

Rentederivaten-
problematiek

Ruim baan voor
intuïtie in het
compliancevak

Roos Fleuren:
manager compliance
en juridische zaken/
bestuurssecretaris,
DELA

Femke de Vries:
'Regels alleen kunnen
nooit al het gedrag
vangen'



Colofon

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het compliance-proces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichhouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliance-taken.

Redactie:

Sharon Karsten (bureauredactie) en Cora Wielenga (eindredactie)
Tel 088 99 88 100 E-mail:
redactie@complianceofficer.nl

Aan deze editie werken

verder mee: Melanie van den Berg, Hakan Honders, Nicolet Jager, Sip Koole, Ruud van der Mast, Joost Montens, Björn Schuitemaker, Geert Vermeulen, Hanne Wanders.

Fotografie: Wilco van Dijen

Vormgeving: Tangram Studio

Druk: Platform P, Rotterdam

Uitgever: Nederlands Compliance Instituut, Postbus 5111, Capelle aan den IJssel

Advertenties: Diane Bakker
Tel 088 99 88 100 E-mail:
bakker@compliance-instituut.nl

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kunt u per e-mail doorgeven aan redactie@complianceofficer.nl.

Het abonnement is gratis voor de doelgroep. Abonnees buiten de doelgroep: € 50 (bij 4 edities).

Oplage 3.100 exemplaren
ISSN 1878-7991

www.complianceofficer.nl



Inhoud

- 3 Van de redactie
- 4 Interview Femke de Vries
- 8 **Compliancethema**
De rentederivatenproblematiek; het equivalent van de woekerpolissen maar dan voor banken?
- 11 **Compliancecolumn**
- 12 **Compliancethema**
Nudging in Finance
- 16 **Speakers' Corner**
De intuïtieve organisatie
- 20 **De compliance officer van**
DELA, Roos Fleuren
- 24 **Speakers' Corner**
Ruim baan voor intuïtie in het compliancevak
- 29 **Complianceboek**
- 30 **Compliance case**
Corruptiebestrijding in de praktijk
- 35 **Compliance-agenda**
- 36 **Compliancenijs**
DNB past toetsingen van bestuurders en commissarissen aan

Wie durft nog?



Deze editie van de DCO richten we ons op intuïtie. Daarbij hebben wij ons laten inspireren door de AFM die zich meer en meer gaat richten op toezicht op de 'intuïtieve consument'. Op zich kan ik de redenering van de AFM goed volgen; de huidige wetgeving gaat uit van rationele consumenten die op basis van alle beschikbare informatie een afgewogen en rationele keuze maakt. De praktijk is weerbarstiger. De consument is namelijk geen rationeel wezen pur sang, maar in de eerste plaats mens. Een mens die ook wel eens irrationele keuzes maakt als het gaat om de aankoop van financiële producten. Keuzes die op gevoel zijn gebaseerd. De consument kiest voor een bepaald product, omdat zijn broer hetzelfde product heeft en daar tevreden over is, of vanwege een vertrouwensband met de adviseur, of omdat hij vooral de positieve punten van een product wil geloven en minder snel geneigd is om de nadelen in te zien. Los van dit soort voorbeelden komt het natuurlijk ook voor dat er eenvoudigweg geen keuzes worden gemaakt (we laten het product doorlopen terwijl het eigenlijk niet meer nodig is). Dit is slechts een greep uit een hele lijst met voorbeelden die er zijn. Dat mensen niet altijd op basis van ratio een besluit nemen, wordt ook wel aangeduid als denkfout of cognitieve fout. U heeft vast een beeld bij 'de niet-rationele consument'.

Zeer waarschijnlijk heeft u zelf wel eens een irrationele aankoop gedaan. Het uitgangspunt van de AFM om hier rekening mee te willen houden, snap ik dan ook wel. Als we deze lijn volgen, gaan we dus niet langer meer uit van nadenkende rationele consumenten, maar van consumenten die op basis van intuïtie hun producten aanschaffen. De AFM heeft ondermeer als doel de consumenten te beschermen. Financiële organisaties hebben die plicht evenzeer. Ik sluit niet uit dat binnen niet al te lange tijd van financiële

ondernemingen wordt verwacht dat zij klanten gaan zien als intuïtief als het gaat om het aankoopgedrag van financiële producten. De volgende stap is dan wellicht dat van organisaties verwacht zal gaan worden dat ze ook de zorgplicht voor de intuïtieve klant op orde hebben. En daar stukt het eerlijk gezegd bij mij een beetje. Want hoe logisch dit ook klinkt: hoe moeten we dit in de praktijk brengen?

Als ik dit vertaal naar het compliancevak, kan ik niet anders concluderen dan we met de huidige kennis en ervaring die we als compliance officers de laatste vijftientig jaar hebben opgebouwd (en daarmee bedoel ik het collectief van alle compliance officers in Nederland) niet voldoende kennis hebben om dit goed aan te pakken. Bescherming van intuïtieve klanten vraagt om meer kennis en ervaring vanuit gedragswetenschappen dan dat we nu in huis hebben. Als we het idee achter de niet-rationele consumenten volgen, zullen we vanuit het compliancevak daar ook naar moeten acteren. Dat betekent volgens mij dat we moeten investeren in de kennis van gedragswetenschappen. Een aantal jaar geleden heeft een aantal compliance-afdelingen in Nederland die stap al gemaakt. Toen was het met name gericht op het helder kunnen vatten van de effecten van organisatiecultuur op een integere bedrijfsvoering. Nu zal vanuit de gedragswetenschappen de aandacht ook naar de consumenten uitgaan.

Dit is slechts één ontwikkeling die het compliancevak mogelijk zal gaan beïnvloeden. Een andere ontwikkeling die wellicht effect zal hebben, is de mogelijke aansprakelijkheidsstelling van de compliancefunctie bij Nederlandse bedrijven. Nog een ontwikkeling die effect zal hebben, is de snelle ontwikkeling van de technologie. Ten eerste zullen door deze ontwikkelingen veel meer compliancetaken technisch beter ondersteund gaan worden, dan wel menselijke bemoeienis voor een deel overbodig gaan maken. Wordt compliance dan ook een technisch beroep? Een nog veel grotere ontwikkeling is de opkomst van FinTech-bedrijven. De nieuwe manier van bankieren is geen toekomst meer, maar is vandaag al aan de orde. Hoe gaan wij compliance inrichten bij nieuwe organisaties die geen bank zijn, maar wel het bankieren aanbieden?

Wie van u durft nog? Wij gaan de uitdagingen graag aan!

Cora Wielenga

A close-up portrait of a woman with short, curly brown hair, looking slightly to the left. She is wearing a dark jacket and a gold necklace. The background is blurred, showing a crowd of people.

Femke de Vries:

**'Regels alleen
kunnen nooit al
het gedrag vangen.'**

De drukte van de stad Amsterdam staat in schril contrast met de rust die *Femke de Vries* – bestuurslid bij de AFM – uitstraalt. En dat terwijl ze allesbehalve rustig is. Want naast haar bestuursfunctie bij de AFM is zij ook bijzonder hoogleraar Toezicht aan de Rijksuniversiteit Groningen. Femke de Vries is nu ruim negen maanden bij de AFM in dienst. Sharon Karsten gaat met haar in gesprek over gedragsbeïnvloeding, over wat dit betekent voor het toezicht en over de toekomst van het toezicht.

Waarom heeft u ervoor gekozen om voor de AFM te gaan werken?

"Ik kende de AFM al behoorlijk goed. Hiervoor werkte ik twaalf jaar bij DNB, waarin ik veel heb samengewerkt met de AFM. Ik heb mij altijd al verbonden gevoeld met de missie van de AFM en het was voor mij dan ook een heel mooie en logische stap om hier te gaan werken. Ik ben in het financieel toezicht op verschillende terreinen werkzaam geweest. Zo heb ik mij bijvoorbeeld beziggehouden met onderwerpen als het pensioentoezicht, het integriteitstoezicht, gedrag en cultuur; eigenlijk allemaal onderwerpen die raken aan hetgeen de AFM doet. Daar waar de opdracht van DNB meer ziet op het macro-perspectief en de gezondheid van de individuele onderneming, komt bij de AFM het perspectief van de afnemer van financiële diensten nadrukkelijker in beeld. Dat maakt de AFM-missie over financieel toezicht voor mij nog tastbaarder."

Gedragsbeïnvloeding is een populair thema; in hoeverre gebruikt de AFM inzichten vanuit de sociale psychologie, communicatiewetenschappen of gedragseconomie?

"De AFM is in 2016 gestart met een Expertisecentrum. Dit richt zich op nieuwe technologieën en methodieken om het toezicht verder te ontwikkelen en te versterken. Een van de aandachtsgebieden is consumentengedrag. Zij proberen wetenschappelijke inzichten over hoe de consument zich gedraagt, over hoe hij informatie tot zich neemt en gebruikt, toe te passen in het toezicht. Consumentengedrag heeft voor ons hoge prioriteit. We kunnen heel erg inzetten op transparantie van informatie of op voldoende informatievoorziening, maar als je weet dat consumenten er geen gebruik van maken of er alleen onder bepaalde omstandigheden gebruik van maken, dan moet je iets met die wetenschap."

Kunt u aangeven hoe jullie toezicht houden op gedrag? Gedrag lijkt niet direct grijpbaar.

"Gedrag is denk ik heel grijpbaar. Er zijn immers allerlei inzichten over hoe mensen keuzes maken. Tot nu toe heeft het gedragstoezicht heel sterk ingezet op informatievoorziening. In de praktijk blijkt echter dat het voor een groot deel van de Nederlanders moeilijk is om financiële informatie goed te doorgronden. De financiële geletterdheid is minder groot dan vaak wordt verondersteld. Keuzes worden via bepaalde marketingtechnieken gepresenteerd, waardoor ons keuzegedrag wordt beïnvloed. Wij vinden dat als je gebruik maakt van deze technieken, je dat dan in het voordeel moet doen van de klant; dat je volledig transparant moet maken welke keuzemogelijkheden er zijn en duidelijk moet zijn over welke gevolgen welke keuze met zich meebrengt. We hebben laatst gekeken naar het consumptief krediet. Daar zien we nog steeds dat de minder voordelige keuze voor de klant – bijvoorbeeld afbetalen in vierentwintig maanden in plaats van afbetalen in zes maanden – standaard als default staat ingesteld. Daar zijn we kritisch op, omdat dit uiteindelijk niet in het belang is van de klant. Kritisch kijken naar informatie doen we overigens niet alleen voor het belang van de klant, maar ook voor het belang van de financiële onderneming. We kunnen heel veel regels over informatievoorziening blijven uitstorten, maar als je eigenlijk niet goed weet of ze werken, dan moeten we daar wel kritisch op zijn. Het zijn immers lasten voor de onderneming. Goed kijken wat wel of niet werkt, dat is wat we proberen te doen als het gaat over consumentengedrag."

U bent verantwoordelijk voor consumentenzaken en pensioenen. Welke verbeteringen hebt u op beide gebieden gezien?

"Ik ben zelf heel enthousiast over het productontwikkelingsproces, het is een heel krachtig instrument. Het helpt ons in het vooruitblikkend

Het toezicht ontwikkelt zich van terugkijken naar vooruitkijken

toezicht. Ondernemingen zijn ook zelf de toegevoegde waarde gaan zien van het proces. Het helpt hen grip te houden op hun productenpalet en geeft inzichten over de effecten van bepaalde producten in veranderende marktomstandigheden. De veranderende maatschappij maakt dat het begrip zorgplicht voortdurend in beweging is, net als het toezicht; dat ontwikkelt zich van terugkijken naar vooruitblikken. Verder is de afgelopen jaren door ondernemingen veel gedaan om het klantbelang centraal te stellen. Op dit onderwerp blijven we drukken, want er zijn nog steeds te veel incidenten, zoals de rentederivaten. Daarentegen zien we positieve ontwikkelingen. Zo hebben verzekeraars mede op aandringen van de AFM, hun documentatie herschreven en begrijpelijker gemaakt. Wat ik ook een positieve ontwikkeling vind, is dat banken zelf hun klantbelang-dashboardscores via de Bankenmonitor publiceren. Dit draagt bij aan transparantie en dat helpt de consument. Bij pensioenen is het een beetje dubbel. Enerzijds zien we een kwaliteitsverbetering in de informatievoorziening door de komst van de uniforme pensioenoverzichten (UPO's). We zien ook dat de pensioensector veel initiatieven onderneemt om de deelnemer te betrekken bij zijn pensioen. Ondanks dat er veel is geïnvesteerd in de participatie van deelnemers, spelen er bij de deelnemers nog oude dogma's waardoor ze te hoge verwachtingen hebben van hun pensioen en waardoor ze maar met moeite in beweging komen ten aanzien van hun pensioensituatie. We maken ons daar zorgen over."

Ligt daar nog een taak voor de AFM, om dit in beweging te krijgen? "Er ligt zeker een taak voor ons, maar ook voor veel anderen. Vorig najaar hebben wij een rapport gepubliceerd: 'Neem drempels weg opdat Nederlanders in actie komen voor hun pensioen.' Daarin signaleren wij, op basis van ons eigen onderzoek, wat de deelnemer belemmert om in actie te komen, ook als die eigenlijk wel weet dat dit beter zou zijn. Schandalen uit het verleden, zoals beleggingsverzekeringen of rentederivaten, hadden allemaal te maken met de discrepantie tussen de verwachtingen en de werkelijkheid. We willen niet dat over twintig jaar mensen diezelfde ervaring hebben met hun pensioen. We voelen ons er medeverantwoordelijk voor om dit te voorkomen, maar zoals gezegd zijn er meerdere spelers waar iets van wordt verwacht. Zoals de pensioenfondsen, de deelnemer zelf en de wetgever."

In het toezicht speelt transparantie een belangrijke rol. Transparantie betekende ook dat bij uw benoeming uw salaris moest worden verdedigd. Hoe heeft u deze vorm van transparantie zelf ervaren? "Het is all in the game als je op dit soort plekken

terecht komt. Discussies zijn onvermijdelijk. Onze salarissen zijn altijd transparant en staan vermeld in het jaarverslag. We leggen verantwoording af over onze prestaties en ook over onze beloningen. Als je de discussie hierover vervelend vindt, dan moet je niet dit soort functies gaan vervullen, denk ik."

Maar de mening van het publiek was fel; zouden we qua beloning niet een stap terug moeten doen?

"De wetgever heeft de WNT opgesteld. Op die wet zijn uitzonderingen mogelijk en daar is voor mij gebruik van gemaakt. De minister heeft dit uiteindelijk gemotiveerd en goedgekeurd. Ik heb er geen moeite mee dat daar een maatschappelijk debat over gevoerd wordt; er zullen altijd voor- en tegenstanders zijn en dat is ook goed"

Is het toezicht klaar voor FinTech? Wat zijn volgens u de voornaamste risico's? "Dit is een heel interessante

ontwikkeling. We willen als toezichthouder niet de spelbreker zijn door allerlei nieuwe initiatieven de kop in te drukken. Innovatie moet mogelijk zijn, want innovatie is veelal in het belang van de klant en in het belang van de sector in zijn geheel. We moeten technologische ontwikkelingen niet alleen als bedreiging zien, maar ook als kans. Tegelijkertijd brengen deze ontwikkelingen ook risico's met zich mee. Neem bijvoorbeeld de prijsstellingen voor financiële producten, die op basis van algoritmes tot stand komen: hoe kunnen wij nu controleren hoe die prijzen tot stand zijn gekomen en in hoeverre is dit duidelijk te maken aan klanten? Ik denk dat we het evenwicht moeten bewaren tussen enerzijds het geven van ruimte om nieuwe initiatieven te kunnen ontwikkelen en anderzijds het kritisch zijn op de mogelijke risico's. We hebben sinds een half jaar een dedicated team binnen de AFM, dat vanuit het perspectief van de toezichthouder alle ontwikkelingen op het gebied van FinTech volgt en analyseert. Zij houden ook het contact met de markt, zowel met nieuwe als bestaande spelers. Verder zijn we bezig om te bewegen naar meer data-gedreven toezicht. De hoeveelheid beschikbare data neemt toe en de verwachtingen dat wij als toezichthouder daar gebruik van maken, nemen ook toe. Daarom hebben we binnen de AFM het programma 'Datagedreven toezicht' ontwikkeld. Binnen dit programma kijken we hoe we meer

gebruik kunnen maken van de beschikbare data, hoe we daar op een slimme manier de risicovolle zaken uit kunnen filteren en hoe we daarmee nog gericht toezicht kunnen houden. Nu verloopt het toezicht nog heel traditioneel en dat heeft qua capaciteit zo zijn beperkingen. Als we dit meer datagedreven zouden kunnen doen, dan kan het toezicht efficiënter en effectiever worden."

De AFM heeft aangegeven de Panama-vraag te willen stellen bij toetsingsgesprekken. Bij deze gesprekken dient de getoetste zich open en toetsbaar op te stellen. Toch kan het zijn dat een getoetste een volkomen legale constructie heeft. In hoeverre speelt dit mee in de beoordeling?

Hoe wordt voorkomen dat dit de beoordeling beïnvloedt? "De Panama-vraag met ja beantwoorden, betekent niet dat iemand direct zal worden afgetoetst. Het gaat altijd om de omstandigheden van het geval. Als er een legale fiscale constructie is en iemand altijd transparant geweest is hierover naar de autoriteiten toe, dan blijft evengoed de vraag overeind in hoeverre er sprake is van belastingontwijking. Want daarin heb je allerlei gradaties. Is de constructie puur juridisch gerechtvaardigd of bevindt het zich in het grijze gebied? Naarmate het zich meer in het grijze gebied bevindt, zullen we altijd willen weten wat precies de beweegredenen zijn geweest. Zaken die zich op de rand van het legale begeven, leggen we voor aan de Belastingdienst. We zullen niet een heel formalistische benadering volgen, in de zin van: 'Als het juridisch mag, dan is het schijnbaar goed'. Juist de mensen die zich met hun constructie in het grijze gebied bevinden, zullen we bevragen. Als je überhaupt niet in het grijze gebied zit – het is juridisch legaal, er is sprake van transparantie, het is moreel verantwoord en maatschappelijk geaccepteerd – dan hebben wij geen enkele aanleiding dit in een toetsing te laten meewegen."

De AFM worstelt al een tijd met het rentederivatendossier. Wat heeft dit betekend voor het vertrouwen in de deskundigheid van de AFM? "We hebben in dit dossier onze toezichttaak vervuld, maar in dit toezicht zijn er ook dingen niet goed gegaan. We hebben dit zelf geconstateerd en ook zelf het lef gehad om zo kort voor de deadline aan de bel te trekken en te zeggen: het moet over. Want de dossiers van de banken zijn niet goed genoeg, waardoor het risico ontstaat dat klanten niet krijgen waar ze recht op hebben. Daarna hebben we gekeken naar een goede follow-up. Hoe kunnen we er nu voor zorgen dat klanten alsnog krijgen waar ze recht op hebben? Daarvoor zou er een compensatiekader moeten worden opgesteld. De AFM heeft daar geen formele bevoegdheden toe. We

hebben daarom de minister van Financiën geadviseerd een commissie van wijzen aan te stellen die dit compensatiekader in overleg met de banken moet gaan ontwikkelen, en waar de banken zich aan committeren. Daarin hebben we denk ik een goede keuze gemaakt. Want dossiers herbeoordelen zonder dat duidelijk is welke compensatie er tegenover staat, leidt niet tot de goede uitkomsten. Bij dit dossier ligt de primaire verantwoordelijkheid bij de banken. Desalniettemin is het voor alle betrokkenen en voor onszelf heel vervelend dat wij fouten hebben gemaakt in ons toezicht. Wat het doet met het vertrouwen heb ik rond mijn eigen oratie onderzocht. Daaruit blijkt dat als wij ons in onze communicatie niet alleen beperken tot procesinformatie, maar ook toelichten waarom we iets doen, hiermee de negatieve impact op het vertrouwen beperkt blijft. We moeten vooral leren van onze fouten. Dat is ook de reden dat we zelf door een externe partij toezicht laten doen. Alleen als je een lerende organisatie bent kan je jezelf voortdurend verbeteren."

Uw voorganger zei: 'Wie ethiek geen rol wil laten spelen, moet meer regels accepteren.' Denkt u dat het ooit zo ver komt dat er minder regels zullen zijn?

"Ik denk het niet. Naarmate er meer vertrouwen is in de ethiek van de onder toezicht staande onderneming, dan wordt het makkelijker om te werken vanuit open normen. Maar het winnen van vertrouwen is niet eenvoudig. Het gaat uiteindelijk om het gedrag en de cultuur binnen de onderneming; zet de onderneming de klant daadwerkelijk centraal of is ze puur gericht op winst maken? Het wegnemen van verkeerde prikkels is een belangrijk punt hierbij. Regels alleen kunnen nooit al het gedrag vangen. Ethiek en cultuur zijn veel belangrijker om ervoor te zorgen dat het goede wordt gedaan."

Tot slot: welk advies zou u willen meegeven aan de compliance officer?

"Ik voel altijd een grote verbondenheid met de compliance officer, omdat deze eenzelfde soort rol vervult als de toezichthouder, maar dan binnen de onderneming. Ik denk dat je als compliance officer vooral je morele kompas moet volgen, zonder dat je moraalridder moet zijn. Blijf je moreel kompas altijd volgen, ook als er tegendruk is. Er is overigens prachtig onderzoek gedaan door Melanie de Waal van DNB. Zij heeft laten zien dat het interne toezicht veel invloedrijker is dan het externe toezicht. Wees je als compliance officer daarvan bewust. Je hebt een ontzettend krachtige positie. Mensen zullen je advies hoog hebben zitten en het zwaar laten wegen. Voel de verantwoordelijkheid om het gesprek aan te gaan, juist over dat grijze gebied. En handel vooral naar de geest van de wet."

De rentederivatenproblematiek; het equivalent van de woekerpolissen maar dan voor banken?

Ruud van der Mast en Björn Schuitemaker



Zoals de woekerpolissen een omstreden dossier voor verzekeraars in de particuliere dienstverlening vormen, zijn de rentederivaten een omstreden dossier voor banken in de zakelijke dienstverlening. In beide dossiers worden marktpartijen aangesproken op hun zorgplicht en hoe ze deze in het verleden hebben ingevuld. Daarnaast is met beide dossiers (in potentie) miljarden gemoeid. In deze bijdrage wordt de zorgplicht besproken die banken hebben bij het aanbieden van rentederivaten aan het midden- en kleinbedrijf (mkb). Daarvoor wordt achtereenvolgend ingaan op de probleemschets, het compliancekader en de oplossingsrichting van de rentederivatenproblematiek.

De probleemschets van de rentederivaten

Tot 2007 was de keuze voor bedrijfsfinancieringen (hoofdzakelijk) beperkt tussen leningen met een vaste rente en leningen met een variabele rente. Sinds 2007 wordt echter ook een tussenvorm aangeboden en wordt ondernemingen, in voorkomende gevallen, geadviseerd om een financiering met een variabele rente af te sluiten en het renterisico af te dekken middels een rentederivaat.¹ In de basis is het rentederivaat een geschikt product voor ondernemers

die risico's willen afdekken. Ook op de dag van vandaag kan dit product in een behoefte voorzien, mits de afnemer volledig bekend is met de voordelen, nadelen en risico's van het derivaat. Hierbij dient de aanbieder/adviseur ook rekening te houden met het feit dat veel ondernemers te weinig kennis en ervaring met dergelijke producten hebben om dit goed in te kunnen schatten. Kunnen zij door deze achterstand nog wel als een professionele tegenpartij worden zien? De AFM is anno 2016 in ieder geval van mening van niet.

¹ Rentederivaten is een verzamelbegrip voor derivaten die hun waarde ontleen aan de ontwikkelingen van een bepaalde rentemaatstaf zoals Euribor, waaronder rentecaps, renteswaps, rentecollars en combinaties daarvan.

Eind 2013 heeft de AFM naar aanleiding van signalen en klachten verkennend onderzoek² uitgevoerd op het rentederivatendossier. In het rapport concludeerde de AFM dat: de aard van de dienstverlening onduidelijk is (execution only versus advies), de informatievoorziening over de negatieve scenario's en de renteopslag tekort schiet, de dossiervorming matig is en de cliënten onvoldoende worden geïnformeerd over hun classificatie (professionele versus niet-professionele belegger). Hierop volgend heeft de AFM begin 2014 de leidraad 'Aanbevelingen rentederivatendienstverlening'³ gepubliceerd en medio 2014 alle banken opgeroepen om de rentederivatencontracten opnieuw te beoordelen aan de hand van de bestaande wettelijke normen. De oproep om bestaande overeenkomsten te beoordelen aan de hand van huidige normen (en niet de normen waaronder de overeenkomst tot stand is gekomen of de dienst is verleend) is op zich opvallend. Echter, in de huidige tijdsgeest met Product review en een algemene zorgplicht past dit wel in de verwachting dat marktpartijen blijvend verantwoordelijkheid nemen voor hun producten en dienstverlening.

Marktpartijen zijn vervolgens aan de slag gegaan met de herbeoordeling van de rentederivatendossiers. In een vervolgonderzoek⁴ van begin 2015 concludeert de AFM dat de kwaliteit van de herbeoordeling grosso modo voldoende is maar het tempo van de herbeoordeling vertraagd is doordat banken kwalitatieve verbeteringen hebben doorgevoerd. Echter, eind 2015 concludeert de AFM in een brief aan de minister alsnog dat het voorgestelde toetsingskader (voornoemde leidraad) onvoldoende in het belang van de klant werd geïnterpreteerd en de controle van de AFM op de toepassing onvoldoende streng en consistent is geweest.⁵ Dit betekent dat de rentederivatencontracten wederom opnieuw beoordeeld moeten worden om te voorkomen

dat mkb-ondernemingen ten onrechte onvoldoende worden gecompenseerd voor de geleden schade of niet in aanmerking komen voor een beter passend product.

Voor een indicatie van de omvang van dit dossier kan slechts een beroep worden gedaan op een uitvraag⁶ van de AFM in 2014. Uit deze uitvraag bleek dat circa zeventien duizend rentederivatencontracten zijn afgesloten met mkb-ondernemingen. De totaal afgedekte financiering hiervan bedroeg € 26 miljard. Hiervan staat voor een tegenwaarde van € 2,7 miljard onder water.⁷ Hierbij verdient vermelding dat een negatieve waarde niet per definitie problematisch is, daar de waarde van een derivaat tegen het verstrijken van de looptijd op nul koerst. Een negatieve waarde kan echter wel problematisch worden wanneer het derivaat bijvoorbeeld voortijdig wordt beëindigd of een grotere hoofdsom kent dan de bijbehorende financiering. Dit, omdat de negatieve waarde in dergelijk gevallen aan de bank moet worden vergoed.

Het compliancekader van de rentederivatenproblematiek

Bij het afsluiten van rentederivatencontracten behoren banken aan de verplichtingen voor beleggingsondernemingen⁸ te voldoen die voortvloeien uit de Europese MiFID-richtlijn. Deze verplichtingen zijn in deel 4 van de Wft geïmplementeerd en nader uitgewerkt in het Bgfo. In de wetgeving wordt een onderscheid gemaakt tussen beleggingsdiensten waarbij de cliënt volledig zelfstandig beleggingsbeslissingen neemt (execution only) en beleggingsdiensten waarbij de consument over beleggingsbeslissingen wordt geadviseerd (advies).

De hoofdregel bij execution only is dat beleggingsondernemingen behoren te beoordelen of dit type dienstverlening passend is voor de consument.⁹ Daarvoor behoren beleggingsondernemingen bij elke consument informatie in te winnen over zijn kennis en ervaring met betrekking tot het betreffende rentederivaat. Voorts zijn beleggingsondernemingen verplicht om de consument te waarschuwen

2 Autoriteit Financiële Markten (2013). AFM Rapportage Rentederivaten: Dienstverlening aan semipublieke instellingen en het professionele MKB. www.afm.nl/~profmedia/files/rapporten/2013/dienstverlening-rentederivaten.ashx

3 Autoriteit Financiële Markten (2014). Aanbevelingen Rentederivatendienstverlening: Voor een passende dienstverlening aan het niet-professionele MKB. www.afm.nl/~profmedia/files/rapporten/2013/aanbevelingen-rentederivatendienstverlening.ashx

4 Autoriteit Financiële Markten (2015). Rapportage rentederivatendienstverlening aan het MKB: Toezicht op herbeoordelingen door banken van rentederivaten bij het niet-professionele MKB. www.afm.nl/~profmedia/files/rapporten/2015/rentederivatendienstverlening-mkb.ashx

5 Kamerstukken II, 2015-2016, 31311, nr. 166.

6 Kamerstukken II, 2013-2014, 31311, nr. 124.

7 De marktwaarde van rentederivaten daalt wanneer de rente die als maatstaf wordt genomen gunstiger is dan de rente die is afgesproken in het rentederivatencontract en visa versa.

8 Rentederivaten zijn een financieel instrument in de zin van artikel 1:1 Wft, met als gevolg dat banken voor het afsluiten van rentederivaten worden aangemerkt als beleggingsonderneming.

9 Artikel 4:24, lid 1 Wft.

wanneer zij op basis van de verkregen informatie concluderen dat dit type dienstverlening niet passend is.¹⁰

Bij beleggingsdiensten op basis van advies gelden verdergaande verplichtingen. Bij dit type dienstverlening behoren beleggingsondernemingen zowel informatie over de kennis en ervaring van de consument in te winnen als informatie over de financiële positie, doelstellingen en risicobereidheid van de consument.¹¹ Deze informatie stelt de beleggingsonderneming in staat om vast te stellen dat: het advies de beleggingsdoelstelling van de consument beantwoordt, de consument het beleggingsrisico's financieel kan dragen en dat de consument de risico's begrijpt die aan het product zijn verboden.¹²

In het geval van een professionele belegger mag de aanbieder/adviseur ervan uitgaan dat de kennis en ervaring aanwezig is en dat de beleggingsrisico's financieel gedragen kunnen worden.¹³ Hier zit direct het pijnpunt van een deel van de rentederivatenproblematiek. In een aantal gevallen is de bank er namelijk vanuit gegaan dat zij te maken had met een professionele belegger en in sommige gevallen is de cliënt zelfs gekwalificeerd als in aanmerking komende tegenpartij. Doordat de bank de cliënt als professioneel heeft gekwalificeerd is de kennis en ervaring van de cliënt onvoldoende getoetst. Dit heeft ertoe geleid dat partijen die qua grootte misschien professioneel zijn, maar op het vlak van financiële instrumenten zeker niet, de rentederivaten execution only hebben afgenomen zonder zich te beseffen wat het product precies inhoudt.

De oplossingsrichting van de rentederivatenproblematiek

De kern van de oplossing is een uniform herstellkader waaraan alle betrokken banken zich zullen committeren.¹⁴ Dit herstellkader zal omwille van het civielrechtelijke karakter niet door de AFM worden opgesteld, maar door een onafhankelijke rentederivatencommissie.¹⁵ In het werk-

protocol¹⁶ van deze commissie is te lezen dat het uniform herstellkader:

“zal bepalen op welke wijze herbeoordelingen moet worden uitgevoerd en welke eventuele herstelacties moet worden uitgevoerd om schade te compenseren en te voorkomen”.

Voorts is in voornoemd werkprotocol een beoogde werkwijze beschreven, te weten:

- Begin mei 2016 wordt het herstellkader opgesteld op basis van eerder uitgezette vragenlijsten en gevoerde interviews met de betrokken banken en representatieve belangenbehartigers.
- Eind mei 2016 wordt onder geheimhouding een conceptversie voorgelegd aan de betrokken banken en representatieve belangenbehartigers ter feedback.
- Medio juni 2016 wordt geprobeerd om met de betrokken banken tot overeenstemming te komen over het herstellkader.
- Medio 2016 wordt het herstellkader openbaar gemaakt, zodat voor de mkb-ondernemingen zichtbaar is waarop zij recht hebben.

Om vervolgens een adequate toepassing van het herstellkader te verzekeren, hebben de betrokken banken toegezegd om externe dossierbeoordelaars in te huren. De externe beoordelaars zullen volgens een brief van de AFM¹⁷ per bank een plan van aanpak opstellen en alle rentederivatencontracten opnieuw beoordelen aan de hand van het uniforme herstellkader. Daarbij zal de AFM toezien op: de onafhankelijkheid van de externe beoordelaars en de adequate toepassing van het herstellkader door middel van steekproeven. Dit alles met als doel dat de mkb-ondernemingen op een correcte herbeoordeling en een eventuele passende oplossing kunnen vertrouwen. De verwachting is dat het toetsen van de dossiers aan het herstellkader en het compenseren van de mkb-ondernemingen medio 2017 kan worden afgerond.

Ruud van der Mast is directeur bij het Nederlands Compliance Instituut. Björn Schuitemaker is jr. compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut.

10 Artikel 4:23, lid 2 Wft.

11 Artikel 4:23, lid 1 Wft.

12 Artikel 89a lid 1 Bgfo.

13 Artikel 1:1 Wft; Artikel 80b en 80c Bgfo

14 Alle betrokken banken hebben zich reeds aan het traject gecommiteerd waarin het herstellkader overeen wordt gekomen, te weten: ABN Amro, Rabobank, ING, SNS, Van Lanschot en Deutsche Bank.

15 De onafhankelijke Derivatencommissie bestaat uit drie deskundigen die door de minister van Financiën zijn benoemd, te weten: de heren Schimmelpenninck en Knüppe (deskundigen op het terrein van collectieve schadeafwikkeling) en de heer Kocken (deskundige op het terrein van rentederivaten).

16 B.F.M. Knüppe, T.P. Kocken en R.J. Schimmelpenninck, 2016, Werkprotocol voor samenwerking en totstandkoming herstellkader rentederivaten. www.derivatencommissie.nl/publicaties/2016/04/05/werkprotocol

17 Kamerstukken II, 2015-2016, 31311, nr. 166.

Soft controls? Hard gelag!

Na ruim een jaar in mijn nieuwe thuisland heb ik nog niet het gevoel dat ik volledig snap waarom regelnaleving in Amerika ietwat anders aanvoelt dan in Nederland. Ik schreef eerder al over bureaucratie en over een overenthousiaste pizzamedewerker, maar ik kom tal van voorbeelden tegen waardoor het lijkt dat het verschil fundamenteeler van aard is. Zo lijken Amerikanen een voorkeur te hebben voor allerlei borden met regels en aanwijzingen. Soms erg handig, soms overbodig. Je komt ze werkelijk overal tegen; kleine maar soms ook grotere borden met daarop regels of instructies. Ik kan me niet herinneren dat wij in Nederland deze ook zoveel gebruiken.

Ik was laatst op het hoofdkantoor van Google. Dit bedrijf staat onder meer bekend om zijn vooruitstrevende en vrije werkcultuur. Als medewerker mag je er werken waar, waaraan en wanneer je maar wilt. Zelfs daar zag ik overal borden met regels. Voor mij staan die twee zaken, een overdaad aan regels en een vrije werkcultuur, met elkaar op gespannen voet. Hier blijkbaar niet, of in ieder geval is het de normaalste zaak van de wereld.

Wat mij ook opvalt als je door dit land rijdt, is dat borden met verkeersregels veel meer uitgeschreven zijn. In Nederland volstaat meestal een bord met een bepaalde vorm, kleur en symbool. In additie op datzelfde bord komt in Amerika veelal een tweede onderbord met een toelichtende tekst. Alsof alleen het bord en de plaats langs de weg niet volstaat. Een verbodsbord om rechts af te slaan bij een rood verkeerslicht (in beginsel mag je bij rood licht rechts afslaan als je daarbij niemand hindert) komt met een onderbord wanneer het verbod niet van toepassing is. Gevolgd door een derde bord met een uitzondering op die uitzondering. Ander voorbeeld: borden met een maximumsnelheid bevatten ook het volstrekt overbodige woord 'speedlimit'. Soft gedoe en vrij veel leeswerk, als je het mij vraagt. Het went overigens snel maar het zegt iets over hoe Amerikanen het gedrag van medewerkers of weggebruikers trachten te sturen.

Een laatste voorbeeld. De lezers onder u die weleens tussen Amsterdam en Utrecht over de A2 rijden, snappen hoe ik me voel als ik hier over de I-270 naar mijn werk rij. Het is een ruime zevenbaans autosnelweg, maar met een snel-



heidslimiet van 55 mijl per uur. Haast je reinste uitlokking van snelheidsovertredingen. Echter, terwijl ik er 's avonds laat naar huis rij en de contouren van deze column door mijn hoofd spelen, verschijnt er prompt in mijn achterspiegel een politieauto. Met een hele batterij zwaailichten. Verschrikt constateer ik dat mijn soepel gangetje huiswaarts ondertussen de 80 mijl per uur naderde. De volgende 20 minuten van mijn leven heeft u vast weleens op tv gezien. Een imposante State Trooper die mijn auto nadert met de hand op de kolf van zijn pistool. Lang verhaal kort; een forse boete was het gevolg. Terecht. Daar bleef het echter niet bij. Snelheidsovertredingen kosten in Amerika punten op je rijbewijs en uitgedeelde boetes worden openbaar gemaakt. Het gevolg is niet alleen een stroom aan ongevraagde offertes voor juridische bijstand, maar ook direct een forse stijging van mijn autoverzekeringspremie.

"Leergeld is altijd duur", zegt men weleens. Ook in dit geval. In het vervolg netjes aan de maximumsnelheid houden. De extra borden staan er dus niet voor niets, want een overtreding wordt hard afgestraft.

Groetjes,
Joost

Joost Montens werkt voor AstraZeneca, een innovatief biofarmaceutisch bedrijf. Sinds februari 2015 woont en werkt hij in de Verenigde Staten. In deze column bericht hij over zijn compliance-ervaringen en bevindingen.

Nudging in Finance

Melanie van den Berg

Tijdens het Nationaal Compliance Congres 2015 heb ik een workshop gegeven over de verschuiving van het rationele naar het intuïtieve klantbelang in het toezicht op de financiële sector. In de workshop heb ik gesproken over het concept 'nudge'¹ dat door de Engelse toezichthouder gebruikt wordt. Nudge laat zich vertalen als een duwtje in de gewenste richting. Nudging maakt gebruik van de intuïtie en beïnvloedt individueel gedrag zonder gebruik te maken van de traditionele beleidsinstrumenten zoals wet- en regelgeving en subsidies. Het wordt een zachte benadering (soft approach) genoemd. Ook de AFM lijkt de kant van nudging op te gaan. Een voorbeeld van nudge is een uiting als '10.000 tevreden klanten gingen u voor!' of de herinrichting van schoolkantines waardoor het gezonde voedsel vooraan (voor de snacks) komt te liggen.

Dat nudges nodig zijn, blijkt onder meer uit een gezamenlijk rapport van pensioenuitvoerder APG en pensioenfonds ABP. Uit gedragswetenschappelijk onderzoek komt naar voren dat pensioen meer negatieve associaties oproept dan het woord baksteen.¹ Een belangrijke verklaring waarom deelnemers niet bezig zijn met hun pensioen en nudge een uitkomst kan bieden.

In dit artikel ga ik in (1) op de ontwikkelingen bij de AFM; (2) ervaringen met het concept nudge in Groot-Brittannië; (3) de betekenis van nudge voor de Nederlandse financiële sector; en (4) de rol die ik voor de compliance officer hierbij zie.

Ontwikkelingen bij de AFM

Sinds begin 2015 spreekt de AFM zichtbaar over de intuïtieve consument. De AFM lijkt hiermee aan te sluiten bij onderzoek van de European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). In 2013 heeft EIOPA een rapport uitgegeven, getiteld 'Good Practices related

to the provision of information for Defined Contribution'.² In het rapport worden gedragswetenschappelijke inzichten gekoppeld aan informatieverstrekking en geeft men een checklist voor het opstellen van informatie-eisen door beleidsmakers.

Tot nu toe is de notie van de intuïtieve consument door de AFM in een aantal stukken benoemd, waaronder de wetgevingsbrief aan de minister van Financiën³ en het tussenrapport KBC⁴. Ook Merel van Vroonhoven spreekt in haar speeches over de intuïtieve consument.⁵ Tevens is in het beoordelingskader Dashboardmodule Consumptief Krediet onderzoek naar de informatieverstrekking aan de intuïtieve klant verricht. In 2016 zullen bovendien de uitkomsten van het onderzoek van de AFM naar de effectiviteit van de kredietwaarschuwing 'Let op! Geld lenen kost geld' bekend worden.⁶

De AFM geeft in deze stukken onder meer aan dat een minderheid van de Nederlanders financieel beslisgedrag

1 J. Vonken en E. Iking, Neuromarketing: hoe ons onderbewuste over pensioen denkt, in: A.E. Bronner et al. (red.), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek Jaarboek 2016*, Haarlem: Spaar en Hout, 2016, p. 27-40.

2 EIOPA, *Good practices on information provision for DC schemes Enabling occupational DC scheme members to plan for retirement*, januari 2013.

3 AFM, *Wetgevingsbrief*, 23 juni 2015. Na te lezen via de website van de Rijksoverheid.

4 AFM, *Veranderen in het belang van de klant, 2014-2015: De tussenstand*, Amsterdam oktober 2015.

5 M. van Vroonhoven, 'Consument laat zich niet leiden door kwaliteit advies', am:dag 17 november 2015.

6 AFM, *Jaarverslag 2015*, hoofdstuk 2.2 Begrijpen en versterken financiële consument.

vertoont dat lijkt op dat van de theoretische, rationele consument.⁷ Psychologische factoren, zoals uitstelgedrag of onderschatting van het probleem, spelen een grote rol bij het niet of onvoldoende in actie komen door consumenten, samen met de complexiteit van de materie.⁸ Tevens geeft de AFM aan dat het risico bestaat dat het uitgangspunt van de rationele consument in de Wft de AFM hindert bij het effectief aanpakken van toezichtproblemen.⁹ De AFM nodigt de markt uit om met hen in discussie te gaan om nadere invulling te geven aan deze inzichten.¹⁰

Ervaringen met nudge in Groot-Brittannië

Uitgaande van de intuïtieve klant; hoe dient deze dan benaderd te worden in het toezicht? Om een antwoord op deze vraag te krijgen zal in deze paragraaf een uitstapje naar Groot-Brittannië worden gemaakt waar men sinds 2010 met het concept nudge werkt.

Behavioural Insights Team

In 2010 heeft premier Cameron het Behavioural Insights Team (BIT), ook wel de Nudge Unit genoemd, opgericht. Het begrip nudge is in 2008 geïntroduceerd door Sustein en Thaler.¹¹ Het BIT heeft met name vanuit overheidsperspectief veel onderzoek gedaan naar nudging en heeft in 2015 de ervaringen gebundeld in het boek 'Inside The Nudge Unit'.¹² Het boek geeft een goed overzicht van het gebruik van nudges in Groot-Brittannië en het door het BIT ontwikkelde 'EAST framework'. EAST staat voor Easy, Attract!, Social en Timely. Deze vier gedragsprincipes maken nudges effectief in samenhang, maar ook de inzet van een gedragsprincipe afzonderlijk heeft effect.

7 Zie voor de theorie hierachter: A. Tversky en D. Kahneman, *Judgement Under Certainty, Heuristic and Biases*, *Science* 185 (1974) en Kahneman, *Ons feilbare denken, Thinking, fast and slow*, Business Contact 2013.

8 AFM, *Neem drempels weg opdat Nederlanders in actie komen voor hun pensioen*, oktober 2015.

9 AFM, *Wetgevingsbrief*, 23 juni 2015. Na te lezen via de website van de Rijksoverheid.

10 AFM, *Veranderen in het belang van de klant, 2014-2015: De tussenstand*, Amsterdam oktober 2015.

11 Zie de boekrecensie over 'Nudge' elders in dit tijdschrift.

12 D. Halpern, *Inside the nudge unit, how small changes can make a big difference*, London: WH Allen 2015.

Financial Conduct Authority

De Engelse evenknie van de AFM, de Financial Conduct Authority (FCA), heeft aansluiting gezocht bij de ideeën van het BIT en werkt sinds 2013 met nudging in het toezicht.

In 2013 heeft de FCA een rapport uitgegeven, getiteld 'Applying behavioural economics at the Financial Conduct Authority'.¹³ In dit rapport beschrijft de FCA dat consumenten niet altijd in hun belang handelen en geeft daarbij aan dat gebruik van nudges de consument kan helpen om de juiste beslissing te nemen. Een voorbeeld hiervan is een onderzoek van de FCA naar manieren waarop de respons vanuit klanten vergroot kan worden. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de respons van klanten met 91% omhoog ging als er in het begin werd aangegeven dat reageren slechts vijf minuten van de klant zijn tijd zou nemen.¹⁴

Nudging in finance

Na de Engelse FCA lijkt de AFM, met gebruikmaking van het Engelse EAST framework, nu ook nudging te verkennen en te gebruiken in haar toezicht.

Nudging is niet geheel nieuw. In marketing (waaronder die in de financiële sector) wordt het al veel langer gebruikt. Zoals bijvoorbeeld in de welbekende boodschap bij webshops: 'Het artikel van uw aankoop werd veelal gekocht in combinatie met de volgende artikelen', waarbij aanverwante producten worden getoond in de hoop dat je meer koopt dan de bedoeling was. Of bij de aanschaf van een nieuw product: '8 van de 10 mensen koos voor optie A'.

Op het moment dat nudge niet op de werkelijkheid berust en/of een verkeerde intentie heeft, kan sprake zijn van een zogenaamde 'evilnudge'. Het gaat hierbij om de verschuiving van verleiden naar misleiden. Een voorbeeld is Booking.com, die ten onrechte de indruk wekte dat klanten snel moesten boeken, anders liepen ze de laatste kamers tegen een lage prijs mis. En dat terwijl bij andere aanbieders, of bij het hotel zelf, nog gewoon kamers

13 FCA, *Applying behavioural economics at the Financial Conduct Authority*, april 2013.

14 FCA, *Encouraging Consumers to claim redress: evidence from a field trial*, april 2013.

beschikbaar waren. De Reclame Code Commissie heeft geoordeeld dat hierbij sprake is van misleiding.¹⁵

Mijns inziens heeft nudge voor de financiële sector op verschillende manieren betekenis:

1. Nudge als preventiemiddel. Een recent voorbeeld hiervan is de app Automodus van verzekeraar Interpolis¹⁶.
2. Nudge als hulpmiddel om de klant de juiste keuze te laten maken. Bijvoorbeeld met op onderzoek en waarheid beruste uitingen – als: '8 van de 10 mensen koos voor optie A' – die sturing geven bij de aanschaf van een nieuw product.
3. Nudge als activeringsmiddel om de klant na te laten denken over zijn pensioen of beleggingsverzekering.
4. Nudge als alternatief voor (meer) wet- en regelgeving.
5. Nudge als onderdeel van het toezicht. De toezicht-houder kan meedenken bij het creëren van effectieve nudges en scherp toezien op zogenaamde evilnudges.

Rol van de compliance officer

In het verlengde van de vijf betekenissen van nudge in de financiële sector, zie ik verschillende aandachtspunten voor de compliance officer bij dit fenomeen. Deze aandachtspunten maken in eerste instantie met name onderdeel uit van awareness, maar zullen steeds meer verschuiven naar signalering en advies.

Training & Awareness

Nudge kan de klant stimuleren om na te denken over zaken als zijn pensioen of beleggingsverzekering en kan aanzetten tot beweging. In training & awareness-sessies zie ik voor de compliance officer een faciliterende rol in het activeren van het bewustzijn binnen de organisatie van de verschuiving naar de intuïtieve klant. Met elkaar kunnen mogelijkheden verkend worden om met nudge te werken om de klant te activeren, maar ook als preventiemiddel. Zo kan een vorm van nudge zijn om elke honderdste klant die inlogt om zijn pensioen in te zien, een verrassing in het vooruitzicht te geven. Na de faciliterende rol is het aan de organisatie zelf om het concept verder door te denken en te implementeren.

¹⁵ College van Beroep, 4 juli 2014, 2014/00190, www.reclamecode.nl/webuitspraak.asp?ID=135065&acCode

¹⁶ Met deze app worden jonge automobilisten gestimuleerd om veilig te rijden. Na het aanzetten van de app krijgt de bestuurder punten of complimenten naarmate hij langer het scherm niet aanraakt.



Bij de awareness is het ook van belang binnen de organisatie bewustzijn op de zogenaamde evilnudges te creëren. Hierbij kan met dilemma's gewerkt worden om met elkaar te verkennen wanneer verleiden verschuift naar misleiden.

Signalering & Advies

Inzet van effectieve nudge is voor financiële ondernemingen een kans om klantbelang op een goede manier centraal te stellen. Belangrijk daarbij is dat nudges niet ingezet worden vanuit commercieel oogpunt, maar dat ze ingezet worden om klanten te helpen en dat ze bovendien op onderzoek en waarheid berusten. Ik zie een belangrijke rol voor de compliance officer om kritisch daarop toe te zien, onder meer bij productreviews, maar ook bij ontwikkeling van nieuwe producten (PARP).

Vanuit de adviesrol kan nudge als optie aangegeven worden om vanuit het klantbelang tot een oplossing te komen. Een voorbeeld van nudge is dat in plaats van een probleembeschrijving (een probleem maakt namelijk passief), drie opties aan de klant worden voorgelegd. Hierbij kan, als dat door middel van onderzoek aan te geven is, bijvoorbeeld aan de klant worden aangegeven dat '70% van de klanten optie A heeft gekozen'. Hiermee wordt de kans op respons van de klant aanzienlijk vergroot.

In het verlengde daarvan speelt, op het moment dat nudge gehanteerd wordt, de signalerende rol van de compliance officer om te na te gaan of geen ethische en/of juridische grenzen overschreden worden. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn: heeft nudge geen manipulatief karakter en berust de sturing van de klant op gedegen onderzoek? Maar ook of nudge niet botst met de zorgplicht en bestaande wettelijke eisen (binnen en buiten het toezichtrecht).

Wijziging toezichtkader

Het is toe te juichen dat de AFM samen met de sector het gebruik van gedragswetenschappelijke inzichten en nudging in het toezicht wil verkennen en daarover in discussie wil gaan. De precieze implicaties voor het toezicht zijn nu nog niet te overzien.

Als ik specifiek naar het Klantbelang Centraal-thema kijk en de daarmee samenhangende verandering in de wijze van toezicht, verwacht ik op termijn een aantal belangrijke wijzigingen. Ik denk daarbij in twee stappen:

Stap 1: *Wijziging bovenwettelijk kader van de dashboards (niveau 4 en 5).*

De AFM zal van de financiële ondernemingen kunnen verwachten dat zij hun beleid aanpassen aan de gedragswetenschappelijke inzichten en dat zij onderzoek verrichten naar nudging om het klantbelang te dienen.

Stap 2: *Wijziging wettelijk kader van de dashboards (niveau 1, 2 en 3).*

Voorwaarde hiervoor is dat de minister de wetgevingswens van de AFM inwilligt. Als specifiek gekeken wordt naar het thema informatieverstrekking, kan het uitgangspunt van de intuïtieve klant impact hebben. Informatieverstrekking aan een intuïtieve klant is namelijk niet per definitie hetzelfde als de informatieverstrekking die we nu door het Klantbelang Centraal-programma doorgevoerd hebben. Het toezicht focust zich nu op de duidelijkheid en vindbaarheid van de informatie. Ik verwacht dat er ook toezicht gehouden gaat worden op de wijze waarop de klant geactiveerd wordt om de informatie te lezen en andere vergelijkbare nudges.

De gedragswetenschappelijke inzichten zullen niet alleen de wijze van toezicht van de AFM gaan veranderen. Ik verwacht dat het inzicht bijvoorbeeld ook impact zal hebben op de wijze van toetsing van de Stichting Toetsing Verzekeraars (Keurmerk Klantgericht Verzekeren), daar zij momenteel onderdelen van de toetsing van de AFM voor haar rekening neemt. Maar ook andere toezichthouders die met consumentengedrag te maken hebben, zullen spoedig volgen.

De rol van de compliance officer is om de organisatie bewust te maken van deze wijziging van het toezicht en om voor te sorteren op deze wijziging, zodat het belang van de intuïtieve klant centraal wordt gesteld.

Aanjagen van de verantwoordelijkheidsdiscussie

Met de verschuiving van het rationele naar het intuïtieve klantbelang speelt naar mijn mening de grote vraag wie hiervoor verantwoordelijk is. Het gevaar van alle verantwoordelijkheid bij een partij te leggen, zoals bijvoorbeeld bij de financiële ondernemingen, is dat de zorgplicht wordt uitgehold en aansprakelijkheid wordt opgerek. Ik zie het als een rol van compliance om de verantwoordelijkheidsdiscussie aan te jagen. De verschillende stakeholders (toezichthouders, ondertoezichtgestelden, overheid, politiek en consument) hebben een gedeelde verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheden dienen steeds helder gemaakt te worden. Ervaringen vanuit Groot-Brittannië met nudge kunnen daarbij richting geven.

Afsluiting

Nudge is een nieuw fenomeen in het Nederlandse toezicht. Inzet van nudge is voor financiële ondernemingen een kans om het klantbelang op een effectieve manier centraal te stellen.

Nudge maakt gebruik van de intuïtie van mensen en beïnvloedt individueel gedrag zonder gebruik te maken van de traditionele beleidsinstrumenten zoals wet- en regelgeving, subsidies en bewustwordingscampagnes. Het wordt daarom een zachte benadering (soft approach) genoemd waardoor we bijvoorbeeld toch aan ons pensioen denken, ondanks dat we, zoals uit onderzoek blijkt, een betere associatie met een baksteen hebben.

Nudge heeft verschillende betekenissen voor de financiële sector. Zo kan nudge dienst doen als activeringsmiddel om de klant na te laten denken over zijn pensioen of beleggingsverzekering. Tevens is nudge onderdeel van het toezicht door de AFM.

De compliance officer heeft een belangrijke rol om dit nieuwe fenomeen onder de aandacht te brengen binnen de organisatie door middel van training & awareness-sessies. Maar ook door in het PARP-proces kritisch te zijn op het gebruik van nudges bij onder meer de marketing van bestaande en nieuwe producten. Ervaringen met nudge door de Engelse toezichthouder kunnen van dienst zijn om het fenomeen vorm te geven voor de Nederlandse compliancepraktijk.

Melanie van den Berg is zelfstandig trainer en adviseur op juridisch en compliancegebied. Daarnaast is zij als research fellow verbonden aan Tilburg University.

Speakers' Corner: Nicolet Jager

De intuïtieve organisatie



Onlangs las ik deze zin: 'De rede biedt ons vele mogelijkheden tegelijk, intuïtie kiest daaruit feilloos de beste', van schrijver Arthur Japin. Dat is zeker waar en ook mooi, zolang niet alleen de beste keuze wordt gemaakt, maar ook een oprecht goede. Ik geloof graag in het goede van mensen. Dat mensen goede bedoelingen hebben bij wat ze doen. Dat mensen intuïtief het juiste doen en als het erop aan komt in een split second de juiste beslissing nemen. Maar is dat in alle situaties mogelijk? En hoe zorgen we ervoor dat mensen binnen een organisatie intuïtief het juiste doen? Hoe creëren we en behouden we een intuïtief goede organisatie?

Intuïtie

Intuïtie kan worden omschreven als een 'ingeving', een vorm van direct weten, zonder nadenken of zonder iets te beredeneren. Intuïtie vloeit voort uit wat iemand drijft, wat iemand werkelijk beweegt. Drijfveren zijn de basis voor wat je wilt, wat je vindt en wat je doet. Voorbeelden van drijfveren zijn zekerheid, financieel gewin, macht, creativiteit, sociale contacten, de wereld willen verbeteren etc. Niet alleen mensen hebben drijfveren, dit geldt evenzeer voor organisaties. Een organisatie heeft ook een 'innerlijke ik' en drijfveren die de basis vormen voor doelstellingen, besluitvorming en het handelen van medewerkers. Interessant is na te gaan hoe het intuïtieve handelen van medewerkers kan worden beïnvloed vanuit die 'innerlijke ik' van de organisatie.

Missie, visie, strategie en cultuur

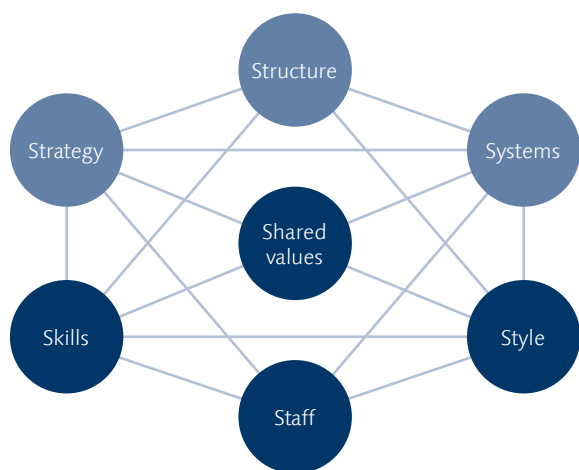
De missie van een organisatie omschrijft waar de organisatie voor staat, wat de organisatie doet en waarom. Belangrijk is dat een missie concreet en volstrekt helder is, dat deze inspireert en dat deze kan worden vertaald naar concreet beleid en gedrag. Duidelijk moet zijn welke waarden, normen, drijfveren en overtuigingen daarbij centraal staan.

De visie geeft vervolgens concrete invulling aan de missie en geeft richting (wat willen we bereiken?) en de strategie geeft de stappen weer hoe wordt beoogd die visie te verwezenlijken (hoe komen we daar?).

Missie, visie en strategie moeten naadloos op elkaar aansluiten en vormen de basis voor het handelen van medewerkers. Het werkt inspirerend en geeft houvast als deze basis in alles zichtbaar is en overal in doorklinkt: in de indeling van een gebouw, in de manier van communiceren, in gebruikte symbolen en structuren, in de manier waarop wordt vergaderd en beslissingen worden genomen. Een voorbeeld kan zijn in alle (vergader)ruimtes de missie van de organisatie zichtbaar te maken of een zogenoemde 'word cloud' op te hangen. Deze concrete doorvertaling maakt het 'echt' en tastbaar. Als vanuit de missie, visie en strategie voor iedereen duidelijk en bespreekbaar is wat wordt verwacht en waarom, vormt dat een helder kompas. Vooral in onvoorzienbare en moeilijke situaties, waarbij het aankomt op snelle (intuïtieve) beslissingen, is dat van groot belang.

Cultuur en gedrag

Het voorgaande sluit aan bij het 7S-model van McKinsey. Met dit model wordt de interne organisatie van een bedrijf verdeeld in zeven hoofdonderdelen (factoren). Bij een optimale bedrijfsvoering zijn alle zeven factoren in evenwicht. Van de zeven factoren zijn er drie 'hard', deze zijn gemakkelijk te identificeren, te meten en daardoor te sturen. Immers: 'What gets measured, gets managed'. De andere vier, de 'zachte' factoren, zijn een stuk minder concreet en het zijn juist deze zachte factoren die veel meer (onzichtbare) invloed hebben op (de cultuur van) een organisatie dan de harde factoren.



Afbeelding: 7S-model van McKinsey. drie 'harde' factoren in lichtblauw weergegeven, vier 'zachte' factoren in donkerblauw.

Cultuur is een algemeen en breed begrip, het ziet op de langere termijn. Cultuur zit diep van binnen, is onzichtbaar en bepaalt als het ware wat mensen doen als niemand kijkt. Gedrag is zichtbaar, is meetbaar en daarmee beïnvloedbaar en ontwikkelbaar. Nu individueel gedrag zichtbaar is, dus impact heeft en (mede) wordt bepaald door de cultuur, is het belangrijk om de cultuur te beïnvloeden en daarmee het gedrag. Dit begint dus van binnenuit, vanuit het DNA – de innerlijke ik – van de organisatie.

Een mooi fragment hierbij is de speech van prof. Sumantra Ghoshal bij het World Economic Forum: 'The smell of the place' (te vinden op Youtube). Ghoshal omschrijft op een fantastische manier hoe het handelen van mensen wordt bepaald door de context waarin zij werken. Hij plaatst (harde) begrippen als constraint, compliance, control, & contract tegenover de zachtere aspecten stretch, discipline, trust & support.

De governance van de organisatie

De structuren binnen een organisatie zeggen veel over de manier van werken en de cultuur. Structuren zijn bijvoorbeeld processen, de samenstelling van management en de wijze waarop toezicht wordt gehouden. Is de directie, de RvB, het management en ook de interne toezichthouder (RvT, RvC) zodanig samengesteld dat bij besluitvorming steeds verschillende invalshoeken worden belicht en een zorgvuldige (niet-eenzijdige) afweging van betrokken belangen (klanten, aandeelhouders, medewerkers, maatschappij, derden) plaatsvindt? Is diversiteit van gedachtengoed en drijfveren gewaarborgd? Als beslissingen worden genomen door een groep mensen die allemaal de wereld willen verbeteren, leidt dat tot heel andere uitkomsten dan wanneer de besluitvorming ligt bij een groep mensen die allemaal gaan voor rendement en macht. Een goede balans tussen de verschillende drijfveren is belangrijk voor een houdbare en toetsbare uitkomst. Toetsbaar ook door transparantie en openheid. Transparantie en openheid niet alleen vooraf, zodat beslissingen niet op mis-informatie worden gebaseerd terwijl men ervan uitgaat het juiste te doen, maar ook achteraf, zodat beslissingen getoetst en verantwoord kunnen worden. Er moet aantoonbaar ruimte zijn voor tegengeluid, niet alleen ten aanzien van de verantwoordelijkheid van management als collectief, maar ook ten aanzien van de individuen daarbinnen. Die openheid en ruimte voor dialoog over normen en cultuur en gedrag is belangrijk op alle niveaus binnen de organisatie.

Een aantoonbaar goed ingerichte en goed functionerende interne governance van een financiële instelling, als basis voor een beheerste bedrijfsvoering, draagt bij aan het toezicht op afstand van de externe toezichthouders.

Het aantrekken, benoemen en beoordelen van mensen

Welke mensen een organisatie wil aantrekken, begint weer met de missie, visie en strategie. Waar staat de organisatie voor, wat is de 'innerlijke ik', waar gaat de organisatie naar toe en welke mensen passen daarbij? Hebben deze mensen dezelfde 'shared values'? Kennen deze mensen vervolgens hun eigen individuele verantwoordelijkheid en staan zij in voor hun eigen handelen in het licht van de omliggende belangen en (integriteits)risico's?

Dit kan alleen in een open organisatie, waar mensen hun mening kunnen geven en zich betrokken voelen. In een organisatie waar doelen helder, realiseerbaar en op verantwoordbare wijze uitvoerbaar zijn.

Medewerkers zijn het visitekaartje van een organisatie. Daarom is het belangrijk om de juiste mensen aan te trekken, talent en kwaliteiten te ontwikkelen, te stimuleren en te behouden. Kwaliteiten niet alleen op vakinhoudelijk vlak (deskundigheid), maar zeer zeker ook op gebied van persoonlijkheid en vaardigheden (betrouwbaarheid). Sinds 2012 geldt de geschiktheidstoets voor beleidsbepalers, bestuurders en interne toezichthouders van financiële instellingen. Geschiktheid gaat veel verder dan het begrip deskundigheid dat eerder werd gehanteerd. Betrouwbaarheid speelt hierbij een belangrijke rol. Is het immers niet veel meer risicovol wanneer iemand heel deskundig is en niet betrouwbaar?

Veel organisaties kennen mentorprogramma's waarbij jongere medewerkers worden gecoacht door oudere collega's. Met de huidige snelle ontwikkelingen op technologisch vlak, de komst van meer jongeren (millennials), de introductie van nieuwe communicatiemiddelen en andere manieren van werken en vergaderen, is het een goed idee om deze mentorprogramma's eens om te draaien: oudere medewerkers worden scherp gehouden door jongere collega's. Op die manier is er ruimte voor een nieuwe, frisse dynamiek, inspraak en betrokkenheid.

Meetbaarheid

Zoals al aangegeven, is het belangrijk om de zachte factoren en de cultuur binnen een organisatie te meten. Dit is echter niet gemakkelijk. Veel organisaties hanteren medewerkers-tevredenheids- of medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken. Een relatief eenvoudige manier om inzicht te krijgen is aan de hand van een Cultural Values Assessment (CVA) van het Barrett Values Centre. Hiermee wordt met een korte vragenlijst inzicht verschaft in de cultuur die medewerkers (of klanten) ervaren en de cultuur die zij wensen en nodig achten voor goede resultaten. Het verschil tussen deze 'current culture' en de 'desired culture' geeft heel concreet aan waar verbetering behaald kan (zou moeten) worden. Meer informatie staat op de website: www.valuescentre.com (zoekterm CVA).

Om de zachte factoren meetbaar te maken, is het cruciaal dat deze bespreekbaar zijn. Continue dialoog in alle onderdelen van de organisatie is daarvoor van groot belang. De maatschappelijke ontwikkelingen vragen hierom en het sluit dan ook aan om bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen hier aandacht aan te besteden. In een goede corporate social responsibility (CSR)-strategie wordt aangegeven hoe de organisatie een stap verder gaat in de omgang met verschillende belangen, waaronder die van werknemers. Het gaat dus niet alleen om compliance en

regels. Mensen zien daar al snel dwars doorheen. Regels vormen een minimale standaard en bevorderen niet de wens om een stap verder te gaan. In de afweging tussen regels (veelal te veel detail) en principes (veelal te algemeen) is balans nodig, hetgeen leidt tot eigen oordeelsvorming en dialoog. De uitdaging is niet door te slaan in zee van bewijsvoering, maar focus te houden op de achterliggende reden: de missie/visie en de 'innerlijke ik'. Tegen die achtergrond ontstaat de wens om intrinsiek het juiste te doen, en niet iets te doen simpelweg omdat het moet (of iets niet te doen, omdat het niet mag).

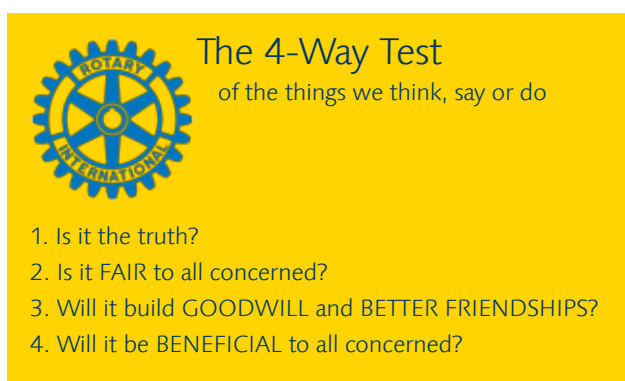
Maar hoe kunnen de zachte factoren dan toch enigszins meetbaar worden gemaakt?

Zijn er KPI's ten aanzien van cultuur en gedrag? Deze zijn er zeker, al worden ze nog niet breeduit gebruikt. Te denken valt aan de volgende voorbeelden:

- Het meten van incidenten: het aantal per kwartaal, hoeveel tijd is er voor nodig om incidenten op te lossen (staan ze lang open?), zijn er trends waarneembaar?
- Het meten van de tijd die aan cultuur/gedrag/integriteit wordt besteed: hoe vaak staat cultuur/gedrag/integriteit op de agenda van diverse gremia (bijvoorbeeld bestuur, management en andere teams), hoeveel tijd wordt eraan besteed zowel geagendeerd tijdens geplande overleggen als daarbuiten, hoeveel tijd wordt per medewerker besteed aan compliance (gedragscode, training, awareness etc.)?
- Nagaan hoe vaak en voor welke onderwerpen de compliance officer om informatie of advies wordt gevraagd: is dit per kwartaal aan te geven, zijn hier trends waarneembaar?
- Meten van doelstellingen en beoordelingen van teams en medewerkers: welke persoonlijke aspecten ten aanzien van integriteit en gedrag maken deel uit van de doelstellingen voor teams en individuele medewerkers?
- Vastleggen besluitvorming: een zorgvuldige afweging van belangen wordt standaard en aantoonbaar meegenomen in de besluitvorming. De hierna omschreven 4-Way Test is hier een voorbeeld van.

Er zijn zeker meer manieren te bedenken om zachte factoren te meten. De kunst daarbij is wel om ze voldoende concreet en tastbaar te maken, zonder daarmee te vervallen in het 'vullen van lijstjes'. Onze zintuigen kunnen vaak meer zeggen dan lijstjes, dus blijft het de verantwoordelijkheid van ons allemaal om goed te luisteren, om te horen wat er wel en niet wordt gezegd, om groepsdynamiek en (gedrags) patronen te herkennen, om te zien wat er om ons heen gebeurt en daar op in te spelen.

Uit eigen ervaring ken ik de 4-Way test van Rotary International. Deze test bestaat uit vier vragen die alle vier met 'ja' moeten kunnen worden beantwoord bij alles wat je doet, besluit, maakt, publiceert etc. Deze vier regels zijn al in 1932 geformuleerd door Herbert Taylor, toen hem werd gevraagd een bedrijf te leiden dat bijna failliet ging. Hij schreef een ethische code die alle werknemers, zowel voor hun werk als in hun privéleven, accepteerden. De 4-Way Test werd een richtlijn voor alle afdelingen binnen het bedrijf, het uitgangspunt voor moreel verantwoord handelen. Aan de hand van deze eenvoudige visie werd niet alleen het faillissement voorkomen, maar groeide het bedrijf uit tot een succesvolle organisatie. Wanneer alle belangrijke besluiten, uitingen en handelingen van een organisatie aantoonbaar langs de lat van deze vier of vergelijkbare vragen worden gelegd, is dat ook een voorbeeld van meetbaarheid.



Afbeelding: de 4-Way Test van Rotary International.

De rol van compliance

Men zegt weleens dat compliance 'het geweten' is van een organisatie. In de ideale wereld zou dat niet nodig moeten zijn. Daarom is het voor compliance van belang de nadruk te leggen op 'de voorkant': op het missiewerk als het ware. Met een positieve benadering: 'hoe willen we zijn als organisatie, wat streven we na?' en niet met een negatieve benadering 'wat zijn de grenzen, wat mag niet?' (immers dan is al het andere geoorloofd). Dit is vergelijkbaar met het onderscheid dat Ghoshal maakt, als hij (harde) begrippen als constraint, compliance, control & contract plaatst tegenover de zachtere aspecten stretch, discipline, trust & support. Als de nadruk goed wordt gelegd en voor alle betrokkenen volstrekt helder is, dan volgt het juiste gedrag meer intrinsiek en niet omdat het volgens de regels zo moet. Medewerkers worden op die manier gestimuleerd om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen voor het beheersen van (compliance)risico's. De monitorende rol van de compliance officer zal dan een stuk minder tijdrovend zijn.

Het voorgaande leidt tot de volgende suggesties voor de rol van de compliance officer.

- Zorg voor betrokkenheid bij de formulering van de missie, visie en strategie, zodat voldoende concreet en helder is wat wordt verwacht en waarom. Challenge en ondersteun de achterliggende gedachte en de manier waarop deze zichtbaar wordt gemaakt ten behoeve van het creëren van gemeenschappelijke waarden en normen. Leg uit waarom dit zo belangrijk is.
- Adviseer over en toets de governance binnen de organisatie en de werking daarvan, zodat deze een goede basis vormen voor het beheersen van risico's in de operationele processen. Aspecten die daarbij aan de orde kunnen komen zijn: samenstelling van management en intern toezicht, verdeling van taken en bevoegdheden, verhoudingen bij besluitvorming, functiescheiding, nevenfuncties, inrichting van rapportagelijnen, systeem van informatievoorziening en communicatie. Ook hier: leg uit waarom dit zo belangrijk is. Voorwaarde is dat je als compliance officer de business en de stakeholders kent, zodat je kan inschatten wat er speelt en welke belangen een rol spelen bij besluitvorming.
- Wees betrokken bij de HR-processen, zodat de juiste mensen worden aangetrokken, zodat zij worden gemotiveerd en op goede doelstellingen worden beoordeeld waardoor zij hun eigen verantwoordelijkheid nemen bij het creëren en behouden van een open, eerlijke en intuïtieve organisatie.
- Zoek de verschillende disciplines en mensen in je organisatie op, zodat je goed feeling hebt en houdt met wat er leeft en bereikbaar bent voor signalen.

Al met al vervult de compliance officer de rol van adviseur, missionaris, vraagbaak, spiegel, verteller en verbinder. En juist al deze aspecten maken de compliancefunctie zo interessant.

De intuïtieve organisatie

Het creëren en behouden van een intuïtief goede organisatie, van waaruit mensen intuïtief het juiste doen, vraagt om een samenspel van verschillende disciplines. De 'innerlijke ik' van de organisatie, die het intuïtieve handelen van medewerkers beïnvloedt, manifesteert zich in alle gelederen, in alle haarvaten en juist daarom is het belangrijk dat vanuit alle mogelijke hoeken wordt gestuurd op de cultuur en daarmee op het gedrag dat zichtbaar is.

Nicolet Jager werkt als freelance professional op het snijvlak van compliance, communicatie en conduct.

A close-up portrait of a woman with blonde hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a dark blue top. The background is softly blurred, showing hints of an indoor setting with grey and orange tones.

Roos Fleuren:

**'De saamhorigheid
is hier duidelijk te
merken.'**

Op 11 maart 1937 werd in Eindhoven DELA opgericht. De oprichting van begrafenisvereniging Draagt Elkanders Lasten, maakte een einde aan de oneerlijke gewoonte mensen met een openlijk standsverschil te begraven. Een club waarin de leden letterlijk en figuurlijk voor elkaar opkomen. Volgens DELA zelf is er aan dat principe niets veranderd. *Roos Fleuren*, manager compliance en bestuurssecretaris, is daar trots op. Sharon Karsten en Roderick Noordhoek gingen bij haar op bezoek om erachter te komen hoe het is om je bij DELA met compliance bezig te houden. Roos vertelt o.a. over de inrichting van compliance, het meekrijgen van de eerste lijn, de BIO-waarden, het omgaan met de grote hoeveelheid regelgeving en FinTech.

Hoe is de compliance-organisatie bij DELA vormgegeven?

"De stafafdelingen bij DELA zijn klein. Wij willen zoveel mogelijk verantwoordelijkheid in de business. Het is belangrijk dat de business begrijpt waarom er integer moet worden gehandeld en dan is het in onze optiek goed dat de daadwerkelijke uitvoering ook in de business ligt. We hebben daarom maar drie compliance officers voor DELA Nederland.

In Nederland verkopen wij uitvaartverzekeringen, overlijdensrisicoverzekeringen en spaarverzekeringen. We zitten ook in België. Daar bieden we uitvaartverzekeringen aan. DELA België heeft een eigen compliance officer. We werken nauw samen met elkaar. Zelf besteed ik ook een deel van mijn tijd aan compliancewerkzaamheden, met name op het vlak van Solvency II. Als ik de tijd die aan compliance wordt besteed bij elkaar optel, dan komt het in praktijk neer op ongeveer 4,5 fte.

Wat we doen? We signaleren nieuwe en gewijzigde regelgeving, adviseren daarover, stellen regelingen en normenkaders op en monitoren. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid om compliant te werken, zoals gezegd, in de eerste lijn. We werken daarbij vanuit thema's. Zo hebben we bijvoorbeeld het thema medewerkerintegriteit – hieronder vallen o.a. de onderwerpen belangenverstrengeling, mededinging, omgaan met privé-effectentransacties. Dit thema is de verantwoordelijkheid van de directeur Personeel en Organisatie. Zij is verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoer van alle compliance-onderwerpen die vallen onder dit thema. De andere thema's waarmee wij werken zijn marktintegriteit,

klant-ketenintegriteit, data-integriteit en organisatie-integriteit. Marktintegriteit is ondergebracht bij de sector beleggingen en vastgoed; klant-ketenintegriteit ligt bij de verzekeraar. Organisatie-integriteit is een gedeeld thema; het ligt deels bij Personeel en Organisatie – dit vanwege het beloningsbeleid – en deels bij mij als het om governance gaat. Data-integriteit is een onderwerp dat elk business-onderdeel raakt. De verantwoordelijkheid voor dit thema ligt bij de directeur IT.

Compliance is bij DELA overigens niet ondergebracht bij risicomangement. Compliance en risicomangement zijn gescheiden georganiseerd, omdat compliance dusdanig specifiek over wet- en regelgeving gaat, dat het daarmee de onderwerpen die risicomangement aangaan, dwars doorkruist. Compliance bij DELA gaat verder dan alleen het monitoren op risico's; adviseren ten aanzien van wet- en regelgeving en integriteit hoort er nadrukkelijk bij. Compliance rapporteert daarom aan de bestuursvoorzitter. Als je het puur hebt over het monitoringaspect van compliance dan kun je overigens best stellen dat dit onder risicomangement hoort te vallen. Bij ons is dat dus anders ingevuld.

Als het gaat om het in de gaten houden van nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving en de vertaling ervan naar DELA, dan zijn er drie compliance officers bezig met de ondersteuning van de implementatie in de eerste lijn. Vooral bij de open normen en het 'grijze' gebied in wetten en regels heeft de eerste lijn de ondersteuning van compliance nodig."

We hebben het woord compliance weggelaten

En hoe zit dat in België? "In België hebben wij alleen uitvaartverzekeringen. De regelgeving waar DNB op toeziet, is ook daar van toepassing. Daarom maakt DELA België gebruik van hetgeen wij hier voor compliance ontwikkelen. Het gedragstoezicht is wel anders. Het toezicht is belegd bij de Belgische gedragstoezichthouder de Autoriteit voor financiële diensten en markten (FSMA)."

In hoeverre heeft het feit dat jullie een coöperatie zijn, invloed op compliance binnen DELA? "DELA bestaat al sinds 1937. Toen was de toenmalige coöperatieve vereniging nog erg klein en bedoeld voor de minder bedeelde. Mensen werden in die tijd met een openlijk standverschil begraven. Daarvan zeiden oprichters van DELA: 'Dat kan niet.' Na de oprichting was al snel de eerste begrafenis, maar er was nog niet voldoende lidmaatschaps-geld in kas. Wat er toen gebeurde, toont de kracht van DELA. De leden legden extra geld bij en de begrafenis kon gewoon doorgaan. Vanuit dat sterke solidariteitsprincipe werkt DELA nog steeds en ook binnen compliance dragen wij hieraan bij. We zijn ontzettend gedreven om het belang van onze leden – en in ons geval ook de nabestaanden – centraal te stellen. De saamhorigheid hierin met de rest van de organisatie is duidelijk te merken; wij leveren allemaal een bijdrage aan de coöperatie. Bij DELA is de toon aan de top goed en de directie staat volledig achter ons en achter de werkzaamheden van compliance. Ook vanuit de eerste lijn zijn ze blij met compliance. Dat komt doordat wij niet alleen monitoren wat er gebeurt in de business, maar hen ook voorzien van goed en praktisch advies. Op die manier ben je voor hen van toegevoegde waarde. Focus je als compliance alleen op monitoring, dan krijg je in de business een afvinkcultuur."

Zelf ben ik gehecht aan de coöperatieve bestuursvorm. Ik vind het een mooi idee om te weten dat de winst deels terugvloeit naar de leden. Daarmee dempen we de premieverhogingen die nodig zijn om onze leden aan het eind van hun leven de uitvaart te geven die is afgesproken. Ook als ze heel oud worden. Het idee van: 'wij zijn geen big spenders en hoeven geen marmer op de vloer' is iets waar we bij DELA trots op zijn. Ook hebben we geen aandeelhouders

die op korte termijn veel winst verwachten. Wij doen het echt voor de lange termijn. De resultaten behalen we dus direct voor onze leden. Die directe invloed, dat vind ik heel mooi."

Hoe organiseer je compliance in de eerste lijn?

"Aan de hand van thema's hebben wij de compliance-/integriteitsonderwerpen ingedeeld. Elk thema kent, zoals eerder ook aangegeven, een verantwoordelijke in de eerste lijn. Wij hebben de thema's bewust integriteitsthema's genoemd in plaats van compliancethema's. Het gaat er immers om dat de organisatie op een integere manier haar werk doet. Als je enkel spreekt over compliance en regelgeving, raak je niet de kern waar het om draait. Voorheen werd bij bijvoorbeeld de implementatie van het provisieverbod intern wel gesproken over het 'Bgfo-project'. Voor de eerste lijn klonk dat natuurlijk heel juridisch en als het feestje van juridische zaken. Nu we de integriteitsthema's hebben geïntroduceerd en het woord compliance hebben weggelaten, begrijpt de eerste lijn ook steeds beter waar het over gaat en waarom het belangrijk is."

Heeft het verleggen van de focus naar integriteit ook jouw definitie van compliance veranderd?

"Dat vind ik lastig te zeggen. Als je bijvoorbeeld kijkt naar het PARP-proces, dan kun je dit niet één op één aan integriteit ophangen. Het kan natuurlijk wel; we willen uiteraard goede, nuttige en integere verzekeringen aanbieden, maar dat de PARP is opgenomen in de Wft, doet mij toch weer terugkomen bij 'het toezien op de naleving van wet- en regelgeving'. De invulling van de naleving van wet- en regelgeving ziet veel meer op het integriteitsaspect wat daarachter ligt."

De kernwaarden van DELA zijn: betrokkenheid, integriteit en ondernemerschap. Op welke wijze geven jullie daar invulling aan?

"Het zijn onze 'BIO-waarden'. Onze ambitie is hierop gestoeld. Het is hoe wij zijn. Bij DELA doe je betekenisvol werk op basis van deze kernwaarden. We vinden dat erg belangrijk en dat uit zich bijvoorbeeld in de waarde die eraan wordt toegekend in je beoordeling. Verder moet alles wat wij doen voldoen aan onze vier troeven: laagdrempelig, coöperatie, betrouwbaar en raad en daad. Aan die troeven herkennen mensen hetgeen wij doen. Onze producten en diensten voldoen hieraan en het vormt dan ook mede de leidraad van het PARP-proces."

Toetsen jullie hier op? "Niet concreet, het is de eerste lijn die dit meeneemt. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuw plan

wordt opgezet, zitten hier altijd de vier troeven in. Als je vanuit de troeven en de BIO-waarden handelt, blijkt dat veel van wat je doet ook compliant is met wet- en regelgeving. Wij zien dat in de hele organisatie terug. Het komt vanuit de intrinsieke motivatie naar boven."

Als medewerkers deze troeven niet voldoende toepassen, zou je ze altijd nog een duwtje in de goede richting kunnen geven; het zogenaamde nudging. Maken jullie hier als compliance ook gebruik van? "Wij maken hier geen gebruik van. Iemand bewust beïnvloeden via het onbewuste staat mij ook niet aan. Het doel heiligt voor mij de middelen in dat geval niet, wij gaan liever de dialoog aan. Dat kan ook in een organisatie als DELA. Natuurlijk heeft een dialoog niet altijd het gewenste effect, maar iedereen bij DELA heeft de intentie om het goed te doen. We hebben een open cultuur. De flexibele werkplekken dragen hieraan bij. Dat maakt dat niemand hier op een eiland zit. Ook compliance niet. Zo kan je sneller, als het dan toch fout gaat, direct bijsturen."

Over PARP gesproken: de toezichthouder kijkt mee bij een juiste invulling en uitwerking hiervan. Zorg compliance ervoor dat het integriteitbewustzijn binnen de organisatie wordt vergroot? "Eigenlijk niet. Wij willen niet handelen vanuit een eventuele dreiging van de toezichthouder. Wij willen dat zo ook niet communiceren naar de medewerkers; het heeft een te negatieve klank. Ons idee is dat we 'de dingen gewoon goed willen doen' en zo is ook de toon aan de top. Wij hebben nooit de intentie om de consument bijvoorbeeld niet goed voor te lichten. Dat past niet bij onze cultuur en BIO-waarden. Overigens hebben we gewoon hele mooie producten en diensten, dat willen we graag uitdragen."

Als het gaat om verzekeren zijn jullie werkzaam in een 'gevoelige' markt. Een gevoel van angst kan in het geval van een uitvaartverzekering van invloed zijn bij de aanschaf van dit product. Intuïtie kan hierbij een belangrijke rol spelen. Hoe zorg je ervoor dat dit wordt 'meegenomen' in de zorgplicht richting de (potentiële) klant? "Wij willen echt voorkomen dat wij inspelen op angst. We blijven in onze communicatie weg bij de scenario's als: Wat als dit niet goed geregeld is..."

Toch is dat inherent aan verzekeren... "Wij willen onzekerheid wegnemen en ervoor zorgen dat nabestaanden hun verlies beter kunnen verwerken. Bij een uitvaart-

verzekering is het belangrijk om juist te kijken naar wat het product de nabestaanden biedt. Wij vinden dat ook dát het klantbelang dient. We bieden dan ook nabestaanden- en herinneringsbijeekommen aan, maar helpen onze leden ook bij het opstellen van hun testament. Kort gezegd focussen wij in onze producten niet op de dood, maar juist op de kwaliteit van leven nu en van de nabestaanden later."

Zo te horen zijn er bij DELA intern niet zoveel compliance-uitdagingen...? "Dat klopt, bij ons ligt de uitdaging vooral in het implementeren van nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving. Om die 'regel-tsunami' bij te kunnen houden werken we risicogericht en zijn de systematische integriteitsrisicoanalyses daarbij ons uitgangspunt. Verder beperken we het kader van compliance tot de toezichtwet- en regelgeving. Zo valt bijvoorbeeld wetgeving inzake informatietechnologie niet binnen onze verantwoordelijkheid."

Je bent secretaris van de raad van bestuur en manager compliance tegelijk. Kom je met deze twee functies nooit in een spagaat terecht? "Dat heb ik in de afgelopen zes jaar nog nooit meegemaakt. Het is voor mij binnen deze organisatie makkelijk om kritisch te zijn en het bestuur staat hier ook voor open. Het is zelfs van toegevoegde waarde voor mij als manager compliance. Je hoort direct vanuit het bestuur wat er aan de hand is en je kunt meteen de visie van compliance meegeven. Als die functies niet gecombineerd kunnen worden, zegt dat misschien wel iets over de organisatie."

DELA is een vooroorlogse organisatie en heeft menig innovatiegolf meegemaakt. Is DELA ook klaar voor de FinTech-revolutie? Hoe kijkt compliance naar dit onderwerp? "FinTech is niet op al onze producten van toepassing en is binnen DELA, tenminste binnen compliance, niet 'on top of mind'. Digitalisering in het algemeen natuurlijk wel, maar als compliance kijken wij bijvoorbeeld nog niet naar big data op de manier zoals bedoeld bij FinTech."

Met welke quote zou je dit interview willen afsluiten? "Ik vind het goed om intuïtie te laten meespelen binnen de compliancewerkzaamheden. Ik gebruik graag mijn intuïtie en het komt in veel gevallen overeen met de (harde) monitoringresultaten. Ik zou dan ook willen afsluiten met mijn overtuiging dat het goed is om bij alles wat je doet je gezonde verstand te blijven gebruiken."

Speakers' Corner: Hakan Honders & Sip Koole

Ruim baan voor intuïtie in het compliancevak



“Weet je... ik weet het niet. Ik vertrouw het gewoon niet. Ik kan er de vinger niet op leggen, maar we hebben onze bedrijfsvoering minder goed op orde dan uit controles naar voren komt.” Bijzonder hoe taal ons belemmert, hoe de zakelijke wereld concreetheid wil en ja, daarmee intuïtie als lastig, onberekenbaar en vaag wordt bestempeld. Immers: “met dit soort vage uitspraken kunnen we niks!” We willen cijfers, concrete feiten, bewijs.

Herkenbaar? Wel binnen compliance. Ondanks de grote behoefte aan inzicht in de rol van cultuur op risicobeheersing, blijft het volgen van je intuïtie iets onuitgesproken.

Wat zien we in de praktijk? Een niet-pluisgevoel dat niet wordt uitgesproken. Of als het wél wordt uitgesproken, het van tafel wordt geveegd onder het mom van “dat is gevoel, daar kunnen we weinig mee”. Denk aan de onveilige sfeer die je ervaart op een afdeling waar medewerkers zich niet uitspreken of waar misstanden niet worden gemeld. Of denk aan het niet-compliant krijgen van een afdeling of een proces, waar dat toch eigenlijk echt wel zou moeten lukken. Het niet aangrijpen van deze ‘gevoelens’ of signalen is gewoon hartstikke zonde en op termijn contraproductief.

Het (h)erkennen van intuïtie en wat dit je duidelijk wil maken, maakt in onze ogen het verschil tussen een ‘voldoende’ en een ‘goede’ beheersing van het vak van compliance officer. En tussen een matige en goede compliance officer. Maar kan mogelijk ook het verschil maken in de effectiviteit van de compliance-organisatie. Door te weinig te doen met je eigen en andermans intuïtie, veronachtzaam je feitelijk een deel van je kennis en ervaring. Dat kan toch niet de bedoeling zijn? Met dit artikel doen we een appèl om jouw intuïtie de ruimte te geven in je vak als compliance officer. En bieden we je enkele handreikingen.

Een pleidooi houden voor meer intuïtie brengt het gevaar met zich mee dat het al snel gezien wordt als zweverig, abstract, neigend naar het spirituele. En dat het daarmee beter thuis is in tijdschriften over spiritualiteit en zingeving dan in ‘De Compliance Officer’. Wanneer we intuïtie vanuit een spiritueel perspectief zouden bekijken, zou dit zeker het geval zijn geweest. Intuïtie kun je in deze context zien als een hoger aspect van het denkvermogen, geïnspireerd door wijsheid, maar superieur aan het stoffelijke verstand (de ratio). Ratio dat tijd-ruimtelijk en procesmatig denkt.

Wij houden er een meer nuchtere kijk op intuïtie op na: *het vermogen of eigenschap om, op basis van een min of meer automatische verwerking van eerder aangeleerde informatie, kennis of vaardigheden, te komen tot een scherp en snel inzicht in de kern van de problemen en hun oplossingsrichtingen of de betrouwbaarheid van veronderstelde resultaten en cijfers.*

Waarom zou je als compliance officer meer aandacht willen besteden aan wat je intuïtie zegt?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is het interessant te kijken naar een belangrijke veronderstelling die aan de dagelijkse werkzaamheden van veel compliance officers (of hun stakeholders!) ten grondslag ligt. Namelijk de veronderstelling dat we eerst een heleboel informatie

moeten vergaren voor we aan de slag kunnen, prioriteiten moeten stellen, capaciteit moeten toekennen. Denk aan het bepalen waar de organisatie de grootste integriteitsrisico's loopt, waar de compliance-afdeling haar beschikbare monitoringscapaciteit op inzet of aan welke hoogrisico-doelgroepen compliance training en voorlichting geeft. In zijn boek 'Intuïtie' houdt de populair wetenschappelijke schrijver Malcolm Gladwell¹ een warm pleidooi voor het beter luisteren naar je intuïtie in de dagelijkse praktijk. En dus juist niet voor het vergaren van veel informatie. Hij haalt in zijn boek uiteenlopende onderzoeken aan naar de voorspelbaarheid van gezonde huwelijken en de kans die bepaalde artsen lopen om gerechtelijk vervolgd te worden. Uit deze onderzoeken blijkt dat door het bekijken van korte fragmenten van gesprekken tussen huwelijkspartners of het luisteren naar de interactie tussen een arts en zijn patiënt, een accurate voorspelling gedaan kan worden over de toekomst van een huwelijk of de kans dat een arts vervolgd wordt.

Het begrip '*selectieve informatiereductie*'² (wat meteen minder zweverig klinkt dan intuïtie!) speelt hierin een belangrijke rol: het vermogen van ons onbewuste om razendsnel patronen te ontdekken in situaties en gedrag, door het selectief reduceren van de waargenomen werkelijkheid tot flinterdunne informatieplakjes. Selectieve informatiereductie is een centraal onderdeel van ons menszijn. En vertelt ons heel veel. Dit proces wordt gevoed door alle kennis en ervaring die we met ons meedragen, alleen vindt dit dan automatisch, versneld en onbewust plaats. Blijkbaar zijn we als mens dus al heel goed in veel informatie verzamelen!³

Maar mogen we dat, van onszelf, ook gebruiken in het compliancevakgebied?

Waar wordt jouw intuïtie in de praktijk door gevoed? Door allerlei contactmomenten die je als compliance officer hebt. Bijvoorbeeld als je een compliancerisicoanalyse uitvoert bij een onderdeel binnen je organisatie, als je een training geeft aan het management van een afdeling, als je een onderzoek uitvoert naar een vermoeden van een misstand, het soort reactie (of het ontbreken ervan) als je een advies uitbrengt over de mate waarin een product of dienst in het belang is van de klant of als je een norm overdragend gesprek hebt met een medewerker die het integriteitsbeleid heeft overtreden.

Tegelijkertijd hebben we hier en daar afgeleerd om gedrag, en wat onze intuïtie hierover zegt, mee te nemen als informatiebron in onze rapportages. Afgeleerd te vertrouwen op de signalen en ongemakken die je oppikt bij een (bestuurs)vergadering. Onze automatische verwerking als compliance officer is soms zo gericht op het komen tot een inhoudelijk oordeel, dat we daarmee een belangrijke informatiebron over het hoofd zien. Wij zien dat het versterken van het compliancevak – met toegevoegde waarde voor de aandacht voor gedrag en cultuur – gebaat is bij het laten meewegen van intuïtie. Zeker in combinatie met het gebruik van andere informatiebronnen (uitkomsten cultuuronderzoeken, klantevaluaties, (dossier)toetsen, interviews, self-assessments, observaties en risicoanalyses). We houden geen pleidooi voor het uitsluitend afgaan op je intuïtie, maar voor het vinden van de balans tussen je intuïtie en het onderzoeken en onderbouwen hiervan met feiten en cijfers.

Zo vertelde laatst een financieel directeur met verbazing dat hij zo'n goed gevoel had ontwikkeld voor cijfermatige verhoudingen. Dat hij, nog voordat hij daadwerkelijk een berekening heeft gemaakt of een managementrapportage heeft gezien, weet hoe zaken zich verhouden. Dat is geen hoger aspect van denkvermogen, geen aangeboren talent, maar ontwikkelde intuïtie op basis van kennis en ervaring, en het hebben van gevoel bij het reilen en zeilen in de organisatie. Zich bewust van zijn enthousiasme en mogelijke tunnelvisie, gebruikt hij de snelheid van de intuïtie om vervolgens gericht door te vragen bij zijn medewerkers op de context achter de cijfers. Dit helpt hem binnen zijn bedrijf risicogericht te analyseren en sneller tot de kern te komen.

1 M. Gladwell, 'Intuïtie, de kracht van onbewust denken', Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact 2015.

2 M. Gladwell, 'Intuïtie, de kracht van onbewust denken', Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact 2015, pagina 27.

3 We zijn ons bewust van de verschillende (sociaal) psychologische 'biases' die een zorgvuldig besluitvormingsproces en het identificeren van risico's kunnen ondermijnen. Gezien het doel van dit artikel, kiezen we er voor om ons te beperken tot de positieve bijdrage van intuïtie in het compliance vakgebied.

Malcolm Gladwell haalt in zijn boek ook enkele andere beroepen of sporten aan met voorbeelden waarin 'getrainde intuïtie' wordt gezien als een krachtige competentie of als voordeel.

Bron	Omschrijving
Leger	Coup d'oeil (kracht van de blik): het vermogen van briljante commandanten in één oogopslag de tactische voor- en nadelen van het slagveld te overzien en terstond tot een oordeel te komen.
Vogelspotten	Vogelherkenning: het kunnen 'lezen' van een vogel door de manier waarop de vogel beweegt en de plotselinge gedaantewisselingen die hij doormaakt bij verschillende vlieghoeken. Al deze aspecten bij elkaar geven een unieke indruk, die lastig is exact te ontleden en met woorden te beschrijven.
Basketbal	Een speler die de dingen om hem heen in een flits waarneemt en deze overziet, heeft 'veldfeeling'.
Voetbal	Een ervaren keeper die de intenties van de veldspeler bij een penalty kan 'lezen' en op basis hiervan automatisch de hoek van de penalty kiest.

Aan de slag! Drie experimenten

Het doel voor de compliance officer is intuïtie te ontwikkelen als het gaat om de vraag welk gedrag positief of negatief bijdraagt aan de beheersing van compliancerisico's, aan een duurzame integere en beheerste organisatie of aan het klantbelang centraal stellen. Dus ook – gevoed door je onderbuik – kijken naar en doorvragen over wat er achter veronderstelde feiten en cijfers schuilgaat. En deze intuïtie toetsen en vervolgens scherp krijgen.

Laten we starten bij het goede nieuws. Intuïtie kun je leren ontwikkelen! Intuïtie begint met goed zijn in je vak, je 'voelsprietten' aanzetten en met je zintuigen scherp waarnemen wat er gebeurt in de dagelijkse praktijk. In deze helpen we je met het volgende model:



Dit schema biedt aanknopingspunten om te komen van inhoud naar gevoel, door vooral aandacht te geven aan wat je kan zien en wat je kan horen, van concreet naar abstract, zowel verbaal als non verbaal.

Graag nodigen we je uit om deel te nemen aan één van de volgende drie experimenten:

Experiment 1

Wat zie, hoor en voel ik?

- Bepaal een relevant onderwerp uit de praktijk. Denk aan een lastig dossier, compliancevraagstuk, risico dat niet goed wordt beheerst.
- Bepaal op welk gedrag en cultuur aspect je scherpste wilt ontwikkelen? Bijvoorbeeld: wat is het effect van het voorbeeldgedrag op de navolging van de gedragscode of wet- en regelgeving door medewerkers? Of wat is het effect van transparantie en bespreekbaarheid op het preventief signaleren en inperken van risico's?
- Vul bovenstaand schema tijdens of na afloop van één of meerdere vergadering(en) of overleg(gen) in.

- Let de eerste vijf minuten op de inhoud, daarna: Wat hoor je anderen (niet) zeggen, wat zie je (niet) gebeuren, wat merk je (niet)?
- Check in hoeverre er mogelijk een relatie bestaat tussen wat je hebt waargenomen en het onderliggende probleem of de uitdaging voor de organisatie. In hoeverre heb je je intuïtie kunnen aanscherpen?

Door deze manier van werken, door je focus mede te verleggen van inhoud naar gevoel en aandacht te hebben voor mogelijke niet-effectieve gedragspatronen, voeg je in je compliancewerk een extra informatielaag toe: gedrag als informatiebron.

Experiment 2

Het delen en bespreken van jouw intuïtie

Vind je experiment 1 te makkelijk? Of is je dit goed afgegaan? Prima! Je hebt je gevoel gevolgd, concreter gemaakt. Nu blijkt inderdaad dat... maar wat nu met deze informatie doen?!

Een open deur wellicht, maar in de praktijk niet vanzelfsprekend: geef er 'taal' aan. Als je eenmaal een goed intuïtief gevoel hebt ontwikkeld over specifieke aspecten in de organisatie, dan is het tweede experiment om dit gevoel en jouw observaties te delen en te bespreken met anderen. Dit tweede experiment daagt je uit om woorden te geven aan jouw 'ik heb het gevoel dat...'

Wat dit betekent?

- Bepaal tijdens welke vergaderingen of overleggen je jouw waarnemingen uit experiment 1 gaat delen
- Je hebt de keuze in hoe je jouw rol insteekt: als ware je een onafhankelijk adviseur óf een professioneel tegenspreker.

Optie 1: de rol van onafhankelijk adviseur:

- Beschrijven wat je hebt geobserveerd, gekoppeld aan een probleemstelling op het gebied van compliance en integriteit.
- Vormen van hypothesen, over hoe hetgeen je hebt geobserveerd mogelijk samenhangt met de uitdagingen of issues uit de praktijk.
- Vragen aan anderen of zij herkennen wat je beschrijft, en indien herkenning het geval is:
- Aandragen van suggesties en ideeën voor verdere verdieping of onderzoek op zo'n manier dat de ander luistert en opvolging geeft.

Optie 2: de rol van professioneel tegenspreker⁴:

- Kritische vragen stellen bij uitkomsten van bijvoorbeeld plannen, rapporten, onderzoeken en risicoanalyses op basis van wat je hebt geobserveerd (challengen).
- Neem de rust voor, wat wij noemen, 'balkonmomentjes'; om naast inhoud ook met een zekere afstand naar jezelf en/of je gesprekspartner(s) te kijken. En om in gesprek te gaan over jullie communicatie- en interactiepatronen die je opvallen tijdens dit gesprek.

Experiment 3

Rapporteren over je (onderbouwde) intuïtie

We hopen dat door experimenten 1 en 2 duidelijk is geworden dat woorden geven aan intuïtie behoorlijk concreet kan worden. Voor experiment 3 nodigen wij je uit om dat wat je hebt geobserveerd en eventueel hebt besproken en gedeeld, in woorden te vatten in een geschreven tekst en dit te verwerken in een rapportage

of een mail. Of in een paragraaf te verwerken als onderdeel van bijvoorbeeld een onderzoek of risicoanalyse. Dit wordt vaak als het meest lastig en politiek gevoelig ervaren. Maar is in onze ogen een echte 'proof of the pudding', waarbij je jouw observaties kunt illustreren met concrete voorbeelden. Als opmaat tot een verdiepend gesprek. Maar wel één waarin je laat zien dat jouw intuïtie meetelt!

⁴ Interessant in dit kader is het boek van Peter van Lonkhuyzen: Tegenspraak: hoe je beter wordt van dwarsliggers (2015). Hierin beschrijft hij enkele werkvormen om tegenspraak te organiseren.

Inspiratie voor je experiment: herken je de vluchtroutes van jezelf en de ander al?

Er is veel onderzoek gedaan naar 'vluchtroutes' of niet-functionele rollen die mensen individueel of in groepen gebruiken/vervullen en die een negatief effect (kunnen) hebben op de effectiviteit van groepen. Het is de houding die je aanneemt op het moment dat je je onzeker voelt in een situatie. Als het ware vlucht je weg door de context zo naar je hand te zetten, dat jouw eigen onzekerheid verkleint. Heel handig voor jouw gevoel, maar daarmee help je de ander of de groep niet verder en ga je het daadwerkelijke probleem (de spanning) uit de weg. Wil je jezelf aanscherpen in je rol als compliance officer dan is het dus verstandig scherp te letten op deze uitingen (bij jezelf en bij de ander). Remmerswaal⁵ spreekt over individuele uitingen van *diskwalificaties*⁶, waarvan wij denken dat je daar als compliance officer alert op kunt zijn. Denk aan:

- ontwijken (bijvoorbeeld over iets heel anders gaan praten);
- indirect reageren (bijvoorbeeld tegen een andere persoon gaan praten);
- generaliseren;

- zijdelings reageren door slechts te reageren op een onbelangrijk detail;
- zelf-diskwalificaties, door bijvoorbeeld erg onsamenhangend te gaan praten;
- (doorgeschoten) humor;
- zinnen niet afmaken.

In groepen kunnen mensen functionele of *disfunctionele rollen*⁷ vervullen. Een voorbeeld van een disfunctionele rol heeft betrekking op 'agressief gedrag': de eigen status proberen te vergroten door het bekritisieren of beschuldigen van anderen, vijandigheid tonen, pogingen de eigenwaarde of status van andere groepsleden te kleineren, willen domineren. Een ander voorbeeld is 'blokkeren': de voortgang van de groep doorkruisen door uitwijken naar randproblemen, vertellen van privé-ervaringen die niets te maken hebben met het groepsprobleem, hardnekkig doorargumenteren op slechts één punt, afwijzen van ideeën zonder er eerst over te willen nadenken.

Tot slot.

Ons pleidooi mag duidelijk zijn: het (h)erkennen van je intuïtie is waardevol en kun je ontwikkelen. Experimenteer binnen een kader en leer opnieuw scherp waarnemen. De extra informatiebron die je jezelf geeft, zal van waarde zijn voor je organisatie en het compliancevakgebied.

Onze uitnodiging: ga met kleine stapjes aan de slag met één van de geschetste experimenten, en laat het ons weten. En vergeet niet: intuïtie is vooral niet de kudde volgen. Het vraagt om lef!

Veel plezier!

Hakan Honders is werkzaam als compliance officer training & awareness bij Rabobank Compliance en is gecertificeerd teamcoach. Hij heeft dit artikel geschreven op persoonlijke titel.

Sip Koole (psycholoog) is gespecialiseerd in gedrag & cultuur binnen organisaties. Ze is directeur-eigenaar van Spijkman training & organisatieadvies.

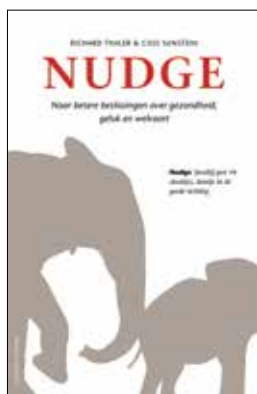
5 J. Remmerswaal, Handboek groepsdynamica, een inleiding op theorie en praktijk, Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen, 2011, pagina 158-160.

6 Een diskwalificatie is volgens Remmerswaal onder andere een manier om met iemand van mening te verschillen zonder dit openlijk te laten merken.

7 J. Remmerswaal, Handboek groepsdynamica, een inleiding op theorie en praktijk, Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen, 2011, pagina 240-243.

Nudge. Naar betere beslissingen over gezondheid, geluk en welvaart

Cora Wielenga



*Richard Thaler & Cass Sunstein,
eerste druk 2008, herziene versie 2015.*

Het boek van Richard Thaler en Cass Sunstein is inmiddels wel te betitelen als een klassieker. We schrijven dus deze keer geen boekrecensie over een recente uitgave. Het boek werd voor de eerste keer in 2008 gepubliceerd. Voor deze recensie is de herziene versie uit 2015 gelezen. Dit boek is niet te kwalificeren als een typisch complianceboek. Het is voor veel meer beroepsgroepen interessant om te lezen.

Waar gaat het over? Allereerst is het goed om te weten wat er met nudge wordt bedoeld. De illustratie op de voorkant van het boek geeft het eigenlijk al goed weer: een duwtje van een moederolifant om het kleintje de goede richting in te duwen. Dat is ook precies wat het is; een duwtje in de goede richting. Maar wie mag nu eigenlijk bepalen wat de goede richting is? In het boek wordt stilgestaan bij dit ethisch vraagstuk. Tot hoever kun je en mag je gaan in het sturen van mensen? In hoeverre wordt de eigen keuzevrijheid daardoor belemmerd? Mag je mensen in de richting van gezond voedsel en een sportiever leven sturen? Of is dat te paternalistisch?

Thaler en Sunstein hanteren het uitgangspunt van 'libertair paternalisme'. "Libertair paternalisten willen het mensen die hun eigen gang willen gaan, makkelijk maken; ze willen mensen die hun vrijheid willen uitoefenen niet in de weg zitten." Ze benadrukken daarbij dat dit een lastig snijvlak is en dat het gebruik van 'nudges' een zorgvuldige afweging vraagt.

De auteurs leggen in het boek het gedrag van mensen uit door onderscheid te maken in twee mensbeelden die we allen in ons hebben 'humans' en 'econs'. De human denkt daarbij voornamelijk intuïtief en automatisch, terwijl de econ reflectief en rationeel denkt. Ook wel aangeduid als systeem 1 en 2. Een andere onderscheid dat zij gebruiken is de 'bijziende doener' en de 'verziende planner'. Ook wel aangeduid in de herkenbare metaforen van Homer Simpson en Mr. Spock.

Omdat we in ons drukke bestaan niet altijd de tijd (kunnen) nemen om goed na te denken, handelen we regelmatig intuïtief en automatisch; als human (of als Homer...). Terwijl de systemen in de wereld doorgaans gebouwd en ingericht zijn op de principes van econs (oftewel mr. Spock).

Aan de hand van veel wetenschappelijk onderzoek wordt de lezer meegenomen in de keuzes die econs en vooral humans maken. Ik deel een aantal voorbeelden met u:

- Zo hebben humans regelmatig last van optimisme en overdreven zelfvertrouwen. Voorbeelden die daarbij worden gegeven zijn het meedoen aan een loterij, inschatting van het eigen rijgedrag en de gedachte dat scheiden jou nooit zal overkomen, terwijl de statistieken andere informatie geven (informatie voor econs).
- Humans hebben een natuurlijke voorkeur voor status quo. De meeste mensen veranderen de standaardinstellingen niet. Dit heeft zowel betrekking op bijvoorbeeld smart phones, maar net zozeer op instellingen van een financieel product. Mensen later liever de dingen zoals ze zijn.
- Humans conformeren zich graag. Ze willen niet onder doen voor de kudde. Zo is er bijvoorbeeld een hogere respons bij het uitzetten van een vragenlijst wanneer er vooraf wordt medegedeeld dat 90% van de respondenten de vragenlijst tijdig inlevert.

Het boek dient wat mij betreft als inspiratie om in ons compliancevak te gebruiken. Het is op een leuke manier geschreven, doorspekt met leuke en herkenbare voorbeelden. Het heeft mij in ieder geval geïnspireerd om op een andere manier naar monitoring van compliance te gaan kijken. En daarnaast kan deze kennis een grote rol spelen in de bewustwording van mensen als het gaat om integriteit. Kortom, ik raad het van harte aan om dit boek te lezen.

Corruptiebestrijding in de praktijk – deel vier

Waarschuwingssignalen van corruptie

Geert Vermeulen



Vorig jaar begonnen we deze serie met een artikel over het onderzoek van de Amerikaanse autoriteiten naar de corruptie bij de FIFA. Het Amerikaanse ministerie van Justitie begon met het vervolgen van veertien (voormalige) FIFA-bestuurders en managers van sportmarketingbedrijven. Inmiddels hebben de Amerikaanse autoriteiten eenenveertig voetbalbonzen aangeklaagd en zijn de eerste individuen schikkingen overeengekomen met het Amerikaanse ministerie van Justitie. Het gaat hierbij vooral om corruptie bij de toewijzing van toernooien aan bepaalde landen en de verkoop van marketing- en televisierechten. Hoewel hij zelf (nog) niet is aangeklaagd, is Sepp Blatter geen president meer van de FIFA; hij is geschorst voor een periode van zes jaar. En zijn gedoodverfde opvolger Michel Platini zal de komende zes jaar ook geen officiële functie bekleden in de voetbalwereld. De lange arm van het Amerikaanse ministerie van Justitie is weer wereldwijd voelbaar.

In dat eerste artikel schreef ik over de connecties tussen de FIFA-zaak en Nederland. Een van de genoemde bedrijven, Torneos y Competencias, bleek namelijk een vestiging te hebben in Nederland. De CEO van Torneos y Competencias, Andreas Burzaco, is één van de individuen die inmiddels schuldig heeft gepleit. Hij is een boete van US\$ 21,6 miljoen overeengekomen met het Amerikaanse ministerie van Justitie.

Recentelijk zorgde de publicatie van de zogenaamde Panama Papers voor de nodige commotie. En wat bleek? Ook hier komt de naam Torneos y Competencias in voor. Burzaco bleek namelijk Mossack Fonseca te gebruiken om zo'n US\$ 370 miljoen weg te sluisen via onder andere Nederland.¹

Door alle opschudding rond de Panama Papers is een andere zaak, die een week eerder aan het licht kwam, in

Nederland volledig ondergesneeuwd in de publiciteit.² Eind maart van dit jaar brachten de Huffington Post en het Australische Fairfax Media een zaak naar buiten die zij al maanden aan het onderzoeken waren nadat ze in contact waren gekomen met een klokkenluider.

Net zoals bij de Panama Papers hebben de journalisten een enorme hoeveelheid dossiers ontvangen van een klokkenluider. In dit geval betreft het de interne dossiers van Unaoil, een bedrijf wat gevestigd is in Monaco en actief is in de energiesector. Unaoil is opgericht door en eigendom van Ata Ahsani, een zakenman afkomstig uit Iran. Hij leidt het bedrijf samen met zijn twee zoons Cyrus en Saman Ahsani. Uit de dossiers blijkt dat Unaoil een groot aantal bedrijven, die actief zijn in de energiesector, heeft geholpen om business binnen te halen of vergunningen te bemachtigen in landen als Irak, Iran, Libië, Syrië, Koeweit, de Verenigde Arabische Emiraten, Angola, Algerije, Equatoriaal-Guinea, Kazachstan, Oezbekistan en Turkmenistan. De lijst van bedrijven waar Unaoil zaken

¹ Zie bijvoorbeeld: www.ansalatina.com/ansalatina/notizie/fdg/201604051710465536/201604051710465536.html

² Zie: www.theage.com.au/interactive/2016/the-bribe-factory/day-1/the-company-that-bribed-the-world.html

mee doet of deed, is lang en bevat vele gevestigde namen uit de olie- en energiesector, zoals ENI, Saipem, Technip, Total, Samsung, Hyundai, Sinopec, Keppel, Aker Kvaerner, Petrofac, Rolls Royce, MAN Turbo, Weatherford, Honeywell, Tecnicas Reunidas, FMC Technologies, Yokogawa, Leighton Holdings, Larsen & Toubro, KBR/Halliburton, et cetera. Opvallend is dat er veel bedrijven op dit lijstje staan die eerder al in opspraak zijn gekomen en/of schikkingen hebben getroffen wegens omkoping, maar blijkbaar was Unaoil nog niet eerder in beeld gekomen in deze schikkingen. Zo komt ook het Nederlandse SBM Offshore voor in de dossiers. Unaoil zou zo'n US\$ 500.000,- betaald hebben om ervoor te zorgen dat contracten rond het Garraf-olieveld in Irak terecht zouden komen bij SBM Offshore en het Engelse Petrofac.³ Ook Core Labs, wat haar hoofdkantoor in Nederland heeft, wordt genoemd.

Uit de dossiers blijkt overduidelijk dat Unaoil haar klanten hielp om opdrachten en vergunningen binnen te halen door op grote schaal overheidsambtenaren en managers van staatsoliebedrijven om te kopen, tot op de hoogste niveaus aan toe. Sommige functionarissen werden omgekocht met geschenken en snoepreispjes, sommigen door ze lumpsumbedragen uit te betalen tot miljoenen aan toe, of door maandelijks een bedrag aan ze uit te keren. Een manager binnen de Iraakse South Oil Company werd bijvoorbeeld US\$ 6.000,- per maand betaald, waarvan US\$ 5.000,- voor hemzelf en US\$ 1.000,- voor de mensen om hem heen. In Oezbekistan was Gulnara Karimova, de dochter van de president, betrokken. Die kennen we nog van de VimpelCom-zaak. Vaak kenden de overheidsfunctionarissen contracten toe tegen een verhoogde prijs. Het extra bedrag werd gebruikt om Unaoil een commissie te betalen, waarmee zij de functionarissen dan weer omkochten. Maar soms vond de omkoping ook veel directer plaats. Het Maleisische Ranhill benaderde Unaoil bijvoorbeeld direct nadat de Maleisische minister-president niet in staat bleek te zijn om via een onderhoud met de toenmalige Libische dicatator Khadafi, opdrachten uit Libië voor Ranhill binnen te slepen. Door de juist mensen om te kopen slaagde Unaoil hier wel in. In een aantal gevallen adviseerde Unaoil haar klanten om betalingen te verrichten aan bedrijven, die heimelijk in handen waren van invloedrijke overheidsfunctionarissen. In Algerije orkestreerde Unaoil naar verluidt een kartel. En tot slot betaalde Unaoil

ook wel eens besluitvormers bij haar eigen klanten, opdat Unaoil een hogere commissie toegekend zouden krijgen.

Unaoil betaalde volgens de documenten ook een groot aantal Italianen, die voornamelijk vanuit London opereerden, om aan geheime tenderinformatie van ENI te komen. ENI coördineerde namelijk een groot aantal tenders rond de exploratie van nationale olievelden, bijvoorbeeld die in Irak en Kazachstan, omdat zij de managing partner waren in de joint ventures die deze olievelden exploreerden. Unaoil slaagde er soms ook in om de toewijzing van tenders door ENI, te beïnvloeden. In een enkel geval werd de tender dan gewonnen door een bedrijf wat daar eigenlijk niet voor gekwalificeerd was. Op die manier hadden de klanten van Unaoil een groot voordeel, indien zij meedienden naar tenders die door ENI werden gecoördineerd. Maar ook een senior manager van de Spaanse multinational Tecnicas Reunidas stond blijkbaar op de loonlijst van Unaoil. En medewerkers van het Maleisische Petronas werden omgekocht, opdat zij een tender zouden toekennen aan een klant van Unaoil.

In Irak bleek in de praktijk niet veel veranderd te zijn sinds het 'oil for food'-schandaal, wat zich afspeelde toen Saddam Hussain nog over het land heerste. Ook het nieuwe Iraakse regime kende opdrachten toe aan het bedrijf wat de grootste kickback betaalde.

In hun communicaties probeerden de medewerkers van Unaoil hun bedrijfsmodel soms te verhullen door codenamen te gebruiken. Zo stond een 'eendaagse vakantie' voor een bedrag van US\$ 1 miljoen. Voor de personen die zij omkochten gebruikten ze namen als 'the lighthouse', 'the teacher', 'the doctor' en 'M'. Na lang onderzoek hebben de journalisten de meeste codenamen weten te ontcijferen. Zo bleek 'M' de Iraakse minister van Olie, Kareem Luaibi, te zijn. En 'the teacher' de Iraakse vice-premier Al Shahrastani, momenteel de minister van Onderwijs, die vroeger onderwijzer was geweest. Via een tussenpersoon zou Unaoil zo'n US\$ 20 miljoen aan 'M' en 'the teacher' betaald hebben, opdat een deel van een tender met een waarde van US\$ 2 miljard aan het Australische bedrijf Leighton Offshore werd toegewezen. Soms was het ook wat minder moeilijk om de codenamen te ontcijferen. Zo werd Rolls Royce aangeduid als RR en het Italiaanse energiebedrijf ENI als 'the spaghettihouse'. De overheid van Kazachstan werd wel aangeduid als 'shashlick'.

³ Zie de vorige voetnoot.



In sommige gevallen werd Unaoil wel op erg directe wijze benaderd om personen om te kopen. Vooral de Koreanen maakten het bont. Zo vroeg Joon Lee, de vice-president van het Koreaanse bedrijf ISU, aan Unaoil in een e-mail om een bedrag van € 20.000,- cash mee te nemen naar een bijeenkomst met een hoge Libische ambtenaar. Hieruit blijkt wel dat de bestuurders van de Koreaanse bedrijven (destijds nog) niet de tucht van de Amerikaanse autoriteiten voelden. De medewerkers van Unaoil reageerden hier doorgaans op door e-mails terug te sturen in de trend van "ik weet niet waar dit over gaat". Blijkbaar leefde bij hen wel enige vrees dat deze e-mails ooit naar buiten zouden komen. Uit andere documenten blijkt echter duidelijk dat ze wel degelijk wisten waar het over ging. Officieel ontkent Unaoil overigens dat zij ooit iemand hebben omgekocht.

Deze serie artikelen is gewijd aan third party due diligence. Eerder schreef ik over het identificeren en verzamelen van derde partijen, het inschatten van de risico's en het doen van due diligence. Tijdens het onderzoek naar een (mogelijke) relatie met een derde partij kunnen er verschillende waarschuwingssignalen naar boven komen. In het Engels spreekt men daarbij van 'red flags'. Als er waarschuwingssignalen opdoemen dan betekent dat niet meteen dat je geen zaken meer kunt doen met een derde partij. Echter, de signalen moeten wel geadresseerd en waar mogelijk gemitigeerd worden. Sommige waarschuwingssignalen kunnen door het nemen van bepaalde maatregelen geheel of gedeeltelijk gecompenseerd worden. Uiteindelijk moet ingeschat worden

hoeveel gewicht wordt toegekend aan deze waarschuwingssignalen en hoeveel risico de organisatie bereid is om te nemen. Er moet een arbitraire keuze gemaakt worden. Dat is meer een kunst dan een wetenschap en zeker niet altijd gemakkelijk.

Stel nu eens dat je als compliance officer werkt bij een bedrijf dat actief is in de energiesector en jouw businessmensen stellen voor om Unaoil als consultant te betrekken bij het verkrijgen van een vergunning. Laten we nu eens naar Unaoil kijken om te zien wat voor risicofactoren en waarschuwingssignalen naar voren zouden komen, te beginnen met de risicofactoren:

- Unaoil was vooral actief in de energiesector. Het is bekend dat dit een sector is met grote corruptierisico's (sectorrisico).
- Unaoil was vooral actief in landen die een slechte reputatie hebben op het gebied van corruptie (Irak, Iran, Syrië, Libië, Angola, Algerije, Kazachstan, Oezbekistan, etc.) (landenrisico).
- In de meeste gevallen ging het om grote contracten (transactierisico).
- De dienstverlening van Unaoil werd veelal getypeerd als consultancy, het leveren van lokale kennis, wat in combinatie met bovengenoemde risico's een hoogrisicodienst is (type dienstverlening).
- Daarbij was eigenlijk altijd sprake van contact met overheidsfunctionarissen (overheidsrisico).

Uit de risicoanalyse blijkt dus direct dat het hier om een zeer riskante derde partij gaat, waar uitvoerig due diligence op gedaan moet worden. Welke waarschuwingssignalen zouden dan in ieder geval naar boven moeten komen?

- Unaoil was eigendom van en werd geleid door zakenmensen afkomstig uit Iran. Iran is een hoogrisicoland.
- Unaoil was gevestigd in Monaco, een belastingparadijs. Zij hadden nevenvestigingen in belastingparadijzen, zoals de Marshalleilanden, de Britse Kanaaleilanden en de Britse Maagdeneilanden, een belastingparadijs wat ook wel wordt gebruikt om de herkomst van geld te versluieren.
- De Ashani's lijken ontzettend rijk te zijn. Op een gegeven moment was alleen hun vastgoedportefeuille in Duitsland, Frankrijk, Monaco, de Verenigde Staten en Groot-Brittannië al zo'n € 130 miljoen waard. Hoe komen zij aan dat geld?

- De Ashani's runnen ook een goeddoelenorganisatie, die ravissante fundraisings houdt, waar bijvoorbeeld ook prins Albert en prinses Caroline van Monaco, Arabische sjeiks en Richard Branson acte de présence geven. Wederom: hoe komen zij aan al dat geld en die contacten?
- Unaoil werd ingezet vanwege hun netwerk op de hogere regeringsniveaus. Hoe komen zakenmensen uit Iran, gevestigd in Monaco, aan een dergelijk netwerk in landen als Irak, Libië, Angola, Nigeria, Kazachstan en Oezbekistan?
- In een artikel uit 2013 was Unaoil al eens door journalisten genoemd in een corruptiezaak. Ata Ahsani ontkende dit vervolgens onder ede in alle toonaarden in een Engelse rechtszaal. Voor de klokkenluider was dit overigens wel aanleiding om contact op te nemen met dezelfde journalisten, daarbij aangevend dat deze niet diep genoeg gegraven hadden.

In het geval van Unaoil waren er dus meer dan genoeg waarschuwingssignalen. Een uitgebreid overzicht van allerlei mogelijke waarschuwingssignalen die zich zoal voor kunnen doen, valt terug te lezen in de third party due diligence guidelines van het Partnership Against Corruption Initiative (PACI). Wat voor maatregelen zouden genomen kunnen worden om deze te adresseren of te mitigeren? Zelf heb ik in het verleden vaak gebruik gemaakt van de volgende methoden:

- Doe nog meer due diligence naar een bedrijf. Schakel bijvoorbeeld een detectivebureau in om de gangen van het bedrijf en haar topmanagement na te gaan.
- Monitor de samenwerking en herhaal de due diligence vaker dan je normaal gesproken zou doen. Bijvoorbeeld elke drie of zes maanden.
- Beperk de scope van de samenwerking en sluit bepaalde soorten business uit. Stel bijvoorbeeld vast dat alleen in de private sector samengewerkt mag worden en niet in de publieke sector. Of alleen in laagrisicolanden. Monitor dit regelmatig.
- Verschaf zo veel mogelijk transparantie aan alle partijen. Stel bijvoorbeeld een tripartiet contract op wat door de klant, de consultant en het eigen bedrijf wordt ondertekend en waarin precies staat hoeveel de consultant betaald krijgt voor welke diensten.
- Zorg ervoor dat er anti-corruptieclausules worden opgenomen in het contract. Idealiter met het recht om het contract onmiddellijk zonder verdere verplichtingen te beëindigen bij enig vermoeden van corruptie. Neem ook auditrechten op in het contract.

Het valt natuurlijk moeilijk in te schatten wat er wel of niet mogelijk was geweest m.b.t. Unaoil. Extra due diligence zou in ieder geval wenselijk en mogelijk zijn geweest. Het uitsluiten van hoogrisicolanden of contact met overheidsfunctionarissen zou niet mogelijk zijn geweest; dit was nu juist de core business van Unaoil. Het is de vraag hoeveel effect anti-corruptieclausules en een compliancetraining zouden hebben gesorteerd. En gezien wat er nu naar buiten is gekomen, is het ook niet erg waarschijnlijk dat Unaoil zou instemmen met een diepgravende audit.



Unaoil had echter een sterke troef in handen. Zij waren gecertificeerd door TRACE als een betrouwbare consultant.

TRACE is een not-for-profit organisatie die onder andere consultants en agenten certificeert die actief zijn in sectoren en/of landen met een hoog risico voor corruptie. TRACE is vooral actief in de maritieme sector, energie-sector en in de lucht- en ruimtevaart. Het certificatieproces van TRACE is zeer uitvoerig. Er wordt uitgebreid achtergrondonderzoek uitgevoerd, trainingen moeten worden doorlopen, interviews worden afgenomen, je hele doopceel wordt gelicht en referenties worden nagetrokken. Veel organisaties ontlene dan ook het nodige vertrouwen aan een TRACE-certificaat. Het is ook maar de vraag of je als compliance officer hier nog veel aan toe kan voegen. Vaak heeft TRACE betere mogelijkheden tot het doen van onderzoek en ontvangen zij meer medewerking dan dat jij als compliance officer zult krijgen.

Sinds 2006 had Unaoil een TRACE-certificaat, wat tot voor kort elk jaar opnieuw werd afgegeven. Uit de dossiers van Unaoil is nu gebleken dat zij het certificatieproces van TRACE beïnvloed hebben, doordat zij goede referenties kregen van medewerkers van grote bedrijven uit de energiesector, die echter stiekem op de loonlijst van Unaoil stonden. Met zulke goede referenties en bij gebrek aan informatie die het tegendeel bewees, heeft TRACE het aangedurfd om Unaoil te certificeren. Uit de interne dossiers van Unaoil weten we nu overigens dat zij TRACE doorgaans aanduiden als 'box tickers' en 'wankers'.

Ook al kunnen agenten of consultants een TRACE-certificaat presenteren, dat ontslaat je nog niet van de plicht om zelf enig onderzoek naar de relatie uit te voeren. Het is bijvoorbeeld nog steeds zinvol om een inschatting van de risico's te maken en te proberen die zoveel mogelijk te verkleinen. Je dient je nog steeds af te vragen hoeveel je deze organisatie gaat betalen en welke diensten je daarvoor terugkrijgt. In het verleden heb ik ook wel personen met een TRACE-certificaat persoonlijk geïnterviewd om iets meer gevoel te krijgen met wat voor persoonlijkheden ik te maken had. En het is zinvol om de rapporten van TRACE op te vragen en door te nemen, want daarin worden vaak de nodige risicofactoren en voorbehouden opgenomen. TRACE verstrekt deze rapporten overigens niet zelf; je moet ze opvragen bij de consultant/agent.

Onmiddellijk na de openbaringen van de journalisten heeft TRACE een verklaring uitgebracht en is daarbij diep door het stof gegaan.⁴ Ze hebben toegegeven dat het achteraf gezien een verkeerde beslissing is geweest om Unaoil het certificaat toe te kennen. Tsjá, iedereen maakt weleens een foutje.

Immers, alles afwegende, hoe had een relatie met Unaoil ingeschat moeten worden? Volgens sommigen is dit overduidelijk. Er waren vele, vele risicofactoren en waarschuwingssignalen. Maar met de kennis van nu is het natuurlijk wel gemakkelijk om hierover te oordelen. Unaoil had met zijn TRACE-certificaat wel een sterke troef in handen. Eens te meer is gebleken dat het uitvoeren van due diligence een moeilijk vak is, waarin arbitraire keuzes gemaakt moeten worden en er geen zekerheden zijn.

Kort na de publicaties van de Huffington Post en Fairfax Media hebben de autoriteiten in Monaco, mede op instigatie van de Engelse en Amerikaanse autoriteiten, een inval gedaan op het kantoor van Unaoil. De betrokkenheid van de Britten is niet zo vreemd, aangezien zij sowieso Rolls Royce al aan het onderzoeken zijn. Zij zullen nu wel een aantal Britse bedrijven hieraan toegevoegd hebben. KBR heeft in de laatste kwartaalrapportage aangegeven dat het Amerikaanse Department of Justice contact heeft opgenomen naar aanleiding van een onderzoek naar Unaoil. Hetzelfde geldt voor FMC Technologies en Core Laboratories NV. Het laatste bedrijf heeft haar hoofdkantoor in Nederland. De toekomst zal leren wat de gevolgen zullen zijn voor de betrokken bedrijven. Naar verwachting zullen die in sommige gevallen aanzienlijk zijn.

In de volgende aflevering(en) van deze serie ga ik verder in op het besluitvormingsproces, het al dan niet aangaan of verbreken van een relatie, de contractuele fase en de monitoring van relaties.

4 Zie: www.traceinternational.org/blog/779

Compliance highlight: Symposium Sanctieregelgeving 2016

Recente ontwikkelingen in conflictgebieden en de veranderende omstandigheden omtrent sanctielanden vragen om voortdurende en verscherpte aandacht.

- Hoe gaat u in de praktijk om met de gevolgen en complicaties van de sanctieregelgeving?
- Hoe blijft u op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van de sanctieregelgeving?
- En hoe gaat u de recente ontwikkelingen vorm geven in de dagelijkse praktijk van uw organisatie?

Het NCI organiseert op 22 november 2016 het Symposium Sanctieregelgeving, dé gelegenheid om uw kennis op dit veranderlijke gebied snel op peil te brengen. Gedurende het symposium worden niet alleen de actualiteiten besproken, maar is er in verschillende workshops gelegenheid om in discussie te gaan over specifieke thema's en toekomstige ontwikkelingen. Nationale en internationale professionals op het gebied van sanctieregelgeving zullen op deze dag de ontwikkelingen op dit gebied onder de loep nemen. Voor meer informatie: www.compliance-instituut.nl.

5, 6 september	LCT Module 2
6 september	LCP Competentietraining - groep 3
7, 8 september	LCP Module 2 - groep 4
13 september	LCOZ Module 1
13 september	LCP Module 4 - groep 3 (dag 1)
13, 14 september	LCT Module 3
14, 15 september	Update Compliance Banken I
20 september	LBW Module 2
20 september	LCT Module 4
22 september	Toezichtrecht voor niet-juristen
22 september	LCOZ Module 2
27 september	LBW Module 3
27 september	LCOZ Module 3
27, 28 september	LCT Module 5
29 september	Masterclass Soft Controls (dag 1)
5 oktober	LBW Module 4
5 oktober	Themamiddag Actualiteiten Compliance & Governance bij pensioenfondsen en pensioenuitvoerders
6 oktober	LCOZ Module 4
11 oktober	LCP Module 4 - groep 3 (dag 2)
11, 12, 13 oktober	LCP Module 3 - groep 4
18 oktober	LCP Module 4 - extra (dag 1)
26, 27 oktober	LCP Module 2 - groep 6
27 oktober	Themamiddag Actualiteiten Compliance Trustsector
	LBW: Leergang Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering
	LCOZ: Leergang Compliance Officer in de Zorg
	LCP: Leergang Compliance Professional
	LCT: Leergang Compliance Trust

DNB past toetsingen van bestuurders en commissarissen aan

Hanne Wanders

Begin dit jaar heeft DNB de toetsing voor bestuurders van financiële ondernemingen aangepast. Dit nadat DNB de afgelopen jaren veel kritiek te verduren kreeg ten aanzien van het toetsingsproces. Zo zouden de toetsers te jong en te onervaren zijn, het toetsingsproces niet transparant genoeg, en de rechtszekerheid niet gewaarborgd. Deze kritiek werd nog eens aangewakkerd door de rechtszaak van Delta Lloyd tegen DNB, waarin de voormalig CFO van Delta Lloyd zijn hertoetsing aanvocht.

Hoewel de rechter oordeelde dat de hertoetsing op zichzelf rechtmatig was, werd DNB op de vingers getikt omdat het oordeel niet goed onderbouwd was. DNB moest duidelijker uitleggen waarom en hoe zij bepaalde factoren (de toezichtgeschiedenis en het collectief) had meegewogen. DNB heeft zich de kritiek aangetrokken en een aantal concrete maatregelen genomen ter versterking van het toetsingsproces. Deze zijn onder te verdelen in de 'drie pilaren' ter versterking van het toetsingsproces: het proces, de rechtszekerheid, communicatie en transparantie. Hieronder volgt per 'pilaar' een toelichting op de aanpassingen.¹

Wat is er aangepast?

Het proces

Het toetsingsproces valt of staat bij de deskundigheid van de mensen die de toets uitvoeren. DNB benadrukt dat zij over ervaren en kundige toetsers beschikt, maar beaamt dat sommige toetsingen om meer senioriteit vragen. Daarom wordt er voortaan meer gebruik gemaakt van het senior management van DNB. Ook zal DNB een pilot starten waarbij externe deskundigen deelnemen aan het

toetsingsgesprek en vanuit hun bestuurlijke ervaring en expertise adviseren in de oordeelsvorming. Dit moet tot een zorgvuldiger oordeel leiden. Daarnaast richt DNB zich op de 'klantvriendelijkheid' richting de te toetsen kandidaten. Zo worden er voortaan parkeerplekken gereserveerd voor mensen die een toetsingsgesprek hebben. Dit voorkomt 'parkeerstress' in het centrum van Amsterdam. Ook tracht men de beslistermijn te verkorten; waar de formele termijn voor Wft-toetsingen zes weken bedraagt met een mogelijkheid tot verlenging tot dertien weken, lukt het volgens DNB steeds vaker de beslistermijn richting de zes weken te krijgen.

De rechtszekerheid

DNB is een pilot gestart voor het maken van geluidsopnamen van toetsingsgesprekken. Dit ter voorkoming van onenigheid achteraf over wat er precies besproken is. Deelname aan de pilot is vrijwillig en de geluidsopnamen worden gewist op het moment dat er een definitief besluit ligt. Ook mag men voortaan een belangenbehartiger meenemen naar het toetsingsgesprek. Dit mag een advocaat zijn, maar ook bijvoorbeeld de compliance officer. Voorheen werd dit niet toegestaan, omdat het toetsingsgesprek niet het karakter van een verhoor moest krijgen. Ter versterking van de rechtszekerheid is DNB overstap gegaan. In het geval van hertoetsingen raadt DNB nu zelfs aan om een advocaat mee te nemen.

¹ Deze aanpassingen betreffen het toetsingsproces van DNB. De AFM heeft haar eigen toetsingsproces ingericht. Afhankelijk van het type instelling vindt de toetsing door DNB of de AFM plaats. Wel werken DNB en de AFM samen. Bij toetsingen voor banken en verzekeraars is DNB verplicht de AFM om advies te vragen. Komt één van beiden (onafhankelijk) tot een negatief advies, dan is dit advies leidend.

Transparantie en communicatie

DNB tracht duidelijker en transparanter te communiceren over het toetsingsproces. Zo ontvangen mensen die getoetst worden tegenwoordig een flyer met informatie over het proces, en over wat DNB en de te toetsen kandidaat over en weer van elkaar kunnen verwachten. Ook is de informatievoorziening op Open Boek Toezicht verbeterd en organiseert DNB informatiebijeenkomsten voor bestuurders en commissarissen in sp  en mensen die hen voorbereiden op de toetsing. Op Open Boek Toezicht geeft DNB onder meer antwoord op vragen als: "Hoe bereid ik me voor op een toetsingsgesprek?"; "Wat voor soort vragen kan ik verwachten?"; en "Welke informatie moet ik vooraf verstrekken?"²

Overige veranderingen in het toetsingsproces

Twee veranderingen die niet onder  en van de pilaren ter versterking van het toetsingsproces vallen, maar die wel een grote impact zullen hebben, zijn het terugschroeven van het aantal toetsingsgesprekken en de eindverantwoordelijkheid van de ECB voor de toetsingen van significante banken.

Geen toetsingsgesprek

In slechts 20% van de toetsingen maakt een gesprek nog deel uit van de toets, waar dit percentage in voorgaande jaren richting de 100% ging. Daarmee komt de nadruk meer te liggen op het beoordelen van het dossier en op het bureauonderzoek dat DNB verricht. Over de precieze criteria voor het al dan niet voeren van een toetsingsgesprek spreekt DNB zich (nog) niet uit. Dit wordt per geval bepaald. Belangrijk is in ieder geval dat het vooronderzoek dat plaatsvindt een duidelijk beeld oplevert. Indien DNB nog geen volledig beeld heeft verkregen, wordt de kandidaat uitgenodigd voor een toetsingsgesprek. Ook kan DNB een kandidaat uitnodigen vanwege de functie, de persoon of andere bijzondere omstandigheden. In plaats van toetsingsgesprekken zullen er vaker kennismakingsgesprekken met nieuwe bestuurders gevoerd worden. Zo kan de toezichthouder de vragen die anders in een toetsingsgesprek aan bod zouden komen – over bijvoorbeeld visie en te voeren beleid – alsnog stellen, met het verschil dat de bestuurder dan al benoemd is.

² Zie Open Boek Toezicht: www.toezicht.dnb.nl/4/2/16/50-229347.jsp

De ECB

Voor de toetsingen van bestuurders en commissarissen van significante banken is de ECB tegenwoordig eindverantwoordelijk. De ECB is druk doende de eigen procedures op papier te zetten, waarmee ze binnenkort naar buiten zal treden. De Nederlandse praktijk van toetsingsgesprekken geldt als 'best practice' en zal naar verwachting worden overgenomen door de ECB. De toetsingen zullen op hoofdlijnen hetzelfde zijn, maar er zal wel sprake zijn van accentverschillen. Zo is de ECB strenger als het gaat om tijdsbesteding.³

Zullen de aanpassingen leiden tot een versterking van het toetsingsproces?

Met de maatregelen ter versterking van het toetsingsproces hoopt DNB het vertrouwen van de financiële sector in haar professionaliteit en oordeelsvorming terug te winnen, wat de legitimiteit van de toetsingen ten goede komt.⁴ Het meenemen van een advocaat naar het toetsingsgesprek lijkt het heersende wantrouwen juist te versterken, maar zou op termijn ook kunnen leiden tot meer vertrouwen, doordat advocaten ervaren dat een toetsingsgesprek niet het karakter heeft van een examen of van een verhoor.

De aanpassingen betreffen het toetsingsproces, en niet de inhoud aan de eisen die DNB stelt aan bestuurders en commissarissen. Meer transparantie leidt mogelijk wel tot meer duidelijkheid over de eisen die DNB stelt. Geschiktheid is een open norm en hoewel de Beleidsregel Geschiktheid 2012 er handen en voeten aan geeft, wordt de praktische toepassing ervan als een 'black box' ervaren. De informatievoorziening op Open Boek Toezicht is verbeterd, maar de inhoudelijke eisen worden niet veel concreter dan in de Beleidsregel Geschiktheid. Dit is begrijpelijk; een toetsing is ten slotte maatwerk. Wel heeft DNB zeer recent een aantal voorbeelden uit de toetsingspraktijk gepubliceerd waaruit enigszins valt op te maken over

³ Dit vloeit voort uit de Europese bankenrichtlijn, CRD IV, die regels voorschrijft ten aanzien van het maximum aantal te combineren functies.

⁴ Uit een onderzoek dat DNB heeft laten uitvoeren door Motivaction blijkt dat dit vertrouwen niet bij iedereen ontbreekt; de ondervraagde bestuurders en commissarissen bleken wel degelijk vertrouwen te hebben in de goede voorbereiding en de professionaliteit van de toetsers.

welk kennisniveau kandidaten dienen te beschikken op het moment van toetsen.⁵ Hieruit blijkt in ieder geval dat een gedegen voorbereiding noodzakelijk is voorafgaand aan een toetsing. Het zou leuk zijn als DNB meer van dergelijke casuïstiek deelt, en dan ook ten aanzien van competenties en (toezicht)antecedenten.

Met het beperken van het aantal toetsingsgesprekken zal de kritiek op het toetsingsproces wellicht wat afnemen.⁶ Het zijn juist deze gesprekken die veel stof deden opwaaien; de jonge onervaren psychologen van DNB zouden geen partij zijn voor commissarissen met een grote staat van dienst. In werkelijkheid zijn de meeste toetsers de dertig al gepasseerd, en geen psycholoog. Wel zijn zij getraind in het stellen van kritische vragen. En daar was niet iedereen na de introductie van het fenomeen toetsingsgesprek even goed op voorbereid. Dit leidde tot aftoetsingen, maar ook tot bewustwording van het feit dat geschiktheid geen gegeven is, maar een voortdurende inspanning vergt. De toetsingsgesprekken hadden een disciplinerende werking. Hopelijk gaat dat niet verloren met het terugschroeven van het aantal toetsingsgesprekken.

Des te belangrijker is het dat DNB haar expertise op het gebied van geschiktheid en betrouwbaarheid meer gaat uitdragen door transparanter en duidelijker te communiceren. Het is aan de instelling om een geschikte en betrouwbare kandidaat te vinden en voor te dragen maar DNB kan wel handvatten aanreiken waar op te letten bij het werven van kandidaat bestuurders en commissarissen. Kandidaten moeten integer zijn, zo veel is duidelijk, maar kan worden volstaan met het opvragen van een VOG en het navraag doen naar antecedenten? De 'Panama papers' die recent tot publieke verontwaardiging leidden en de AFM de uitspraak deed ontlokken dat zij voortaan de 'Panamavraag' zullen stellen, doen anders vermoeden. Het lijkt erop dat het ontwijken van belastingen, hoewel legaal, raakt aan de geschiktheid en betrouwbaarheid van bestuurders. En hoe zwaar tillen de AFM en DNB daaraan? De ene persoon zal van mening zijn dat dergelijk

'maatschappelijk onbetamelijk gedrag' ontoelaatbaar is, gelet op de voorbeeldfunctie van bestuurders en commissarissen, terwijl de ander zal verdedigen dat de rechtszekerheid hiermee in het geding komt. Dit is typerend voor het spanningsveld waarin de toezichthouder zich bevindt; hij heeft zich te houden aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, maar moet tegelijkertijd invulling geven aan de open norm die door de wetgever is neergelegd. Dit is niet eenvoudig en het is dan ook geen wonder dat er veel kritiek geuit wordt. Aan DNB (en de AFM) de schone taak om draagvlak te creëren voor de toetsingen en het vertrouwen van de financiële sector terug te winnen. Meer transparantie en betere communicatie zal hier in ieder geval aan bijdragen.

Evaluatiecommissie

Of DNB erin geslaagd is het toetsingsproces te versterken, zal naar verwachting eind dit jaar duidelijk worden. DNB en de AFM hebben een externe evaluatiecommissie benoemd onder leiding van Annetje Ottow⁷, die de effectiviteit van de toetsingen zal gaan meten. De centrale onderzoeksvraag luidt: 'Voorziet de huidige opzet van de toetsingen van bestuurders en commissarissen op geschiktheid en betrouwbaarheid en de daaruit voortvloeiende werkwijze van DNB en de AFM in een adequate uitvoering van de wettelijk opgelegde taken?'⁸ De evaluatiecommissie verwacht eind dit jaar een rapport op te sturen naar de minister van Financiën, die als eindverantwoordelijke de balans op mag maken.

Hanne Wanders is jr. compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut.

5 Zie Open Boek Toezicht: www.toezicht.dnb.nl/2/50-235525.jsp

6 DNB zal naar verwachting niet zo snel iemand aftoetsen 'op papier'. Als het dossier vragen oproept over iemands geschiktheid of betrouwbaarheid zal er waarschijnlijk een toetsingsgesprek plaatsvinden, tenzij iemand evident niet geschikt of betrouwbaar is.

7 De evaluatiecommissie bestaat uit drie personen: Annetje Ottow (voorzitter), Jan Hommen en Janka Stoker.

8 Dit betreft dus niet de toetsingen van het tweede echelon, die per 1 april 2015 plaatsvinden. Hiermee is nog te weinig ervaring opgedaan.

Abonnement op de externe compliance officer

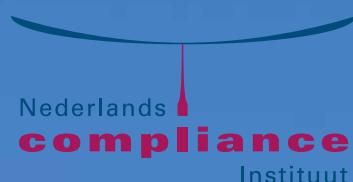
Heeft uw organisatie onvoldoende kennis of capaciteit om de compliancefunctie goed uit te voeren? Wij kunnen u van dienst zijn met een abonnement op de externe compliance officer.

Afhankelijk van uw wensen, voeren wij verschillende compliancediensten voor uw organisatie uit:

- Inrichten van de compliancefunctie
- Controleren van privébeleggingstransacties
- Periodieke rapportage aan het bestuur en de RvC/RvT
- Periodiek overleg met bestuur over compliance-aangelegenheden
- Compliance helpdesk
- Actuele informatie over compliance-onderwerpen

Wilt u meer informatie? Onze compliance professionals bespreken graag met u de mogelijkheden.

www.compliance-instituut.nl/advies/abonnement



Leading in compliance

Recruitment en detachering

Het vinden van een geschikte kandidaat voor een complianceproject of compliancevacature is geen sinecure. Veelal gaat aan het wervingsproces meer tijd verloren dan gewenst en lukt het niet om de juiste kandidaat te vinden. Wij assisteren u graag bij het invullen van zowel vaste als interim-functies.

Dit zorgt voor gemak en bespaart u bovenal tijd.
Afhankelijk van uw wensen kunt u gebruik maken van:

- Compliance recruitment
- Compliancedetachering

Wilt u meer specifieke informatie over recruitment of detachering? Onze compliance recruiters bespreken graag met u de mogelijkheden.

www.compliance-instituut.nl/recruitment