

# COMPLIANCE & INTEGRITEIT

VU MAGAZINE

NR. 1 JAARGANG 5 | MEI 2014

- EXTERNE HANDHAVING:  
ALS STOK OF ALS START?
- DE COMPLIANCE OFFICER LANGS DE LAT  
VAN 5 ELEMENTEN VAN GOED TOEZICHT
- TWEEGESPREK TUSSEN MARNIX SOMSEN  
EN SYLVIE BLEKER
- ALUMNUS AAN HET WOORD

**VU**  **VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM**

IS VERDER KIJKEN

# INHOUD

3

VOORWOORD

4

DR. SYLVIE C. BLEKER-  
VAN EYK

EXTERNE HANDHAVING:  
ALS STOK OF ALS START?

6

MR. DR. FEMKE DE VRIES  
DE COMPLIANCE OFFICER LANGS  
DE LAT VAN 5 ELEMENTEN VAN  
GOED TOEZICHT

8

TWEEGESPREK TUSSEN  
MARNIX SOMSEN EN  
SYLVIE BLEKER

10

10 SYMPOSIUM  
'EXTERNE HANDHAVING -  
AFDWINGEN VAN GEWENST  
GEDRAG'

11

ALUMNUS AAN HET WOORD...

ANNEKE WEZEL:  
'ONDERNEMEN BLIJFT  
VOL UITDAGINGEN.  
COMPLIANCE IS ER ÉÉN VAN'

12

AGENDA

## COLOFON

Compliance & Integriteit is een uitgave van  
De Vrije Universiteit Postgraduate opleiding  
Compliance & Integriteit Management  
De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam  
tel. 020-5982509, [www.vucomplianceopleiding.nl](http://www.vucomplianceopleiding.nl)

Compliance & Integriteit verschijnt  
2 à 3x per jaar, oplage 500.

**REDACTIE** Richard Bakkers, Sylvie Bleker en  
Myriam Klopper  
**EINDREDACTIE** Myriam Klopper  
**FOTOGRAFIE** Rinie Bleeker, Rotterdam / Peter-Paul  
Schouten, Hilversum / Shutterstock  
**ONTWERP & OPMAAK**: Room for ID's, Nieuwegein  
**DRUKWERK** Damen, Werkendam

# VOORWOORD

In september 2014 start de 10e leergang: een lustrum voor de Postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management. 2014 is voor ons een bijzonder jaar: de toestroom aan studenten neemt gestaag toe, dit ondanks de economisch moeilijke tijden. De markt heeft behoefte aan compliance professionals met een gedegen kennis van het vakgebied. Niet zozeer kennis van specifieke wet- en regelgeving, maar de kennis waarbij de professional het gehele werkgebied kan overzien en de vertaling kan geven voor de onderneming in haar geheel. Onze studenten krijgen een opleiding waarbij naast het pure compliance vak ook onderwerpen met gedrag als leidraad zoals behavioral finance en verandermanagement. Daarnaast moet de compliance professional kennis dragen van de preventieve, repressieve en correctieve acties die nodig zijn om compliant gedrag te stimuleren en af te dwingen. Tenslotte vormen ook audit en monitoring een essentieel onderdeel van compliance. Het vakgebied is zo veelomvattend dat de student vanaf het begin leert om compliance via een risicobril te bestuderen: Risk based compliance.

Al tien jaar lang werken wij aan het steeds verder optimaliseren van onze opleiding en dit zullen wij blijven doen om daarmee de meest optimale aansluiting te vinden tussen de theorie en de praktijk van alle dag. De praktijk leert ons dat de externe handhaving een steeds belangrijkere rol speelt. Steeds meer krijgt de compliance professional te maken met handhaving door toezichthouders. Te denken valt hierbij aan het Openbaar Ministerie (OM) dat een duidelijk signaal naar buiten afgeeft dat corruptie en andere vormen van fraude vervolgd dienen te worden. Ook het OM heeft compliance ontdekt. De contacten tussen compliance en het OM worden hechter. Zo zien we ook het belang van compliance toenemen bij ondernemingen die onder het vergrootglas liggen. Jammer dat het vaak tot een escalatie moet komen om compliance effectief te positioneren binnen een onderneming. Dit jaar zal ons symposium daarom het onderwerp 'externe handhaving' betreffen, waarbij sprekers van de kant van DNB, de AFM, maar ook van het OM hun verhaal zullen doen, alsmede ervaringsdeskundigen uit het bedrijfsleven. Wees van harte welkom op 11 juni 2014 aan de VU voor een spetterend symposium vol handhavingsuitdagingen.

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

DR. SYLVIE C. BLEKER-VAN EYK

# EXTERNE HANDHAVING: ALS STOK OF ALS START?

In december 2012 kwam het 3e fase rapport uit van de OECD Working Group on Bribery. De conclusie zorgde voor de nodige ophef in ons gemoedelijke Nederland, waar corruptie niet als een heet hangijzer wordt gezien. We voelen ons redelijk senang met onze 8e ranking op de Transparency International Corruption Perception Index van 2013. Daar zit nu juist het probleem: perceptie is alles! Laten we eerlijk zijn, de laatste jaren zijn er nogal wat ondernemingen de revue gepasseerd met een corruptie issue. Wat zijn de effecten van de toenemende externe handhavingsdruk? Wordt vervolging eindigend in gerechtelijke uitspraken de stok waarmee ondernemingen, die zich aan corruptie hebben schuldig gemaakt, kunnen worden geslagen? Of is het een start, waarmee het zelfreinigend vermogen van de onderneming in gang kan worden gezet? Wat zijn de voor- en nadelen van deze twee alternatieven van externe handhaving in geval van ernstige misdrijven zoals corruptie en fraude?

In het 3e fase rapport stelt de Working Group on Bribery onomwonden<sup>1</sup>:

“The Working Group on Bribery has serious concerns that the overall results of foreign bribery investigations and prosecutions to date are too low. Eleven years after the entry into force of the Convention in the Netherlands, no individual or company has been sanctioned for foreign bribery. (...) The Working Group thus recommends that the Dutch law enforcement authorities be more proactive in opening investigations into foreign bribery allegations, and take all the necessary steps to ensure their effective investigation.”

Deze uitspraak werd in het algemeen vertaald naar dat er meer vervolgingen moesten komen, hoewel dat het er niet direct staat. Naast gerechtelijke procedures zijn ook schikkingen mogelijk. Beide uitkomsten zijn pijnlijk voor de onderneming: de interne onrust van het onderzoek, de imagoschade, de hoge kosten, de personele consequenties die vaak volgen naar aanleiding van of volgend op een justitieel onderzoek of een handhavingsonderzoek en de daarop volgende actie van toezichthouders. Bij een onderneming waar een soortgelijk onderzoek plaatsvindt, zal de aandacht voor compliance gestaag toenemen.

Lang niet iedere onderneming beschikt over een goed werkende compliance functie. Dat wordt al snel onderkend zodra een onderzoek plaats vindt. Om verdergaande negatieve uitkomsten van het onderzoek te voorkomen gaan ondernemingen met een tekort schietende compliance functie een verwoede inhaalpoging doen om vooralsnog een degelijke compliance functie op te zetten. In de niet-financiële wereld wordt de compliance organisatie in het algemeen pas na een incident goed opgetuigd.

Achteraf de gaten dichten is niet geheel mosterd na de maaltijd. Door na het ontdekken van een incident de compliance functie goed op te tuigen en sterk te positioneren, geeft de onderneming aan de gevolgen zeer serieus te nemen en voorkoming van een soortgelijk voorval koste wat kost te voorkomen. De nadruk ligt hier ook wel op “koste wat kost” want de kosten zijn vaak zeer hoog, nog los van de boete die opgelegd kan worden.

Het sterk positioneren van compliance na een incident heeft consequenties voor de lange termijn effectiviteit van compliance. Door het incident wordt compliance “Chefsache”. De CEO dient met de rest van het topmanagement compliance 100% te ondersteunen en het belang van compliance luid en duidelijk uit te dragen. Vervolgens komt de fase waarin in een stroomversnelling compliance wordt opgesteld en uitgerold. De autoriteiten waarmee men in onderhandeling is voor een schikking, of zelfs in een gerechtelijke





procedure is verwickeld, willen zien dat het incident serieus genomen en geredresseerd wordt. De medewerkers van de onderneming moeten wakker geschud worden om het bewustzijn rond compliance zo snel mogelijk op peil te krijgen. Bij uitstek leent het “pek en veren” systeem zich voor een opschoonactie, waarbij zonder pardon de verantwoordelijken worden ontslagen. Hierdoor komt binnen de onderneming het bewustwordingsproces in snel tempo op gang. De onderneming moet aantonen over een zelfreinigend vermogen te beschikken. Het laatste klinkt wellicht drastisch, maar is wel nodig en wordt zelfs ook geëist door sommige autoriteiten. Neem bijvoorbeeld Amerikaanse autoriteiten zoals het Department of Justice. Daar is het doorgaans een eis dat de onderneming actie onderneemt/heeft ondernomen om überhaupt tot een schikking te kunnen komen. We weten allen dat deze autoriteiten niet zo ‘zachtzinnig’ zijn als bijvoorbeeld de Nederlandse toezichthouders en het OM.

Het bovengeschetste voorbeeld is helaas praktijk. Het grote nadeel voor de compliance functie zelf is dat het eerst als ferme interne handhaver wordt ingesteld en met harde hand bewustwording moet afdwingen onder leiding van het Bestuur of zelfs als onderdeel van het Bestuur. Vervolgens moet compliance terug naar de ware compliance day-to-day operating modus. Deze transitie is geen eenvoudige opgave en vereist een duale mindset die de compliance officer al in het eerste begin moet tonen. De compliance officer moet redresseren, maar aan de andere kant ook duidelijk proactief meedenken en ondersteuning bieden bij de compliancegevoelige processen in de onderneming. Dienstbaarheid is hier het sleutelbegrip. Repressie en dienstbaarheid zijn de keerzijden van de compliance medaille bij het opzetten van compliance na een zwaar incident. Een

duale mindset die veel lenigheid vergt van de compliance officer anders komt compliance wel op een achterstand voor wat betreft het organisch proces dat nodig is om het een natuurlijk onderdeel te maken van de bedrijfsvoering.

Voor wat betreft het beheersen van de reputatieschade verdienen schikkingen doorgaans de voorkeur boven een gerechtelijke veroordeling. Beiden kunnen desastreus zijn voor de reputatie, maar de media aandacht bij een rechtszaak kan de gemoederen lang bezig houden. Beiden bieden in het kader van compliance een springplank voor het goed op de kaart zetten van compliance binnen een onderneming. Echter, compliance is wel een stok waarmee intern geslagen kan worden. Zo gaan we terug naar de jaren negentig waar compliance de interne politieagent was. En in dit geval geldt de uitdrukking “reculer pour mieux sauter” zeker niet. De toename van de externe handhavingsdruk kan ook de start zijn om de ondernemingen die (nog) niet onder het vergrootglas van de autoriteiten liggen, het belang van compliance te laten inzien en over te halen tot de invoering van een effectieve compliance functie. Dit beschermt de onderneming en brengt het zelfreinigend proces op gang, beschermt de onderneming tegen onheil en geeft compliance de kans om door middel van een organisch proces onderdeel te worden van de bedrijfsvoering, in plaats van de moeizame tocht van ‘bad cop’ tot ‘good cop’.

<sup>1</sup> OECD Working Group on Bribery, PHASE 3 REPORT ON IMPLEMENTING THE OECD ANTI-BRIBERY CONVENTION IN THE NETHERLANDS, December 2012, p.5.

MR. DR. FEMKE DE VRIES

# DE COMPLIANCE OFFICER LANGS DE LAT VAN 5 ELEMENTEN VAN GOED TOEZICHT

“Never waste a good crisis”. Dat adagium moet het Internationaal Monetair Fonds voor ogen hebben gehad toen het in 2010 een gezaghebbend document over de kenmerken van goed toezicht publiceerde<sup>1</sup>. Wat ging er mis? Maar vooral hoe moet het in de toekomst beter? Het IMF beantwoordt die vragen aan de hand van vijf elementen van goed toezicht. Een belangrijke les uit dit document is dat een goede toezichthouder niet alleen de ‘ability to act’ moet hebben maar ook ‘the will to act’. Dat geldt niet alleen voor de externe toezichthouders op de financiële sector maar ook voor compliance officers. En dat is niet het enige inzicht over ‘goed toezicht’ dat één-op-één op de compliance officer van toepassing is, betoogt Femke de Vries.

Het IMF identificeert in het document “Good supervision. Learning to say no” 5 elementen voor goed toezicht: Good supervision is volgens het IMF:

1. **Intrusive:** Supervisors in the financial sector should not be viewed as hands-off or distant observers, but rather a presence that is felt continuously.
2. **Skeptical but proactive:** Supervisors must question, even in good times, the industry’s direction or actions.
3. **Comprehensive:** Supervisors must be constantly vigilant about happenings on the edge of the regulatory perimeter to identify emerging risks and draw the proper implications for the institutions they supervise.
4. **Adaptive:** Supervisors must be in a constant learning mode and form a view not only of how institutions are currently placed, but how they will be able to cope with changing circumstances.
5. **Conclusive:** Every identified issue, however small, needs follow-up and no matter can be left without conclusion.

Dit zijn allemaal voorwaarden voor goed extern toezicht. De afgelopen jaren hebben de toezichthouders in de financiële sector ingrijpende veranderingen doorgevoerd in hun toezicht. Zo heeft De Nederlandsche Bank haar toezicht meer vooruitblikkend gemaakt door te investeren in toezicht op gedrag en cultuur en de analyse van de toekomstbestendigheid van bedrijfsmodellen<sup>2</sup>. Allemaal om problemen binnen ondernemingen eerder op het spoor te komen. Uit recent onderzoek blijkt dat intern toezicht nog meer dan extern toezicht een grote invloed heeft op het gedrag van ondernemingen. De invloed van een intern toezichthouder die zijn taak goed vervult, is daarom niet te onderschatten. Volop reden dus om ook het interne toezicht langs de lat van ‘goed toezicht’ te leggen. In deze bijdrage beperk ik me in dat kader tot een belangrijke speler in dat interne toezicht: de compliance officer. Het behoeft echter geen betoog dat de elementen van goed toezicht ook van toepassing zijn op andere onderdelen van het intern toezicht in de tweede of derde ‘line of defense’.

De rode draad in de 5 elementen van goed toezicht is dat de toezichthouder meer vooruitblikkend te werk moet gaan. Voor de compliance officer betekent dit dat hij niet moet afwachten en slechts moet reageren op incidenten.



Hij moet de business kennen om toekomstige risico's te identificeren. En hij moet die risico's agenderen, ook in goede tijden ('skeptical but proactive'). Verder moet de compliance officer de vertaling maken van bestaande risico's naar toekomstige risico's. Net als de externe toezichthouder zal hij/zij zich steeds de vraag moeten stellen wat de oorzaken zijn van het probleem dat zich heeft voorgedaan. Heeft de onderneming structureel te weinig aandacht voor beheersing van risico's, ontbreekt het aan daadkracht bij het management, worden problemen keer op keer onderschat of worden medewerkers niet aangesproken op het nakomen van afspraken? En in welke andere onderdelen van het bedrijf kan deze 'root cause' voor problemen zorgen? Het is (ook) aan de compliance officer het patroon te herkennen tussen alle incidenten die zich voordoen om vervolgens de kernoorzaak aan te pakken in samenwerking met bestuur en commissarissen. Dit vraagt overigens dat de compliance officer zich in zijn risico-analyse van de onderneming niet beperkt tot standaard

elementen als de producten die de onderneming voert, de landen waar de onderneming actief is en de cliënten die de onderneming bedient. Hij zal in zijn risico-analyse ook de binnen de onderneming heersende cultuur of (sub)culturen moeten betrekken. Uit recente incidenten in de financiële sector blijkt dat die (sub-)cultuur een belangrijke bepalende factor is bij integriteitsincidenten. Die integriteitsincidenten hebben overigens over het algemeen grote financiële gevolgen. Door de risico's die gepaard gaan met de bedrijfscultuur in zijn risico-analyse te betrekken kan de compliance officer toekomstige problemen op het spoor komen. ('comprehensive', 'adaptive' and 'conclusive')

Een ander element van goed toezicht dat het IMF noemt is dat toezicht 'intrusive' moet zijn: een factor om rekening mee te houden binnen de onderneming. Dat vraagt dat hij niet bang is om risico's te agenderen. Ook als die risico's verder gaan dan juridische risico's maar vooral samenhangen met het gedrag binnen de onderneming. Het behoeft geen

betoog dat hij daarvoor de middelen en de onafhankelijke positie moet hebben ('the ability to act'). Het vraagt echter ook dat de compliance officer optreedt wanneer het nodig is. Het mag hem dus niet ontbreken aan de 'will to act'. In de praktijk blijkt de compliance officer nog wel eens terughoudend om daadwerkelijk op te treden als hij misstanden signaleert. Dat kan bijvoorbeeld voorkomen in omgevingen waarin een 'te' kritische compliance officer moet vrezen voor zijn positie. In dat opzicht is er in de bescherming van de onafhankelijkheid van de compliance officer nog wel wat te verbeteren. Het is essentieel dat niet alleen zijn formele onafhankelijkheid is gewaarborgd door zijn plaats in de organisatie en bijbehorende rapportagelijnen. Ook zijn materiële onafhankelijkheid moet gewaarborgd zijn als is het maar doordat bijvoorbeeld commissarissen er op toe zien dat de compliance officer zich door hen voldoende beschermd voelt om vrijuit te spreken.

Het voldoen aan de 5 elementen van goed toezicht door de compliance officer is geen gemakkelijke opgave. Maar hij kan zichzelf een grote dienst bewijzen door te stimuleren dat binnen de onderneming een cultuur ontstaat waarin naar de geest van de wet wordt gehandeld. Dat lukt niet als hij zich beperkt tot het afvinken van hokjes of zich verschuilt achter de letter van de wet. Voor de compliance officer is goed toezicht dus niet alleen 'learning to say no' maar ook het bevorderen van een gezonde bedrijfscultuur.

**MR. DR. FEMKE DE VRIES**  
DIVISIEDIRECTEUR TOEZICHT EXPERTISECENTRA  
BIJ DE NEDERLANDSCHE BANK

- <sup>1</sup> J. Vinals, J. Fiechter, The making of good supervision: learning to say "no". IMF Staff position note 18 May 2010. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/spn/2010/spn1008.pdf>
- <sup>2</sup> A. J. Kellermann, J. de Haan, F. de Vries (eds), Financial Supervision in the 21st Century (2010).

# TWEEGESPREK TUSSEN MARNIX SOMSEN EN SYLVIE BLEKER



## MARNIX SOMSEN

PARTNER BIJ DE BRAUW BLACKSTONE WESTBROEK EN  
GESPECIALISEERD IN INTERNATIONAAL HANDHAVINGSRECHT.

## SYLVIE

Zodra een onderneming ontdekt dat het een potentieel probleem heeft doordat medewerkers zich niet hebben gehouden aan (buitenlandse of zelfs internationale) wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van omkoping, breekt er een zeer onzekere periode aan. Ten eerste zal besloten moeten worden tot intern onderzoek om na te gaan wat er zich precies heeft afgespeeld. Maar wie is erbij betrokken? Deze vraag is van direct belang voor de opzet van het onderzoek. Wie heeft er weet van gehad of had er weet van moeten hebben.

Kunnen deze personen het interne onderzoek frustreren? Hoe hoger in de boom, des te beter gesitueerd om het interne onderzoek te frustreren.

## MARNIX

Daarom is het ook maar de vraag of het zo verstandig is om als bedrijf zelf het interne onderzoek uit te willen voeren. Vaak nemen bedrijven dan het besluit om een advocaat in te schakelen en het onderzoek te doen. De advocaat roept op zijn beurt dikwijls de hulp in van een onafhankelijke derde, zoals bijvoorbeeld een forensisch accountant, die met de

speciale forensische bril op zoek gaat naar de feiten en de bewijzen boven tafel krijgt. Sleutelwoorden daarbij zijn onafhankelijkheid en grondigheid.

## SYLVIE

Zodra het bewijs boven tafel is, is het tijd voor de vraag der vragen: gaan we het vrijwillig melden? Dit lijkt een vraag waar geen twijfel over mag bestaan, maar die in deze tijd niet zo eenvoudig te beantwoorden is. Melden bij het Nederlands Openbaar Ministerie is van belang als je de Nederlandse wet hebt overtreden. Het hoort ook bij 'good citizenship'. Je kunt als bedrijf natuurlijk je hoofd in het zand steken en stil wachten en hopen dat niemand het door heeft. Dan heb je wel een groot intern compliance- en integriteitsprobleem, omdat je willens en wetens toestaat dat het bedrijf de wet overtreedt.

Daarnaast is er echter ook de vraag of het Nederlandse recht het enige recht is dat overtreden is. Heeft het bedrijf ook andere rechtsstelsels met het voorval weten te raken. Oftewel, is er kans dat een buitenlandse staat extraterritoriale rechtsmacht gaat claimen. Dit kan het geval zijn als het bedrijf zich schuldig heeft gemaakt aan corruptie en daarbij voldoet aan de criteria die bijvoorbeeld de Verenigde Staten of Groot-Brittannië stellen waardoor zij rechtsmacht claimen. De vraag is of je het daar dan ook gaat melden?

## MARNIX

Naar mijn mening zou de advocaat het ertoe moeten proberen te leiden dat de andere staat – vaak de Verenigde Staten – genoeg zal nemen met het feit dat



Nederland de zaak afdoet. Het blijft een als elementair gevoeld rechtsbeginsel dat je niet twee keer voor hetzelfde feit bestraft mag worden, ook al ligt dat niet expliciet vast. Een probleem blijft dat de Amerikanen de neiging hebben om toch jurisdictie te claimen, vaak op basis van een zeer geringe nexus met de Amerikaanse rechtssfeer. Zo zal omkoping door een Nederlands bedrijf van een buitenlandse ambtenaar in een exotisch land in geclearde dollars of via een server op Amerikaans grondgebied er doorgaans al toe leiden dat de Amerikanen jurisdictie menen te hebben, en daar komt geen rechter aan te pas. Waar de advocaat daarom altijd nadruk op moet leggen is dat de Nederlandse staat zich de zaak al aangetrokken heeft, en dat moet dan wel al gebeurd zijn, dus melden bij het OM is ook om die reden verstandig. Het wordt complexer als het Nederlands bedrijf ook dochtermaatschappijen heeft in de VS of zelfs op een van de Amerikaanse beurzen genoteerd staat, maar ook daar zou het afdoen in Nederland in plaats van Amerika de

verstandige route zijn; de Amerikaanse justitie is best te bewegen de zaak aan Nederland te laten als het OM die afdoet. Het OM zet overigens ook steeds meer stappen in die richting, en moet daarin steun krijgen van zowel bedrijfsleven als overheid.

#### SYLVIE

Ik heb eigenlijk een nog groter probleem met de Amerikaanse rechtsvervolgung. Door mijn praktijk ben ik te vaak Amerikaanse advocaten tegen gekomen die allemaal prat gaan op hun bijzonder goede contacten met de Department of Justice (DoJ). In feite is dat hun wervingspraatje. De praktijk is echter zeer teleurstellend. Jouw bedrijf is een van de vele klanten. Na jou weer een ander en hun relatie met de DoJ is vaak incestueus: of de advocaten komen er zelf vandaan en zijn de voormalig vriendjes, of ze willen vooral vriendjes blijven met de DoJ voor die vele andere keren dat ze klanten werven met de belofte dat ze goede vriendjes zijn. Daarnaast is er ook sprake van een groot cultuurverschil tussen ons

rechtssysteem en het Amerikaanse rechtssysteem en dan duid niet: doel? ik echt niet alleen op het jury systeem.

#### MARNIX

Het kan inderdaad moeilijk zijn voor de klant om met de kennis van het Nederlandse rechtssysteem het Amerikaanse systeem te betreden. Er zijn zonder meer culturele en juridische verschillen. Ik zal nooit jouw woorden zo bevestigen, maar het valt ons ook op, dat de lijntjes tussen de advocaten en de DoJ niet altijd door de klant begrepen worden. Kort gezegd is die relatie te weinig inzichtelijk, terwijl zij wel bepalend is voor de aanpak en uitkomst van de zaak. Dat is er ook mede de oorzaak van geweest dat De Brauw Blackstone Westbroek besloten heeft om vanuit New York en Washington deze praktijk te gaan doen met een team dat zich uitsluitend richt op het begeleiden van onze Nederlandse klanten in hun handhavingzaken tegen Amerikaanse autoriteiten. Een andere reden is dat wij zo in een vroeg stadium de zaak naar Nederland kunnen brengen voor afdoening door het OM, zonder Amerikaanse toezichthouders daarmee voor het hoofd te stoten. Dat vereist goede relaties met die toezichthouders en de betrokken Amerikaanse kantoren.

#### SYLVIE BLEKER

PROGRAMMA DIRECTEUR VAN DE POSTDOCTORALE OPLEIDING COMPLIANCE & INTEGRITEIT MANAGEMENT VAN DE VU EN IS BIJ VERSCHILLENDE BEDRIJVEN IN DIENST (GEWEEST) VOOR HET BESLECHTEN VAN GECOMPLICEERDE RECHTSZAKEN INZAKE CORRUPTIE OF EXPORT CONTROLS, MET NADRUK IN HET KADER VAN DE UITOEFENING VAN EXTRATERRITORIALE RECHTSMACHT.



SYMPOSIUM

# 'EXTERNE HANDHAVING - AFDWINGEN VAN GEWENST GEDRAG'

Op woensdag 11 juni 2014 organiseren de Postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management en Deloitte hun jaarlijkse symposium. Dit jaar is voor het eerst De Brauw Blackstone Westbroek bij de organisatie gevoegd.

Gedurende de afgelopen jaren is de aandacht voor dit jaarlijkse symposium sterk toegenomen. Ook dit jaar hebben wij weer een boeiend programma samengesteld, waarin we business en compliance managers bij elkaar brengen om met hen te discussiëren over de toename van externe handhaving van complianceregels. Steeds vaker nemen autoriteiten de toevlucht tot handhaving om de naleving van wet- en regelgeving bij ondernemingen af te dwingen. Niet alleen de Nederlandse autoriteiten, maar ook buitenlandse autoriteiten (Verenigde Staten en Verenigd Koninkrijk) claimen rechtsmacht bij de schending van wet- en regelgeving. Waar liggen de gevaren voor het bedrijfsleven en hoe kan het bedrijfsleven zich wapenen tegen complianceschendingen?

Enkele toonaangevende sprekers zoals Marcus Wagemakers (AFM), Marnix Somsen (De Brauw Blackstone Westbroek), Jan Reinder de Carpentier (De Nederlandsche Bank) en Thomas Bosch (Openbaar Ministerie) zullen het thema vanuit hun specifieke invalshoek uiteenzetten. Vervolgens zullen de argumenten verder worden uitgewerkt in een interactief Lagerhuis-debat, waar het publiek ook een bijdrage aan kan en mag leveren.

Aan deelname zijn geen kosten verbonden. Inschrijven is vanaf dit moment mogelijk via de daartoe ingerichte site: [www.compliancesymposium.eventassist.nl](http://www.compliancesymposium.eventassist.nl)



ALUMNUS AAN HET WOORD...

# ANNEKE WEZEL

## ADVOCAAT BIJ LOYENS & LOEFF

POSTGRADUATE OPLEIDING  
COMPLIANCE & INTEGRITEIT MANAGEMENT  
LEERGANG 5

‘Ondernemen blijft vol uitdagingen. Compliance is er één van’

Mijn fascinatie is menselijk gedrag. Waarom gedraag je je zoals je je gedraagt? Waarom plegen mensen strafbare feiten? “Omdat het kan, omdat ik boos en gefrustreerd ben, omdat ik iets wil, omdat ik niet anders kan.” Het gedrag van rechtspersonen is nog eens een stuk complexer. Als officier van justitie gaf ik leiding aan fraudeonderzoeken. Tijdens die onderzoeken constateerde ik dat het gedragsspectrum varieerde van ondernemingen opgezet om strafbare feiten te plegen of waarvan werknemers strafbare feiten pleegden, tot ondernemingen die ermee geconfronteerd werden dat ze strafbare feiten hadden gepleegd. Dit omdat ze de interne organisatie niet op orde hadden of omdat ze niet wisten dat *dat* kon of *hoe* dat moest. Om het handelen van ondernemingen beter te begrijpen volgde ik de Executive Master Compliance & Integriteit Management aan de VU.

Tijdens de opleiding leerde ik dat het Bestuur van een onderneming wel degelijk invloed heeft op het gedrag van haar werknemers en dat van de onderneming zelf, mits zij dit ook uitdraagt “Tone at the top”.

Compliance is een vakgebied in ontwikkeling. Dit is echter niet een excuus waar een Bestuur van een onderneming zich achter kan verschuilen. Opsporingsdiensten en toezichthouders zijn goed op de hoogte

van de ontwikkelingen op gebied van compliance en de wet- en regelgeving. Als er door een opsporingsdienst een onderzoek wordt gedaan naar vermoedelijk gepleegde strafbare feiten door een onderneming of door medewerkers van een onderneming dan zal onderzoek worden gedaan naar de wijze waarop de compliance organisatie is ingericht. Tevens zal onderzoek worden gedaan naar de wijze waarop het Bestuur van een onderneming ervoor heeft zorggedragen dat alle medewerkers, inclusief het Bestuur zelf, zich aan het interne compliancebeleid hielden.

Overheden voeren de regeldruk op om compliant gedrag te creëren. Zolang ondernemingen niet actief een cultuur van compliant gedrag voorstaan zal de regeldruk blijven toenemen. Verwacht wordt van ondernemingen dat zij niet alleen voldoen aan wet- en regelgeving, maar ook handelen op zo’n wijze dat ook uitvoering wordt gegeven aan de gedachte achter de wet- en regelgeving.

Een jaar geleden heb ik de overstap gemaakt van het OM naar de advocatuur. Ik werk als advocaat bij Loyens & Loeff en sta ondernemingen en haar bestuurders bij. Ik zie nu hoe complex het kan zijn voor een onderneming om te voldoen aan al die nationale en internationale eisen. De overheid kan het zich permitteren om zich puur en alleen te richten op de naleving van



wet- en regelgeving. De overheid heeft alle tijd. Een onderneming moet omzet genereren om vooruitgang te boeken om ook de salarissen van haar werknemers te kunnen blijven betalen. Ik zie ook wat voor desastreuze gevolgen het kan hebben voor een onderneming én voor haar bestuurders, als er eenmaal een strafrechtelijk onderzoek wordt gestart. De kennis die ik heb opgedaan tijdens de Executive Master geeft mij als advocaat meerwaarde omdat ik met cliënten mee kan denken hoe de compliance organisatie beter in te richten en hoe een cultuur van compliant gedrag te creëren. Ook iets voor jou?

# AGENDA

## LEERGANG 2012

BLOK IV: JANUARI T/M JUNI 2014

Het laatste blok van de opleiding wordt helemaal besteed aan eigen onderzoek en het schrijven van een scriptie.

## LEERGANG 2013

BLOK II: 13 JANUARI T/M 16 JUNI 2014

“MANAGEN VAN COMPLIANCE EN INTEGRITEIT”

In dit blok wordt gestart met het onderwerp ‘Compliance & Integriteit Cultuur’.

Colleges over Compliance Leadership, Organisatiecultuur en Veranderstrategieën vormen de bouwstenen hiervoor. Vervolgens gaan de colleges dieper in op een aantal specifieke Compliance & Integriteit risico’s, die zowel voor financiële als voor niet-financiële ondernemingen relevant zijn, zoals: belangenconflicten, fraude, mededinging en privacy.

Aan het einde van dit blok ontvangen de studenten hun eerste scriptiecollege. In het tweede collegejaar wordt hiermee verder gegaan.

## NAJAAR 2014

‘COMPLIANCE VOOR FINANCIALS EN NON-FINANCIALS’

Blok III is deels gesplitst in een traject financials en non-financials.

Beide trajecten staan tevens open voor externe studenten die deze 8 colleges als losse module kunnen volgen.

Inschrijving is mogelijk via de website van de opleiding.

Het traject ‘Non-financials’ gaat dieper in op compliance- en integriteitaspecten die specifiek zijn voor niet-financiële ondernemingen, zoals ‘Compliance in de Zorg’, ‘International Compliance landscaping en risks en Compliance Risk Management’ en ‘Inbedding van

Compliance en Integriteit binnen een non-financial’.

Het traject ‘Financials’ bevat colleges zoals ‘Inleiding op de Wet op het financieel toezicht’, ‘Financial Compliance’ en ‘Financiële markten en Compliance risico’s”.

## LEERGANG 2014

Startdatum maandag 8 september:

Agorazaal 5 Hoofdgebouw VU

Meer informatie is te vinden op:

[www.vucomplianceopleiding.nl](http://www.vucomplianceopleiding.nl)

Inschrijving voor de opleiding ook via de website.

## VOORLICHTINGSBIJEENKOMST

Woensdag 21 mei van 18.30 – 19.15 uur in Agorazaal 4 Hoofdgebouw VU, aanmelden via de website [www.feweb.vu.nl/pgs](http://www.feweb.vu.nl/pgs) > voorlichtingsbijeenkomst

## SYMPOSIUM

“EXTERNE HANDHAVING – AFDWINGEN VAN GEWENST GEDRAG”  
Op welke wijze kan compliance bijdragen om je als bedrijf of organisatie te wapenen tegen de gevaren van handhaving van zowel Nederlandse- als buitenlandse autoriteiten om de naleving van wet- en regelgeving bij ondernemingen af te dwingen.

Woensdag 11 juni van 13.00 – 19.00 uur, toegang gratis.

Inschrijven mogelijk via de daartoe ingerichte site: [www.compliancesymposium.eventassist.nl](http://www.compliancesymposium.eventassist.nl)