

VU magazine
**Compliance &
Integriteit**

nr 2/3 jaargang 3 | november 2012



Toezicht na 2012

Toezicht volgens Darwin

Horizontaal toezicht en de praktijk

Symposiumverslag: Zaaïen op rotsen

Inhoud



Manieren om een goede dialoog te voeren

Barbara Majoor schetst het landschap waarin toezichthouders en onder toezicht staanden zich bewegen. Regels zijn niet zwart-wit.



Over de evolutieeler, neoklassieke economie en de compliancefunctie

Karina Raaijmakers legt onvermoede verbanden tussen de neoklassieke economie en de evolutieeler.



Ander toezicht in de praktijk

Een interessant overzicht en toekomstperspectief vanuit de praktijk van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.



Symposium “Zaaien op rotsen”,

Een uitgebreid verslag van het op 19 april 2012 gehouden symposium.



Toezicht na 2012 - betrek de interne toezichthouders

Robert van Alena ziet graag een nauwere samenwerking tussen externe en interne toezichthouders. Een holistische benadering.

3	Voorwoord
4	Column: Karina Raaijmakers
5	Ander toezicht in de praktijk
7	Verslag van het symposium
18	Toezicht na 2012 – betrek de interne toezichthouders
21	‘Toezicht is een vak!’
23	Alumnivereniging
24	Agenda
	Colofon

Voorwoord

Het kalenderjaar 2012 nadert zijn einde, maar het onderwijsjaar is nog maar net van start gegaan. We hebben deze achtste leergang weer meer nieuwe studenten aangetrokken. In tijden van crisis wordt er veel bezuinigd, onderwijs is meestal het eerste waar ondernemingen op bezuinigen, maar gelukkig zien we dat het belang van een goed opgeleide compliance- en integriteit-officer toeneemt. Integriteit en compliance lijken toch wel de toverwoorden in deze economisch donkere tijden. Voorkomen is beter dan genezen! De vraag naar hooggeschoolde compliance officers neemt toe. Dit is vooral ook buiten de financiële sector zeer duidelijk merkbaar. De boetes die worden opgelegd door Europese en Amerikaanse toezichthouders openen de ogen steeds meer van Raden van Bestuur van non-financials. Onze opleiding loopt in deze ontwikkeling duidelijk voorop, doordat wij naast compliance binnen financiële instellingen steeds meer aandacht besteden aan compliance binnen non-financials. Ook de extraterritoriale werking van de Amerikaanse en Britse anti-corruptie wet- en regelgeving heeft een prominentere plaats gegeven binnen de opleiding.

Sinds 2011 heeft de opleiding het derde semester opgesplitst in een module 'compliance binnen financiële instellingen' en een module 'compliance binnen non-financials'. En er is kruisbestuiving: een groot gedeelte van de studenten kiest ervoor beide modules te volgen. Mooiste voorbeeld is het college over anti-corruptie (module non-financials) dat door zowat alle studenten wordt gevolgd: een volle collegezaal! We zien ook dat de openstelling van de module 'compliance binnen financiële instellingen' voor niet-studenten, die reeds gevorderde kennis en ervaring hebben op het vakgebied, blijkt te voldoen aan een vraag in de markt. Wij zullen daar dan ook mee doorgaan en tevens de module 'compliance binnen non-financials' openstellen voor externe studenten. Dus meldt u aan tegen die tijd!

Naast het jaarlijkse symposium, dat onze opleiding samen met Deloitte en DNB organiseert, zullen er in 2012 en 2013 een aantal ronde tafel gesprekken plaatsvinden met Chief Compliance Officers van financiële instellingen. Deze ronde tafel gesprekken hebben als onderwerp 'Compliance outlook voor 2020' en worden in samenwerking met KPMG georganiseerd. Ook sluiten ze goed aan bij het thema waar de VU opleiding zich aan heeft gecommiteerd: de verdere ontwikkeling van het toezicht, alsmede de verdere toenadering tussen toezichthouder en onder toezicht staanden. Wij hopen dat dit u inspireert om u – samen met ons – verder te verdiepen in compliance, nu en in de komende jaren.

Allen die betrokken zijn bij de VU postdoctorale Opleiding Compliance & Integriteit Management wensen u gelukkige en zeer gezellige feestdagen toe en een gezond en natuurlijk ook compliant 2013!

Sylvie C. Bleker-van Eyk, programmadirecteur Postgraduate Opleiding Compliance & Integriteit Management

Column

Karina Raaijmakers

Over de evolutieer, neoklassieke economie en de compliancefunctie



Als u de titel leest, denkt u waarschijnlijk: geen alledaagse combinatie van onderwerpen. En als ik niet de overpeinzing had gehad die ten grondslag ligt aan deze column, had ik u zonder meer gelijk gegeven. Toch is er een gemene deler: zodra iets meer kost dan het oplevert, is het gedoemd te verdwijnen. Ik neem u even mee...

Het menselijk brein onderscheidt zich in haar omvang van de hersenen van andere wezens. Onze grote grijze massa geeft ons een cruciaal evolutionair voordeel, namelijk: de intelligentie om problemen op te lossen en slimme manieren te bedenken om onszelf te voeden. Tegelijkertijd kosten grote hersenen meer energie. Hier komt een kosten- en batenafweging om de hoek kijken, die Baumeister en Tierney in hun boek 'Willpower – rediscovering our greatest strength' mooi omschrijven als: *"Extra gray matter is useful only if it enables us to get enough extra calories to power it."* En hiermee zijn we aanbeland op het terrein van de neoklassieke economen. Zij stellen dat sprake is van winstmaximalisatie als de marginale kosten (de extra energie die nodig is om de hersenen bij een fractioneel grotere omvang goed te laten werken) gelijk zijn aan de marginale opbrengsten (de extra brandstof die wordt gegenereerd door met een fractie extra grijze massa slimmer om te gaan met de omgeving).

Er is dus sprake van een parallel tussen de evolutieer en de neoklassieke economie: de zoektocht naar een optimum, die omvang waar het surplus - de kosten minus de baten - maximaal is. De eenheid waarin dat surplus wordt uitgedrukt, verschilt echter.

Waar in de neoklassieke economie kosten en baten worden uitgedrukt in een geldbedrag, draait het in de evolutieer om energie. De energie die levende wezen weten te genereren, moet groter zijn dan de energie om hen in stand te houden.

En dit is het moment waarop ik de compliancefunctie wil introduceren. Met de kredietcrisis nog vers in het geheugen en onder druk van onzekerheid, meer regels en strenger toezicht worden compliance-afdelingen opgetuigd. Waar ligt de optimale omvang? Neoklassieke economen zullen deze vraag beantwoorden door de financiële kosten en baten in kaart te brengen. Wat een compliance-afdeling in euro's kost, is eenvoudig te berekenen door de prijskaartjes van de middelen die nodig zijn om de afdeling vorm te geven bij elkaar op te tellen. Echter, wat dergelijke afdelingen financieel opleveren, is lastiger vast te stellen. Hoe kwantificeer je de opbrengsten van het voorkomen van gedonder met de toezichthouder?

Het lijkt mij in navolging van de evolutieer een leuke exercitie om niet een financiële kosten- en batenafweging los te laten op de compliancefunctie, maar een evolutionaire kosten- en batenafweging. In termen van energie dus. Hoewel energie in organisaties ook niet zomaar kwantificeerbaar is, is het wel voelbaar. Als compliance-afdelingen de organisatie meer energie kosten dan dat ze opleveren, gaat er iets niet goed. Volgens de evolutieer zijn er dan twee scenario's mogelijk: aanpassing (verkleining, verbetering of een combinatie van deze twee) of uitsterving.

Wat is volgens u de uitkomst?

Karina Raaijmakers is werkzaam bij Clear Conduct (www.clearconduct.nl), een strategisch adviesbureau dat complexe vraagstukken op het gebied van toezicht, gedrag en risicomanagement aanpakt. Daarnaast is zij verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en is zij docent bij de opleiding Compliance & Integriteit Management van de VU.

Han Pret

Ander toezicht in de praktijk

Het belang van overheidstoezicht is gelegen in het verhogen van de naleving van de wetten en regels die de pijlers vormen van onze rechtsstaat. Het is een politieke opdracht¹ om bij het toezicht optimaal gebruik te maken van kwaliteitssystemen van een ondertoezichtstaande (OTS) en oog te hebben voor hun bedrijfsprocessen. Maar hoe doe je dat als toezichthouder?

De Belastingdienst introduceerde in 2005 als eerste toezichthouder 'horizontaal toezicht'. Horizontaal toezicht gaat uit van vertrouwen, transparantie en wederzijds begrip. De Belastingdienst maakt hierbij gebruik van de goede naam en interne controle van de organisatie.

Inmiddels wordt door meerdere Rijksinspecties het afsluiten van handhavingsconvenanten toegepast als vorm van toezicht naast het reguliere toezicht (klassieke objectinspecties gericht op de output). Zelf ben ik werkzaam bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). De ILT houdt toezicht op de naleving van regels betreffende alle transportmodaliteiten alsook, bouwen, wonen, water, ruimte en milieu. De ILT geeft invulling aan de politieke opdracht door het sluiten van handhavingsconvenanten² met OTS.

Convenant

Het sluiten van een handhavingsconvenant maakt van een OTS feitelijk een handhavingspartner bij het toezicht op de naleving van regels binnen het eigen bedrijf. Het leidt tot een andere toezichtrelatie met bijbehorend aangepast interventiebeleid. Uitgangspunt voor de ILT is dat dan uitsluitend nog reparatoir wordt gesanctioneerd en, niet langer punitief. Het hoogste doel is namelijk niet het opleggen van een boete maar verbetering van de interne beheersing van een bedrijf en daarmee van de naleving. Bij (herhaalde) ernstige verwijtbare normoverschrijding is de eerste punitieve maatregel intrekken van het convenant, waardoor andere punitieve maatregelen weer mogelijk zijn.

PDCA

Een handhavingspartner is in staat om een risicoanalyse met betrekking tot naleving van de wetgeving uit te voeren en weet waar er wordt afgeweken van de norm (wetgeving) en is in staat om adequate beheersmaatregelen te nemen

om herhaling te voorkomen. De directie van het bedrijf stelt jaarlijks doelen om het nalevingniveau te verbeteren. Afhankelijk van het risico stuurt zij dagelijks, wekelijks, of maandelijks op verbetering (met gebruikmaking van de managementcyclus PDCA) van het nalevingniveau. Bedrijven monitoren doorlopend om te toetsen of de genoemde beheersmaatregelen ook leiden tot verbetering. De ILT wil (minimaal) jaarlijks een overzicht, van alle overtredingen op bedrijfsniveau die het bedrijf zelf heeft geconstateerd. Uit dit overzicht blijkt tevens of het bedrijfsdoel met betrekking tot verbetering is gehaald. Indien dit niet is gehaald vermeldt het bedrijf hoe dit komt. Ook staat in dit overzicht het bedrijfsdoel met betrekking tot naleving voor het komende jaar en de beheersmaatregelen die daarvoor worden genomen. Deze informatie is geen extra administratieve last, maar managementinformatie waaruit blijkt of het bedrijf met betrekking tot de naleefdoelen 'in control' is.



OTS

OTS kunnen in vier categorieën worden onderscheiden³:

1. Bedrijven die de naleving van wet- en regelgeving niet willen of kunnen managen.
2. Bedrijven die beschikken over een al dan niet gecertificeerd managementsysteem, echter niet specifiek voor de naleving van wet- en regelgeving.
3. Bedrijven die beschikken over een compliance managementsysteem dat potentieel geschikt is voor het managen van de naleving van wet- en regelgeving.
4. Bedrijven die beschikken over een compliance managementsysteem dat geschikt is gebleken voor het managen van de naleving van wet- en regelgeving (aantoonbare werking van minimaal 2 jaar).

Op grond van deze indeling komen bedrijven in categorie 3 in aanmerking voor ontwikkelafspraken en bedrijven in categorie 4 in aanmerking voor een handhavings-convenant. Dit model laat ook zien dat het nooit zo zal zijn dat met ieder bedrijf een handhavingsconvenant wordt gesloten.

Voordeel van een handhavingsconvenant voor de OTS, is dat een bedrijf er baat bij heeft dat de ILT openlijk zijn vertrouwen uitspreekt over de manier waarop het bedrijf zijn wettelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid oppakt. Dit kan een positief effect hebben op het beeld dat de zakelijke partners van het bedrijf hebben. Bovendien ontstaat een efficiënte toezichtrelatie en neemt de toezicht-intensiteit af.

Voordeel voor de ILT is te weten dat het toezicht op de convenanthouders geminimaliseerd kan worden en dat het met grote zekerheid aan de minister kan aangeven dat het niveau van naleving daar steeds verder verbetert. Daardoor kan de ILT de door de politiek toch al onder druk staande toezichtcapaciteit effectief richten op de minder presterende OTS.

Een afbreukrisico is dat niet elke individuele inspecteur in staat is om te kijken door de 'nieuwe toezichthoudersbril'. Iedere toezichthouder is groot geworden met het paradigma 'vertrouwen is goed maar controle is beter'. De controle-methodiek gaat uit van wat mensen fout doen. Met deze methodiek als norm is 'de bril' van de toezichthouder gericht op het opsporen van overtredingen.

Het eerste convenant tussen de ILT en een bedrijf was voor beide partijen zoeken. Het betreffende bedrijf heeft een kwaliteitsmanagementsysteem, maar gebruikte dit onvoldoende om te kunnen borgen dat zij systematisch kon naleven. Dit is achteraf door de ILT getoetst. Tegenwoordig zijn managementsystemen voor naleving en veiligheid de basis, het gaat er nu vooral om dat de directie aantoonbaar een bedrijfscultuur kan neerzetten die continue verbetering van de naleving mogelijk maakt.

De toekomst: Rijksbrede convenanten

De volgende uitdaging in horizontaal toezicht is het sluiten van Rijksbrede convenanten. Hierbij sluiten de Rijksinspecties een gezamenlijk convenant met een bedrijf. Vanuit het bedrijf bezien is er als het ware één Rijkstoezichthouder als stakeholder met wie heldere afspraken zijn gemaakt over de frequentie van toezicht, melden van overtredingen en maatregelen die worden genomen bij afwijkingen van de norm. Vanuit de Rijksoverheid bezien kan er efficiënt en effectief toezicht gehouden worden.

Op dit moment volg ik leergang VII van de postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management. Deze opleiding is voor mij als toezichthouder van grote waarde. Door de colleges, wetenschappelijke artikelen en discussies met medestudenten krijg ik een steeds beter beeld van compliance zowel gezien vanuit het perspectief als toezichthouder als vanuit een bedrijf. Het geleerde pas ik direct toe in mijn dagelijkse praktijk als toezichthouder en mede-ontwikkelaar van horizontaal toezicht. <<

Han Pret is inspecteur bij de Inspectie Leefomgeving en Transport van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en betrokken bij de ontwikkeling van horizontaal toezicht op Rijksniveau.

-
- 1 Programma Vernieuwing Toezicht 2008, de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties mev. Dr. G. ter Horst.
 - 2 Een handhavingsconvenant is een privaatrechtelijke overeenkomst tussen de ILT en een bedrijf die vastlegt dat het bedrijf zelf toezicht houdt op de naleving van regelgeving en de ILT (bijgevolg) een aangepast toezicht-regime en interventiebeleid hanteert.
 - 3 Deze indeling is gebaseerd op systeemgericht toezicht (SGT) grote bedrijven milieu en veiligheid, VROM Inspectie/dr. ing. M.A. de Bree MBA (2009) en uitgewerkt door de provincie Noord-Brabant in het beleidskader SGT van december 2011.

Symposium

‘Zaaien op rotsen’



‘Naar een betere verhouding tussen
toezichthouder en onder toezichtgestelden.’

19 april 2012

Georganiseerd door de Postgraduate opleiding
Compliance & Integriteit Management van de
Vrije Universiteit Amsterdam en Deloitte, met
medewerking van De Nederlandsche Bank.

Prof. dr. Barbara Majoor

“Manieren om een goede dialoog te voeren”

“Bij Deloitte ben ik verantwoordelijk voor Risk en Reputation. Ik houd mij bezig met alle riskmanagementvraagstukken en de mogelijke impact op de reputatie. In die portefeuille heb ik ook de rol van Compliance Officer. Ik beheer in dat kader de relatie met onze toezichthouder vanuit het perspectief van het accountantsberoep.

Het thema van vandaag is boeiend voor zowel de toezichthouder als de onder toezicht gestelde. Waar wij het met elkaar over willen hebben is het vinden van manieren om een goede dialoog te voeren, een goede relatie in stand te houden en tot een goede samenwerking te komen. We willen onderzoeken en bespreken of we op basis van gemeenschappelijke uitgangspunten aan die relatie en aan die doelen kunnen werken.

Daarnaast willen we bekijken of er, naast het reguliere kader waarin je de relatie tussen toezichthouders en onder

toezicht gestelde kan plaatsen, ook andere wegen zijn om die relatie vorm te geven. Daar is dialoog, wederzijds vertrouwen en wederzijds respect voor nodig, want het is tamelijk ingewikkelde materie. En natuurlijk spelen regels een heel belangrijke rol in die relatie tussen de toezichthouder en de onder toezicht gestelde. Zoals bekend zijn die regels niet zwart-wit, dus is het belangrijk om ze samen te interpreteren. Dat is wat ons betreft ook de meest constructieve wijze om een goede relatie tussen toezichthouders en onder toezicht gestelde te creëren. Ook daarbij zijn vertrouwen en respect essentieel.” <<

Barbara Majoor is partner bij Deloitte en hoogleraar accountancy aan Nyenrode Business Universiteit. Als dagvoorzitter van het symposium gaf zij een korte toelichting op het thema van de dag.



Dr. Sylvie Bleker – van Eyk

Zaaien op Rotsen

“Vorig jaar ben ik mijn lezing geëindigd met een citaat uit de bijbel. Ik ga er vandaag weer mee beginnen; ik ben aan het evangeliseren en dat past ook op de VU. Ik begin met Mattheüs: “En als hij zaaide viel een deel van het zaad bij den weg. En de vogelen kwamen en aten dat zelfde op. En een ander deel viel op steenachtige plaatsen, waar het niet veel aarde had. En het ging terstond op, omdat het geen diepte van aarde had”. Dit kwam op een middag ter sprake toen ik mij uitsprak over horizontaal toezicht, en eigenlijk hebben wij daar het leidmotief van gemaakt sinds een jaar of anderhalf. Ik wil u daarin meenemen en ik ga proberen om bij u alvast wat te triggeren, voor tijdens de bespreking.”

“Oplossingen in de economische en financiële crisis gaan wij individueel niet vinden. Die gaat de toezichthouder niet vinden, die gaan de instellingen niet vinden. Omdat iedereen zijn eigen perspectief heeft, een eigen focus. Dat is ook de professionaliteit van de toezichthouder en van de instellingen. Oplossingen kunnen we dus alleen maar gezamenlijk vinden. Door kruisbestuiving.”

Componeren in harmonie

“Ze zeggen altijd: een beter milieu begint bij jezelf. Een beter toezicht of een ander toezicht, een betere compliancy begint ook bij jezelf. Als we het hebben over toezicht, horizontaal toezicht, dan denk je aan een staat waar Europees toezicht moet komen. Maar wat is een Europese toezichtcultuur? Er ligt een wereld van verschil tussen toezicht in Roemenië en het toezicht dat mevrouw Kellermann gaat uitoefenen. Is het dan geen idee dat wij als klein kikkerlandje gaan kijken of we niet ergens een voorbeeldfunctie kunnen vervullen? Door samen te kijken naar het toezicht, hoe het zich zou kunnen verbeteren en hoe het een voorbeeld zou kunnen zijn. De enige manier om met elkaar dit toezicht te krijgen, dat vruchtbaar is voor iedereen, en daarmee ook oplossingen op breder niveau te krijgen, is om het samen te componeren, in harmonie. Dus we gaan oefenen. De enige basis, de enige manier waarop we deze noten kunnen schrijven is door wederzijds vertrouwen.

Volgens mij hebben we in ons land alles in huis om dit te behalen en hier gezamenlijk een invulling aan te geven. Je ziet dat van alle kanten angstvallig door middel van wetgeving getracht wordt om de witte gaten op te vullen. Het wederzijds vertrouwen wordt op de proef gesteld en dat moeten we voorkomen. Maar laten we heel eerlijk zijn: we zijn constant bezig de symptomen van de crisis aan te pakken. Natuurlijk moet je symptomen bestrijden, maar je moet ook kijken naar de kern. En geen van ons allen is te dom om de kern te zien. Maar het is zo moeilijk om die aan te pakken.”

Parameters van wederzijds vertrouwen

“In feite zijn we allemaal mens: een sociaal wezen met een kern. Dus als wij mensen zijn, dan zien wij allemaal de kern en dan zien wij ook allemaal dat het gaat om een relatie. Een sociale relatie waarbij de mensen in overleg gaan en daarbij hun professionele kennis van de organisatie die zij vertegenwoordigen meenemen in de oplossing van het grote goed. Wat ik dus absoluut zou willen voorkomen op deze dag is dat als we straks in workshops gaan zitten, we weer terug gaan naar die symptomen. Dat we die inhoudelijke kant opzij zetten en gaan nadenken over: wat is nu eigenlijk wederzijds vertrouwen? Waar willen we heen, wat zijn mijn parameters? Wat heb ik nodig om jou als mens te vertrouwen? Wat zou ons met vertrouwen naar elkaar toe kunnen helpen? Vriendelijkheid, naar elkaar luisteren, respect, eigenlijk heel gewoon, heel basaal. Wat zijn de risico's, als je die relatie in stand wilt houden? Je hebt een bepaalde hiërarchie en dat is heel goed. Wat je dan nodig hebt is te zien hoe je die relatie en dat wederzijds respect intact moet houden. Want als je dat niet hebt, dan is er geen vertrouwen.

Een mens maakt een stap en gaat er iets fout, dan denkt hij of zij: ‘Oh, dat moet ik niet doen’, en gaat anders verder. Maar een mens moet eerst terug naar wat er eigenlijk fout is gegaan, waar hij of zij eigenlijk over gestruikeld is. Stel je voor dat je dat straks weer tegenkomt, dan struikel je nog een keer. Dus je moet altijd even naar achteren kijken, naar de valkuilen. En het is dus niet alleen die andere partij die in de valkuil trapt, je valt met z'n tweeën. Wat we willen is stabiliteit, vertrouwen en groei. En de maximale actie bijvoorbeeld zou zijn: het Europees toezicht. Zodat ik in deze laatste zin even heel oneerbiedig tegen u zeg: dat is de oplossing van de economische financiële crisis.”

<<

Mr. Joanne Kellermann

Oogsten op rotsen

We leven in een tijd van veranderingen waar geen financiële instelling ter wereld omheen kan, stelt Joanne Kellermann vast. De verhoudingen tussen De Nederlandsche Bank en de financiële instellingen staan onder druk. De toezichthouder is door de financiële crisis strenger geworden, en let bovendien op meer zaken dan vroeger. Maar Kellermann bestrijdt dat De Nederlandsche Bank nu op de rotsen zou zaaien: “Ik geloof niet dat de verhouding tussen De Nederlandsche Bank en de financiële instellingen zo onvruchtbaar is. Ik denk dat er van onze rotsen nog heel goed te oogsten valt.”

Nieuwe expertisecentra

De missie van De Nederlandsche Bank is om zich sterk te maken voor financiële stabiliteit en daarmee bij te dragen aan de welvaart in Nederland, zegt Kellermann. “Daar willen we optimaal uitvoering aan geven, en nieuwe tijden stellen nieuwe eisen. Meer dan voorheen realiseren we ons dat ontwikkelingen snel kunnen gaan. Dat we dus alert moeten zijn, en sneller moeten ingrijpen als er gevaar dreigt.” Twee nieuwe expertisecentra moeten daarvoor zorgen. “Het Expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit richt zich op risicofactoren binnen organisaties – en dus op het voorkómen van problemen. Die aanpak moet de effectiviteit ten goede komen. Het Expertisecentrum Interventie en Handhaving is er om snel en krachtadig in te grijpen als dat nodig is. Die aanpak draagt bij tot een indringender en vasthoudender toezicht.”

Meer dan vroeger kijkt De Nederlandsche Bank naar de context van financiële ontwikkelingen. “Financiële instellingen zijn zowel onderling als met de reële economie verweven. Door die verwevenheid overstijgen de risico's vaak die van één enkele instelling. Dat vraagt om een toezichtmethode die zich niet alleen op individuele instellingen richt, maar ook op risicogebieden en toezichtthema's. We kijken dus niet meer alleen naar een enkele bank of verzekeraar, maar ook naar de *samenhang* tussen die instellingen. We kiezen ook meer voor een *thematische* aanpak, waarbij we specifieke onderwerpen groepsgewijs onderzoeken en aanpakken.”

Oorzaken aanpakken

Het benchmarken van vergelijkbare instellingen betekent volgens Kellermann dat achterblijvers sneller geïdentificeerd kunnen worden, en dat het toezicht wordt geharmoniseerd. Het betekent ook dat de traditionele taken van de Bank

– controleren of de instellingen die onder toezicht staan voldoen aan de wettelijke eisen van solvabiliteit, liquiditeit en beheerste bedrijfsvoering – worden uitgebreid met de taak om problemen te voorkomen door de oorzaken daarvan tijdig te herkennen.

Maar hoe vind je die mogelijke oorzaken van problemen? “We gebruiken daarvoor verschillende informatiebronnen. In de eerste plaats de strategie en het bedrijfsmodel van de instelling. Hoe zorgt de organisatie ervoor dat de klanten haar weer vertrouwen en dat ook *blijven* doen? Hebben de stakeholders vertrouwen in de strategie? Een analyse van het bedrijfsmodel geeft aan hoe de instelling er nú voorstaat, een analyse van de strategie geeft inzicht in de vraag of het model ook toekomstbestendig is.”

Risicobeheersing

Daarnaast kijkt De Nederlandsche Bank naar thema's als governance, gedrag en cultuur. “De afgelopen tijd hebben we al verschillende acties ondernomen. Het beloningsbeleid trekt uiteraard de meeste aandacht; het is een belangrijk onderdeel van de cultuurverandering in de financiële sector. Er zijn verschillende redenen om het beleid hierover aan te scherpen. In de maatschappij is nogal wat discussie ontstaan over de hoogte van de variabele beloningen. Daarbij speelt vooral morele kritiek een rol.

Voor De Nederlandsche Bank telt echter vooral een andere factor, namelijk dat een hoge variabele component aanleiding kan zijn voor risicovol gedrag. En dus kijken we ook naar het geheel van normen en waarden dat tot dit gedrag leidt.

Veel meer dan vroeger moeten we leren denken vanuit de noodzaak tot risicobeheersing. De *tone at the top* is belangrijk, maar risicobeheersing gaat alle medewerkers van een instelling aan. Een beheerst beloningsbeleid prikkelt



medewerkers om op de juiste manier hun werk te doen, en houdt ze af van het nemen van te grote risico's.”

Governance

Governance is natuurlijk veel breder dan alleen beloningsbeleid. “Het omvat de relaties tussen een instelling, het management en de stakeholders. Het is een belangrijk element van een integere en beheerste bedrijfsvoering. We kijken hoe de onderneming wordt bestuurd, hoe ze omgaat met risico's en hoe daar verantwoording over wordt afgelegd. Interne beheersfuncties zoals interne audit, risicomangement en compliance spelen hierbij een belangrijke rol.”

Ook het gedrag van personen en de cultuur van de instelling zijn bepalend voor het effect van de governance-elementen. “De aandacht voor die factoren is nieuw, zowel voor de instellingen zelf als voor De Nederlandsche Bank. Daarom hebben we er ook een speciaal expertisecentrum voor opgericht. Daar werken niet alleen financiële experts, maar ook psychologen en organisatiedeskundigen. We praten met de top en gezamenlijk beleggen we rondetafelgesprekken en seminars met de medewerkers. We houden interviews en we observeren de vergaderingen. Zo wordt geleidelijk duidelijk welk gedrag binnen de instelling als acceptabel wordt beschouwd – zowel van een individu als van een groep, en zowel van de top als van de medewerkers. We zien hoe de groepsdynamiek werkt, hoe groot de onuitgesproken dwang kan zijn om je aan te passen aan de rest. We zien hoe overmoed deel kan zijn van de cultuur, te ver doorgevoerde zelfverzekerdheid van – vooral – de financiële top.

Maar we zien ook dat er soms weinig ruimte voor feedback en reflectie is in de hoogste lagen van organisaties, waar dat het hardst nodig is.”

Diversiteit

Ook diversiteit is een factor die invloed heeft op een organisatie. “Met diversiteit bedoelen wij meer dan een representatie van beide genders aan de top. Het is overigens wel belangrijk dat diversiteit niet blijft steken in symboolpolitiek, omdat het een noodzaak is voor een interne cultuurverandering.” Pleiten voor diversiteit kan op morele, maar ook op economische gronden. “Het morele argument is natuurlijk mooi, want daarbij gaat het om idealen gelijkheid, rechtvaardigheid en eerlijkheid. Maar het economische argument vind ik zelf het overtuigendst. Dat argument onderkent namelijk heel nuchter en pragmatisch dat vrouwen over waardevolle eigenschappen beschikken die voor een goede bedrijfsvoering onontbeerlijk zijn. Het gaat er DNB in eerste instantie niet om dat er meer vrouwen in de top van de onder haar toezicht staande instellingen komen. Waar het ons primair om gaat is een beheerste en integere bedrijfsvoering. Het inbouwen van checks & balances hoort daarbij. Dat diversiteit daarbij een onmisbare factor is, staat voor ons vast.”

Streven naar samenwerking

De aanpak van De Nederlandsche Bank is dus kritischer geworden, maar ook meer gericht op preventie. Die aanpak kan alleen slagen als de financiële instellingen daaraan meewerken, aldus Kellermann. “Een goed gesprek over cultuur en gedrag kan natuurlijk alleen plaatsvinden als bestuur en medewerkers daar ook voor openstaan. En ik kan tot mijn grote voldoening zeggen dat dit al herhaalde malen in onze praktijk is aangetoond. Ons uitgangspunt is een constructieve en open werkrelatie met de instellingen onder ons toezicht. Want juist als het gaat om factoren als cultuur en gedrag geldt: hoe beter de samenwerking, hoe effectiever ons toezicht. *Samen* met een instelling op zoek gaan naar oplossingen voor een probleem is de sleutel tot succes.” <<

Mr. A. J. Kellermann is directeur van De Nederlandsche Bank alsmede lid van het curatorium van de PGO Compliance & Integriteit Management

Ir. Theodor Kockelkoren MBA

Naar vruchtbare grond

De eerste taak voor de financiële sector is, volgens Kockelkoren, “het vertrouwen van de samenleving stukje bij beetje terug te winnen door daadwerkelijk en zichtbaar het klantbelang centraal te stellen. Dit door de gehele organisatie heen realiseren is al een grote opgave. Dit zo organiseren dat het over tien jaar nog zo gaat is een bijzonder grote opgave. Dat vergt een bestendige verankering in de organisatie, wat betekent dat iedere medewerker ervan doordrongen is dat de toekomst van de onderneming alleen glansrijk is als het belang van de klant echt wordt gediend.”

In dat proces hebben complianceafdelingen een belangrijke rol te spelen, aldus Kockelkoren. “Drie aspecten zijn daarbij van belang: welke focus heeft de complianceafdeling, welke mate van betrokkenheid heeft zij, en welke opstelling kiest zij in de samenwerking met de organisatie?”

Formele en materiële focus

Een controlerende of toezichhoudende instantie kan zowel een formele als een materiële focus hebben. “Een formele focus concentreert zich op de formele wet- en regelgeving, een materiële focus kijkt verder dan de wettelijke bepalingen. Ook gedragingen die wettelijk gezien mogen, maar waarvan de samenleving vindt dat ze niet toelaatbaar zijn, komen dan in het vizier.”

Zelf hanteert de AFM dit onderscheid sinds 2006. “Destijds trokken we de conclusie dat de samenleving weinig heeft aan een toezichthouder die alleen de letter van de wet afvinkt. De samenleving verwacht dat de problemen waar consumenten werkelijk mee te maken hebben worden opgelost, of toch in elk geval sterk worden verkleind. Sinds 2006 proberen we dan ook de compliancegemeenschap mee te nemen langs deze lijn van denken. We zijn minder geïnteresseerd in de regeltjes dan in de effecten die de wetgeving beoogt te realiseren. We kijken naar de inhoud, en niet naar de vorm.

U begrijpt dat de AFM van mening is dat complianceafdelingen die bredere focus zouden moeten kiezen. Het is onze eigen ervaring dat alleen zo de organisatie geholpen kan worden om het vertrouwen te herwinnen. Het is dan ook teleurstellend dat nog veel complianceafdelingen de

neiging hebben om alleen naar de formele eisen te kijken.”

Of een organisatie een bredere blik heeft dan de formele wet- en regelgeving is goed te zien aan de manier waarop ze het klantbelang centraal stelt, denkt Kockelkoren. “Dat is immers een zeer breed en open streven, waarvan de precieze betekenis gaandeweg wordt bepaald door de samenleving, de toezichthouders en de financiële instellingen samen. Wet- en regelgeving loopt per definitie achter die ontwikkeling aan, dus alleen naar formele wetgeving kijken voldoet hier niet.”

Het centraal stellen van het klantbelang is iets van de langere adem. Het vereist aanpassingen van bestaande activiteiten, die kunnen botsen met de commerciële belangen op de korte termijn. “Het topmanagement moet hier een leidende rol spelen, waar mogelijk ondersteund door de complianceafdelingen.” Compliance officers hebben ook een taak bij het structureren van de dialoog met stakeholders, waar de besturen van banken en verzekeraars zo veel waarde aan hechten om te bepalen hoe het centrale klantbelang er nu eigenlijk uit moet zien.

Betrokken bij kwaliteitsnorm

Om het klantbelang centraal te stellen moet een organisatie drie stappen nemen, zegt Kockelkoren. Er moeten kwaliteitsnormen worden vastgesteld voor de diensten en producten die de organisatie levert, er moet blijvend worden gemeten of aan die normen wordt voldaan, en als de kwaliteitsnormen niet worden gehaald moet er actie worden ondernomen. De complianceafdeling kan allereerst van dienst zijn bij het bepalen van de norm. Binnen het formele kader van wet- en

regelgeving kan de compliance-afdeling haar eigen kennis en ervaring inzetten om die norm te helpen ontwikkelen.

De partijen die meten of de kwaliteitsnorm wordt gehaald zijn meestal internal audit of operational risk. Internal audit is er echter meestal niet op ingesteld om kwaliteitsnormen te controleren. Hier kan de compliance-afdeling waardevolle adviezen geven om een effectief meetsysteem in te voeren.

Kan de compliance-afdeling ook worden ingezet om te bepalen wat de organisatie moet doen als de kwaliteitsnormen niet worden gehaald? Kockelkoren noemt dat een lastige vraag. Dat betekent immers dat de compliance officer een adviserende taak zou krijgen over aanpassingen die impact hebben op de winstgevendheid en dus een commerciële heroriëntatie vragen. “Een klassieke opvatting over compliance is dat deze afdeling een onafhankelijke positie inneemt ten opzichte van het management. Het adviseren van het management zou hier niet bij passen. Daartegenover staat dat het vermogen van het management om daadwerkelijk de juiste veranderingen door te voeren verminderd wordt als het daarbij een effectieve compliance-functie moet missen.” Een krachtige compliance-afdeling zal volgens Kockelkoren de juiste balans weten te vinden tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Krachtige adviseurs vertellen het management wat nodig is, en niet wat het management graag wil horen.”

De opstelling van de compliance-afdeling

Compliance-afdelingen kunnen zich richten op het signaleren

van risico's en incidenten, maar ze kunnen zich ook positioneren als toetssteen die mede bepaalt of beslissingen toelaatbaar zijn. Daarnaast kunnen ze de rol vervullen van adviseur, die het management gevraagd en ongevraagd kan adviseren over veranderingen die nodig zijn. Kiest de compliance-afdeling voor een puur signalerende rol, dan zal het management elders expertise vandaan moeten halen om benodigde complexe veranderingen te begeleiden. Om die reden kan het management van de compliance officer verwachten dat die ten minste een mening geeft over plannen en beslissingen die voorliggen.

“Hoe dan ook moet elke organisatie een bewuste keuze maken over de rol van de compliance-afdeling bij elk van de drie stappen die ik noemde: het vaststellen van de kwaliteitsnorm, het meten van de resultaten en het ondernemen van actie als dat nodig is. Het komt me voor dat de opstelling van de compliance-afdeling bij de eerste stap het meest proactief en het meest bepalend is.”

De relatie met de toezichthouder

Daarnaast is uiteraard van belang welke rol opvatting de compliance-afdeling er zelf op nahoudt. “Een compliance-functie die materieel naar de wereld kijkt, een bredere betrokkenheid laat zien en een actieve, adviserende opstelling toont, zal sneller een goede relatie kunnen opbouwen met de toezichthouder dan een compliancefunctie die strikt formeel naar de wereld kijkt. Ook vanuit dit perspectief zitten er dus belangrijke voordelen aan een bredere rol opvatting van de compliancefunctie.”

De AFM zal compliance-afdelingen die zo'n bredere rol willen vervullen, steunen. Dat is, volgens Kockelkoren, ook in het belang van organisaties die de klant werkelijk centraal willen stellen. “Zij moeten zichzelf zodanig omvormen dat het centraal stellen van klanten krachtig wortel schiet en uitgroeit tot aansprekende resultaten. Ik denk dat het topmanagement een sterke, proactieve compliancefunctie daarbij uitstekend kan gebruiken. U zult het AFM daarbij aan uw zijde vinden.” <<

Ir. Th. Kockelkoren MBA is Lid van het Bestuur van de Autoriteit Financiële Markten alsmede lid van het curatorium van de PGO Compliance & Integriteit Management



Workshops

Workshop 1 De toezichtsrelatie: voorspelbaar onvoorspelbaar

Workshop gegeven door Michiel Denkers, Hoofd Toezichtgroepen Financiële Ondernemingen (AFM), Karina Raaijmakers, Manager Toezichtgroepen Financiële Ondernemingen (AFM) en Richard Bakkers, Opleidingscoördinator PGO Compliance & Integriteit Management

Het is prettig als toezichthouders en de onder toezicht gestelden precies weten wat ze aan elkaar hebben. In de praktijk komen organisaties als de AFM soms onvoorspelbaar en onredelijk over. Deze workshop ging na hoe dat kwam, en stelde een aantal manieren aan de orde om het wederzijdse begrip te vergroten.

De werkwijze van de AFM is voor buitenstaanders niet altijd even transparant. Bedrijven kennen de overwegingen niet die de AFM hanteert om te beslissen waar ze wel en niet ingrijpt. Anderzijds heeft de AFM minder kennis over bedrijven dan die bedrijven zelf en werkt ze met beperkte middelen, waardoor keuzes onvermijdelijk zijn.

Meer contact is goed, maar onhaalbaar

Zou het vertrouwen in de AFM toenemen als die vaker contact met bedrijven had? Meer wederzijdse kennis van elkaar, consistent gedrag, controle op de naleving van afspraken en meer dialoog zijn aspecten die daaraan zouden kunnen bijdragen. Het probleem voor de AFM is dat ze met 130 toezichthouders toezicht moet houden op 10.000 partijen. "We proberen daarom een collectieve relatie te onderhouden met grotere groepen."

Afwegingen van AFM

Welke afwegingen hanteert de AFM nu als er een incident wordt gemeld? Voor de toezichthouder is het allereerst belangrijk met wat voor soort bedrijf ze te maken heeft. Daarnaast kan het belangrijk zijn wat er op een zeker moment in de media speelt, of er nieuwe regelgeving is die extra aandacht behoeft en wat de AFM in het verleden met soortgelijke gevallen heeft gedaan. Het opvragen van meer informatie schept ook de verplichting om vervolgens iets met die informatie te doen.

Het risico op beoordelingsfouten moet eveneens worden meegewogen. Een verkeerde inschatting van de ernst van een zaak kan nadelig zijn voor het publieke vertrouwen in de

toezichthouder. Vaak moet per geval worden vastgesteld wat het zwaarst weegt.

Beperkte capaciteit

In de praktijk is de capaciteit van de AFM beperkt. We richten ons op risico- of probleemgestuurd toezicht. We zoeken de kwetsbaarheden in het systeem en grijpen daarop in. Maar we moeten altijd een keuze maken.

Het liefst zijn we problemen voor en varen we op onze institutionele intuïtie. Soms leidt dat weer tot onbegrip. De beslissing om iets wel of niet te doen is uiteindelijk een menselijke beslissing." Het is onvermijdelijk dat die beslissing soms wispelturig en onvoorspelbaar lijkt. De enige remedie is om kennis over elkaars werkelijkheid te delen.

Workshop 2 Vertrouwen en NMa: voldoende?

Debat o.l.v. Walter Swinkels van Deloitte's Enterprise Risk Services en Pablo Amador Sánchez van de NMa.

De tweede workshop bestond uit een discussie over het vertrouwen tussen de NMa en de organisaties die onder toezicht staan en hoe de NMa aan een hechtere vertrouwen-relatie werkt. Tevens werden internationale ontwikkelingen besproken die gevolgen kunnen hebben voor de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd. In het gesprek kwamen niet alleen de toezichthouders aan het woord, maar ook ervaringsdeskundigen.

Het toezicht van de NMa moet mededinging stimuleren, waardoor bedrijven efficiënter zouden moeten gaan werken. Dat zou zich moeten vertalen in lagere prijzen voor de consument. De middelen die de NMa ter beschikking staan zijn regulering, opsporing, onderzoek en het eventueel opleggen van boetes. Er bestaat ook een clementieregeling.

Aandacht leidt niet altijd tot meer kennis

Het werk van de NMa is wijd en zijd bekend. Die grote bekendheid lijkt deels voort te komen uit de toename van het aantal hoge boetes. Dat levert nu eenmaal veel publiciteit op. Maar de frequentie waarmee NMa in het nieuws is, zegt weinig over het vertrouwen tussen de toezichthouder en het bedrijfsleven.

Betere communicatie

Het publiek was verdeeld over de stelling dat compliance officers alleen marginaal rekening hoeven te houden met de



regels van de NMa, omdat ze immers voor de onderneming werken en niet voor de NMa.

Duidelijk was wel dat de communicatie tussen de NMa en het bedrijfsleven van beide kanten beter kan. De NMa heeft daarvoor contact gelegd met de OPTA en de Consumentenautoriteit. Samen vormen ze een brede toezichtorganisatie, die sterk gericht is op de dialoog met de markt.

Pablo Amador Sánchez beaamde dat de verhouding tussen zijn NMa en het bedrijfsleven soms hinkt op twee gedachten: “We hebben belang bij goede relaties met het bedrijfsleven, maar zijn vooral zichtbaar door de hoge boetes en de repressie. We zoeken naar een balans daartussen.”

Marije Osse, advocaat Europees recht en mededingingsrecht, was blij met elke poging tot betere communicatie: “Dat tweeslachtige maakt het in de praktijk lastig om je cliënten te adviseren open te zijn.”

Wederzijdse inspanningen

De NMa wil meer contact leggen met het publiek. Ook het bedrijfsleven heeft baat bij een betere verstandhouding met de NMa, merkte een discussiant op. “Internationaal richten toezichthouders zich meer op complianceraamwerken. In Nederland wordt er nog te weinig aandacht besteed aan systemen die meer vertrouwen wekken bij de toezichthouder.”

Workshop 3 Van toezicht via overzicht naar inzicht?

**Workshop o.l. v. Dhr. J.J. Buith RE (Partner bij Deloitte)
Panel: mr. W.H.J.M. Nuijts (hoofd afdeling cultuur,
organisatie en integriteit van DNB), dr. S.C. Bleker-van
Eyck (VU) en mr. N.W. Zwikker (ABN Amro)**

Van compliance-afdelingen wordt nu en in de toekomst veel gevraagd. Toezichthouders beperken zich niet meer tot de harde feiten, maar kijken steeds meer naar zaken als gedrag en cultuur. Wat betekent dat voor compliance officers?

Interne samenwerking

Volgens Zwikker en Nuijts werken compliance-afdelingen te veel apart van afdelingen als operational risk, internal audit, internal control en legal. Door samen te werken kan de capaciteit optimaal worden benut.

De compliance-afdeling zou intern de dialoog moeten aangaan, en zou de toezichthouder daar direct bij moeten betrekken. “Zie de toezichthouder als een stakeholder. Dan kan toezicht het eindproduct worden van samenwerking. Voor de toezichthouder is de compliance-afdeling ook een stakeholder. Als je een dialoog open ingaat, dan is de kans groter dat je er samen uitkomt.”

Compliance steeds belangrijker

Volgens Bleker zullen compliance-afdelingen buitengewoon belangrijk worden, zowel voor financiële als niet-financiële organisaties.

De moderne compliance officer staat los van de staf naast de raad van bestuur, en heeft vaak direct contact met de raad van commissarissen. “De top beseft hoe belangrijk compliance in de materiële zin is. Puur formele compliance is eigenlijk niets. Dan is een compliance officer niet meer dan een robot. Als je wilt dat hij echte risico's ziet en kwalitatieve informatie levert, dan moet hij contacten hebben in de hele organisatie. Compliance is het cement tussen alle verschillende bouwstenen.”

Relatie met de toezichthouder

Compliance is er zodat de business z'n werk kan doen, vindt Bleker. Een goede relatie met de toezichthouder maakt het mogelijk om samen te werken aan oplossingen. Als de toezichthouder eerst met de compliance officer heeft gesproken, hebben ze een gezamenlijke boodschap aan het bestuur. “Dat geeft de compliance-afdeling een veel sterker mandaat.”

De workshop werd afgesloten met een aantal stellingen en de vraag welke elementen belangrijk zijn voor wederzijds vertrouwen. Daaruit kwam de volgende top 7 voort:

- 1 Openheid
- 2 Zorgvuldigheid
- 3 Uitspreken van verwachtingen
- 4 Discretie
- 5 Deskundigheid
- 6 Gelijkwaardige kennis
- 7 Duurzaamheid en continuïteit

mr. Nico Zwikker

Nieuwe verhoudingen in tijden van onzekerheid

Nico Zwikker, hoofd Compliance van ABN Amro zag vandaag bij binnenkomst een hoop bekende gezichten. “En iedereen vraagt: ‘Hoe gaat het met je, Nico?’ Als je dat één keer hoort is het leuk, maar als je het heel veel hoort vraag je je wel af of je er wel goed uitziet. Ter geruststelling: ik slaap heel goed. Maar er zijn wel steeds vaker momenten waarop ik behoefte krijg aan een aspirientje. Dat is de moeilijke realiteit waarin een compliance officer moet opereren.”



De compliance officer van vandaag heeft te maken met een bijna onoverzienbaar aantal nationale en internationale regels en initiatieven, zegt Zwikker. Vrijwel alle bedrijven krijgen daarmee te maken. “Bij ABN Amro hadden we het bij de laatste telling over 94 initiatieven, nationaal en internationaal. Waar komen ze vandaan? Bij de Nederlandse initiatieven is er een typisch Nederlandse invulling gegeven aan het zorgvuldig omgaan met het belang van de klant. Maar soortgelijke initiatieven zijn er in Frankrijk, in Engeland, in Duitsland.” De dynamiek bij toezicht en toezichthouders is aan het veranderen, vindt hij. “De gesprekken zijn anders, de sfeer is anders. De gedetailleerdheid van de vragen is

anders. Het is gericht op bewijs, op aantonen, en dat is toch anders dan een paar jaar geleden. Heel interessant is de QOS (een mechaniek ontstaan vanuit de EMA) en de Europese gedachte daarachter. Toezichthouders keken onvoldoende naar systeemrisico's, naar de gedraging van banken in internationale contexten, en ze werkten onvoldoende samen. Dus werd er een nieuw soort overlegorgaan gecreëerd. Het is fascinerend om al die toezichthouders aan tafel te zien – voor ABN Amro zijn dat er een stuk of 25 – en het spel waar te nemen. Er zijn smaakmakende toezichthouders en er zijn toezichthouders in de periferie.”

Interactie met toezichthouders

Fascinerend is ook om te zien hoe communicatie tussen die toezichthouders werkt, vindt Zwikker: “Vroeger stuurden toezichthouders ambtsberichten. Er ging een brief ergens naartoe en er kwam een brief terug. Tegenwoordig pakken ze de telefoon. De interactie tussen toezichthouders wordt dynamischer en rijker. Dingen veranderen in het toezicht-instrumentarium. De normen van vandaag worden vastgelegd in guidelines. In plaats van richtlijnen krijgen we verordeningen.

Vroegen hadden we vanuit Europa richtlijnen, daar was confrontatie over, dan kwamen er andere richtlijnen, dan werd er nog meer gepraat, vervolgens kwamen er weer richtlijnen, dan de vereiste lokale implementatie en de lokale confrontatie, en dan was het wetsvoorstel klaar. Toen had je tijd om na te denken. Maar nu is een verordening van kracht op het moment dat die verschijnt in een publicatieblad. Heb je dat niet gevolgd, dan ben je te laat. Zo simpel ligt dat. Deze wereld is dus heel snel.”

Dat vergt aanpassing van de compliance officers: “We moeten inderdaad heel erg proactief durven zijn. We hebben een radar nodig om ontwikkelingen in de buitenwereld te

“Wat wordt het profiel van de compliance organisatie over twee of vijf jaar?”

signaleren en interpreteren. We moeten veranderingen geleiden, en managers een spiegel voorhouden. Je mag best zeggen dat je het ergens niet mee eens bent. Gemotiveerd, op een toon die bij de organisatie past. Met een autoriteit die passend is bij de functie. Ik geloof niet dat deze hoeveelheid regels die op ons afkomt het antwoord is. Ik denk dat een financiële instelling makkelijker het antwoord vindt en beter bewapend is voor die veranderingen als je werkt vanuit je waarde, als je die dynamiseert en goed weet in te zetten. Maar dat is een geloof. Geloof in een organisatie die niet reageert op wet- en regelgeving, maar die deze zelf ontwikkelt op basis van waarden. De sleutel ligt in stakeholder management, daar ben ik heilig van overtuigd. En dat betekent intensief contact zoeken met je toezichthouder. Neem de eerste stap! Dat betekent transparantie, no surprises, eerlijk communiceren, ook vertellen wanneer dingen niet goed gaan. Begeleid de dialoog met toezichthouders. Als compliance officer heb je daar echt een rol in.”

Hoofdpijn

“Ik krijg hoofdpijn van de vraag of ik het wel geïmplementeerd krijg, met al die partijen die betrokken zijn bij die stukjes regelgeving. Heb ik de mankracht? Wat is de overlap, wat zijn de tegenstrijdigheden, wat zijn de dilemma's? In veel regelgeving zitten gemeenschappelijke elementen, dus daar moet je SMART in zijn. Wat is de financiële impact van het centraal zetten van het klantbelang? Nemen de risico's toe? Ik vind advisering richting de raad van bestuur een kerntaak van compliance officers. Leg de risico's bloot, kwalificeer ze, geef je mening erover, alarmeer de mensen, want er staat echt wel iets te gebeuren.”

Zijn de huidige compliancefuncties wel opgewassen tegen die druk? “De compliance-organisatie van drie jaar geleden is niet goed genoeg voor de eisen van nu. De lat ligt aanzienlijk hoger. Dus we moeten ons bezinnen op onze taakopvatting. Neem FATCA, de Foreign Account Tax Compliance Act: Amerikaanse regelgeving om via de banken achter niet-aangegeven geld te komen. Dat vergt een gigantische inspanning. Wij hebben een kick-off gehad met 60 mensen in de zaal die op enige manier bij FATCA betrokken waren.” De AFM is lovend over de manier waarop de industrie heeft gereageerd op ‘klantbelang centraal’, aldus Zwikker. “Spaarproducten zijn vereenvoudigd, de informatie aan de

klanten is beter en begrijpelijker geworden. Goed gedaan. Maar waar kijkt die klant naar? ‘Hoeveel krijg ik? Wat is mijn rentepercentage?’ Er zijn aanbieders op de markt die meer bieden dan andere banken. Hoe zit dat dan met het centraal stellen van het klantbelang? Als het geld nou allemaal naar andere, kleinere spelers gaat, wat gebeurt er dan? Is het risico van ons stelsel hetzelfde gebleven, minder geworden, of hoger geworden? Dat soort vragen kunnen we niet zo gemakkelijk beantwoorden, maar ze worden wel gesteld. Wat wij doen in het kader van transparantie, daar hebben we de AFM voor uitgenodigd bij een product-improvementvergadering. We hebben ze uitgenodigd bij een werkgroep en daar hebben we ook uitgelegd hoe we werken. En deze vragen komen dan wel aan de orde. Je dilemma's maak je op die manier bespreekbaar. Ook de gevolgen van regelgeving en benadering. Dat vind ik een belangrijke taak van compliance. Organiseer een dialoog en probeer evenwicht te brengen daar waar men zich niet helemaal realiseert wat de consequenties zijn van wat men doet.”

Beter met elkaar communiceren

“We zijn allemaal aan het leren. Het parlement is aan het leren, compliance is aan het leren, instellingen zijn nieuwe dingen aan het leren en de toezichthouders zijn ook aan het leren. Dat betekent dat je initiatieven neemt, niet afwacht tot er een probleem is. Pak gewoon die telefoon. Ik vind ook dat we nu al bezig moeten zijn met het profiel van de compliance-organisatie over twee of vijf jaar. Laten we het lekker dynamisch maken, laten we de nieuwe dingen die op ons afkomen niet buiten de deur houden. We moeten het aangrijpen, aanpakken, er iets mee doen, het vorm geven, creatief zijn.” <<

Mr. N.W. Zwikker is Hoofd Compliance bij ABN Amro

Drs. Robert van Altena RA

Toezicht na 2012 – betrek de interne toezichthouders

In het toezicht na 2012 zal er naar mijn mening veel aandacht blijven voor het bedrijfsmodel, de strategie, en het gedrag en de cultuur van de onder toezicht staande instellingen. Een benadering die volgens mij als holistisch betiteld kan worden. Holisme betekent volgens het woordenboek Van Dale: de opvatting dat er een samenhang bestaat in de werkelijkheid die enkel uit een beschouwing in het geheel blijkt en niet terug te vinden is in de onderdelen. Het beschouwen van de organisatie vanuit samenhang en als geheel sluit naadloos aan bij de manier waarop de toezichthoudende rol wordt ingevuld door commissarissen.

Mijn stelling is dat toezicht na 2012 een nauwer samenwerken tussen externe en interne toezichthouders zal laten zien.

Compliance heeft tegenwoordig de volle aandacht van veel bestuurders en commissarissen. Voor financiële instellingen vloeit deze aandacht voort uit het streven naar herstel van vertrouwen en de bijbehorende nationale en internationale regels en codes. Compliance die zicht richt op zowel continuïteit van de financiële instelling als op de zorgplicht jegens de klant. Voor veel bestuurders van corporates (non-financiële ondernemingen) staat compliance op de agenda vanwege ontwikkelingen in regelgeving, zoals de vorig jaar van kracht geworden UK Bribery Act, of het geconfronteerd worden met impactvolle incidenten op gebied van compliance. Incidenten die zich met name lijken af te spelen in de sfeer van regels die door overheden worden gesteld ten aanzien van het exporteren en doorleveren

“Commissarissen: gepast inzicht in de typen compliancerisico.”

van goederen (export controls), zaken doen in en met internationaal geboycotte landen en regels op gebied van corruptie en omkoping. De pijn voor organisaties ligt naast reputatieverlies daarbij met name in de zeer strenge sancties en boetes die staan op schending van deze regels. Op onderdelen is er zelfs pijn voor de individuele bestuurders in de vorm van persoonlijke aansprakelijk te worden gesteld. Hoe belangrijk de rol van commissarissen als interne toezichthouders kan zijn en zou moeten zijn ten aanzien van de interne beheersing, en compliance in het bijzonder, komt

in beide navolgende citaten goed tot uitdrukking.

“Het is de taak van de RvC toezicht te houden op het beleid van het bestuur alsmede op de algemene gang van zaken in de vennootschap. Gelet op het feit dat het functioneren van de interne structuur primair de verantwoordelijkheid van de onderneming zelf betreft, kan de rol van de RvC als interne toezichthouder moeilijk overschat worden. De RvC kan bij de invulling van deze rol niet enkel passief zijn. Het behoort tevens tot de taak van de RvC om juist in (financieel) moeilijke tijden het management van de vennootschap met raad en daad bij te staan en terzake eigen initiatieven te ontwikkelen. “aldus een passage uit het Rapport van de Commissie van Onderzoek DSB Bank, onder voorzitterschap van professor Michiel Scheltema.

“De commissarissen dienen een gepast inzicht te hebben in de typen compliancerisico waaraan de organisatie blootstaat. De commissarissen dienen een redelijke mate van due diligence uit te oefenen zodat de effectiviteit van het complianceprogramma wordt gewaarborgd, door minstens een keer per jaar een rapport te evalueren over de effectiviteit van dit programma. Het niveau van de technische kennis die commissarissen dienen te bezitten om deze verantwoordelijkheden uit te kunnen oefenen kan uiteenlopen, afhankelijk van de specifieke omstandigheden binnen de organisatie.” aldus een vrije interpretatie van een deel van een toespraak van een vertegenwoordiger van een Amerikaanse toezichthouder naar aanleiding van de overtreding door Siemens van de Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

Goed functionerende commissarissen zijn voor het toezicht op organisaties essentieel. Het is dan ook begrijpelijk dat er door externe toezichthouders hoge(re) eisen worden gesteld aan de invulling van de rol en de verantwoordelijkheden van commissarissen. We zien dit bijvoorbeeld terug in

de medio 2012 geïntroduceerde geschiktheidstoets voor commissarissen van banken en verzekeraars.

Externe toezichthouders zouden zich in de toekomst nog meer moeten buigen over de vraag hoe zij commissarissen bij kunnen staan in hun rol en ze(nog) beter kunnen laten functioneren.

Zelf denk ik hierbij onder andere aan:

- meer ondersteunende invloed van de externe toezichthouder op de werving en selectie van commissarissen, niet pas in de fase van het toetsen van de geschiktheid;
- specifieke opleidingen, mede door externe toezichthouder te organiseren, voor zittende en aantredende commissarissen;
- regelmatig tripartiete overleg tussen commissarissen, externe toezichthouders en bestuurders.

Compliance good practices voor commissarissen

Natuurlijk is het heel belangrijk te blijven bedenken dat commissarissen ook 'maar' mensen zijn en er dus geen

onmogelijke eisen aan hen gesteld kunnen worden.

Welke good practices kom ik zoal tegen in mijn dagelijkse praktijk? Het gaat hier om good practices in relatie tot compliance, die evenzeer van toepassing zijn op strategie, operationale effectiviteit en efficiency en totstandkoming van verantwoordingen.

- Commissarissen begrijpen wat de (potentiële) impact van huidige en toekomstige regelgeving is op het bedrijfsmodel en de strategische doelen van de onderneming en zien compliance als een 'license to operate'.
- Commissarissen hebben een goed gevoel ontwikkeld, bijna op basis van een soort angst-gen, voor de gevolgen van compliance incidenten op de reputatie van de onderneming en van de individuele bestuurders en commissarissen.
- Commissarissen begrijpen dat compliance onderdeel is van integraal risicomanagement en dat compliance dan ook onderdeel vormt van een risicobenadering met risicotoleranties, bijbehorende interne beheersings-



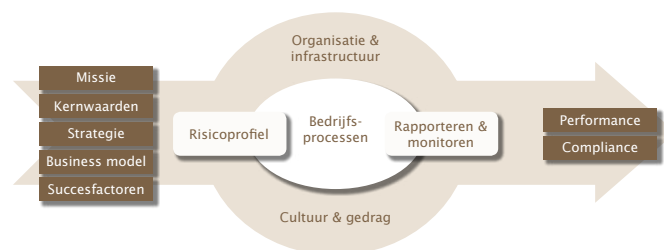
“Vertrouwdheid tussen commissarissen en compliance officers zal helpen”

- maatregelen en periodieke (fresh look) monitoring.
- Commissarissen zijn zich bewust zijn van de kwaliteit van de organisatie en het risicomanagement van compliance daarbinnen.
- Commissarissen hebben toegang tot aan compliance gerelateerde technische kennis, zowel intern via de functionarissen voor compliance, juridische zaken en risicobeheer en binnen hun organisatie- en gegevensstructuren, als extern door zicht op de impact van regelgeving op de markten en jurisdicties waar de onderneming actief is. Commissarissen zijn daarnaast bekend met ‘state-of-the-art’ ontwikkelingen omtrent compliancemanagement binnen de peergroep van de onderneming.
- Audit- en/of risico en compliancecommissies van de Raad van Commissarissen houden afzonderlijke besloten sessies met de compliance officer. Deze sessies vinden bijvoorbeeld plaats na afloop van de periodieke vergaderingen van de betreffende commissie. De bestuurders worden gevraagd de zaal te verlaten en vervolgens verzoeken de leden van de commissie de compliance officer om commentaar te geven op issues en vragen te beantwoorden. Deze werkwijze is al vele jaren heel gangbaar voor wat betreft de relatie met externe en interne auditors. Vertrouwdheid tussen commissarissen en compliance officers zal helpen in geval er zich incidenten voordoen.
- Commissarissen beschikken over communicatievaardigheden zodat zij in staat zijn voldoende informatie te vergaren en te bieden over het compliancenniveau van de onderneming en de perceptie hierover te beïnvloeden, zowel wat betreft externe stakeholders zoals toezichthouders, investeerders en klanten als interne stakeholders zoals werknemers.
- Commissarissen kunnen goed onderhandelen met en reageren op toezichthoudende autoriteiten, met name in het geval van incidenten.

De hiervoor geschetste good practices passen in een holistische Governance, Risico en Compliance (GRC) benadering, die aansluit op de manier waarop vanuit de bestuurskamer wordt gekeken naar de organisatie en de manier waarop de organisatie haar (compliance)risico's beheerst. Een manier van benaderen op basis van GRC is zeer geschikt

voor interne toezichthouders, zoals commissarissen. Zij bevinden zich op een zekere afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering en hebben wel de rol om toe te zien op de belangen van de organisatie worden gediend door het handelen van de bestuurders. Op een manier die recht doet aan de strategische en operationele managementcyclus van de organisatie.

In de onderstaande afbeelding wordt een schets getoond van een mogelijke invulling van een holistische benadering van risicomanagement op basis van GRC.



Bron: GRC-Framework KPMG (interpretatie van auteur)

Een holistische benadering, zoals tot uitdrukking gebracht in voorafgaande afbeelding, maakt ook duidelijk dat het heel belangrijk is om de besturing in te richten door te starten bij de missie en van daaruit de verschillende stappen te doorlopen en niet te zwichten voor de verleiding om uitsluitend rapporteren en monitoren centraal te stellen. De ideale commissaris is in staat om het compliant zijn van de organisatie, en zijn rol daarbij, te schetsen vanuit de onderdelen van een GRC-model en dat ook te kunnen inbrengen in zijn wisselwerking met de externe toezichthouder ...

Drs. R. van Altena RA is partner bij KPMG Advisory Governance & Compliance en kerndocent van de opleiding

Richard Bakkers

“Toezicht is een vak!”

Deze uitspraak werd gedaan bij de start van het tweede college over toezicht, onderdeel van Blok 1 van onze opleiding. Het lijkt een open deur, maar niets is minder waar. Toezicht is inderdaad een uitdagend vak, of het nu gaat om een interne toezichthouder (compliance officer of commissaris bijvoorbeeld) of een externe toezichthouder. De kern van deze uitdaging ligt m.i. in het feit dat een toezichthouder gelijktijdig te maken heeft met:

- relatief beperkte middelen om in een divers speelveld aan actoren en activiteiten en in een snel veranderende omgeving de juiste aandachtspunten te onderkennen;
- de beschikking over relatief beperkte informatie (ja, een toezichthouder kan in principe alle informatie opvragen, maar de kunst is nu juist de juiste informatie te vragen én te krijgen)

Voor de externe toezichthouder geldt dit des te meer omdat deze over nog minder informatie (en contactmomenten) beschikt dan een interne toezichthouder. Neemt een toezichthouder een achteraf onjuiste beslissing dan moet deze zich (politiek) verantwoorden en antwoord geven op de zogenaamde ‘three haunting questions’: Heb je het gezien? Heb je het begrepen? en Heb je tijdig en juist gehandeld? Zie daar in een notendop de uitdaging voor een toezichthouder.

“De toezichthouder kijkt dus verder dan de wet alleen.”

In mijn bijdrage in het eerste magazine van dit jaar (‘Van Toezicht naar Inzicht’) heb ik gesteld dat zonder wederzijds inzicht geen goed toezicht kan bestaan. Met de recente colleges over toezicht in het geheugen, en met mijn eigen ervaring als externe toezichthouder (STE/AFM) en compliance officer als frame, bespreek ik in dit artikel: 1) Hoe ondernemingen nader inzicht in een toezichthouder kunnen verkrijgen, 2) Wat dit inzicht dan kan opleveren en 3) Welke rol de compliance professional binnen de onderneming in dit kader zou moeten spelen. Ik neem in het vervolg van dit artikel de externe toezichthouder als casus; de lezer zal in staat zijn het geschetste denkbeeld en de implicaties daarvan ook toe te passen op de interne toezichthouder.



Hoe nader inzicht te verkrijgen?

Toezichthouders verleggen hun focus van strikte naleving van wet- en regelgeving naar de aanpak van ‘problemen’ (of thema’s). Ook als de toezichthouder voor het tacklen van een bepaald ‘probleem’ (nog) geen duidelijk wettelijk kader voor heeft. Het gaat dan over praktijken “die voorheen normaal leken, maar dat wellicht toch niet zo zijn¹”. De toezichthouder kijkt dus verder dan de wet alleen, naar handelingen die schadelijk zijn voor de maatschappij en/of marktpartijen. Het ‘klantbelang centraal’ project vanuit de AFM is een duidelijk voorbeeld van een discussie waarbij allang de, voorheen veilige, grenzen van wet- en regelgeving zijn overschreden. Het toezicht op gedrag & cultuur heeft wellicht niet de stevigste wettelijke basis, toch is duidelijk dat de toezichthouder hierin een stevige rol pakt en deze niet meer los zal laten. Ook zie ik een trend dat toezichthouders, waar mogelijk, willen steunen op de interne beheersings-systemen van de ondernemingen onder hun toezicht. Toezichthouders zijn erg actief om deze boodschap uit te dragen, bijvoorbeeld via lezingen en colleges en via artikelen in vakbladen. Toezichthouders zijn in de regel ook bereid om hun dilemma’s openlijk te bespreken. Daarnaast zijn zij ook bereid om deze zaken met een individuele onderneming te bespreken, en dus niet enkel in algemene zin tijdens een seminar of algemene publicatie.

“Net als vertrouwen vereist ook inzicht wederkerigheid”

Wat levert dit inzicht op?

Genoeg mogelijkheden dus om nader inzicht in de (rol en uitdagingen van de) toezichthouder te verkrijgen. Maar waarom zou je dat dan eigenlijk doen, wat levert dat dan op? Verplaatst u zich eens in een toezichthouder. U zult uw beeld van een onderneming vormen op basis van gesprekken met de business en compliance. Maar ook op basis van signalen uit de markt, van consumenten bijvoorbeeld. Nu is het beeld dat de onderneming zelf schetst rooskleuriger dan de externe signalen. En ook bij eigen onderzoeken komen een aantal misstanden naar voren die de onderneming niet uit eigen beweging heeft gemeld. De toezichthouder zal haar beeld in deze situatie (langdurig) naar beneden bijstellen en haar toezichtintensiteit hierop afstemmen. Het zal een onderneming veel moeite kosten om dat beeld weer positiever te krijgen. Dit fenomeen staat bekend als de ‘sticky’ mening van een toezichthouder. Als een onderneming het bedoelde inzicht in de rol en uitdagingen van de toezichthouder heeft, kan zij deze valkuil omzeilen. Inzicht leidt ook tot efficiënter toezicht, de juiste onderwerpen worden op het juiste moment besproken. En de onderneming zal meer dan anders de kans krijgen om zelf intern orde op zaken te stellen, waar nodig. Het feit dat toezichthouders, mede door de relatief beperkte capaciteit, willen vertrouwen op de interne beheersingssystemen van een onderneming biedt ook kansen voor de betreffende functies om die andere rol te pakken. Daar komen inzicht en vertrouwen samen. Net als vertrouwen vereist ook inzicht wederkerigheid. De toezichthouder is dus ook aan zet om het nodige inzicht in de onderneming te verkrijgen.

Rol van de compliance professional

Een belangrijke rol is het het gesprek over dit onderwerp aan te gaan binnen de onderneming, met het bestuur, en de passende ‘strategie’ jegens toezichthouders en andere stakeholders te bepalen. De compliance professional is de eerste die de genoemde ontwikkelingen in het toezicht moet volgen en de implicaties daarvan voor de business moet onderkennen en de business moet helpen om de nodige veranderingen in de onderneming te begeleiden. De compliance professional ‘oude stijl’, die niet loskomt van het toetsen alleen aan wet- en regelgeving, zal niet meekunnen in deze nieuwe (toezicht)werkelijkheid. Theodoor Kockelkoren spreekt in dit verband, m.i. terecht,

over de compliance professional die alsdan “links en rechts dreigt te worden ingehaald”. Een compliance functie die zo blijft acteren, draagt onvoldoende bij aan een duurzaam bedrijfsmodel.

Tot slot

Toezicht houden is met recht een vak. Door in te spelen op de uitdagingen die dit vak omhullen, brengt u een veel efficiënter relatie met de toezichthouder tot stand. Als ondernemingen zich daarnaast meer zouden verplaatsen in de (politieke) opdracht die toezichthouders hebben en welke shift in focus en aanpak deze momenteel ondergaan, dan begrijpen zij dat het enige juiste antwoord daarop een structureel pro-actieve, transparante houding is. Het beeld dat een toezichthouder van uw onderneming heeft, en zijn acties daarop, moet niet worden gevormd door toevalligheden, door individuele events. De bovengenoemde houding voorkomt dit. Daar ligt dan ook de taak voor de compliance professional: Om met zijn/haar bestuur het gesprek hierover aan te gaan en de passende ‘strategie’ jegens toezichthouders (en andere stakeholders van de onderneming) te bepalen. Er zal overigens niet één ‘strategie’ op alle toezichthouders passen, daarvoor verschillen deze nog teveel. Feit is wel dat steeds meer toezichthouders, denk hierbij aan AFM, DNB en Belastingdienst (maar zie ook de bijdrage van Han Pret elders in dit magazine) op een andere wijze hun toezicht inkleden. De compliance professional die hierin niet meegaat kan zijn/haar bestuur onvoldoende meenemen in deze nieuwe toezichtwerkelijkheid en dit is op de (middel)lange termijn nadelig voor de onderneming. <<

*Richard Bakkers is Opleidingscoördinator
PGO Compliance & Integriteit Management*

1 Uit: ‘Compliance als dienend leider voor de Commercie’, lezing van Theodoor Kockelkoren tijdens de Compliance Professionaldag van 4 oktober jl; zie: <http://www.afm.nl/~media/files/lezingen/2012/hk-compliance.ashx>

Bericht van de Alumnivereniging



Waren in de vorige magazines alumni persoonlijk aan het woord, dit keer aandacht voor de Alumnivereniging. Het is alweer meer dan twee jaar geleden dat Michel Harmsen en Richard Bakkers het initiatief namen om een vereniging voor de alumni van de opleiding op te richten. Idee erachter was om de leden toegang te bieden tot relevante kennis en ontwikkelingen op het gebied van compliance en het faciliteren van de onderlinge contacten. Ook het fungeren als contactpersoon voor de leden en voor derden, alsook contacten met de opleiding horen daarbij. In dat kader zijn wij blij dat het EMoC register vrijwel gereed is. Tot slot vinden we het belangrijk studenten van de huidige leergang vroeg te betrekken bij de events van de vereniging. Zo bieden wij hun een inkijkje in wat de vereniging te bieden heeft en houden wij voeling met de ontwikkelingen in de opleiding.

Met veel enthousiasme zijn Michel en Richard aan de slag gegaan en hebben een bestuur gevormd met Anton de Groot, Arthur de Hart, Han Zevenhuizen en ondergetekende. Nu, twee jaar later, kunnen we zeggen dat we met 69 leden al het nodige hebben bereikt. Alle collegedictaten zijn via Dropbox beschikbaar voor de leden en we hebben een aantal mooie events achter de rug. Het laatste event vond plaats in maart van dit jaar toen Jean Frijns ons een boeiende presentatie over de financiële crisis gaf, waarin hij de crisis plaatste in een historisch perspectief. Aanleiding voor een mooie discussie! Uiteraard proberen wij niet alleen inhoud met elkaar te delen, maar vinden we netwerken en het bevorderen van de onderlinge contacten ook belangrijk. Daarom hebben we onze events tot dusverre telkens afgesloten met een borrel en ook tussentijds de algemene ledenvergadering gecombineerd met een informele afsluiting. Dat zal ook bij onze volgende event, op 12 december a.s., het geval zijn. Dan komt alumnus Joost Wiebenga een discussie leiden over corruptie in Nederland. Alle alumni zijn daarvoor van harte uitgenodigd!

Het event in december vindt plaats in combinatie met een algemene ledenvergadering in verband met een voorstel voor wisselingen in het bestuur. Michel Harmsen en Han

Zevenhuizen hebben te kennen gegeven hun plaats in het bestuur beschikbaar te willen stellen. De andere leden van het bestuur hebben daarop overlegd en besloten het bestuur vooralsnog met z'n vieren voort te zetten, waarbij Arthur de rol van secretaris op zich zal nemen en ondergetekende de voorzittersrol overneemt. Bovendien doet het ons veel plezier te kunnen rekenen op een actieve bijdrage van alumnus Guido Febus. Ook Han zal zich volgend jaar nog met een event bezig houden. Op deze plaats wil ik dank uitspreken aan Michel en Han voor hun enthousiaste inzet en hun waardevolle bijdrage aan de vereniging.

Het aanstaande bestuur heeft inmiddels een eerste aanzet gedaan voor plannen voor het komende jaar. Die zijn weliswaar nog niet gedetailleerd uitgewerkt, maar er zijn genoeg ideeën. We willen de Alumnivereniging graag verder van de grond krijgen met afwisselende en energieke events. Uiteraard zijn wij ook benieuwd naar de wensen en ideeën van alumni hierover. Zij zijn bij deze van harte uitgenodigd om die aan ons kenbaar te maken bijvoorbeeld via alumni@hotmail.nl.

*Namens de Alumnivereniging,
Martine Hemmes*

*Martine Hemmes is Toezichthouder
Grootbanken bij DNB*

Agenda

Leergang 2011

Blok III: 3 september t/m 17 december 2012 “Compliance voor financials en non-financials”

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

Het traject ‘Financials’ gaat dieper in op compliance en integriteitaspecten die specifiek zijn voor financiële instellingen, zoals ‘Zorgplicht en Aansprakelijkheid’, ‘Behavioural Finance’ en Prudentiële Compliance’.

Het traject ‘Financials’ staat open voor externe studenten die deze 6 colleges als losse module kunnen volgen. Inschrijving voor 2013 is mogelijk via de website van de opleiding.

Het traject ‘Non-financials’ gaat dieper in op compliance- en integriteitaspecten bij niet-financiële ondernemingen, zoals ‘Zorgplicht voor non-financials’, ‘Opbouw van Compliance bij non-financials’, ‘Inbedding van Compliance en Integriteit binnen een non-financial’ en “Corruptie”.

Leergang 2012

Blok I: 3 september 2012 t/m 3 december 2012 “Fundamenten van Compliance en Integriteit”

Wat verstaan we onder Compliance en wat is de relatie tussen Compliance en Integriteit? Een organisatorische en inhoudelijke kijk op Compliance binnen de organisatie en de rol van de Compliance officer daarin. Ook wordt ruim aandacht besteed aan de rol van de diverse toezichthouders en de toezichtstrategieën en –methoden. Ten slotte zijn er een aantal colleges die betrekking hebben op Interne beheersing, Auditing en Monitoring.

Meer studie-informatie is te vinden op: www.feweb.vu.nl / opleidingen / postgraduate opleidingen / Compliance & Integriteit Management en op Blackboard voor de huidige studenten.

Blok II: 14 januari t/m 24 juni 2013 ‘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: belangenverstrengeling, fraude, mededinging en privacy.

Aan het einde van dit blok ontvangen de studenten hun eerste scriptiecollege. In het tweede studiejaar wordt hiermee verder gegaan. Het definitief uitwerken van het onderzoek en het schrijven van de scriptie gebeurt in blok IV in het tweede studiejaar.

Colofon

Compliance & Integriteit is een uitgave van De Vrije Universiteit, Postgraduate Opleiding Compliance & Integriteit Management
De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam
Compliance & Integriteit verschijnt 3x per jaar, oplage 400.

Redactie: Richard Bakkers, Sylvie Bleker en Eugénie Megens

Eindredactie: Eugénie Megens

Verslag symposium: Arjan Gras

Communicatie, 's Hertogenbosch

Fotografie: Rinie Bleeker, Rotterdam /

Martin van Welzen, Amsterdam /

Shutterstock

Ontwerp & opmaak: Room for ID's, Nieuwegein

Drukwerk: Damen, Werkendam