

COMPLIANCE & INTEGRITEIT

VU MAGAZINE

NR. 2 JAARGANG 5 | AUGUSTUS 2014

- › RECHTSHANDHAVING IS OOK EEN TAAK VAN BEDRIJVEN
- › DE MARKT MOET ZIJN EIGEN INTEGRITEIT BEWAKEN
- › HET LEF VAN DE INTERNE TOEZICHTHOUDER
- › SOMS IS EEN SCHIKKING EFFECTIEVER DAN EEN RECHTSZAAK
- › AMERIKAANSE TOESTANDEN: SCHRIKBEELD OF VOORLAND?

VU  **VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM**

IS VERDER KIJKEN

INHOUD

3

VOORWOORD

4

ROGER DASSEN
INLEIDING EN SAMENVATTING

6

MARCUS WAGEMAKERS
DE MARKT MOET ZIJN EIGEN
INTEGRITEIT BEWAKEN

9

MR. JAN REINDER
DE CARPENTIER
HET LEF VAN DE INTERNE
TOEZICHTHOUDER

11

MR. THOMAS BOSCH
SOMS IS EEN SCHIKKING
EFFECTIEVER DAN
EEN RECHTSZAAK

14

PATRICK PLOEGER
AMERIKAANSE TOESTANDEN:
SCHRIKBEELD OF VOORLAND?

17

PANELDISCUSSIE

19

ALUMNUS AAN HET WOORD...
KIM ARTS
OPERATIONAL RISK MANAGEMENT
OFFICER BIJ FMO

20

AGENDA

COLOFON

Compliance & Integriteit is een uitgave van
De Vrije Universiteit, Postgraduate opleiding
Compliance & Integriteit Management
De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam

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

REDACTIE: Richard Bakkers, Sylvie Bleker en
Myriam Klopper

EINDREDACTIE: Myriam Klopper
Verslag Symposium: Arjan Gras

FOTOGRAFIE: Rinie Bleeker, Rotterdam /
Peter-Paul Schouten, Hilversum

ONTWERP & OPMAAK: Room for ID's, Nieuwegein
DRUKWERK: NPN drukkers, Breda

VOORWOORD

RECHTSHANDHAVING IS OOK EEN TAAK VAN BEDRIJVEN

Het symposium van 2014 werd - zoals het de laatste jaren gebruikelijk is - goed bezocht. De aanpak was nieuw. Naast lezingen waren er na de pauze geen workshops, maar een debat met panelleden. Naast de gasten die lezingen gaven, werden nog twee extra panelleden toegevoegd: André Hermsen, de Chief Compliance & Risk Officer van Fokker en Paul Tijnagel, de Compliance Officer van Siemens Nederland. De discussie was boeiend. In deze uitgave van het VU Magazine vindt u een samenvatting van het symposium.

Misschien herinnert u zich nog het anticorruptieverdrag van de OESO, dat in 1997 tot stand kwam. In de periode daarvoor stapte ik naar Piet Hoogendoorn, destijds de voorzitter van Deloitte, met de vraag of het niet verstandig was om onze klanten te waarschuwen voor dat verdrag. Ik kreeg de kans om dat te doen, en zo stond ik dus te praten tegen 75 captains of industry over het gevaar van de extraterritoriale werking dat eraan zat te komen. Iedereen dacht toen: het zal wel. Maar het onderwerp is eindelijk terug op de agenda. Het is precies waar de experts tijdens het symposium over spraken. Er werden uiteenlopende thema's aangesneden, en ik wil graag kort reageren op een paar losse uitspraken.

DE JUISTE CONTACTEN

Blijkbaar wordt er aan getwijfeld of compliance officer straks nog een gewild beroep is. Ik vind het in elk geval het mooiste en spannendste vak dat er bestaat. Niet alleen omdat ik van kortingsbonnen (strafvermindering van Justitie) houd, maar ook omdat een compliance officer echt iets kan doen. Bij Ballast Nedam had ik ooit twee acquisiteurs op bezoek van de FIOD. Als er ellende uitbrak in een bedrijf, kon ik hen 's avonds nog bellen.

HET BESCHERMEN VAN KLOKKENLUIDERS

Dat brengt me op het beschermen van klokkenluiders. Rechtsbescherming voor klokkenluiders is bijzonder moeilijk te regelen. Toch zijn het waardevolle mensen. In de praktijk zijn ze voor 99% gewone medewerkers die zes maanden thuis zitten te wachten tot ze durven vertellen wat ze hebben gezien. Ze helpen bedrijven met hun verhaal, maar worden geslachttofferd. Als je een krachtige overheid wilt, moet je een krachtige rechtsbescherming hebben. Het is essentieel om goed met klokkenluiders om te gaan.

Dit symposium draaide om de vraag hoe bedrijven omgaan met rechts-handhaving. Wat gebeurt er als alles is gedaan en niets helpt? Je kunt 100.000

compliance-regels maken, maar er zijn altijd rotte appels. Die haal je er niet uit met een dichtgetimmerd compliancebeleid. Het is de verantwoordelijkheid van elk bedrijf om niet alleen preventieve, maar ook detectieve maatregelen te treffen.

EXTERNE HANDHAVING ALS LAATSTE MIDDEL

Een bedrijf is niets anders dan een conglomeraat mensen die gezamenlijk proberen een doel te bereiken. Een organisatie wordt overeind gehouden omdat we er samen voordelen uit halen. Er zijn altijd mensen die anderen proberen te verleiden. Die moeten we eruit halen en de toezichthouder moeten we daarover inlichten. Externe handhaving moet de laatste optie zijn. Als niets anders lukt moeten we er in elk geval voor zorgen dat we zelf detecteren, opruimen en melden. We moeten zelfreinigend optreden tegen compliance-overtredingen.

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

Externe handhaving Afdwingen van gewenst gedrag



INLEIDING EN SAMENVATTING

Sinds 2008 vindt elk voorjaar een Compliance Symposium plaats op de VU. Dit jaar werd het symposium, dat gericht was op business managers en compliance managers, mede georganiseerd door Deloitte en De Brauw Blackstone Westbroek. Het thema voor 2014 was 'Externe handhaving – afdwingen van gewenst gedrag'.

De deelnemers aan dit symposium hebben veel waardevols meegekregen. Er waren bijdragen van toezichthouders, maar het juridisch perspectief kwam eveneens aan bod. De keus tussen toezicht en handhaving wordt in Nederland anders gemaakt dan in de VS, en de vergelijking tussen de twee landen is verhelderend. Er kwam een breed palet voorbij aan externe handhaving. DNB en de AFM deden een appèl op extern en intern toezicht om elkaar te versterken. Met name de externe toezichthouders hanteren die opvatting als vertrekpunt. Verschillende sprekers betoogden dat een versterking van de interne lines of defence het karakter van het externe toezicht kan veranderen.

Integriteit moet zijn verankerd in de cultuur van een onderneming en het gedrag van mensen. Dat wordt ook duidelijk uit de indicatoren van het IMF, die uitermate relevant zijn bij het inrichten van compliance in de eigen organisatie.

Handhaving is nadrukkelijk bedoeld als sluitstuk van extern toezicht. In de perceptie van ondernemers zijn handhavers erg actief, hoewel de werkelijkheid minder extreem is. Wel worden externe handhavers innovatiever in de uitoefening van hun taken. Mystery shoppers hebben hun intrede gedaan, en de clementieregeling is deel geworden van het gereedschap.

STREVEN NAAR ZELFINZICHT

Officier van justitie Thomas Bosch vertelt dat het functionele parket waar hij werkt een aarzelend begin kende, maar dat het inmiddels vol vertrouwen casussen behandelt die de nodige aandacht van het publiek hebben getrokken. Het ligt voor de hand dat dat gegeven op zich impact heeft op het gedrag in organisaties.

Bosch stelt de vraag wat u zou doen als het in uw bedrijf gruwelijk is misgegaan. Het OM denkt in elk geval na over het effect dat het wil bereiken. Het OM overlegt met andere toezichthouders, houdt het tijdsverloop in de gaten, buigt zich over het vraagstuk van de openbaarheid, over het politieke aspect en over de publieke opinie. De vraag welk zelfinzicht is gerealiseerd is een afweging voor de hoeveelheid kortingsbonnen van het OM.

DE WORTEL EN DE STOK

Patrick Ploeger van De Brauw Blackstone Westbroek geeft een internationale lijst van aanzienlijke boetebedragen. Hij gaat in op de wortel en de stok die toezichthouders tot hun beschikking hebben om het gedrag van organisaties te sturen en legt de nadruk op compliance en self-remediation. In de VS is daar nadrukkelijk beleid voor, en Ploeger brengt de voors en tegens van dat beleid in beeld. Het is niet ondenkbaar dat wat we nu in de VS zien op den duur de oversteek naar hier gaat maken.

Zowel DNB als de AFM geven aan dat ze geen boetemachines willen zijn. Toch hebben ze – net als wij allemaal – te maken met de toenemende maatschappelijke aandacht voor schendingen van wet- en regelgeving en een veranderende houding ten opzichte van compliance. Ze scherpen hun handhaving aan, en dat is niet voor niets. Hun bijdragen geven een richting aan waarin ondernemingen zich moeten bewegen om hun gedrag in overeenstemming te brengen met de eisen van vandaag.

ROGER DASSEN
GLOBAL MANAGING DIRECTOR
DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LTD





MARCUS WAGEMAKERS

DE MARKT MOET ZIJN EIGEN INTEGRITEIT BEWAKEN

Bij 'externe handhaving' denkt iedereen eerst aan het afdwingen van gewenst gedrag, zegt Marcus Wagemakers. Maar het hoofd van de afdeling Marktintegriteit & Handhaving van de AFM houdt zich niet alleen bezig met handhaving. Liever dwingt de AFM gewenst gedrag af via informele beïnvloeding. "Extern toezicht is geen gevaar voor het bedrijfsleven."

"De AFM is een onafhankelijke toezicht-houder op de markten voor sparen, beleggen, lenen en verzekeren", begint Wagemakers. "Ons doel is om de transparantie van die financiële markten te bevorderen en het vertrouwen van consumenten en bedrijven in die markten te versterken. Ook internationaal. We doen dat door bepaald gedrag te beïnvloeden en waar nodig te beëindigen. Dat vraagt om verschillende kwaliteiten: zo treden we op als gids en werken we tegelijk samen met marktpartijen. We stellen ons dus coöperatief op, tenzij we ernstige schendingen

constateren. Als malafide partijen geld aantrekken van consumenten zonder de vereiste vergunning, als er sprake is van conflicterende belangen of van corruptie, dan is een andere houding geboden. Ons adagium is: eerst zien, dan geloven, maar als het nodig is moet de onderste steen boven."

HET BEHARTIGEN VAN GEMEENSCHAPPELIJKE BELANGEN

Uiteraard trekt die laatste taak van de AFM de meeste aandacht, zegt Wagemakers. "Uit onderzoek blijkt dat de pakkansperceptie vrij hoog is. 50% van de bedrijven denkt dat de AFM

de malversaties ziet en de kans om aangepakt te worden schat men in op 70%.

En inderdaad: als we stuiten op schadelijk gedrag of criminaliteit die onvoldoende worden erkend door het interne toezicht, dan nemen we onze verantwoordelijkheid. Zo nodig door handhaving.

Maar eigenlijk zijn goede toezicht-houders niet gericht op repressieve handhaving. We leggen het accent steeds meer op andere terreinen, omdat dat efficiënter is dan alleen bestraffing of formele handhaving. Onze focus ligt op een duurzame, veilige financiële sector met een cultuur van eerlijkheid. Dat is een gemeenschappelijk belang. Wij verwachten voor effectief toezicht dan ook te kunnen rekenen op de sector zelf."

Toch kan ook het beste interne toezicht schadelijk gedrag en criminaliteit niet volledig voorkomen. "Er stromen wekelijks meldingen bij ons binnen",

Mr. M.A.M. Wagemakers is advocaat en was werkzaam bij Stibbe en het cassatiekantoor De Brauw Blackstone Westbroek. Bij dat kantoor was hij betrokken bij veel spraakmakende zaken, zoals de financiële Clickfonds-fraudezaak, de zaken rond verboden kartelvorming in de bouw en de 'tassenoorlog' tussen Gucci en LVMH.

Wagemakers stapte over naar de AFM, waar hij hoofd is van de afdeling Marktintegriteit & Handhaving.

zegt Wagemakers. “Daarnaast doen we zelf proactief onderzoek naar risico’s. Onze capaciteit is beperkt, maar ik roep u op om misstanden vooral te blijven melden. Liefst zo concreet mogelijk, met namen en rugnummers.”

‘DE ERVARING LEERT DAT JUIST INSIDERS TIJDIGE EN HOOGWAARDIGE INFORMATIE KUNNEN GEVEN.’

INTELLIGENCE EN SAMENWERKING

De AFM weegt zorgvuldig af welke zaken uiteindelijk worden behandeld, legt Wagemakers uit. “De bescherming van de belangen van zwakke partijen staat bij ons voorop. Om de juiste keuzes te kunnen maken is een goede informatiepositie – intelligence – van cruciaal belang. Intelligence is meer dan het ontvangen en analyseren van meldingen. Het vereist actief investeren met het oog op de lange termijn, goede contacten met handhavingpartners en de markt, hoogwaardige onderzoeksinstrumenten en de durf om te innoveren.”

Daarbij gaat de AFM open te werk, zegt Wagemakers. “We nemen deel aan het Financieel Expertisecentrum en delen dus informatie met onze partners. Het liefst gaan we met open vizier vruchtbare gesprekken aan met marktpartijen. Maar handhavingstechnieken die aanvankelijk werden ingezet ter bestrijding van zware criminaliteit en borging van de binnenlandse veiligheid hebben inmiddels ook hun intrede gedaan in het financiële toezicht.

We doen bijvoorbeeld aan mystery shopping. Dat kan iets eenvoudigs zijn als het invullen van een webformulier van een aanbieder van beleggingsobjecten, maar het kan ook gebeuren dat een AFM-medewerker zich met een fictieve identiteit meldt bij een financieel dienstverlener die wij verdenken van

malafide praktijken. Dat middel hebben we herhaaldelijk met succes toegepast.”

De AFM doet ook aan inspecties on site, vertelt Wagemakers. “De kans dat we niet alleen de gewenste, maar ook de juiste feiten boven tafel krijgen is nu eenmaal groter als we zonder vooraankondiging onderzoek doen. We werken op dit vlak nauw samen met andere toezichthouders.”

BEÏNVLOEDEN IS BELANGRIJKER DAN STRAFFEN

Om het onderzoek te vergemakkelijken ontwikkelt de AFM ook aan een clementieregeling. “Naar verwachting in 2016 komt er een nieuwe Market Abuse Regulation die voorschrijft dat de lidstaten van de EU klokkenluidersregelingen moeten instellen”, zegt Wagemakers. “De Europese Commissie vraagt daarbij aandacht voor zaken als bescherming van de klokkenluider en passende incentives, inclusief premies. Dat moet het aantrekkelijker maken om signalen te geven bij ernstige misstanden waar de klokkenluiders zelf bij betrokken zijn. De ervaring leert dat juist insiders tijdige en hoogwaardige informatie kunnen geven. De clementieregeling komt er op neer dat een betrokkene in ruil voor informatie kan rekenen op een prudente behandeling. Maar dan moet het wel gaan over iets wat wij nog niet weten.”

Heeft de AFM voldoende informatie verzameld, dan komt het er op aan om toekomstig schadelijk gedrag effectief te beïnvloeden. De keuze voor het juiste instrument is daarbij van belang. Wagemakers: “Net als strafrechtautoriteiten kunnen wij overtredingen bestraffen. Dat zijn wij echter niet als primair beïnvloedingsinstrument. In toenemende mate spelen toekomstgerichte beïnvloedingsmaatregelen en reparatoire maatregelen met inzet van hefboomen een rol. Bij de keuze welke maatregel we inzetten is de houding van een onderneming relevant. Dat financiële instellingen integriteitsschendingen zelf melden vinden we belangrijk in het kader van de duurzame toezichtrelatie.”

EXTERN TOEZICHT ALS AANVULLING

Natuurlijk blijft handhaving altijd een optie, waarschuwt Wagemakers. “In een democratische rechtsstaat kan een krachtige overheid niet zonder rechtsbescherming. Dat zijn twee communicerende vaten. Bestuurs- en strafrechtelijke handhaving groeien naar elkaar toe: de AFM kan een bestuurlijke boete opleggen die ook strafrechtelijk kan worden gehandhaafd. In beginsel hebben wij de plicht tot handhaving. Ook als er een strafrechtelijk onderzoek loopt mogen we dus niet stilzitten. Zeker niet als wij geld zien verdwijnen. Om beleggers te beschermen zal de AFM moeten ingrijpen, parallel aan het strafrechtelijk onderzoek. Met het oog op de rechtsbescherming gelden daarvoor wel heldere spelregels. Zo mogen we onze bevoegdheden niet vooraf inzetten om een strafzaak op te bouwen.”

‘ONS ADAGIUM IS: EERST ZIEN, DAN GELOVEN, MAAR ALS HET NODIG IS, MOET DE ONDERSTE STEEN BOVEN.’

Alles bij elkaar, onderstreept Wagemakers, staat de AFM voor dezelfde belangen die bedrijven zelf ook zouden moeten nastreven. “Extern toezicht is geen gevaar voor het bedrijfsleven, maar een aanvulling op intern toezicht.”

MR. MARCUS WAGEMAKERS
AUTORITEIT FINANCIËLE MARKTEN

MR. JAN REINDER DE CARPENTIER

HET LEF VAN DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

Jan Reinder de Carpentier gaat in op het beeld dat veel financiële instellingen van het toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB) hebben en op het ideaal dat DNB voor ogen staat. “Wij denken dat sterk intern toezicht een belangrijke voorwaarde is voor het herstel van vertrouwen in de financiële sector en een cultuur waarin integriteitsrisico’s voldoende worden beheerst. Sterk intern toezicht kan de noodzaak voor externe handhaving ondervangen.”

Toezichthouders treden steeds sneller op, wil het cliché, en De Carpentier, die zelf bij DNB werkt, herkent zich wel in dat beeld. “Bij DNB richt ik mij ondermeer op het integriteits-

toezicht. Ik word ingezet bij grote interventiedossiers, dus de ‘handelende toezichthouder’ is voor mij heel herkenbaar. Waar nodig pakken wij door; dat wordt ook van ons verwacht.”

OPTREDEN HEEFT GOEDE KANTEN

Dat ‘doorpakken’ er in de praktijk anders uit ziet dan velen denken, blijkt als De Carpentier de cijfers erbij haalt. “Tot en met 2013 is er geen sprake van een sterke stijging van formele maatregelen van DNB. De buitenwereld heeft echter een heel andere perceptie. Er verschijnen artikelen met koppen als ‘Het toezicht op de financiële sector is doorgeslagen’. Het idee is dat we vroeger met elkaar in gesprek gingen, maar dat de aanwijzing nu bij wijze van spreken al op de deurmat ligt voordat de toezichthouder het pand verlaten heeft. In de ervaring van de markt is er de laatste jaren minder ruimte om tot een informele oplossing te komen, zonder dreiging van handavingsmaatregelen. Die ervaring wordt niet direct door de cijfers ondersteund. Wel is het natuurlijk zo dat wij wat betreft het financieel toezicht in een andere tijd leven. Er



wordt meer verwacht van de sector en daarmee ook van ons: de buitenwereld verwacht van ons dat we transparant zijn én waar nodig optreden.”

WISSELWERKING TUSSEN INTERN EN EXTERN TOEZICHT

Wat De Carpentier eveneens interesseert is de verhouding tussen interne en externe toezichthouders in de huidige tijd. “Hoe functioneren de interne lines of defence, vergeleken met de ontwikkelingen die de toezichthouders doormaken? Juist in de wisselwerking tussen de compliance functie en extern toezicht valt een hoop te winnen. Want wie wil er in 2015 nog compliance officer worden? Mijn AFM-collega's Van Beusekom en Raaijmakers stelden in een artikel uit 2010 dat het in 2015 een populaire functie zou zijn. De rol zou zich ontwikkelen van het traditionele naleven van wet- en regelgeving naar een verdergaande betrokkenheid bij de cultuur van de organisatie, zowel op strategisch als tactisch niveau. Ook ik vind die ontwikkeling wenselijk, maar ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat er wat dat betreft nog een hoop te winnen valt.”

‘DE COMPLIANCEFUNCTIE MOET ZICH BREDER RICHTEN OP DE BEDRIJFS-CULTUUR EN MOET MEEDENKEN OP STRATEGISCH NIVEAU.’

De Carpentier ziet intern en extern toezicht langzaam dezelfde kant opgaan. “Er zijn parallellen tussen de ontwikkelingen van extern toezicht, zoals wij die bij DNB kennen, en de ontwikkelingen die intern toezicht zou moeten doormaken – wat voor een deel overigens al gebeurt. De aanbeveling die het IMF in 2010 voor goed financieel toezicht deed is voor ons een belangrijke leidraad geweest. Die komt erop neer dat toezichthouders meer vooruit moeten blikken. Kijk niet alleen naar het hier en nu, maar probeer je als toezichthouder een beeld te vormen van de toekomstige risico's. Ontdek welke kant het opgaat en anticipeer daarop.

Een van de belangrijkste investeringen die DNB heeft gedaan is in gedrag- en cultuurtoezicht. Dat werd destijds als ‘soft’ betiteld, maar we merken dat het internationaal veel navolging krijgt. Ook bij de totstandkoming van het Europese banktoezicht is veel belangstelling voor gedrag- en cultuurtoezicht. DNB richt zich ook sterk op de analyse van de toekomstbestendigheid van bedrijfsmodellen en steekt veel tijd in het kijken naar trends en ontwikkelingen.”

INTERN TOEZICHT IS DE BASIS

Hoe goed DNB zijn werk ook doet, eigenlijk moet het zwaartepunt van toezicht bij bedrijven zelf liggen, vindt De Carpentier. “Extern toezicht zal nooit een vervanging kunnen zijn van intern toezicht. Een externe toezichthouder probeert gedragsveranderingen te bewerkstelligen die sneller en beter vanuit intern toezicht kunnen worden bereikt. Ik denk

dat sterk intern toezicht de basis is voor het herstel van vertrouwen. Dat brengt uitdagingen met zich mee voor de compliancefunctie. Wij denken dat de compliancefunctie – net als ons toezicht – zich breder moet richten op de bedrijfscultuur en de subculturen, meer moet meedenken op strategisch niveau. Waar staat een onderneming voor in het maatschappelijk veld? Wat is het bestaansrecht van een bedrijf? Vanuit dat beeld kan intern toezicht de nodige invloed uitoefenen op de gewenste cultuur. Het is belangrijk dat er actie wordt ondernomen voordat problemen zich daadwerkelijk voordoen. Interne toezichthouders moeten werken aan een bedrijfscultuur die schadelijk gedrag uitbant en risico's beheersbaar maakt.”

KRITISCH ZIJN VEREIST LEF

DNB komt complianceofficers tegen die aangeven dat kritische geluiden intern niet worden gewaardeerd en daarom niet worden gegeven, zegt De Carpentier. “Wij zien soms dat medewerkers die bij een complianceafdeling zijn opgestapt zich vervolgens wél vrij voelen om met ons te praten en de vinger op de zere plek te leggen: dat zijn belangrijke signalen voor ons toezicht. We werken daarom nu aan een loket waar interne functionarissen zaken anoniem onder onze aandacht kunnen brengen.”

‘JUIST IN DE WISSELWERKING TUSSEN INTERN EN EXTERN TOEZICHT VALT EEN HOOP TE WINNEN.’

Goed intern toezicht komt uiteraard niet zomaar tot stand, zegt De Carpentier. “Om een effectieve compliancefunctie te creëren moet er bijvoorbeeld een onafhankelijke rapportagelijijn zijn, moeten er voldoende middelen zijn en moeten compliance officers de nodige invloed hebben. Maar het vereist ook lef om de rol te spelen die wij voor ons zien. Laten we proberen om een samenhang tot stand te brengen tussen de ontwikkeling van goed intern en extern toezicht. Handhavend optreden door de toezichthouder kan met goed intern toezicht worden voorkomen. Dat kan alleen als de interne lines of defence van dusdanige kwaliteit zijn dat de belangrijke risico's worden beheerst. Dat zit hem ook in de houding van de compliance officer: problemen vóór willen zijn en al vroeg op trends inspelen. Dat is de compliance officer zoals we die graag zien in 2015, als iedereen compliance officer wil worden.”

MR. JAN REINDER DE CARPENTIER
DE NEDERLANDSCHE BANK

MR. THOMAS BOSCH

SOMS IS EEN SCHIKKING EFFECTIEVER DAN EEN RECHTSZAAK

Ondernemingen die in aanvaring komen met toezicht-
houders gaan publiciteit daarover liever uit de weg. Toch
verdient een schikking met de toezichthouder of het
OM, inclusief persbericht, soms de voorkeur boven een
rechtszaak, waarbij de zaak in de openbaarheid wordt
behandeld. Officier van Justitie Thomas Bosch doet uit de
doeken hoe het Openbaar Ministerie te werk gaat. Volgens
hem is hard ingrijpen niet de enige optie. “We denken altijd
na over het effect dat we willen bereiken met een strafzaak.”

In januari van dit jaar overleed Nico
Vijsma, een van de hoofdrolspelers in de
zogeheten vastgoedfraudezaak Klimop
rond het Bouwfonds en het Philips
Pensioenfonds. Vijsma was in die zaak
veroordeeld, maar het hoger beroep liep
nog, vertelt Bosch. “Hij stond bekend
als oom Nico; een kleurrijk figuur. In
een interview met het NRC kwam ter
sprake of hij spijt had van zijn daden.
Zijn antwoord kwam erop neer dat de
gelegenheid zich voordeed, dat hij daar
gebruik van had gemaakt en dat hij
ervan had genoten. Maar hij had wel
spijt van wat hij daarmee zijn vrouw
had aangedaan. Dat laatste vond ik
bijzonder, want de meeste verdachten
die wij tegenkomen zitten nog vol in
de ontkenningfase. ‘Het OM heeft
mijn reputatie verwoest!’ Maar wij
verwoesten geen reputaties. Wij maken
reputaties inzichtelijk.”

GROTE ZAKEN

Bosch werkt bij het Functioneel
Parket, dat zo’n tien jaar oud is. Het
Functioneel Parket is een specialistisch,
landelijk opererend onderdeel van
het Openbaar Ministerie, dat zich
toelegt op de bestrijding van complexe
fraude en milieucriminaliteit en dat is
gespecialiseerd in het afwikkelen van
ingewikkelde ontnemingszaken. “Het
werd in het begin soms nog wel gezien
als ‘het corvee van het OM’, maar dat is
nu absoluut niet meer zo: na Clickfonds
kwamen Ahold, FCIB, de vastgoedfraude
Klimop, Joep van den Nieuwenhuijzen,
Ballast Nedam en KPMG. We zijn steeds
beter in staat om grote zaken grondig
te onderzoeken en voor de rechtbank
tot een goed einde te brengen.
We zijn met de Libor-affaire bezig
geweest en we doen nu onder andere
onderzoeken naar fraudeverdenkingen

bij bijvoorbeeld SNS en Vestia. We zijn
niet meer benauwd om achter grote
instellingen en grote namen aan te
gaan.”

Om uit te leggen hoe dat gaat komt
Bosch met een hypothetisch voorbeeld
en richt hij zich tot de aanwezige
compliance medewerkers. “Stel, er
is bij uw onderneming iets gruwelijk
misgegaan. Uw eerste reactie is om
met een advocaat te bellen. Daar gaat
u te biecht. De advocaat zal doorgaans
eerst onderzoek doen. Advocaten die
aan de slag gaan nemen dan in de
praktijk hun grote zwarte vlerken van
verschoningsrecht en leggen die over
alles heen. Mocht u bij een bedrijf zitten
dat onder toezicht staat, dan moet u
waarschijnlijk met de billen bloot bij de
toezichthouder. Ongetwijfeld zullen er
een paar verantwoordelijken naar de
uitgang worden geloodst. Dan komt het
punt: wat gaan we met het OM doen?”

**‘WE ZIJN
NIET BENAUWD
OM ACHTER GROTE
INSTELLINGEN EN
GROTE NAMEN AAN
TE GAAN.’**



Bosch onderstreept dat het OM 'benaderbaar' is, maar hij waarschuwt ook dat het zelf bepaalt wat het doet. "U bent altijd welkom om te komen praten. Maar we zijn geen civiele wederpartij; we zijn justitie. Als we gegevens hebben waaruit een redelijk vermoeden van een strafbaar feit blijkt, dan kunnen wij van wal. We kunnen met u het gesprek aangaan, of we maken onze gereedheidskist open. Daarin zitten allerlei bevoegdheden die we vroeger alleen gebruikten als het bloed in het rond spatte, maar die we tegenwoordig ook steeds meer inzetten als het geld in de rondte spat."

HET EFFECT VAN EEN STRAFZAAK

Het OM betreft diverse factoren bij de afweging om zaken voor de rechter te brengen. "We denken niet alleen in termen van: strafbaar feit, verdachte, die moet veroordeeld worden. We denken ook na over het effect dat we willen bereiken met een strafzaak. We kijken met toezichthouders, marktpartijen

en andere betrokkenen waar de toegevoegde waarde van het strafrecht ligt. Wij willen niet de laatste instantie zijn die na een jarenlange procedure voor de rechter iemand een klap op zijn kop geeft. We vragen ons ook af of dat effectief is: het kost vreselijk veel menskracht en het put een bedrijf uit. We bekijken wat we in de sector kunnen veranderen. Dat was een van de redenen om bij de vastgoedfraude goed door te pakken en te kijken wat er precies aan de hand was. Je ziet dat de sector daarop reageert."

'WE DENKEN NIET ALLEEN IN TERMEN VAN: STRAFBAAR FEIT, VERDACHTE, DIE MOET VEROORDEELD WORDEN.'

SNELLERE DOORLOOPTIJD

Volgens Bosch overlegt het OM meer dan vroeger met toezichthouders als DNB en de AFM. "Dat kan effectiever zijn als we willen bereiken dat er iets verandert bij een bedrijf. Dat staat immers niet in het Wetboek van Strafrecht; we kunnen zo iets niet als maatregel opleggen. Bij een transactie zijn er meer en andere mogelijkheden. Toezichthouders zijn vaak beter geëquipeerd om toekomstgerichte maatregelen af te dwingen, de bedrijfs-cultuur te veranderen of ervoor te zorgen dat bepaalde mensen niet meer aan het roer staan.

Wat ook meespeelt bij de keuze tussen een transactie en een zitting is het punt van openbaarheid. Bij een transactie is de openbaarheid wat beperkter: er zijn geen lange zittingsdagen waarop u en ik de verdachte in de ogen kunnen kijken. Maar bij een transactie is er wel een persbericht dat schetst wat er



‘EEN BEDRIJF DAT WIL SCHIKKEN, MOET BIJ JUSTITIE AANGEVEN DAT HET LEVEN GEBETERD WORDT.’

is gebeurd, en dat komt veel vroeger dan als we met een zaak naar een zitting gaan. We kijken nu ook of we met een persbericht meer openheid kunnen geven dan voorheen. In het geval van Libor hadden we binnen een jaar een settlement klaar, waren de persberichten de deur uit en wist iedereen wat er gebeurd was. De doorlooptijd is sneller.”

MEDEWERKING

Of het OM voor een transactie kiest hangt ook af van de opstelling van de betrokken onderneming, zegt Bosch. “Het vergt toch een zekere mate van zelfinzicht bij u. U zult moeten onderkennen dat het bij uw bedrijf inderdaad fout is gegaan. Een bedrijf dat wil schikken moet bij justitie aangeven dat het leven gebeterd wordt. Wij kunnen natuurlijk niet op voorhand allerlei toezeggingen doen, en we willen een onderzoek van het bedrijf kunnen toetsen. We moeten de

overtuiging hebben dat we grip hebben op de relevante feiten. Voor zowel een transactie als een zitting verdient u kortingsbonnen als een verdachte inzicht geeft in de feiten, berouw toont en in staat is om schadeherstel te verrichten. Daar maken we van tevoren geen afspraken over, maar dat wegen we wel mee.”

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING

Bosch plaatst wel een kanttekening: ook als iedereen meewerkt zijn schikkingen niet altijd een optie. “Wij moeten ons kunnen verantwoorden, zowel intern aan het ministerie van Justitie, als extern aan de samenleving. Daar moeten we rekening mee houden. Vanuit de samenleving klinkt bovendien steeds luider de roep om verantwoordelijke personen daadwerkelijk te vervolgen en voor de rechter te brengen. Ook dat geluid betrekken wij in onze afwegingen. We bieden alleen een transactie aan

als dat leidt tot de meest effectieve oplossing.”

Tot slot wijst Bosch op een mogelijkheid om ongewenste publiciteit te beperken. “Veel zaken die we behandelen komen uitgebreid in de krant. Daar kunt u als bedrijf last van hebben, maar een vrije pers is nu eenmaal een groot goed. Wij zijn altijd terughoudend in onze persvoering en als het moet kunnen we onder de radar vliegen. En ook u kunt er iets aan doen. Als u niet door de voordeur bij het OM naar binnen durft, dan kunt u contact opnemen met het Team Criminele Inlichtingen van de Fiod (voorheen de Criminele Inlichtingeneenheid (CIE)) om justitie anoniem in te lichten. Zij zijn bereikbaar op 088-1551661. Het moet dan wel gaan om de zwaardere fraudezaken. ”

MR. THOMAS BOSCH
OFFICIER VAN JUSTITIE, OPENBAAR MINISTERIE

PATRICK PLOEGER

AMERIKAANSE TOESTANDEN: SCHRIKBEELD OF VOORLAND?

Wat moeten toezichhouders en OM doen als ondernemingen zich niet aan de geldende wet- en regelgeving houden? Aan de hand van de situatie in Nederland en de VS houdt Patrick Ploeger diverse formele en informele opties tegen het licht. Hij concludeert onder meer dat zowel de toezichhouders als Justitie meer mogelijkheden zouden moeten hebben om schikkingen te treffen. Dat zou ertoe leiden dat toezichhouders zaken sneller en effectiever kunnen afdoen.

Volgens Ploeger krijgen grote ondernemingen steeds vaker te maken met DNB, het OM en de AFM, externe toezichthouders die tot taak hebben om gewenst gedrag af te dwingen en

ongewenst gedrag te voorkomen. "Toezichhouders die geconfronteerd worden met misstanden hebben twee alternatieven tot hun beschikking: de wortel en de stok. Ze kunnen normconform gedrag belonen en normoverschrijdend gedrag bestraffen. Beide elementen zouden tot uitdrukking moeten komen in externe handhaving."

Voor zowel de stok als de wortel geldt dat ze zichtbaar moeten zijn, zegt Ploeger. "Om in een bepaald geval de beste methode te bepalen moeten toezichhouders kunnen inschatten wat de gepercipieerde pakkans is, of er in het verleden successen zijn geboekt in vergelijkbare zaken en welk signaal er uitgaat van de huidige zaak, met andere woorden: welk effect deze zaak zal hebben op andere ondernemingen. Uiteindelijk moeten toezichhouders en autoriteiten ernaar streven om zichzelf overbodig te maken."

VERVOLGING OF ZELFREGULATIE?

Toezichhouders kunnen daarbij de formele en de informele weg volgen, en in verschillende landen worden soms

De Brauw Blackstone Westbroek is een Nederlands advocatenkantoor met vestigingen in Amsterdam, Beijing, Brussel, Londen, New York en Singapore. Het kantoor, dat in 1871 werd opgericht, telt circa 60 partners en 270 andere juristen en is een van de grootste van Nederland.

Het kantoor is actief op de belangrijkste rechtsgebieden voor ondernemingen, zoals fusies en overnamen, corporate recovery en insolvency, pensioenen, private equity, belastingen, ondernemingsrecht, corporate governance, arbeidsrecht, intellectuele eigendom, vastgoed, verzekeringen en belastingrecht. Tot de cliënten van De Brauw behoren bedrijven als Ahold, Shell, Akzo Nobel en Philips.



verschillende keuzen gemaakt, legt Ploeger uit. “De Verenigde Staten hebben een lange historie van handhaving en vervolging, met de nadruk op compliance en self-remediation. Je moet aan de voorkant het huis op orde hebben en bij incidenten het probleem zelf aanpakken. Dat kan leiden tot uiteenlopende resultaten. In het uiterste geval krijgt een bedrijf clementie, maar het kan ook minder hard worden gestraft, minder vervelende publiciteit krijgen of betere schikkingsvoorwaarden. Het handhavingstraject is daarop ingesteld. Veel zaken in de VS beginnen met self-reporting, een aangifte vanuit het bedrijf zelf. Klokkenluiders geven ook steeds vaker tips, gestimuleerd door de Dodd-Frank Act. Bedrijven onderzoeken het incident zelf en delen de resultaten met de toezichthouder. Dat stelt de toezichthouder in staat om sneller en effectiever beperkt eigen onderzoek te doen. Aansluitend volgt het schikkingstraject met regelmatig (zeer) hoge schikkingsbedragen, uitvoerig gemotiveerde schikkingsdocumentatie en verschillende schikkingsmodaliteiten.”

‘UITEINDELIJK MOETEN TOEZICHTHOUDERS EN AUTORITEITEN ERNAAR STREVEN OM ZICHZELF OVERBODIG TE MAKEN.’

SCHIKKEN IS NIET ALTIJD GOEDKOPER

De Amerikaanse aanpak heeft voor- en nadelen, betoogt Ploeger. “Ondernemingen weten dat ze kunnen schikken als ze zo’n traject ingaan. Als je meewerkt aan self-reporting krijg je daar krediet voor en blijft het onderzoek door de autoriteiten beperkt. Een nadeel is dat je weet dat het tot bestraffing gaat leiden en dat het niet duidelijk is in welke mate je krediet krijgt. In een onderzoek is de onderhandelingspositie van een onderneming vaak slecht. Of je accepteert de schikking, of je gaat naar de rechter. Dat laatste is in Amerika not done. Maar een schikking kan een kostbare aangelegenheid zijn en kan

gepaard gaan met indringende maatregelen. Bovendien moet er, onder druk van de publieke opinie daar, in toenemende mate schuld worden bekend op een onderdeel van de schikking.

Het voordeel voor de autoriteiten is dat ze een continue aanwas hebben van nieuwe zaken. Die kunnen worden afgedaan met beperkte middelen en genereren veel publiciteit. De voorwaarden die de autoriteiten kunnen opleggen zijn bovendien heel flexibel. Het nadeel is dat ze nooit zeker weten of ze alle feiten kennen.”

‘IN EEN ONDERZOEK IS DE ONDERHANDELINGSPOSITIE VAN EEN ONDERNEMING VAAK SLECHT. OF JE ACCEPTEERT DE SCHIKKING, OF JE GAAT NAAR DE RECHTER.’

Die voor- en nadelen blijken ook in de praktijk, zegt Ploeger. “Een medewerker van Morgan Stanley was in 2012 betrokken bij een omkopingszaak in China. Daarop volgde een schikking met het individu en Morgan Stanley werd niet vervolgd, wegens ‘state of the art compliance’ hetgeen lijkt op de ‘adequate procedures affirmative defense’ uit de UK Bribery Act. Aan de andere kant heeft JP Morgan in 2013 13 miljard dollar boete gekregen, BNP krijgt mogelijk een boete van 10 miljard dollar en Siemens had in 2008 zo’n 600 miljoen dollar aan onderzoekskosten, plus een boete van 800 miljoen dollar. Niet iedereen heeft de compliance zo goed op orde als Morgan Stanley. Tussen 2009 en 2013 zijn er 42 FCPA zaken afgehandeld; de gemiddelde boete bedroeg in 2013 80 miljoen dollar.”

MEER RUIMTE VOOR INFORMELE PROCEDURES

In Nederland heeft eigenlijk alleen het OM de keuze tussen vervolgen of schikken, aldus Ploeger. “Schikkingen zijn daarbij de uitzondering, vervolgen is de regel. DNB en de AFM hebben in beginsel de plicht tot handhaving en hebben geen formele schikkingsbevoegdheden. In overleg kunnen wel informeel zaken worden afdgedwongen en afgesproken. De laatste jaren hebben DNB en de AFM de handhaving aangescherpt; er is minder tolerantie voor normoverschrijdend gedrag. Bij DNB is dat vastgelegd in een notitie over cultuurverandering.”

Toch leidt die hardere aanpak niet altijd tot formele procedures. “De AFM heeft in 2013 juist minder boetes opgelegd en vaker de informele route bewandeld. De belangrijkste ontwikkelingen van de laatste paar jaar zijn de groeiende schikkingspraktijk van het OM en de veranderende houding ten opzichte van corporate governance. Het publieke debat is scherp op ondernemingen en veel ondernemingen zijn zich veel bewuster geworden van de impact die corruptie heeft op hun reputatie, hun bedrijfsvoering en hun financiële positie.

Opvallend is verder dat er in Nederland weinig beleid is op het gebied van regulatory credit. DNB en de AFM verwijzen in hun handhavingbeleid heel summier naar de rol van compliance en self-reporting. In de praktijk leidt een bepaalde opstelling van een onderneming tot een bepaalde opstelling bij AFM: als je je positief opstelt, krijg je daar krediet voor. Maar een clementieregeling is er nog steeds niet. Voor het OM geldt hetzelfde: ze vragen om een aangifte van het bedrijf zelf en hebben het over kortingsbonnen, maar er is geen formeel beleid en dus ook geen enkele zekerheid over al dan niet schikken.”

NAAR AMERIKAANS VOORBEELD

Volgens Ploeger kan Nederland iets opsteken van de Amerikaanse praktijk. “Er zijn een paar belangrijke verschillen tussen Nederland en de VS. We hebben hier een lagere (gepercipieerde) pakkans en de financiële sancties zijn eveneens lager. Maar er is in ons land ook meer onzekerheid over hoe een bepaalde zaak wordt afgedaan en meer onduidelijkheid over het ‘krediet’ dat ondernemingen verdienen voor compliance en self-remediation. In tegenstelling tot de VS bestaat hier geen ‘revolving door’ tussen autoriteiten en balie. Ik zeg niet dat de handhavingssituatie in de VS ideaal is, maar hij bevat wel elementen waar we lessen uit kunnen trekken. Zoals de introductie van een formele of informele schikkingsbevoegdheid voor DNB en de AFM, en de mogelijkheid voor het OM om zekerheid te scheppen over het afdoen van zaken via een schikking. Tot slot verdient het aanbeveling om regulatory credit te formaliseren door beleid, ter stimulering van preventieve compliance en reactieve remediation bij incidenten.”

MR. PATRICK PLOEGER

REGULATORY & CRIMINAL ENFORCEMENT PRACTICE,
DE BRAUW BLACKSTONE WESTBROEK

De deelnemers aan het symposium konden niet alleen naar de sprekers luisteren, maar konden ook met hen in gesprek. De discussie, die gemodereerd werd door Roger Dassen, werd gevoerd aan de hand van vier stellingen waarop iedereen vrijuit kon reageren. Voor- en tegenstanders konden hun mening bovendien kenbaar maken door respectievelijk een groene of rode stem uit te brengen.

Een aantal stemmingen leverden verrassende uitkomsten op, waarop zowel het panel als de zaal reageerden. Hier geven we een samenvatting van de belangrijkste reacties. Om de aandacht op de inhoud gericht te houden zijn alle uitspraken geanonimiseerd.

PANELDISCUSSIE



STELLING 1:

Mocht de Amerikaanse justitie mijn bedrijf ooit onderzoeken, dan doe ik zelf aangifte van de overtreding en zal ik het Nederlands Openbaar Ministerie (OM) verzoeken om ook in Nederland een onderzoek te starten.

(verhouding groen-rood: 70-30%)

“Als het zo ver is dat je door de Amerikanen wordt aangepakt, zullen andere ministeries van Justitie je automatisch ook vervolgen. Het geldt ook andersom: als je door de lokale justitie wordt aangesproken komen de Amerikanen ook snel kijken.”

“Het kan een gunstig zijn voor een bedrijf zijn om snel door Nederland te worden geknipt en geschoren, zodat Amerika minder armslag heeft. Wat sancties betreft zijn wij minder draconisch dan Amerika. Wij houden rekening met omstandigheden.”

“Je kunt inderdaad beter in Nederland schikken dan in de VS. Er moeten wel afspraken worden gemaakt om dubbele straffen te voorkomen.”

“Meld het onderzoek in elk geval bij de toezichthouder. Maar als Amerikanen onderzoek doen en het jou niet duidelijk is of er een overtreding is begaan, wees dan alert. Nederland weigert vrijwel nooit verzoeken om mee te werken aan Amerikaans onderzoek. Dat leidt al vlug tot een diplomatieke rel. Als het OM op vrijdag nee zegt, dan krijgt de minister op zaterdag een telefoontje uit Washington en staat de FBI maandag op Nederlands grondgebied.”

STELLING 2:

Mijn onderneming is slechts bereid een Voluntary Self Disclosure te doen, indien de toezichthouder/autoriteit van te voren expliciet aangeeft hoeveel krediet de onderneming hiervoor krijgt.

(verhouding groen-rood: 20-80%)

“Ik neig naar ‘ja’, want als je naar de toezichthouder gaat met een probleem, wil je wel weten waar je aan toe bent. In Nederland is er te weinig duidelijkheid over de kortingsbonnen.”

“Wij kunnen in het Nederlandse strafrechtstelsel moeilijk overweg met ‘gekochte’ informatie van een verdachte. Stel dat iemand meewerkt en een grote fraude bekendmaakt, dan zou je daar een percentage aan kunnen hangen. Maar dat is geen bestaande regeling. Het afwegen blijft handwerk. Wat is krediet, wie bepaalt de norm van procedures in een organisatie om dat krediet te krijgen? Daarover kun je discussiëren.”

“Bij DNB gaan we ervan uit dat een onderneming zich meldt. Je moet goed nadenken over je relatie met DNB voor je besluit om voor het toezicht relevante incidenten achter te houden. Als we

erachter komen – en we komen er heel vaak achter – zal onze reactie passend zijn.”

“Je hebt geen keus dan openheid van zaken te geven. Als je weet hebt van een mogelijke overtreding moet je vragen naar waarheid beantwoorden. Je kunt proberen het uit te zingen tot aan de verjaringstermijn en hopen dat niemand erachter komt, maar dat is wel een grote gok.”

STELLING 3:

A: Er moet internationaal overeenstemming komen (bijvoorbeeld via een verdrag) waardoor alle rechtsregimes een zelfde maximale sanctie vaststellen voor ondernemingen die de wet overtreden.

B: Nederland moet hierin het voortouw nemen.

(verhouding: a: nipte meerderheid groen, b: meerderheid rood)

“Strafrechtharmonisatie is even wenselijk als ondenkbaar. Een wereldwijde

boetemaatstaf voor overtredingen is een illusie.”

“Er ligt hier een taak voor Nederland, en er zijn al initiatieven in die richting. Het gaat niet alleen om het voorkomen van juridische fragmentatie, maar ook om moraliteit: we hebben als handelsnatie een reputatie hoog te houden.”

“Het is goed als er internationale overeenstemming komt. Het is vreemd dat de VS en de UK zichzelf met hun eigen wetgeving in extraterritoriale wateren kunnen begeven. Wat als Rusland en Chili dat ook gaan doen?”

“Wereldwijd frauderen is ook: wereldwijd boetes riskeren. Hoe meer je bij ons dokt, hoe groter de kans dat de Amerikanen zich koest zullen houden.”

“De FCPA is een van de meest succesvolle exportproducten van de Amerikanen en heeft de laatste jaren miljarden aan boetes binnen geharkt. Langzamerhand beginnen andere landen erachter te komen dat het een interessante inkomstenbron is voor de schatkist.”

“De FCPA is een economisch instrument ter bescherming van de eigen bedrijven. Dat is niet erg, het heeft een afschrikwekkend effect. Maar laten we het niet ophangen aan morele en juridische principes terwijl het uiteindelijk om geld gaat.”

STELLING 4:

Als je in Nederland bent vervolgd, dan moet je voor dezelfde zaak in het buitenland niet nog eens vervolgd kunnen worden.

(verhouding: meerderheid groen)

“Wat is dezelfde zaak? Fraude kan in land A leiden tot valsheid in geschrifte en in land B tot oplichting op de effectenbeurs. In theorie lijkt harmonisatie wenselijk, maar in de praktijk vindt elk land wel een eigen kapstokhaakje.”

“Het is niet eerlijk dat je dubbel gestraft wordt, maar het is in de praktijk wel zo.”
“In internationale zaken ligt een internationaal feitenpatroon. Die kun je opsplitsen, maar het zijn dezelfde feiten waarvoor je verschillende keren kunt worden gepakt. Daar is vrij weinig bescherming tegen.”

“We zullen kritisch moeten kijken naar de verdragen die we tekenen. In Nederland kun je niet twee keer worden bestraft voor hetzelfde feit, maar verdachten worden gewoon uitgeleverd als Amerika daar om vraagt. Dus hoe hard maakt Nederland zich voor zijn principes?”

“Het kan niet zo zijn dat je als Nederlander ons land als ‘veilige haven’ kunt kiezen. De realiteit is dat je straf krijgt in het land waar je je misdragen hebt.”



ALUMNUS AAN HET WOORD...

KIM ARTS

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT OFFICER BIJ FMO

POSTGRADUATE OPLEIDING
COMPLIANCE & INTEGRITEIT MANAGEMENT
LEERGANG 4

Nog regelmatig denk ik terug aan de colleges van de opleiding Compliance & Integriteit Management, hoewel het inmiddels alweer vier jaar geleden is dat ik ben afgestudeerd. Op het moment dat ik de colleges volgde aan de VU, was ik consultant bij KPMG en adviseerde over Compliance en gerelateerde onderwerpen aan voornamelijk financiële instellingen. De colleges gaven mij een verdieping van het vakgebied en waren iedere keer weer een moment van inspiratie in mijn hectische leven. Ik vond het heerlijk om te mogen luisteren naar de vele experts op het gebied van Compliance en om met mijn medestudenten van gedachten te kunnen wisselen. En wat het bijzonder interessant maakte, was dat het niet alleen maar colleges waren over aan welke wetten organisaties niet allemaal moeten voldoen, maar het ging verder. Onderwerpen als integriteit en gedrag, risicomanagement en corporate governance waren tevens onderdeel van het programma. En dat sloot aan op de realiteit en daarmee op de dagelijkse praktijk van een Compliance Officer.

Compliance gaat niet alleen om het zorgen dat de organisatie voldoet aan de enorme vloedgolf aan wet- en regelgeving. Als Compliance Officer maak je de vertaling van wet- en regelgeving naar beleid en processen in de organisatie, maar de uitdaging is eigenlijk vooral hoe je ervoor zorgt dat medewerkers daadwerkelijk handelen volgens het interne beleid en richtlijnen.

Het zijn namelijk de medewerkers die ervoor moeten zorgen dat de organisatie voldoet aan de wet- en regelgeving. Afhankelijk van de organisatie zie je wel dat Compliance een ander accent heeft. De ene keer is het wat meer juridisch ingestoken, de andere keer meer bedrijfskundig en bijvoorbeeld meer gericht op risicobeheersing.

Ik vind het juist interessant dat het Compliance vakgebied heel dynamisch is en een multidisciplinaire aanpak vergt. Dat juridische en bedrijfskundige kennis nodig is, dat is voor iedereen duidelijk. Maar tegenwoordig hoor ik steeds vaker van Compliance Officers dat zij soft controls (gedrags-beïnvloedende factoren) willen integreren in hun aanpak. Dan heb je het meer over psychologie en sociologie, wat weer een hele andere discipline is en die ook weer andere vaardigheden vergt.

Anderhalf jaar geleden heb ik een overstap gemaakt naar FMO. Dit is een Nederlandse ontwikkelingsbank, die duurzame groei van de particuliere sector in ontwikkelingslanden ondersteunt door te investeren in ambitieuze bedrijven in opkomende markten. Het uitgangspunt is dat een sterke private sector leidt tot economische- en sociale ontwikkeling, die mensen in staat stelt hun vaardigheden te gebruiken om de kwaliteit van leven te verbeteren. Hier werk ik als Operational Risk



Management Officer. Het vakgebied van Operationeel Risico Management ligt vrij dicht tegen Compliance aan en veel kennis die ik tijdens de opleiding heb opgedaan, kan ik nu ook inzetten. In mijn leergang vier jaar geleden zaten eveneens verschillende personen, die werkzaam waren in dit vakgebied.

Kortom, ik heb veel plezier beleefd aan het volgen van de opleiding en kan het iedereen die geïnteresseerd is in het Compliance vakgebied van harte aanbevelen. De opleiding geeft je handvatten vanuit verschillende disciplines, die je als Compliance Officer, maar bijvoorbeeld ook als Operational Risk Management Officer, goed kunt gebruiken.

AGENDA

LEERGANG 2013

BLOK III:

1 SEPTEMBER T/M 15 DECEMBER 2014
"COMPLIANCE VOOR FINANCIALS EN
NON-FINANCIALS: CAPITA SELECTA"

Blok III is deels gesplitst in een traject
Financials en Non-Financials.

Beide trajecten staan tevens open voor
externe studenten die deze 8 colleges
als losse module kunnen volgen.
Inschrijving is mogelijk via de website
van de opleiding.

Het traject 'Non-financials' gaat dieper
in op compliance- en integriteitaspecten
die specifiek zijn voor niet-financiële
ondernemingen, zoals 'Compliance
in de Zorg', 'International Compliance
landscaping en risks en Compliance
Risk Management' en 'Inbedding van
Compliance en Integriteit binnen een
non-financial'.

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

Daarnaast wordt er aandacht besteed
aan 'Borgen van ethiek in organisaties',
'Behavioral Finance' en 'Toezicht op
cultuur en gedrag'.

LEERGANG 2014

BLOK I:

8 SEPTEMBER T/M 15 DECEMBER 2014
"FUNDAMENTEN VAN COMPLIANCE
EN INTEGRITEIT"

In blok I komen de volgende zaken aan
de orde:

- De fundamenten van de opleiding:
compliance, integriteit en ethiek.
Wat is de essentie van deze
elementen, en hoe hebben ze zich in
de loop der jaren ontwikkeld.
- De plaats van compliance en
integriteit binnen organisaties
en de rol van de compliance- en
integriteitfunctie.
- De zin, taken, strategieën,
methoden en instrumenten van
Nederlandse en internationale
toezichthouders.
- 'Interne beheersing en
verantwoording', met de colleges
'Compliance en Integriteit
Risico Management', 'Auditing
en Reporting', 'Monitoring' en
'Corporate Governance', inclusief:
 - Enterprise Risk Management
als kader om compliance-
en integriteitrisico's te
identificeren en structureren.
 - De manier waarop organisaties
(het effect van) compliance en
integriteit kunnen evalueren.

Meer informatie is te vinden op:
www.vucomplianceopleiding.nl

Inschrijving voor de opleiding of de
module 'Verdieping in Compliance'
ook via de website.