

COMPLIANCE & INTEGRITEIT

VU MAGAZINE

NR. 1 JAARGANG 7 | SEPTEMBER 2016

- › SYMPOSIUM OVER 'CRISISMANAGEMENT - ALLE ZEILEN BIJZETTEN'
- › HOE TE NAVIGEREN DOOR EEN 'PERFECT STORM'
- › NA EEN 'PERFECT STORM' VERZET MEN DE BAKENS
- › EEN 'PERFECT STORM' VERMIJDEN: NAVIGEREN MET EEN EENDUIDIG KOMPAS
- › 'ACHTER ELKE CRISIS ZITTEN MENSEN VAN VLEES EN BLOED'
- › ALUMNUS AAN HET WOORD...

VU  **VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM**

IS VERDER KIJKEN

INHOUD

3

VOORWOORD

4

SYMPOSIUM OVER
'CRISISMANAGEMENT -
ALLE ZEILEN BIJZETTEN'

5

SYLVIE BLEKER-VAN EYK
HOE TE NAVIGEREN DOOR
EEN 'PERFECT STORM'

7

JAN SIJBRAND
NA EEN 'PERFECT STORM'
VERZET MEN DE BAKENS

9

HANS WINTERS
EEN 'PERFECT STORM'
VERMIJDEN: NAVIGEREN MET
EEN EENDUIDIG KOMPAS

12

ONNO HOES
'ACHTER ELKE CRISIS ZITTEN
MENSEN
VAN VLEES EN BLOED'

15

ALUMNUS AAN HET WOORD...
HADEWYCH PADT
SENIOR COMPLIANCE
OFFICER BIJ ABN AMRO

16

AGENDA

COLOFON

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

De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam
Compliance & Integriteit verschijnt
2 à 3x per jaar, oplage 700.

REDACTIE: Richard Bakkers, Sylvie Bleker en
Myriam Klopper

EINDREDACTIE: Myriam Klopper

FOTOGRAFIE: Rinie Bleeker, Rotterdam

ONTWERP & OPMAAK: Room for ID's, Nieuwegein

DRUKWERK: NPN drukkers, Breda

VOORWOORD

Het afgelopen academische jaar hebben we afgesloten met een mooi symposium over crisis management. In dit Magazine treft u een samenvatting aan.

De vakantie heb ik deels gebruikt voor het bekijken van de Olympische Spelen, in Gouda welteverstaan. Het viel mij op dat het niet mogelijk was om met een neutrale blik naar de spelen te kijken. Mijn compliance-bril kleurt altijd mijn gedachten; wat ik ook doe. Op een mooie zomeravond maakte ik kennis met een – voor mij – nieuwe sport: Keirin.

Bij zowat alles wordt tegenwoordig een hawk-eye challenge aangevraagd, waarna tot op de millimeter precies wordt nagespeurd of een bal de lijn heeft geraakt of dat een vingertje de bal heeft geraakt. Bij Keirin gaat het anders. Eerst komt er een groen scootertje langs en zodra deze de baan verlaat mogen de renners los. Een Brit en een Maleisiër vertrokken te vroeg. Plots krioelde het van officials om vast te stellen wie er te vroeg langszij was gegaan. De regels zijn streng en diskwalificatie is het gevolg van een te vroege sprint. Nadat de onderzoekers eenvoudig hadden vastgesteld hoe de vork in de steel stak, kwamen er allerlei mensen om de jury te beïnvloeden. “Regels zijn regels, maar nee, die Brit heeft al twee keer goud, dus kan hij niet zo maar gediskwalificeerd worden” werd er geredeneerd. Het werd een lange wacht totdat de beïnvloeders de jury om hadden gepraat tot het niet toepassen van de regel met als resultaat dat beide heren door mochten. Het noodlot sloeg toe: bij de herstart ging het weer fout. Nu sprong de Duitse wereldkampioen te vlug weg. Het onderzoek was weer grondig gelijk ook de beïnvloeding. Vervolgens werd geconcludeerd - waarschijnlijk op irrationele gronden zoals gelijkheid en rechtvaardigheid - dat ook deze titelkandidaat weer rustig verder mocht. De Britse overtreder van de eerste valse start werd uiteindelijk beloond met goud.

Regels toepassen is een kunst en straffen staat niet gelijk met overtreden. Maar tijdens de Olympische Spelen mag niets ons meer verbazen. Voorafgaand aan Rio was het de vraag wat te doen met de doping van Russische sporters? Onderzoek: contra-expertise, wachten op wat de Internationale Atletiek Federatie zou zeggen. Echter, daarna kwam het IOC nog niet tot een eindoordeel. Uiteindelijk kwam er een Salomon's oordeel (maar zij hebben koning Salomon blijkbaar niet goed begrepen): de Russische atleten worden uitgesloten van ... de Paralympics! Alsof mensen die hun lichaam met moeite tot Olympische hoogte kunnen brengen door een handicap, het tere lichaam ook nog eens door doping zouden belasten! Deze “Compliance à la IOC” zou zelfs Sepp Blatter niet kunnen verzinnen!

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

SYMPOSIUM OVER 'CRISISMANAGEMENT – ALLE ZEILEN BIJZETTEN'

Conform traditie mocht ik als vanouds het welkom verzorgen op het inmiddels zevende compliance symposium van de Vrije Universiteit en Deloitte. En onze partners, niet te vergeten.



Aangezien de onderwerpen op de verschillende eerdere symposia verder bleken te gaan dan puur de financiële sector, zijn we blij met het samenwerkingsverband met De Brauw Blackstone Westbroek sinds drie jaar. De Nederlandsche Bank is altijd bereid geweest partner te blijven, wat we ook zeer waarderen. We zien ieder jaar heel veel bekende gezichten: dat betekent dat we dit met elkaar een mooi podium vinden om over allerlei vraagstukken die compliance raken van gedachten te wisselen. Kijkend naar de onderwerpen over de afgelopen zeven jaar hebben we het vooral gehad over hoe ellende te voorkomen. Hoe zorgen we ervoor dat de waarschijnlijkheid van een risk event zo klein mogelijk wordt gehouden? Maar we kunnen praten wat we willen: uiteindelijk kan een crisis zich toch manifesteren. Donkere wolken pakken zich samen boven uw bedrijf of boven u als individu, dan gaat het stormen en klettert de regen neer. Hoe gaan we daarmee om? Gaan we kopje onder, of slagen we erin als een machtig schip boven te komen uit de woeste golven?

Vaak staat een crisis niet op zichzelf en zit er een diepere oorzaak achter. Organisaties die bereid en in staat zijn de juiste strategische vragen te stellen en met leadership en governance durven zeggen dat er meer aan de hand is, komen na een crisis als betere organisaties naar voren. De sprekers op dit symposium hebben daar allemaal ervaring mee. Sylvie Bleker (VU) kan putten uit een zeer breed arsenaal aan crises. Zij heeft de keuze gemaakt om te praten over wat er is gebeurd bij Stork en hoe zij dit heeft ervaren. Jan Sijbrand van DNB kijkt crises vanuit het perspectief van de toezichhouder: wat is de kernvraag voor bedrijven? Hans Winters (Siemens) vertelt uit eigen ervaring als hoofd Internal Audit van Siemens wat de crisis uit 2006 voor zijn bedrijf heeft betekend.

Onno Hoes, oud-burgemeester van Maastricht, gaat ten slotte in op hoe je omgaat met een crisis als die je persoonlijk treft: hoe houd je het hoofd boven water?

ROGER DASSEN

SYLVIE BLEKER-VAN EYK

HOE TE NAVIGEREN DOOR EEN 'PERFECT STORM'

'There is no substitute for board leadership', volgens Sylvie Bleker. Zij vertelt het verhaal over hoe ze bij Stork in het Bestuur terecht kwam: "CFO Hans Turkesteen besloot dat er een krachtige compliance & risk function nodig was en vroeg mij. Toen ik tegen de toenmalige CEO zei dat ik het ging doen, waren zijn eerste woorden: 'Vannacht kan ik eindelijk rustig slapen.' Ik dacht: dan doe je iets fout. De storm die op hem – een Olympisch zeiler – af kwam, was hem teveel. Mijn eerste dag bij Stork werd het eerste lijk mijn kamer (die de bijnaam 'the Morgue' kreeg) in gedragen. Het was twee weken lang onderzocht door een forensische afdeling van een Big Four in Wenen, en er was niets gevonden. Het lijk was een brandschone Oekraïense miljardair. Ik zei meteen: 'Die bestaan niet.' Wat bleek? Na twee dagen eigen onderzoek via World Check werd duidelijk dat achter de brandschone miljardair opdrachtgever Sem Moglivic zat: de peetvader van de Russische en Israëlische maffia. Die opdracht van 50 miljoen: dat gaan we dus niet doen." Dat was een aardig potje voetballen volgens de CFO, maar na nog wat kleinere lijken opgeruimd te hebben begon de zogeheten Champions League.

ONDERHANDELEN MET AMERIKA

"Stork had twee grote bedrijven: Stork Technical Services (Oil and Gas) en Fokker (aerospace). Fokker had een enorm warehouse van 500.000 moertjes en nippeltjes, en de verplichting vanuit de IATA om daadwerkelijk

burgervliegtuigen te onderhouden, dus dat deden ze. Maar wie koopt tweedehands Fokkers? Arme landen die zich geen eerstehands kunnen veroorloven of landen aan wie geen nieuwe vliegtuigen verkocht worden vanwege sancties. Iran kon nergens kopen en had nog wat oude Fokker vliegtuigen staan waaronder een Fokker 50. Wij hadden voluntary self disclosure gedaan bij de Amerikaanse autoriteiten. De Amerikaanse justitie nam de zaak zeer hoog op. We werden gezien als 'a threat to US security'. Wij probeerden uit te leggen wat een Fokker 50 precies is. Zo'n toestel kan een uur vliegen: half uur heen, half uur terug. Het kan vrijwel niets vervoeren, is compleet verouderd en absoluut niet militair. Maar deze

HET LIJK
WAS EEN
BRANDSCHONE
OEKRAÏENSE
MILJARDAIR.
IK ZEI METEEN:
'DIE BESTAAN
NIET.'



jongens wilden boeven vangen en lieten niet meer los. Volgens de klinische optelsom was de boete (overtreding X 250 K) zo'n 600 miljoen dollar. Ik had van tevoren overlegd met Hans en we besloten te gaan voor 21 miljoen, dus ik heb als tegenbod 4 miljoen geboden. Het kostte bloed, zweet, tranen en twee jaar onderhandelen, maar uiteindelijk is het 21 miljoen geworden."

RING FENCING BIJ STORK

"Je wilt voorkomen dat heel Stork door de Amerikanen wordt overspoeld, dus de eerste *ring fence* die je maakt is Stork Technical Services helemaal weg te zetten. Je praat alleen over een dochtermaatschappij: Fokker Services in Hoofddorp, want daar zit het magazijn. En dit *ring fencing* moet je vasthouden. Zorg dat je tot op de millimeter compliant bent met de meest verstreckende Amerikaanse wet- en regelgeving en laat dat onafhankelijk auditen. Ik had constant twee onafhankelijke audits lopen, waarvan een op compliance. Die is langzaam uitgebreid naar andere onderdelen, maar aan Amerika hebben we alleen Fokker laten zien. En een audit naar wat Fokker Services kan dragen zonder dat het tot faillissement leidt. Wat je vooral niet moet doen is je oorlogskas prijsgeven. Je moet ze laten gissen." Er wordt veel van je gevraagd op zo'n moment, aldus Bleker: "Je hebt private equity partners die constant aan je trekken, 36 banken, verzekeringsmaatschappijen en *lenders*, advocaten waar je mee moet goochelen. Maar als board ben je ook aansprakelijk. Die aansprakelijkheid kun je niet verzekeren."

EIGEN ADVOCaat ALS BOARD

Bij een grote zaak is het verstandig om als board een eigen advocaat in de arm te nemen, zegt Bleker. "Advocaten in Amerika kosten meer dan de boete. Je moet altijd 100% meewerken. Het Amerikaanse rechtssysteem is goed, maar in de pre-trial fase is het: *all is fair in love and war*. 'You are not cooperating' is het standaard argument. Je moet uitkijken, het spel goed spelen, en onderhandelingen nooit alleen aan de advocaat overlaten. Op een gegeven

moment moesten wij privé-gegevens van alle betrokken medewerkers aan de Amerikanen overhandigen. Het kon ze niet schelen dat het onder Nederlands recht verboden was. Dat hebben we met straffe hand moeten onderhandelen. Dan overtreed je dus de Nederlandse wet. Amerikanen mogen officieel niet vervolgen op Nederlands grondgebied. Maar reken maar dat de FBI opdook in Amsterdam na een belletje van de Amerikaanse minister van Justitie naar Nederland." Tijdens een 'perfect storm' moet je proberen ervoor te zorgen dat

je bedrijf, en vooral je medewerkers er goed uitkomen, concludeert Bleker. "In dit geval zouden medewerkers hun baan verliezen omdat Fokker haar internationaalrechtelijke verplichtingen nakwam met betrekking tot onderhoud burgerluchtvaart. Je wordt geleefd door zo'n zaak. Het kan het einde van je bedrijf betekenen... Of je komt er beresterk uit. Dat was bij ons het geval."

REACTIE VAN HET PANEL

Het Nederlandse OM heeft veel met de Amerikanen te maken en doet ook veel onderzoeken samen. Er ontstaat het beeld dat het heel erg is met de Amerikaanse justitie, maar ook het OM heeft een behoorlijk verstreckende rechtsmacht.

Als advocatenkantoor heb je meestal te maken met een Nederlands concern en Amerikaanse autoriteiten. Maar ook het OM kan ernaar kijken en onderhandelen waar de zaak wordt opgelost: in Nederland of Amerika. Het hoeft niet automatisch Amerika te zijn.

Het grootste probleem voor ondernemingen is de positie die Amerika heeft. Als je als ondernemer in Amerika opereert, kunnen ze je licentie wegnemen.

Het is best een groot risico om beursgenoteerd te zijn in Amerika.



JAN SIJBRAND

NA EEN 'PERFECT STORM' VERZET MEN DE BAKENS

Jan Sijbrand vertelt dat hem werd gevraagd vandaag te praten over een 'regulatory crisis': "Een regulatory crisis: is dat een crisis die veroorzaakt wordt door de toezichthouder? Nee, het gaat om een zware overtreding van wet- of regelgeving: bijvoorbeeld fraude, of een andere vorm van criminaliteit. Een incident in de zin van de wet Financieel Toezicht, dus daar kan ik wel wat mee. Wat doet DNB bij zo'n incident? Wat doen instellingen zelf? En welke reactiepatronen zie je na ontdekking van zo'n incident?"

Een overtreding, non-compliance, twijfels over de integriteit van een organisatie: dat grijpt mensen in de organisatie aan en heeft effect op klanten, leveranciers en aandeelhouders. Je krijgt toezichthouders over de vloer, dat geeft onrust, en het wordt nog drie keer zo erg als het OM of de FIOD eraan te pas komt."

MAATREGELLEN VAN DNB

Een incident is een gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van de desbetreffende onderneming, vertelt Sijbrand. "Als je zoiets hebt is melding aan de toezichthouder verplicht. Bij twijfel: altijd overleggen met DNB. Het onderzoek is in eerste instantie de eigen verantwoordelijkheid van de instelling. De eerste, tweede en derde lijn moeten zelf uitzoeken wat er aan de hand is en fixen wat er gefixt moet worden. Daarna komt het proces bij DNB op gang: wij doen een eerste beoordeling. Als een overtreding zeer ernstig is of we denken dat de instelling te weinig actie onderneemt, dan gaan we eigen onderzoek doen. Maar dat is lang niet altijd het geval. We maken de afweging of de actie die de instelling onderneemt

om de oorzaken te vinden en daarop beheersmaatregelen te nemen, voldoende is. Zo niet, gaat DNB sturen. Maatregelen van DNB gericht op herstel kunnen zijn een plan van aanpak, een normoverdragend gesprek - en als dat niet voldoende is - een aanwijzing of een last onder dwangsom. Als een incident gereede twijfel geeft over de geschiktheid of betrouwbaarheid van een bestuurder kan als uiterste maatregel ook besloten worden tot een hertoetsing van bestuurder(s). Een deel van de reparatoire maatregelen die wij aanbevelen bij een incident heeft praktisch altijd tot doel om de compliance-functie te versterken. Daarbovenop kunnen we als punitieve maatregel een boete achteraf opleggen. Maar dat doen wij bij hoge uitzondering. In 42% van de gevallen is regulier toezicht voldoende. Soms leggen we zaken vast in een brief, en in een kwart van de gevallen mondt iets uit in een onderzoek en is het daarmee klaar. Zo niet, dan volgt de informele maatregel van een gesprek. In 7% van de zaken wordt een formele maatregel opgelegd; in 4% van de gevallen moeten bestuurders weg."

INCIDENT ALS WAKE UP CALL

Wat voor respons krijgt DNB bij dit soort incidenten? "Helaas te vaak: pushback", aldus Sijbrand. 'Ja, we hebben die regel overtreden, maar de regel had er niet moeten zijn, zo wordt het level playing field verstoord', enzovoort. "Of we stellen een vraag aan het bestuur en we krijgen antwoord van een advocaat: 'Mogen jullie dat wel vragen?' 'Geldt die regel wel voor ons?' Kijk, bezwaar en beroep aantekenen is prima, maar het moet geen filibusteren vanuit de juridische afdeling van een bedrijf worden. Er zijn ook bedrijven die zo'n

'EEN DEEL VAN DE REPARATOIRE MAATREGELLEN DIE WIJ AANBEVELEN BIJ EEN INCIDENT HEEFT PRAKTISCH ALTIJD TOT DOEL OM DE COMPLIANCE-FUNCTIE TE VERSTERKEN.'



‘ER ZIJN VEEL VOORBEELDEN VAN INSTELLINGEN DIE OP ZO’N MOMENT OOK ECHT DE BAKENS VERZETTEN.’

daarnaast zelf ook dat het integriteitsrisico onvoldoende in beeld was. Dus hebben ze eigenhandig de hele organisatie doorgekamd. Ik zie ook trustkantoren hierdoorheen gaan. 2) Bij een andere verzekeraar, een dochter van een buitenlandse moeder, werd in januari 2013 een incident ontdekt waarbij een bestuurder en een commissaris betrokken waren. De RvC van het Nederlandse bedrijf heeft de moeder erbij gehaald, die de accountantsdienst stuurde en forensisch onderzoek ging doen. De chief executive en de commissaris die in het complot zat zijn ontslagen en er is aangifte gedaan bij het OM. Vervolgens heeft DNB nog een eigen onderzoek ingesteld: er heeft een hertoetsing plaatsgevonden van alle bestuurders en commissarissen en we zijn met onze conclusies naar de buitenlandse moeder gestapt. Die heeft alle betrokken personen vervangen. DNB heeft een boete opgelegd en de verzekeraar is een veranderprogramma begonnen ten behoeve van een open en transparante cultuur.”

“Tot slot: je kunt ernstige incidenten tegenkomen van de orde van regulatory crises. Zij geven de gelegenheid aan de compliance officer om compliance, gedrag, cultuur en integriteit beslissend op de kaart te zetten. Er zijn veel voorbeelden van instellingen die op zo’n moment ook echt de bakens verzetten. Ik hoop dat als zich bij u een crisis voordoet, u ook de kans krijgt om er op die manier gebruik van te maken.”

incident zien als een *wake up call* die hen wijst op aspecten van de bedrijfsvoering die beter moeten. Zij willen hun bedrijf naar een hoger niveau tillen: dat komt relatief vaak voor. Twee voorbeelden uit de praktijk: 1) We hebben een grote verzekeraar aangesproken op het overtreden van de Sanctiewet. Instellingen moeten zich aan de Sanctiewet houden; het niet naleven ervan is een economisch delict. Deze verzekeraar had niet al zijn relaties in beeld en deed aan onvolledige screening, zodat een formele maatregel in beeld kwam. Maar de instelling erkende dat zij hun zaken op dit punt niet op orde hadden en dat moesten fixen, en vond

REACTIE VAN HET PANEL/ZAAL

Panel: De reactie pushback is heel herkenbaar. Het is duidelijk dat daardoor irritatie kan ontstaan. Je kunt vanuit de verdediging reageren, of eigen onderzoek doen om de boel op te lossen, dat aan DNB laten weten en de lessons learned delen. Alleen kun je daarna nog steeds een boete krijgen.

Vraag: is het een idee om een Chief Compliance Officer verplicht te stellen als statement om cultuurbewegingen preventief in gang te zetten?

Jan Sijbrand: Ik weet niet of een CCO in de board in alle omstandigheden kan. Er zijn instellingen waar ik me kan voorstellen dat een CCO in de RvB nuttig is. Maar er zijn ook andere configuraties mogelijk. Op een gegeven moment raken de stoelen in de board ook op.
Sylvie Bleker: Een Chief Risk & Compliance Officer is een logische combinatie. Maar moet dat van de regulator komen, of vanuit de industrie?

Vraag: Vinden er meer of minder incidenten en boetes plaats?

Jan Sijbrand: Er is een periode geweest met heel veel lage boetes, vooral voor pensioenfondsen. Er komen nu grotere boetes voorbij voor alle typen instellingen, want de wetgever heeft de tarieven verhoogd. De toezichthouder doet aangifte en een aparte afdeling stelt de hoogte van de boete vast. Het aantal formele maatregelen is de laatste jaren iets afgenomen.

HANS WINTERS

EEN 'PERFECT STORM' VERMIJDEN: NAVIGEREN MET EEN EENDUIDIG KOMPAS

Hans Winters vertelt openhartig over de perfect storm van Siemens. Zijn conclusie: "Als Siemens de crisis niet gehad had, waren we niet waar we nu zijn. *If you've been to hell, you appreciate heaven better.* Maar: de mensen die in die hel gezeten hebben gaan met pensioen of vinden een andere baan. Er komen nieuwe mensen binnen die de hel niet meegemaakt hebben. Hoe zorg je ervoor dat de generatie erna niet weer dezelfde fout maakt?"

HOOGSTE SETTLEMENT

Siemens is opgericht in 1847, is inmiddels actief in 190 landen, heeft een omzet van 75 miljard en maakt 7,4 miljard winst. Er werken 348.000 mensen. Winters: "Dat is meer dan het aantal inwoners van Maastricht. Ik denk niet dat er iemand zijn hand in het vuur zou durven steken door te zeggen dat er vandaag geen wetsovertreding heeft plaatsgevonden in Maastricht. Hoe kunnen wij als bedrijf dat dan voorkomen?"

Wat gebeurde er in november 2006? Het is niet leuk als er op een dag 300 mensen van de Staatsanwalt door je onderneming lopen. Alles werd leeggehaald. Siemens is een trots bedrijf; er zijn medewerkers die al vier generaties bij Siemens werken: die zien het als familie. Daarmee ging ook een stukje arrogantie gepaard:

'Maar we deden toch niks fout?' 'Zo doe je nu eenmaal zaken.' Het heeft heel veel geld gekost, maar geld was niet het grootste probleem. Al zijn we tot op heden de hoogste settlement: we worden er na tien jaar nog steeds mee geconfronteerd. Maar het probleem zou groter zijn als we onze licentie zouden verliezen en op de blacklist zouden komen staan. Dan kun je de deur sluiten. Onze huidige CEO was

op dat moment anderhalf jaar CFO en moest hele moeilijke beslissingen nemen. Je moet de supervisory board meekrijgen en de sleutel willen afgeven aan onafhankelijken, maar niet je credit card. Je moet van tevoren heel snel helder hebben wat je wel en wat je niet kunt doen op het gebied van data privacy. En je moet in control blijven. Amerikaanse advocaten in court: je hebt ze nodig, maar houd ze in de gaten."

'AMERIKAANSE ADVOCATEN
IN COURT: JE HEBT ZE NODIG,
MAAR HOUD ZE IN DE GATEN.'

‘DE TONE IN
THE MIDDLE
MOET ERVOOR
ZORGEN DAT
DE TONE AT
THE TOP
DOORGAAT’



CORPORATE GOVERNANCE BREAKDOWN

Mensen vragen altijd: ‘Hoe kan dat nou gebeuren?’, volgens Winters. “Maar bij ons was het heel duidelijk. Eerst hadden we een corporate governance breakdown. We hadden 70 afdelingen en iedereen had zijn eigen afdeling. De informatie was er wel, maar kwam niet naar boven in rapporten. Zat er iemand van legal en compliance in de board? Nee. Was het nodig? Achteraf gezien wel. En als je als top niet wilt luisteren

naar mensen die wél iets zeggen – dus niet op de gang, maar op momenten dat het ertoe doet – vraag je om problemen. De documentatie bij Siemens was geweldig. Maar het aantal mensen dat erover sprak veel minder. Kijk wat er met onze aandelenkoers gebeurde in november 2006: helemaal niks! Waarom? Vonden onze aandeelhouders het geen probleem? Ik denk dat de aandeelhouder op dat moment nog niet begreep wat de impact kon zijn. De aandeelhouder gaat reageren op het

moment dat de getallen naar buiten komen; dat zie je nu ook bij Volkswagen. Al moet ik ook eerlijk zijn: *bribery* is voor de aandeelhouder *a cost of market*. Tot 2000 was in Duitsland het betalen van steekpenningen aftrekbaar voor je corporate tax. Tassen met geld hebben de onderneming verlaten. Ik kan niet zeggen dat het omkoperij was, maar het waren in elk geval geen marketingkosten. In 2000 ging het aantal business-partners in één keer omhoog.”

OPPORTUNITY FOR CHANGE

Hoe heeft Siemens de situatie opgelost?

Winters: "Ik zal niet zeggen dat de toenmalige CEO de schuld was van de situatie; de man heeft veel gedaan voor Siemens. Maar als je een settlement wilt hebben met een regulator moet je laten zien dat je tastbare veranderingen doorvoert. Andere mensen aan boord halen, de CEO wijzigen. Peter Löscher was de eerste CEO die in het bestaan van Siemens van buiten kwam. Voorheen waren alle CEO's opgeleid binnen Siemens. KPMG is al 170 jaar onze auditor.

We hebben een volstrekt nieuw auditprogramma opgezet. Alle 600 mensen van de voormalige afdelingen moesten opnieuw solliciteren. Daarvan zijn er 196 aangenomen. Om ervoor te zorgen dat je als compliance-afdeling een 'employer of choice' wordt, moet je meer doen dan alleen mensen met expertise binnenhalen. Je moet ze perspectief bieden, een kans om carrière te maken. Ik zocht mensen die expert waren in hun vakgebied en drie of vier jaar bij mij wilden werken om vervolgens een stap in de business te nemen. Inmiddels hebben we 600 van die mensen aangenomen, waarvan er 400 de stap richting business hebben gemaakt. Audit en compliance kan een goede stap zijn om verder te komen in de onderneming. Als je een crisis hebt in je onderneming, probeer er dan iets uit te halen. Het is de taak van legal, compliance en audit om de situatie te gebruiken om de balans weg te zetten zoals het hoort."

En hoe houd je dat levend? "We gaan het niet redden met statements van CEO's op posters in de lift. De *tone in the middle* moet ervoor zorgen dat de *tone at the top* doorgaat. Het is een leemlaag waar je doorheen moet. Wat zijn de componenten van de cultuur? Zorg ervoor dat mensen op de juiste manier gestimuleerd worden of een penalty krijgen. In een onderneming praten we altijd over 'what', maar je moet ook tijd steken in 'how'. Hoe geef je mensen die hun werk doen in lijn met *de tone at*

the top incentives? Het is een uitdaging om mensen aan te nemen die het juiste gedrag vertonen.

Ik noem het geen cultureel probleem. Het duurt zeker een generatie om een cultureel probleem uit te bannen. Het is een gedragsprobleem: gedrag kun je corrigeren. Het is wel belangrijk om eraan te werken, zodat het nooit een cultuurprobleem wordt."

REACTIE VAN HET PANEL

Herkenbaar: de tone at the top is er wel, maar wat doet de top als ze niet het publiek toespreken en met hun hoofd in de lift hangen? Maar de belangrijkste factor is de tone in the middle. Zij bepalen de flow. De fouten worden in de onderneming gemaakt, meestal niet door de paar personen die daarboven zitten. En als die het wel doen, valt het alleen maar meer op. Om door de leemlaag heen te komen moet je eerst beseffen dat 'ie er is.

Hans Winters: Het klinkt allemaal simpel, maar ook wij moeten ons de 'what' en de 'how' blijven herinneren, elke dag. Je moet mensen ook de kans geven en niet te snel oordelen. Maar na twee keer in de fout moet je duidelijk zijn. Alles komt neer op checks & balances. Er moet een balans ontstaan tussen simpele do's en don'ts en compliance en legal. Bij Siemens hadden we alles: een code of conduct, policy, noem maar op. En toch heeft het niet gewerkt. Ik denk dat mensen te veel vertrouwd hebben op systemen. De eigen interne processen waren 'overengineerd'. Daar moet je je niet achter verschuilen, want daar heb je leiderschap voor. Alleen: ingenieurs denken niet zo. Bij Volkswagen antwoordde de CEO op de vraag of er een ethisch probleem was: "Nee, het is een technisch probleem." *Wees kritisch op wat een advocaat doet. Het ene bedrijf maakt er werk van om beter uit de crisis te komen, het andere bedrijf is jaren aan het procederen. Het moge duidelijk zijn wat beter is voor een bedrijf.*

Hans Winters: Volgens mij kun je het beste snel diepgaan in je eigen onderneming, want je moet verder. In Amerika duurt zo'n procedure gemiddeld 28 maanden, maar het kan ook zomaar vijf jaar duren. Siemens heeft het tussen november 2006 en december 2008 afgerond. Maar we blijven ermee bezig. We blijven opruimen. We leven 'vóór 2006' en 'na 2006'.

ONNO HOES

‘ACHTER ELKE CRISIS ZITTEN MENSEN VAN VLEES EN BLOED’

“Wat ik het afgelopen jaar in elk geval geleerd heb is wat advocaten kosten.” Onno Hoes reageert met enige zelfspot op het verhaal van Winters. “Zeker omdat het om een privéaangelegenheid ging, weet ik dat ik er niet voor verzekerd was en het niet bij de gemeente neer kon leggen. Zelf ben ik ooit ondernemer geweest; tot mijn veertigste had ik een textielbedrijf en daarnaast was ik politiek-maatschappelijk actief. Na het verkopen van mijn bedrijf ben ik gedeputeerde van Economische Zaken geworden voor de VVD. Ik heb in die hoedanigheid vaak bijeenkomsten van ondernemers mogen toespreken. Vaak bleek dat ik een soort pauzenummer was, want uiteindelijk ging het bij dat soort bijeenkomsten toch om de sociale contacten. En dat is ook helemaal niet erg.”

BURGEMEESTER VAN MAASTRICHT

Achter elke crisis zitten mensen van vlees en bloed. Hoes: “Dat vergeten we nog wel eens. Mensen van vlees en bloed zijn we allemaal. Dat zijn ook de werknemers in een organisatie, klanten, opdrachtgevers. Overigens heeft Maastricht geen 348.000, maar 123.000 inwoners. De beeldvorming is echter anders: het is een stad met een enorme uitstraling. Een product dat gemakkelijk te verkopen is, maar waar je als burgemeester ook extra opvalt. Mijn opkomst in Maastricht was al redelijk spectaculair; ik voldeed niet aan het profiel voor een oude en toch wat behoudende stad. Ik was een extravertere man dan ze verwachtten. In de vijf jaar dat ik burgemeester ben geweest hebben we continu met elkaar naar de juiste balans gezocht. De stad had iemand nodig die de luiken opengooide; die enerzijds trots was op de waarden van de stad en anderzijds iets vernieuwends meebracht. Ik was iemand van buiten, met nieuwe ideeën en nieuwe netwerken. Toch was er ook een onderstroom die met argusogen keek naar wat ik deed. Die verwacht dat de burgemeester bij de katholieke mis vooraan zit met de ambtsketen om, liefst met partner ernaast.”

DE RANDEN OPZOEKEN

Hoes spoort zijn gehoor aan om bij alles wat hij vertelt aan hun eigen organisatie denken: “Want daar gebeuren dezelfde dingen. Daar kan ook een CEO aantreden waar meer mee is dan dat hij standaard zijn werk is. U wilt ook niet alleen grijze muizen die gewoon hun werk doen. Die zijn toegewijd, maar daar wint u de wedstrijd niet mee. U heeft ook mensen nodig die een beetje de randen opzoeken. Door te balanceren op het koord leer je waar het evenwicht zit. Door de randen op te zoeken vind je nieuwe invalshoeken. Dat heb ik in Maastricht ook gedaan. Mijn wethouders vonden dat mooi, de gemeenteraad ook, de inwoners. Maar de mensen die dichtbij mij stonden zagen ook de risico's: ‘Zo hebben we het nooit gedaan.’ De stad zat in een flow van vernieuwing, onder meer door de aanwezigheid van de universiteit en het ziekenhuis. Je kunt als organisatie heel oud zijn en al 170 jaar dezelfde KPMG in huis hebben, maar je omgeving verandert en je moet mee veranderen, ook al ben je een instituut. Dat is de stad Maastricht ook gaan doen, en ik heb daar vijf jaar aan mee kunnen helpen. Maar in zo'n proces kan het gebeuren dat je zelf de regels kwijtraakt. Ik werd door de stad, door

de gemeenteraad, een beetje klein gehouden. Ik mocht van alles doen, maar liever niet buiten Maastricht. En als je in een keurslijf gedrukt wordt, vind je je uitvlucht. Je kunt alles goed regelen met elkaar, protocollen afspreken, maar uiteindelijk zijn mensen wel mensen. Mensen waarvan je wilt dat ze qua werk de randjes opzoeken, zoeken die privé ook op. Dat is geen schande, als je maar weet waar de grens ligt. Ik ga niet aan u vragen wat u voor apps, foto's of whatsapp-berichten op de telefoon hebt staan. Maar het gebeurt overal. Ik was de klos omdat ik extravert was, een partner had die in een bepaald beroepsveld actief was en veel media heb aangetrokken."

VEILIGE OMGEVING CREËREN

Wat kun je doen om dat te voorkomen? "Je kunt een stresstest doen in je organisatie: met elkaar zoeken waar de risico's zitten. Stel je voor dat het risico uitkomt: welke stappen moet je dan doorlopen? Het grote gevaar van vandaag is dat nieuws in no time wereldwijd bekend is. Als het gaat om crisismanagement en communicatie hebben wij vanuit de overheid de afkorting BOB: Beeld, Oordeel en Besluitvorming. Stap voor stap de situatie analyseren, ondanks de mediadruk op de persoon of de organisatie toch het hoofd koel houden. Dat is moeilijk. Ik heb het geprobeerd in Maastricht.

Achteraf gezien heb ik dat heel goed gedaan. Als het mis gaat, gaat het mis. Moet je dan alles ontkennen? Dat is niet echt handig als er beelden, teksten, getuigen zijn. Je moet zeggen: 'Dit zijn de feiten, hoe ga ik daarmee om? Wat betekent het

voor mijn omgeving? Van wie krijg ik steun?' En je moet juist als het goed gaat een omgeving creëren die veilig is, die kritisch op jou is, die ook vraagt naar je privéleven. Er zijn mensen die mij gewaarschuwd hebben. De organisatie weet eigenlijk alles van je. Dat benoemen is g^{ên}nant, maar als het feiten zijn waardoor de organisatie in gevaar komt moet je er helder en duidelijk over zijn met elkaar. Toen bij mij alles naar buiten kwam zag ik wat het met de organisatie deed en dat ik adviezen in de wind geslagen had, dus dat ik de consequenties moest trekken. Omdat het niet ten koste van de organisatie mocht gaan. De gemeentesecretaris, de woordvoerder, de bestuursassistente, iedereen keek naar mij: 'Wat nu?' Niemand durfde iets duidelijk te zeggen, laat staan te doen. Dan moet je het hoofd koel houden en zelf een besluit nemen."

MIDDELPUNT VAN DE ORKAAN

Hoes trok de conclusie om in elk geval de gemeente te sparen: "Ik was het middelpunt van de orkaan; door mezelf eruit te halen zakte de hele orkaan ook weg. Dat heb ik gedaan – en dat leverde ook het meeste respect op. Ik kreeg heel veel steun van collega-burgemeesters en ook van de VVD. Reacties als: 'Dat had mij ook kunnen overkomen.' En een stad als Maastricht blijft wel bestaan, maar bij een onderneming kunnen de gevolgen veel erger zijn. Niet alleen reputatieschade, maar financieel verlies en in het uiterste geval een faillissement. Daarom moeten organisaties kwetsbaarheden proberen te achterhalen, kijken naar de mensen die de randen opzoeken en afspreken wat ze doen als het fout gaat. Daar kun je veel extra schade mee voorkomen.



'DOOR TE
BALANCEREN
OP HET KOORD
LEER JE WAAR
HET EVENWICHT
ZIT.'

Voor mij is het belangrijkste geweest om me te concentreren op mezelf en op mijn omgeving. Ik zag splitsingen in fracties in de gemeenteraad: sommige leden vonden het een discussie over mijn privéleven, anderen dachten daar heel anders over. Het enige wat ik kon doen in de woelige storm om me heen was: rustig blijven, daarmee respect afdwingen en uiteindelijk ook daarmee mijn eigen way-out creëren. Achteraf is een van de verstandigste dingen die ik heb gedaan in deze crisis, de conclusie te trekken dat ik mijn eigen waarnemer zou zijn. Toen de gemeenteraad me duidelijk maakte dat de steun voor mij afkalfde en ik dacht aan de gevolgen van opstappen voor mijn portefeuille – met name op het gebied van veiligheid zou alles stil komen liggen – was het besluit duidelijk. Ik zou blijven tot mijn opvolger er was. 'Ik ga weg, maar ik ga pas weg als de nieuwe burgemeester er is.' Dat laatste half jaar

was het beste half jaar van mijn hele burgemeesterschap. Ik zat er heel relaxed in, niemand lette meer ergens op, ik deed mijn werk vol overgave. Er stond een burgemeester waarvan iedereen dacht toen ik wegging, nu een jaar geleden: 'Zonde dat hij weggaat.'

"Inmiddels heb ik een mooie baan binnen de VVD, maar ik ben er niet helemaal ongeschonden uitgekomen. Ik ben er persoonlijk door geraakt. Ik ben expres in Maastricht blijven wonen, zodat we het helingsproces samen door konden maken. En nu kan ik zeggen: 'We gaan op een goede manier uit elkaar.'"

'HET GROTE
GEVAAR VAN
VANDAAG IS
DAT NIEUWS
IN NO TIME
WERELDWIJD
BEKEND IS.'

REACTIE VAN HET PANEL/ZAAL

Hans Winters: Bij Siemens is de policy: geen privé zaken over zakelijke telefoons. Wees voorzichtig. We kijken met name naar beveiliging van toestellen en hebben hackers in dienst.

Onno Hoes: De reden dat ik doorga met de rechtszaak tegen PowNed is dat het risico voor iedereen heel groot is dat iemand een gesprek met u opneemt als u op een receptie staat. Dat kan allemaal weer tegen u gebruikt worden. Dat vind ik griezelig.

Vraag: Hoe kun je zelf de stemming in het debat beïnvloeden?

Onno Hoes: Dat is heel moeilijk. Ik heb er in eerste instantie voor gekozen om niet al te veel te doen. Omdat ieder woord verkeerd zou kunnen vallen. In een gemeenteraad met 39 mensen zitten soms ook mensen die niet allemaal snappen waar het over gaat en hoe ze zelf moeten reageren op de media. Het is een continu krachtenspel. In mijn geval bleken de beelden op TV gemanipuleerd te zijn. Had ik dat meteen geweten, dan had ik meer steun van de raad gehad. De reactie van PowNed was dat ze wilden laten

zien dat een gemeenteraad zich gemakkelijk laat manipuleren door nieuws.

Vraag: Advies over scheiden werk/privé?

Je verwacht ook van mensen dat ze maatschappelijk actief zijn. Als uw CEO iets doet als voorzitter van de Raad van Toezicht van het Concertgebouworkest of van de Scouting, kunnen er ook dingen ontstaan waar mensen als ze willen gebruik van kunnen maken. In mijn geval was het duidelijk: dit was echt helemaal privé. Het ging niet over mijn optreden als burgemeester, over bonnetjes, over het gebruik van de dienstauto of wat dan ook. Zo lang ik met de hand op het hart kan zeggen dat het privé was, kan ik zeggen dat ik het nu weer zou doen. Aan de andere kant: ik heb excuses aangeboden voor een zaak die een jaar eerder speelde, van op een datingsite zitten. Dat is ook privé, maar daar zit wel een groot risico aan. Daar was ik voor gewaarschuwd door vrienden, maar ik zag dat risico niet en vond dat het moest kunnen. In die zin stoot een ezel....

ALUMNUS AAN HET WOORD...

HADEWYCH PADT

SENIOR COMPLIANCE OFFICER BIJ ABN AMRO

POSTGRADUATE OPLEIDING
COMPLIANCE & INTEGRITEIT MANAGEMENT
LEERGANG VIII



Een van mijn karaktertrekken is het stellen van de “waarom” vraag. Van jongs af aan is dit voor mij een manier geweest om dingen te kunnen begrijpen, simpel te maken en over te kunnen brengen op anderen.

De afgelopen jaren is er veel gesproken over veranderingen op het gebied van Compliance en de rol van de Compliance functie hierin. Ook daar komt meteen mijn vraag: Waarom, en is dat eigenlijk wel zo? Is de rol van de Compliance functie echt zoveel anders geworden ten opzichte van vroeger?

De opleiding Compliance & Integriteit Management was een van de redenen om deze vragen beantwoord te krijgen. De spelregels op het gebied van Compliance die zijn vastgelegd in wet- en regelgeving zijn de afgelopen jaren inderdaad behoorlijk toegenomen. Daarnaast is dit “level playing field” ook steeds strenger geworden.

Toch blijven schandalen zich tot op de dag van vandaag voordoen door individuen binnen een organisatie, of door een organisatie zelf vanwege de organisatiecultuur die er heerst. Het gedragsaspect is hierin een belangrijk element. De rol van de Compliance functie is naar mijn mening altijd één geweest van gezond boerenverstand gebruiken, luisteren naar je onderbuikgevoel en

mensen durven aanspreken op het gedrag wat je ziet. In die zin is de rol van de Compliance functie in de afgelopen jaren niet zoveel veranderd. De veranderingen op het gebied van Compliance & Integriteit Management zie ik vooral in de vraag welk gedrag dan wenselijk is? Door het spel eerlijk te spelen conform de spelregels, of door het spel slim te spelen door de spelregels hier en daar te interpreteren, of misschien door een beetje vals te spelen?

Inmiddels werk ik 18 jaar bij ABN Amro. Het was en is tot op de dag van vandaag mijn eerste werkgever na mijn studie in Utrecht. Ik ben begonnen bij de Audit afdeling omdat deze afdeling mij de mogelijkheid gaf een kijkje in de keuken te nemen van een financiële instelling en zo de geldende spelregels te leren kennen. En al snel kwam ik er achter dat ook tijdens Audits het vaak om de waarom vraag ging. Waarom doe je wat je doet? Waarom loopt dit proces op deze manier? Waarom is dit nuttig? Waarom is dit noodzakelijk?

Het curatieve element van een Audit waarbij een oordeel wordt gegeven over de mate waarin de spelregels juist worden nageleefd en de aanbevelingen ter verbetering was enorm leuk en leerzaam. Echter, na vier jaar merkte ik dat mijn interesse steeds meer richting het preventieve element uitging in

plaats van het curatieve element, het meedenken over de opzet en inrichting van de spelregels binnen de organisatie. Om die reden ben ik naar Operational Risk Management overgestapt en heb ook daar 4 jaar lang met veel plezier gewerkt.

Het goed opzetten en inrichten van de spelregels was één ding, maar gaandeweg realiseerde ik me steeds meer dat het feitelijk de spelers zijn met hun eigen waarden en normen die uiteindelijk bepalen hoe het spel gespeeld wordt. Het één kun je niet los zien van het ander. Dat is voor mij de trigger geweest om de stap naar Compliance te maken wat alweer 10 jaar geleden is.

De opleiding Compliance & Integriteit Management gaf precies die mix van deze twee elementen, waarin Compliance (wet- en regelgeving) en Integriteit (gedrag) samen de dimensie bepalen van het spel, hoe het spel gespeeld wordt, wie de (tijdelijke) winnaars zijn en ook de verliezers. De mogelijkheid die mij is geboden om tijdens de opleiding met medestudenten en gastdocenten van gedachten te wisselen, stelling nemen, soms kort door de bocht te gaan of juist de nuance op te zoeken en vooral de waarom vraag te blijven stellen is een geweldige ervaring geweest en draagt tot op de dag van vandaag bij aan het zo goed mogelijk vervullen van mijn Compliance rol binnen de organisatie.

AGENDA

LEERGANG XI (2015-2017)

PIJLER 3:

12 SEPTEMBER 2016 T/M

19 DECEMBER 2016

“REGULERING, TOEZICHT EN
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 XII (2016-2018)

PIJLER 1:

5 SEPTEMBER T/M 19 DECEMBER 2016

“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.