

COMPLIANCE & INTEGRITEIT

VU MAGAZINE

NR. 1 JAARGANG 8 | AUGUSTUS 2017

➤ SYMPOSIUM OVER 'DE GEREEDSCHAPSKIST
VAN DE COMPLIANCE OFFICER'



VU  **VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM**

IS VERDER KIJKEN

 **Wolters Kluwer**

INHOUD



VOORWOORD



ROGER DASSEN
SYMPOSIUM OVER
'DE GEREEDSCHAPSKIST
VAN DE COMPLIANCE OFFICER'



SIETZE HEPKEMA
BALANS TUSSEN TROTS BEHOUDEN
EN PROFESSIONALISEREN



WILLEMIEKE VAN GORKUM
'HANDHAVING EN CONTROLE
ONDERDEEL VAN INTEGRITEIT
EN CULTUUR'



SYLVIE C. BLEKER-VAN EYK
AND RAF A.M. HOUBEN
HANDBOOK OF COMPLIANCE &
INTEGRITY MANAGEMENT



CHRIS FONTEIJN
'ACTIVEER DE VLIEGEN
IN UW ORGANISATIE'



HANS VAN DER VLIST
DE FIOD HEEFT EEN ANDERE BRIL
OP, DUS ZIET WAT MEER



HERMAN VAN ROMPUY
'STERKE HANG NAAR
AUTHENTICITEIT IN WERELD
WAAR DAAR TE WEINIG VAN IS'



ALUMNUS AAN HET WOORD...
RENATE BOELENS
HEAD OF COMPLIANCE NL
BIJ TMF NETHERLANDS B.V

COLOFON

Compliance & Integriteit is een uitgave van
De Vrije Universiteit, Postgraduate opleiding
Compliance & Integriteit Management

De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam
Compliance & Integriteit verschijnt 1x per jaar,
oplage 700.

REDACTIE: Sylvie Bleker-van Eyk en
Myriam Klopper

EINDREDACTIE: Myriam Klopper

FOTOGRAFIE: Rinie Bleeker, Rotterdam

ONTWERP & OPMAAK: Room for ID's, Utrecht

DRUKWERK: ReproVU, Amsterdam

VOORWOORD



DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE COMPLIANCE OFFICER

Voor de achtste keer organiseerde de Postgraduate Opleiding Compliance & Integriteit Management van de VU in samenwerking met Deloitte dit jaar het Compliance Symposium. Inmiddels deden we dat voor de vierde keer samen met De Brauw Blackstone Westbroek. Er zijn ook altijd silent partners die een inhoudelijke bijdrage aan dit symposium leveren; De Nederlandsche Bank is er daar een van en dat waarderen we zeer.

Ieder jaar weer verheug ik mij op het symposium. Het is voor mij de kers op de taart zo aan het eind van het studiejaar. Steeds weer proberen we de meest aansprekende sprekers te hebben. Dit jaar was het weer gelukt om een illustre vijftal sprekers bereid te vinden om te komen praten over 'De gereedschapskist van de compliance officer'. Zoals u van ons gewend bent treft u in ons VU Magazine een uitgebreide sfeerrapportage aan alsmede de inhoud van de speeches. Dit jaar meer dan 200 aanmeldingen waarvan bijna allen de weg naar de VU vonden, ondanks de verleidingen van terrassen en het mooie weer. Het feit dat de slotspreker bijna 20 minuten uitliep leek niemand te deren, want iedereen leek 'begeisterd' te zijn door de speech van de oud-voorzitter van de Europese Raad Herman van Rompuy. Al met al weer een zeer geslaagd symposium met maar één enkel probleem: hoe gaan we dit volgend jaar overtreffen?!

PROF. DR. SYLVIE C. BLEKER-VAN EYK
PROGRAMMADIRECTEUR POSTGRADUATE OPLEIDING
COMPLIANCE & INTEGRITEIT MANAGEMENT

SYMPOSIUM OVER 'DE GEREEDSCHAPSKIST VAN DE COMPLIANCE OFFICER'

We hebben al kleurrijke omschrijvingen voor deze jaarlijkse dag gehad. In 2012 was de overkoepelende titel 'Zaaien op rotsen'. Vorig jaar: 'Alle zeilen bijzetten met crisismanagement'. Dit jaar is het 'De gereedschapskist van de compliance officer'.



Die gereedschapskist hebben we geprobeerd te vullen op 1 juni jongstleden, met een boeiend programma waarin business en compliance managers bij elkaar zijn gebracht om te discussiëren over welke tools een compliance officer nodig heeft in deze veranderende wereld.

Diverse toonaangevende sprekers hielden een aantal inleidingen van steeds 20 minuten. Sietze Hepkema trapte af en vertelde over zijn ervaringen bij SBM Offshore. Willemieke van Gorkum leverde namens De Nederlandsche Bank op heel concrete wijze een bijdrage aan de gereedschapskist op het gebied van compliance monitoring. Ook Chris Fonteijn van de Autoriteit Consument en Markt reikte tools aan, waarbij 'kennisdenken' een centraal punt was. Daarna reageerde Hans van der Vlist vanuit de FIOD: hij reageerde op een aantal zaken die eerder te berde waren gebracht en deelde best practices. Tot slot mochten we oud-voorzitter van de Europese Raad Herman van Rompuy verwelkomen. Van Rompuy, met een eredoctoraat aan de VU, hield een verhandeling over integriteit en ethiek binnen het bedrijfsleven. Na elke bijdrage was er ruimte voor reflectie door het panel, bestaande uit Sylvie Bleker (VU), Roan Lamp van De Brauw Blackstone Westbroek en Gerrie Lenting namens Deloitte. Uiteraard werd het publiek in de gelegenheid gesteld om vragen op de sprekers af te vuren. Ook na afloop was er volop ruimte om met elkaar van gedachten te wisselen over de opgedane kennis en eigen ervaringen.

Welke wijze lessen en tools konden de deelnemers mee naar huis nemen? Ik zou er drie willen noemen. Ten eerste dat compliance gaat om cultuur en gedrag, dat stevig verankerd moet zijn binnen de business, en dat de tone at the top in belangrijke mate bepalend is. Ten tweede dat er vijf interventies zijn die cultuur en gedrag effectief kunnen beïnvloeden. Leadership communicatie over wat goed en niet goed gaat, training, een stand up mentality waarbij mensen zich vrij en zelfs verplicht voelen om misstanden te bespreken, een sterke belangstelling voor cultuur en gedrag vanuit toezichhoudende organen, en ten slotte een effectieve monitoring van gedrag. En tenslotte, dat politiek en bedrijfsleven weliswaar verschillende eco-systemen zijn, maar dat die systemen elkaar wel beïnvloeden qua ethisch gedrag.

Al met al was het een drukbezochte middag waarop vanuit verschillende invalshoeken en met steeds andere brillen naar compliance is gekeken. Voor wie niet in gelegenheid was om het symposium persoonlijk bij te wonen, of voor wie nog eens wil terugkijken op de diverse inleidingen hebben we deze publicatie samengesteld. Hopelijk biedt het u inspiratie.

ROGER DASSEN

SIETZE HEPKEMA

BALANS TUSSEN TROTS BEHOUDEN EN PROFESSIONALISEREN

Sietze Hepkema kwam bij SBM Offshore terecht, een paar maanden nadat er een ernstige verdenking van corruptie en omkoping binnen het bedrijf was geuit. Hij kijkt terug op zijn ervaringen: wat doe je als er een major integriteitsissue in je organisatie speelt? “Ik ben geen compliance deskundige, maar ik heb wel veel geleerd. Bijvoorbeeld dat als er een issue speelt, je onmiddellijk moet nadenken over de te nemen acties. Het moment nul is heel belangrijk. Aan wat daaraan vooraf is gegaan kun je niets meer doen, maar erna wordt alles onder een vergrootglas bekeken: heb je er alles aan gedaan om het voortduren van de verdachte praktijken te voorkomen?”

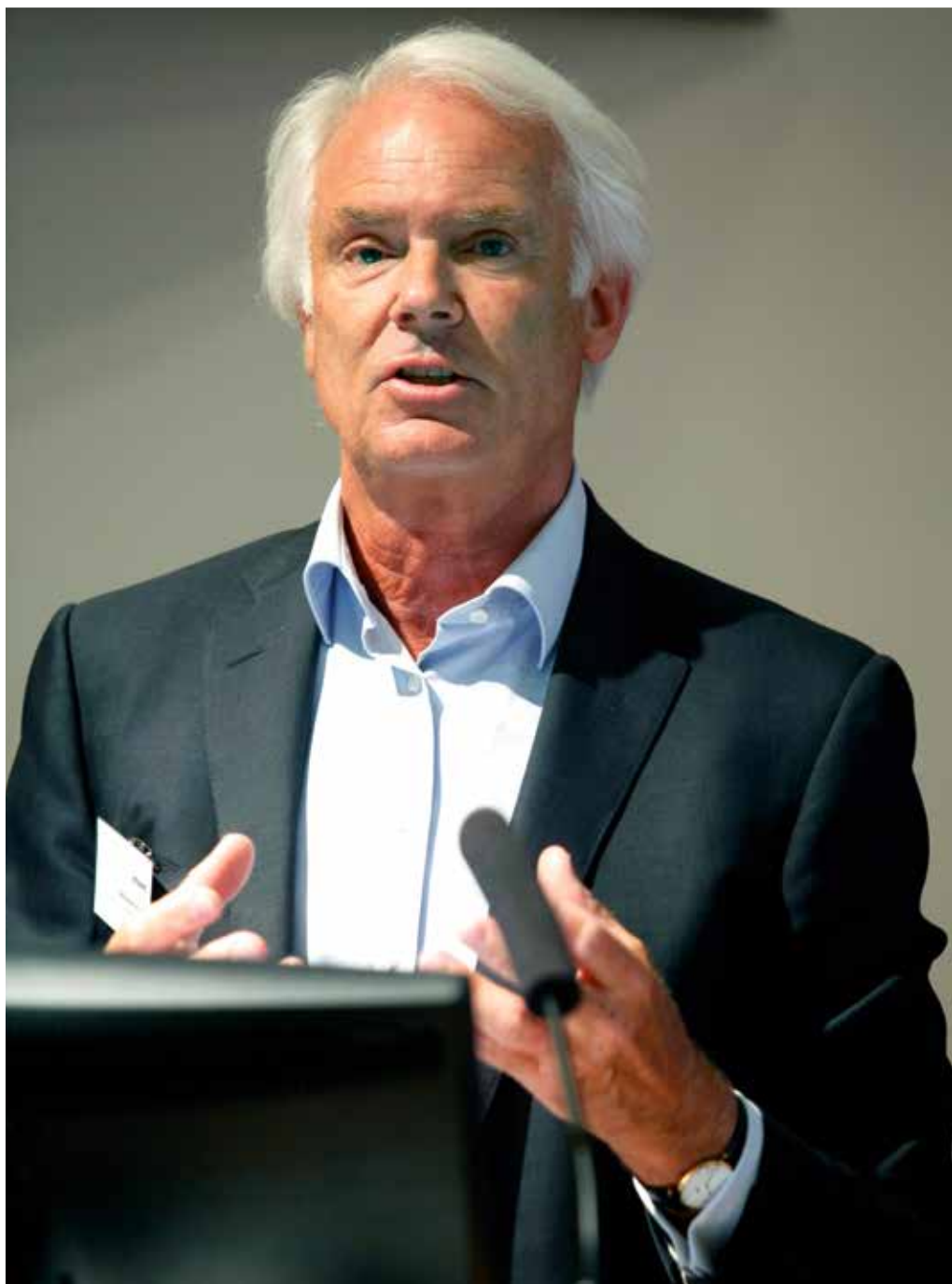
Hoe komt een issue aan het licht? Dat kan via de integriteitslijn zijn, door de FIOD of door een ander bureau. “Bij SBM was het een klant die in februari 2012 het vermoeden uitte dat een agent van ons in twee Afrikaanse landen steekpenningen had betaald. De employees van onze klanten zijn overheidsdienaren, dus dan heb je het over een delict: corruptie/omkoping.” Het vaakst komt een melding binnen bij de General Counsel, de compliance director of de secretaris van de RvB. “Zeker bij een beursgenoteerd bedrijf is het dan meteen crisis. Wie in de organisatie zijn mogelijk bij deze verdenking betrokken? Kan de crisis wel professioneel en onafhankelijk gekeerd worden door de hoogste man/vrouw in de organisatie? Als de General Counsel melding krijgt dat de RvB betrokken is, zal je naar de RvC moeten.”

ALLEMAAL KEUZES

Bij SBM is destijds intern een team geformeerd om te bekijken wat er aan de hand was, waar het zich afspeelde, of er sprake was van koersgevoelige informatie en of de toezichthouder betrokken moest worden. Vervolgens heeft SBM externe onderzoekers aangetrokken. Hepkema: “Intern moet je sanitaire maatregelen nemen: zorgen dat data in documenten veiliggesteld worden, verdachte praktijken stopzetten, kijken wie er leiding aan gegeven heeft, de markt informeren. Contracten bekijken om te zien of de mogelijkheid van corruptie een *breach of contract* is in je overeenkomsten en wat daar de gevolgen van kunnen zijn. Veel communiceren naar interne en externe stakeholders. Bij SBM hebben het net aangetreden bestuur en de RvC besloten om meteen naar buiten te treden. Dat is uniek in Nederland: je leest er meestal pas aan het eind van de rit over in de krant. Daarnaast hebben ze besloten om zowel naar het OM als naar het DoJ te gaan. Ook dat is uniek, en het duurde dan ook even voordat het op de rit stond. Vanaf het moment nul heeft SBM alle betalingen aan hun 110 agenten stopgezet en due diligence op alle agenten gedaan. Toen ik kwam, heb ik gekeken naar de scope van het onderzoek. Hoe ver ga je terug? Tot 1996 waren steekpenningen nog aftrekbaar als post vennootschapsbelasting. Wij hebben besloten vijf jaar terug te gaan en een ‘evidence-based’ approach te hanteren. Dat zijn allemaal keuzes, daar is geen vaststaande handleiding voor.”

‘NA HET MOMENT NUL
WORDT ALLES ONDER
EEN VERGROOTGLAS
GELEGD.’

'JE MOET VEEL
COMMUNICEREN,
OOK AL KUN JE
INHOUDELIJK
NIET ALTIJD
VEEL ZEGGEN.'



ONDERZOEK EN CULTUUROMSLAG

In totaal heeft het onderzoek bij SBM een tot twee jaar geduurd. Tijdens het onderzoek verloopt het communiceren moeizaam aldus Hepkema, want je kunt niet veel meer zeggen dan hoe lang het nog gaat duren. "In de eerste fase van een cultuuromslag – zeker als het crisis is – moet je je standaarden upgraden naar compliance-plus. Na de crisis kun je een meer 'values-based' aanpak hanteren: wat willen we zijn? Zo'n fase kan wel drie tot vijf jaar duren. Cultuuromslag is een lang proces: wij hebben in het eerste jaar 100 van de 150 topfuncties vervangen. Daardoor ontstaan hiaten. Het is wel belangrijk dat je trots in het bedrijf houdt. De makkelijkste fout die mensen maken is met de bril en mores van nu te oordelen

over zaken die twintig jaar geleden plaatsvonden. Je moet de balans vinden tussen trots behouden en professionaliseren. Een organisatie heeft heel goed in de gaten of je serieus een cultuuromslag wilt, aan de hand van wie er blijft zitten en wie er gaat. Toen wij op basis van een *culpability memoranda* van de onderzoekers iemand hadden laten gaan, begrepen mensen dat het menens was. Wat ik goed vind gegaan is hoe de compliance is opgezet. Je gaat eerst kijken hoe het gedrag dat heeft plaatsgevonden zich verhoudt tot de *code of conduct*. Dat de commissarissen iemand in de RvB benoemden om zich met dit issue bezig te houden geeft blijk van het feit dat ze het serieus namen. Daarnaast is er ook een compliance director aangetrokken. Procedures zijn aangescherpt. We hebben

gekeken naar *business practices*: is het überhaupt nodig dat we agenten hebben? In Brazilië is SBM ooit met niks en niemand begonnen; inmiddels zitten er 400 eigen mensen: dan moet je je afvragen wat die agenten dan nog doen. Onze medewerkers hebben veel uitleg gekregen en trainingen gevolgd. En we zijn gaan kijken naar de financial controls.”

LESSONS LEARNED

Hepkema heeft nog wel wat aanbeveling als het gaat om het Nederlandse en internationale compliance-landschap: “Ik heb geleerd dat je in een enorm akelig grijs gebied valt. Het zou prettig zijn als er internationaal op toezichthoudersbasis gespecificeerd zou kunnen worden wat een passend onderzoek is. Op dit moment is dat volkomen naar keuze. Als je het aan externe onderzoekers over laat onderzoeken ze tot sint-juttemis, een bedrijf heeft het liever zo kort mogelijk. Daar is niets over bepaald. Verder zou de regelgeving van de OECD beter geanalyseerd moeten worden. *Double jeopardy*

staat in de verdragen. Wij hebben ervoor gekozen om met het OM te schikken. Dat was de eerste keer dat het DoJ zich liet verleiden om een schikking met het OM te erkennen, dachten wij. We hebben 195 miljoen euro betaald aan het OM. Vervolgens besluit het DoJ die kip nogmaals te plukken. Dat is heel vervelend: hoe raak je dan ooit van het verleden af? Daarnaast denk ik dat het formuleren van een *bribery defence* nuttig zou zijn. Welke zaken kun je aantoonbaar doen om te kunnen zeggen dat de organisatie er alles aan gedaan heeft om fraude te beletten, maar dat je individuen die willen frauderen niet kunt tegenhouden? Ik denk dat de *sentencing guidelines* die het DoJ heeft navolging verdienen. En tot slot ben ik van mening dat gerechtelijke sancties van buitengerechtelijke schikkingen uitgekristalliseerd moeten worden. Ik denk dat een zaak er baat bij heeft als er een soort sanctionering is. Dat zou ook kunnen door een combinatie van maatregelen die ik net genoemd heb.”

VRAGEN VANUIT DE ZAAL

Hoe leg je compliance meer bij de business neer?

Eerst de context schetsen waarbinnen ze opereren en de business vervolgens dilemma's laten vertellen – en daar samen oplossingen voor vinden. Bottom-up value-exercities houden en het gesprek aangaan over de belangrijkste waarden in de organisatie.

Hoe bezweer je de interne onrust bij zo'n crisis?

Wij hebben steeds benadrukt dat het verleden het verleden is. Het enige belangrijke is dat het vanaf nu niet meer gebeurt. En dat als mensen iets te zeggen hadden ze zonder angst naar ons toe konden komen. Dat is ook gebeurd. Vervolgens moet je weer benadrukken dat je dat waardeert. Je moet veel communiceren, ook al kun je inhoudelijk niet altijd veel zeggen. Je moet je gezicht laten zien.



WILLEMIEKE VAN GORKUM

‘HANDHAVING EN CONTROLE ONDERDEEL VAN INTEGRITEIT EN CULTUUR’

Compliance is kortweg gezegd het voldoen aan datgene wat er van je wordt verwacht. “Dat gaat niet vanzelf”, weet Willemieke van Gorkum van DNB. “Daar is bewuste sturing voor nodig. Onze praktijk wijst uit dat aandacht van de toezichthouder kan helpen om enerzijds het inzicht te versterken in wat er speelt aan verplichtingen in een organisatie, en anderzijds zorgen dat die verplichtingen worden nageleefd. Wat wij kunnen doen om compliance onder de aandacht te brengen is een bemoedigende brief sturen, eventueel vergezeld van een gesprek. We kunnen uitleg geven over verplichtingen en verwachtingen. We kunnen een aanwijzing geven, een gedragslijn opstellen, we kunnen boetes opleggen. We kunnen zelfs bestuurders heenzenden en we kunnen aangifte doen bij het OM. Maar wat zit er in ùw gereedschapskist?”

De wet geeft de compliance-functie in elk geval een stevige basis, onderstreept Van Gorkum. “Het is verplicht en moet onafhankelijk en effectief worden uitgevoerd. In de regelgeving staat ook nadrukkelijk dat de controletaak hoort bij de compliance-functie. U moet zorgen voor de naleving van wet- en regelgeving en de regels die de organisatie zichzelf heeft opgelegd. Die controlerende taak duid ik aan als compliance monitoring.”

MANOEUVREERRUIMTE

De compliance officer is met heel veel taken belast: het bijhouden van nieuwe wet- en regelgeving, uitleggen wat dat betekent voor de eigen organisatie, inbedden, trainingen bieden. “Hij of zij moet er ook voor zorgen dat de geest van de wet wordt nageleefd. Daarvoor is steun van de hoogste leiding in de organisatie onontbeerlijk. Dat is niet altijd gemakkelijk: er moet ook geld worden verdiend. Een compliance officer moet zoeken naar zijn manoeuvreerruimte. Wij zien twee

soorten reacties; compliance officers die zich daadwerkelijk intern inspannen om steun te krijgen of compliance officers die zich tot externe stakeholders, politiek of toezichthouder wenden met argumenten in de trant van regeldruk. We zien ook goede voorbeelden van organisaties die capaciteit vrijmaken om aandacht aan de compliance-functie te geven. Compliance officers worden vaak om advies gevraagd of om ondersteuning te bieden. Dat totale takenpakket maakt dat compliance officers soms wat bedremmeld kijken als wij vragen naar de uitvoering van de controlerende taak.”

POLITIEAGENTEN-SYNDROOM

“We zien ook nog wel het *management by exception*-fenomeen: dat alles goed gaat tot op het moment dat het niet meer goed gaat en er dus pas wordt geacteerd als er incidenten aan de orde zijn. Daarnaast speelt het ‘politieagenten’-syndroom; wij horen uitspraken van compliance officers als: ‘ik voel me net een onbezoldigd opsporingsambtenaar’. Maar het is een misvatting dat handhaving en controle niet past binnen integriteit en cultuur. Het is er wel degelijk een onderdeel van. Het is belangrijk om non-compliance te detecteren en daar consequenties aan te verbinden. Een effect van compliance monitoring is ook dat je de rol van de compliance officer heel duidelijk kunt neerzetten. Je brengt concrete feiten naar voren, dat helpt bij gesprekken met



‘EEN COMPLIANCE OFFICER MOET ZOEKEN NAAR ZIJN MANOEUVREERRUIMTE.’

het management. Zo kun je in dialoog op zoek naar knelpunten en verbeteringen. Dit gereedschap is onontbeerlijk voor het effectief uitoefenen van uw vakgebied.”

LAAGRISICO?

Compliance monitoring moet je met name daar toepassen waar de risico's het hoogst zijn. Aansluiten bij de systematische integriteits-/risicoanalyse, dus compliance officers moeten een goede kennis van de business en de risico's hebben. "Tijdens een recent bezoek van ons bleek dat de complianceafdeling van een organisatie een bepaalde activiteit nog nooit had gemonitord. Als reden werd gegeven dat het een laagrisico-activiteit was. Maar er waren ernstige incidenten aan het licht gekomen met witwassen en fraude. Uit onderzoek bleek dat de enige reden waarom de activiteit op 'laagrisico' was gesteld

het omzetsniveau was. Terwijl er toch indicatoren waren voor een hoger risico: remote (ver van hoofdkantoor), klantenbestand actief in Wit-Rusland, Nigeria, de Maagdeneilanden. Dus een goede analyse is cruciaal. Je moet elementen meewegen als producten, landen waar de organisatie en klanten actief zijn, de (sub)cultuur binnen de organisatie: hoe gemakkelijk is het voor medewerkers om iets te zeggen? *White spots* zijn 'employment screening' en het toetsen van nevenfuncties. Zulke *white spots* komen in een risicoanalyse niet snel naar voren, maar zijn vaak wel belangrijk in het kader van wat je basishygiëne zou kunnen noemen. Deze zaken horen dan ook thuis in een monitoringprogramma.”

DATA-ANALYSE

DNB doet ieder kwartaal aan data-

analyse op money-transfer-organisaties op de Nederlandse markt. "Die data voegen we in een bestand bij elkaar en analyseren we. Zo zijn we in staat ongebruikelijke transacties eruit te lichten en netwerken te detecteren om zo patronen te ontdekken die passen bij terrorismefinanciering of mensenhandel. Dat koppelen we ook terug. Het is heel effectief; we zien een substantiële toename van meldingen en het aantal ongebruikelijke transacties loopt terug. De kantoren monitoren zelf scherper en blokkeren eerder klanten. Bij nieuwkomers op de markt zien we nog oude patronen, maar die verbeteren snel. Hoe meer risico's er spelen, hoe meer monitoring er nodig is. Dat geldt ook voor u. Daarnaast is het belangrijk om monitoring aan te laten sluiten bij de integriteits-/risicoanalyse en om de resultaten van monitoring te gebruiken

om de analyse aan te scherpen. Zo was een compliance officer ervan overtuigd dat zijn organisatie alleen laagrisico binnenlandse retail-kantelen bediende. Wij hebben de cliëntenlijst en -dossiers opgevraagd: daar zaten ook buitenlandse klanten en Panamese trustkantoren tussen. Die organisatie was ernstig in verlegenheid gebracht. Een eenvoudige check door de compliance officer had dat kunnen voorkomen.”

‘JE MOET VOORTDUREND IN STAAT ZIJN OM JE AAN TE PASSEN.’

“DNB ontwikkelt zich; we gaan van repressief toezicht naar meer preventief inzicht. De data-analyse breiden we uit. Ook u moet vooruit kijken en potentiële risico’s in beeld brengen, niet afwachten tot er zich incidenten voordoen.”

REACTIE VAN HET PANEL

In de financiële wetgeving is het moeilijk voor de compliance officer: aan de ene kant vraagt die om monitoring, maar normen worden ook vager gemaakt, ‘principle-based’. Bij de verschuiving van preventief naar guidance wordt veel verantwoordelijkheid neergelegd bij de onderneming. Hoe concretiseer je dat als onderneming?

Er kwam steeds meer regelgeving waar organisaties onder zochten. Wij dachten als toezichthouder: hoe meer ‘principle-based’, hoe fijner. Dan kun je voor maatwerk zorgen binnen je organisatie. Het was ook een sterke wens vanuit de markt en de wetgeving. Maar we merken in de praktijk dat ondernemingen behoefte hebben een ‘rule-based’ uitleg: wat moet ik doen om het op orde te hebben? De compliance officer speelt een rol in gesprekken over open normen. Als DNB zetten we meer in op een dialoog met de sector en guidance geven.

Is het bij een verschil van inzicht over open normen niet een idee om agree to disagree en het voor te leggen aan de rechter? Dan is het gemakkelijker concreet te maken. Daar schrikken wij als toezichthouder niet voor terug; dat kan inderdaad een goede manier zijn.

LEGAL & REGULATORY

HANDBOOK OF COMPLIANCE & INTEGRITY MANAGEMENT

EDITED BY SYLVIE C. BLEKER-VAN EYK AND RAF A.M. HOUBEN

This handbook is the first resource to provide a scientific analysis of the nature of compliance. It examines the subject from such crucial and varied perspectives as ethics, behavioral science, risk management, accounting, and European and international law. Much more than a critical approach to the existing practice of supervision, it provides a wealth of information, guidance, and valuable insights for the day-to-day work of compliance officers.

With chapters contributed by graduates of VU University Amsterdam’s flourishing post-doctoral Executive Master Program in Compliance and Integrity Management – which fosters alternatives such as greater trust in self-regulation and market discipline – the book explores such aspects of compliance and integrity management as the following:

- monitoring risk compliance and integrity;
- stakeholder and reputation management;
- conflicts of interest;
- anti-bribery;
- export controls;
- extraterritorial jurisdiction of U.S. legislation;
- fraud;
- duty of care;
- market abuse;
- privacy; and
- competition.

TABLE OF CONTENTS:

- Foreword. Jean Frijns.
- Part I. Human Behavior.
- Part II. Organizations and Risk Management.
- Part III. Regulation, Supervision and Enforcement.
- Part IV. Capita Selecta.



September 2017, hardback
ISBN: 9789041188182
Approx. Price: EUR 95

 Wolters Kluwer

Quantity	ISBN	Title	EUR
	9789041188182	Handbook of Compliance & Integrity Management Theory and Practice	95

Prices in Euro are definite for customers outside the United Kingdom (GBP) and North, Central & South America (USD).

Shipping & Handling is not included, please visit www.wolterskluwer.com for more information.

Prices are subject to change without notice.

Delivery Details Please enter details in BLOCK CAPITALS

Mr
 Mrs
 Miss
 Ms
 Dr
 Prof
 Other

First Name: _____

Family Name: _____

Job Title: _____

Company: _____

Address: _____

Post/Zip Code: _____

City: _____

Country: _____

Telephone: _____

Fax: _____

E-mail: _____

Website: _____

For companies resident in EU member states, please quote your VAT/TVA/IVA/MWSt/BTW/MOMS number

Please tick this box if you wish to receive offers and information on new products from Wolters Kluwer

As a service to our clients, we occasionally make our subscriber lists available to organisations whose products or services we feel may be of interest. If you do not wish to receive such mailing, please tick the box.

Please send your order to: international-marketing@wolterskluwer.com

Code: 3080

CHRIS FONTEIJN

‘ACTIVEER DE VLIEGEN IN UW ORGANISATIE’

“De compliance officer heeft de niet altijd gemakkelijke taak om de rug recht te houden, boodschappen die niet welgevallig zijn uit te dragen, en te handhaven”, steekt Chris Fontein van ACM van wal. “Een compliance-programma kan een buitengewoon effectief middel zijn, maar ook een doekje voor het bloeden. Een cultuur waar met name medewerkers misstanden herkennen en durven melden is essentieel. Dat gaat niet vanzelf: het moet in de genen van een onderneming gaan zitten.”

Tien jaar geleden had Fontein met Opta harde confrontaties met KPN over overtredingen op compliance-gebied: “Ik heb gezien hoe er bij een bedrijf bijna eerst een crisis nodig was om compliance in de genen te krijgen. Soms heb je een bepaalde situatie of een confrontatie met een toezichthouder nodig om problematiek duidelijk te maken. Als je niet in een extreme situatie zit zoals bijvoorbeeld een zware compliance inbreuk, dan krijg je compliance moeilijk als speerpunt bij een organisatie in het vizier.

MEDEDINGINGSRECHT

Wat heeft een compliance officer nodig? Kennis. Maar daar moet je ook mee oppassen, waarschuwt Fontein. “Zo vinden veel mensen mededingingsrecht een lastig thema, iets voor juristen, misschien voor de compliance officer. Maar de kunst is om de basisbeginselen van dat soort regels in het commerciële middenkader te krijgen. Wij hebben vorig jaar onderzoek gedaan naar de naleving in de Rotterdamse haven en transportsector. Het is opmerkelijk hoe weinig kennis er van mededinging is in het middenkader. We werken nu samen met de sector om daar verbetering in te brengen.”

TWEE TIPS

Fontein heeft tijdens het seminar twee tips voor de compliance officers in het publiek: *The fly on the wall* en Dynamisch denken. “*The fly on the wall* gaat over een antikartel-campagne die wij hebben gedaan. We kijken



daarmee naar de zwakke schakel die je in beeld wilt krijgen. Mensen die weten van misstanden maar nog niet in staat of bereid zijn om dat naar buiten te brengen. Dynamisch denken gaat erom dat de data-gedreven industrie zo snel verandert dat je geen genoeg kunt nemen met de set van regels waar je altijd mee gewerkt hebt. Je moet voortdurend in staat zijn om je aan te passen.”

KENNISVOORSPRONG

ACM richt zich zowel op consumentenbescherming, regulering energie en telecom als mededinging. “We doen aan probleemoplossend toezicht: we kijken naar risico's en

stemmen daar onze interventies op af. Je moet niet te vast zitten aan een formule: denk aan gedrag, aan hoe je mensen bereikt. Een compliance officer en een externe toezichthouder willen allebei dat een organisatie zich aan de regels houdt. Maar de compliance officer zit in de organisatie en heeft een enorme kennisvoorsprong op de toezichthouder die een waaier aan ondernemingen moet controleren. Het is prachtig om een compliance-programma te hebben, maar wees vooral licht op je voeten en realiseer je dat je er niet alleen bent voor het afwerken van de lijst. Compliance verdient continu aandacht: wees niet tevreden als je het één keer hebt uitgedragen en bovendien is de 'tone at the top' ongelooflijk belangrijk."

BENADERBAAR ZIJN

Fonteijn toont de zaal het filmpje *Fly on the wall* waar hij het eerder over had. Zijn toelichting: "We zijn aan het experimenteren met manieren van naleven. Dit filmpje is gericht op een jonger publiek. Over het gebruik van humor is vooraf veel debat geweest. Maar het filmpje heeft geholpen en veel tips naar voren gebracht. We hebben ook 'kartel-checklists' rondgestuurd. We hebben gemerkt dat je met betrekkelijk eenvoudige middelen, door te laten merken dat je benaderbaar bent, geholpen bent. Dat geldt ook voor de compliance officer. Bepaal wat de incentives voor medewerkers van uw organisatie zijn om zich al dan niet te melden? Hoe krijg je gedragsverandering tot stand? Daarvoor is experimenteren essentieel. Dat kan de compliance officer helpen bij het activeren van de vliegen in de organisatie.

'NIET ALLEEN DE REGELS ONTWIKKELEN ZICH, MAAR DE HELE BUITENWERELD OOK.'

LOODGIETERS

Wat dynamisch denken betreft, kan de start-up van vandaag de machthebber van morgen zijn, aldus Fonteijn: "Niet alleen de regels ontwikkelen zich, maar de hele buitenwereld ook. Dat moet je je realiseren als je binnen een organisatie verantwoordelijk bent voor die regels. Het vereist voortdurende alertheid. Zijn de programma's/checklist die je hebt up-to-date? Ben je nog steeds in staat boven water te krijgen wat er speelt? Maak gebruik van de bronnen van de toezichthouder. Wij richten ons ook op wat wel mag; dat werkt soms beter dan hameren op wat niet mag. En onthoud: wij zijn allebei loodgieters. We hebben verschillende gereedschapskisten, maar hetzelfde doel: de wettelijke naleving van de regels."

REACTIE VAN HET PANEL



Aan the tone at the top hebben we niks; het gaat juist om the tone at the middle.

Daar ben ik het niet mee eens; de boegbeelden moeten compliance uitdragen in woord en daad. Let wel: ik zeg niet dat het middenkader niet belangrijk is.

*Wat hebben jullie met het filmpje *Fly on the wall* gedaan?*

Wij hebben het op YouTube gezet en aan onze medewerkers gevraagd om het te delen op social media. Het heeft een enorme verspreiding gekregen.

Moet het toezicht op de mededingingswetgeving financiële wereld bij Compliance liggen of bij Juridische Zaken?

Als het maar gebeurt. Het is wel een specialiteit, dus waarschijnlijk heb je er juristen bij nodig; in de financiële wereld zijn complexe samenwerkingsvormen geen uitzondering.

HANS VAN DER VLIST

DE FIOD HEEFT EEN ANDERE BRIL OP, DUS ZIET WAT MEER

Er zijn uiteraard verschillende manieren om naar compliance te kijken. Hans van der Vlist wil tijdens het seminar aan het publiek laten zien hoe de FIOD en de inzet van strafrecht bij kunnen dragen aan compliance. Hij reageert ook op eerdere bijdragen van zijn collega-sprekers: “Stellen we de echte vraag aan elkaar?”

Bij de FIOD werken 1.400 mensen; 90% van hen zit in het primaire proces. Van der Vlist: “We zijn een gespecialiseerde opsporingsorganisatie met volledige politiebevoegdheden. De FIOD groeit met ongeveer 10% per jaar. We zitten in een groeiemarkt: ik voel me soms net een ondernemer. Ons slagingspercentage is 80%. Vorig jaar hebben we in samenwerking met veel andere partijen zo’n 400 miljoen aan crimineel vermogen afgepakt. De groei zit hem met name in witwassen en corruptie. Dat is sinds 2012 stevig op gang gekomen. Vijf jaar geleden waren we incidenten aan het bestrijden: daar willen we vanaf. We willen nu een bijdrage aan de compliance leveren. Eigenlijk zijn wij 1.400 compliance officers.”

TRENDWATCHERS

Volgens Van der Vlist wil de FIOD meer effect hebben, onder andere door de verbinding te zoeken met bijvoorbeeld ACM, AFM, de Belastingdienst, DNB, het bedrijfsleven, en als het even kan met burgers en buitenlandse partijen. “Inmiddels zijn al zo’n 600 mensen bereid op vrijwillige basis voor ons te bloggen als trendwatcher. Corruptie

zat voorheen bij de Rijksrecherche. In Nederland werden op het terrein van financieel-fiscaal strafrechtelijk weinig corruptieonderzoeken gedaan. Drie, vier jaar geleden waren wij echt nog lerend. Ons leerlijstje was Ballast Nedam, SBM en Vimpelcom. Nu werken er bij ons 100 mensen aan corruptie. Is het nou zoveel beroerder geworden de afgelopen jaren? Ik denk het niet. We hebben een andere bril op, dus we zien een beetje meer. We hebben stevig geïnvesteerd in ons corruptiecentrum om niet alleen maar in opsporingsonderzoeken te zitten, maar ons ook te richten op preventie. Onze data komen binnen in het forensisch domein. Die data komen van de toezichthouder, uit onderzoeken, uit het buitenland, uit open source. In een *analytics platform* worden relaties gelegd en vervolgens gevirtualiseerd.”

FAÇADE?

“Wat wij nog wel eens tegenkomen in onderzoeken is de houding: als je het antwoord niet wilt weten, moet je de vraag niet stellen”, aldus Van der Vlist. “Stel je de echte vraag, in de lijn en op boardniveau? Ben je aan je verplichtingen aan het voldoen en v’tjes

aan het zetten, of ben je echt bezig met een beweging binnen je bedrijf? Is compliance een façade of is het een heel huis? Wat is de echte cultuur binnen het bedrijf? Om terug te komen op de eerder gestelde vraag: als compliance is ondergebracht bij Juridische Zaken, wordt het regelmatig ondergeschoven. Als het apart is benoemd, staat het steviger. En of the tone at the top of the tone at the middle belangrijker is: wat mij betreft zijn ze dat beide. Wat ook belangrijk is, is de vraag of compliance binnen uw organisatie belegd is bij de RvB/RvC, of dat je heel diep moet graven voordat je erbij komt. Dat laatste is namelijk een groot risico. Is compliance aangesloten bij de belangrijke beslissingen binnen uw bedrijf? Is compliance aangesloten bij ramingen voor projecten? Als er geldstromen offshore of naar belastingparadijzen zijn: ziet compliance die? Als er vragen zijn over prijzen: hoort compliance die?”

WAARDECREATIE

“Onze business-case ligt al klaar voor het komende kabinet”, zegt Van der Vlist. “Momenteel sturen we op effect, impact en het afpakken van crimineel vermogen. We hebben wat corruptiebestrijding en het aanpakken van witwaspraktijken betreft een *return on investment* van een factor 4. Maar we zijn daarnaast ook een nieuw initiatief aan het verkennen: waardecreatie. Nederland is een logistiek land. Of het nu gaat om goederen, diensten of data; er komen veel stromen over Nederland. We liggen goed en het is hier fijn zaken doen. Dat is

'ZOWEL THE TONE AT THE TOP ALS THE TONE AT THE MIDDLE ZIJN BELANGRIJK WAT MIJ BETREFT.'

het verdienmodel van Nederland. Maar dat brengt ook onveiligheid met zich mee. Ik heb vandaag de Rotterdamse haven voorbij horen komen, omkoping, je hebt de criminaliteit in het zuiden van het land. Wij willen kijken of we een bijdrage kunnen leveren aan het verkleinen van die onveiligheid. En wij niet alleen: ik kan zo twintig organisaties of samenwerkingsverbanden opnoemen die zich met veiligheid bezighouden. Maar zitten die samenwerkingsverbanden ook in een verband? Is er samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, onderwijs en wetenschap? Is veiligheid een thema waar we samen aan werken? Op financieel/fiscaal/economisch gebied kan dat veel beter. En er is een prachtige business-case van te maken. Momenteel wordt het Nederlandse verdienmodel op verschillende plekken ondermijnd. Het geld dat wij afpakken van criminelen kan ook rechtstreeks naar het bestrijden van onveiligheid. Zo schragen we ons verdienmodel, creëren we waarde en maken ons land een stukje beter.



REACTIE VAN HET PANEL

De belangrijkste taak van een compliance officer is inderdaad om de echte vragen te stellen. Maar vaak zijn de antwoorden niet duidelijk. De business wint meestal op het punt van onzekerheid: 'Het is pas een probleem als de compliance officer aantoont dat het een probleem is.' Maar de echte vraag is niet: 'Weten we zeker dat we fout zitten?', maar: 'Lopen we hier risico?'. Als het antwoord 'ja' is, dan moet je er iets mee als bedrijf.

Als je compliance serieus neemt (en dat hoeft niet per se met een hele batterij mensen) creëer je er een aparte functie voor naast de board. Legal zal altijd eerst kijken naar legal risks in plaats van naar compliance risks. Je moet compliance niet ergens onder hangen.

Onderkent u het risico dat leiding en middenmanagement geneigd zijn om alles te delegeren aan de compliance officer?

Dat is inderdaad een dilemma, ook omdat leiding en lijn lang niet alle kennis in huis hebben.

Is het niet mogelijk om het document van het DoJ te vertalen naar de Nederlandse situatie, zodat ondernemingen weten wat de verwachtingen zijn?

Wij willen best samen met het OM en andere partijen die handschoenen oppakken. Er wordt terecht gevraagd om guidance op basis van dingen die je tegenkomt.

HERMAN VAN ROMPUY

‘STERKE HANG NAAR AUTHENTICITEIT IN WERELD WAAR DAAR TE WEINIG VAN IS’

“Het thema dat u bezighoudt is een maatschappelijk thema”, stelt Herman van Rompuy. “Compliance is feitelijk het toepassen van elementaire morele beginselen op bedrijfsbeheer en – bij afgeleide – in de politiek, in de sport, in alle mogelijke gremia. Het is eigenlijk vreemd dat compliance nu pas die prominentie krijgt; het zou er altijd geweest moeten zijn. Waarom zijn elementaire beginselen als respect voor de wet, eerlijkheid en openheid nu meer actueel dan vroeger?” Hij heeft daar wel een aantal verklaringen voor.

De oneerlijkheid van de afgelopen tien jaar heeft tot drama's geleid, zegt Van Rompuy. “De bankencrisis met die totale *mismatch* tussen risico en rendement: we zijn op enkele millimeters van de implosie van het wereld-financieel systeem geweest. Een deel van de bankencrisis was ook een morele crisis. We hebben de sjoemelsoftware bij Volkswagen gehad. Het gebrek aan elementaire ethiek heeft ertoe geleid dat het economisch niet meer efficiënt is onethisch te zijn: het samenvallen van de verdediging van waarden en van belangen.

Het publiek, de klanten, zijn veel-eisender geworden. Er is een sterke hang naar authenticiteit in een wereld waar daar te weinig van is.”

KLIMAAT VAN WANTROUWEN

Er is sprake van een ethisch deficit, aldus de oud-voorzitter van de Europese Raad. “Men voelt dat aan, maar past het zelf niet altijd toe. Men vraagt het meer van anderen. Men vraagt het soms meer van de anderen dan van zichzelf. Zeker van degenen die al macht en succes hebben. Toch is men selectief: men vergeeft ethisch tekort aan degenen die men graag heeft of waarvan men denkt dat ze hun belangen verdedigen. Mensen zijn minder streng voor president Trump die de moeite niet neemt zijn belastingaangifte openbaar te maken. De opkomst van Berlusconi vond plaats na een corruptieschandaal in de twee grootste partijen van Italië. Een corruptieschandaal – en Berlusconi is de oplossing?”

Dat kweekt in het algemeen wantrouwen van mensen tegenover alle gezagsdragers. Men gaat uit van het beginsel dat iedereen potentieel altijd bedrogen kan worden: ‘homo homini lupus’. Velen gaan ervan uit dat machthebbers dat in zich dragen. In zo'n wereld is er geen ‘geloof-waardigheid’ meer. Wantrouwen leidt tot overdreven regelgeving, controle, controle op controle. De sterkste samenlevingen zijn die waarin mensen het meeste vertrouwen hebben in hun leiders en hun instellingen. Vertrouwen is zelfs een middel voor economische groei, omdat het consensus en samenwerking creëert. In een klimaat van wantrouwen wordt alles uitvergroot, ‘pars pro toto’. Men neemt het deel voor het geheel. Die man of die instelling heeft ooit één fout begaan, dus die zal wel helemaal verkeerd zitten. Elke fout heeft een disproportioneel effect. In die context is er ook niet veel plaats voor nuance, voor een tweede kans. Is er geen vergeving meer. Ik denk niet dat we leven in een meer morele wereld, maar in een wereld waarin men veel harder is voor elkaar en niet hard genoeg voor zichzelf.”

SCHEVE INKOMENSVERDELING

Door de grotere transparantie is er ook een groter risico op reputatieschade. “Niets blijft geheim meer door de

enorme communicatie via mail en social media. Ook hier is een uitvergroting: elk detail is een signaal voor 'meer'. Dat geldt voor de politiek, maar ook voor het bedrijfsleven. Zoals een Nederlands spreekwoord dat wij in Vlaanderen niet kennen zegt: Vertrouwen gaat weg te paard en keert terug te voet. Door de zwakkere economische perspectieven en de scheve inkomensverdeling die daarmee gepaard gaat – meer zichtbaar in de Angelsaksische wereld dan bij ons – worden mensen ook achterdochtiger en is er een groter gevoel voor (on)rechtvaardigheid. In de VS zijn de lonen sinds 1973 vrijwel gestagneerd. Met een loonstijging van 0,2% per

jaar en een productiviteitsstijging van het tienvoudige daarvan daalt het loonaandeel systematisch en stijgt het winstaandeel. Zo belanden de vruchten van de economische groei in handen van een heel kleine groep. Daarom is ook fiscale fraude zo'n issue geworden. Ook en vooral op het internationale vlak. Het wordt beschouwd als het privilege van mensen die macht hebben. Fiscale optimalisatie wordt ook aangerekend als een voorrecht van degenen die de methodes kennen. Dat maatschappelijke gevoel wordt gedeeld door partijen van links tot rechts. Wat wettelijk is, is nog niet oorbaar. Daarom wordt fiscale ontwijking systematisch

aangepakt. Tax consulting wordt een steeds moeilijker beroep. De grens is de wet, maar de wet kan elk ogenblik veranderen. Ontwijking en fraude worden snel gelijkgeschakeld ondanks het wettelijke onderscheid, worden gezien als hypocriet en veroorzaken dus reputatieschade.”

INTERNATIONALE SAMENWERKING

De sterke vraag naar authenticiteit van de samenleving en de noodzaak van een evenwichtige begroting zet publieke overheden en bedrijven steeds meer onder druk, nationaal en internationaal. Dat leidt in de ogen van Van Rompuy onder meer tot een



‘HET IS EIGENLIJK VREEMD DAT COMPLIANCE NU PAS DIE PROMINENTIE KRIJGT; HET ZOU ER ALTIJD GEWEEST MOETEN ZIJN.’

‘WANTROUWEN LEIDT TOT OVERDREVEN REGELGEVING, CONTROLE, CONTROLE OP CONTROLE.’

steeds ingewikkeldere wetgeving om alle ‘loopholes’ af te sluiten. “Het dient gezegd dat loopholes dikwijls tot stand komen onder druk van belangengroepen. Ik wens degenen die praten over simplificatie van fiscale wetgeving dan ook altijd veel geluk. Daarnaast is er ook de hang naar een zo billijk mogelijke lastenverdeling, wat leidt tot ingewikkelde wetgeving die met zoveel mogelijk gevoeligheden rekening houdt. Dat leidt soms tot een toestand van ‘summum ius, summum iniuria’. We krijgen ook steeds grotere controles, die efficiënter zijn te organiseren dan in het verleden door informatisering. Zo kunnen eenvoudige belastingaangiftes snel afgewikkeld worden en kan men zich concentreren op de ingewikkelde gevallen. Ook op internationaal vlak is de uitwisseling van financiële gegevens dankzij digitalisering sterk toegenomen. Er zal meer EU en meer internationale samenwerking komen. Dat kan zaken in een stroomversnelling brengen. Niet zozeer het harmoniseren van wetgeving (CCCTB) maar meer fraudebestrijding (OESO). Natuurlijk is de EU op het gebied van fiscale wetgeving nog altijd beperkt door de regel van unanimitéit. Er zijn pogingen om dat te ontwijken. Dat kan ook, door beroep te doen op ‘verhoogde samenwerking’. Een voorbeeld daarvan is de Financial Transaction Tax (met negen landen waaronder Frankrijk en Duitsland). We moeten zoeken naar nieuwe vormen van taxatie, met name op kapitaal, ingegeven door het dalende loonaandeel en het stijgende aandeel van inkomen uit kapitaal. Ik verwijs naar het ‘cappen’ van bonussen en de

discussie die Thomas Piketty met zijn wereldwijde bestseller op de kaart heeft gezet. Die trend zal zich in mijn ogen nog sterker doorzetten in een klimaat van *secular stagnation* en van scheve inkomens- en vermogensverdeling. Dat staat haaks op de trend van toenemende fiscale concurrentie inzake vennootschapsbelasting in landen (UK, US) die groei nodig hebben.”

MEER INTEGRITEIT

Van Rompuy gaat ervan uit dat we recente tendensen alleen maar zullen zien versterken. “We mogen niet vergeten dat het zogenaamde populisme niet ‘rechts’ is op sociaaleconomisch vlak. Wel op het vlak van identiteit en migratie, maar niet sociaaleconomisch. Het ‘sociale’ wordt steeds belangrijker en dus ook het aspect ‘fairness’ en ‘compliance’. De druk in de samenleving zal steeds groter worden. Tegelijkertijd neemt ook door de globalisering de concurrentiedruk steeds meer toe. In de opkomende economieën is er een vergelijkbare ontwikkeling, maar dan toegespitst op de strijd tegen corruptie (China, India, Brazilië, met Turkije en Rusland als grote uitzonderingen).

Deze roep om meer integriteit vindt men ook terug naar de politiek toe. De schandalen volgen elkaar op. De *scrutiny* was tot voor kort sterk in de VS bij het bekleden van hoge ambten. Dat gaat natuurlijk ook uit van wantrouwen. Soms zo vergaand dat het vermoeden van onschuld volledig verdwijnt. Een verdachtmaking volstaat om veroordeeld te worden in de publieke opinie. Fouten, ook uit een ver verleden, worden afgestraft. Wat zelfs een rem betekent voor sommigen om te dingen naar hoge ambten (behalve de huidige Amerikaanse administratie). Diezelfde hang naar integriteit vindt men terug in de sport (doping, seksueel misbruik) en de Kerk. Niemand staat boven de wet. Geen privileges. Deze trend is irreversibel. Wat ook de redenen mogen zijn voor de moralisering van het publieke leven, het leidt tot een groter level playing field, tot meer gelijkheid van kansen, en in die zin naar een betere wereld.”

‘NIEMAND STAAT BOVEN DE WET. GEEN PRIVILEGES. DEZE TREND IS IRREVERSIBEL.’

ALUMNUS AAN HET WOORD...

RENATE BOELENS

HEAD OF COMPLIANCE NL
BIJ TMF NETHERLANDS B.V

POSTGRADUATE OPLEIDING
COMPLIANCE & INTEGRITEIT MANAGEMENT
LEERGANG XI



Het is 11 juni 2017, kort voor de onherroepelijke inleverdatum van mijn scriptie, het huzarenstuk dat geleverd moet worden in het laatste semester van de opleiding. Op "send" drukken geeft een heel goed gevoel. Het is af, klaar en er komt weer meer tijd voor andere dingen dan de studie.

Maar aan de andere kant is er ook een gevoel van weemoed. De afgelopen twee jaar waren intensief, maar gaven ook enorm veel plezier. Ik zal het missen: de colleges met levendige discussies, de eetpauzes waarin professioneel lief en leed werd gedeeld en niet in de laatste plaats "ons" studiegroepje waarmee tentamens werden voorbereid en via de WhatsApp problemen werden ontrafeld.

Tijdens tentamenperiodes heb ik mij wel afgevraagd waarom ik deze studie in hemelsnaam op wilde pakken: ik had en heb een drukke en veeleisende baan bij TMF. Maar de wens om mijn kennis te verdiepen en verbreden was groter dan de angst niet voldoende tijd te hebben. Uiteraard ben ik achteraf, nu het voorbij is, en de bul binnen, blij deze opleiding gevolgd te hebben.

Het was wel spannend om weer een serieuze opleiding te gaan volgen met tentamens, op academisch niveau en met een behoorlijke studiedruk, terwijl mijn baan bij TMF ook de nodige aandacht

vroeg. Maar deze tweejarige opleiding heeft mij veel gebracht; niet alleen door de uitdagingen op intellectueel gebied, maar ook door de keuze van de onderwerpen op breed compliance & integriteitsgebied die gezorgd hebben voor een verbreding en verdieping van mijn kennis.

Vele onderwerpen, aangedragen door de docenten en beschikbaar op de digitale leeromgeving, leenden zich voor een praktische toepassing in de dagelijkse praktijk bij TMF. Tijdens deze opleiding werd door de collegestof en opdrachten die werden aangereikt mijn focus -op compliance bij trustkantoren- verbreed naar andere instellingen, zowel "financials" als "non-financials".

Een aantal veelvoorkomende en terugkerende uitspraken, geuit door de kern-docenten tijdens de colleges, wil ik jullie niet onthouden:

Niet spreken van "normen en waarden" maar van "waarden en normen". Integriteit is perceptie. Compliance is your license to operate. Gebruik je zintuigen en durf tegen leiders op te komen. Struisvogelpolitiek is immoreel. Zonder moed ben je geen held. Ga er altijd voor: dood gaan we toch altijd. Doing the right things, doing things right. Daar ga ik een artikel over schrijven. Dat is een mooi onderwerp voor een scriptie. Leader by

example. Comply or kill. Good people do bad things.

Ik kan deze opleiding van harte aanbevelen aan diegenen die werkzaam zijn in een functie als compliance officer, dan wel in een directiefunctie met als aandachtspunt en verantwoordelijkheid compliance en integriteitsvraagstukken. Naast de aangeboden theoretische kennis komen ook praktische vaardigheden aan de orde, zodat de aangeboden kennis snel toepasbaar is in de praktijk.

De titel van mijn scriptie luidde: "Privacybescherming in een veranderende wereld" en gaat in op de vraag of de introductie van de Payment Services Directive II leidt tot een ongeoorloofde inbreuk op de privacy bij betaaldienstgebruikers en of deze nadere bescherming vereist. Het door mij gekozen onderwerp vloeide voort uit de al langer bestaande wens om meer kennis te vergaren omtrent privacy vraagstukken en de hiermee gepaard gaande grenzen, risico's en uitdagingen voor de compliance officer. De opkomende implementatie van PSD II in de Nederlandse wetgeving vormde voor mij een aanleiding om hier dieper op in te gaan en de grenzen te verkennen van de privacybescherming die hiermee gepaard gaat.

Het is voorbij, het is gedaan en ik zal jullie missen.

AGENDA

LEERGANG XII (2016-2018)

PIJLER 3: 11 SEPTEMBER 2016 T/M
17 DECEMBER 2017

“REGULERING, TOEZICHT &
HANDHAVING”

In dit semester vormen de cyclus van regulering, toezicht en vervolgens handhaving de rode draad. Uitgangspunt is dat bij vraagstukken over ordening van de maatschappij er eerst gebruik gemaakt zal worden van regulering (d.m.v. wet- en regelgeving), hierop vervolgens toezicht zal worden gehouden en, mocht dit niet (goed genoeg) werken, er gehandhaafd zal gaan worden. Ingegaan wordt op het waarom van reguleren (theoretisch kader) vooral vanuit economisch perspectief en vervolgens komt het toezicht aan de orde in de meest brede zin. Vragen als wat is toezicht (bv markttoezicht), waarom is er toezicht en welke zijn de strategieën die toezichthouders hanteren zullen aan de orde komen. Een afgeleid themacollege hiervan zal ingaan op het nog vrij nieuwe toezicht op gedrag en cultuur zoals dat door De Nederlandsche Bank maar ook de AFM wordt uitgeoefend. Als sluitstuk zal handhaving aan de orde komen. Hierbij zal ingegaan worden op de theoretische basis van handhaving (o.a. vanuit criminologisch perspectief) maar ook handhaving in de praktijk door markttoezichthouders en publieke toezichthouders.

LEERGANG XIII (2017-2019)

PIJLER 1: 4 SEPTEMBER T/M
18 DECEMBER 2017

“MENS & MENSELIJK GEDRAG”

In dit semester leren studenten compliance- en integriteitsrisico's, zoals belangenverstrengeling, mededinging en fraude te onderkennen en de essentie van die risico's te doorgronden. Cultuur en gedrag kunnen op zichzelf een voedingsbodem vormen voor het ontstaan of escaleren van compliance- en integriteitsrisico's. We gebruiken managementtheorieën om te analyseren hoe een compliance- en integriteitgerichte organisatiecultuur opgebouwd wordt en hoe zij compliance aan de organisatie kunnen 'verkopen'. Studenten krijgen inzicht in het identificeren van (knelpunten in) cultuur en gedrag en mogelijke interventies hierop.

Meer informatie is te vinden op:
www.vucomplianceopleiding.nl