

Compliance: de nieuwe security manager?

In de financiële sector werken circa 3.500 complianceprofessionals en een paar honderd professionals vervullen deze post in andere sectoren. In hun grote voortvarendheid lijken de compliance officers taken van hun collegae security managers over te nemen. *Alle Wielenga* schetst in dit artikel de ontwikkelingen in de wereld van compliance en geeft antwoord op de vraag of de security manager zich zorgen moet maken. [ALLE WIELENGA *](#)

Twintig jaar geleden deed in het Nederlandse bedrijfsleven de compliancefunctie haar intrede. Enkele bankbestuurders zagen het nut en de noodzaak om in hun organisatie mede uit het oogpunt van integriteits-handhaving de compliancefunctie te ontwikkelen, teneinde tot een adequate interne handhaving van wet- en regelgeving te komen. De drie grootbanken stelden een compliance officer aan. Nadat andere financiële instellingen het voorbeeld hadden gevolgd, zagen ook de toezichthouders het belang van een goede compliance in. De compliancefunctie werd wettelijk verankerd, waardoor de opmars niet meer te stuiten was. Inmiddels werken in de financiële sector circa 3.500 complianceprofessionals en vervullen een paar honderd professionals deze post in andere sectoren. In hun grote voortvarendheid lijken de compliance officers taken van hun collegae security managers over te nemen, maar de realiteit is

anders. Moet de security manager zich toch zorgen maken? Allerm minst! Een schets van de ontwikkelingen in de wereld van compliance.

Zelfregulering

In 1990 was sprake van een voorzichtige ontwikkeling van de compliancefunctie bij de drie grootbanken. De toezichthouders, de koepelorganisatie Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en deze banken zagen de moge-

Als profitorganisaties waren bankiers en verzekeraars niet toegerust op het omgaan met ethische vraagstukken en zochten ze een aanspreekpunt binnen de organisatie. In de praktijk van toen bleek dat de compliance officer een uitstekende keuze was.

Wet- en regelgeving

Vanaf 1999 werd de compliancefunctie in de toezichtwetgeving verankerd en verplicht gesteld voor alle financiële

De security manager en de compliance officer hebben elkaar gevonden

lijkheid om op basis van zelfregulering de functie gestalte te geven. Hun taak was het interne toezicht op de naleving van de regels betreffende privébeleggingen door medewerkers en bestuurders. De pioniers in dit nieuwe vak ontwikkelden zich binnen hun organisatie vaak van de interne toezichthouder tot sparring partner van het topkader op het terrein van integriteit. Juist die doelgroep had (en heeft) een hoog risicoprofiel op het terrein van koersgevoelige informatie en andere compliance-risico's. Naast de handel met voorkennis kreeg de financiële sector te maken met een scala aan ethisch getinte onderwerpen, waarmee de compliance officer vervolgens werd belast.

ondernemingen. Daarmee groeide in enkele jaren de beroepsgroep van enkele tientallen naar de vele duizenden compliance officers van nu. Gestaa g ontwikkelde zich rondom deze functie een industrie variërend van gecertificeerde opleidingen en verschillende vakbladen tot een Vereniging van Compliance Officers (VCO). Ook grote accountantskantoren, detacheerders en automatiseerders zagen brood in het product compliance; een ware bedrijfstak ontstond. De financiële toezichthouders, De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) onderkenden het nut en de noodzaak van de compliance officer volledig en anticipeerden daarop

Wat is compliance?

De Nederlandsche Bank (DNB) paste haar oorspronkelijke visie over compliance in 2001 aan en vertaalde deze naar een praktischere definitie: 'De naleving van wet- en regelgeving, alsmede het werken volgens de normen en regels die een instelling zelf heeft opgesteld.'

uitdaging voor de

bij de ontwikkeling van wet- en regelgeving voor de financiële sector.

Na de terreuraanslagen in september 2001 was de toon gezet en spuwden de toezichthouders een brei aan regelgeving over de sector uit. In het retrospectief kan worden gesteld dat kennelijk onder de noemer van terreurbestrijding veel regels konden worden doorgevoerd die onder normale omstandigheden slechts moeizaam of niet het licht hadden gezien. Vanuit de regeldrift van de toezichthouders en gedragen door het succes van de compliancefunctie kreeg de compliance officer er tal van taken en beleidsterreinen bij. Waar in de tien jaar van haar bestaan de functie zich met name in de effectendienstverlening ontplooidde, werd deze na 2001 verbreed naar andere terreinen zoals de bestrijding van witwassen. Bovendien kreeg juist de bestrijding van witwassen een bredere dimensie door de aandacht op terrorismefinanciering en de naleving van nationale en internationale sanctieregels. Na de terreuraanslagen werden juist deze regels aangescherpt en moesten alle instellingen een groot pakket maatregelen uitvoeren. Het neveneffect was dat in veel gevallen de compliance officer het beleidsterrein betrad waar tot dan de afdeling Veiligheidszaken of het Security Department actief was.

Definitie compliancerisico

De Vereniging van Compliance Officers (VCO) heeft in haar Beroepscompetentieprofiel het compliancerisico als volgt gedefinieerd:

'Het risico van wettelijke of regulatieve sancties en van materieel, financieel of reputatieverlies dat een onder toezicht staande financiële instelling kan lopen als gevolg van het onvermogen om gedragsregels na te leven die van toepassing zijn op haar activiteiten.'



Integere bedrijfsvoering

De ontwikkeling werd voortgezet en in 2003 zetten de toezichthouders op grond van het Besluit integere bedrijfsvoering kredietinstellingen en verzekeraars een forse stap naar operational risk management. De Nederlandsche Bank (DNB) definieerde integere bedrijfsvoering als 'Een zodanige bedrijfsvoering dat naleving van normen, zoals in wet- en regelgeving alsmede in eigen interne richtlijnen vastgelegd, maximaal in de bedrijfsprocessen geborgd is.' Het leek op het lijf geschreven van de compliance officer.

Met de wettelijke inkadering van integere bedrijfsvoering en de verfijning van regels heeft DNB een uitwerking gegeven met welke integriteitsrisico's een financiële instelling te maken kan hebben:

- » fraude en witwassen,
- » fiscaliteit,
- » voorwetenschap,

- » terrorismefinanciering,
- » benadeling van cliënten.

Op basis van dit besluit en de onderliggende regelgeving werden banken en verzekeraars verplicht op de volgende terreinen beleid te ontwikkelen en adequate maatregelen te nemen:

- » het beheersen van integriteitsrisico's;
- » het omgaan met cliënten en meer specifiek het voorkomen van belangenverstremming;
- » het aangaan van cliëntrelaties ('customer due diligence');
- » het omgaan met informatie;
- » het omgaan met incidenten;
- » het omgaan met functionarissen in integriteitsgevoelige functies.

De waarborgen voor een integere bedrijfsvoering zijn vooral verankerd in de administratieve organisatie en interne controle (waarin functiescheidingen

gen, de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn opgenomen) van een instelling. Daarmee betrad de compliance officer volgens velen het terrein van de security manager, de operational risk manager, de internal auditor en juridische zaken. De soep werd echter niet zo heet gegeven als ze werd opgediend. In de meeste organisaties trad de compliance officer als coördinator op en gaf deze samen met zijn collega's van audit, security en operational risk uitvoering aan de ontwikkeling van beleid en daarop betrekking hebbende maatregelen. Bovendien werden met de inwerkingtreding van de Wet op het financieel toezicht de aanvankelijk als *rule based* gepresenteerde regels getransformeerd naar *risk based*. Dit betekende dat de organisatie op basis van een risicoanalyse zelf de mate van beleid en maatregelen kon bepalen op basis van onder meer het risicoprofiel dat men had opgesteld. De interdisciplinaire aanpak van deze regels zou een voorwaarde moeten zijn in het welslagen van de missie. Immers, de beheersing van integriteitsrisico's in de dagelijkse bedrijfsvoering omvat de bewustwording, de bevordering en de handhaving van integer handelen binnen alle lagen van de organisatie waarbij dus verschillende disciplines betrokken zijn.

Compliance in veel sectoren

Anno 2011 is compliance geen unicum meer voor alleen de financiële sector. Ook andere sectoren hebben – al dan niet op basis van wetgeving – een compliance-organisatie ontwikkeld.

Voorbeelden zijn de farmaceutische industrie, energiesector, lucht- en ruimtevaart, petrochemie, bouwnijverheid en transport. Ook beursondernemingen en internationaal georiënteerde bedrijven investeren in compliance.

De argumenten voor deze sectoren kunnen verschillen, maar grosso modo is men tot invoering van compliance gekomen door:

- » verplichtingen die vanuit andere jurisdicties op de Nederlandse entiteiten van de organisatie worden gelegd, bijvoorbeeld op basis van Amerikaanse wet- en regelgeving;
- » de confrontatie met non-compliance;
- » te anticiperen op de komst van wetgeving, die een sector verplicht om maatregelen te treffen in het kader van compliance en integriteit.

Met name het internationaal georiënteerde bedrijfsleven heeft te maken met

houders of opsporingsdiensten weinig begrip te hebben voor bedrijven die niet beschikken over een compliance-organisatie of een weldoordacht complianceprogramma. Indien in de Verenigde Staten een organisatie in geval van non-compliance kan aantonen te beschikken over complianceregel, dan kan men op basis van de US Federal Sentencing Guidelines strafvervolgung voorkomen of in aanmerking komen voor strafvermindering. Dat geldt overigens ook voor Nederlandse bedrijven die in de Verenigde Staten verdacht worden van een overtreding van de Amerikaanse wet- en regelgeving. Die wetgeving heeft een vergaande extraterritoriale werking.

Security & Compliance

De security manager en de compliance officer hebben elkaar gevonden. Soms in een functionele lijn, maar steeds meer als collega's in één Operational Risk Department. Bij veel kleine en

Verschillende security managers hebben hun takenpakket met compliance verbreed

bestaande en nieuwe regels zoals de US Embargo Rules en de Foreign Corrupt Practices Act. Bestuurders van Nederlandse bedrijven zijn zich nauwelijks bewust van de risico's die hun organisatie en zij zelf als verantwoordelijke bestuurder kunnen lopen bij non-compliance. In een situatie van non-compliance blijken buitenlandse toezicht-

middelgrote organisaties in de financiële sector zijn compliance en security inmiddels al samengesmolten tot één afdeling. De beide taakgebieden zien elkaar niet als concurrent maar zijn complementair aan elkaar. Compliance veelal vanuit een juridische of audit-hoek en security vanuit een operationele invalshoek. Samen sterk dus. Daar waar onvoldoende voedingsbodem is voor het opzetten van een aparte compliancefunctie kan het opzetten van compliancetaken voor de security manager een wenselijke ontwikkeling zijn. Bovendien hebben veel security managers – evenals internal auditors – affiniteit met het onderwerp. Er zijn inmiddels verschillende security managers die hun takenpakket met compliance hebben verbreed of een opleiding tot Certified Compliance Professional hebben gevolgd. Klaar voor de toekomst met nieuwe uitdagingen. «

* Alle Wielenga is oprichter van het Nederlands Compliance Instituut en thans adviseur van de directie

Samenvatting

- » Rond 1990 deed in het Nederlandse bedrijfsleven de **compliancefunctie** haar intrede.
- » Vanaf 1999 werd de compliancefunctie in de **toezichtwetgeving** verankerd en verplicht gesteld voor alle financiële ondernemingen.
- » De waarborgen voor een integere bedrijfsvoering zijn vooral verankerd in de administratieve organisatie en interne controle van een instelling. Daarmee betrad de compliance officer volgens velen het terrein van onder anderen de **security manager**.
- » De **security manager** en de **compliance officer** hebben elkaar inmiddels **gevonden**. Soms in een functionele lijn, maar steeds meer als collega's in één Operational Risk Department.
- » Bij veel kleine en middelgrote organisaties in de financiële sector zijn compliance en security inmiddels al **samengesmolten** tot één afdeling. De beide taakgebieden zien elkaar niet als concurrent maar zijn **complementair** aan elkaar.