

Klantbelang Centraal; van angstcultuur naar dialoog

Ruud de Hollander en Ivo Thijssen

Een duurzame verandering in de financiële sector wordt alleen bereikt als de sector Klantbelang Centraal internaliseert. De AFM is het dan ook eens met Ruud van de Mast, directeur van het Nederlands Compliance Instituut, die in de oktober editie¹ van dit tijdschrift stelt dat toenemende regeldruk niet de manier is om Klantbelang Centraal 'tussen de oren bij alle betrokken' te krijgen. De AFM ziet een belangrijke rol weggelegd voor Compliance om dit voor elkaar te krijgen.

De rol van de toezichthouder

Steeds vaker ontvangt de AFM signalen dat er sprake is van een zekere 'angstcultuur' bij ondernemingen. De angst zou er vooral in zitten dat men geen fouten durft te maken om conflicten met de toezichthouders (AFM en DNB) te voorkomen. Deze angst heeft er toe geleid dat bij diverse ondernemingen leidraden van de AFM met een interpretatie van open normen strikt en letterlijk als verplichte regels zijn geïnterpreteerd. Elke aanbeveling of advies van de AFM in formele documenten, Q&A's en nieuwsbrieven lijkt soms als een rule based norm te worden geïmplementeerd. Dit stimuleert het internaliseren van het klantbelang niet. Als toezichthouder moeten we hier ook naar onszelf kijken en nadenken of onze leidraden, richtlijnen, aanbevelingen en adviezen voldoende ruimte bieden voor verschillende manieren van implementatie. En of het voor de markt duidelijk is 'dat er ook andere wegen naar Rome leiden' op basis van de open norm. Ook ons handelen als toezichthouder kan hiertoe hebben bijgedragen. Zijn we helder en duidelijk genoeg over wanneer we tot onderzoeken en eventuele maatregelen besluiten? We willen over dit onderwerp graag de dialoog aangaan met de markt, want het is niet onze intentie dat de markt 'rule based' omgaat met onze aanbevelingen en adviezen.

De rol van Compliance

Wij zien behalve voor onszelf ook een belangrijke rol voor Compliance. Hoe kunnen zij het vertalen van nieuwe wet- en regelgeving, leidraden, interpretaties, aanbevelingen en adviezen van de toezichthouder(s) tot 'afvinklijsten' voorkomen. Niet onbelangrijk daarbij is welke opdracht Compliance vanuit de top krijgt als het gaat om implementatie

van nieuwe wet- en regelgeving en leidraden. Daarbij is vooral belangrijk dat Compliance ook ruimte krijgt of ruimte neemt om nieuwe normen en regels 'principle based' te implementeren. Als toezichthouder vinden wij het daarnaast wenselijk en passend bij de tijdgeest dat Compliance een brede rol pakt. Als onderdeel van deze brede rol is het logisch dat ook Compliance de interne dialoog over Klantbelang Centraal initieert en daar ook vanuit haar eigen professie en ethisch kader aan bijdraagt. Vragen daarbij zijn: wat betekent het normenkader voor medewerkers, en wat is er voor nodig om hen in staat te stellen het goede te doen in het belang van de klant. Deze dialoog is belangrijk om voor medewerkers in alle geledingen concreet te maken wat Klantbelang Centraal voor hen in hun functie betekent. En of zij in staat zijn o.b.v. huidige producten, systemen, procedures en interne afspraken daar een bijdrage aan te leveren. Bij een brede rol van Compliance is het logisch dat Compliance, samen met de business, naar huidige activiteiten kijkt met een Klantbelang Centraal normenkader. Er zijn nog genoeg activiteiten, processen en producten waarvoor de AFM geen Klantbelang Centraal normenkader heeft ontwikkeld. Compliance kan het initiatief nemen om daar naar te kijken. Vanuit de AFM gaan wij graag de dialoog aan met Compliance over eventueel te ontwikkelen normenkaders.

Samen aan de slag

Voor de professional op de werkvloer is het belangrijk dat hij ruimte en verantwoordelijkheid krijgt, uiteraard binnen kaders, en zelf afwegingen kan maken over wat goed is in het belang van de klant. Samen kunnen wij, toezichthouder en compliance, aan die ruimte en verantwoordelijkheid bouwen. Als wij dat in dialoog doen, dan kunnen we samen aan de slag gaan om klantbelang centraal echt te internaliseren.

Ruud de Hollander en Ivo Thijssen zijn werkzaam bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

¹ Ruud van der Mast, 'Klantbelang Centraal' in De Compliance Officer, editie 11, oktober 2013.