

Oud-NIVRA-bestuurslid Peter Diekman vertrekt als global head Group Audit bij ABN AMRO. Als bijzonder hoogleraar compliance en riskmanagement onderzoekt hij waaraan de organisatie van de compliance functie moet voldoen. “Er is niet één pasklare oplossing.”

TEKST LEX VAN ALMELO | BEELD SIMONE VAN ES



PETER DIEKMAN HOOGLERAAR COMPLIANCE EN RISK MANAGEMENT

‘Interne accountant kan fina

Een flinke krent in de inventariserende oratie die hoogleraar Peter Diekman op 15 mei 2008 uitsprak bij zijn aantreden als bijzonder hoogleraar compliance en riskmanagement in de financiële sector, is het dankwoord aan zijn oude baas Rijkman Groenink. “Jij hebt de ruimte gegeven voor een onafhankelijke opstelling. Je hebt tegenspraak geaccepteerd en je stond borg voor de positie van Group Audit jegens je collegae in de raad van bestuur. (...) Als geen ander weet ik hoezeer het je aan het hart ging toen ABN AMRO negatief in het nieuws kwam als gevolg van incidenten op het terrein van compliance. (...) Jouw persoonlijke inzet en integriteit zijn fundamenteel geweest voor het opzetten en ontwikkelen van een world-class compliance-omgeving binnen ABN AMRO. (...) Jij hebt je persoonlijk ingezet om de leerstoel (...) aan de Erasmus Universiteit

Rotterdam mogelijk te maken. Ik ben je dankbaar voor onze samenwerking in de afgelopen jaren en voor je steun in mijn wetenschappelijke loopbaan.”

INCIDENT

Zo kennen wij Groenink niet. Effect, het blad van de Vereniging van Effecten Bezitters, riep hem in 2006 uit tot de Man van het Jaar van de Fraude.

“Maar Rijkman Groenink heeft helemaal geen fraude gepleegd! Ik vind dat hij na alle negatieve publiciteit ook de credits moet krijgen die hij verdient. Hij heeft een zeer professionele compliance-organisatie opgezet, die als voorbeeld kan dienen voor veel financiële instellingen.”

Maar is hij daartoe ook niet gedwongen door de Amerikaanse autoriteiten, onder meer omdat het kantoor in Dubai informatie achterhield over betalingen

aan klanten in verdachte landen als Iran en Libië?

“Ik heb gezien hoe betrokken Rijkman was bij het stimuleren en opzetten van de nieuwe compliance-organisatie. Ja, er was een incident en daar is een oplossing voor gevonden. Er is verschrikkelijk hard opgetreden, er is een duidelijk voorbeeld gesteld en er is een *zero tolerance*-beleid ingevoerd. En er is een wereldwijde compliance-afdeling van ruim duizend mensen neergezet met een hoog professioneel gehalte. Daar heeft Rijkman persoonlijk een hele stimulerende bijdrage aan geleverd. Het incident was niet de enige reden om de compliance-functie te reorganiseren, maar heeft wel een zetje gegeven.”

Voelt zo'n incident als een vorm van falen?

“Er werkten in die tijd honderdduizend feilbare mensen bij ABN AMRO, dus



financiële crisis niet voorkomen'

werden er fouten gemaakt. Daarom zei ik altijd: op het moment dat ik niet meer hoor dat er fouten worden gemaakt, is er pas echt iets aan de hand."

Hoe was de compliance tot dan toe georganiseerd?

"De aansturing en rapportage verliep via de *business lines*. We zijn in 2003 al begonnen om dat te centraliseren. Nu moet iedereen rapporteren aan het hoofd Group Compliance en die heeft een directe lijn naar de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Group Audit controleert of de compliance-afdeling goed functioneert en heeft dezelfde rapportagelijnen naar het ondernemingsbestuur. Alle interne auditors moesten aan mij rapporteren en ik rapporteerde aan Rijkman Groenink en de raad van commissarissen. Op deze manier krijg je

een consistente aansturing en krijgen de hoofden van de audit- en compliance-afdeling meer onafhankelijkheid en gezag."

'Ik vind dat Rijkman Groenink na alle negatieve publiciteit ook de credits moet krijgen die hij verdient.'

BANKEN BESMET

Op 1 juli 2008 stopt u formeel bij de bank. Had u niet de neiging om mee te gaan naar een van de de nieuwe eigenaren?

"Feitelijk heb ik mijn taken al in maart 2008 overgedragen aan mijn opvolger bij ABN AMRO. The Royal Bank of Scotland heeft wel een functie aangeboden. Maar de voorwaarde was dat ik

mijn deeltijd leerstoel in Rotterdam zou opgeven. Daar ben ik in oktober 2007 aan begonnen, dus dat was geen optie."

Wat gaat u op de leerstoel onderzoeken?

"Waarom een goede compliance-functie moet voldoen. En hoe ver die gaat.

Je kunt je bijvoorbeeld afvragen of maatschappelijk verantwoord ondernemen of diversiteit ook onder de compliance moet vallen. Het vakgebied heeft de neiging om heel erg breed te worden. De vraag is waar je de grens moet leggen.

Verder ga ik na wat met name de accountant kan bijdragen aan de bestrijding van fraude, corruptie, witwaspraktijken en anderen financieel-economische criminaliteit. De wetgever schakelt de accountant steeds vaker in. Zo moeten accountants onder bepaalde voorwaarden fraude melden, of ongebruikelijke transacties in het kader van witwassen en financiering ■



van terrorisme. De accountant is niet verplicht de transactie te onderzoeken of de ongebruikelijkheid te bewijzen. De onderzoeks- en bewijsplicht liggen bij justitie.”

Bedrijven en accountants krijgen steeds meer de taak om de naleving van regels zelf in de gaten te houden. Kan dat wel zo doorgaan?

“Ja, ik denk dat het niet anders kan. De omvang van de illegale geldstromen wordt geschat op ongeveer drie triljard dollar, dat is drieduizend miljard. De exacte bedragen zijn niet bekend. Wij weten alleen: het is veel en het groeit. Bij die omvang moet je aannemen dat het geld vooral giraal over de wereld stroomt en het financiële stelsel dus besmet is. Om de integriteit van de financiële markt te waarborgen is hulp van de private sector nodig.”

Moet de meldingsplicht voor accountants worden uitgebreid?

“De plicht moet beperkt blijven tot wat de accountant als controleur van de jaarrekening tegenkomt. Voor dat oordeel heeft hij een deugdelijke grondslag nodig, terwijl die niet is voorgeschreven voor advies. De controlewerkzaamheden zijn duidelijk omschreven, terwijl ook duidelijk is wat onder de controletaken valt. De adviestaken zijn daarentegen niet duidelijk afgeperkt. Zolang de meldplicht dus gekoppeld is aan de wettelijke controletaken heb ik er niet veel moeite mee.”

Moeten accountants verschoningsrecht krijgen?

“Daar zie ik eerlijk gezegd helemaal niets in. De Hoge Raad heeft gezegd: nee. Ik mis het niet. Een advocaat treedt bijvoorbeeld heel duidelijk op als belangenbehartiger van zijn cliënt. De controlerend accountant heeft ook een vertrouwensrelatie met zijn cliënt, maar treedt op namens de maatschappij.”

NORMEN BASEL COMITÉ

Wat is bij compliance de optimale

‘Om de integriteit van de financiële markt te waarborgen is hulp van de private sector nodig.’

rolverdeling tussen het management, de interne en externe accountant?

“Het bestuur en de externe accountant hebben een wettelijke meldplicht. De interne accountant wordt niet genoemd in de wet. Volgens een gezaghebbend studierapport van het Basel Comité over good governance bij financiële instellingen moet de interne accountant onderzoeken of de compliance goed functioneert. De compliance-functie moet ongebruikelijke transacties signaleren en is in de praktijk ook degene die dit soort transacties meldt. Of de compliance officer ongebruikelijke transacties op de goede manier monitort en meldt, beoordeelt de interne accountant aan de hand van steekproeven. Bij dat oordeel hanteert hij de normen van het Basel Comité en de indicatoren van de Wet Mot. Om dit werk goed te doen moet de interne accountant wel een opleiding hebben afgerond die gerelateerd is aan compliance, anders heeft de controle geen toegevoegde waarde. Soms betreft de compliance-afdeling de interne accountant bij bijzonder onderzoek, bijvoorbeeld bij vermoedens van fraude of complexe onderzoeken naar aanleiding van meldingen door klokkenluiders.”

Moet de compliance en audit functie in een concern worden gecentraliseerd, zoals ABN AMRO heeft gedaan?

“De normen van het Basel Comité zeggen daar niets over. Bedrijven zijn vrij om een organisatievorm kiezen. Als je bijvoorbeeld een conglomeraat van bedrijven hebt met verschillende activiteiten, is het de vraag of een centrale compliance-functie het meest geëigend is. Lokale vestigingen moeten zich ook aan de lokale wetgeving houden. Er bestaat altijd een spanning tussen centralisatie en decentralisatie. Je ziet vaak golfbewegingen,

omdat de nieuwe leider voor een nieuwe vorm kiest.

De enige logische verklaring daarvoor is dat er nooit één pasklare oplossing is.”

Welke rol speelt de interne accountant bij een overname?

“In de praktijk is hij één van de onderzoekers die na de overname onderzoeken of er lijken in de kast zitten. Ik ben al lang afgestapt van de gedachte dat een due diligence-onderzoek een typisch accountantsonderzoek is. Verre van dat. Het is een onderzoek dat door verschillende disciplines in de onderneming wordt uitgevoerd.”

Na de overname? Dus niet vooraf om de waarde te bepalen?

“Nee. In de meeste gevallen is de overname een strategische beslissing, waarbij de overnemer zegt: wij willen die onderneming hebben. In sommige gevallen wordt de prijs zelfs door de politiek bepaald. Als er bij een due diligence-onderzoek inderdaad lijken uit de kast komen, wordt dat afgeboekt op de goodwill.”

Hadden interne accountants de sub prime crisis kunnen voorkomen?

“Nee. Ondernemen is risico nemen en het riskmanagement bepaalt hoe ver de commerciële afdeling daarbij mag gaan. Het is niet de taak van interne accountants om die risico's te vast te stellen, maar om te constateren of de commerciële afdelingen zich houden aan de voorschriften die door risk management zijn gegeven.”

AFM

U werkt straks één dag per week als hoogleraar. Wat gaat u verder doen?

“Tot 1 oktober 2008 ga ik leuke dingen doen. Ik heb een aantal ijzers in het vuur, maar kan daar nu nog niets over zeggen.”

Is een functie bij de Autoriteit Financiële Markten niets voor u?

“Ik ben gevraagd, maar ik ben er niet op in gegaan. Ik ben een man voor de private sector.” □