

VU magazine
**Compliance &
Integriteit**

nr 2 | juli 2010

Compliance: Serious Game?

Compliance is geen afdeling, het is een mentaliteit
**“A free market was never meant to be a free license
to take whatever you can get”**

Tempora mutantur nos et mutamur in illis

De tijden veranderen, en wij met hen



Inhoud



Compliance is geen afdeling, het is een mentaliteit

Compliance en integriteit worden steeds meer één. Overigens makkelijker gezegd dan gedaan, we weten immers allemaal hoe moeilijk het is om gedragsverandering in organisaties te realiseren.



Van Complianceregel tot Integriteitpraktijk

Het Tweede Symposium dat de VU samen met Deloitte organiseerde, in samenwerking met DNB, heeft ook dit jaar weer veel compliance professionals getrokken. Een impressie van de verschillende lezingen en workshops van die dag.



Gedrag en cultuur: hype but here to stay

Joanne Kellermann van DNB, citeert Barack Obama: "A free market was never meant to be a free license to take whatever you can get, however you can get it." Een integere bedrijfscultuur is een van de speerpunten van het DNB-toezicht.



Een nieuwe visie op Compliance: strengths & challenges

Mirjam Bakker van Aegon benoemt de sterke en zwakke punten van compliance en pleit voor verbreding, verdieping en verzwaring van de functie. Volgens mevrouw Bakker begint het allemaal met de tone at the top. Maar ook de visie en strategie van de organisatie zijn bepalend voor het gedrag en de cultuur.

3	Voorwoord
4	Column Richard Bakkers
5	Van Complianceregel tot Integriteitpraktijk
7	Gedrag en cultuur: hype but here to stay
8	Een nieuwe visie op Compliance: strengths & challenges
10	De brug tussen wet & cultuur
12	Workshops: De klant centraal? De rol van HRM Een Serious Game
14	Tempora mutantur nos et mutamur in illis
15	Alumnus aan het woord... Jan Cuppen
16	Agenda Colofon

Voorwoord

De tijden veranderen, en wij met hen.

Sinds in februari ons eerste Magazine verscheen, zijn wij hard bezig met het verder uitwerken van de VU activiteiten op het gebied van compliance en integriteit. Zo kunnen we met trots melden dat onze Alumni vereniging is opgericht. Hierover zullen de alumni binnenkort meer informatie ontvangen. Daarnaast zijn we bezig met de oprichting van een Stichting die het register van de aan onze opleiding afgestudeerden zal gaan beheren. Tevens hebben we een naamswijziging ondergaan. De Postgraduate opleiding Corporate Compliance heet voortaan: Compliance & Integriteit Management. De tijden veranderen en de VU verandert mee.

In mei heeft onze nieuwe brochure het daglicht gezien en hierin wordt uitgebreid aangegeven hoe het onderwijsprogramma voor 2010-2012 er uit ziet. Om een duidelijke rode draad in de opleiding te verwezenlijken, zullen de blokken gedoceerd worden door kerndocenten. De meest opmerkelijke, inhoudelijke wijziging is dat Blok 3 voortaan is gesplitst in een inhoudelijk deel voor financiële instellingen en een inhoudelijk deel voor niet-financiële ondernemingen. Daarnaast hebben we Blok 3 geopend voor toehoorders. Dat wil zeggen dat geïnteresseerden zich kunnen inschrijven voor Blok 3 zonder zich voor de gehele opleiding te hoeven inschrijven.

Op 9 juni dit jaar organiseerden de VU en Deloitte in samenwerking met DNB hun tweede symposium. Dit keer lag de aandacht bij de onderlinge samenhang tussen compliance en integriteit. In dit Magazine vindt u naast de inhoudelijke bespreking van de bijdragen van het seminar, tevens een sfeerimpressie van het seminar en de workshops.

*Dr. Sylvie C. Bleker-van Eyk Programmadirecteur Postgraduate Opleiding
Compliance & Integriteit Management*

Column

Richard Bakkers

Compliance is geen afdeling, het is een mentaliteit

Deze slogan is 'goed gejat' van een billboard van een telefoonmaatschappij. Het viel me meteen op en ik legde vrijwel direct de link met de ontwikkeling die compliance momenteel doormaakt: van een – vooral juridisch getinte – afdeling naar een houding die wordt uitgedragen door alle medewerkers. Een integere houding bedoelen we dan, die wordt omgezet in integer gedrag (en beslissingen) jegens alle belanghebbenden. Compliance en integriteit worden steeds meer één. Overigens makkelijker gezegd dan gedaan, we weten immers allemaal hoe moeilijk het is om gedragsverandering in organisaties te realiseren.

Maar dat mag (en zal) ons niet tegenhouden. Wat mij betreft staan bijna alle seinen op groen: de maatschappij accepteert (of eist zelfs) meer en meer dat niet alles draait om het behalen van maximale geldelijke winst. Het 'goede doen' mag en geeft een voldoening naast het behaalde rendement. Ik zeg overigens bewust "bijna alle seinen op groen". Er zijn namelijk nog wel enkele hobbels te overwinnen. Zo is het de vraag of (activistische) aandeelhouders deels willen afzien van het streven naar de maximale winst. Daarnaast blijft het issue van de beloningen als een donkere wolk boven de materie hangen. Of het nu gaat om financiële instellingen, de overheid of goede doelen, dit is nog een breed (perceptie)probleem. De trein rijdt echter en zal naar mijn mening niet meer stoppen. Ook in de scripties van onze opleiding zien we dit terug: verreweg de meeste scripties van de huidige leerlang gaan over gedrags- en cultuurissues met betrekking tot een verbeterde compliance en integriteit. Zo gaat het over ethische beslissingen en zelfs over de invloed van complimenten. Ik vind dat een zeer goede zaak. Een instituut als de VU en zeker een opleiding als de onze moet hierin een voortrekkersrol blijven vervullen en we zullen dat ook zeker doen. U mag ons daar aan houden!

Drs. R.W.A. Bakkers is coördinator en docent van de VU postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management



Het Tweede VU – Deloitte Symposium 9 juni 2010

Van Compliance-regel tot Integriteitpraktijk

Het Tweede Symposium dat de VU samen met Deloitte organiseerde, in samenwerking met DNB, heeft ook dit jaar weer veel compliance professionals getrokken. Hier volgt een impressie van de verschillende lezingen en workshops van die dag.

Prof. dr. Roger Dassen

Integriteit

De opening werd verzorgd door prof. dr. Roger Dassen, voorzitter Deloitte en als hoogleraar mede verbonden aan de postdoctorale opleiding Compliance & Integriteit Management. Dassen stelde de vraag naar de plaats van compliance en integriteit binnen het huidige tijdsbestek en de gevolgen van – gebrek aan – integriteit bij het management en medewerkers voor de bedrijfsvoering van de onderneming. Volgens Dassen moeten we meer aandacht schenken aan Integriteit en hoe deze in de praktijk in te voeren. Dassen stelde dat de gebeurtenissen van het afgelopen jaar zoals de teloorgang van DSB, de Commissie de Wit en de Zuid-Europese schulden crisis nieuwe vragen dilemma's oproepen. We hebben nog geen evenwicht gevonden, stabiliteit ontbreekt nog.

Kosten

Daarnaast refereerde Dassen naar de toenemende kosten die compliance met zich meebrengt bij financiële instellingen, maar dat er juist op compliance bezuinigd wordt, mede omwille van het aflossen van de staatsschuld. Deze bezuinigingsmaatregelen kunnen wel een voordeel opleveren doordat ze leiden tot een doelmatiger verdeling van compliance over de 'first line' en de 'second line of defence'. Er komen fundamentele toezichthoudende vraagstukken. Moeten we meer aandacht geven aan de verankering van integriteit? Hoe krijgen we de juiste compliance mindset in de business volledig geïncorporeerd? >>





Prof. mr. dr. Frans van der Wel

Nieuwe naam en nieuw Register

Vervolgens gaf prof. mr. dr. Frans van der Wel, voorzitter van het opleidingsbestuur van de Postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management een kort overzicht over de recente ontwikkelingen rond de Postgraduate opleiding. Van der Wel refereerde naar de naamswijziging van 'Corporate compliance' naar 'Compliance & integriteit Management'. De wijziging is ingegeven door het toenemende belang van integriteit en de opvatting van de VU dat compliance en integriteit onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Daarnaast gaf hij aan dat vanaf september een duidelijke wijziging is opgenomen in het curriculum doordat er in het derde semester een splitsing plaats vindt tussen een opleidingsblok voor financiële professionals en een blok voor professionals uit de niet-financiële sectoren. Ten slotte meldde Van der Wel dat de opleiding bezig is met de oprichting van een stichting ter beheer van het register van afgestudeerden aan de opleiding. <<



Mevrouw mr. A.J. Kellermannn

Gedrag en cultuur: hype but here to stay

Mevrouw mr. A.J. Kellermannn (Directeur van DNB) heeft een boeiende bijdrage aan het symposium geleverd met de voordracht getiteld: "Gedrag en cultuur: hype but here to stay".



Duurzame verandering

Volgens mevrouw Kellermannn zijn de onderwerpen compliance en integriteit niet meer weg te denken van de agenda. Een jaar geleden gaf zij eveneens een speech voor het eerste symposium. In haar bijdrage laat mevrouw Kellermannn zien dat DNB in het afgelopen jaar op het gebied van compliance en integriteit bepaald niet heeft stilgezeten. DNB roept ook anderen op tot actie. "Als we nu alleen de scherven bij elkaar vegen en op oude voet verder gaan, lopen we echt vast in de komende jaren." We verkeren wederom in een complexe en gevaarlijke situatie. Er zal iets veranderd moeten worden. Iedereen worstelt met die verandering. Strategie, doelstelling, kernwaarden – waar staan we voor als het lastig wordt? Veranderen is noodzakelijk en veranderen doe je samen. Mevrouw Kellermannn haalt Barack Obama aan: "A free market was never meant to be a free license to take whatever you can get, however you can get it." Veranderen moet op duurzame leest geschoeid zijn. DNB staat voor financiële stabiliteit. Wij moeten in de financiële wereld wetten en regels naleven volgens de letter en de geest. Geen onoorbare praktijken zoals witwassen en belangenverstrengeling. Integriteit in de bedrijfscultuur is van cruciaal belang. Het in stand houden van ongewenst

gedrag kan leiden tot financiële problemen, door:

- eigenbelang boven dat van anderen te stellen
- niet in lijn met de eigen doelstelling te handelen, en
- niet transparant te zijn

Cultuurhuis

Een integere bedrijfscultuur is een van de speerpunten van het DNB-toezicht. De wetgever geeft echter niet aan wat een integere bedrijfscultuur precies is. DNB heeft het afgelopen jaar gebruikt om een fundament onder dat begrip te bouwen in de vorm van het Cultuurhuis (zie hiervoor www.dnb.nl). Kort gezegd, bevat dit Cultuurhuis

7 elementen:

- verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen
- handelen in de geest van de wet
- evenwichtig handelen en consistent handelen
- bespreekbaarheid
- voorbeeldgedrag
- uitvoerbaarheid
- transparantie
- handhaving.

Het toezicht op de integere bedrijfscultuur is een spannend traject, waarvan de uitkomst niet bij voorbaat vast staat maar dat daadkrachtig wordt opgepakt. Volgens mevrouw Kellermannn zullen al diegenen die bij het onderwerp zijn betrokken het bij de kop moeten pakken. Daarbij zullen we ons soms misschien vergissen, maar het onderwerp is te belangrijk om te laten liggen. We gaan een queeste aan, pilots uitvoeren. Ongetwijfeld zullen we over een paar jaar in de financiële sector verder zijn met het nadenken over de vereisten van een integere bedrijfscultuur. Instellingen zullen er nadrukkelijk mee aan de slag moeten gaan. Toezicht zal vanaf nu een slag dieper gaan. Gedrag en cultuur, kijken naar de duurzaamheid van business modellen. Hoe verdient een instelling zijn geld, is het een solide business case. Het is een spannend proces, continu, dynamisch en het gaat niet over goed of fout. Een integere bedrijfscultuur vergt continu onderhoud zonder afdinglijstjes. We willen af van dat iets mag zolang niet in de wet staat dat iets niet mag. <<

Mr. Mirjam Bakker MBA

Een nieuwe visie op Compliance

Mevrouw mr. Mirjam Bakker MBA, Global Head Compliance van AEGON hield een pleidooi voor een versterking van de compliance functie.



Hoeder van de integriteitagenda

Mevrouw Bakker pleit ervoor dat de compliance functie als de hoeder van de integriteitagenda functioneert. Zij stelt dat de compliance functie in korte tijd is geëvolueerd van het monitoren van wet- en regelgeving in enge zin naar het voeren van regie, toezicht en monitoren van een integere organisatie en bijbehorende bedrijfscultuur in brede zin. Mevrouw Bakker pleit niet alleen voor een verbreding van de reikwijdte van de compliance functie, maar ook van het begrip 'compliance'. Compliance behelst volgens haar de volle breedte van wet- en regelgeving, normen kader en integer handelen. Compliance moet bijdragen aan duurzame waardecreatie van de onderneming. Daarmee onderscheiden wij ons ook van de externe toezichthouders. Een bredere visie op het compliance vak geeft ons de mogelijkheid een duidelijke visie te ontwikkelen op onderwerpen zoals gedrag en cultuur, maar ook het klantbelang, het beloningsbeleid e.d.

Strengths & challenges

Vervolgens ging mevrouw Bakker in op de strengths & challenges. Als sterktes noemt zij onder andere het feit dat compliance een jonge discipline is die zich sterk professionaliseert en die beschikt over een groeiende pool van goede resources. Als uitdagingen stelde zij dat de sense of urgency nu hoog is en 'dat trein niet wacht, hij komt nu voorbij en we moeten nu mee'. De compliance professional is vaak een vakjurist met focus op wet- en regelgeving. Maar er is ook gedegen kennis nodig van business, bedrijfsprocessen en management controls. De praktijk laat zien dat de effectiviteit van de compliance functie door gebrek aan eenduidige richtlijnen afhankelijk wordt van de cultuur



en omstandigheden in een organisatie. Dit heeft tot gevolg dat de compliance professie binnen en buiten de financiële sector nog niet eenduidig wordt beleefd en ingevuld en daarmee nog nauwelijks 'echt' is verankerd. Zij refereert in dit verband aan de Position paper van Groep Olivier (Bijdragen aan verandering, een nieuwe visie op compliance, september 2009). Als de invulling duidelijk en eenduidig is, komt dit de professionalisering van het vak ten goede en zijn we als compliance professionals een sterkere gesprekspartner van raad van bestuur en commissarissen, maar ook business management.

Gedrag en cultuur

Wat verstaan we onder gedrag en cultuur? Wat vinden we van de definitie van DNB van integer gedrag? Mevrouw Bakker onderschrijft de definitie van DNB die uitgaat van een individuele verantwoordelijkheid voor gedrag. Zij pleit er voor dat gedrag en cultuur in het teken staat van duurzame waarde creatie van de onderneming. Hiervoor is wel een 'change of mind set' nodig. We moeten van 'compliance driven' en 'driven by discipline' naar 'value driven' en 'driven by passion of customer-vision/being remarkable'.

Als volgende kernpunt worden genoemd: belief systems & DNA. Instellingen hebben behoefte aan een management control system waarbij plaats is voor normen, waarden en 'DNA'. Mevrouw Bakker pleit daarom voor een goed raam-

werk van op gedrag en cultuur toegespitste risicobeheersings- en controlesystemen. Het Cultuurhuis van DNB kan als goede basis voor soft controls functioneren. Zij stelt dat dit wel noodzaakt om de onderwerpen van het Cultuurhuis meer in context te plaatsen. Volgens mevrouw Bakker begint het allemaal met de tone at the top. Maar ook de visie en strategie van de organisatie zijn bepalend voor het gedrag en de cultuur. Daarnaast adviseert zij een onderscheid te maken tussen gedrag zelf, zoals de voorbeeldfunctie, en symbolen en systemen. Vervolgens pleit zij ervoor dat de compliance functie een duidelijke initiërende en sturende rol op zich neemt bij het ontwerpen, implementeren, maar ook monitoren van de zoals zij dat noemt 'belief systems'.

Sparring partner voor de business

De kansen voor de compliance functie ziet mevrouw Bakker in het functioneren als hoeder van de integriteitsagenda; het zijn van een sparring partner voor de business. De vloer op en de business in. Maar ook pleit zij voor het 'dejuridificiëren' van compliance. Zij onderstreept wederom dat ook het ontwerpen, implementeren en monitoren van belief systems behoort tot de reikwijdte van het compliance vak. De vraag hoe deze nieuwe visie op compliance verwezenlijkt kan worden beantwoordt mevrouw Bakker kernachtig met leiderschap. Leiderschap in de organisatie, gewicht kunnen bieden is wat de compliance officer nodig heeft om gesprekspartner te zijn. Dat wil niet alleen zeggen dat de leiders van de organisatie compliance moeten omhelzen, maar ook dat de compliance professional zelf uit zijn juridisch harnas moet treden. Met de benodigde bedrijfs-economische kennis en kennis van de business zal de compliance professional als krachtige 'countervailing power' binnen een organisatie kunnen fungeren. <<

Mr. Raf Houben en mr. Wijnand Nuijts

De brug tussen wet & cultuur

De volgende bijdragen zijn van de heren mr. Raf Houben van Compliance Vision en mr. Wijnand Nuijts, manager integriteittoezicht DNB onder de gemeenschappelijke noemer: "Zicht op de huidige praktijken op het gebied van integriteit; de brug tussen wet & cultuur".



Mr. Raf Houben

Mr. Raf Houben

Hoe nu verder?

De heer Houben bekeek in zijn presentatie het vraagstuk vanuit het perspectief van de compliance professional en slaat een brug tussen wet en cultuur met een nuancering vanuit de praktijk. In de afgelopen jaren zijn er steeds duidelijke eisen gesteld aan compliance officers. De branche kwam tot een registercode en opleidingseisen. De belangrijkste kwaliteit voor een compliance officer werd een rechte rug. Niet alle compliance officers durfden de druk van de directie te weerstaan. Vervolgens zagen we een cultuuromslagpunt voor de compliance professie. Om te groeien van procesinrichter naar integriteitmanager is het noodzakelijk dat de compliance officer een strategisch partner wordt met een duidelijke taakstelling met onderscheidend vermogen ten opzichte van andere risico- en staffuncties. Daarnaast moet de compliance functie beter geborgd worden en is een verdere professionalisering en uniformering van het beroep nodig.

Mr. Wijnand Nuijts

De Toezichthouder

De heer Nuijts behandelt hetzelfde onderwerp als voorgaande spreker vanuit het perspectief van de toezichthouder. Zijn presentatie gaat over de vraag over de waarde van cultuur versus de waarde van regels. Door de crisis zijn er duidelijke veranderingen waarneembaar. Er is een aanscherping en uitbreiding van het toezichtkader, een versterking van liquiditeitseisen, solvabiliteitsvereisten en versterking van risicomanagement. Naast traditionele maatregelen is er meer aandacht voor strategie en bedrijfsmodellen. Men wil mogelijke bronnen van latere problemen opsporen.



mr. W.H.J.M. Nuijts, DNB



Gedrag en cultuur

Gedrag en cultuur zijn voorwaarde scheppend. Naleving van de regels moeten zowel naar letter als geest. Het gedrag moet door alle geledingen van de instelling heen worden doorgevoerd. Alleen dan kunnen de risico's effectief beheerst worden. De toezichtrelatie tussen de instelling en DNB is afhankelijk van de aard en stadium van de ontwikkeling van de bedrijfscultuur van de instelling. Er wordt gebouwd aan een Cultuurhuis, maar dit bevindt zich niet in een eindstadium.

De vraag is hoe toezicht op de cultuur gehouden moet worden, immers niet alle organisaties staan op hetzelfde niveau. Er kunnen vier niveaus worden onderscheiden:

- Een minimum niveau waarbij met tegenzin omgegaan wordt met regels - waarbij de benadering dwingend is;
- Een compliance cultuur, waar nageleefd wordt, maar waar men nog niet bewust bezig is met de naleving - de benadering is bevorderend, waarbij men tracht het naleven van regels aantrekkelijk te maken;
- Een beweging van compliance naar integriteit, echter vanuit social pressure;
- Een integriteitbewuste bedrijfscultuur, waar je echt kunt meepraten.

Toekomst

Waar willen we naar toe? Aandacht voor gedrag en cultuur bij financiële instellingen is speerpunt voor DNB. Gedrag en cultuur is een belangrijk instrument voor verdere naleving van regels en risicobeheersing. Regels en cultuur zijn dus complementair. Regels, risico en cultuur blijven alle van belang. We moeten voorwaarden scheppen, corrigeren en handhaven, hard en zacht. Modelerend op weg naar een toekomstige vorm van een integriteitbewuste bedrijfscultuur. <<

Workshops

De klant centraal?

Het belang van het centraal stellen van de klant
Workshop o.l.v. drs. H.L. van Beusekom MBA (AFM) en
drs. C.A. Christensen (AFM)

Transparantie

Er bestaan verschillende vormen van transparantie:

- Technische transparantie: bijvoorbeeld een vliegtuig: hoe werkt een verbrandingsmotor – hier hebben weinig mensen verstand van, daarom is hier sprake van technische intransparantie;
- Functionele transparantie: een vliegtuig stijgt op, vliegt, landt, of valt neer: de transparantie is functioneel
- Begrijpelijkheid

De huidige situatie in de financiële sector is transparanter aan het worden. Financiële producten zijn transparanter. Er is gestart met technische transparantie, maar dit is nog steeds zeer complex, omdat het nog steeds ingewikkelde beleggingen betreft. Momenteel wil AFM meer toe naar functionele transparantie en uiteindelijk naar begrijpelijkheid. Daarom wordt vanuit de AFM gestuurd op een grotere mate van functionele transparantie en begrijpelijkheid, waarbij ook een verantwoordelijkheid voor de consument ligt. De vraag is hoe goede producten ontwikkeld moeten worden. Goede producten leiden tot het herwinnen van vertrouwen. Dit kan met transparantie enerzijds en zorgplicht anderzijds (voorbeeld: Rabobank, zorgplicht zit in onze genen)

Het programma Klantbelang Centraal

Het belangrijkste thema van de AFM in 2009 is het programma Klantbelang centraal. Er is veel over geschreven, wat het verschil is tussen klant centraal of klantbelang centraal. Klanten centraal is klachten zo snel mogelijk en efficiënt afhandelen, maar het gaat juist om betere voorlichting vooraf. Het gaat er nu vaak om dat de klanttevredenheid hoog moet zijn. Dit wordt vaak gemeten als de hypotheek net is afgesloten, maar soms kan hier pas na 30 jaar iets zinnigs over worden gezegd. Klanttevredenheid is niet hetzelfde als klantbelang. Men kan hier vrij systematisch te werk gaan, door middel van kwaliteitscentra of een checklist Klantbelang.

Wat kan en wil de klant?

Vraag is of de klant zelf weet wat in zijn belang is? Er zijn verschillende categorieën in de Treating Customers Fairly dashboard, waarbij op KPI's wordt gemeten in hoeverre een instelling voldoet aan klantbelang centraal stellen. Dit wordt vanuit de instelling en de klant gezien.



Klant Centraal

Geef de klant wat hij/zij wel

Snelle service

Adequate afhandeling klachten

Goede bereikbaarheid

Klantbelang Centraal

Geef de klant wat hij/zij zou moeten willen

Alle producten met toegevoegde waarde voor de klant

Adviseren iets niet te kopen

Adviseren over te stappen naar een ander product

Klantbelang centraal stellen betekent: duurzame waarde creëren voor klanten en geen gebruik maken van asymmetrische info, switchingkosten, framing en of lage interesse bij consumenten

Principes van Klantbelang Centraal

De volgende principes vormen de uitgangspunten voor Klantbelang Centraal:

- Voorkom vermijdbare teleurstellingen;
- Overduidelijk duidelijk en niet misleidend (productvoorwaarden);
- Overzichtelijk en toegankelijk aanbod (minder producten);
- Objectiveerbaar en uitlegbaar (kan je dit verkopen, is het logisch).

De AFM moet niet alleen kijken naar approval & review proces; maar zeker ook nazorg. Iets kan een heel goed en passend product zijn, maar gedurende de looptijd kan dit veranderen.

De rol van HRM

De rol van Human Resource Management bij het bevorderen van integriteit. Workshop o.l.v. mr. W.H.J.M. Nuijts (DNB).

Hoewel het – zoals te verwachten – een centraal punt was tijdens de workshop, ging deze niet uitsluitend over beloningen. Vooral de rol van de HRM functie/afdeling werd besproken, waarbij duidelijk werd dat er (nog) geen overeenstemming bestaat over de taak en het mandaat van HRM bij beloning- en andere HRM issues. Eén van de deelnemers gaf aan dat HRM vooral een procestaak heeft (bijv. bij het aannemen van personeel of het verwerken van evaluaties). Hierin wijkt zij fundamenteel af van Compliance. Heeft HRM bijvoorbeeld een veto bij het aannemen van nieuwe mensen – omdat deze wellicht niet in de (gewenste) cultuur past – of ligt dat toch bij de business? Compliance zou gezien haar ervaringen en ontwikkelingen HRM kunnen helpen om een nieuwe rol aan te nemen. Eén van de deelnemers bepleitte voor een (grotere) rol van de Ondernemingsraad in deze discussie.

Beloningen

Over het onderwerp beloningen is uiteraard ook gesproken. Op de eerste plaats wierp in dit kader één van de deelnemers de vraag op wie nu eigenlijk bepaalt “wat teveel is”. Wat is het referentiekader? De bal ligt duidelijk bij het bestuur, waarbij DNB en AFM nauwlettend zullen bekijken of het beloningskader passend is en of de opzet kan leiden tot integriteitschendingen.

Al met al een levendige workshop waarin niet alle zaken zijn opgelost, maar wel een hoop interessante denkrichtingen op de kaart zijn gezet.



Een Serious Game

De gevolgen van (het gebrek aan) integriteit (een business simulatie). Workshop o.l.v. L.M. van Hoof (Deloitte) en A. ten Cate (Deloitte).

In deze workshop demonstreerde Deloitte het Serious Gaming programma. Een interactieve business game waarin de spelers als CEO hun onderneming moeten laten groeien in vier verschillende continenten (markten met hun eigen economische, geo-politieke kenmerken). Voor deze workshop was het spel speciaal toegesneden op compliance en integriteit opportuniteiten en valkuilen in de verschillende markten.

Ongeveer dertig deelnemers hadden zich ingeschreven voor deze workshop. Na een korte inleiding door Louise van Hoof gingen de deelnemers aan de slag. Ze namen plaats achter hun computer en begonnen hun strategie te definiëren, hun risk appetite vast te stellen en hun doelstellingen voor de eerste spelperiode vast te stellen.

In de korte tijd van deze workshop passeerden verschillende integriteit vraagstukken de revue. Prikkelend, uitdagend en verrassend, het overtrof de verwachtingen. Een Serious Game.



Monseigneur P. Bär, Ordinis Sancti Benedicti

Tempora mutantur nos et mutamur in illis



De tijden veranderen, en wij met hen

Monseigneur Bär begon zijn speech met de woorden: “Alles is nieuw voor mij. ik hoor allemaal nieuws, en eigenlijk hoor ik helemaal niets nieuws.” Hij haalde de uitspraak van mevrouw Bakker aan en nam dit als Leitmotif voor zijn slotwoord: Tempora mutantur nos et mutamur in illis. De tijden veranderen, en wij met hen. Monseigneur Bär bezwoer de toehoorders dat zij volstrekt professioneel bezig zijn met veel toewijding en enthousiasme: “u denkt na over wat u doet, bij alles wat u doet. Maar misschien ook te veel, want naar een ding kijkt u niet. Seneca sprak destijds zijn toehoorders streng toe met de woorden: je leest veel te veel, twee boekrollen per jaar, en verder moet je over jezelf nadenken.”

Voor wat betreft het onderwerp integriteit verwees Monseigneur Bär naar Genesis 1: “en God zei, laat ons mensen maken naar ons beeld en gelijkenis.” Integriteit moet niet gemaakt worden. Integriteit zit diep in ons, in onze gelijkenis met God. Integriteit is niet nieuw, maar is deel van de levensadem die de mens ingeblazen heeft gekregen. Integriteit vereist ook deemoed. Voor deemoed moet je moed hebben en de zekerheid in jezelf, dat je het belang van een ander voor ogen hebt. Integriteit is aanwezig in het historische weten van de mens. Maar dat wil nog niet zeggen dat de mens het door de tijden heen ook de boventoon heeft gegeven. Waar gaat het precies om bij integriteit? Gaat het om de regels of gaat het om u zuiver? Dat is de grote vraag.

Een alfa en omega uit de klassieke tijd, “not knowingly to do any harm,” maar u kunt het wel weten. Weet nu wel wat compliance is. Voor de onderneming, voor de klant, voor de mensen voor wie u het doet. Bezinnen, want wat is dat culturele nou precies, hoe het in uzelf gestalte krijgt, en hoe u het vorm geeft naar de mensen. Waar u zonder twijfel toe in staat bent. De tijd is weer rijp voor zelfreflectie, De tijd is er weer naar dat zelfreflectie is toegestaan. <<

Alumnus aan het woord...

Mr. Jan Cuppen Manager Compliance bij Essent

Postgraduate Study Corporate Compliance
Leergang 1



Toen mijn oog begin 2005 viel op een advertentie waarin de start van een nieuwe postgraduate opleiding Corporate Compliance werd aangekondigd, was mijn interesse meteen gewekt. Het bleek de opmaat naar een enerverende, boeiende maar bovenal leerzame tijd.

De start was eind augustus 2005. Onze groep van circa 30 studenten werd onder leiding van Prof. Jean Frijns als initiator meteen al in hoog tempo ingewijd in het academische kader van het compliance-vak. Met veel lees- en voorbereidingsmateriaal, zodat niet alleen het tweewekelijkse college op de dinsdagmiddag en -avond goed gevuld was, maar zeer zeker ook de 'vrije' tijd tussen de colleges effectief besteed moest worden. Het was een interessante periode, deze reis naar de Master

of Compliance-bul. Een reis, want ondanks de gedetailleerde planning was het in deze eerste cyclus ook een beetje een zoektocht. Niet alleen voor ons, maar ook voor de initiatiefnemers en docenten, zo merkten we onderweg.

Ik vond het een buitenkans om aan de opleiding deel te nemen. Niet alleen vanwege de wetenschappelijke verdieping aangereikt door een keur aan (kern-)docenten en gastsprekers, maar ook door de groep waar ik deel van uit mocht maken: divers van samenstelling, zeer gemotiveerd en geëngageerd. Het leverde nagenoeg elk college weer boeiende en meestal inspirerende discussies op, binnen onze eigen 'academische vrijplaats'. Dat fenomeen moesten we overigens bij aanvang wel met elkaar afspreken, met toezicht-houders als medestudent ín en met enige regelmaat als docent ook vóór de groep. Het werkte prima, indachtig één van de uitgangspunten van de opleiding om een wetenschappelijk fundament te leggen onder een relatief jong vakgebied dat vooral ook in de praktijk zijn beslag moet krijgen.

De kennis en vaardigheden die ik in de opleiding heb opgedaan, komen me nog elke dag van pas. Ook al was de eerste cyclus van de opleiding nog veel op de financiële sector gericht, terwijl ik uit de energiesector afkomstig was. Er zijn immers binnen compliance, en al helemaal voor wat betreft integriteit-

vraagstukken, voldoende parallellen te trekken. Parallellen die over sectoren heen gaan. Gelukkig niet qua affaires en hun (maatschappelijke) impact, maar wel bijvoorbeeld hoe je integriteitvragen onder de aandacht brengt en hoe je in de dagelijkse praktijk probleemstellingen bij de kop pakt.

Bovendien is deze opleiding er een met in elke cyclus een eigen actualiteit. Dat de naam van de opleiding onlangs is aangepast tot 'Compliance & Integriteit Management', is veelzeggend en past in de lessen die uit de afgelopen jaren getrokken kunnen worden: het gaat niet alleen om een juiste naleving van regels maar vooral ook om de juiste beleving daarvan.

En dus blijft er altijd werk aan de winkel op het vakgebied compliance en dus is er ook ruimte voor kennis- en ervaringsverdieping. Ook voor degenen die de pittige postgraduate opleiding al in de spreekwoordelijke achterzak hebben. Dat past prima in het streven van de universiteit om actief te zijn in 'executive and professional education'. Hier ligt een mooie opportunity voor de programmadirecteur van de compliance-opleiding. Zij gaat daar vast een goede invulling aan geven en zal er ook de oud-studenten voor weten te interesseren. Ik kom er graag voor naar de VU!

Agenda

Leergang 2008 – 2010

Buluitreiking: donderdag 4 november 2010, 16.30 uur.

Alma zaal in het OZW gebouw van de Vrije Universiteit.

Adres: De Boelelaan 1109 1081 HV Amsterdam

Leergang 2009 – 2011

**Blok III: 30 augustus t/m 13 december 2010
“Compliance Management”**

Volgend op de analyse van de compliance risico's komt in het derde blok de aanpak en beheersing van deze risico's aan de orde. In de eerste plaats wordt de wijze besproken waarop een efficiënt compliance programma en structuur kunnen worden opgezet. (Verander)management theorieën worden geïntroduceerd bij de opbouw van een compliance cultuur. Hierbij wordt onder andere aandacht besteed aan het verbeteren van de onderhandelingscapaciteiten van de compliance officer.

Ten slotte wordt in dit blok bekeken op welke wijze een organisatie toezicht houdt op zijn compliance-activiteiten en daarover rapporteert.

In de loop van dit blok zijn er een aantal momenten ingeroosterd waarop de studenten de basis leggen voor hun scriptie. Het definitief uitwerken van de scriptie vindt plaats in blok IV.

Leergang 2010 – 2012

**Blok I: 1 september t / m 15 december 2010
“Fundamenten van Compliance en Integriteit”**

Wat verstaan we onder Compliance en wat is de relatie tussen Compliance en Integriteit? We bieden 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 toezichhouders en de toezichtstrategieën en – methoden. Het blok eindigt met een aantal colleges die betrekking hebben op Interne beheersing, Auditing en Monitoring.

Meer actuele studie informatie is te vinden op:

<http://www.feweb.vu.nl/nl/opleidingen/postgraduate-opleidingen/index.asp>
en op Blackboard voor de huidige studenten.

Colofon

Compliance & Integriteit is een uitgave van De Vrije Universiteit, Postgraduate Opleiding Corporate Compliance De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam Compliance & Integriteit verschijnt 3x per jaar, oplage 300.

Redactie: Richard Bakkers, Sylvie Bleker en Eugénie Megens

Eindredactie: Richard Bakkers

Fotografie: Rinie Bleeker, Rotterdam /

Bart Willemsen (Castel Media) (pag. 15)

Ontwerp & opmaak: Room for ID's, Nieuwegein

Drukwerk: Damen, Werkendam