB Bank.



Gerrit Zalm

Tijdens het Nationaal Compliance Congres in Nieuwegein krijgt mr. Ad Kuus van Rabobank Nederland De Nationale Compliance Award 2008 uitgereikt.

De Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

Met de inwerkingtreding van de Wvft op 1 augustus 2008 treedt een nieuw tijdperk in voor de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering. De Wet MOT en WID zijn op die datum vervallen. Eén van de nieuwe bepalingen in de Wvft is onder meer de verplichting een cliëntonderzoek in te stellen.

2009

In samenwerking met onderwijskundigen ontwikkelt het NCI de e-learning-modules Compliance, CDD en Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering.

Door de inwerkingtreding van de Wvft worden de opleidingen grondig herzien. In verband met de grote vraag naar trainingen Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering worden nieuwe docenten aangetrokken.

2007

2008

2009

De Leergang Compliance Professional wordt ge-upgrade en deelnemers mogen zich na afronding Certified Compliance Professional noemen en de titel CCP voeren.

Voor een aantal pensioenfondsen breidt de dienstverlening zich uit naar een bredere scope van compliance. Naast de compliancethema's in de Gedragscode, wordt nu ook aandacht besteedt aan bijvoorbeeld uitbesteding, zorgplicht en integere bedrijfsvoering.



De Nationale Compliance Award gaat dit jaar naar Nico Zwikker, directeur Compliance van ABN AMRO en voormalig voorzitter van de Vereniging van Compliance Officers.

Het NCI bestaat 10 jaar

De eerste editie van De Compliance Officer verschijnt, het nieuwe vakblad voor de compliance professional.

2010

Cora Wielenga wordt benoemd tot directeur NCI.

Het NCI breidt haar dienstenpakket uit: compliance recruitment dienstverlening. Het NCI assisteert financiële ondernemingen in het zoeken van tijdelijke of vaste compliance professionals.



Cora Wielenga

De eerste 'Round table compliance foreign banks' wordt georganiseerd. Deze rondetafelbijeenkomsten worden voor compliance officers georganiseerd die werkzaam zijn bij buitenlandse banken met een Nederlandse bankvergunning, of bijkantoren van buitenlandse banken. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om ervaringen onderling uit te wisselen.

Aan adviesklanten, waaronder pensioenfondsen, worden nu regelmatig adviezen verstrekt over het integriteitsbeleid.

2010

Het NCI verhuist van Waddinxveen naar haar nieuwe kantoor in Capelle aan den IJssel.

De Nationale Compliance Award 2010 wordt in Den Haag uitgereikt aan dr. Edgar Karssing van Nyenrode Business Universiteit.



2011

Naast de bestaande Leergangen van het NCI, ontwikkelt het NCI steeds vaker Thema(mid)dagen over actuele onderwerpen. Voorbeelden hiervan zijn Beloningsbeleid en Actualiteiten Pensioenfondsen.

De eerste 'Rondetafelbijeenkomst compliance bij betaalinstanties' wordt georganiseerd. Naast de buitenlandse banken, vormt dit een tweede groep waarvoor deze bijeenkomsten regelmatig worden georganiseerd om kennis te delen.

De Nationale Compliance Award wordt dit jaar uitgereikt aan een toezichthouder, het Expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit van De Nederlandsche Bank. Wijnand Nuijts neemt de award in ontvangst.

De dienstverlening aan adviesklanten wordt veelal uitgebreid met het thema beloningsbeleid.

2012

Op 14 februari 2012 wordt aan Alle Wielenga, oprichter van het Nederlands Compliance Instituut, de award 'Compliance Officer van het Jaar 2012' als oeuvreprijs toegekend. De jury is van mening dat Alle Wielenga, als compliance officer van het eerste uur en het door hem opgerichte Nederlands Compliance Instituut, baanbrekend werk hebben verricht.

Het NCI verricht in samenwerking met Eric van den Hout onderzoek naar gedrag en cultuur. In juni van dat jaar wordt het rapport 'Winst op gedrag en cultuur' uitgereikt aan Femke de Vries, divisie-directeur DNB.



Femke de Vries

2011

2012

Het NCI ontwikkelt samen met Dirkwager Advocaten en Notarissen een Leergang Compliance in de Zorg. Deze opleiding is afgeleid van de Leergang Compliance Professional en volledig toegespitst op de zorgsector. In 2012 volgen al 26 mensen, werkzaam in de zorg, deze opleiding.

De eerste rondetafelbijeenkomst voor compliance officers in de zorg wordt georganiseerd.

In samenwerking met de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) organiseert het NCI vanaf 2012 periodiek bijeenkomsten voor compliance officers, werkzaam bij de NVB-leden.

Het NCI traint vanaf 2012 steeds vaker besturen en raden van commissarissen in het kader van permanente educatie.

Oud-voorzitter van de Vereniging van Compliance Officers drs. Cor Jan Dasselaar krijgt de Nationale Compliance Award 2012 uitgereikt.

2013

Ruud van der Mast wordt benoemd tot directeur NCI.



Ruud van der Mast

Het NCI leidt alle lokale compliance officers van de Rabobank op. Binnen één jaar volgen 120 compliance officers de Rabobank Leergang Compliance Professional, welke toegang verleent tot het DSI-register Compliance Professional.

Het NCI ontwikkelt de opleiding Compliance & Integriteit Woningcorporaties.

Zorginstellingen benaderen het NCI voor compliance-advies en compliance-screeningen.

Naast de werkzaamheden in de zorgsector en bij de woningcorporaties traint het NCI besturen in het voortgezet onderwijs.

De Code Pensioenfondsen wordt ingevoerd en het NCI adviseert over de gevolgen die dit heeft ten aanzien van compliance.

Hans Ludo van Mierlo, bedenker en pleitbezorger van de bankierseed, krijgt de Nationale Compliance Award 2013 uitgereikt.



Cor Jan Dasselaar en Hans Ludo van Mierlo

2014

Het NCI ontwikkelt nieuwe opleidingen zoals Toezichtsrecht voor niet-juristen en Masterclass Soft Controls in de Praktijk. Daarnaast organiseert het NCI een aantal Thema(mid)dagen zoals Themamiddag Privacy, Themamiddag Bitcoins en Themamiddag Integriteit en de Vertrouwenspersoon.

De Leergang Compliance Professional wordt met twee belangrijke onderdelen uitgebreid: competentietraining en crisismangement.

1 juli 2014

**Nederlands Compliance Instituut
15 jaar in evenwicht**



2013

2014

De interne meldprocedure deel 2: de soft controls

Bernadette Ouwerkerk



1 Inleiding

In de voorgaande editie van *De Compliance Officer*¹ heb ik aandacht besteed aan de voorwaarden waaraan een goede interne meldprocedure moet voldoen aan de hand van de volgende aspecten:

- de definitie van de misstand,
- de melder,
- anonimiteit en vertrouwelijkheid,
- de bescherming van de melder en
- escalatiemogelijkheden.

Nu kunnen we ons de vraag stellen of deze 'hard controls' voldoende zijn om het extern luiden van de klok te voorkomen, dan wel in goede banen te leiden. Zijn wellicht aanvullende 'soft controls' gewenst ter ondersteuning van het volledige meldproces?

In dit artikel ga ik in op deze vraag. Ik laat achtereenvolgens de cultuur, leiderschap, personeelsbeleid en sancties de revue passeren en onderzoek in hoeverre deze aspecten kunnen bijdragen om tot een intrinsiek integere organisatie te komen, waar de klok buiten de eigen organisatie niet geluid hoeft te worden. Daarbij wijs ik ook op de relatie tussen de moreel ethische verklaring en interne meldingen.

2 Cultuur

Dat een bedrijfscultuur invloed heeft op de effectiviteit van een meldprocedure wordt in de literatuur volop onderschreven. Het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht heeft in 2007 in opdracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties onderzoek gedaan naar de werking van klokkenluiderregelingen in de publieke sector. Veel respondenten gaven aan dat de procedures niet meer zijn dan instrumenten en dat het uiteindelijk gaat om een cultuur waarin vermoedens zonder angst voor negatieve gevolgen gemeld moeten kunnen worden. Al is een procedure nog zo goed ontworpen, deze zal een dode letter zijn als binnen de organisatie geen cultuur heerst die een positieve werking van de regeling ondersteunt. Edgar Karssing formuleerde het anders in zijn samenvatting van 'Verantwoord gedrag op de werkvloer: het effectief implementeren van bedrijfscodes en ethische programma's' van Verkerk en Leerssen²: hoe groter de kloof tussen 'de wereld van papier' en 'de wereld van het gedrag', hoe minder effectief formele of geschreven regels het gedrag van mensen zullen beïnvloeden.³ En de Advies

¹ De interne meldprocedure: meer dan hard controls alleen, *De Compliance Officer*, editie 13, april 2014.

² M. Verkerk en M. Leerssen, *Verantwoord gedrag op de werkvloer. Het effectief implementeren van bedrijfscodes en ethische programma's*, 2005.

³ E. Karssing, *De oplossing is het probleem niet!*, 2011, blz. 202.

Commissie Behoorlijk Bestuur, die in september 2013 rapport uitbracht over haar onderzoek naar het opstellen van gedragsregels voor professioneel en ethisch verantwoord handelen van bestuurders en interne toezicht-houders in de semipublieke sectoren, merkt op dat naar haar oordeel een goede structuur en goede regels niet altijd volstaan om slecht gedrag te voorkomen, maar dat goed gedrag wel redding kan brengen bij een slechte structuur en slechte regels.⁴

We zagen eerder al dat het voor een integere organisatie van belang is dat een werknemer, zonder angst voor persoonlijke negatieve gevolgen, gesignaleerde misstanden intern bespreekbaar kan maken. Een organisatie heeft als goed werkgever de verantwoordelijkheid om een klimaat te creëren waarin medewerkers, die een signaal willen afgeven, zich zonder angst kritisch kunnen uiten.

Uitsluitend een goed geformuleerde meldprocedure implementeren is voor een organisatie niet voldoende om de meldingsbereidheid van medewerkers te vergroten. Een intern meldproces alleen zal niet of nauwelijks het gewenste gedrag afdwingen.

Wanneer binnen een organisatie een open bedrijfscultuur heerst, zal men elkaar makkelijker aanspreken op ongewenst gedrag. Dit gedrag kan variëren van het geopend laten van een kast buiten werktijd, tot creatief boekhouden aan toe. Wanneer de meldprocedure aansluit bij de binnen een organisatie heersende bedrijfscultuur (de 'spontane sociale orde' volgens Karssing⁵), dan zal de stap tot het doen van een melding van een gesignaleerde misstand makkelijker genomen worden. Misstanden zullen gemeld worden wanneer de medewerkers weten, of beter nog: voelen, dat de procedure en geformuleerde uitgangspunten ook daadwerkelijk door de organisatie gedragen worden.

2.1 De moreel ethische verklaring⁶

De moreel ethische verklaring versterkt deze noodzaak voor een open bedrijfscultuur. Sinds enige tijd zijn bestuurders en commissarissen van financiële ondernemingen verplicht de moreel ethische verklaring af te leggen. Naar verwachting

zullen nieuwe bankmedewerkers⁷ met ingang van januari 2015 en bestaande bankmedewerkers met ingang van januari 2016 dezelfde verklaring moeten afleggen. Het is de bedoeling dat tegelijkertijd een tuchtrecht aan deze afgelegde verklaring wordt gekoppeld.

Met de moreel ethische verklaring belooft de medewerker het belang van de klant voorop te stellen. Hij belooft integer en zorgvuldig te zullen handelen, zodanig dat het vertrouwen in de financiële sector behouden blijft.

Het is niet moeilijk je een organisatie voor te stellen waar (structureel) niet in het belang van de klant gehandeld wordt, of waar producten verkocht worden die geen invulling geven aan een klantbehoefte. Medewerkers worden onder druk gezet om deze producten te verkopen; interne meldingen over de gedragingen worden door de directie naar de prullenmand verwezen.

De medewerker kan echter via het tuchtrecht voor deze gedraging persoonlijk aansprakelijk gehouden worden. Dit vergroot de kans dat een medewerker sneller bereid zal zijn om vermeende misstanden te melden. Graag wijs ik in dit verband nog op een eerdere zaak⁸, waarin het Hof heeft aangesloten bij een uitspraak van het Europese Hof voor de Rechten van de Mens. Het EHRM stelde dat interne melding van misstanden waarbij de directie is betrokken, in principe niet verplicht is wanneer dit 'clearly impracticable' zou zijn.⁹ Oftewel, de betreffende melder mocht in principe direct extern de klok luiden over de misstand.

Dit tuchtrecht kan dus een reden zijn om de bestaande interne meldprocedure opnieuw onder de loep te nemen. De procedure moet voldoende zekerheden bieden zodat de medewerker ook in de hierboven geschetste situaties veilig de vermeende misstand intern kan melden. Nog beter is het natuurlijk om daarnaast een open bedrijfscultuur te stimuleren, waarin dilemma's transparant en bespreekbaar zijn.

4 Een lastig gesprek, Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, september 2013, blz. 5.

5 E. Karssing, *De oplossing is het probleem niet!*, 2011, blz. 87.

6 Meestal wordt de moreel ethische verklaring de 'bankierseed' genoemd.

7 De moreel ethische verklaring wordt verplicht voor bankmedewerkers met klantcontact en medewerkers die het risicoprofiel van de financiële onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden.

8 Hof Amsterdam 14 juni 2011, LJN BR2582.

9 <www.ius-mosae.nl/articles/48-quirijns-tgb-over-corporate-klokkenluiden>

3 Leiderschap

Het topmanagement heeft een voorbeeldfunctie en dus een grote invloed op de heersende cultuur. Het management moet actief bijdragen aan een sfeer en klimaat waarin waarden actief uitgedragen en normen actief nageleefd worden door alle medewerkers. Dit kan zij o.a. doen door beslissingen te nemen in de geest van de geldende regels en in lijn met de expliciet geformuleerde doelstellingen van de organisatie, terwijl de belangen van alle stakeholders steeds weer afgewogen worden. Een kritische houding wordt aangemoedigd en dilemma's worden openlijk besproken. Het niet-naleven van regels – intern of extern – wordt op consistente wijze gesanctioneerd. Misstanden, gemeld volgens een interne meldprocedure, worden op adequate en transparante wijze aangepakt.

Soms kan echter ook sprake zijn van sterke of overheersende persoonlijkheden in de top, die geen kritiek dulden. In het rapport 'Corporate culture and behavior; A survey'¹⁰ schrijft DNB: '(...) once leaders take up a dominant position, there can be little room to correct biases, which can affect an institution's stability and viability. Dominant leaders tend to be wedded to their own wisdom, greatly discount the potential contributions of subordinates, which can lead able employees to move on in frustration (Hambrick and D'Aveni 1992). By doing so, dominance restricts the information flow within the organization. This is strengthened by the fear of subordinates to raise issues that run counter to what the executive prefers (Haleblian and Finkelstein, 1993).'

Een stap verder gaat P.C. van Duyne in zijn lezing 'Corruptie: Sociaal-psychologische mogelijkheden voor georganiseerde misdaad' (1992). In deze lezing omschrijft hij de zogenaamde 'caligula-benoemingen' (volgens de legende benoemde de Romeinse keizer Caligula zijn paard tot consul)¹¹ en welke gevolgen dit kan hebben als voedingsbodem voor het al dan niet ontstaan van corruptie. Op overtuigende wijze geeft Van Duyne weer hoe binnen een organisatie via de weg der geleidelijkheid een cultuur kan ontstaan van 'ziekte en verval', van een niet-integere organisatie. Incidenten zijn vervolgens niet de oorzaak van een 'zieke organisatie', maar juist het min of meer logische gevolg van een organisatiecultuur die doordrongen is van

machtsbederf en bederf in het besluitvormingsproces. Samengevat stelt hij dat nepotisme en vriendjesbenoemingen de bedrijfsleiding veranderen in een hofhouding van middelmaat. Deze caligula-benoemingen komen tot stand doordat een autoritair bestuurder op enig moment geen tegenspraak (meer) duldt en een kritische houding van medewerkers niet (meer) gewaardeerd wordt. Mensen met kwaliteitseisen worden als lastig ervaren, waarna hun posities geleidelijk overgenomen worden door onbekwamen, of op z'n best de middelmaat. Samen met een verdergaande organisatievermolming zorgt dit voor een bedrijfscultuur waarin oneigenlijk gebruik van de voorzieningen niet meer wordt opgemerkt. Kritiek van binnenuit komt alleen van ondergeschikten, waarnaar niemand luistert, althans niet in de kringen waarin een 'caligula-benoemde' zich ophoudt.¹² Ook noem ik hier het bekende onderzoek van Milgram uit 1961, dat duidelijk maakt hoe ver mensen gaan in het geven van elektrische schokken aan onschuldige medeburgers.¹³ Zimbardo heeft dit onderzoek aangegrepen om aan te tonen hoe gewone mensen in 10 stappen tot 'misdadigers' kunnen worden. Zimbardo's conclusie luidt dat 'de omstandigheden ervoor kunnen zorgen [dat] hele normale mensen kwade dingen doen.'¹⁴ Deze 10 stappen maken duidelijk dat bepaald gedrag via een glijdende schaal tot stand kan komen. Beide bovenstaande situaties kunnen ertoe leiden dat overtredingen van regels als normaal worden ervaren. Als kleinere overtredingen van de regels als normaal worden ervaren, worden ook grotere overtredingen steeds makkelijker, want zij kunnen straffeloos plaatsvinden. Uiteindelijk kan dit destructief zijn voor een organisatie.

4 Personeelsbeleid

Via een goed personeelsbeleid kan getracht worden deze leiderschapsstijl zoveel mogelijk te doorbreken. Zo kunnen bijvoorbeeld pre-employment screening, integriteit als onderdeel van de functioneringsgesprekken en exitgesprekken bijdragen aan het voorkomen van Caligula-benoemingen. Pre-employment screening kan inzicht geven in hoeverre iemand meer dan gemiddeld gevoelig is voor factoren die zijn integriteit negatief kunnen beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door niet alleen de door de medewerker zelf opgegeven referenties na te trekken,

10 Corporate culture and behaviour: A survey, DNB, December 2011.

11 P.C. van Duyne, Corruptie: Sociaal-psychologische mogelijkheden voor georganiseerde misdaad, 1992, in: *Machtsbederf ter discussie*, 1994, blz. 39.

12 P.C. van Duyne, Corruptie: Sociaal-psychologische mogelijkheden voor georganiseerde misdaad, 1992, in: *Machtsbederf ter discussie*, 1994.

13 Milgram onderzocht hoe ver mensen gaan in het geven van elektrische schokken aan onschuldigen, onder druk van een autoriteit.

14 E. Karssing, *De oplossing is het probleem niet!*, 2011, blz. 233.

maar contact te zoeken met (de) voorgaande werkgever(s). Voorts kan via het functioneringsgesprek gestuurd worden op integriteit, door een link te leggen tussen het integriteitsbeleid en de bij de functie behorende kerncompetenties. Tenslotte voelen vertrekkende medewerkers zich doorgaans minder geremd in het uiten van hun bezorgdheden over bepaalde zaken. Daarom kunnen exitgesprekken veel licht werpen op gebruiken en krachten binnen de organisatie, die normaal gesproken onderbelicht blijven. Een openhartig exitgesprek maakt de kans groter dat alsnog misstanden intern naar boven komen en de klok niet extern geluid wordt.

5 Sancties

Sancties zijn belangrijke stimuli voor het gedrag van mensen. Wanneer frauderende personeelsleden niet worden gestraft, wordt daarmee impliciet een signaal afgegeven dat fraude acceptabel is. Andersom kan het op de juiste wijze corrigeren van verkeerd gedrag een cultuur tot gevolg hebben waar men zich vrij voelt om te melden, omdat de misstand immers aangepakt zal worden. Straffen fungeren niet alleen voor de overtreder, maar ook voor de omstanders als bekrachtiging van de norm en het beleid. De medewerkers kunnen uit het sanctiebeleid afleiden hoe zwaar het management aan integriteit(sschendingen) tilt. Een als rechtvaardig ervaren sanctiebeleid, inclusief de borging van de uitvoering daarvan, is noodzakelijk voor een effectief beleid om misstanden tegen te gaan en meldingen te stimuleren.

In dit kader past het een compliance officer om een jurisprudentieoverzicht van eerder toegepaste sancties bij te houden en de overwegingen daarbij, door Edgar Karssing 'moresprudentie' genoemd.¹⁵ Zo kunnen sancties consistent toegepast worden.

6 Conclusie

In het eerdere artikel is een beknopt overzicht gegeven van de belangrijkste krachten die een rol spelen bij het goed doen functioneren van een interne meldprocedure. Naast een bij de organisatie passende definitie van wat onder een misstand verstaan moet worden, wordt geadviseerd de definitie van de potentiële melder ruim te interpreteren. Voorts is het van belang dat ruim aandacht besteed wordt aan anonimiteit en vertrouwelijkheid, de bescherming van de melder en tenslotte de mogelijkheden tot escalatie. In dit artikel is beschreven dat, om de kloof tussen 'de

wereld van papier' en 'de wereld van het gedrag' zover als mogelijk te dichten, de compliance officer voortdurende aandacht zal moeten besteden aan de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren, de zgn. soft controls. De belangrijkste soft controls in relatie tot het voorkomen van klokkenluiden zijn de bedrijfscultuur in brede zin, de stijl van leiderschap, het personeelsbeleid en sancties. Daarbij is uitgelegd dat het tuchtrecht, dat binnen afzienbare tijd aan de moreel ethische verklaring wordt gekoppeld, de noodzaak tot het reviewen van de interne meldprocedure vergroot.

7 Tenslotte

Ter illustratie sluit ik graag af met een bijzonder Oost-Nederlands gebruik uit het begin van de vorige eeuw rond het luiden van de kerkklokken, opgetekend door Vlug en Bartels in het Tijdschrift voor Compliance.

'Er was naast het reguliere luiden een speciale manier van luiden, het zogenaamde "kleppen". Om dit te kunnen doen, moesten de klokkenluiders helemaal naar boven, naar de klokkenzolder klimmen. Ze sloegen de klepel dan enige malen met de hand tegen de wand van de klok. Alleen de bewoners van het eigen dorp werden op deze manier geattendeerd op een bepaalde gebeurtenis. Pas wanneer de wijde omtrek van stad en land moest worden gewaarschuwd, ging men over tot het eigenlijke luiden.

Zo zou het ook moeten werken in organisaties: de grote klok wordt pas geluid, als het "kleppen" onvoldoende effect heeft. Wanneer de leiding van een organisatie ervoor zorgt dat medewerkers de mogelijkheid hebben om binnen de organisatie, desnoods tot in het hoogste puntje van de hiërarchische toren te "kleppen" en gehoor te vinden en tevens zorg draagt voor een duidelijke en werkbare klokkenluidersregeling (dit woord wil ik graag in dit citaat vervangen door interne meldprocedure, red.), dan zal de organisatie een groot zelfreinigend vermogen hebben en zal het risico van klokkenluiden minimaal zijn.¹⁶

Bernadette Ouwerkerk is als adviseur en senior compliance officer werkzaam bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor meer informatie kunt u contact met haar opnemen. Tel. 088 99 88 100 of ouwerkerk@compliance-instituut.nl.

¹⁵ E. Karssing, *De oplossing is het probleem niet!*, 2011.

¹⁶ H.J.G. Vlug en W.J. Bartels, Melden van misstanden: kleppen of luiden? in: *Tijdschrift voor Compliance*, 2001-6.

Alle Wielenga Unlimited!



Alle Wielenga (1952) richtte in 1999 na zijn vertrek bij ABN AMRO het Nederlands Compliance Instituut (NCI) op. Wat begon als een kleinschalige onderneming, groeide uit tot hét compliancekenniscentrum in Nederland en daarbuiten. In 2010 droeg hij de zaken over, maar bleef betrokken als adviseur van de directie en eindredacteur van De Compliance Officer. Binnenkort stopt hij ook met deze activiteiten. Hoog tijd voor een gesprek! José Hooghiemstra sprak met hem over het zijn leven, het NCI, de ontwikkelingen in de wereld van compliance en de toekomst.

Ik kan me voorstellen dat je vroeger nooit de droom hebt gehad om compliance officer te worden. Wat was je droombaan en waar is het misgegaan?

'Toen ik in de jaren '60 van school kwam, wilde ik echt geen compliance officer worden. Ik wilde naar zee, het avontuur tegemoet! Ik ben opgegroeid in de Friese havenstad Harlingen en kom uit een familie van generaties zeevarenden. Mijn vader wilde niet dat ik "zonder papieren" zou gaan varen en ik moest dus eerst naar de Hogere Zeevaartschool op Terschelling. Dat zag ik helemaal niet zitten. Een vriend ging naar de politie in Rotterdam en dat bracht me op een idee. "Ik solliciteer voor een baan bij de politie in Rotterdam, de stad met de grootste haven. Als het me na een tijdje niet bevalt, dan vertrek ik en monster alsnog aan op een schip van de Holland Amerika Lijn." Zo ver is het nooit gekomen. Het grote avontuur vond ik in die grote stad zelf. Ik kreeg een uitstekende politieopleiding en werd geplaatst aan het politiebureau Marconiplein in Rotterdam. Zo rolde ik vanzelf in spannende zaken. De prikkel om te gaan varen verdween. Al bezoek ik nog regelmatig de SS Rotterdam, die nu als hotelschip in de Rotterdamse haven ligt. Voor dit tijdschrift hebben we recent foto's gemaakt op en bij de SS Rotterdam. Met de hulp van oud-collega's van de politie Rotterdam heb ik ook nog even in "mijn oude politieauto" uit de jaren '70 gezeten, de beroemde Chevrolet C10, de mooiste politieauto die ooit in Nederland heeft gereden. Zo kwamen de lijntjes van mijn carrière weer op één punt bijeen.'

Je was wel heel jong! 'Als ik terugkijk, is het natuurlijk bijzonder. Je bent na de afgeronde politieopleiding 18 jaar en je gaat met een oudere collega de surveillance in. Crisisinterventie pur sang met dagelijks een gevarieerd aanbod aan echtelijke ruzies, vechtpartijen, steekpartijen en het vangen van boeven. Bizar, maar je deed het wel.'

In de nachtelijke en weekenduren stond je er als politie alleen voor om bijvoorbeeld patiënten die volledig door het lint gingen, weer in het gareel te krijgen. Er stonden buiten kantoor tijd geen psychiaters en andere hulpverleners klaar om zich over dergelijke patiënten te bekommeren. Je loste het zelf op. Ik heb situaties meegemaakt waarin ik in een fractie van een seconde moest beslissen in kwesties van leven en dood. Pak ik mijn vuurwapen en schiet vervolgens, of los ik het op een andere manier op. Tegenwoordig komt er dagelijks te veel agressie op de politie en andere hulpverleners af. Dat is een slechte ontwikkeling.'

Dat heeft je leven vast beïnvloed, dat je al zo jong voor die keuzes stond. 'Die ervaringen beïnvloeden je in positieve zin; het vormt je. Achteraf denk ik wel eens dat het ook anders had kunnen aflopen. Als je jong bent, lig je er niet wakker van en je bent er ook niet bang voor. Bovendien weet je je altijd gesteund door collega's. Daarom is de saamhorigheid en collegialiteit bij de politie groot, omdat je in die extreem moeilijke situaties volledig afhankelijk van elkaar bent. Dat heb ik bij andere werkgevers nooit in die mate meegemaakt. Met alles wat ik bij de politie beleefde, heeft het bij mij wel mijn integriteitsbesef versterkt.'

Hoe ben je in het compliancevak beland? 'Ten tijde van de fusie van ABN en AMRO was ik afdelingsdirecteur Veiligheidszaken. De Raad van Bestuur vond dat de bank "iets aan compliance moest doen". Mijn collega Hans Hafkenscheid werd gevraagd voor het concern een compliance-organisatie op te zetten en vervolgens een insiderregeling op te stellen. Ik werd gevraagd om samen met hem Corporate Compliance van de bank verder vorm te geven. Compliance kwam begin jaren '90 in een stroomversnelling toen directeurs van banken in binnen- en

Het gevaar voor ons vakgebied compliance is het risico van verstarring

buitenland verdacht werden van handel met voorkennis. Iedereen leek zich vanaf dat moment bewust van de noodzaak van compliance.'

Welke ontwikkelingen heb je sindsdien kunnen waarnemen?

'In de begintijd van compliance in Nederland was er een handjevol compliance officers bij ABN AMRO, de toenmalige NMB Bank (nu ING) en Rabobank. Het waren de pioniers, die een volstrekt onbekend vakgebied compliance hebben ontwikkeld. Aanvankelijk gericht op het voorkomen van misbruik van voorwetenschap, later gevolgd door integriteitsmanagement. De grootste verandering brak aan in 1999 toen op grond van de Nadere Regeling toezicht effectenverkeer bij de effecteninstellingen compliance werd geïntroduceerd. Dat heeft een enorme boost gegeven aan de ontwikkeling van de compliance. Iedere krediet- en effecteninstelling was verplicht om de compliancefunctie in te richten. Voor mij was dit ook de reden om het Nederlands Compliance Instituut op te richten; opleidingen te ontwikkelen en als externe compliance officer op te treden. De tweede ingrijpende ontwikkeling vond enkele jaren later plaats: de terreuraanslagen op 11 september 2001 in de Verenigde Staten. Ondernemingen kregen een breed pakket maatregelen opgelegd, onder meer op het terrein van de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering.'

Wat weet je nog te herinneren van die eerste

Leergang Compliance Officer? 'De Leergang Compliance Officer bestond destijds uit twee modules van respectievelijk 3 en 2 dagen in Hotel De Bilderberg in Oosterbeek. We hadden een uitstekend programma, een goed opgebouwde syllabus en boeiende sprekers. Ondanks de ontwikkelfase waarin we toen verkeerden, waren de eerste leergangen meer dan vol. In een periode van een jaar hebben we 140 deelnemers in de leergang gehad. Een mooiere start kun je niet wensen. Omdat compliance in die tijd nog in ontwikkeling was, was het geven en begeleiden van iedere leergang ook een leereffect voor de docenten; voor hen en voor mij een schitterende ervaring.'

Als je nu terugkijkt naar de afgelopen 15 jaar, wat is dan wat jou betreft de opmerkelijkste verandering in het compliancevak geweest?

'Ik heb een arbeidsverleden dat niet primair bancair gericht was, maar met mijn politieachtergrond meer lag op het terrein van opsporing en later met veiligheidszaken. De meest opmerkelijke veranderingen in het compliancevak hadden betrekking op de raakvlakken met de opsporing en veiligheidszaken. De eerste was de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering als één van de belangrijkste compliance issues na de aanslagen van "nine-eleven". De tweede was de invoering van integere bedrijfsvoering met de bijzondere aandachtspunten, zoals incidentmanagement, integriteitsgevoelige functies en de screening van bestuurders en medewerkers.'

Van welk compliance issue lig je 's nachts wakker?

'Ik was bij de politie en later Veiligheidszaken van de bank wel het nodige gewend. Ik heb wel eens wakker gelegen als het spannend was of een docent op tijd bij de Leergang Compliance Officer en later bij de andere door ons georganiseerde opleidingen aanwezig kon zijn. In de 15 jaren dat we vele duizenden mensen hebben opgeleid, is mij dat slechts één keer overkomen. Omdat ik er altijd rekening mee hield, had ik een schaduwprogramma achter de hand en vielen de deelnemers niet in een gat.'

Wat is voor jou het leukste NCI-moment?

'Ja, dat zijn er vele, maar in de eerste jaren van het NCI trokken we wel eens een fles champagne open als we een grote opdracht hadden binnengehaald, die om reden van kwaliteit en inhoud niet naar één van de "big-four" was gegaan. Eén van de grappigste momenten betrof mijn interview in 2001 voor RTLZ. Omdat we nog niet over een representatief kantoor beschikten, had ik bij relaties een ruimte kunnen regelen in het WTC Rotterdam. Het kantoor hebben we een beetje aangepast, voorzien van een fraai bloemstuk en ik trok mijn netste kostuum aan. Toen de RTLZ-crew verscheen, moest ik eerst mijn kostuumjasje uitdoen en werd ik tegen een kale wand geplaatst waar volgens hen het beste beeld tot stand kwam. Alle moeite voor niets dus, maar de impact van dat interview was groot. Doordat er die periode nauwelijks financieel nieuws was, werd dit interview enkele dagen verschillende keren herhaald. Met alle gevolgen van dien.'

Wat is jouw belangrijkste (compliance)advies aan financiële ondernemingen in deze tijd?

'Terugkijkend op een periode van 35 jaren waarin ik werkzaam was in de financiële sector, moet ik vaststellen dat bestuurders van financiële ondernemingen te weinig oog hadden voor operationele risico's en incidenten in het bijzonder. Zeker in geval van criminaliteit wilde men er verre van blijven. Die

opstelling heeft onherroepelijk gevolgen voor de impact van een incident. Daarom vind ik dat je als verantwoordelijke leidinggevende snel en adequaat moet ingrijpen bij incidenten, zowel intern als extern, en de aanpak niet moet doorschuiven naar de toekomst. Indien men geconfronteerd werd met een calamiteit, dan had men ook geen enkele moeite onze adviezen uit te voeren. Mijn tweede advies betreft maatregelen die betrekking hadden op de extra-territoriale werking van de Amerikaanse regelgeving, die nog steeds wordt onderschat. Veel ondernemers, ook buiten de financiële sector, bagatelliseren bijvoorbeeld de Amerikaanse embargoregels of de regels op het terrein van de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering. Die attitude kan desastreuze gevolgen hebben voor de betrokkenen en hun onderneming.'

Hoe staat het NCI er nu voor? 'Op 1 januari 2010 ben ik al uit de directie getreden. Sindsdien ben ik nog maar als adviseur voor enkele uren per week op kantoor geweest. Ik hield mij bezig met een aantal beperkte projecten, zoals dit tijdschrift en de bestrijding witwassen en terrorismefinanciering. Verder gaf ik advies aan collega's, daar waar ze mijn raad nodig hadden. Binnenkort stop ik definitief. De directie bestaat sinds 2010 uit Bart Peters, Cora Wielenga en Ruud van der Mast. Zij zijn gedrieën eigenaar van het NCI en zijn ieder verantwoordelijk voor een bepaald onderdeel van onze kernactiviteiten en zij doen het uitstekend. Daarnaast fungeren de senior compliance officers als accountmanager en hebben hun eigen portefeuille klanten. Van alle financiële ondernemingen in Nederland zijn er maar weinig die nog niet op een of andere manier zaken hebben gedaan met het NCI, en het is nog steeds groeiende. Ik kan dus met een goed gevoel voor de toekomst terugtreden.'

Op alle fronten ontstaat steeds meer concurrentie. Hoe wapen je je hiertegen? 'Concurrentie is uitstekend, mits ze eerlijk is of in compliancetermen te blijven, op integere wijze plaatsvindt. Mijn ervaring is, dat je voortdurend alert moet zijn op wat anderen van jou willen kopiëren. Anderzijds geeft concurrentie ook een prikkel om de beste prestaties te kunnen leveren. Toen een tweede opleiding voor compliance officers in de markt kwam, heeft dit bij het NCI alleen maar geleid tot een nog betere opleiding dan we al hadden. Bij die kwaliteitsslag die we toen maakten, zijn ook de accreditatie-eisen van het DSI van invloed geweest. Vanaf het eerste moment is onze Leergang Compliance Professional DSI geaccrediteerd.'

De positie van de huidige compliance officer lijkt wankel. Tijd voor compliance officer 2.0. Hoe zie jij dat? 'De compliance officer oude stijl bestaat niet meer.

Gezien vanaf de start van compliance in Nederland, begin jaren '90, hebben we verschillende fases in de ontwikkeling van de compliancefunctie gehad. Fase 2.0 is al gepasseerd en ik denk nu eerder aan de compliance officer 4.0. De huidige directie anticipeert op de ontwikkelingen, zowel Europees als nationaal. De activiteiten van het NCI veranderen voortdurend en zijn niet statisch. Je moet continue alert zijn op komende ontwikkelingen in dit ingewikkelde vakgebied. Niet van gisteren en vandaag, maar ontwikkelingen die morgen plaatsvinden. Je moet al klaar zijn voor datgene dat de markt straks van je vraagt.'

Zie je de compliance officer meer verschuiven naar extern inhuren? 'Compliance-afdelingen in de financiële sector hebben ook te maken met kostenreductie en afslanking. Toch zullen bepaalde compliancetaken tijdig uitgevoerd moeten worden. Om gekwalificeerd personeel te kunnen inzetten moet je als financiële onderneming soms wel extern inhuren. Wij als NCI kunnen in die behoefte voorzien door onze senior compliance officers bij de klant te detacheren. De groei zit echter in niet alleen in de financiële sector, maar bijvoorbeeld ook in de zorgsector en bij woningcorporaties. Daar is relatief weinig compliancekennis en die kunnen wij leveren.'

Wie was de compliance officer in 1999 en wie is dat anno 2014? 'Wij waren de pioniers, zowel in 1991 als in 1999. Nu zijn compliance officers zeer goed opgeleide generalisten, vaak ook gespecialiseerd in een deel van het vakgebied. Als ik zie welke compliance issues het NCI voorgelegd krijgt, dan is het vakgebied uiterst complex geworden. 15 jaar geleden begonnen we met compliance in het kader van effectendienstverlening en de Wet toezicht effectenverkeer. Dan hield het voor de compliance officer al snel op. Als je nu de volledige stapel compliance-gerelateerde wetboeken naast de eerste wetgeving zou leggen, dan valt de stapel om. Bewustzijn kweken over gedrag, normen en waarden, soft controls; dat was destijds nog niet aan de orde. Er schuilt ook een gevaar in de voortdurende stroom aan nieuwe wet- en regelgeving en dat is het risico van verstarring. Dat heb ik de afgelopen jaren zien gebeuren bij organisaties die met compliance niet verder kwamen dan het afvinken van processen. Daar moet je voor waken.'

Alle, tot slot. Veel mensen kennen je bruisend van enthousiasme, zittend in een rolstoel. Hoe heb je het werken met een handicap ervaren? 'Ik heb in 1988 ten gevolge van een ongeval een dwarslaesie opgelopen, waardoor ik in een rolstoel ben beland. Binnen enkele maanden na mijn ongeval kwam ik weer terug op mijn werk bij de Amro Bank. Ondanks tegenwerking van de keurings-

instanties kon ik 11 maanden na mijn ongeval in goed overleg met de bank en de bedrijfsarts weer voor 100% aan de slag. Werken is voor mij een essentieel onderdeel geweest van het revalidatieproces. De bank heeft mij daarin ten volle ondersteund en zag ook geen beletsel mij in een hoger kaderrang te benoemen. Werken met een handicap kan uitstekend, mits een aantal voorzieningen worden getroffen en je zelf blijf geeft je volledig te willen inzetten. Bij de laatste keuring voor mijn arbeidsongeschiktheid vertelde ik de keuringsarts, dat ik tot mijn 70^e zou blijven werken. De goede man begreep het niet, omdat een gehandicapte in zijn belevingswereld niet zou kunnen werken.'

En nu, dan toch uiteindelijk achter de geraniums?

'Ha ha ha, nee dat is niet mijn bedoeling. Ik ben enkele jaren geleden toch volledig afgekeurd, maar ben sindsdien op vele fronten als vrijwilliger actief. Toen ik in 2010 uit de directie trad, heb ik een lijstje opgesteld met activiteiten die ik graag zou willen doen. Tot op heden heb ik er nog geen tijd voor gehad en komen er vele boeiende en leuke zaken voorbij waaruit ik een keuze maak. Ik heb vele activiteiten op mijn lijst staan, die ik in alle rust kan invullen op de momenten dat ik dat kan en wil. Actief zijn, zo lang het gaat, is volgens mij de sleutel van vitaliteit. Daarom hoop ik nog ik nog lange tijd op een breed terrein actief te kunnen blijven.'

Werken in de wereld van toezicht en handhaving

Alle Wielenga begon zijn carrière in 1969 bij de Rotterdamse politie. Na 3 jaren bij de Geüniformeerde Politie maakte hij de overstap naar de recherche, waar hij zich na enkele jaren specialiseerde in de bestrijding van autodiefstallen en later in fraudebestrijding. De laatste keuze maakte de weg vrij naar het bankwezen. In 1979 deed hij onderzoek naar een omvangrijke fraude waarbij de Amro Bank een verlies leed van NLG 26 miljoen. Samen met zijn collega kon hij in korte tijd een groot deel van de buit bij de bank terugbrengen. Dit onderzoek leidde tot zijn overstap naar de Amro Bank, waar hij achtereenvolgens fraude-onderzoeker, senior adviseur en afdelingsdirecteur Fraudebestrijding werd. Zijn politietijd kenmerkte hij als volgt: *'In de 11 jaren dat ik bij de politie werkte heb ik meer meegemaakt, dan een gemiddelde burger in zijn leven zal beleven. Veel avontuur en spanning, maar ook veel leed dat je als politieman in de dagelijkse praktijk meemaakt. Ik heb daarom veel ontzag voor politiemensen die dit werk 40 jaren kunnen volhouden.'*

Na de fusie werd hij één van de eerste compliance officers bij ABN AMRO. Omdat die functie nog geen volledige dagtaak was, werd hij tevens secretaris bij het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing (NPC). Onder de vleugels van het NPC kwam in 1996 een convenant tot stand van de gezamenlijke banken en het ministerie van Justitie. Politie en Openbaar Ministerie (OM) zouden de criminaliteit gericht tegen de banken intensiever bestrijden en de banken zouden zorg dragen voor

voldoende kennis en kunde. Alle Wielenga werd namens de Nederlandse Vereniging van Banken als liaison officer gedetacheerd bij het Landelijk Parket OM en werd daar projectleider Met Kennis Bestrijden. In 1999 liep het project ten einde en richtte hij het Nederlands Compliance Instituut op. Compliance werd door verschillende oorzaken een hot issue en het NCI groeide gestaag.

In 2010 verliet hij de directie, maar bleef nog wel als adviseur aan het NCI verbonden. Na zijn vertrek bij het NCI keert hij als vrijwilliger terug bij de politie, waar hij onder meer coördinator is van het burger Cold Case Review Team. Onder leiding van het OM en de politie analyseert dit team oude moordzaken en onderzoekt de mogelijkheden voor heropening van het politieonderzoek. Alle Wielenga over deze aanpak: *'Cold cases zijn niet opgeloste misdrijven, die een ernstige aantasting van de rechtsorde hebben veroorzaakt, dan wel een grote maatschappelijke impact hebben gehad. Dit zijn bijvoorbeeld moord, doodslag, gewapende overval, ontvoering, vermissing, gijzeling, terrorisme, verkrachting en afpersing. Een niet opgelost kapitaal delict is één van de grootste frustraties van de rechtstaat, in het bijzonder voor de slachtoffers en zij die bij politie en OM betrokken zijn bij het onderzoek. In Nederland zijn 700 cold cases bekend en dat zijn er 700 te veel.'*

Nu, met het 15-jarig jubileum, verlaat Alle Wielenga definitief het NCI.

9 september	LCP Module 4 (dag 1)
11 september	Compliance & Integriteit Woningcorporaties
16 september	Themadag Crisismanagement
17 & 18 september	LCO/LCP Module 2
23 & 24 september	Update Compliance Banken
24 & 25 september	Masterclass De Compliance Officer als Relatiemanager
2 oktober	Themadag Pensioenen
7 oktober	LCP Module 4
9 oktober	Themamiddag Trust
28, 29 & 30 oktober	LCO/LCP Module 3
29 & 30 oktober	LCP Module 5
4 november	LCP Competentietraining
4 november	Themamiddag Wwft
5 november	Symposium Sanctieregelgeving
5 november	LCO/LCP Module 2
6 november	Themamiddag Moreel Ethische Verklaring
11 november	LCP Module 4
11 november	LBW Module 2
13 november	Themamiddag Bitcoins en andere virtuele valuta
18 november	LBW Module 3
18 november	Update Verzekeraars 2014
20 november	Congres Compliance in de Zorg
25 november	LBW Module 4
27 november	Introductie Compliance
	LCO: Leergang Compliance Officer
	LCOZ: Leergang Compliance Officer in de Zorg
	LCP: Leergang Compliance Professional
	LBW: Leergang Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering

Herziene editie Handboek en Werkboek Compliance Professional

Vanaf augustus is de herziene editie van het Handboek Compliance Professional en bijbehorend Werkboek beschikbaar. In deze editie zijn de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van compliance en (inter)nationale wet- en regelgeving opgenomen. Verder zijn actuele literatuur en voorbeelden toegevoegd. De belangrijkste onderwerpen:

- Compliance en integriteit
- Compliancefunctie
- Wet- en regelgeving
- Bestrijding witwassen en terrorismefinanciering
- Toezichhouders
- Compliance program

Het Handboek Compliance Professional en met het Werkboek vormen samen een zelfstudiepakket. Het zelfstudiepakket maakt onderdeel uit van de Leergang Compliance Officer (LCO) en de Leergang Compliance Professional (LCP). Dit zijn modulair opgebouwde Leergangen, waarvan de LCO uit drie modules en de LCP uit vijf modules bestaat. Het zelfstudiepakket vormt de eerste module van deze Leergangen. Het Handboek en Werkboek zijn ook los te bestellen.

Om de herziene editie te bestellen verwijzen we u naar onze website www.complianceboek.nl.

Bgfo 3 en Vertrouwen

Adriaan van Verseveld



1 januari 2013 was een belangrijke dag in het professionele leven van menig compliance officer. De dag waarop de bepalingen van het Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen Wft (3), kortweg Bgfo 3, van kracht werden. Het was natuurlijk ook een heugelijke dag, want met deze nieuwe regels zou het vertrouwen van de consument worden teruggewonnen. Het is nu een maand of 18 later en de vraag is gerechtvaardigd of deze doelstelling van Bgfo 3 is behaald. Afgaande op de onderstaande citaten zijn de voortekenen veelbelovend.

'Hypotheeksluiter vertrouwt op adviseur'¹

'Het vertrouwen van Nederlanders in verzekeraars neemt toe. Met een stand van -17 in het vierde kwartaal van 2013 staat de vertrouwensindex op het hoogste niveau sinds de start van de meting in 2009.'²

Maar of de werkelijkheid nu echt zo rooskleurig is (het gepresenteerde indexcijfer is nog immer negatief) en wat de invloed van de wetswijzigingen in het Bgfo hierop zijn valt

nog maar te bezien. Bgfo 3 heeft geleid tot grote wijzigingen in de driehoek 'aanbieder - adviseur - klant'. Te denken valt aan het provisieverbod en execution only. Aan de hand van deze onderwerpen wordt hierna in deze bijdrage verder gekeken of de wijzigingen inderdaad het gewenste effect op het vertrouwen hebben gehad.

Provisieverbod

Sinds 1 januari 2013 vindt betaling voor advies over en bemiddeling in veel financiële producten rechtstreeks door de consument of cliënt plaats. Er is dus geen plaats meer voor de als 'schimmig' ervaren verrekeningen van provisie in de premie of de rente van het product. Vooraf werd vooral gevreesd voor een verschraving van de adviesmogelijkheden, de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen en men brak zich het hoofd over de vraag wat de klant zou kiezen als ze een keuze moesten maken tussen de 'zo gewenste vakantie' of een financieel advies.

Afgaande op een recent onderzoek van de AFM³ wordt geconcludeerd dat:

- adviesgesprekken korter zijn geworden: ('Hypotheeksluiters besteden gemiddeld 5,8 uur (i.p.v. 6,6 uur) aan gesprekken met adviseurs om een juiste keuze te maken voor soort hypotheek en aanbieder.');
 - er scherper wordt onderhandeld ('Bijna 30% van de hypotheeksluiters onderhandelt over de prijs van het advies.');
 - en de prijzen voor advies zijn gedaald ('Het gemiddelde bedrag dat respondenten noemen is 20% gedaald, van € 2.166 naar € 1.749 ten opzichte van de vorige meting, die de periode november 2012 – april 2013 besloeg.');
- maar dat nog steeds het grootste deel van de consumenten kiest voor een gedegen advies.

Er leek nog wel één schoonheidsfoutje in de provisiebepalingen te zitten. Het kon toch niet de bedoeling van de wetgever zijn dat een bank haar klanten niet langer gratis

1 <afm.nl/consumenten/actueel/nieuws/2014/feb/consumentenmonitor-2013-q3-hypotheek.aspx>

2 <verzekeraars.nl/actueel/nieuwsberichten/Paginas/Vertrouwen-in-verzekeraars-op-hoogste-niveau-in-vijf-jaar.aspx>

3 <afm.nl/consumenten/actueel/nieuws/2014/feb/consumentenmonitor-2013-q3-hypotheek.aspx>

zou kunnen bijstaan wanneer deze klanten in betalingsproblemen dreigden te geraken?

De worsteling van banken over de vraag of zij hun klanten met een betalingsprobleem daadwerkelijk een rekening moesten sturen voor het gegeven advies, is inmiddels opgelost door de AFM door te benadrukken dat de wet niet vereist dat huishoudens met betalingsproblemen een rekening hoeven te krijgen:

*'Bij deze klanten is het belangrijk om rond de tafel te zitten om meer inzicht te krijgen in de financiële positie en te kijken of er mogelijkheden zijn om iets aan de hypotheek, de inkomens- of bestedingenkant te veranderen, zodat er weer lucht ontstaat.'*⁴

Alleen maar winnaars dus en ook ik ben het er mee eens dat voor nieuwe hypotheek het duidelijk en transparant is dat we moeten betalen voor het advies. Mijn zorg heeft met name betrekking op die situaties waarin de levensomstandigheden van mensen in belangrijke mate wijzigen, door bijvoorbeeld een scheiding, en er eigenlijk weer eens goed naar alle financiële producten gekeken zou moeten worden. Of men dan geld over heeft (gehad) voor een goed advies kunnen we pas over een aantal jaar gaan beoordelen als (mogelijk) de eerste slachtoffers al zijn gevallen. In de tussentijd kunnen de financiële dienstverleners niet veel anders doen dan hun klanten in begrijpelijke taal aan te geven hoe de financiële producten presteren en wat hun klanten op de einddatum kunnen verwachten. En de klanten er op wijzen (of is het smeken?) dat het verstandig kan zijn om periodiek advies in te winnen, of in elk geval bij gewijzigde omstandigheden. De wetgever heeft nu eenmaal niet verplicht gesteld dat een burger zich periodiek bij zijn financieel adviseur meldt voor een financiële keuring.

Execution only

Het zonder advies aanbieden van complexe hypotheekvormen behoort sinds de inwerkingtreding van Bgfo 3 ook tot de mogelijkheden van financiële dienstverlening. Wel moet de dienstverlener die financiële diensten verleent zonder daarbij te adviseren, voorafgaand aan de dienstverlening vaststellen of de consument of cliënt over voldoende kennis en ervaring beschikt, de zogenaamde passendheidtoets. In de volksmond werd al snel gesproken over het 'financiële rijbewijs'. Of zoals Frank 't Hart het eerder treffend verwoordde: 'Het financieel rijbewijs: rijden

met losse handen!'⁵. Met name het feit dat, wanneer de financiële dienstverlener vaststelt dat de klant niet de benodigde ervaring heeft, er enkel een waarschuwing vanuit de dienstverlener hoeft te volgen, doet vreemd aan en zou kunnen leiden tot brokken. Tot op heden lijkt deze vrees, gekeken naar de onderzoeksresultaten uit het eerder genoemde AFM onderzoek, nog ongegrond, gezien het percentage van de consumenten dat zonder advies een hypotheek afsluit nog steeds minder dan 2% is. Dit klinkt als een laag percentage, mede omdat in dit percentage ook de echte deskundigen en de adviseurs, die voor zichzelf een hypotheek sluiten, zijn inbegrepen. Maar stel nu dat 0,25% behoort tot de groep die niet de juiste kennis en ervaring heeft, dan kan dit voor deze geringe groep leiden tot catastrofale gevolgen. En ook hier geldt dat we deze gevolgen pas over een aantal jaren kunnen zien.

Conclusie

Aan de hand van de onderwerpen 'provisieverbod' en 'execution only' concludeer ik dat de besproken bepalingen uit het Bgfo 3 in ieder geval op de korte termijn geen afbreuk hebben gedaan aan het vertrouwen van de consumenten en mogelijk zelfs hebben meegeholpen aan een minimale stijging van het vertrouwen bij de consument. Maar ook is duidelijk op te maken dat eventuele negatieve gevolgen van deze bepalingen pas na een aantal jaren zichtbaar zullen worden. En dan is het misschien te laat... Helaas lezen we nog steeds geregeld over 'schandalen' in de financiële wereld. Wanneer zich over een aantal jaar inderdaad negatieve gevolgen van het provisieverbod en execution only zullen openbaren, zal het vertrouwen weer een knauw krijgen.

Voor ons als compliance officers de schone taak om te blijven wijzen op de risico's die zijn verbonden aan execution only dienstverlening en op de mogelijkheden die er zijn om de klant attent te maken op de noodzaak om in sommige gevallen een beroep op de adviseur te blijven doen.

Adriaan van Verseveld is senior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor meer informatie kunt u contact met hem opnemen. Tel. 088 99 88 100 of vanverseveld@compliance-instituut.nl.

4 <afm.nl/nl/nieuws/2013/dec/provisieverbod-betalingsproblemen.aspx>

5 F.M.A. 't Hart, Het financieel rijbewijs: rijden met losse handen! in: *Tijdschrift voor Financieel Recht*, 10 oktober 2012.

A man with short, light-colored hair, wearing a dark blue suit jacket over a white button-down shirt, is seated in a light-colored armchair. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background features a warm-toned wall with horizontal wood paneling. A yellow cylindrical pendant lamp hangs from the ceiling, and a tall, thin, curved floor lamp is visible on the right side of the frame.

Jos Buijsman:

**‘Het businessmodel
voor de financiële
sector staat onder
druk’**

Jos Buijsman (1965) is directeur (CFRO) bij SNS Securities. Hij was één van de deelnemers van de eerste Leergang Compliance Officer van het NCI in 2000. José Hooghiemstra bezocht hem in de bijzondere huisvesting van SNS Securities, het voormalig hoofdkantoor van de Handels Vereniging Amsterdam. Achter een anonieme deur trof zij een prachtig kantoor vol herinneringen aan een rijk en avontuurlijk handelsverleden van begin 20^e eeuw. Zij sprak met Jos Buijsman over de ontwikkeling van compliance de afgelopen 15 jaren, zijn werk bij SNS Securities en de veranderende en uitdagende financiële tijden anno 2014.

Wanneer en op welke wijze ben je in het compliancevak terecht gekomen?

'Ik ben in 1987 rechtstreeks van school begonnen bij Ernst & Young en heb daar naast mijn werk de NIVRA opleiding voor registeraccountant gedaan. Na 11 jaar was het tijd voor wat anders. SNS Securities zocht iemand met een financiële achtergrond omdat de controller met pensioen ging, maar ook iemand die de compliance organisatie binnen SNS Securities wilde optuigen. Er stond in 1999 veel nieuwe wetgeving op stapel, zoals de "Nadere regeling toezicht effectenverkeer". Op compliancegebied moest er van alles opgezet worden. Ik werd controller/compliance officer. Destijds was de functie van compliance officer veelal een deeltijdfunctie. Gedurende de jaren van groei van SNS Securities werd ik verantwoordelijk voor de Backoffice en later voor IT. In 2008 ben ik toegetreden tot de directie en sta nu wat verder van de materie af, maar ben als CFRO nog steeds intensief betrokken bij compliance.'

Waar bestonden je compliancetaken toen uit? 'In het begin was compliance binnen SNS Securities en SNS REAAL sterk juridisch getint en gericht op het naleven van de regels. De organisatie was veelal reactief, reagerend op nieuwe wet- en regelgeving of op wat er binnen de organisatie gebeurde, waarna procedures werden ingericht, controles werden opgezet en/of advies werd gegeven.'

Dus je moest leren wat er bij compliance allemaal komt kijken? 'Ja, wij allemaal. Niet alleen binnen SNS Securities, maar ook binnen SNS REAAL werd de compliancefunctie ingericht. In 2003 heeft het NCI een driedaagse Leergang Compliance Officer georganiseerd voor alle compliance officers binnen SNS REAAL. De afgelopen

15 jaar is het compliance beroep en de invulling van de functie enorm ontwikkeld en de compliance capaciteit uitgebreid. Wij hebben nu een dedicated compliance officer en een aantal ondersteunende medewerkers, die zich onder andere bezig houden met de invoering van beleid en wet- en regelgeving, het op peil houden van de kennis en awareness op het gebied van integriteit in de organisatie en met de uitvoering van operationele compliancetaken. De rol van de compliance officer is nu goed ingebed en de verantwoordelijkheden zijn duidelijk. Compliance is nu veel meer sparringpartner voor de business dan 15 jaar geleden.'

Compliance heeft een stem en positie verworven.

'Absoluut. 15 jaar geleden had het management meer ruimte om van een compliance-advies af te wijken. Nu moet je een hele goede reden hebben om dat te doen. Als compliance bijvoorbeeld negatief adviseert over acceptatie van een nieuwe klant, wordt de klant afgewezen. De stem van de compliance officer wordt steeds zwaarder gewogen. In het verleden werd hij niet altijd serieus genomen of gezien als politieagent, die alleen maar toezag op naleving van de regels en de business wilde beperken in haar mogelijkheden. Soms werd compliance gekscherend het "deal prevention team" genoemd. Nu richt compliance zich op een veel breder gebied, meer op integriteit. Het naleven van de normen die wij als organisatie belangrijk vinden. Er wordt nu meer energie en tijd gestopt in het informeren van de business en het creëren van awareness bij die business. Er is meer nadruk op naleving van normen en gedragscodes, dan op naleving van gedetailleerde regels. De mindset bij onze mensen is belangrijk. De typologie van de compliance officer is allang niet meer alleen juridisch, ook een risk of business-achter-

grond is welkom. De beste compliance officer is iemand die de business kent, bij voorkeur iemand die bij de front office heeft gewerkt, en met die bril op kijkt naar welke compliance-risico's er spelen en welke beheersmaatregelen daar het beste bij kunnen worden ingericht.

SNS Securities is onderdeel van SNS REAAL. Zijn alle compliancebepalingen en maatregelen van de moederorganisatie ook op jullie van toepassing?

'Wij zijn een redelijk zelfstandige dochter van SNS Bank, maar onze compliance-organisatie is volledig ingebed in de compliance-organisatie van SNS Bank. Onze compliance officer rapporteert zowel naar de directie van Securities als functioneel naar Compliance Bank. Dit betekent dat het beleid van de Bank ook van toepassing is op SNS Securities en we ons daar aan moeten houden. Daarbij wordt wel rekening gehouden met de specifieke kenmerken van de dienstverlening en klanten van SNS Securities.'

Ik kan mij voorstellen dat jullie, door het bijzondere karakter van SNS Securities, het accent op andere compliance-issues moeten leggen?

'Ik denk dat door de aard van onze dienstverlening, bepaalde compliance-aspecten meer spelen dan bij andere onderdelen. Binnen SNS REAAL zijn wij de organisatie die zich bezighoudt met effectentransacties. De inrichting van Chinese Walls is belangrijk, zoals ook het omgaan met marktmisbruik en privé beleggingstransacties. Klantacceptatie is bij SNS Securities net even anders. Wij richten ons op de dienstverlening aan professionele klanten, klanten van zelfstandig vermogensbeheerders en zeer vermogende klanten (high net-worth individuals). Acceptatie van dit soort klanten vraagt over het algemeen meer tijd en deskundigheid dan de gemiddelde klant met alleen een spaarrekening, vanwege de aard van de dienstverlening en de achtergrond van de klant.'

De regelgeving is enorm toegenomen; men ziet door de bomen het bos niet meer. Is dat ook jouw ervaring?

'We stoppen er veel tijd en energie in om nieuwe wet- en regelgeving goed in te voeren in de organisatie en het is in veel gevallen een grote klus om aan de krappe deadlines te voldoen. Er komt nog heel veel nieuwe wetgeving op ons af. Ik vraag me regelmatig af hoeveel we als sector nog kunnen verwerken en of deze wetgeving het uiteindelijke doel realiseert dat men beoogt.'

Schiet het zijn doel voorbij? 'Dat zal de toekomst uitwijzen. Het is nu de fase van verwerken en zo goed mogelijk implementeren. Er gaan veel inspanningen en kosten mee gepaard en dit leidt regelmatig tot problemen in de uitvoering. Zo is bij de invoeringsdatum soms nog niet geheel duidelijk hoe de regels in de praktijk moeten worden ingevoerd en hebben verschillende toezichthouders

internationaal verschillende interpretaties van bepaalde wet- en regelgeving. Er zijn ook goede zaken natuurlijk. Ik vind het knap hoe de AFM het begrip "klantbelang centraal" heeft geïntroduceerd in haar toezichtskader. Ze beoordeelt de mate waarin financiële ondernemingen het klantbelang centraal stellen in hun producten, diensten en processen. Ze vertaalt dit naar diverse aandachtsgebieden binnen de financiële sector en doet sectorbrede onderzoeken naar de wijze waarop deze aandachtsgebieden binnen de sector zijn ingericht. Elke onderneming krijgt een score op deze aandachtsgebieden, die wordt afgezet tegen die van de concullega's, waardoor je als vanzelf gedwongen wordt om je processen in te richten conform 'best in class'. Het is een goede benadering en dwingt ons steeds met die bril op te kijken of wat we doen wel in het belang van de klant is.'

Het is toch logisch dat er veel nieuwe regels komen?

'Dat ben ik volledig met je eens. Ik begrijp het ook, want er zijn in het verleden veel zaken fout gegaan. Er wordt geprobeerd om deze zaken te repareren naar de toekomst toe door deze strenger te reguleren. Het lastige is, dat men ook nog verwacht dat de business goed blijft draaien. De producten worden steeds transparanter en de marges krappere. Het business model voor bancaire instellingen en financiële sector als geheel komt steeds meer onder druk te staan. Als je die verschillende eisen naast elkaar legt, kunnen maar weinig partijen dat aan. Transparante producten en krappere en transparantere marges is goed voor de klant. Ook goed om te laten zien dat de financiële wereld aan betrouwbaarheid werkt met betere producten. Ook moet de financiële sector hogere buffers aanhouden. Het vereist echter wel dat er betere resultaten gehaald moet worden. Verkrappende marges door betere transparantie en hogere kosten in verband met invoering van nieuwe wetgeving leiden tot slechtere resultaten, terwijl de resultaten juist zouden moeten verbeteren om het vermogen te laten groeien. Ik ben benieuwd hoe de sector deze uitdaging gaat invullen. Verdere kostenbesparing en schaalvergroting is daarvoor noodzakelijk.'

Jullie zijn een zelfstandige dochter? 'Dat klopt. We opereren grotendeels zelfstandig met onze eigen systemen. Voor wat betreft de bancaire dienstverlening maken we gebruik van banksystemen. Er zijn daarnaast een aantal centrale functies zoals Juridische Zaken en HR die wij van SNS Bank afnemen. We hebben nog wel onze eigen ondersteunende afdelingen, zoals back office en IT. In de operaties zijn we redelijk zelfstandig. Aangezien we toch een apart type klanten bedienen, past het ook het beste op die manier.'

Wat onderscheidt SNS Securities van andere effecteninstellingen? 'Wij zijn op het gebied van fixed

Ik vraag me regelmatig af of deze wetgeving het uiteindelijke doel realiseert dat men beoogt

income nadrukkelijk onderscheidend. Er zijn weinig partijen in Nederland die zo'n team aan medewerkers hebben dat altijd in de markt aanwezig is gebleven. Dat met veel kennis van zaken obligatieproducten aan klanten verkoopt, die passen bij de risicobereidheid en rendementseisen van die klanten. Dat maakt ons wel redelijk uniek. Als je praat over wat minder liquide obligaties zijn zij altijd wel in staat om daar een rol in te vervullen. Aan de equities-kant zijn we goed aanwezig in het mid en small cap segment, de kleine en middelgrote beursgenoteerde ondernemingen. Verder leveren we ook diensten aan zelfstandige vermogensbeheerders en hun klanten. Wij zijn samen met Binck, Theodoor Gillissen en ABN AMRO de partij die zich op die markt richt.'

Regelmatig treden jullie analisten op in radio- en tv-programma's, waarin zij een reactie geven op bepaalde marktontwikkelingen. Worden deze specialisten door compliance gecoacht in wat ze wel en wat ze niet kunnen zeggen? 'Onze research en analisten hebben een goede naam. Het is niet zo dat ze case by case gecoacht worden; er zijn wel een aantal spelregels die we met elkaar afgesproken hebben over wat wel en niet te communiceren. Bij vragen of onduidelijkheid vindt er een afstemming met compliance plaats.'

Voor je het weet zit je in een scenario van marktmanipulatie. Hoe ga je daarmee om? 'Belangrijk is om voldoende awareness te creëren bij de front office en het onderwerp steeds op de agenda te houden. Soms komt een klant met verzoeken of vragen waarbij we twijfels hebben. We hebben ook met de AFM discussie over het onderwerp marktmisbruik. Er is recent nieuwe wetgeving ingevoerd op dit gebied, waarbij men wil dat er een geautomatiseerde monitoring opgezet wordt.'

Hoe moet ik dat zien? 'Dat systemen bij (klant)transacties,

op basis van afwijkingen van koersen of grote volumes, signaleren dat er mogelijk iets niet klopt.'

Hoe hebben jullie de crisis ervaren? 'Wij zijn als SNS Securities in staat gebleken ondanks die hele moeilijke jaren toch het hoofd boven water te houden, omdat we als kleine organisatie snel hebben kunnen reageren op wat zich aandeede. De markt was op een bepaald moment helemaal opgedroogd. Er waren bijvoorbeeld bijna geen partijen meer actief in de markt in obligaties. Doordat wij in de markt zijn gebleven en er steeds voor onze klanten waren, hebben we daarvan kunnen profiteren. Als je flexibel bent, kun je snel reageren en er altijd voor je klant zijn. Ook in tijden dat het moeilijk wordt; dat wordt gewaardeerd. Voor SNS REAAL is het natuurlijk een hele moeilijke tijd met uiteindelijk een nationalisatie vorig jaar. Dat heeft ook impact op ons gehad.'

Hoe hebben jullie dat kunnen doorleven? 'We hebben dat zeker gevoeld. In de aanloop naar de nationalisatie kwam SNS REAAL steeds meer in het nieuws en door die onzekerheid verloren we klanten. Na de nationalisatie zijn er weer nieuwe klanten bijgekomen. Er zijn ook partijen die ons van de brokerlijst hebben gehaald, omdat we een staatsbank zijn geworden. Het vertrouwen is geschonden. Weliswaar niet door onszelf, maar door onze moeder. Het hele proces bij SNS REAAL en met name Property Finance was een ver van ons bed show. Wij hebben het op afstand meegemaakt, maar iedereen voelt de gevolgen. Wij zijn ook lid van de SNS-familie en worden er op aan gesproken. Dat is niet altijd plezierig.'

Wordt dat langzamerhand beter? 'Stapje voor stapje. Vertrouwen terugwinnen kost tijd. Er blijft natuurlijk onzekerheid. Klanten vragen ook wat gaat er nu gebeuren met SNS REAAL en met ons. Aan de andere kant denk ik dat er weinig partijen in de financiële sector zijn die niet in onzekerheid verkeren. De komende jaren zal dat nog wel blijven. We hebben er mee leren leven en dat zullen we ook moeten blijven doen.'

Hoe zie je de toekomst voor compliance? 'Als ik zie wat er op de sector afkomt, dan denk ik dat er flink wat vraag zal zijn naar compliance officers, ook al is er druk op de budgetten. Mifid II bijvoorbeeld staat voor invoering in 2017 gepland, de komende jaren zijn we allemaal nog heel druk bezig met de voorbereidingen voor de implementatie. Het belang van een organisatie om compliant te zijn is op dit moment ook heel groot. Alle partijen ondervinden veel druk vanuit de toezichhouders om het goed te regelen. Ik denk wel dat als we over een aantal jaren in een wat rustiger vaarwater komen, er opnieuw gekeken gaat worden naar de bezetting van de compliance-afdelingen en of de zaak anders ingericht kan worden.'

Nederlands Compliance Instituut

15 jaar in evenwicht



www.compliance-instituut.nl

Leading in compliance