



Vereniging van Compliance Professionals

Beroepscompetentieprofiel Compliance Officer



Inleiding

Het beroep van de Compliance Officer heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Nieuwe normen, veranderende economieën en technologieën en verschuiving in maatschappelijke verwachtingen vragen anno nu meer van de Compliance Officer dan enkele jaren geleden. Denk aan zijn/haar optreden, oordeelsvorming en advies. In die zin is het niet verbazingwekkend dat ook het aantal Compliance Officers de laatste jaren fors is toegenomen, niet slechts traditiegetrouw in de financiële sector, maar vooral ook in andere sectoren. Te denken valt aan de sectoren energie, gezondheidszorg, bouwnijverheid, grotere corporates en (semi-)overheden.

Dat de Compliance Officer meer dan voorheen een cruciale rol heeft in de organisatie wordt ook door wetgevers onderkend. In sommige sectoren is het aanstellen van een Compliance Officer wettelijk voorgeschreven en bespeurt de VCO bij toezichthouders in die sectoren een toenemende aandacht voor de daadwerkelijke taakinfilling van de Compliance Officer.

In het licht van deze ontwikkelingen heeft de VCO het bestaande Beroepscompetentieprofiel Compliance Officer (BCO) uit 2005 herijkt. Een door het VCO bestuur ingestelde kennistafel is met behulp van verschillende vertegenwoordigers uit de beroepsgroep gekomen tot dit herziene profiel. Het BCO is mede gebaseerd op het 'three lines of defense' model en geschreven voor Compliance Officers, volgens dit model, hoofdzakelijk actief, in de tweede lijn.

Dit BCO draagt bij aan het doel van de VCO om Compliance Officers handvaten te geven bij wat van hen beroepsmatig kan worden verwacht en welke competenties daarvoor nodig zijn. Verder kan het behulpzaam zijn voor HR-afdelingen, directies en andere functies die betrokken zijn bij (het aanstellen van) de Compliance Officer.

Tenslotte kan het een standaard bieden voor opleidingsinstituten bij de invulling van opleidingen aan Compliance Officers.

Dit document vervangt de vorige versie uit 2005. Ten opzichte van de vorige versie die zich richtte op met name de financiële sector, hanteert het onderhavige document een meer generiek en breder kader.

Het BCO is intellectueel eigendom van de VCO en vrij beschikbaar voor eenieder die ervan gebruik wil maken. Het BCO wordt periodiek geactualiseerd.

Amsterdam, augustus 2018

Het bestuur



VERENIGING VAN COMPLIANCE PROFESSIONALS

Vereniging van Compliance Professionals

De Waterkamer 116
7325 HX Apeldoorn

www.vco.nl

Aan het Beroepscompetentieprofiel hebben op persoonlijke titel meegewerkt:

Ayolt van Tijum, Bestuurslid VCO, Senior Compliance Officer bij de Autoriteit Financiële Markten

Roderick Noordhoek, Bestuurslid VCO, Compliance Officer bij Rabobank

Hanne Wanders, Lid VCO, Compliance Officer bij Het Nederlands Compliance Instituut

Hugo van Zadelhoff, Lid VCO, Senior Compliance Officer & Data Protection Officer bij Vesting Finance / Arrow Global Group

Stijn Sarneel, Voorzitter bestuur VCO, Directeur Lumen Group

Han Zevenhuizen, Lid VCO, Voorzitter van The Compliance Network (tevens voorzitter kennistafel BCO)

Beroepscompetentieprofiel Compliance Officer

Het beroepscompetentieprofiel van de Compliance Officer wordt beschreven aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat is compliance?
2. Wat is de essentie van het beroep Compliance Officer?
3. Wat is de positie van de Compliance Officer binnen de organisatie?
4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen?
5. Wat zijn de competenties van de Compliance Officer?

1. Wat is compliance

Om te kunnen vaststellen welke competenties het beroep van Compliance Officer vraagt, is het belangrijk te bepalen wat wordt verstaan onder compliance. Dit beroepsprofiel neemt als uitgangspunt dat onder compliance wordt verstaan het versterken van de integriteit van de organisatie om daarmee bij te dragen aan duurzame waardecreatie door de organisatie.

Een integere organisatie vereist onder meer een integer bestuur en medewerkers, transparante en verantwoorde producten, diensten en afzetkanalen, maar ook integere klanten en andere belanghebbenden zoals leveranciers. Daarnaast is de interne organisatie en de besturing daarvan (ook wel interne governance) zodanig ingericht dat openheid en tegenspraak worden gestimuleerd, de besluitvorming evenwichtig plaatsvindt en dat adequate 'checks and balances' aanwezig zijn.

2. Wat is de essentie van het beroep Compliance Officer?

De Compliance Officer bevordert de integriteit van de organisatie door het geven van advies en training en door toe te zien op de naleving van normen.

DE VOLGENDE KERNTAKEN ZIJN ESSENTIEEL BINNEN HET BEROEP VAN DE COMPLIANCE OFFICER:

I. het toezien op de naleving van interne en externe normen:

- het volgen van de interne en externe omgeving van de organisatie. Denk hierbij aan de relevante veranderingen buiten en binnen de organisatie die invloed kunnen hebben op de integere bedrijfsvoering: technologie, klanten, producten en diensten, regelgeving, maatschappelijke opvattingen, globalisering, organisatiestructuur etc.
- het vertalen van deze ontwikkelingen naar beleid, procedures en zo mogelijk aanvullende concrete handvatten voor de uitvoering in de organisatie. De Compliance Officer vertaalt, al dan niet in samenwerking met anderen, complexe veranderingen naar duidelijk beleid en heldere procedures.
- Het monitoren van de naleving van regels en normen. De Compliance functionaris onderscheidt zich binnen de organisatie van diverse andere functies doordat hij expliciet de opdracht heeft de naleving van (integriteits-) normen te monitoren. Monitoren kan plaatsvinden op verschillende wijzen, waarbij in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van data-analyse en geautomatiseerde controles. Vanuit een doorgaans op risico- dan wel thema gebaseerde benadering.
- Het doen van onderzoek naar (mogelijke) misstanden en handhaven. Overtredingen kunnen op alle niveaus plaatsvinden en sterk variëren qua ernst en invloed op de integriteit van de organisatie. Bij het handhaven zelf zijn zorgvuldige procedures cruciaal, mede ter borging van een onafhankelijk proces. In het geval de Compliance Officer zelf handhaaft, is het essentieel dat deze onvoorwaardelijke steun heeft van de hoogste leiding. In de praktijk zal het overigens vaker voorkomen dat de Compliance Officer adviseert over te nemen handhavingsmaatregelen. Bij het uitvoeren van integriteitsonderzoeken kan de Compliance Officer andere afdelingen (bijvoorbeeld de Interne Audit Dienst) betrekken.

II. het bevorderen van een integriteitbewuste bedrijfscultuur:

- Het bevorderen van bewustwording onder meer door het geven van training binnen de organisatie, over de betekenis en toepassing van gedragsregels, intern beleid en procedures. Het signaleren van integriteitrisico's en hoe te handelen, de omgang met dilemma's en het melden van (mogelijke) incidenten.
- Het geven van advies, pro-actief en op verzoek. De Compliance Officer neemt zelf initiatief om te adviseren. Daarnaast geeft De Compliance Officer helder antwoord op vragen, gaat de dialoog aan met degene die initiatief neemt hem te bereiken.
- Het betrekken van het management. Voor de effectiviteit van vrijwel alle activiteiten van de Compliance Officer is steun van het hoogste management een belangrijke voorwaarde. Ook het management op lagere niveaus speelt een essentiële rol bij het realiseren van de compliance doelstellingen. Het is belangrijk dat de Compliance Officer het management tijdig betreft.

3. Hoe is de Compliance Officer binnen de organisatie gepositioneerd?

De Compliance Officer is onderdeel van de tweede lijn¹ van een organisatie. Waar de eerste lijn verantwoordelijk is voor de primaire processen en bedrijfsvoering van een organisatie, heeft de Compliance Officer vanuit de tweede lijn als aandachtsgebied het adviseren en monitoren. De derde lijn tenslotte (de Interne Audit Dienst) controleert (achteraf). Deze structuur impliceert dat de verantwoordelijkheid voor compliant en integer handelen van de organisatie primair is belegd in de eerste lijn (het primaire proces). De compliance functie kan worden beschouwd als een element binnen de enterprise risk management functie en draagt bij met monitoring en advies.

De Compliance Officer vervult zijn taken in onafhankelijkheid van de commerciële of andere processen. Daarbij is het cruciaal dat de Compliance Officer een rechtstreekse rapportagelijijn heeft naar de hoogste leiding (het bestuur) en de hoogste toezichthouder (raad van commissarissen of raad van toezicht).

Tenslotte is een essentieel element van de positie van de Compliance Officer de onbeperkte toegang tot alle relevante informatie en het beschikken over adequate middelen (staf, externe expertise, technologie) die nodig zijn voor het vervullen van zijn taak.

¹ De verwijzing naar de tweede lijn functie betreft het zogenoemde 'three lines of defense model'. In het inrichtingsmodel dat veel organisaties hanteren, wordt uitgegaan van de primaire bedrijfsvoering (de eerste lijn), expertfuncties als risicomanagement en compliance (tweede lijn) en de interne accountantsdienst (derde lijn). Belangrijk en kenmerkend voor het model is dat de Compliance Officer onafhankelijk is gepositioneerd.

4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen?

Welke veranderingen zijn van invloed op de competenties van de Compliance Officer?

Compliancerisicomanagement en de risicoanalyse

Er is meer aandacht voor compliancerisicomanagement en voor de compliance- of integriteitrisicoanalyse. Dit komt onder andere door (de toegenomen aandacht voor) grote integriteitschendingen in verschillende sectoren over de afgelopen jaren en (mede leidend tot) de nieuwe normen in wet- en regelgeving en codes, waarin het belang van risicomanagement wordt benadrukt. Een periodieke risicoanalyse vormt een belangrijk onderdeel van het risicomanagement: zonder inzicht in de risico's is het niet mogelijk de risico's efficiënt en effectief te managen. De Compliance Officer vervult doorgaans een faciliterende en adviserende rol bij de risicoanalyse maar is nadrukkelijk niet verantwoordelijk. De verantwoordelijkheid ligt bij de 'eerste lijn'.

Monitoring

Ook het belang van monitoring is toegenomen. Om te kunnen rapporteren over de effectiviteit van beheersmaatregelen (beleid, procedures en maatregelen), is monitoring noodzakelijk. Monitoring kan als volgt gedefinieerd worden:

Het op systematische wijze verzamelen van overtuigende informatie over de naleving van (interne) wet- en regelgeving, (kern)waarden en normen om vast te stellen in hoeverre de integriteit van de organisatie, medewerkers, klanten, data en de markten wordt gewaarborgd om over de mate van compliancerisicobeheersing te rapporteren en adviseren aan het management en de RvC.

Specialisatie op het gebied van taken en rollen

Monitoring en rapportage eisen steeds meer capaciteit op van de Compliance Officer. Dit geldt ook voor het geven van advies en het creëren van awareness. Het monitoren en rapporteren vraagt bovendien om andere competenties dan het adviseren en creëren van awareness. We zien daarom steeds meer specialisatie op enerzijds het adviseren van de organisatie en het creëren van awareness en anderzijds het monitoren en rapporteren. Hierdoor kunnen taken en verantwoordelijkheden worden belegd bij die personen welke juist die specifieke kant van het compliance vak goed verstaan.

Bredere maatschappelijk gedreven rol Compliance Officer

De integriteit thema's die de Compliance Officer raken komen vaak voort uit wet- en regelgeving. Ook zien we dat bepaalde thema's volgen uit (verschuiving in) maatschappelijke opvattingen over hoe organisaties zich zouden moeten gedragen. Zo vormen fiscale constructies een belangrijker thema dan voorheen, sinds de publieke ophef die is ontstaan na de publicatie van de zogenaamde 'Panama papers' en blijven bestuurdersbeloningen een aanhoudend actueel thema. We zien hierdoor dat de Compliance Officer steeds meer aandacht krijgt voor het doel van de organisatie en de wijze waarop de organisatie invulling geeft aan haar maatschappelijke functie. Met andere woorden, de rol van de Compliance Officer ziet thans meer toe op duurzame waardecreatie, ook vanuit het oogpunt van de maatschappij. Dit is een wezenlijke ontwikkeling van de rol van de Compliance Officer: zijn rol is breder geworden dan de klassieke juridisch adviseur die zich beperkte tot hoe regelgeving en procedures dienen te worden toegepast.

De reikwijdte van integriteit en compliance zijn de laatste jaren toegenomen. De Compliance Officer heeft daardoor zijn rol zien uitbreiden, en nog steeds! Duidelijke verwachtingen met de hoogste leiding van de huishouding, vastgelegd in een Compliance Charter en Compliance Programma zijn daarom essentieel.

'Hard controls' en 'soft controls'

De financiële crisis maar ook andere grote incidenten bij bijv. grote multinationals, onder andere op het gebied van social media (schending privacy), automotive (manipulatie van uitstoottesten), installatiebranche (fraude) en bankieren (manipulatie van rentetarieven), hebben bewezen dat 'hard controls' (harde, tastbare beheersmaatregelen zoals beleid, procedures en controles) nodig zijn. Deze hebben echter alleen zin als de 'soft controls' (zachte, ongreepbare aspecten van de organisatiecultuur) ook op orde zijn. Het is dan ook niet meer weg te denken dat de Compliance Officer deze 'zachtere' aspecten helpt bevorderen en de aanwezigheid en naleving ervan monitort. Soft controls zijn gedragbeïnvloedende factoren binnen een organisatie. Deze factoren dragen bij aan de verdere verankering van integer gedrag in de bedrijfs-cultuur.

De impact van technologische innovatie

Technologische innovatie vormt een uitdaging voor bedrijfsmodellen en strategieën van organisaties. Innovaties brengen potentieel nieuwe integriteitrisico's met zich mee, met name op het gebied van information security en data privacy, maar ook bij klantbehandeling. Innovaties op het gebied van Data Analytics en Big Data kunnen de Compliance Officer faciliteren in zijn werk. Er komen steeds meer instrumenten op de markt die het mogelijk maken monitoring en rapportage te automatiseren. Ook het volgen van wijzigingen in wet- en regelgeving en het analyseren van de gevolgen hiervan voor de organisatie worden steeds meer geautomatiseerd. Dit zal de werkzaamheden van de Compliance Officer enerzijds vereenvoudigen, anderzijds biedt het juist de mogelijkheid voor een diepgaandere analyse en het leggen van nieuwe verbanden.

5. Wat zijn typerende competenties van een Compliance Officer?

De voorgaande ontwikkelingen dragen bij aan het kader voor de competenties waarover een Compliance Officer dient te beschikken. Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden en houding. De volgende relevante competenties zijn onderkend:

Kennis

De vereiste kennis is afhankelijk van de aandachtsgebieden/thema's waar een Compliance Officer verantwoordelijk voor is. Dit is uiteraard mede afhankelijk van de producten, diensten, klanten, markten, leveranciers van de betreffende organisatie.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de Compliance Officer kennis moet hebben van:

- (ontwikkelingen in) interne en externe normen;
- de aard, strategie en verdienmodel van de onderneming, cultuur, producten en/of diensten, klanten en de omgeving;
- compliancerisicomanagement;
- de organisatiecultuur; en
- in toenemende mate van IT (om activiteiten van de organisatie en de hiervoor geldende regelgeving te kunnen begrijpen).

Mede gelet op de snelle technologische ontwikkelingen en veranderingen in wetten en regels, moeten Compliance Officers ook in staat zijn de juiste en actuele kennis te verwerven, bijvoorbeeld door nieuwe kennisbronnen te zoeken en benutten.

Vaardigheden

Voor alle Compliance Officers, ongeacht hun rol, geldt dat de volgende competenties belangrijk zijn:

- inlevingsvermogen (zich kunnen inleven in de business om goede adviezen te kunnen geven/goede analyses te kunnen maken);
- beheersen van gesprekstechnieken (denk aan LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen);
- analytisch vermogen om een oordeel te kunnen vormen over (complexe) situaties;

Voor Compliance Officers die verantwoordelijk zijn voor advies en awareness zijn de volgende competenties relevant:

- relatiemanagementvaardigheden (de Compliance Officer heeft medespelers, HR, managers, nodig om awareness bij medewerkers te creëren);
- feedback geven (spiegel voorhouden en constructief kritisch zijn);
- coaching (technieken beheersen om medewerkers te coachen zodat zij zelf een goede afweging kunnen maken en tot een goed, integer, besluit kunnen komen);
- overtuigingskracht (om de business ertoe te bewegen adviezen aan te nemen);
- bewustzijn van mogelijke integriteitdilemma's en -vraagstukken en deze kunnen signaleren en benoemen (en in staat zijn om adequaat actie te nemen).

Voor Compliance Officers die verantwoordelijk zijn voor monitoring en rapportage zijn de volgende competenties relevant:

- observatievermogen (kijkt en luistert goed, pikt signalen uit zijn omgeving op);
- out of the box denken (moet tunnelvisie voorkomen);
- schriftelijke vaardigheden (voor effectieve rapportage).

Beroepshouding

De effectiviteit van de Compliance Officer is uiteindelijk afhankelijk van het hebben van de juiste houding. De beroepshouding van de Compliance Officer wordt gekenmerkt door:

- onafhankelijkheid en autonomie;
- verbinding;
- interesse in mensen, organisatie en omgeving;
- doortastendheid;
- zorgvuldigheid; en
- professionaliteit en integriteit.

MEER SPECIFIEK LEIDT DIT TOT HET VOLGENDE PROFIEL:

Betrokken en onafhankelijk

De Compliance Officer is betrokken bij de organisatie en toont een onbevangen en open houding. Hij luistert en stelt zijn gesprekspartner in staat zijn verhaal te vertellen teneinde tot een weloverwogen oordeel en/of advies te komen. De Compliance Officer is mensgericht en herkent en erkent de gevoelens en behoeften van zijn gesprekspartner. Hij bouwt een persoonlijke band op. Hij wint het vertrouwen van de organisatie.

De Compliance Officer is in staat autonoom te oordelen en te adviseren en laat zich daarbij vooral leiden door zijn professionele en evenwichtige afweging. Hij gaat een zakelijk meningsverschil niet uit de weg en volgt daarbij zijn eigen koers en maakt zijn positie duidelijk.

Verbinding zoeken

De Compliance Officer is ook een verbindend persoon. In de samenwerking met anderen, bijvoorbeeld de business, de hoogste leiding, risicomanagers, juristen, HR, IT-specialisten en toezichhouders, richt hij zich op het gemeenschappelijk doel: duurzaam bijdragen aan de integere en beheerste bedrijfsvoering. Hij wisselt daarbij gemakkelijk van gedragsstijl als de situatie daarom vraagt. De Compliance Officer stelt zich in de samenwerking met specialisten indien nodig leidend (regievoerend) op. De Compliance Officer heeft overtuigingskracht, zowel richting zijn leidinggevende als richting andere personen waarmee hij samenwerkt. Tegelijk is hij naar eenieder steeds transparant over zijn rol en positie.

Doortastend en zorgvuldig

Voor een objectieve oordeelsvorming is het van belang dat de Compliance Officer alert is op signalen uit de organisatie en deze zorgvuldig verifieert en daarbij doortastend optreedt, onder meer door het toepassen van hoor- en wederhoor en waar nodig het verrichten van eigen waarnemingen (ter plaatse) en analyse van informatie (uit andere bronnen). De Compliance Officer hanteert een onderzoeksgerichte en professioneel-kritische houding ten aanzien van al hetgeen hij betreft bij de uitoefening van zijn functie.

Tenslotte staat professioneel en integer gedrag aan de basis van het handelen van de Compliance Officer. Dit houdt, naast het vorenstaande, in dat hij open staat voor ontwikkelingen in wettelijke regels, gedragscodes en voorschriften binnen zijn vakgebied en daarnaar handelt; naar letter en geest.