

Carl-Eric Rasch van ING over compliance:

VOLLEDIG INBEDDEN

Zonder inbedding in de bedrijfsprocessen komt compliance binnen een organisatie niet van de grond. Daar is Carl-Eric Rasch, tot voor kort 'head of compliance Netherlands' en nu 'head of Compliance Insurance Europe' bij ING, volledig van overtuigd. En eigenlijk zou het nog verder moeten gaan: business managers zouden compliance niet als bureaucratie moeten zien, maar als een commercieel uiterst nuttig hulpmiddel. "Met die inbedding in de bedrijfsprocessen schieten we binnen ING Nederland al aardig op. Maar in de genen zit compliance nog niet helemaal."

Door Robbert Hoeffnagel

Als één onderwerp de afgelopen jaren een plek in de managementliteratuur heeft veroverd, dan is het wel het begrip 'compliance'. Zeker bij financiële instellingen is het een punt dat geregeld op de agenda staat. Tegelijkertijd is het vaak niet precies duidelijk waar we het nu eigenlijk over hebben. De Engelse term compliance wordt veelal vertaald als inwilliging, nakoming of compliantie. Die laatste kreet staat ook in de Van Dale: volgzzaamheid. Daarmee zitten we op de veelgebruikte lijn van 'het voldoen aan relevante wet- en regelgeving'.

Integriteit

In een grote organisatie kunnen we daar maar tot op zekere hoogte mee uit de voeten. Waar houdt bijvoorbeeld

compliance op en begint risk management? Carl-Eric Rasch van ING hanteert een andere omschrijving van het begrip compliance. "ING is een financiële instelling waarbij alles om mensen en vertrouwen draait. Voor ons gaat het erom dat onze medewerkers al onze stakeholders respectvol en integer behandelen. Want als wetten en regels worden overtreden, schaden we het vertrouwen van stakeholders en onze reputatie. Bij het Corporate Compliance Department van ING zeggen we ook wel eens: ING wil een betrouwbare partner zijn en compliance is een voorwaarde voor een goede (klanten)service.

Daarmee dekken we een breed terrein af. Het feit dat we geen zaken wensen te doen met bedrijven die zich inlaten met kinderarbeid of met regeringen die mensenrechten schenden heeft zeker raakvlakken met compliance maar is niet ons speerpunt. Maar het betekent bijvoorbeeld ook dat als er zich

een relevant compliance probleem voordoet in een kantoor ergens in Nederland, we dat zo snel mogelijk melden aan betrokkenen – bijvoorbeeld de toezichthouder. Heel belangrijk is overigens wel om vast te stellen dat het bij compliance binnen ING gaat om ‘non-financial risks’. Wat dat betreft zit compliance dus veel meer in de richting van operational risk management en security.”

Enige jaren geleden besloot ING dat de compliance aanpak opnieuw ingericht diende te worden. “In Angelsaksische landen – de Verenigde Staten, Australië – waren de ING-bedrijven al veel verder. In Nederland was de compliance organisatie tot dan toe wel belangrijk, maar toch vooral als een stafafdeling. We willen compliance echter zoveel mogelijk inbedden in de bedrijfsprocessen. Hierdoor wordt het onderdeel van het dagelijks werk. Dat is belangrijk niet alleen omdat de overheid steeds stringenter regels stelt aan de manier waarop een financiële instelling opereert, maar het biedt ook offensieve kansen.

Compliance was ook daarvoor al een belangrijk aspect als het om bijvoorbeeld productontwikkeling ging. Toch was het dan vaak een aspect dat pas op het laatste moment in beeld kwam: het nieuwe product moest dan ook ‘nog even’ langs ‘compliance’. Daarmee krijgt compliance een negatieve lading. Business managers zien het dan al snel als een obstakel dat genomen moet worden voordat zij met hun nieuwe product de markt op kunnen. Dat is echter de verkeerde benadering. Reputatieschade kan een bedrijf enorme schade berokkenen. Veel meer dan vaak gedacht wordt. Reken maar uit wat het kost als klanten besluiten je product links te laten liggen doordat het negatief in het nieuws is geweest. Daar weegt de korte termijn-winst die geboekt kan worden door een nieuw product ‘er even doorheen te jassen’ nooit tegenop. Compliance is dus veel eerder een offensief hulpmiddel dat een business manager helpt om de kans op blijvend succes voor zijn product verder te vergroten.”

Matrixorganisatie

Op die manier werd compliance echter vaak niet gezien. Daarom moest het anders. “Vanaf 2005 begon dat idee ook binnen de Nederlandse ING-organisatie steeds meer post te vatten. Dat had te maken met de manier waarop onze Angelsaksische collega’s met dit onderwerp omgaan, maar de eerlijkheid gebiedt toe te geven dat enkele compliance incidenten eveneens een impuls aan deze ontwikkeling hebben gegeven. We hebben daarop de gehele compliance structuur aangepakt. We hebben nu bijvoorbeeld een ‘general manager compliance’ afkomstig uit Australië. Deze kan dus de aldaar opgedane kennis en ervaring inbrengen. Iedere divisie in Nederland – retail banking, intermediair, wholesale banking, real estate, investment management en ops & IT – heeft een eigen hoofd compliance gekregen met in de business units een aantal compliance officers. We hebben

Foto: Harry Otto.



Carl-Eric Rasch: “De compliance organisatie zou in feite een ‘partner in business’ moeten zijn”.

daarbij gekozen voor een matrixorganisatie waarbij een functionele lijn loopt naar de ‘next higher’ compliance officer en een hiërarchische naar het management. Wat aantallen betreft zijn we flink gegroeid: van nog geen dertig mensen naar ruim honderddertig in Nederland.”

Vervolgens is de governance en de rapportagestructuur geheel vernieuwd en is wat Rasch noemt ‘het handboek soldaat’ voor compliance opgesteld. “Je hebt als organisatie een aantal policy’s op het gebied van compliance nodig en die zullen goed op papier gezet moeten worden. Iedere business manager moet precies weten waar hij of zij aan toe is. In dit ‘handboek’ worden alle compliance facetten belicht die voor de ING-organisatie relevant zijn. De compliance officers helpen de business met het implementeren van deze policy’s.”

Binnen ING in Nederland valt Compliance onder de verantwoordelijkheid van de Chief Financial Officer (CFO). “Dat is mooi, omdat we de verantwoordelijkheid voor compliance zo hoog mogelijk binnen de organisatie willen leggen. Belangrijk is hier dat het om een niet-commercieel verantwoordelijke functionaris gaat. Anders wordt het lastig om de juiste balans tussen commercie en compliance te vinden.”

Het moet beter

Compliance is niet langer een kwestie van 'wat maatregelen nemen'. De gehele organisatie moet beter. Dat stelt Tom Duin, directeur Compliance en Integrity Services van Fortis Bank Nederland. Praat over compliance en een van de eerste begrippen die op tafel komt is: inbedding in de bedrijfsprocessen. Maar wat is dat eigenlijk? Duin: "Ik vertaal inbedding meestal als een georganiseerde mentaliteit. Compliance is namelijk niet: brandweer spelen en bij ieder incident proberen de schade te beperken. Dan hollen we achter de feiten aan."

Daarom is compliance ook de verantwoordelijkheid van iedere manager binnen de organisatie. "Ik noem dit aspect van compliance wel eens: investeren in brandwerend materiaal. Daardoor kan de impact van een brandje tot een minimum beperkt worden. En dat brandwerende materiaal is toch vooral de mentaliteit van de business managers."

Binnen Fortis wordt gewerkt op basis van de Belgische definitie van compliance. "Die is opgesteld door de Commissie voor het Bank-, Financiële en Assurantie- (CBFA) en die kort gezegd spreekt van: een onafhankelijke bedrijfsfunctie die toezicht houdt en de integriteit bevordert van het bankieren."

In die omschrijving zit een aantal interessante elementen, vervolgt Duin. Allereerst dat begrip 'onafhankelijk'. Tegelijkertijd functioneert compliance wel in een bedrijfsomgeving. "We adviseren, maar het is het management dat beslist."

Maatschappelijke opvattingen

Dan het begrip 'bevorderen'. "In feite zijn we als compliance mensen dus zowel schoolmeester als politieagent. We bevorderen dat proactief wordt gewerkt. Tegelijkertijd moet men wel monitoren of inderdaad dat gebeurt wat beoogd wordt."

Ook belangrijk in de definitie noemt Duin de zinsnede 'integriteit van het bankieren'. "Wij vertalen dat als: het voldoen aan wet- en regelgeving, branchecodes en maatschappelijke opvattingen. Het gaat hier bovendien alleen om het bankvak. Als een kok in onze keuken een pan met heet vet in een vijver gooit, is dat

wellicht een milieudelict maar dat heeft weinig met compliance te maken."

Net als Carl-Eric Rasch van ING hanteert ook Duin het begrip 'reputatieschade'. "Ik zie echter toch een klein verschil. Wij hanteren niet zo snel het begrip 'ethiek'. Vaak wordt als voorbeeld van ethisch handelen kinderarbeid gebruikt. Daar wil uiteraard geen weldenkend bedrijf mee te maken hebben. Voor ons is dat echter geen voorbeeld van compliance, maar eerder van sustainability."

Toegevoegde waarde

Compliance is een begrip dat de laatste jaren is opgekomen, maar laten we niet vergeten dat veel Europese banken al twintig jaar met dit begrip bezig zijn. "Het is ooit begonnen met 'insider trading' en verruimde zich in de tweede helft van jaren negentig vooral door de snelle popularisering van het beleggen, met het aspect van een zorgplicht. Sinds '11 september' is daar ook antiterrorisme en witwassen bij gekomen. In de jaren negentig konden banken compliance nog als deelbeleid beschouwen, maar dat kan inmiddels echt niet meer. Waren voorheen wat maatregelen voldoende, nu moet toch echt de gehele organisatie naar een hoger kwaliteitsniveau worden getild."

Hoe zal compliance zich de komende jaren ontwikkelen? "Daarover kan ik alleen mijn persoonlijke mening geven", zegt Duin. "Compliance verschaft tot nu toe vooral advies en dat is moeilijk meetbaar. Naar mijn mening zal compliance meer naar een risicofunctie groeien die meer meetbaar is. Dit betekent dat meer instrumentatie zal worden ontwikkeld en daarmee ook bureaucratie. Tot nu toe is compliance vooral een middel om een doel te bereiken. Ik vrees echter dat het geïnstitutionaliseerd zal worden, met alle risico's dat compliance een doel op zich wordt. De toegevoegde waarde neemt dan af. Ik verwacht dat na deze bureaucratisering echter toch weer een nieuwe fase aanbreekt, waarin de behoefte aan advies weer een nieuwe functie zal creëren. Eerlijk gezegd denk ik dat daar ook de grootste toegevoegde waarde van compliance ligt."

Compliance is onderdeel geworden van het dagelijks werk

Gescheiden trajecten

Waarom is besloten om een scheiding aan te brengen tussen de verantwoordelijkheid voor financial risk en non-financial risk? “Dat is niet zozeer een bewuste keuze geweest. Bovendien zien we dat beide disciplines binnen de Raad van Bestuur toch weer bij elkaar komen. Bovendien wordt in de dagelijkse praktijk nauw samengewerkt tussen functionarissen van beide afdelingen.

Tegelijkertijd zien we dat het om gescheiden trajecten gaat. De kern van compliance is erop toezien dat al onze stakeholders met respect en integer worden behandeld. Dat gaat verder dan ‘alleen maar’ ethiek, maar heeft ook betrekking op de samenwerking met de twee toezichthouders waarmee we als ING te maken hebben: De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Daarnaast gaat het om het eigen handelen van ING en uiteraard om de manier waarop we met klanten omgaan.”

Box ticketing

“Een van de veranderingen die we in het kader van compliance hebben aangebracht, heeft betrekking op het zogeheten ‘product approval and review process’. Voorheen kenden we wat we intern ook wel ‘box ticketing compliance’ noemden. Een business manager had met zijn team een interessant nieuw product ontwikkeld en moest vervolgens nog een aantal formele goedkeuringen hebben voordat het product verkocht kon worden. Compliance was een van die vinkjes die binnengehaald moesten worden voor men aan de slag kon met de verkoop. Vaak gebeurde dat dus ook pas op het allerlaatste moment, waardoor de betrokken compliance mensen flink onder druk stonden, want er was haast om de markt op te gaan. Niet ideaal dus om een product goed te kunnen beoordelen.”

Dit is een typisch voorbeeld van een situatie waar compliance geen onderdeel uitmaakt van de reguliere business processen. “De compliance organisatie zou in feite een ‘partner in business’ moeten zijn. Samen met compliance officers kun je als business managers een product zodanig ontwerpen dat het én commercieel maximaal interessant is én aan alle policy’s op het gebied van compliance voldoet. Daarom benadrukken we ook iedere keer weer: haal ‘compliance’ erin in een zo vroeg mogelijk stadium bij. Daar zit uiteraard ook een keerzijde aan: de compliance mensen moeten zich binnen hun business unit natuurlijk wel optimaal profileren. Ik vergelijk het altijd met account managers. Wie zijn kantoor

niet uitkomt, zal weinig verkopen. Wie echter de boer op gaat en zich als zodanig profileert, boekt wel successen – zowel bij bestaande als bij nieuwe klanten.”

Tegelijkertijd is papier geduldig, erkent Rasch. “We hebben keurig opgeschreven hoe business managers dienen te handelen bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Ook de rol die compliance hierin speelt staat heel helder op papier, maar daar gaat het niet alleen om. Er zijn zeker voldoende afdelingen en business managers aan te wijzen die het inmiddels goed oppakken, maar er zijn helaas ook nog altijd functionarissen die het als een noodzakelijk kwaad blijven zien en die nog niet voldoende beseffen welke kansen zij daardoor laten liggen en welke kosten zij soms maken door compliance pas op het allerlaatste moment bij bijvoorbeeld een nieuw product te betrekken. Ook de proactieve rol van de compliance officer in dit proces laat soms wat te wensen over.”

Zelf aanbieden

Hoe goed compliance policy’s ook zijn beschreven, het is van cruciaal belang, zo stelt Rasch, dat compliance officers hun kennis en expertise spontaan aan de business aanbieden. “Daarom is het ook zo belangrijk dat compliance officers de taal van de business spreken. Ze mogen niet het imago hebben van een stafmedewerker die op een afstand theoretische dingen roept over wat wel of niet kan. Voorlichting geven is dan ook een belangrijke taak. Net als het ondersteunen van business managers bij het onderzoeken van de vraag of een product vanuit het oogpunt van compliance goed in elkaar zit of niet. De centrale compliance organisatie heeft daarvoor ook mensen beschikbaar. Denk aan project managers die kunnen worden ingeschakeld om bijvoorbeeld te assisteren in het voldoen aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP).”

Toch is de tijd voorbij dat business managers de verantwoordelijkheid voor compliance bij een speciale stafafdeling konden neerleggen. “Compliance is onderdeel geworden van het dagelijks werk in de ING-bedrijven. Bij het beoordelen van het functioneren van business managers wordt dan steeds meer ook gekeken naar de manier waarop zij omgaan met compliance. Sterker nog, tot het eerste echelon management aan toe – denk aan directeurs van bedrijven – krijgen medewerkers concrete doelstellingen op het gebied van compliance mee. We hanteren een cascade-model waarbij dit soort taken en opdrachten stapsgewijs naar lagere niveaus in

Klanten kopen liever bij een bedrijf dat incidenten netjes oplost

de organisatie doorsijpelen, maar een manager op het eerste echelon kan bijvoorbeeld van zijn of haar baas de opdracht krijgen om een goed systeem voor het monitoren van compliance binnen zijn afdeling of business unit op te zetten. Ik zou het zo willen typeren: compliance is voor managers een niet onbelangrijk onderdeel van hun functioneren geworden.”

Daarbij wordt het ‘carrot and the stick’-model bovendien niet uit de weg gegaan. Aan de ene kant verzamelt de centrale compliance organisatie ‘best practices’. “Dat kan – maar hoeft niet – betrekking hebben op incidenten. Hoe is dat aangepakt, welke stappen zijn gezet om tot een oplossing te komen, welke resultaten kwamen daar uit voort? Dat wordt beschreven en stellen we beschikbaar aan business managers en compliance officers. Daarnaast geldt dat ING als het nodig is onverbiddeijk is naar managers die herhaaldelijk laten zien dat zij zich aan compliance weinig gelegen laten liggen. Dit is een te belangrijk onderwerp en kan na een aantal gesprekken hierover er desnoods toe leiden dat we afscheid nemen van een medewerker. Gelukkig komt zo iets maar zelden voor.”

Speciale rekening

‘Insider trading’ is ook een voorbeeld van gedrag van eigen medewerkers dat het vertrouwen van de stakeholders kan schaden. Ook hiervoor gelden dus compliance policy’s. “Van de circa dertigduizend medewerkers van ING in Nederland zijn er naar schatting elfduizend ‘insider’. Een groot deel van die medewerkers wordt gevolgd als het om hun privétransacties rond aandelen en beleggingsfondsen gaat. Onderdeel van de compliance policy is dat wij deze medewerkers vragen te handelen via een privé-rekening die ING daarvoor beschikbaar stelt. De transacties die zij via deze rekening doen worden gevolgd. Gebeuren daarbij dingen die om een nadere uitleg vragen, dan aarzelen we niet om de betrokken medewerker daarop aan te spreken voordat de transactie plaatsvindt. Uit dit voorbeeld blijkt dus wel hoe groot de reikwijdte van compliance binnen een financiële instelling is.”

Rasch is iets minder enthousiast over de Amerikaanse aanpak waarbij managers persoonlijk verantwoordelijk worden gesteld voor het voldoen aan de relevante wet- en regelgeving. “Dat is een op angst gebaseerde aanpak, die niet goed past bij de Nederlandse cultuur. Ik zie meer in een aanpak waarbij compliance een vast onderdeel van het dagelijks

werk wordt. Daarvoor is het belangrijk dat we het dus niet langer als een bureaucratisch issue zien, maar als een commercieel wapen. Als een organisatie transparant is, zal dat niet alleen helpen om eventuele problemen en incidenten op te lossen. Het is ook erg nuttig om als organisatie een positief imago op te bouwen. Klanten kopen liever bij een bedrijf dat zij vertrouwen en dat eventuele incidenten goed en netjes oplost, dan van een onderneming waarvan de reputatie twijfelachtig is. In ieder werkproces dat we kennen binnen het bedrijf moeten de stappen die helpen op compliant te zijn als het ware zijn ingebakken. Dan bedoel ik nog niet eens zozeer dat er doelbewust in de workflow van taken en activiteiten een aantal compliance stappen is opgenomen. Het streven naar integriteit moet vooral in de genen van de organisatie gaan zitten.”

ING heeft volgens Rasch in relatief korte tijd flinke stappen vooruit gezet op dit punt. “Tegelijkertijd wringt daar de schoen nog wel eens. De compliance organisatie heeft tot taak hierbij te helpen en het aanbrengen van verbeteringen te faciliteren. Daarom monitoren we de compliance gerelateerde bedrijfsprocessen ook continu. We hanteren hierbij drie niveaus of soorten van compliance monitoring. Dat is allereerst een monitoring door het business management zelf. Een tweede-lijns monitoring wordt uitgevoerd door de centrale compliance organisatie van ING in Nederland. Bovendien doet bijvoorbeeld CAS (ING’s afdeling Corporate Audit Services) periodiek reviews en geeft op basis daarvan aan de diverse bedrijfsonderdelen een ‘rating’.”

Rocket science

Compliance is bovendien niet een project dat na een jaar is afgerond. Het heeft meer de karakteristieken van een permanent programma, stelt Rasch. “Er is veel kennisoverdracht voor nodig en er is bovendien heel duidelijk behoefte aan een gedragsverandering. De compliance officer speelt hierbij een belangrijke rol. In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, is deze functie zeker niet voorbehouden aan juristen. Het draait in mijn visie vooral om kennis van de business waarin de compliance officer actief is. Compliance officers doorlopen binnen ING een vrij zware leergang die inmiddels ook heeft geleid tot een certificering bij het Dutch Securities Institute (DSI). Deze organisatie heeft ten doel het vertrouwen van het publiek in de financiële markten te versterken door middel van het verstrekken van een registratie aan gekwalificeerde effectenspecialisten, financieel

adviseurs en compliance professionals. Daarnaast is in ons land inmiddels een postdoctorale compliance opleiding aan de VU in Amsterdam opgezet.”

Tegelijkertijd vindt Rasch compliance echter geen – wat hij noemt – ‘rocket science’. “Het gaat toch vooral om integer handelen. Compliant zijn vereist verder geen ingewikkelde ICT-systemen of complexe procedures. Wel gaat het erom als manager en als organisatie integer in elkaar te zitten, goed te weten hoe compliance policy’s in de organisatie geborgd dienen te worden en een goed beeld te hebben wat de business moet doen om compliant te zijn.”

Interessant tenslotte is de rol die compliance speelt in strategisch opzicht. “Kijkt ING bijvoorbeeld naar een overname, dan maakt compliance tegenwoordig heel nadrukkelijk deel uit van een due diligence-onderzoek. Past de nieuwe organisatie wat compliance aanpak betreft bij ons? Hoe zit hun aanpak in elkaar? De reden daarachter is wederom: we willen een betrouwbare partner zijn. Net als er bij een overname financiële risico’s kunnen spelen, bestaan er compliance gerelateerde risico’s met als gevolg aanzienlijke schade aan onze reputatie.”

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.



Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl

nieuws

SOA-SPECIAL 2008

Eind september 2008 verschijnt de SOA-special 2008, een samenwerkingsverband tussen de zusterbladen Business Process Magazine en Software Release Magazine. Interviews, praktijkcases en achtergrondartikelen bieden een scala aan informatie over de Service Oriented

Architecture (SOA), zowel vanuit technisch standpunt als vanuit de business. Gaat het nu écht zo slecht met SOA in Nederland als andere publicaties u willen doen geloven? Is het technisch echt zo'n huzarenstukje? Met of zonder Enterprise Service Bus, goede governance en de passende technologie slaat IT-architectuur een nieuw pad in. Maar

wat is de benefit voor de business? Business Agility is een van de belangrijkste doelen, maar of de business zich dan ook rechtstreeks in de IT-infrastructuur moet kunnen mengen ... En voldoet het gekozen platform wel aan alle wensen en eisen die op het gebied van Business Process Management worden gesteld?

De SOA-special 2008 probeert u inzicht te geven in de materie en de mogelijke antwoorden op bovenstaande vragen. De vorig jaar verschenen SOA-special 2007 staat online in een handige doorbladermodule op www.businessprocess.nl en www.dbm.nl. Daar vindt u ook meer informatie over de SOA-special 2008.