



VU magazine  
**Compliance &  
Integriteit**

nr 1 | februari 2010

TCRISIS

INTEGRITEIT

COMPLIANCE

Peter Wakkie over compliance bij Ahold

Wat vindt een alumnus van  
de opleiding Corporate Compliance?

Wat is er nodig om het vertrouwen  
in de markt te herstellen?

Olivier: van kroeg tot compliance

Compliance? Boeieuh!



# Inhoud



## Compliance bij Ahold

“Compliance bij Ahold is geen discussie.” Peter Wakke vertelt wat compliance bij Ahold betekent. Het is veel meer dan alleen het naleven van wetten en regels. Bij Ahold begint compliance met “the proper tone at the top”.



## Herstellen van vertrouwen

Voor het herstel van vertrouwen in de markt is meer nodig dan alleen een verbetering van het risico management. De financiële markt steunt op drie pilaren: liquiditeit, solvabiliteit en integriteit. Deze pijlers zullen het herstel van vertrouwen moeten ondersteunen.



## Een nieuwe visie op compliance

Raf Houben geeft uitleg over het compliance document van de Groep Olivier. Een groep van gerenommeerde compliance deskundigen die elkaar meermaals troffen in Café Olivier om een visiedocument op te stellen over hoe nu verder met compliance.



## Boeih!

NOVA's College Tour liet Richard Bakkers niet ongeboeid. Hij verdiepte zich in het werk van de filosoof Wijnberg en projecteert dit op de compliance praktijk. Hij stipt onder meer aan dat de business steeds vaker klagend kijkt met een uitdrukking in het gezicht alsof het ze niet meer kan 'boeih'.

3	Voorwoord
4	Column Peter Wakke
5	Synopsis
	Mededelingen voor studenten en alumni
6	Herstellen van vertrouwen door Sylvie C. Bleker-van Eyk
10	Een nieuwe visie op Compliance door Raf Houben
13	Alumnus aan het woord... Karin de Jong
14	Richard Bakkers BOEIUH!
16	Agenda
	Colofon

# Voorwoord

**H**et nieuwe jaar is begonnen. Namens de leden van het curatorium, de docenten en medewerkers wenst de VU postgraduate opleiding Corporate Compliance u zowel privé als zakelijk een voorspoedig 2010.

Het nieuwe jaar gaat traditioneel gepaard met goede voornemens. Ook de opleiding Corporate Compliance heeft een schaal vol goede voornemens voor zich op tafel staan. Graag willen wij deze voornemens verwezenlijken en op deze plaats met u delen.

Ten eerste, de nieuwsbrief is gewijzigd. Voortaan ontvangt u van ons drie keer per jaar een nieuwsbrief waarin u een aantal vaste onderdelen zult tegen komen, zoals bijdragen van docenten over actuele onderwerpen op het gebied van compliance en integriteit, alsmede een bijdrage waarin een van onze alumni vertelt over de toegevoegde waarde die de opleiding heeft voor zijn of haar dagelijkse praktijk. De studenten en de alumni zullen deze nieuwsbrief ook digitaal ontvangen.

Ten tweede, vanaf de volgende leergang zal er meer aandacht besteed worden aan compliance in de niet-financiële sector. Immers, we zien het belang van compliance buiten de financiële sector gestaag toenemen. Om meer te kunnen inspelen op de behoefte van de studenten, zal er voortaan in de semesters I en II een basis worden gelegd voor het compliance en integriteit management, die van toepassing is op zowel de financiële sector als de overige sectoren. In semester III kunnen de studenten een keuze maken tussen verdere verdieping in de financiële of juist de niet-financiële sector. Wij hopen hiermee tegemoet te komen aan de wens tot een meer praktisch gerichte benadering van compliance en integriteitmanagement, alsmede dichter aan te sluiten bij de belangstelling van de studenten.

Ten derde, voor geïnteresseerden (niet-studenten of alumni) zal het mogelijk zijn om zich in te schrijven voor deelname aan blok III, waarbij een keuze gemaakt kan worden voor inschrijving voor de colleges inzake compliance binnen de financiële sector of de colleges inzake de niet-financiële sector.

Kortom, de compliance en integriteit wereld verandert en verbreedt en de postgraduate opleiding van de VU gaat met haar tijd mee, of loopt zelfs al wat vooruit.

*Dr. Sylvie C. Bleker-van Eyk Programmadirecteur Postgraduate Opleiding Corporate Compliance*

# Column

Mr. Peter Wakkie

## Compliance bij AHOLD

Compliance bij Ahold is geen punt van discussie. Verschillende (bij de lezer bekende) gebeurtenissen brachten Ahold in 2003 in moeilijkheden. Toezichhouders (met name de Securities Exchange Commission) eisten dat zodanige maatregelen zouden worden getroffen dat herhaling van deze gebeurtenissen zich niet zou voordoen. Er is toen een wereldwijd compliance programma bij Ahold opgezet, dat veel meer omvat dan het voldoen aan wet- en regelgeving. Alles begint bij een 'proper tone at the top'. De leidinggevenden van de organisatie moeten verantwoord en integer handelen; een dergelijk voorbeeld inspireert de hele organisatie. Naast deze (ongeschreven) voorbeeldfunctie zijn er verschillende compliance programma's opgesteld. Er is een wereldwijde gedragscode die levend wordt gehouden door het trainen van medewerkers door middel van e-mail modules, er is een geavanceerde klokkenluidersregeling en er zijn zogenaamde 'Ahold control memoranda' die voorschriften geven op specifieke deelterreinen zoals financieel beheer, belastingen, tekeningsbevoegdheid, de relaties met leveranciers etc. Elk kwartaal moeten de leidinggevenden van de werkmaatschappijen (CEO en CFO) verklaren dat zij zich aan al deze regelgeving houden.

Organisatorisch is compliance ingebed in de organisatie. De leidinggevenden moeten compliance mede tot hun verantwoordelijkheid rekenen. Zij worden ondersteund door de afdeling 'legal & compliance' die een coördinerende functie heeft. Daarnaast is er een afdeling 'internal control' die regels en voorschriften op het terrein van compliance ontwerpt en trainingen daarin verzorgt. Ten slotte moet de afdeling 'internal audit' op de naleving van e.e.a. toezien en zij rapporteert daarover aan de audit committee van de raad van commissarissen.

In het algemeen ben ik voorstander van beperking van de compliance regelingen tot het noodzakelijke. Ik vind naleving van bestaande regels veel belangrijker dan het voortdurend invoeren van nieuwe maatregelen. Toen ik bij Ahold kwam, had ik geen flauw idee van wat compliance inhield. Ik ben in de loop der tijd tot het inzicht gekomen dat compliance waardevol is voor een onderneming mits de gestelde regels begrijpelijk zijn en erop wordt toegezien dat zij consequent worden nageleefd. In economisch moeilijke tijden bestaat soms de neiging om compliance terug te dringen, omdat de kosten ervan de baten zouden overtreffen. Bij Ahold speelt dit niet; wij zijn ervan overtuigd dat een goed gestructureerde compliance waardevol is voor de organisatie en dat verwaarlozing ervan hele grote risico's met zich brengt en navenante kosten.

*Mr. Peter Wakkie is voormalig lid van de Raad van Bestuur van Ahold alsmede lid van het Curatorium van de VU postgraduate opleiding Corporate Compliance.*



foto: Slaak Ramakers

## Synopsis

### Afwezigheid van professor Isabelle Maignan

In verband met haar zwangerschap heeft Prof. Isabelle Maignan te kennen gegeven zich in het jaar 2010 geheel te willen wijden aan haar gezin. Dit heeft het curatorium ertoe gebracht zich te beraden over de opvang van de leidinggevende activiteiten van mevrouw Maignan. Mevrouw Dr. Sylvie Bleker, reeds als docent aan de opleiding verbonden, heeft zich bereid verklaard om de leidinggevende activiteiten in het komende jaar over te nemen. Zij weet zich daarbij inhoudelijk ondersteund door Drs. Richard Bakkers, als coördinator aan onze opleiding verbonden. Tevens zal een van de leden van het Curatorium, te weten Prof. Frans van der Wel, onder andere hoogleraar aan de Postgraduate Accountantsopleiding van de Vrije Universiteit, optreden als gedelegeerd toezichthouder. Tezamen vormen zij het opleidingsbestuur. Wij wensen Isabelle Maignan een goed vervolg van haar zwangerschap en een voor haarzelf en haar gezin zinvolle invulling van haar verlof in 2010.

*Namens de VU postgraduate opleiding Corporate Compliance  
Prof. Dr. Mr. Frans van der Wel  
Dr. Sylvie Bleker-van Eyk  
Drs. Richard Bakkers*

# Mededelingen voor studenten en alumni

## Alumnivereniging

Uit de resultaten van de mini-enquête onder alumni, welke zijn gepresenteerd tijdens de laatste alumnibijeenkomst in oktober, is duidelijk geworden dat er een stevig draagvlak is voor de oprichting van een alumnivereniging van de opleiding. Als vervolg hierop is er begin dit jaar een bijeenkomst geweest met 4 alumni die betrokken willen zijn bij (de totstandkoming van) de alumnivereniging.

Dit leidt ertoe dat binnen enkele weken de alumnivereniging officieel bij een notaris wordt opgericht. Er is dan ook een (voorlopig) alumnibestuur. Parallel aan deze oprichting – waarbij ook praktische zaken als een bankrekening e.d. moeten worden geregeld – worden de alumni uitgenodigd om lid te worden van de vereniging, wordt een LinkedIn-groep gecreëerd en wordt een start gemaakt met de bouw van een website. Op deze website, die grotendeels alleen voor de alumni toegankelijk zal zijn, komen – naar de ideeën die we nu hebben – in ieder geval de contactgegevens, een 'register' van afgestudeerden en scripties van de afgelopen leergangen te staan. Ook zijn wij voornemens om de collegesheets en literatuurlijsten per college van de lopende leergangen op de site te plaatsen. Dit stelt alumni in staat om actuele inzichten bij te houden.

Minimaal eens per jaar organiseert de alumnivereniging een fysieke bijeenkomst, bijvoorbeeld in de vorm van een lezing. De jaarlijkse contributie zal ongeveer 35 EUR bedragen.

Het is van groot belang dat we beschikken over de juiste contactgegevens van alumni! Dus als uw gegevens onlangs zijn veranderd of u als weet dat de gegevens van een mede-alumnus onlangs zijn veranderd, neemt u dan a.u.b. actie en zorg dat de juiste contactgegevens bij ons bekend zijn.

Dr. Sylvie C. Bleker-van Eyk<sup>1</sup>

# Herstellen van vertrouwen

**De meest gehoorde kritiek naar aanleiding van de crisis is het gebrek aan effectief risico management. Dat is zeker juist, maar voor het herstel van vertrouwen in de markt is meer nodig. De markt balanceert op drie broze pijlers van liquiditeit, solvabiliteit en integriteit.**



Foto: Rinie Bleeker

## De crisis

Doorgaans wordt gesteld dat de huidige crisis is ontstaan ten gevolge van de in de Verenigde Staten ten onrechte verstrekte hypotheken, welke vervolgens kundig werden verpakt en uiteindelijk als beleggingsinstrumenten een bom legden onder de wereldwijde financiële markten. De hypotheekcrisis in de VS is wellicht de aanleiding van de huidige crisis, maar zeker niet de oorzaak. De Amerikaanse hypotheken zijn een symptoom van een daaronder liggende ziekte.

Crises zijn er altijd geweest. De geschiedenis leert ons dat de economie zich voortbeweegt langs bergen en dalen. In 2000 was er een hoogleraar die tijdens een radio-interview beweerde dat deze cyclus in 2000 eindelijk doorbroken was. Het kon alleen nog maar omhoog. Dit mede dankzij het internet en de ongekende mogelijkheden die het internet bood. De man vergat de belangrijkste les die de geschiedenis ons heeft geleerd: dat de geschiedenis zich steeds weer herhaalt en dat geldt ook voor de economische geschiedenis. Daarbij komt dat crises blijkbaar nodig zijn. Vergelijk het met een kinderziekte. Kinderen moeten ziek worden, willen zij voldoende weerstand kunnen opbouwen.

Een crisis is vaak de vooraankondiging van maatschappelijke veranderingen. Zo ook de huidige crisis. Zoals een organisatorische crisis leidt tot reorganisatie, kan een economische crisis een reinigend effect hebben op de excessen die zich binnen die economie voordoen.

Om weer rust te krijgen in de financiële markten is het niet alleen van belang om meer stabiliteit te krijgen in deze markten. We hebben gezien dat liquiditeit en solvabiliteit van het grootste belang zijn. Voor de crisis waren er velen die zeiden dat solvabiliteit de sleutel is voor stabiliteit en dat liquiditeit van ondergeschikter belang is. De recente geschiedenis toont dat een run op een bank desastreuze gevolgen heeft (Northern Rock, DSB). Ook het onderkennen en daadwerkelijk managen van risico's is van cruciaal belang voor de stabiliteit van een financiële instelling. In 2008 kwam het Institute of International Finance (IIF) met een rapport over de beginnende crisis waarin het belang van risico management zwaar werd benadrukt.<sup>2</sup> De onderzoekscommissie van het IIF stond onder leiding van de Nederlander Cees Maas. Geenszins verwonderlijk dat dus ook de Commissie Maas,

die eind 2008 – begin 2009 onderzoek deed op verzoek van de Nederlandse Vereniging van Banken, in haar rapport tot de conclusie kwam dat beter en realistischer risico management binnen de financiële instellingen essentieel is voor het herstel en een gezonde toekomst van die instellingen.<sup>3</sup> Volgens de Commissie Maas “is de kredietcrisis het gevolg van het structureel onderschatten van financiële risico's gedurende de afgelopen jaren (...). Andere partijen, zoals toezichhouders, monetaire autoriteiten, rating agencies, accountants, standardsetters, investeerders, spaarders en anderen hebben de risico's eveneens niet altijd correct en tijdig ingeschat. Die onderwaardering heeft geleid tot te lage vergoedingen voor het nemen van risico's. Banken zijn de afgelopen tijd veelal het zicht op complexe risico's kwijtgeraakt, terwijl het goed beheer van die risico's juist tot hun kerncompetenties behoort.”<sup>4</sup>

## Het herstel van vertrouwen: risico management of meer?

“Het herstel van vertrouwen in banken is cruciaal”, aldus de Commissie Maas.<sup>5</sup> De Commissie ziet krachtiger risico management als een belangrijke katalysator voor het herstel van vertrouwen. De nadruk die de IIF en de Commissie Maas op risico management leggen, roept de vraag op of de financiële instellingen in de afgelopen jaren niet of onvoldoende aan risico management hebben gedaan? Natuurlijk hebben de financiële instellingen wel aan risico management gedaan! Het probleem ligt echter in de wijze waarop. Hier zien we de laatste jaren een duidelijke trend. Risico management is – terecht opgemerkt door de Commissie – een kerncompetentie. De vraag is echter niet óf maar hoe ze de risico's in de praktijk manageden. Op gezette tijden werden volgens de planning risico analyses gemaakt en werden zelf stress >>

<sup>1</sup> Dr. Sylvie Bleker-van Eyk is Programmadirecteur van de VU postgraduate opleiding Corporate Compliance en Director van het Deloitte Center of Excellence on Compliance & Integrity.

<sup>2</sup> Institute of International Finance, Final Report of the Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations—Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007-2008.

<sup>3</sup> NVB, Rapport van de Commissie Maas: Naar herstel van Vertrouwen, 7 april 2009.

<sup>4</sup> Idem, p. 11.

<sup>5</sup> Idem, p. 7.

## “De modellen werden leidend en het ‘gevoel’ en ‘opgedane ervaringen’ werden steeds meer ondergeschikt gemaakt aan de modellen.”

testen uitgevoerd om na te gaan in hoeverre de instellingen de risico's konden tackelen. Het risico van de huidige crisis werd ook onderkend, maar in de praktijk eenvoudigweg vaak niet voor mogelijk gehouden. Er werden dus geen buffers gemaakt om de verwezenlijking van een dergelijk risico te kunnen managen. Een bijkomend probleem is dat er mooie modellen zijn gemaakt ten behoeve van het managen van risico's. De modellen werden leidend en het 'gevoel' en 'opgedane ervaringen' werden steeds meer ondergeschikt gemaakt aan de modellen. Modellen moeten hand in hand gaan met het hebben van overzicht en daarbij moet de dynamiek van het risico niet uit het oog worden verloren. Naast het model moet ook de vraag gesteld worden: maar wat als het risico zich daadwerkelijk verwezenlijkt? Naast het model ook het gevoel en inzicht. Het gevoel, of zoals in de optiek van Kalff waarin "het vak van bankier meer een art dan een science is."<sup>6</sup>

De huidige crisis zal leiden tot een herstructurering van de financiële markten. De vraag is echter wie het voortouw zal nemen bij deze herstructurering en in welke vorm het zal worden gegoten. In 2008 kwam minister van financiën Paulson van de Verenigde Staten met een blauwdruk.<sup>7</sup> Onder president Obama kwam het Department of the Treasury met een eigen rapport.<sup>8</sup> Echter, de vraag is of de Amerikaanse 'rule based' methode om problemen op te lossen, past bij de nieuwe structuur die benodigd is om het vertrouwen in de markten te herstellen. Het recente verleden heeft getoond dat een strak 'rule based' regime leidt tot een enorme bureaucratie, waarbij een afvinkcultuur ontstaat. Door de enorme toename van regeldruk heeft men überhaupt geen tijd meer om stil te staan bij het waarom van een regel. Bijna robotmatig werkt men het lijstje regels af, waarna een trotse vink gezet kan worden. Afvinken leidt tot schijnzekerheid. Weer roep dit de gedachte van Kalff op: het financiële metier is een kunst, waar men 'Fingerspitzengefühl' voor moet hebben.

### Compliance en integriteit ondersteunen het herstel van vertrouwen

Ten gevolge van de crisis wordt de rol van de compliance officer belangrijker. Wil hij of zij de handschoenen opnemen, dan zal een meer proactieve houding nodig zijn. De compliance officer heeft zich te lang in het keurslijf van wet- en

regelhandhaver laten snoeren. Ook al wordt vaak gesteld dat de compliance officer vooral de rol van adviseur van het management moet vervullen, blijkt de compliance officer in praktijk steeds weer in de rol van politieagent te worden gedrukt. Dit is volledig onjuist. De verantwoordelijkheid voor compliance ligt in de first line of defence oftewel: de business. Zij moeten in hun dagelijkse activiteiten de regels in acht nemen. Zij zijn verantwoordelijk voor hun daden. Compliance maakt deel uit van de 'second line of defence'. De compliance officer adviseert het management van de 'first line' over compliance en integriteit vraagstukken. Hier ligt een cruciale taak voor de compliance officer: het bewaken van de grondgedachte die aan de regel ten grondslag ligt. Niet zozeer de bewaking van het daadwerkelijk naleven (verantwoordelijkheid van het management), maar het bewaken van het waarom (de gedachte achter de regel) dat als rode draad door het handelen van de business dient te lopen. Zoals bij de zorgplicht; de plicht is een taak van de medewerker en het management, de compliance officer benadrukt het element van de zorg. De compliance officer heeft de taak het 'gevoel' te benadrukken, zodat de onderliggende gedachte achter de regel leidend is bij alle – gerelateerde en toekomstige – activiteiten. De compliance officer is de integrity officer. Dit is het automatische gevolg van de huidige crisis.

Integriteit is door de huidige crisis tot een hoofdonderwerp geworden. Niet alleen de persoonlijke integriteit van de medewerker en de manager, maar ook de integriteit van de financiële instellingen op zich en zelfs de integriteit van het financiële stelsel. De crisis toont overduidelijk aan dat integriteit een van de kernrisico's is en dat integriteit effectief gemanaged moet worden door middel van harde en zachte(re) beheersmaatregelen. Remuneratie is de integriteitkwestie waar het afgelopen jaar het meeste aandacht aan is besteed. Het lijkt wel alsof het gezien wordt als een van de oorzaken voor de crisis. Maar ook hier is sprake van een symptoom en niet zozeer de 'ziekte' zelf. De zoektocht naar de juiste beheersmaatregelen voor het opstellen van evenwichtige remuneratiepakketten is volop in gang. Ondanks alle kritiek zien we toch weer excessieve bonussen en zelfs rechtzaken over bonussen. Hier zien we een duidelijk voorbeeld van 'regel' versus 'gevoel'. Als het contract de bonus in het vooruitzicht stelt, past de rechter de regel toe en gaat zodoende voorbij aan de grondgedachte van ongewenste verrijking. Maar de rechter kan niet anders. Als we de regel aan de kant zetten voor het gevoel, blazen we de rechtstaat op en zijn we nog verder van huis. We moeten het probleem bij de wortel aanpakken; als de grondgedachte is dat er geen zelfverrijking plaats kan vinden over de rug van de overige belanghebbenden, dan wordt het remuneratiestelsel overeenkomstig aangepast.

Ten gevolge van de crisis wordt integriteit ook wel vertaald met 'de klant centraal' zetten. De gedachte hierachter is begrijpelijk. Duidelijk op weg naar een stuk beleving vanuit de menskant; 'gevoel'. Echter, in deze trend schuilt weer het eeuwenoude gevaar van een zich herhalende geschiedenis. De afgelopen jaren lag de focus vooral bij de aandeelhouders, waarbij winstmaximalisatie een kernstreven werd. Hierdoor zijn de belangen van de andere belanghebbenden (de interne en externe stakeholders) ondergesneeuwd. Door de focus te verleggen naar de klant, begaat men dezelfde fout, doordat een dermate sterke focus leidt tot verminderde aandacht van de overige belanghebbenden. Het vertrouwen moet hersteld worden, maar niet alleen bij de klant, maar bij alle interne en externe belanghebbende. De focus moet liggen op een meer evenwichtige behartiging van de belangen van de stakeholders. Zonder klanten, geen omzet, zonder omzet geen winstpotentieel, zonder winstvooruitzicht geen

investeerders etc. Alleen bij een meer evenwichtige belangenbehartiging is het mogelijk omrust in de markt te krijgen en vertrouwen te herstellen. Voorwaarde is dan wel dat alle belanghebbenden hun eigen belangen in balans brengen met de belangen van de anderen. Alleen dan is gezonde groei mogelijk.

### Concluderend

Bij het analyseren van de huidige crisis komen drie kernbegrippen steeds weer naar voren:

- Integriteit;
- Solvabiliteit; en
- Liquiditeit.

Dit zijn de drie pijlers die het herstel naar vertrouwen zullen moeten ondersteunen. Deze pijlers zijn essentieel voor alle financiële instellingen wereldwijd. In feite zijn het communiserende vaten. Er zullen steeds weer crises volgen, maar dat hoeft nog niet tot een financiële meltdown te leiden. Bijvoorbeeld, als de pijler van de liquiditeit in gevaar komt, is herstel mogelijk, zolang gesteund kan worden op integriteit en solvabiliteit. Een solide instelling met een goede reputatie op het gebied van integriteit, zal in staat zijn om kapitaal aan te trekken en zodoende het liquiditeitprobleem op te lossen. Bij solvabiliteitsproblemen, zal voldoende liquiditeit en een goede integriteitreputatie het probleem kunnen verhelpen. Bij integriteitproblemen zal de liquiditeit en solvabiliteit de instelling overeind kunnen houden, zolang men maar tracht de zaak weer in balans te krijgen door aan de integriteit te werken. Communiserende vaten moeten het geheel weer in balans houden. Alleen als twee van de drie pijlers het begeven zijn de problemen niet meer te overzien.

Herstel van vertrouwen ziet dus op de drie pijlers welke zijn opgebouwd uit bouwstenen zoals risico management, compliance, toezicht, remuneratie et cetera. Iedere bouwsteen moet zorgvuldig op de ander worden afgesteld om evenwicht te behouden. <<

<sup>6</sup> Zoals verwoord door Jeroen Smit, in: De Prooi: blinde trots breekt ABN AMRO, Prometheus, Amsterdam, 2008, p.62.

<sup>7</sup> Idem, p. 7.

<sup>8</sup> Zoals verwoord door Jeroen Smit, in: De Prooi: blinde trots breekt ABN AMRO, Prometheus, Amsterdam, 2008, p.62.

# Raf Houben<sup>1</sup> Bijdragen aan verandering; Een nieuwe visie op Compliance

Een nieuw initiatief van de Groep Olivier draagt bij aan een noodzakelijke heroriëntatie van de compliance functie in de financiële sector en daarbuiten

De laatste 2 jaren kenmerkten zich door een crisis in de mondiale crisis. Diverse banken, verzekeraars, pensioenfondsen zijn failliet gegaan, in moeilijkheden gekomen of door de regering “gered” met staatssteun gevolgd door ontmanteling, de-globalisering, en massaontslagen. Daarnaast spelen zich nog diverse “schandalen” af, zoals de “woekerpolisaffaire”.

In hoeverre is de crisis mede te wijten aan onvermogen van de compliance functie? Is de compliance functie er wel voldoende in is geslaagd het niet voldoen aan waarden, normen en regels tijdig en met kracht te signaleren?

Kenmerkend voor de compliance functie zou moeten zijn het voeren van regie en toezicht op de beheersing van compliance en integriteitrisico's binnen de onderneming. De compliance officer als “regisseur en cultuurmanager” dus, met onder meer als object van werkzaamheden de integere bedrijfsvoering. Dit onderscheidt de compliance functie tevens van de interne accountants- en de juridische functie. Toch worden in de praktijk van de compliance functie bijvoorbeeld rapportages verlangd die sterk doen denken aan risicomanagement rapportages, compleet met “dashboards en stoplichten”. Hoe verhoudt de compliance rapportage zich tot een “Enterprise Risk Management” benadering? En hoe wordt het risico vermeden dat de kernverantwoordelijkheid van de compliance functie; integriteitmanagement, onvoldoende aan bod komt in een uniforme risicomanagement rapportage?

De compliance functie wordt soms onder druk van de omstandigheden en/of in reactie op vastgestelde tekortkomingen in de organisatie belast met een lijnverantwoordelijkheid. In essentie tast dit de eigen verantwoordelijkheid van het lijnmanagement aan. Hierdoor komt de compliance

functie ook zelf weer onvoldoende toe aan haar kerntaak; het voeren van regie, toezicht en monitoren van een integere organisatie en bijbehorende bedrijfscultuur. Hoe kan de compliance functie beter worden geborgd?

Als we kijken naar de laatste initiatieven om de financiële sector weer in het gareel te krijgen dan missen we helaas een prominente functie: de compliance functie. In het rapport Maas<sup>2</sup> staat veel over het herstel van vertrouwen, rollen en taakverdeling van de raad van commissarissen en raad van bestuur, maar alweer geen woord over de compliance functie.

Het bovenstaande is bevreemdend, aangezien de crisis in feite vooral gaat over vertrouwen, gedrag, ethiek en integriteit en de compliance functie c.q. de compliance professional het best aangewezen lijkt om hierin een sterke(re) rol te spelen. Hiervoor is echter een structurele herbezinning van de compliance functie nodig alsmede van de rollen en taken van de compliance professional.

## Nieuw initiatief van de Groep Olivier

De Groep Olivier is een groep van tien ervaren compliance professionals die concrete aanbevelingen hebben gedaan ter versterking van de compliance functie binnen en buiten de financiële sector. Het resultaat is een Compliance Position Paper met 8 principes nader geconcretiseerd in 17 aanbevelingen<sup>3</sup>.

De reden voor het opstellen van het paper is het gebrek aan eenduidige (concrete) richtlijnen over de invulling en positionering van de compliance functie. Met het paper wil de Groep Olivier het debat stimuleren en bereiken dat gemeenschappelijke uitgangspunten worden geformuleerd om het



profiel en de positionering van de compliance functie te versterken zowel binnen als buiten de financiële sector.

De kernboodschap van het paper is dat een eenduidige visie en strategie ten aanzien van de compliance functie maakt dat deze zich beter kan concentreren op haar kerntaken namelijk regie en toezicht op een integere bedrijfsvoering en bijbehorende bedrijfscultuur. De aanbevelingen zijn tevens gericht op een grotere betrokkenheid van de compliance functie bij maatschappelijk verantwoord ondernemen en een beheerst beloningsbeleid.

Centraal in het paper staat de benadering van de compliance functie als “countervailing power”, als hoeder van de integriteitagenda van de onderneming. Vanuit die benadering wordt het belang van een onafhankelijke positionering van de compliance functie en de noodzaak van regelmatige ruggespraak met het bestuur en de commissarissen van de onderneming behandeld.

## De 8 principes

Hieronder wordt kort ingegaan op 8 principes.

**Principe 1** heeft betrekking op Compliance Governance en houdt onder meer in dat de directie dan wel raad van bestuur eindverantwoordelijk voor compliance is. De raad

van commissarissen houdt op haar beurt toezicht op de wijze waarop de raad van bestuur aan deze verantwoordelijkheid gestalte geeft. Binnen de onderneming draagt het lijnmanagement de verantwoordelijkheid voor het compliant zijn van de organisatie. Op basis van een door de raad van bestuur geaccordeerd mandaat functioneert de compliance functie als hoeder van de integriteitagenda van de onderneming. De integriteitagenda is het geheel van integere bedrijfsvoering en ethiek.

**In principe 2** wordt aangegeven dat onder “compliance” het voldoen aan wet- en regelgeving en interne gedragsregels van de onderneming wordt verstaan. De interne gedragsregels bevatten ondermeer regels met betrekking tot de integere bedrijfsvoering. Integere bedrijfsvoering is het geheel van maatregelen en procedures ten behoeve van de “stakeholders” van de onderneming gericht op het tegengaan van: (a) belangenverstrengeling; (b) strafbare feiten; (c) het schaden van vertrouwen in de onderneming of de markt; of (d) handelingen die ingaan tegen hetgeen volgens het ongeschreven recht in het maatschappelijk verkeer betaamt. Vandaar de veranderde naam “Ethics en Compliance”.

**Principe 3** behelst dat de compliance functie betrokken moet zijn bij de vaststelling van het beloningsbeleid van de onderneming en past binnen de integriteitagenda.

**Principe 4** gaat over de onafhankelijkheid van de compliance functie en luidt in dit verband dat deze onafhankelijk van de operationele lijnmanagementactiviteiten moet opereren binnen de onderneming. De compliance functie dient het belang van de onderneming als geheel, met oog voor de belangen van alle “stakeholders” zoals medewerkers, klanten, aandeelhouders en zakenpartners. >>

<sup>1</sup> Raf Houben is als docent verbonden aan de postgraduate opleiding Corporate Compliance van de VU, zelfstandig adviseur met zijn bedrijf ComplianceVision ([www.compliancevision.nl](http://www.compliancevision.nl)) en lid van de Groep Olivier.  
<sup>2</sup> Rapport van de Adviescommissie Toekomst Banken (“Commissie Maas”) “Naar herstel van vertrouwen” van 7 april 2009.  
<sup>3</sup> Het rapport is te downloaden op [www.groepolivier.nl](http://www.groepolivier.nl).

## “De compliance functie functioneert expliciet als de hoeder van de integriteit-agenda.”

**Principe 5** gaat over de verantwoordelijkheden van het (nieuwe) hoofd “Ethics en Compliance” en houdt verder in dat deze leiding geeft aan alle compliance functie(s) binnen de onderneming ter uitvoering van het op groepsniveau geaccordeerde compliance programma.

**Principe 6** gaat over de verantwoordelijkheden van de compliance functie op lokaal of business niveau. Het principe behelst dat de lokale/business compliance functie gebaat is bij compliance officers met een goede business achtergrond. De samenwerking met de business mag daarbij echter niet leiden tot een vermenging van verantwoordelijkheden. De compliance officer dient te opereren op basis van een eigen, onafhankelijk mandaat dat in de centrale organisatie is geborgd middels het door de raad van bestuur goedgekeurde compliance programma. De compliance officer vervult immers ook op lokaal/business niveau een regie, toezicht -en monitoringsfunctie op het gebied van integere bedrijfsvoering zoals die onder meer wordt vereist door lokale wet- en regelgeving, maar ook door de interne gedragsregels van de onderneming.

**Principe 7** gaat over de verantwoordelijkheid van “Ethics en Compliance” versus de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement voor compliance. De compliance officer is niet verantwoordelijk voor operationele processen. De compliance officer kan daarin de business en de diverse business ondersteunende functies van advies dienen.

**Tenslotte principe 8** gaat over de relatie van de compliance functie met de externe toezichthouders. Het komt er op neer dat “Ethics en Compliance” (centraal) verantwoordelijk wordt gesteld voor het faciliteren van een goede, open verstandhouding met de relevante toezichthouders zoals de AFM en DNB maar ook andere toezichthouders zoals het CPB en de NMA alsmede buitenlandse toezichthouders (bijvoorbeeld de FSA, de SEC, FED, en OFAC). Hieronder wordt ook het uitwisselen van gegevens begrepen indien dit niet verboden is en wettelijk vereist.

### Is Groep Olivier vernieuwend?

Zijn deze principes en aanbevelingen “nieuwe wijn in oude zakken”? Naar mijn stellige overtuiging is dit niet het geval. Zo zijn de volgende (nieuwe) aspecten te benoemen:

- De compliance functie functioneert expliciet als de “hoeder van integriteitagenda”. Hiermee wordt definitief afscheid genomen van compliance als toezichthouder van “wetjes en regeltjes”. Ethiek, integriteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, vaak gefragmenteerd beled in een onderneming, komen hier bijeen in één functie.
- Het domein van compliance richt zich dus niet alleen op integere bedrijfsvoering op basis van huidige wet- en regelgeving, maar ook op basis van maatschappelijk relevante normen en waarden; normen en waarden die voortvloeien uit potentiële wijzigingen in wet- en regelgeving en een impact kunnen hebben op de reputatie van de onderneming.
- Het hoofd “Ethics and Compliance” wordt geïntroduceerd naar voorbeeld van de Amerikaanse “Chief Ethics and Compliance Officer”<sup>4</sup>.
- Het paper ook is bedoeld voor (beursgenoteerde) instellingen buiten de financiële sector.

Daarnaast is het noodzakelijk gebleken om bepaalde zaken die vanzelfsprekend lijken nog eens te benadrukken. Een goed voorbeeld hiervan is dat het lijnmanagement en uiteindelijk de directie/raad van bestuur (eind)verantwoordelijk is voor naleving van wetten en regels en interne standaarden. De praktijk van alle dag leert dat er behoorlijk wat meningsverschillen en inrichtingsvragen zijn over rollen, taken en verantwoordelijkheden in de “1e en 2e line of defence”. <<

<sup>4</sup> Zie <http://www.ethics.org/resource/ceco>.

# Alumnus aan het woord...

## Mr. Karin de Jong Senior consultant bij Deloitte, Enterprise Risk Services

Postgraduate Study Corporate Compliance  
Leergang 3



In de zomer van 2009 heb ik mijn bul in ontvangst mogen nemen met een groot deel van mijn medestudenten, waarmee ik de 2-jarige studie Corporate Compliance heb doorlopen. Dat was het sluitstuk van een periode waarin we veel contact hadden met elkaar over de voortgang van de scriptie. Want ‘hoe ver ben jij?’ en ‘haal je de deadline nog?’ waren zeker in ons 4e blok van de studie de brandende vragen. Te laat begonnen, toch nog een aanpassing van de onderzoeksvraag en nóg meer literatuurstudie ergens vandaan halen hielpen niet bij het volgen van een strakke planning ter afronding van de studie. Ach, het bekende scriptietraject.

De 1,5 jaar voor de afronding van de studie is een leerzame periode geweest in meerdere opzichten. Om met een

bont gezelschap aan compliance professionals deel te nemen aan zo’n programma is natuurlijk al van toegevoegde waarde. In onze leergang zaten juristen, economen, compliance medewerkers bij financials en non-financials, toezichthouders en adviseurs met verschillende aandachtsgebieden. Dat maakte de discussies naar aanleiding van de onderwerpen die tijdens colleges aan bod kwamen levendig. Natuurlijk is dat in het begin wat aftasten geweest, maar zeker later bleken bij ons zeer kundige debaters in de groep te zitten!

De opbouw van het programma gaf ons ten eerste inhoudelijk inzicht in de juridische achtergronden en ethische vraagstukken van ‘het compliance vakgebied’. En als al sprake zou zijn van 1 vakgebied – compliance is zo’n containerbegrip! – kon nooit voor iedereen elk college van gelijke toepassing zijn, maar bleek het zeker interessant om de juridische basis neer te leggen. Vervolgens werd meer gefocust op Compliance Risk Management, waarbij uiteenlopende compliance risico’s per college werden behandeld door verschillende docenten. Dit zorgde voor een afwisselend aanbod, waarbij voor mij als adviseur in ieder geval ook aspecten aan bod kwamen die ik niet dagelijks bij klanten tegenkom, maar waardoor ik wel via ervaring van medestudenten inzicht in de problematiek kreeg. Tenslotte behandelden

we de inrichting van de Compliance Functie, waarbij het duidelijk werd dat het lastig is om onder ons vakgebied een wetenschappelijke grondslag te leggen. Het verschilt uiteraard per organisatie en branche om een juiste, onderbouwde en passende inrichting te vinden; de basisuitgangspunten hebben we tijdens dit blok behandeld. Zo is het programma dus vrij ‘versnipperd’ geweest, wat voor de afwisseling heel goed bleek. Qua samenhang in het totale programma is er echter nog een stap kan zetten.

De tijdgeest (2008 – 2009) heeft ons zeer waarschijnlijk ook geholpen in de verdieping van de discussies over de rol van de compliance functie in tijden van (of juist voor) de financiële crisis. Ook tijdens de after-collegeborrels kwamen we hier uiteraard op terug. Toen ik zelf tijdens een college een presentatie moest geven over allerlei verschillende structured finance producten en verpakte hypotheekpakketten werd me wel duidelijk hoe onbegrijpelijk deze structuren zijn! Het hield de materie actueel en mede door deze opdrachten werden we ook naast de colleges en het lezen van literatuur aan het werk gezet. Ik heb de studie als toegevoegde waarde bij mijn werkervaring ervaren en hoop via de alumnivereniging in contact te blijven met zowel medestudenten als docenten. Dus tot ziens en voor de huidige leergangen: veel succes met de studie!

# Richard Bakkers<sup>1</sup>

## BOEIUH!

Zo nu en dan wordt je onverwachts geïnspireerd door iemands visie of wijze van argumenteren. In de week van 4 januari keek ik met veel plezier naar NOVA College Tour, in het bijzonder naar de gesproken columns van filosoof Rob Wijnberg<sup>2</sup>. Ik besloot hierop wat meer van deze persoon te lezen en schafte het boekje 'BOEIUH! Het stille protest van de jeugd'<sup>3</sup> aan. In drie essays ('Boeihuh', 'Chilluh' en 'Pimpuh') geeft Wijnberg een kritische kijk op de hedendaagse samenleving door de ogen van de middelbare school jeugd.

U vraagt zich op dit punt wellicht af: 'Wat heeft dit in vredesnaam met compliance te maken?'. Op het eerste gezicht zijn er geen echte overeenkomsten met compliance te vinden. Echter, wie dieper doorleest, ontdekt een aantal interessante aanknopingspunten met compliance.

### Boeihuh

In het essay 'Boeihuh' betoogt Wijnberg dat de jeugd niet door eigen keuze onverschillig is, maar dat het leven in de hedendaagse 'mediacratie' de jeugd apathisch of onverschillig maakt. De enorme informatie overload – en het bijbehorende besef van de globale realiteit – zorgt juist voor afstoting in plaats van (verwachte) betrokkenheid. De jeugd kan de enorme hoeveelheid informatie niet verwerken en zij beschermt zich hiertegen door desinteresse (of op zijn minst een gedesinteresseerde houding).

Zie hier de overeenkomst met het vakgebied 'compliance'. Is er ook sprake van 'apathie bij de business'? We kunnen stellen dat de hoeveelheid wet- en regelgeving en de daaraan gekoppelde processen en procedures binnen de business leiden tot een informatie overload. De business krijgt steeds meer het gevoel dat ze vooral bezig is met complianceprocedures en het mitigeren van een reeks andere risico's. Hierdoor blijft steeds minder tijd over voor de kerntaak: het behalen van omzet voor het bedrijf. Het resultaat is een business die keurig afvinkt maar niet betrokken is. Betrokkenheid is een basisvoorwaarde voor ethisch gedrag vanuit een intrinsieke motivatie, in tegenstelling tot een opgelegde extrinsieke motivatie. De lijn tussen 'boeihuh!' en 'hé, dat is boeiend!' is dun, daar ligt een uitdaging voor compliance.

Wellicht dat ook een Compliance Officer regelmatig het gevoel heeft met een informatie overload geconfronteerd te worden. Via tijdschriften, nieuwsbrieven, fora, et cetera ontvangt de Compliance Officer zo veel informatie, opinie en expertise over nationale, Europese en internationale (compliance) ontwikkelingen dat het haast onmogelijk is door de bomen het bos te zien.

### Pimpuh

'Pimpuh' (afgeleid van tv-programma's als 'Pimp my Ride' en 'Pimp my Room') betekent het opwaarderen én persoonlijk maken van iets. Het verwijst aldus naar individualisering. Fenomenen als persoonlijke inscripties in de iPod, mijnkpn.nl, mijnrabobank.nl en de geïndividualiseerde pinpas zijn volgens Wijnberg voorbeelden van hoe het individualisme door het bedrijfsleven is omarmd. Voor de fervente aanhangers van zorgplicht klinkt dit wellicht als muziek in de oren. Immers, hoe beter de 'zorg' is toegesneden op het individu, des te beter dit is voor het individu. Maar 'zorgplicht op afstand' is m.i. lastig (wellicht zelfs een contradictie). Zo wekt het de indruk dat we ieder individu via digitale vragenlijsten in vier of vijf voorgedefinieerde hokjes ('profielen') kunnen stoppen. Daarnaast wordt de illusie gewekt dat door grote lappen juridisch geladen tekst met evenzo veel disclaimers, consumenten adequaat zijn geïnformeerd.

Tegelijkertijd lijkt het collectief individualisme gepaard te gaan met een hoge mate van anonimiteit. Ook binnen bedrijven neemt de anonimiteit (in ieder geval buiten de eigen afdeling) toe. Een e-mail is – zonder de ongemakken van emotie en tegenspraak – snel gestuurd en de e-learning modules rijzen de pan uit. Anonimiteit en betrokkenheid zijn m.i. moeilijk te combineren. Niet verwonderlijk dat steeds meer bedrijven posters ophangen met 'tips voor e-mailgebruik' waarin wordt aangedrongen om toch vooral niet alles per e-mail af te handelen en het menselijk contact te zoeken.

In het essay 'Pimpuh' behandelt Wijnberg het begrip 'vertrouwen', overigens grotendeels los van de context 'jeugd'. Hij betoogt dat de consequentie van het feit dat mensen elkaar steeds minder kennen (als een gevolg van de toene-



foto: Rinie Bleeker

mende anonimiteit, red.), is dat ze elkaar ook minder gaan vertrouwen. "Het vertrouwen dat ten grondslag ligt aan een gezonde relatie is geen vanzelfsprekendheid maar zal verdiend moeten worden. Er is sprake van vertrouwen achteraf. Erop vertrouwen dat iemand zijn afspraak nakomt, nadat hij die afspraak is nagekomen".<sup>4</sup> Wijnberg noemt dit geen vertrouwen maar "als vertrouwen verkleed wantrouwen... [dat]...het 'blinde' vertrouwen aan het verdringen is in onze samenleving".<sup>5</sup> Wijnberg's stelling dat vertrouwen naar zijn aard een op onzekerheden gestoelde emotie is in plaats van op vaststaande feiten, is interessant: In onze samenleving (waar het bedrijfsleven immers onderdeel van uitmaakt) lijkt omgaan met onzekerheden (ook wel 'risicomanagement' genoemd) langzaam maar zeker plaats te maken voor risicovermijding.

Het is maar de vraag of in een samenleving (bedrijf) waarin werkelijk alles moet worden vastgelegd en waar niets de deur uit mag zonder dat allerlei staffuncties er naar gekeken hebben, er nog wel sprake is van 'vertrouwen' in de oorspronkelijke betekenis van het woord. Initiatieven zoals 'Horizontaal Toezicht' door de Belastingdienst<sup>6</sup> zijn daarom in principe toe te juichen. De toekomst zal leren of hier sprake is/zal zijn van vertrouwen in haar oorspronkelijke bedoelde vorm of dat 'Horizontaal Toezicht' slechts een mooie term is om de acceptatiegraad van extern toezicht te verhogen. Vertrouwen is volgens Wijnberg een geloofstoestand. M.i. is er nog veel werk te verzetten om de gemiddelde burger (als privé-persoon en/of als deelnemer aan het zakelijk verkeer) naar dit geloof te doen (terug)keren. Niet in de laatste plaats lijkt het hiertoe van groot belang om het principe 'kosten en baten

van vertrouwen' los te laten. Vertrouwen is immers, aldus Wijnberg, geen verhandelbaar goed.

Wijnberg 'visualiseert' deze verhandelbaarheid als "het fluctueren van ons vertrouwen als een AEX-index". Een (AEX-index) is zoals bekend zelden tot nooit stabiel, maar beweegt langs (diepe) dalen en (hoge) pieken, net als de conjunctuur als geheel. Het is dé uitdaging voor compliance om het vertrouwen wel stabiel te houden, als een soort trendlijn in de koersgrafiek, door te bewaken bij dalen (geen rare sprongen maken als de omzet even tegenvalt en de bonus in gevaar komt) en te remmen bij pieken (focus op de klanten bewaren ondanks een hosanna-stemming) in de conjunctuur. En door continu trends te volgen, in de business rond te lopen en de voelsprietten uit te zetten (niet virtueel, maar gebaseerd op menselijk contact). Compliance heeft geen directe invloed op de pijlers 'Liquiditeit' en 'Solvabiliteit' maar compliance kan wel in belangrijke mate bijdragen aan het overeind houden van de pijler 'Integriteit'. Waar nieuwe luchtballen dreigen te ontstaan, moet compliance tijdig waarschuwen/ingrijpen en de integriteitgevolgen van dergelijke luchtballen voorkomen/beperken. Het is wellicht wat ambitieus, maar zonder ambities maakt een individu, maar ook een beroepsgroep, geen groei door.

Is bovenstaande een pleidooi voor 'Pimp The Compliance Officer'? Nee, zo letterlijk niet. Wel voor een Compliance Officer – en een beroepsgroep – die zich bewust is van de hier geschetste (maatschappelijke) trends (ongetwijfeld zijn er nog vele andere) en tracht hier creatieve, passende antwoorden op te vinden. Een Compliance Officer 'nieuwe stijl' houdt zich dus niet (primair) bezig met het aanleveren van teksten voor disclaimers of het controleren van privé-transacties.

<sup>1</sup> Drs. R.W.A. Bakkers is Coördinator en Docent van de VU postgraduate opleiding Corporate Compliance en directeur/mede-eigenaar van Certa Legal Compliance.

<sup>2</sup> <http://www.novacolleggetour.nl/page/columns>

<sup>3</sup> ISBN 9789044609882; ik kan dit boekje iedereen met 'jeugd' in huis, met opgroeiende kinderen die richting pubertijd gaan of met kinderen die al uit huis zijn en zich afvragen wat er in vredesnaam mis is gegaan van harte aanraden.

<sup>4</sup> Idem, p.74.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> [http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/horizontaal\\_toezicht\\_samenwerken\\_vertrouwen\\_dv4031z1ed.pdf](http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/horizontaal_toezicht_samenwerken_vertrouwen_dv4031z1ed.pdf)



# Agenda

## Leergang 2008 – 2010

### Blok IV: 13 januari t/m 17 mei 2010

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

Op 31 maart zullen de eerste versies van de scripties tijdens een scriptieworkshop gepresenteerd worden. Dit is het laatste moment waarop de studenten samen komen om elkaars werk van kritisch commentaar te voorzien, onder supervisie van een docent.

Nog enkele belangrijke tips, met dank aan prof. dr. Fieke van der Lecq (NMa):

- Een compacte titel is een goede reclame voor jezelf en gemakkelijk op Google te vinden.
- Denk aan structuur, schrijftechniek en taalkwesties.
- Aristoteles: “In the arena of human life the honours and rewards fall to those who show their good qualities in action.”

### Buluitreiking

**maandag 5 juli 2010, 16.30, Auditorium Hoofdgebouw van de Vrije Universiteit**

## Leergang 2009 – 2011

### Blok II: 18 januari t/m 21 juni 2010 “Compliance risico’s erkennen”

In dit blok wordt ingegaan op de problematiek van de compliance risico’s, zowel voor financiële instellingen, als voor overige ondernemingen en de overheid.

Naast het herkennen van de compliance & integriteit risico’s komt tevens de rol van werknemers, klanten en overige stakeholders met betrekking tot de compliance risico’s aan de orde.

Op het einde van dit blok presenteren de studenten tijdens een scriptieworkshop de onderzoeksonderwerpen die zij zelf hebben gedefinieerd. 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.

Meer studie informatie is te vinden op: [www.feweb.vu.nl](http://www.feweb.vu.nl) / opleidingen / postgraduate opleidingen / Corporate Compliance 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: Sylvie Bleker-Van Eyk  
Eindredactie: Richard Bakkers  
Fotografie: Rinie Bleeker, Rotterdam / Martin van Welzen, Amsterdam  
Ontwerp & opmaak: Room for ID’s, Nieuwegein  
Drukwerk: Damen, Werkendam