



# KIJK OP DE COMPLIANCEFUNCTIE IN ADVIESKANTOREN

Bij compliance denkt u al gauw aan de ‘moetjes’ van de wet- en regelgeving. Maar eigenlijk gaat het veel meer over integer en klantgericht gedrag in uw organisatie. Adviesbedrijven hebben vaak geen aparte afdeling of functionaris voor compliance. En als ze een aparte afdeling hebben, is het lastig om de organisatie mee te krijgen. Hoe is het met de compliance gesteld in uw bedrijf? Dit artikel geeft een organisatorische kijk op compliance.

Voorordat we in de organisatie van compliance duiken, is het belangrijk om het begrip te duiden. Vroeger ging het vooral om wetten en regels, nu ligt de focus meer op het bevorderen van integer gedrag. Compliance is

ontstaan vanuit Amerika om handel met voorwetenschap te voorkomen. Maar inmiddels betreft compliance alle regelgeving en vele sectoren. Niet alleen de financiële sector; ook in de farmacie, accountancy, gezondheidszorg en energiesector heeft compliance een hoge vlucht genomen.

Compliance is springlevend

## NALEVEN

Het woord compliance betekent ‘het naleven van’. En dan kunt u denken aan wetten, interne regels of (bedrijfs)afspraken over hoe we met elkaar omgaan. Als u wilt, kunt u daarin nog een stapje verder gaan: door mee te wegen wat klanten en de samenleving van u verwachten. Er is een tendens waarneembaar dat compliance steeds meer opschuift van regels naar gedrag. En – nog belangrijker – compliance verschuift van handelen conform de wet naar afstemmen met de *samenleving* wat die van u verwacht. Compliance is een belangrijke functie en eist een plek in de organisatie. Het gaat immers niet alleen om het controleren of regels worden nageleefd. Het gaat erom hoe de dienstverlening naar de klant veilig en passend wordt ingevuld.

## VERPLICHT

Is het hebben van een compliance-organisatie wettelijk verplicht? Nee, de Wft schrijft het bemiddelings- en advieskantoor geen verplichte compliance voor. Maar daartegenover staat dat compliance indirect wel nodig is. Immers iedere financieel dienstverlener moet ‘de bedrijfsvoering zodanig inrichten dat deze een beheerste en integere uitoefening van zijn bedrijf waarborgt’ (Wft

artikel 4:15). Deze bedrijfsvoering moet gericht zijn op, ik citeer:

‘1. het tegengaan van het begaan van strafbare feiten en andere wets-overtredingen door de financiële dienstverlener of zijn werknemers die het vertrouwen in de financiële dienstverlener of in de financiële markten kunnen schaden; en [...]

b. zorgvuldige behandeling van cliënten en consumenten, waaronder wordt verstaan: [...]

1. het waarborgen van de informatieverstrekking [...].’

Dus ja, je moet een organisatie inrichten om wetsovertredingen tegen te gaan. En nee, de wet zegt niet dat dat in de vorm van een afdeling moet. De bemiddelaar mag dus zelf bepalen hoe hij dat organiseert.

### STRENGERE EISEN VOOR AANBIEDERS

Deze compliance-eis is minder vrijblijvend voor beleggingsondernemingen, banken en verzekeraars. Zij moeten verplicht beschikken over een organisatieonderdeel dat ‘op een onafhankelijke en effectieve wijze een compliancefunctie uitoefent’. Dit organisatie-onderdeel heeft als belangrijkste taak het controleren van wettelijke en interne regels (artikel 21 Bpr).

En bij beleggingsondernemingen gaat de wetgever nog een stukje verder. Beleggingsondernemingen moeten niet alleen een compliancefunctie inrichten, maar moeten er ook op toezien dat de opgestelde procedures werken. Tevens moeten zij maatregelen treffen als de procedures tekortschieten (artikel 21 lid 2 Bpr) en moeten zij beschikken over ‘de nodige autoriteit, middelen, deskundigheid en toegang tot alle noodzakelijke informatie om haar taken onafhankelijk en effectief te kunnen uitoefenen’ (artikel 21 lid 3 Bpr).

### KENNIS VAN DE MATE VAN NALEVING

De naleving van regels vraagt dus iets van iedere financieel dienstverlener. Hoe organiseert u dat dan? Is het verstandig om er een aparte afdeling of functionaris voor te benoemen? Om deze vraag te beantwoorden is het verstandig om voor uw eigen bedrijf het compliance-

risko te beoordelen. En dat begint met de vraag: *weet u of uw bedrijf voldoet aan de wet- en regelgeving?* Het komt in discussiezaken met de AFM nog wel eens voor dat een financieel dienstverlener betoogt dat hij niet wist dat zijn medewerkers



**Het is een misverstand te denken dat compliance goed geregeld is als de adviesregels worden gemonitord**

niet voldeden aan de regels. Daar maakt de AFM korte metten mee. Van de directie (beleidsbepaler)

word verwacht dat hij weet wat er binnen de organisatie gebeurt.

### WELKE REGELS

In de praktijk zien we de valkuil dat alleen de adviesregels bij complexe producten zoals hypotheek worden gemonitord. Veel adviesbedrijven benoemen een kwaliteitsauditor, die dan moet toezien op de kwaliteit van de adviesdossiers. Daarmee denken ze dat ze compliance gedekt hebben. Dit is een groot misverstand. De adviesregel is slechts één artikel van de vele honderden regels uit de Wft.

En wat dacht u van de Avg, Wwft, de Sanctiewet, Woh of de Wbfo? Stap niet in de valkuil dat compliance goed geregeld is als de adviesregels worden gemonitord. *Breng daarom goed in beeld welke regels en welke normen van toepassing zijn op de organisatie.*

### RISICOMANAGEMENT

Hoe kunt u in een bedrijf met vijf medewerkers al deze regels managen? In de praktijk is het nodig om prioriteit aan te brengen in de grote hoeveelheid regels. Bij de prioritering is het verstandig om de aard en de mate van compliancerisico's

te analyseren. *Wat zijn de grootste risico's als de organisatie niet voldoet aan de wettelijke regels en er niet in het belang van de klant wordt gewerkt?* U kunt dan bijvoorbeeld denken aan het imago-risico (als in de krant komt dat u de regels niet goed naleeft), aan een operationeel risico (als u tijdelijk uw bedrijf moet stilzetten op verzoek van de toezichthouder) of het klantrisico (als klanten risico lopen en niet de juiste producten en dienstverlening krijgen).

Hiermee ziet u dat compliance een nauwe relatie heeft met het risicomanagement van de organisatie. Niet voor niets ziet de Corporate Governance Code compliance als een belangrijke beheersmaatregel voor de risico's in de organisatie.

### KEUZE IN COMPLIANCEROLLEN

Stel dat de risico's in beeld zijn. *Breng dan in kaart wie in de organisatie welk aandachtsgebied heeft en in welke compliancerol.* Stel dat u (op onderdelen) een compliancefunctie toebedeelt aan een bestaande of nieuwe medewerker.

Het is dan goed om in te kaderen wat het doel van deze functie is. Wat verwacht u? Dat de medewerker controleert of juist voorlichting geeft? Pas op dat u een functie niet overlaadt met irreële en onuitvoerbare verwachtingen.

In de praktijk zien we drie verschillende invalshoeken, drie verschillende compliancerollen:

- monitoren: controleren of de regels correct worden nageleefd;
- inrichten van de structuur van de organisatie: maken van beleid, processen, instructies;
- beïnvloeden van het gedrag van de organisatie: geven van voorlichting, training, awareness en advies.

### APARTE AFDELING OF NIET

In hoeverre is het nuttig om compliance in een aparte afdeling onder te brengen? Het voordeel van een aparte afdeling is dat er tijd wordt vrijgemaakt, dat compliance focus krijgt en dat er een onafhankelijke stem is die het compliancebelang vertegenwoordigt. Dat heeft u bijvoorbeeld niet als u een commerciële functie combineert met een compliancefunctie. Het gevaar is dat iemand met een dubbele pet op in



de praktijk in een belangenconflict komt.

Het nadeel van een aparte afdeling is dat er nogal eens gemakzuchtig vanuit kan worden gegaan dat de compliance uitgevoerd wordt door die afdeling. In de praktijk komt dit vaak voor. Een veel gehoorde opmerking: *'Daar heb je immers een afdeling voor.'* Daarmee gaat men eraan voorbij dat compliance een verantwoordelijkheid is van 'de business'. Uiteindelijk is natuurlijk de directie (beleidsbepaler) eindverantwoordelijk en aanspreekbaar op het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Helaas heeft de compliance-functie een behoorlijk negatieve lading in veel bedrijven: ze zijn star, niet bereikbaar, zeggen altijd nee en hebben geen tijd. Door dit negatieve imago heeft een aparte afdeling direct een achterstand bij de business om het vertrouwen en de benodigde autoriteit te krijgen. Uiteraard kan de rol die de afdeling Compliance krijgt en het type mensen die de functie vervullen behoorlijk verschillen. Hebben ze tot taak de organisatie

te controleren, of adviseren zij de business?

### DRIE VERDEDIGINGSLINIËS

Bij de inrichting van de organisatie werken financiële instellingen met het door hen veel gebruikte '3 lines of defence model'. In dit model worden drie lijnen onderscheiden, de zogenaamde drie verdedigingslijnië:

- a. de uitvoering van de werkzaamheden (lijn 1);
- b. het monitoren van de uitvoering van de werkzaamheden (lijn 2);
- c. de controle op de effectiviteit van de werkzaamheden (lijn 3).

*In hoeverre zijn de drie lijnen (uitvoering, monitoren, controle) binnen de organisatie duidelijk omschreven en werken ze onafhankelijk van elkaar? Voor een gezonde check & balance is het raadzaam om de rol van compliance zo goed als kan onafhankelijk te laten opereren ten opzichte van de business en de*

controle (audit). Ik leg dat hierna verder uit.

### ONAFHANKELIJKE POSITIE VAN COMPLIANCE

In een gezonde governance werken deze drie lijnen het liefst onafhankelijk van elkaar. De compliancefunctie bevindt zich, evenals de functie van risicomanager, de auditfunctie en de actuariële functie, meestal in de tweede lijn. De directie is in deze opzet altijd eindverantwoordelijk, ook als het gaat om de compliancedoelen zoals de naleving van wet- en regelgeving, een integriteitsbewuste cultuur en/of een klantgerichte dienst.

Natuurlijk moet de onafhankelijke uitoefening wel proportioneel zijn. Immers binnen een kantoor met vijf medewerkers is het lastig om een aparte tweede lijn in te voeren die niet ook uitvoerende werkzaamheden heeft. In dat geval is het van belang om na te denken over hoe u dit zoveel mogelijk onafhankelijk kunt inrichten.

### PRAKTIJKTIPS

Vaak draagt de directie de directe verantwoordelijkheid voor de func-

**Het gaat erom hoe de dienstverlening naar uw klant veilig en passend wordt ingevuld**

ties in de tweede lijn. In dat geval kan het heel gezond zijn duidelijk richting te geven aan de complianceverantwoordelijkheden bij de uitvoerende werkzaamheden. Wat verwacht de directie exact en hoe is het te

realiseren? Een tweede tip is om na te denken over hoe u de controlefunctie

kunt inrichten. Bijvoorbeeld door het inrichten van een externe raad van advies, controleafspraken met de externe accountant te maken of het uitbesteden van compliance-werkzaamheden en -onderzoek. En ten slotte kunt u bijvoorbeeld bij een tweehoofdige leiding de portefeuille tussen de personen verdelen en de verantwoordelijkheid voor business en compliance scheiden. Of bij een eenhoofdige leiding komt u ook al een eind als u uzelf dwingt om bij elke beslissing ook de compliancerisico's te beoordelen en op schrift te zetten. En ten slotte, ook het actief uitwisselen van organisatievraagstukken met brancheleden draagt natuurlijk bij aan een open en onafhankelijke houding ten opzichte van de organisatie van het eigen bedrijf.

### BELANGRIJK

Zorg dat uw compliance-inspanningen niet blijven hangen bij wat er op papier staat. Ieder bemiddelingskantoor heeft vast de vereiste procedures ingekocht en op papier staan. Het gaat erom dat de procedures gaan leven en bijdragen aan een gezonde, veilige en verantwoorde manier van zaken doen.

Geef compliance de juiste aandacht. In mijn ogen is gezonde compliance vooral nadenken over hoe u klantgerichte dienstverlening en gezonde uitoefening van het bedrijf waarborgt. En dat gaat dus verder dan de aanpak om bij ieder incident of brief van de AFM in paniek te ra-

### Compliance is een belangrijke beheersmaatregel voor de risico's in de organisatie

ken en losse maatregelen te nemen.

Ja, dat betekent wel dat er tijd, ruimte en budget moet worden gereserveerd. En dat is nog niet zo gemakkelijk in een drukke en te krappe kantoorbezetting, waarmee veel kantoren te maken hebben. Maar begint het organiseren van compliance niet met een keuze? Een keuze om de organisatie veilig door een nieuw tijdperk te loodsen, waarin u meer dan ooit dienstbaar bent aan de klant en de samenleving. Compliance wordt gezien als ouderwets, maar voor mij is compliance springlevend. ●

Drs. S.M.C. (Silvia) Janssen  
De auteur is eigenaar van Onkar Compliance te Heelsum en ook lid van de redactieraad van de Beursbengel.



### CHECKLIST COMPLIANCE

Hoe is het met de compliancefunctie in uw bedrijf gesteld?

- In hoeverre weet en meet u of uw bedrijf voldoet aan de wet- en regelgeving?
- Heeft u in beeld gebracht welke regels en normen van toepassing zijn op de organisatie?
- Wat zijn de grootste risico's als de organisatie niet voldoet aan de regels en er niet in het belang van de klant wordt gewerkt?
- Wie heeft in de organisatie welk aandachtsgebied en in welke compliancerol (monitoren, structureren, gedrag)?
- In hoeverre is het nuttig en proportioneel om compliance in een aparte functie en/of afdeling onder te brengen?
- In hoeverre zijn de drie lijnen (uitvoering, monitoren, controle) binnen de organisatie duidelijk omschreven?
- Hoe organiseert u de compliancefunctie binnen de organisatie zo onafhankelijk mogelijk en gescheiden van de belangen van de uitvoerende organisatie?
- Welke tijd, ruimte en budget worden gereserveerd om de complianceorganisatie een plek te geven in de organisatie?

## GEciteerd

*Ik vind het met name belangrijk dat de invoering van een actieve provisie transparantie niet het gelijke speelveld tussen tussenpersonen en directe aanbieders verstoort. Dit kan betekenen dat directe aanbieders ook meer transparant moeten zijn.*

Minister van Financiën Wopke Hoekstra in een interview met *am:web*

*We komen uit een tijdperk waarin ons is voorgespiegeld dat we, na 40 jaar bij één werkgever te hebben gewerkt, 70% van ons laatst verdiende loon als pensioen zouden ontvangen. In die omstandigheid was pensioenadviesing niet relevant. Nu het hele stelsel op losse schroeven staat en we tegenwoordig gemiddeld om de negen jaar van werkgever veranderen, moet het besef bij werknemers nog indalen dat financiële planning gewoon noodzakelijk is.*

Reinier Castelein, voorzitter van vakorganisatie De Unie, tijdens het FFP Congres 2019

*We moeten in de PE-programma's af van 'het moetje' en 'het vinkje halen'. Het is de uitdaging om Permanent Vakbekwaam juist iets te laten toevoegen aan de initiële opleiding, zodat de professional zich ook serieus genomen voelt.*

Jeanette Haddingh, directeur NIBE-SVV, in *DSI-blog*

*Er is een alternatieve markt voor overlijdensrisicoverzekeringen: die van het nabestaandenpensioen.*

Martijn Hoogeweegen, directeur Individueel Leven Services Nationale Nederlanden, in *InFinance*

(Het opnemen van een uitspraak betekent niet per se dat de redactie de mening deelt.)

REAGEREN?  
Mail naar [beursbengel@nibesvv.nl](mailto:beursbengel@nibesvv.nl).