

**Sylvie Bleker-van Eyk**

Sylvie Bleker-van Eyk is als Director van het Center of Excellence for Compliance & Integrity van Deloitte Enterprise Risk Services. Daarnaast is zij als programmadirecteur verbonden aan de postgraduate opleiding Corporate Compliance van de VU.

**Raf Houben**

Raf Houben is zelfstandig adviseur en trainer met zijn bedrijf ComplianceVision op het gebied van compliance en integriteit.

KOSTEN VAN COMPLIANCE BETER BEHEERSBAAR MAKEN

Financiële instellingen actief in en vanuit Nederland dienen te voldoen aan veel wet- en regelgeving en maatschappelijke standaarden. Deze wet- en regelgeving en standaarden nemen niet alleen toe in volume maar ook in complexiteit, zeker als gevolg van de recente kredietcrisis. Het hoeft geen betoog dat dit een ambitieuze uitdaging is voor de financiële sector en dat dit de nodige kosten met zich meebrengt. In 2009 heeft Deloitte Enterprise Risk Services door middel van een gerichte enquête aan zestig financiële instellingen onderzoek gedaan naar onder meer de kosten van 'compliance' en de resultaten daarvan opgenomen in een rapport. Uit het rapport¹ blijkt dat de kosten stijgen. Dit staat haaks op de vele tientallen procenten kostenbesparingen van instellingen op hun compliance afdeling. In deze bijdrage wordt nader ingegaan op de resultaten van dit rapport.

tekst: Sylvie Bleker-van Eyk en Raf Houben

De laatste twee jaren kenmerkten zich door een ongekende crisis in de mondiale financiële wereld. Diverse instellingen in de financiële sector zijn failliet gegaan, in moeilijkheden gekomen of door hun regering 'gered' met zeer hoge sommen aan staatssteun gevolgd door ontmanteling, de-globalisering, en massa ontslagen. Dit debacle zal nog diverse jaren doordreunen voordat er weer enigszins een balans is gevonden. Ondertussen is het (inter)nationale financiële landschap behoorlijk veranderd. Daarnaast spelen zich nog diverse schandalen af die ten dele los staan van de crisis, waaronder de 'woekerpolis-affaire' en de val van DSB. Het imago van de Nederlandse financiële sector is hierdoor sterk geërodeerd, met als

gevolg overheidsingrijpen en de dreiging om zowel als speelbal te worden gebruikt in de politieke krachtenveld, als eenvoudig doelwit voor de uitingen van frustraties binnen de brede samenleving.

Eén van de gevolgen van het recente overheidsingrijpen is de toestroom aan nieuwe regelgeving waarbij financiële instellingen voor de uitdaging staan de kosten die hiermee verband te houden op een zo'n effectieve en efficiënte mogelijke wijze te managen. In dit verband heeft Deloitte Enterprise Risk Services in 2009 een enquête verstuurd naar compliance afdelingen van zestig instellingen die een representatieve afspiegeling vormen

van de (Nederlandse) financiële sector. Van deze zestig heeft ongeveer de helft gereageerd.

Het onderzoek

De enquête is opgebouwd rondom vier thema's:

1. het (inter)nationale 'speelveld' waarin financiële instellingen opereren;
2. cultuur en 'awareness';
3. de inrichting van compliance; en
4. de kosten die zijn gerelateerd aan (inrichting van) compliance.

Voorbeelden van vragen die zijn gesteld in de enquête:

1. Verwachten financiële instellingen dat kosten, gerelateerd aan compliance, in de toekomst zullen stijgen of dalen?
2. Wat is de impact van de kredietcrisis op de compliance functie?
3. Hoe efficiënt en effectief zijn financiële instellingen omgegaan met het voldoen aan (steeds meer) wet- en regelgeving?
4. Wat is het belangrijkste voordeel voor een financiële instelling van het investeren in compliance?
5. Hoe kan een financiële instelling compliance beter managen?

Kijkje in compliance keuken

Voor de goede orde wordt opgemerkt dat onder compliance het voldoen aan (inter)nationale wet- en regelgeving, interne standaarden (onder meer ontleend aan externe wet- en regelgeving) en 'industry standards/best market practices' (hierna samengevat als 'regels') wordt verstaan. In het onderzoek zijn tevens enkele suggesties van respondenten zelf verwerkt voor versterking van de compliance functie en het bevorderen van de 'juiste' cultuur. De resultaten van de enquête geven een interessant kijkje in de 'compliance keuken' van diverse van de grootste financiële instellingen in Nederland.

Opvallend was dat sommige instellingen om uitstel van beantwoording van de vragen over de aan compliance gerelateerde kosten vroegen, omdat zij meer intern onderzoek moesten doen of niet in staat waren een goed overzicht te geven. De kosten voor compliance zijn vaak niet zodanig als post opgenomen, maar veelal versnipperd en worden gedragen door verschillende onderdelen. Dit maakt het onderzoek juist interessant, omdat de compliance officer op zoek moet gaan naar de daadwerkelijke kosten. Dit verhoogt het kostenplaatje, maar geeft ook aan dat compliance onderdelen niet altijd even duidelijk gestructureerd zijn. We zien overal dat er in de compliance kosten gesneden wordt, maar er is wellicht winst te behalen uit een betere structurering. Vooruit lopend op de bevindingen geeft dit al aan hoe complex het is een goed overzicht te krijgen binnen een instelling van alle kosten die zijn gerelateerd aan compliance.

Hieronder wordt kort ingegaan op enkele belangrijke bevindingen uit de enquête aan de hand van de hiervoor vier opgenomen thema's.

Het (inter)nationale 'speelveld'

De hoeveelheid aan regels maar ook de complexiteit ervan is fors toegenomen in de afgelopen jaren. Dit staat haaks op het voornemen van de Nederlandse regering de regeldruk in de private sector te verminderen (de zogenoemde '25% reductie'). Zeker als uitvloeisel van de kredietcrisis zullen regels alleen maar toenemen. Dit betekent een extra uitdaging voor financiële instellingen om te voldoen aan deze regels. Recente gelijksoortige onderzoeken door Deloitte in de VS, Groot-Brittannië, België en Luxemburg bevestigen dit beeld.

Bijna tweederde deel van de respondenten verwacht dat de taken voor de compliance functie zullen toenemen ten gevolge van de kredietcrisis. Ongeveer een derde deel verwacht geen significante toename. Dit laatste is opmerkelijk omdat het evident is dat juist door toename van regels de taken en verantwoordelijkheden voor de compliance functie zullen toenemen. Niet alleen vanuit Nederland; ook buitenlandse wetgeving en toezicht-houders hebben invloed op de Nederlandse financiële instellingen. Zo kan iedere financiële instelling, ook diegenen die geen directe relatie hebben met de VS te maken krijgen met Office of Foreign Assets Control waar het mogelijke verdachte transacties betreft in het kader van terrorisme financiering (OFAC). En ook al zouden diegenen die stellen dat de taken van compliance niet zullen toenemen door meer wet- en regelgeving gelijk hebben, dan nog zal bij gelijkblijvende regeldruk de belasting van de compliance afdeling sterk toenemen. Immers, diverse instellingen zijn voornemens om, al dan niet gedwongen door de omstandigheden, (fors) te snijden in het budget waaronder de compliance functie. Dit zal als consequentie hebben, dat met minder (compliance) medewerkers meer werk gedaan moet worden ('doing more with less') waarbij naar verwachting uiteindelijk de 'wal het schip zal doen keren'.

Een grote meerderheid van de respondenten (78%) geeft aan dat er geen grote 'compliance incidenten' bij hun instellingen hebben plaatsgevonden in de laatste jaren. Alhoewel in de enquête geen definitie is gegeven van 'compliance incident', is deze uitkomst toch opmerkelijk aangezien de financiële sector zich de laatste jaren heeft gekenmerkt door meerdere grote 'schandalen', deconfitures alsmede diverse boetes voor overtredingen van regels met betrekking tot de zorgplicht en bestrijding van witwassen/financiering van terrorisme. Aan de andere kant zou deze uitkomst ook kunnen aangeven dat de betreffende instellingen hun compliance functie zodanig op orde hebben dat deze is staat zijn om op tijd en op de juiste manier om te gaan met grote en dreigende interne 'compliance incidenten'.

Cultuur en 'awareness'

Een kleine meerderheid van de instellingen geeft aan dat hun focus op integriteit min of meer hetzelfde is gebleven in de periode van een half jaar voorafgaand aan het invullen van de enquête. Een kleiner gedeelte (43%) stelt dat integriteit belangrijker is geworden in dezelfde periode. Dit laatste bevestigt de observatie dat steeds meer instellingen zich zorgen maken over compliance en integriteit, hetgeen als gevolg van de kredietcrisis en de daaruit voortvloeiende maatregelen alleen maar zal toenemen. Dit neemt echter niet weg dat slechts weinig instellingen goed grip krijgen op integriteit. De vertaling van de norm naar de praktijk en het bouwen van de juiste beheersmaatregelen ter bescherming van de integriteit levert hoofdbrekens op. Soft controls zijn echter veel beter grijpbaar dan ze op het eerste gezicht lijken. De kunst is de juiste melange te vinden van hard & soft controls om tot de 'perfect blend' te komen.

Inrichting van compliance

Circa een derde van de instellingen geeft aan dat hun instelling nog niet een volledig geïntegreerd compliance framework heeft ingericht, maar dat men wel goed op weg is. Dit laatste geeft aan hoe complex het is een efficiënte en effectieve compliance functie in te richten die tevens goed geïntegreerd is in de rest van de onderneming.

Kosten gerelateerd aan compliance

Het is geen verrassing te constateren dat de kosten binnen de instelling gerelateerd aan compliance (hierna 'compliance kosten') fors zijn gestegen, gemiddeld met 212% in de periode van 2003 tot 2008. Voor de periode van 2008 tot 2013 verwachten instellingen een minder grote stijging; 51%. Als percentage van de totale operationele kosten geven de respondenten aan dat dit zo'n 2% is in de periode van 2003 tot 2008; de verwachting is dat dit zal toenemen tot 2,7% in de periode van 2008 tot 2013. Hierbij wordt opgemerkt dat in de enquête alleen rekening is gehouden met 'directe kosten' zoals salarissen van medewerkers, ict-kosten en kosten voor het inhuren van externen (zoals consultants).

Gezien deze schattingen en verwachtingen blijft het voor instellingen lastig hun operationele kosten op een efficiënte en effectieve manier te managen hoewel instellingen die hier wel in slagen een competitief voordeel hebben. Dit laatste zou bijvoorbeeld bereikt kunnen worden door compliance processen – voor zover mogelijk en noodzakelijk – te automatiseren en daaraan gerelateerde activiteiten die elkaar overlappen of dubbel uitgevoerd worden te reduceren dan wel te elimineren.

Ondanks het feit dat het 'speelveld' ingewikkelder wordt, is een groot gedeelte van de compliance officers overtuigd dat investering in compliance voordelen oplevert. Meer dan helft van de compliance officers heeft aangegeven dat het belangrijkste voordeel is dat door deze

investeringen compliance risico's worden gereduceerd en een derde deel heeft aangegeven dat hierdoor hun reputatie verbeterd wordt. Eén op de tien instellingen geeft aan dat dergelijke investeringen hebben geleid tot een meer 'veilige omgeving' waarbinnen zij kunnen opereren. Dit zou kunnen betekenen dat ondanks alle pogingen die zijn gedaan om compliance risico's te reduceren en te beheersen dit nog niet voldoende heeft geleid tot een omgeving waarin instellingen denken veilig te kunnen opereren.

Kosten beter beheersen

Meer dan de helft van de instellingen geeft aan dat de investeringen in compliance in de afgelopen jaren hebben geleid tot reductie en beheersing van compliance risico's. Opmerkelijk is dat dit blijkbaar niet automatisch leidt tot een speelveld waarop instellingen denken 'veiliger' te kunnen opereren. Dit bevestigt tevens het vermoeden dat compliance functies in de afgelopen tijd veel tijd kwijt zijn geweest met het oplossen van allerlei (kleinere en grote) incidenten ('brandjes blussen') en dus minder tijd over hebben voor hun kerntaken zoals monitoring en advisering.

De toename van de hoeveelheid en de complexiteit van regelgeving in de afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat compliance gerelateerde kosten fors zijn gestegen zowel absoluut als in verhouding tot andere operationele kosten. Mogelijk geeft de invoering van bepaalde regels aanleiding tot overlappende taken en slagen instellingen er onvoldoende in hiervan te profiteren.

Gezien het voorgaande hebben instellingen de kans om compliance kosten beter te beheersen. Dit kan gebeuren door compliance binnen de onderneming meer gecoördineerd en consistent te benaderen door bijvoorbeeld elkaar overlappende processen te verminderen dan wel te elimineren en meer te investeren in geautomatiseerde oplossingen en gecoördineerde rapportages. Instellingen zullen in dit verband hun business model moeten herzien en een meer 'holistische' benadering moeten hanteren.

Ten gevolge van de crisis ontstaat bij compliance een competitief marketingtechnisch voordeel. De consument wil meer vertrouwen krijgen. Herstel van vertrouwen is de sleutel tot de uitgangsdeur. Door een sterkere focus op effectief compliance- en integriteitbeleid ontstaat de mogelijkheid om het vertrouwen van de klant te winnen, hetgeen essentieel is voor het herstel en de winstgevendheid van de financiële instellingen. «

Noot

¹ Het rapport is te verkrijgen bij Wilma Bontes-Houweling, Deloitte.
T: 088-2881221.