

RONDETAFEL

Compliance officers, commissarissen en externe toezichthouders: ze zijn de poortwachters die er mede voor moeten zorgen dat ondernemingen in de financiële sector zich aan de regels houden, ethisch verantwoord handelen en daarmee terugkeren in de gratie van het grote publiek. In Amsterdam verzamelen zich op een vrijdagmiddag in maart een vijftal van die professionele poortwachters (zie kader) die onder leiding van PwC-partner Eugénie Krijnsen en risk & compliance director Olivier Sueur debatteren over deze taak. **Hoe kijken zij naar hun rol? Hoe gaan ze te werk? Waar toont zich hun leiderschap?**



Olivier Sueur
Risk & Compliance director



Eugénie Krijnsen
PwC-partner

Dialogoog tussen commissaris, externe toezichthouder en compliance gewenst

Olivier Sueur: Er worden grote inspanningen geleverd om de financiële sector gezond te maken en het vertrouwen te herwinnen. Tegelijkertijd zien we ook dat het resultaat nog op zich laat wachten. Wat is er nodig, vanuit jullie verschillende rollen, om de leiders met uitvoerende verantwoordelijkheid het goede te laten doen?

FEMKE DE VRIES: De rol van de externe toezichthouder is, waar het gaat om gedrag en cultuur, om bepaalde onderwerpen te agenderen. Niet om voor te schrijven hoe die cultuur er dan moet uitzien, maar vooral om het gesprek op gang te brengen. Aandacht hebben voor groepsdynamiek, leiderschap tonen en zorgen dat mensen handelen in de geest van de wet, dat is belangrijk. Dan is het zeker niet nodig dat alles wordt voorgeschreven en kun je denk ik op den duur ook als toezichthouder weer een stapje terugdoen.

MONIKA MILZ: Regels zijn nodig om

standaarden te creëren, maar misschien is het belangrijker dat je je als organisatie verdiept in de context waarin die regels er zijn gekomen. Het naleven naar de letter van de wet is vaak niet de oplossing. Je kunt ook zeggen: hoe staan we er zelf eigenlijk als organisatie tegenover?

GWENDOLYN VAN TUNEN: Ik denk dat er een belangrijke rol voor compliance is om trends en ontwikkelingen te signaleren. We kunnen wachten tot er wetgeving komt, of we kunnen proactief zelf beleid formuleren. Ook om te voorkomen dat we nog meer wetgeving over onszelf afroepen, omdat we zelf niet in staat zijn de antwoorden te geven die maatschappelijk van ons worden verwacht.

ANNEMIEKE ROOBEEK: Eigenlijk zou je proactief je compliancebeleid moeten koppelen aan de positionering van de onderneming. Je kunt je onderscheiden door te zeggen: natuurlijk houden wij ons aan de regels, vanzelfsprekend, en we gaan verder. Dat kan je sterker maken.

THEO PLUIJTER: Ik zou daaraan willen toevoegen: soms heb je regels

nodig om een stap verder te komen. Neem de provisiebeloning. Het is volgens mij onmogelijk om als individueel bedrijf daarin het voortouw te nemen omdat je ogenblikkelijk wordt afgestraft in je concurrentieverhoudingen.

Eugénie Krijnsen: straks zijn alle financiële instellingen hervormd, gekapitaliseerd en gereorganiseerd. Maar zijn ze dan nog wel relevant voor de stakeholder?

DE VRIES: Ik vind dat de toezichthouder hier niet ongevoelig voor moet zijn. Wanneer die het vertrouwen krijgt, dat er door ondernemingen gericht gewerkt wordt naar de door de wetgever beoogde uitkomst en eindresultaten, dan zal hij minder geneigd zijn precies voor te schrijven hoe aan de geldende regels moet worden voldaan.

MILZ: En dan moeten we toch ook de wetgever erop attenderen dat onderzoek uitwijst dat een overkill aan wetgeving een tegengesteld effect heeft. En dan bedoel ik ook de ECB en

andere internationale organisaties, die doordat we in een sterk Angelsaksisch georiënteerde wereld acteren, de neiging hebben alles tot in detail te beschrijven. Dat staat op gespannen voet met onze cultuur.

DE VRIES: Na de crisis is men deels teruggekeerd naar een meer rule based systeem. Een principle based systeem, dat denk ik veel voordelen heeft, vraagt van alle partijen iets. Dat vraagt van de toezichthouder dat die ruimte geeft en weerstand biedt aan de verleiding om overal toch nadere regels te maken. En van de sector dat men handelt naar de geest van de wet, dat men bekend is met het uiteindelijke doel van de regels en zich daarnaar gedraagt.

ROOBEEK: Financiële instellingen met een systeemfunctie moeten extreem betrouwbaar zijn. Het zou goed zijn als ook de buitenwereld het vertrouwen weer terugkrijgt en eigenlijk denk ik dat dat nu ook gebeurt. Natuurlijk heeft de financiële sector een slechte naam gekregen, maar uiteindelijk zijn maar heel weinig mensen echt van bank veranderd, want je hebt elkaar wel heel hard nodig.

Sueur: zijn jullie aan te merken als gatekeepers, bewakers, die de bestuurders in het gareel moeten houden?

PLUIJTER: Dat wil ik liever niet zijn. Af en toe is het nodig om je vinger op te steken, maar bij uitstek is compliance de afdeling die tijdens het meedraaien in projecten en ontwikkelingen de potentiële issues al afvangt. In plaats van een gatekeeper te zijn aan het eind.

ROOBEEK: Ja, er zijn niet voor niets three lines of defense. Ik moet als commissaris kunnen vertrouwen op de professionaliteit van compliance officers, maar ook dat men in de business zelf weet wat wel en niet kan. Daarom zijn business principes zo belangrijk. En - misschien is dit vloeken in de kerk - ik denk wel dat we moeten oppassen dat compliance niet te groot wordt. Want dan ontnemen je de business zijn verantwoordelijkheid.

VAN TUNEN: Wij hebben er daarom voor gekozen om advisering en monitoring uit elkaar te halen.

FOTO'S: FLICKS PRODUCTS





BEKIJK DE VIDEO OP
WWW.CHANGINGLEADERSHIP.NL/
POORTWACHTERS-IN-DIALOOG



V.l.n.r. - Monika Milz, Gwendoly van Tunen, Olivier Sueur, Femke de Vries, Eugénie Krijnsen, Annemieke Roobeek, Theo Pluijter

MONIKA MILZ (1957) is commissaris bij verschillende organisaties, waaronder SNS Reaal, het Spoorwegmuseum en ConQuaestor. Tevens is zij RvT-lid aan de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. Zij werkte in het verleden onder meer voor Rabobank en ABN Amro.

ANNEMIEKE ROOBEK (1958) is commissaris bij onder meer ABN Amro, KLM en Abbott Healthcare Products en bestuurslid bij diverse non-profit organisaties. Zij is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement op Nyenrode Business Universiteit en vervulde in de afgelopen 20 jaar een groot aantal commissariaten in uiteenlopende sectoren.

THEO PLUIJTER (1959) is directeur Compliance bij a.s.r. Eerder was hij lid van de hoofddirectie bij Fortis Verzekeringen en directievoorzitter van De Amersfoortse.

GWENDOLYN VAN TUNEN (1965) is Chief Compliance Officer bij ABN Amro. Zij bekleedde hiervoor verschillende functies bij ABN Amro en was auditor bij Philips, SVB en Hoogovens.

FEMKE DE VRIES (1972) is divisiedirecteur bij De Nederlandsche Bank, waar zij al ruim tien jaar in verschillende functies werkzaam is. Daarvoor werkte ze bij de Belastingdienst, het ministerie van Financiën en het ministerie van Justitie.

EUGÉNIE KRIJNSEN (1968) is partner bij PwC. Zij startte haar carrière bij Coopers & Lybrand, werkte in de tussentijd voor DNB en enkele kleinere Nederlandse banken en keerde vervolgens weer terug naar PwC.

OLIVIER SUEUR (1965) is director Risk en Compliance bij PwC. In het verleden werkte hij ook voor de Autoriteit Financiële Markten, De Nederlandsche Bank en als advocaat bij Wieringa.

Enerzijds moet je echt die spiegel kunnen voorhouden en iets vinden van de manier waarop de risico's binnen de bank gemanaged worden. En aan de andere kant moet je heel dicht tegen de business staan om te kunnen adviseren. Maar een gatekeeper ben je volgens de wet per definitie.

DE VRIES: Het woord gatekeeper veronderstelt dat je het slot op de deur bent en dat je beslissingen kunt tegenhouden. Soms zul je die rol hebben, maar ik denk dat je verder moet gaan en dat je bij incidenten vooral ook op zoek moet naar de root cause, anders blijf je achter de feiten aanlopen. De uitdaging is volgens mij dat je kijkt: kan dit zich nog ergens anders voordoen, is er een patroon en wat ligt hier nu eigenlijk aan ten grondslag?

Sueur: welke instrumenten hebben jullie om daar achter te komen?

DE VRIES: Het belangrijkste is volgens mij een juiste taakopvatting. Je kunt het allemaal wel in een sys-

teem gieten, maar voor iedereen die hier aan tafel zit, geldt dat je moet willen weten wat het onderliggende patroon is. Als je daar geen gezonde nieuwsgierigheid naar hebt, zul je geneigd zijn te volstaan met de oplossing voor dat ene incident. Maar met een juiste taakopvatting neem je de verantwoordelijkheid om patronen te doorbreken, waarmee je problemen voor de toekomst voorkomt.

MILZ: En gezond verstand. Een risico dat levensgroot begint te worden met alle wet- en regelgeving, is dat mensen denken dat alles wel goed in systemen zit. En dat is een te grote vereenvoudiging van de werkelijkheid. De grootste problemen in de financiële wereld zijn misschien wel juist door modellen ontstaan, die niet werkelijk waren doordacht of getest op hun werking in een situatie die net even anders was dan men zich kon voorstellen.

ROOBEK: Als er iets gedetecteerd of gesignaleerd wordt, moet je daarvoor een professionele follow-up hebben. Dat kan niet aan de toevallige oplettendheid van de compliance officer overgelaten worden. Het

moet echt goed gestructureerd zijn, met inbegrip van de manier waarop ervan geleerd wordt en hoe daar met ons commissarissen over gecommuniceerd wordt.

Krijnsen: Als het gaat om leiderschap, wordt ethiek in jullie assessments en beoordelingen dan expliciet als onderdeel opgenomen?

ROOBEK: Ja, ik denk dat dat nu ook anders is dan vroeger, dat je nu echt veel meer doorvraagt en dat je je niet kunt verschuilen achter het opgeschreven profiel.

DE VRIES: Is het dan voor de organisatie ook zichtbaar, dat bijvoorbeeld tegenspraak wordt beloofd?

VAN TUNEN: Steeds meer. We hebben recent nog onderzoek gedaan naar de openheid binnen de organisatie en door de hele organisatie gemeten: in hoeverre voelen mensen zich vrij genoeg om tegenspraak te geven?

MILZ: Om de mate waarin dat nu daadwerkelijk verankerd is in de cultuur te toetsen, heb ik een heel

eenvoudig middelje: exitinterviews met topmensen. Omdat mensen in die toplaag hun perspectieven niet willen verspelen, zijn ze nu eenmaal toch geneigd sociaal-wenselijke antwoorden te geven. Als je iets wilt leren over de strategische spanningsvelden die zich in een organisatie afspelen, enige nuance wilt horen op al die volmaakte verhalen over hoe goed het allemaal geregeld is, spreek dan met mensen die met pensioen gaan en andere ervaren personen die de organisatie verlaten.

ROOBEK: Maar soms is het ook handig om te weten waarom jong talent weggaat bij een bank. Wat jonge mensen al zien aan cultuur en misschien niet zo normaal vinden, wordt denk ik onderschat. En compliance officers moeten een manier vinden om met mensen te praten die je helpen in de organisatie - zonder dat dat verklikkers zijn.

PLUIJTER: Dan moet je heel veel contacten vanuit compliance in het bedrijf hebben. Het team van compliance officers zit bij ons centraal, maar 70 tot 80 procent van

hun tijd zitten zij in de business. Om daar de contacten te hebben, om te weten wat er leeft, om de business goed te snappen, om daar advies te kunnen geven.

VAN TUNEN: Ook bij ons zitten alle adviseurs binnen de business. Maar we doen ook onderzoek, we geven veel dilemma-trainingen en we nodigen alle lagen van de organisatie daarbij uit. Maar we rijden ook af en toe mee in het busje van het ene onderdeel van de bank naar het andere. Dat zijn flauwe dingen, maar ze helpen wel.

SUEUR: Bedankt voor jullie openheid. Ik denk dat we kunnen concluderen dat de financiële sector erbij gebaat is dat commissarissen, externe toezichthouders en compliance officers vaker de dialoog met elkaar opzoeken. Dat kan bijdragen de kloof tussen maatschappij en financiële sector te dichten. Want die hebben elkaar hard nodig.