
DE COMPLIANCE OFFICER



EUROPA

COLOFON

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

REDACTIE:

Marit de Goeij en Chantal de Jong (bureauredactie), Cora Wielenga (eindredactie)

Tel. 088 99 88 100

E-mail: redactie@complianceofficer.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN

VERDER MEE: Wim Mijs, Karen Klaver, David Pije, Sacha Spoor, Caspar Nijland, Peter Steenwijk en Eric Schuiling

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Helene de Bruin

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance Instituut, Postbus 5111, 2900 EC, Capelle aan den IJssel

Disclaimer: Het Nederlands Compliance Instituut is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor uitspraken in dit magazine, gedaan door derden. Deze uitspraken zijn de persoonlijke mening van de geïnterviewde of auteur.

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

Het abonnement is gratis voor de doelgroep. Abonnees buiten de doelgroep: € 50 per jaar.

Wil je je abonnement opzeggen, dan kun je je afmelden via redactie@complianceofficer.nl.

Oplage 3.800 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

4 INTERVIEW

Wim Mijs, Chief Executive Officer EBF

11 COMPLIANCECOLUMN

12 SPEAKERS' CORNER

Waan van de dag: over Ethisch Leiderschap van middenmanagers

16 COMPLIANCETHEMA

Een terrorist in de pensioenadministratie... wat nu?!

22 SPEAKERS' CORNER

Buitenspel: witwassen en regulering in het professionele voetbal

28 INTERVIEW

Karen Klaver, hoofd compliance bij BNG Bank

34 COMPLIANCERECENSIE

De meeste mensen deugen

39 COMPLIANCE-OPLEIDINGEN

EUROPA

We besteden in dit nummer aandacht aan internationale onderwerpen en in het bijzonder aan Europese onderwerpen. Zo hebben we Wim Mijs, CEO van de European Banking Federation, geïnterviewd over zijn kijk op Europees toezicht en de Europese aanpak van witwasbestrijding. We hebben Karen Klaver van BNG Bank geïnterviewd over haar ervaringen als compliance professional bij een significante bank die direct onder toezicht staat van de ECB.

Hoewel het toezicht voor de meeste financiële organisaties in Nederland vooral nog een nationale aangelegenheid lijkt, heeft het Europees toezicht de laatste jaren steeds meer impact gekregen. Sinds 2011 is het Europees Systeem voor Financieel Toezicht (ESFS) in werking getreden als een van de antwoorden op de financiële crisis van 2008. De ESFS bestaat uit de European Systemic Risk Board (ESRB), de nationale toezichthouders, de ECB en de drie ESA's: de Europese sectorale toezichthouders (EBA, EIOPA en ESMA).

De ESA's kunnen vanwege hun bevoegdheden direct invloed uitoefenen op alle Europese financiële instellingen doordat zij niet alleen richtlijnen, maar ook bindende technische standaarden mogen opstellen. Nationale toezichthouders committeren zich eraan om toezicht te houden op de naleving van deze richtlijnen en technische standaarden. In mijn optiek kunnen nationale toezichthouders een deel van de richtlijnen en technische standaarden naar eigen inzicht interpreteren en vanuit hun eigen perspectief hierop toezien. Eigenlijk vindt er op dat moment in het toezicht een vertaling plaats naar wat lokaal passend en gebruikelijk is. Een nationale interpretatie van Europese standaarden blijft minder goed in stand wanneer organisaties onder toezicht staan van internationale toezichtteams zoals dat bij significante banken het geval is. Op dat moment is het onmogelijk om terug te vallen op wat nationaal gebruikelijk was of wat passend is voor een bepaalde organisatie. Hoe kom je met verschillende nationale toezichthouders dan tot een gemeenschappelijke interpretatie? Door de tijd te nemen om elkaars interpretatie goed te doorgronden om tot gemeenschappelijke consensus te komen? Dat zou een Nederlandse polderaanpak zijn. Mijn persoonlijke indruk is dat toezichthouders op dat moment teruggrijpen naar 'de letter van de wet' zodat je daarmee eerder tot een gemeenschappelijk referentiekader komt. Dat betekent dat het toezicht vanuit internationale toezichtteams niet altijd passend zal zijn voor ondernemingen. Dat kan betekenen dat we ons daardoor (nog) meer moeten aanpassen.

Tot nu toe hebben alleen de significante banken te maken met internationale toezichtteams. Deze toezichtteams zetten nu een aantal lijnen uit in het dagelijks toezicht. Ik verwacht dat op enig moment nationale toezichthouders zich zullen aansluiten bij de meer op regels gebaseerde insteek. Dat is voor de Nederlandse financiële sector in eerste instantie waarschijnlijk vervelend omdat we dan wat meer afstand zullen nemen van *principle based* en ons dan meer zullen moeten aanpassen. Op de lange termijn zullen we er voordeel bij hebben. Omdat het nu eenmaal niet meer te rijmen is om nationaal te reageren op een sector die zo internationaal verweven is.

De toenemende invloed van het Europees toezicht typeer ik als een trend die voorlopig nog niet is uitontwikkeld. Een gevolg daarvan is een meer *rule based* interpretatie van de regels. Mocht je nu in je eigen functie nog nauwelijks te maken hebben met Europees toezicht, stel je dan eens voor hoe jouw onderneming eruit zou moeten zien als je niet alleen in de 'geest van de wet' maar ook volgens de 'letter van de wet' je organisatie moet inrichten. Je komt dan ongetwijfeld bepalingen tegen die we gemakkelijk naar een Nederlandse situatie vertalen en die door een internationaal team anders uitgelegd kunnen worden. Heel eerlijk: ik werd daar in eerste instantie niet vrolijk van en kon me niet helemaal voorstellen dat deze verandering zo vergaand zou zijn. Het kan geen kwaad om je er daarom op voor te bereiden.

Cora Wielenga





WIM MIJS, CHIEF EXECUTIVE OFFICER EBF:

**“LEG SAMEN DE
PUZZEL OM CRIMINEEL
GELD UIT HET SYSTEEM
TE HOUDEN”**

De timing van het interview met *Wim Mijs*, Chief Executive Officer van de European Banking Federation kan eigenlijk niet beter. Terwijl we met elkaar spreken, buigt de Europese Commissie zich over 'zijn' rapport *Lifting the Spell of Dirty Money*. Samen met Mijs kijken we terug en vooruit: op de ontwikkeling van het compliancevak en op de inspanningen om crimineel geld uit het financiële systeem te bannen. "Met *risk-averse behavior* meld je ook keurige partijen en daarmee verstop je het systeem. Dat kan en moet echt anders."

U bent sinds 2014 CEO van de European Banking Federation. Hoe was het om over te stappen van de NVB naar de EBF?

"Dat voelde om een aantal redenen natuurlijk aan. Ik werkte immers al vijf jaar voor ABN Amro in Brussel. En twee jaar voor mijn overstap naar de EBF was ik al voorzitter van executive committee. Toen de vacature voor Chief Executive Officer EBF vacant kwam, ben ik gevraagd te solliciteren. Ik kende de organisatie al vrij goed. Toch is het anders als je eenmaal echt in de organisatie gaat werken.

Wat vooral anders werd, was de rol van de verschillende culturen. Als je in een nationale organisatie zit, heb je te maken met de bestuurders van de banken. Dat is heel direct contact en daar komen persoonlijkheden heel sterk naar voren. In de EBF heb je te maken met verschillende landen; daar merkte en merk ik dat culturen een sterke rol spelen. Daar moet je mee leren omgaan, mee durven spelen. Ik vind dat heel erg leuk. Ook om het te kunnen inzetten om een angel uit een discussie te halen of om een meningsverschil vlot te trekken: 'Speelt hier nu een cultureel element?'"

In maart verscheen uw rapport *Lifting the Spell of Dirty Money* (zie kader, red.). Waar komt uw gedrevenheid voor dit thema vandaan? "We hebben de afgelopen jaren enerzijds een aantal schandalen gezien zoals invallen bij banken, anderzijds zijn er ook een aantal criminele netwerken ontdekt. Omdat ik bij ABN Amro betrokken was bij de strijd tegen witwassen en nu aan de andere kant zit, kan ik concluderen dat er een aantal dingen

gewoonweg niet werken. We vragen aan de bankiers om te rapporteren. En dat gebeurt ongelofelijk veel. Maar banken krijgen zelden feedback van toezichhouders. We zitten te veel op kwantiteit. Er kwam voor mij een moment, rond augustus 2019, dat ik vond dat dat niet langer zo kon. Toezichhouders leggen boetes op, maar intussen zijn criminelen de lachende derde. Dat frustrereert én motiveert. Niet alleen mij overigens!

In die bewuste zomer zag ik dat ook de Europese Commissie gefrustreerd was; ze had veel goede regelgeving gemaakt, maar de effectiviteit ervan was onvoldoende. Bovendien zagen we dat de Verenigde Staten (VS) zich heel actief met de inrichting van onze regelgeving bemoeiden. Vorige zomer kwam dat bij elkaar en voelden we gezamenlijk dat we een reset moesten maken: bouwen op wat we goed doen, maar we moeten ook een aantal problemen écht oplossen!"

Hoe is dit rapport tot stand gekomen? "Dit rapport is bedoeld om betere maatregelen voor te stellen en nieuwe inzichten te bieden die witwassen moeten tegengaan en opsporen én om het perspectief voor verbetering ook van de bankenzijde voor het voetlicht te brengen. Als je internationale banken bevrageet, zeggen ze dat ze de vijfde AML-richtlijn met alle goede en gedeelde intenties in elk land op een andere manier moeten implementeren. Dat struikelblok moeten we wegnemen; we moeten de regels beter harmoniseren. Want ook al is het dezelfde richtlijn; het wordt zichtbaar overal anders ingevuld. Tegelijkertijd

zien we dat criminele organisaties gebruikmaken van die fragmentatie van de regelgeving. De taak die we onszelf hebben opgelegd is: harmonisatie van richtlijnen en verminderen van fragmentatie.

Ondertussen moeten de banken zich natuurlijk gewoon aan de wet houden; de rapportageverplichting stellen wij niet ter discussie. Maar we stellen wel vast dat het soms heel moeilijk is voor banken om zich aan die wet te houden; we wilden daarom een discussie voeren tussen publieke en private partijen. Hoe kunnen we het beter doen om het gezamenlijke doel te halen: crimineel geld pakken en uit het systeem houden.”


U bent de drijvende kracht achter het rapport, maar zeker niet de enige die heeft meegedacht en geschreven.

“Wij hebben eigen experts, maar wij vonden het vooral belangrijk dat er een Europees gedragen rapport zou komen. Daarom heb ik de bestuursleden van EBF, de specialisten van de bankenverenigingen en de mensen die dagelijks de transacties zien langskomen samengebracht. We hebben hiervoor een strategiegroep opgezet met zo'n zeven leden van de executive committee, de voorzitter van de AML-werkgroep en aantal specialisten van grote banken uit de verschillende lidstaten. Zo krijg je heel snel betrokkenheid tot op het hoogste niveau. Bovendien creëer je via alle bankenverenigingen draagvlak, bij grote én kleinere banken. En zo zorgden we voor heel directe feedback vanuit het veld, van mensen die dagelijks met transactiemonitoring bezig zijn.”

Hoe heeft de Europese Commissie gereageerd op uw rapport?

“Tot aan dit interview volgde ik de behandeling ervan. Het gaat goed. Natuurlijk heb ik vooraf nauw contact gehad met veel mensen. Wat wij absoluut niet wilden, is dat de banken en Europese instituties tegenover elkaar zouden komen te staan. En dat is ook onzin, want we hebben 100% hetzelfde doel: bestrijding van crimineel geld. We wilden dat het rapport gelezen werd en dat een aantal zaken die politiek haalbaar waren in mei zouden worden behandeld. Welnu, de fragmentatie wordt algemeen erkend en men wil meer met verordeningen werken. Nu komt nog het spel met parlement en lidstaten: wat wordt een richtlijn en wat komt in een verordening. Daar kan ik nu nog niets over zeggen.

Wat ik begrijp uit de geluiden nu is dat de Europese Commissie een *risk-based approach* wil. Dat is een belangrijke ontwikkeling. Want als er met de *rule-based approach* wordt gewerkt dan gaat daar voor banken toch een zekere dreiging van uit: *'If it's not in the law you can do it, and if it's in the law you go to jail.'* Zo'n aanpak leidt tot overmelden, want niemand wil het risico lopen dat hij iets niet meldt. Dat leidt tot *risk-averse behavior*; je gaat ook keurige partijen melden en daarmee verstop je het systeem. Dan gaan we het systeem met zoveel data – en false positives – overvoeren, waardoor het voor de opsporingsautoriteiten onmogelijk wordt om daar patronen in te vinden.”



We moeten de regels beter harmoniseren. Want ook al is het dezelfde richtlijn; het wordt blijkbaar overal anders ingevuld.

Als er met de rule-based approach wordt gewerkt dan gaat daar voor banken toch een zekere dreiging van uit.

U doet in uw rapport geen aanbevelingen om één Europese FIU op te richten. Als er geen aparte agency komt, hoe gaat het toezicht er organisatorisch dan uitzien? “We zijn hierover in het rapport bewust vaag gebleven. Opsporing en toezicht zijn in wezen het primaat van de politiek. Die bewuste vaagheid hebben we ingezet omdat dit bij de lidstaten heel gevoelig ligt. Vóór de coronacrisis hadden we ongelofelijke discussies over het budget van de EU. Wij hadden het gevoel dat geen enkele lidstaat bereid zou zijn om het budget te verhogen voor een nieuwe agency. Hoewel dat vanuit opsporing en doelmatigheid beter zou zijn. Als we expliciet waren geweest, hadden we het risico gelopen dat het alleen maar over geld en de institutionele verhoudingen in Europa zou gaan in plaats van waar het hier werkelijk om gaat: boeven vangen!

Maar inderdaad, eigenlijk is een onafhankelijke toezicht-houder het beste. Dan kun je echt experts bij elkaar brengen met een eigen mandaat. Overigens vinden wij dat niet alleen banken mee kunnen helpen, ook andere sectoren zoals accountancy, notarissen, juristen en luxury goods kunnen helpen crimineel geld buiten het systeem te houden.”

Waarom benadrukt u de samenwerking tussen publiek en privaat in uw rapport?

‘In sommige landen trekken deze twee partijen goed samen op, maar in andere landen is de afstand tussen publiek en privaat té groot. Dat is niet alleen contraproductief, maar het werkt ook ongelofelijk demotiverend voor al die duizenden mensen die binnen banken meewerken aan het bestrijden van witwassen en terrorisme. Het staat in alle kranten als er een boete wordt gegeven voor in gebreke blijven, maar die tienduizenden keren dat er wel op tijd een transactie wordt gestopt, wordt dat niet groots gedeeld.

Toen wij in Nederland begin jaren negentig de eerste witwaswetgeving implementeerden deden we dat in de sfeer van samen optrekken om het financiële stelsel vrij te houden van criminele invloeden. Die mentaliteit moet echt terugkomen.

De strijd tegen crimineel geld kun je alleen winnen met een publiek-private samenwerking. Bank en opsporingsautoriteiten moeten ieder in hun rol samenwerken.”

Ik verwacht en zie meer internationale samenwerking, maar dan moeten we wel eerst ons eigen Europese 'huis' op orde hebben.

In hoeverre kunnen we 'machines' inzetten om te helpen bij opsporing?

"Ik heb de commissie daar nog niet over gehoord, maar we moeten meer naar oplossingen via de cloud en artificial intelligence. Als je alle data in de cloud hebt, kun je daar – zonder privacy te schenden – algoritmen op loslaten die zoeken naar bepaalde patronen. Bijvoorbeeld het gegeven dat criminelen een groot bedrag heel snel in heel kleine partjes doorsluizen. De directe betaalverzoekjes, populair onder jongeren en ook wel bekend als *instant payments*, lenen zich hier goed voor. Dat maakt opsporing moeilijk. Banken zouden geholpen worden door een algoritme dat opmerkt dat een groot bedrag in tien minuten in honderd kleine bedragen wordt opgedeeld. Na zo'n constatering kan er een mens naar kijken of dit voor de jamboree van de padvindsters is of dat er stromannen achter zitten. Daar moeten we echt wat aan doen. Hadden we voorheen 24 uur om iemand te grijpen; nu hebben we enkele seconden."

Uw rapport richt zich op een verbeterde samenwerking binnen de EU. Uit onderzoek blijkt dat witwasgeld in Nederland voornamelijk uit de VS, Canada en China komt. Acht u het mogelijk om op wereldwijd niveau samen te werken?

"Dit is een heel belangrijke vraag. Dat doen we gedeeltelijk al in Financial Action Task Force (FATF) en binnen de G7, G20 en de Financial Stability Board. Tot nu toe was het zo dat de VS de toon aangaven. Op basis van het feit dat we in een dollar-economie leven, claimen de VS jurisdictie. Ik verwacht en zie meer internationale samenwerking, maar dan moeten we wel eerst ons eigen Europese 'huis' op orde hebben.

Want ook ik hecht veel aan de *risk-based approach*. Ik vind ook dat we meer gebruik moeten maken van het specialisme en de intelligentie bij de banken, maar dat vereist wel een regelgevingskader in Europa. Daarmee voorkomen we dat elke keer als er een probleem is, de Amerikanen de kat de bel aan binden."

Wanneer hebben we dat Europese huis op orde?

"Vandaag (7 mei, red.) was weer een goede stap! We kijken nu natuurlijk ook naar AML en Covid-19. Welke economische veranderingen brengt dit met zich mee en wat betekent dat voor de criminele spelers. Het rapport en de behandeling ervan door de commissie zijn echt een goed begin. We moeten nu zorgen dat momentum te behouden en ons niet laten hinderen door onszelf. We moeten data uitwisselen op internationaal politieniveau, iemand moet er een puzzel mee leggen. We hebben nu de kans om Europees en internationaal een flinke stap voorwaarts te maken en dat moeten we dan ook doen! We moeten de strijd tegen witwassen niet op papier bevechten, maar in de praktijk, als heel Europa."

Wat is nu de grootste uitdaging voor EBF en de financiële sector in Europa?

"Covid-19 is echt een ongelofelijke uitdaging waarbij banken nadrukkelijk onderdeel zijn van de oplossing. Het herstel van de economie is de grootste uitdaging van de komende drie jaar. Had je me deze vraag in maart gesteld dan was mijn antwoord: duurzame transitie van de economie. Ik denk overigens dat dit in het herstel van deze crisis nog steeds een enorme politieke prioriteit heeft."

Een vraag buiten uw huidige rol en functie. Hoe kijkt u naar de ontwikkelingen van het compliancevak in de loop der jaren?

“Dit is heel erg mijn eigen mening. Ik heb het vak zien groeien. Voor mij is het begonnen met de strijd tegen het witwassen. Daar had je ook heel duidelijk de rol van nieuwe publieke spelers in een bank. Hiermee begon eigenlijk het vak van compliance. Als je kijkt naar de honderdduizenden toezicht-houders en regels dan was er een groep nodig die niet alleen de juridische implicatie en interpretatie doet van regels, maar er was ook een afdeling nodig die er vervolgens op lette dat die regels en gedragscodes op de juiste manier werden geïmplementeerd en nageleefd. Zo zag je het compliancevak groeien. Dat werd in eerste instantie met wantrouwen bekeken door juristen en interne auditors. Maar mensen zagen ook dat de compliance-afdeling een aantal eigenschappen verbindt: deels juridisch, deels audit, maar er zit iets extra's in: de menselijke variant. Compliance officers zijn ook goed in stakeholdermanagement. Dat wordt inmiddels gewaardeerd; niet voor niets zie je dat veel bestuurders tegenwoordig hun hoofd compliance meenemen naar gesprekken met DNB en de AFM.

Ook bijzonder te zien dat – zeker na de crisis in 2008 – die menselijke factor ook inhoudelijk in het compliancevak dieper is verankerd. Gedrag, organisatiepsychologie, sociologie... Het is algemeen aanvaard dat als je een rotte cultuur hebt daar geen regels en wetten tegenop gewassen zijn.”

Vroeger had compliance een faciliterende rol bij integriteits- en gedragtoezicht. Nu wordt van significante banken verlangd dat de compliance-functie toeziet op alle wet- en regelgeving. Wat vindt u van deze ontwikkeling?

“Niet iedereen zal het veelal met mij eens zijn, maar ik vind dat een hoofd van compliance lid moet zijn van het bestuur óf er is een board member die direct wordt gerapporteerd door hoofd juridisch én hoofd compliance. Hun oordeel speelt werkelijk een meer dan adviserende rol. Als je als board wilt afwijken van hun oordeel moet dat met heel veel argumenten zijn omkleed. Je stelt deze mensen niet voor niets aan. De algehele autoriteit van je compliance en van je juridische vak moeten gewaarborgd worden door het bestuur. En het is de voorzitter van het bestuur die die cultuur moet neerleggen. Dit antwoord komt echt van Wim Mijs en niet van de Chief Executive Officer EBF.”

We moeten de strijd tegen witwassen niet op papier bevechten, maar in de praktijk, als heel Europa.

Lifting the Spell of Dirty Money

Banken besteden als financiële poortwachters miljarden euro's aan compliance, houden transactietoezicht en genereren activiteitenrapporten van miljoenen verdachten. Toch weten criminelen hoe ze de versnipperde Europese regelgeving kunnen gebruiken om grote hoeveelheden crimineel geld wit te wassen. In het rapport *Lifting the Spell of Dirty Money* stellen EBF en de leden collectieve actie voor: de particuliere sector, overheden en wetshandhaving moeten samen optrekken. De EBF-blauwdruk noemt vier prioriteitsgebieden:

Harmoniseren: De EU-lidstaten interpreteren de richtlijnen van het huidige AML-kader zeer verschillend. Door wetgeving te harmoniseren, verbetert de AML-naleving. Uniforme EU-/EER-brede regels bieden ook de mogelijkheid om *know-your-customer*-verplichtingen (KYC) te standaardiseren en zo beter te voldoen aan de internationale standaarden.

Krachten bundelen: Tientallen nationale en regionale toezichthouders leggen financiële instellingen wettelijke voorschriften op. Door de Europese Bankautoriteit de

bevoegdheid te geven om regels vast te stellen, kunnen de AML-regels op een eenduidige manier worden geïmplementeerd. Toezichthouders, handhaving en financiële inlichtingen moeten hun werkzaamheden nauwer en grensoverschrijdend coördineren.

Samenwerken: Rapportage van verdachte transacties en KYC-vereisten genereren enorme hoeveelheden gegevens. Alleen door de juiste informatie binnen banken op te sporen en te delen kan financiële criminaliteit snel worden opgespoord en beperkt. Met inachtneming van de privacywetgeving moet publiek-private data-uitwisseling verder worden bevorderd.

Wees slimmer: De toenemende geraffineerdheid van criminelen en de verwevenheid van het financiële ecosysteem vragen om snelle reacties. Nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie kunnen verschillende compliance-taken versterken en automatiseren, vooral als het gaat om de transparantie van economisch eigendom en KYC-procedures.



Wim Mijs (1964) studeerde rechten aan de Universiteit van Leiden, met als specialisatie Europees en Internationaal recht. Na zijn studie werkte Mijs bij het Internationaal Arbitragehof van het Vredespaleis in Den Haag. In 1993 begon hij bij ABN Amro, eerst in Amsterdam en vervolgens in Brussel en Den Haag. Bij deze bank hield Mijs zich onder meer bezig met compliance en het voorkomen van witwassen.

Tussen 2007 en 2014 was Mijs CEO van de Nederlandse bankvereniging NVB die hij transformeerde tot een moderne brancheorganisatie en belangrijkste vertegenwoordiger van het bankwezen na de financiële crisis. In 2014 werd Mijs benoemd tot Chief Executive Officer van de European Banking Federation.

DE-RISKING VAN DE COMPLIANCE OFFICER

Al een jaar of acht woon ik in de Verenigde Arabische Emiraten waar ik met veel plezier mijn beroep als compliance professional uitoefen. Toen ik in 2012 Amsterdam verliet, heb ik mij om fiscale redenen netjes bij de Gemeentelijke Basis Administratie laten uitschrijven. Daarbij verwittigde ik mijn banken waarbij ik een rekening-courant of spaarrekening aanhield van mijn emigratie. Een paar maanden geleden, toen reizen nog mogelijk was en ik een aantal dagen in Nederland moest zijn, werd ik mij er pijnlijk van bewust dat het zogenaamde de-risking mij zou raken. De-risking is een interessant onderwerp voor discussie dat tot nu toe altijd op compliance seminars werd gevoerd, maar dat tegelijkertijd toch ook een beetje een ver-van-mijn-bed-show was gebleken. Tot nu toe.

Aangezien de Verenigde Arabische Emiraten een expat-samenleving is, waar in beginsel geen buitenlander mag blijven wonen wanneer hij de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en waar ik om mij moverende redenen evenmin mijn surplus aan spaargeld wil stallen, was ik op zoek gegaan in Nederland naar manieren om geld opzij te zetten voor mijn oude dag. In tegenstelling tot in Nederland is er voor de werkgever in de Verenigde Arabische Emiraten geen verplichting om een pensioenvoorziening voor de expat-werknemer op te bouwen. Wat is eenvoudiger dan zoiets na te gaan bij mijn eigen bank (één van de grootbanken in Nederland)?

Toen ik bij het bankfiliaal binnenstapte en mijn situatie uitlegde, dat ik geld wilde beleggen met het oog op mijn ouderdagsvoorziening, bleek allereerst dat de door mij gestuurde schriftelijke adreswijziging uit 2012 nooit was omgezet in de administratie van de bank. De bankmedewerker dankte mij er alsnog gretig voor en kwam al gauw tot de conclusie dat ik niet in aanmerking zou komen om als klant beleggingsproducten van de bank af te nemen. Sterker nog, het bleek dat de bank mijn gastland als hoogrisicoland had aangemerkt en dat dat dus betekende dat de bank er helemaal geen prijs meer op stelde om mij als klant te hebben. Zonder hierbij enige risico-afweging te maken of te bezien vanuit het proportionaliteitsbeginsel. Feiten en omstandigheden tellen hierbij niet mee: dat ik een huis heb in Amsterdam, bezwaard met een hypotheekrecht en waarin een huurder zit die maandelijks huur betaalt; dat ikzelf jaarlijks belastingaangifte doe in Nederland (box 3) en jaarlijks gemeentelijke belastingen betaal welke voortvloeien uit de eigendom van het huis. Gelet op bovengenoemde factoren zou een kort geding aanspannen tegen

de bank om de rekening te behouden in Nederland nog een redelijke kans van slagen hebben, meen ik. Echter, daar heb ik geen zin in. Indien een bank geen geld (meer) wil verdienen aan een klant of een specifieke groep klanten, dan haal ik mijn geld toch weg en wend ik mij tot een andere bank? Hoewel ik inmiddels een rekening heb geopend elders in de Europese Unie, houd ik mij nog steeds aanbevolen voor suggesties vanuit Nederland.

Met andere woorden, ik werd gestraft voor mijn eigen pro-activiteit en transparantie naar de bank toe. Dit geeft te denken. Het spoort Nederlanders die in zogenaamde hoogrisicolanden wonen in ieder geval niet aan om eerlijk en transparant te handelen jegens de bank. Daarbij bleek nogmaals dat de bank, na herhaaldelijk boetes aan lokale en internationale toezichthouders te hebben betaald, nog steeds geen flauw benul heeft wie haar klanten zijn, waar zij wonen en wat zij doen. Zelfs indien sommige van die klanten proactief en eerlijk naar de bank hebben gehandeld. Evenmin kon de aimabele bankmedewerker mij zonder te stotteren een uitleg geven wat dan de bouwstenen waren waarop de hoogrisico-analyse van de bank was gebaseerd. Ik hoor graag of de bank hierbij nog hulp nodig heeft van compliance professionals die substantiële ervaring in hoogrisicolanden hebben opgedaan. Ik vermoed dat mijn huidige jaarsalaris nog altijd minder is dan de laatste boete van mijn inmiddels ex-bank.

David Pije

David Pije woont en werkt sinds 2012 in de Verenigde Arabische Emiraten. Hij is Head of Compliance bij Commercial Bank International. In deze column deelt hij zijn compliance-ervaringen en belevenissen.



WAAN VAN DE DAG

OVER ETHISCH LEIDERSCHAP VAN MIDDEN-MANAGERS

Sacha Spoor

Als compliance-sector is het goed om alle ontwikkelingen in de gaten te houden en te leren van elkaar. Maar het kan ook goed zijn om eens te 'gluren bij de burens' en te kijken hoe het er in andere sectoren aan toe gaat.

Bij overheidsorganisaties wordt bijvoorbeeld sinds de jaren negentig beleid gevoerd om de integriteit van de Nederlandse openbare sector te bevorderen en borgen. Middenmanagers in de organisatie hebben een belangrijke rol in het integriteitsbeleid, en zij vormen de sleutelfiguren voor de feitelijke vertaling van het integriteitsbeleid naar de werkvloer. In de praktijk blijkt echter dat het middenmanagement vaak geen actieve rol vervult op integriteitsgebied, en (dus) weinig Ethisch Leiderschap toont. Hierdoor wordt de werking van het integriteitsbeleid beperkt.

Ik heb onderzocht welke factoren het tonen van Ethisch Leiderschap door de middenmanager belemmeren en stimuleren. In dit artikel wordt de essentie van dit onderzoek belicht. De definitie van middenmanager is dat er direct leiding wordt gegeven aan de werkvloer; dit kan zijn als manager, coördinator, teamleider, projectleider etcetera. Dertien middenmanagers van twee gemeentelijke organisaties met actief integriteitsbeleid zijn geïnterviewd. Zij zijn gevraagd naar hun rol op integriteitsgebied, naar hun opvatting van Ethisch Leiderschap en vervolgens naar factoren die hun Ethisch Leiderschap belemmeren danwel stimuleren. Met deze informatie kunnen er inzichten en



Wat is Ethisch Leiderschap?

"Ethisch Leiderschap kan worden omschreven als het geheel van karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen die een leider laat zien om anderen te stimuleren zich te gedragen in overeenstemming met de morele waarden en normen die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert. Ethisch leiderschap omvat dus zowel de mate waarin iemand zelf een integer persoon is, als de wijze waarop hij of zij probeert integriteit onder anderen te bevorderen. Het 'ethisch' in ethisch leiderschap suggereert daarbij een bredere, meer systematische reflectie van de leider op moraliteit. Er wordt hier nadrukkelijk gesproken over 'ethisch' en niet over 'integer' leiderschap, omdat men bij het laatste meestal uitsluitend denkt aan het morele karakter en gedrag van een leider zelf."

– Heres, 2014





Brede opvatting van integriteit

“Integriteit staat voor professionele verantwoordelijkheid. Integriteit is daarmee een dimensie van professioneel handelen en geen afzonderlijk onderwerp meer. Kort gezegd staat integriteit voor zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen. Zorgvuldig betekent dat medewerkers steeds opnieuw kritisch en systematisch reflecteren op hun kernverantwoordelijkheden en zich voortdurend vragen stellen als: Hoe doe ik mijn werk goed? Doe ik recht aan de situatie? Uitlegbaar betekent dat medewerkers kunnen aangeven hoe hun handelen past bij hun kernverantwoordelijkheden en kerntaken, kernwaarden, regels, richtlijnen, wetten en andere bindende voorschriften van hun organisatie. Standvastig betekent dat ze hun rug recht houden bij weerstanden en verleidingen, dat ze niet onverantwoord handelen omdat dit de weg van de minste weerstand is.”

– Karssing & Spoor, 2011



handvatten worden geboden aan integriteitfunctionarissen en compliance officers zodat zij het middenmanagement beter kunnen ondersteunen bij het tonen van Ethisch Leiderschap.

Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat de geïnterviewde middenmanagers een vrij goed beeld hebben van hun rol op integriteitgebied, maar dat zij hier in de praktijk weinig invulling aan geven. Er is sprake van zogenaamd ‘ethisch neutraal leiderschap’. De belangrijkste reden die de middenmanagers hiervoor aangeven is het gebrek aan tijd (geregeerd worden door ‘de waan van de dag’) en gebrek aan prioriteit van het onderwerp; dit zijn de belangrijkste

negatieve invloedfactoren op Ethisch Leiderschap. De middenmanagers zoeken integriteit vooral buiten zichzelf; ze kijken naar de organisatiecontext, naar (externe) ondersteuning en instrumenten en naar de drukke werkcontext, maar lijken het onderwerp weinig op zichzelf te betrekken. De motivatie en de prioriteit voor het tonen van Ethisch Leiderschap lijken vooral van buitenaf te moeten komen, en er zijn ‘triggers’ nodig om de managers aan integriteit te laten denken en er iets mee te laten doen.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat de middenmanagers – in tegenstelling tot hun organisaties – een smalle opvatting van integriteit hebben. Zij vatten integriteit op als het voorkomen van integriteitrisico's en incidenten; ervoor

Je kunt Ethisch Leiderschap niet wel of niet doen, maar alleen goed of slecht. Wat je ook doet, je draagt een boodschap uit.

zorgen dat regels niet overtreden worden en geen schendingen worden begaan. Deze smalle opvatting ligt mogelijk ten grondslag aan hun (lage) prioriteitstelling van integriteit en Ethisch Leiderschap.

De belangrijkste factoren die deze middenmanagers noemen als stimulans voor hun Ethisch Leiderschap zijn: het goede voorbeeld van het topmanagement, een open cultuur waarin integriteit makkelijk bespreekbaar is, een positieve organisatie-visie op integriteit en goede ondersteuning op maat van een integriteitadviseur. Dit inzicht in de (positieve en negatieve) invloedfactoren biedt handvatten voor aanbevelingen aan compliance officers en integriteitfunctionarissen om het middenmanagement te stimuleren tot Ethisch Leiderschap.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn vierledig. Eerste aanbeveling voor compliance officers is om in de communicatie en ondersteuning onderscheid te gaan maken in verschillende

soorten integriteit. Het is gebleken dat de inspanningen om de gebruikelijke brede definitie integriteit helder te krijgen niet goed zijn overgekomen bij de doelgroep. Door onderscheid te maken in soorten integriteit wordt beter aangesloten bij de opvatting die managers zelf hebben. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld 'algemene' integriteit en 'professionele' integriteit, zoals een respondent het noemde. Er wordt zo onderscheid gemaakt tussen:

1. algemene integriteit: het naleven van regel- en wetgeving en alle zaken rondom cadeaus, geschenken, etentjes etc. en
2. professionele integriteit: de integriteitkwesities- dilemma's die in het werk voorkomen en te maken hebben met professionele verantwoordelijkheid en je werk goed doen.

Tweede aanbeveling is om middenmanagers te door-dringen van hun belangrijke rol in de organisatie, zeker op integriteitgebied. Het is van belang hen bewust te laten worden van het feit dat ethisch neutraal leiderschap niet voldoende is, maar dat van hen gevraagd wordt 'uit de waan van de dag te stappen', en het onderwerp aandacht

Ethisch Leiderschap omvat zowel de mate waarin iemand zelf een integer persoon is, als de wijze waarop hij of zij probeert integriteit onder anderen te bevorderen.

te geven. Ter ondersteuning helpt het om de rol van de middenmanager goed te beschrijven en communiceren, en hierbij onderscheid te maken naar hun rol met betrekking tot beide soorten integriteit.

Derde aanbeveling is om de ondersteuning van middenmanagers vooral te richten op de prioritering van het onderwerp en het met enige regelmaat aanbieden van een 'trigger'. De rol van het topmanagement en hun voorbeeldfunctie is hierbij essentieel. In het geval zij zelf integriteit belangrijk vinden, het goede voorbeeld geven en er veel aandacht aan besteden, heeft positieve invloed op middenmanagers. Daarnaast kan de compliance officer nog een extra trigger verzorgen door met enige regelmaat een persoonlijk gesprek te voeren met middenmanagers. Dit vanuit het besef dat je ethisch leiderschap niet wel of niet kunt doen, maar alleen goed of slecht. Wat je ook doet, je draagt een boodschap uit.

Een laatste aanbeveling is de ondersteuning van het management te focussen op laagdrempelige bespreekbaarheid van het onderwerp integriteit. Helaas is dat in veel organisaties nog niet het geval; uit recent onderzoek van het Huis voor Klokkeluiders (2018) blijkt bijvoorbeeld dat slechts de helft van de (overheids)organisaties beschikt over een open cultuur en alleen een minderheid van de medewerkers kritiek durft te uiten of een melding durft te doen. Voor de integriteit van een organisatie en haar medewerkers is het essentieel om een open cultuur te stimuleren waarin het makkelijk is om zaken te bespreken, van welke aard dan ook. Dit heeft niet alleen positieve invloed op Ethisch Leiderschap van middenmanagers, maar de gehele ethische context van de organisatie.

Sacha Spoor is sinds 2008 als senior adviseur en trainer verbonden aan het Instituut voor Integriteitsmanagement en Bedrijfsethiek van Nyenrode Business Universiteit te Breukelen.



EEN TERRORIST IN DE PENSIOENADMINISTRATIE... WAT NU?!

Caspar Nijland

Voor een pensioenfonds heeft een Sanctiewet 'hit' in de pensioenadministratie nogal wat consequenties. De toezichthouder legt bij de uitvoering van de gevolgen van een 'hit' een aantal verantwoordelijkheden bij het pensioenfonds neer die niet binnen de taakstelling of de operationele reikwijdte van een pensioenfonds liggen¹. Dit artikel probeert antwoord te geven op een aantal losse eindjes in die uitvoering. Voor een pensioenfonds is het verstandig na te denken over te nemen acties voordat zich een 'hit' voordoet, en dit vast te leggen in een beleidsdocument.

Signalering in de zin van de Sanctiewet

Wanneer een organisatie ontdekt dat er banden bestaan met een organisatie of een individu die op een sanctielijst staat, is de eerste soms bijna instinctieve reactie vaak de banden zo snel mogelijk te verbreken. De Sanctiewet verplicht immers regels na te leven betreffende "het goederen- diensten- en financieel verkeer, de scheepvaart, de luchtvaart, het wegverkeer, de post en de telecommunicatie en al hetgeen overigens is vereist ter voldoening aan de verdragen, besluiten, aanbevelingen dan wel internationale afspraken"², te voldoen. Overtreden van deze regels kan leiden tot boetes.³ De regels betreffen sancties tegen landen, regio's, bedrijven, individuen en 'thema's'.⁴

Een signalering van een individu in het kader van de Sanctiewet betekent dat diens naam voorkomt op de Nationale Terrorismelijst⁵ of een internationaal equivalent hiervan.⁶ Centraal in de Sanctiewet staat het verbod middelen ter beschikking te stellen aan individuen. In het geval van een 'hit' dienen tegoeden bevroren te worden, dient het ter beschikking stellen van middelen aan de betrokken individu zo snel mogelijk gestopt te worden en moet de toezichthouder geïnformeerd worden.⁷ Wanneer een individu van de lijsten afgehaald wordt, mag de betrokkene weer over zijn tegoeden beschikken en is het niet meer verboden om aan hem financiële middelen ter beschikking te stellen of ten behoeve van hem financiële

1 DNB: *Naleving Sanctiewet, handreiking Sanctiewet voor pensioenfondsen*.

2 Art. 3 lid 1 Sanctiewet 1977.

3 Art. 10ba Sanctiewet 1977.

4 Zie voor een overzicht van de verschillende EU-sanctieregimes: www.sanctionsmap.eu. Binnen de context van dit artikel wordt uitsluitend ingegaan op regels in de Sanctiewet die betrekking hebben op de signalering van individuen.

5 www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/08/27/nationale-terrorismelijst

6 www.eeas.europa.eu/topics/sanctions-policy/8442/consolidated-list-of-persons-groups-and-entities-subject-to-eu-financial-sanctions of www.un.org/sc/suborg/en/sanctions/un-sc-consolidated-list

7 Pensioenfondsen moeten zo snel mogelijk de contactpersoon van het pensioenfonds binnen DNB informeren over een 'hit'.

diensten te verrichten.⁸ Een pensioenfonds is verplicht periodiek haar deelnemersbestand⁹ te screenen aan de hand van de internationale terrorismelijsten.

De toezichthouder op de naleving van Sanctiewet bij pensioenfondsen; De Nederlandse Bank (DNB) hanteert als *good practice* een periodiciteit van drie maanden en geeft aan dat, hoewel er een risico bestaat dat er gedurende minder dan drie maanden een uitkering plaats kan vinden aan een gesanctioneerd individu, dit risico beperkt is.¹⁰ Hier staat tegenover dat een pensioenfonds moet willen weten of er gesanctioneerde individuen in de pensioenadministratie voorkomen. Hoe vaak deelnemersbestanden gecontroleerd worden is een interne beleidsbeslissing, waarop het principe '*comply or explain*'¹¹ van toepassing is.¹²

8 Besluit van de Minister van Buitenlandse Zaken van 8 december 2016, nr. MINBUZA-2016.** tot intrekking van het besluit van 1 augustus 2014, nr. MinBuza-2014.**, tot aanwijzing van *** **** als persoon op wie de Sanctieregeling terrorisme 2007-II van toepassing is.

9 Screening in het kader van de Sanctiewet beperkt zich voor pensioenfondsen niet tot deelnemersbestanden. Ook andere categorieën moeten gescreend worden, deze processen vallen buiten de strekking van dit artikel.

10 DNB: *Naleving Sanctiewet, handreiking Sanctiewet voor pensioenfondsen*, pag. 3.

11 G. Hadjikyprinou, The Principle of 'Comply or Explain' Underpinning the UK Corporate Governance Regulation: Is There a Need for a Change?, *Corporate Governance Law Journal*, 27 november 2015,

12 Comply or explain betekent niet dat een organisatie, denkend een goed verhaal te hebben, zomaar kan afwijken. Het is verstandig om bij een voorgenomen afwijking van beleid de betreffende afwijking in ieder geval vooraf voor te leggen aan de compliance officer en eventueel DNB.

De logica van de signaleringslijsten

Los van de ambities die pensioenfondsen volgens de Europese richtlijn IORP II¹³ zouden moeten hebben, is een pensioenfonds dat uitsluitend actief is op de Nederlandse (collectieve regelingen) pensioenmarkt gehouden aan de Nederlandse wet. Dit betekent dat een pensioenfonds zich dient te houden aan de screening van bestanden aan de hand van de Nationale Terrorismelijst en de supranationale lijsten van de Europese Unie (EU) en de United Nations (UN). Een in Nederland opererend pensioenfonds hoeft haar bestanden niet te screenen aan de hand van de Belgische of de Duitse Nationale Terrorismelijsten. Dit lijkt op het oog logisch. Echter een gesanctioneerd individu die woonachtig is in bijvoorbeeld Venlo, staat in principe niets in de weg transacties te verrichten en tegoeden aan te houden bij een lokale bank in Mönchengladbach, en visa versa. Dit geldt ook voor deelnemers. Het is in de praktijk niet uit te sluiten dat een in Duitsland gesanctioneerd individu bij een Nederlandse werkgever werkzaam is of is geweest, en in Nederland pensioen opbouwt of uitgekeerd krijgt.

13 IORP II (Institutions for Occupational Retirement Provision Directive 2003/41/EC), overweging 2.



Niemand wil een gesanctioneerd individu in de boeken hebben, of een relatie met een gesanctioneerde organisatie of gesanctioneerd land. Toch is dat niet altijd te voorkomen.

Bezien vanuit de rol van pensioenfondsen lijkt dit een probleem dat toebehoort aan de (Europese) beleidsmakers. Hier is veel voor te zeggen. Immers, het toewerken naar een geïntegreerde EU terrorismelijst, of dat nu een optelsom is van de nationale terrorismelijsten of één pan-EU lijst, is een taak van de verschillende nationale overheden. Iemand die niet bekend is met deze materie gaat er impliciet van uit dat individuen die op de Nederlandse terrorismelijst staan, ook op de 'EU Freezelist' staan. In de praktijk is de overlap tussen beide lijsten beperkt tot een enkeling van de ruim 140 namen.¹⁴ Uit informele gesprekken binnen het Netwerk Internationale Sanctiewetgeving¹⁵ komt naar voren dat binnen de EU verschil van inzicht bestaat over een terrorismelijst. Als voorbeeld; Nederland kijkt bij de vraag of een individu op de lijst moet blijven staan onder meer naar resocialisatie aspecten. Andere landen binnen de EU nemen een meer juridisch standpunt in. Een gecombineerde EU lijst in enige vorm is daarmee vooralsnog geen zekerheid.

Aan de andere kant hebben pensioenfondsen een eigen verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid vertaalt zich onder meer in het onderzoeken en waar nodig mitigeren van risico's. Het 'in de boeken hebben' van een deelnemer die in een ander land op een terrorismelijst staat

is, zo is hierboven beargumenteerd, een risico. Het lijkt daarom ook verstandig om in aanvulling op de verplichte lijsten ook de nationale terrorismelijsten van de buurlanden en/of grotere landen van Europa mee te nemen in de screening. En, gezien de risico's verbonden aan het in de boeken hebben van een persoon die voorkomt op de Amerikaanse US OFAC SDN¹⁶ lijsten, lijkt het logisch ook deze mee te nemen in de screening. Wat ook de beslissing, ook hier geldt het '*comply or explain*' principe. Beargumenteer wat de ratio is achter de keuze voor de selectie van lijsten die intern meegenomen worden in de periodieke screening.

Het conflict tussen de Pensioenwet en de Sanctiewet

Een pensioenfonds kan geconfronteerd worden met een 'hit' in de pensioenadministratie. Als het goed is, ligt hier een beleidsdocument voor klaar zodat alle betrokken medewerkers weten welke stappen genomen moeten worden. Instinctief voelen organisaties vaak de reactie alle banden met een gesanctioneerd individu te willen verbreken. Dat lijkt ook logisch; niemand wil een gesanctioneerd individu in de boeken hebben, geen organisatie wil willens en wetens een relatie hebben met een gesanctioneerde organisatie of de overheid van een gesanctioneerd land. En toch is dat niet altijd te voorkomen. Wanneer

14 Op 24 juli 2019 staan er 144 namen op de Nederlandse Terrorismelijst. www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/08/27/nationale-terrorismelijst

15 In 2019 heeft het Ministerie van Financiën, afdeling Institutioneel beleid, Betalingsverkeer en Integriteit het initiatief genomen een netwerkoverleg te organiseren waar niet bancaire organisaties die werkzaam zijn in de financiële dienstverlening periodiek samenkomen om nieuwe ontwikkelingen te bespreken en problemen uit de praktijk ter discussie te stellen.


16 De US Department of Treasury publiceert een lijst met namen van individuen en organisaties geïdentificeerd als SDN (Special Designated Nationals). www.treasury.gov/resource-center/sanctions/sdn-list/pages/default.aspx

binnen EU verband bijvoorbeeld besloten wordt de *assets*¹⁷ van een land te bevriezen, blijven de tegoeden van dat land wel in het bezit van het betreffende land. Er is immers geen sprake van confiscatie van tegoeden. En, de dynamiek van de geschiedenis leert dat er ook weer een moment komt waarop een land weer over haar tegoeden mag gaan beschikken. Een bank heeft daarmee de verplichting deze geblokkeerde tegoeden als een 'goed huisvader' te beheren.

Een pensioenfonds heeft een vergelijkbare rol. Wanneer een pensioenfonds wordt geconfronteerd met een 'hit' in de pensioenadministratie worden de tegoeden van de gesanctioneerde persoon bevroren. Immers, in de Sanctiewet staat het diensten verrichten voor en/of ter beschikking stellen van (financiële) middelen aan het gesanctioneerde individu centraal. De vraag die gesteld kan worden is of het beheren van vermogen niet gekwalificeerd kan worden als dienst, waarmee het binnen de reikwijdte van de Sanctiewet valt. Een praktische benadering lijkt hier op zijn plaats. Bij een pensioenfonds is het vermogensbeheer een beheer van collectief vermogen; het vermogen is één grote pot premie waar alle deelnemers naar rato in participeren. Ook een beschikbare premieregeling zou hier mijns inziens onder vallen. Daarnaast dient een pensioenfonds rekening te houden met directe belanghebbenden. Weliswaar is een pensioenuitkering gekoppeld aan een individuele deelnemer, maar partner(s) en kinderen, waar rechten voor opgebouwd worden die direct gekoppeld zijn aan de uitkering van de desbetreffende deelnemer, staan niet op de sanctielijst. En deze uitkeringsrechten moeten gewoon beheerd worden.

17 www.sanctionsmap.eu "Asset freeze and prohibition to make funds available. All assets of the listed persons and entities should be frozen. It is also prohibited to make any funds or assets directly available to them."





Het idee alle banden met het gesanctioneerde individu te verbreken is, hoewel begrijpelijk, niet verstandig.

Het idee alle banden met desbetreffende individu te verbreken is dus, hoewel begrijpelijk, niet verstandig. Blokkeer uitkeringen; hou een signaleringslijst bij; zet het als openstaand incident op een periodieke rapportage, maar ga als 'goed huisvader' om met de opgebouwde pensioenrechten.

'De-listing' en/of overlijden van een gesanctioneerd deelnemer

Wanneer een individu op de sanctielijsten voorkomt, mogen er geen middelen ter beschikking gesteld worden en/of mogen geen diensten meer aangeboden worden aan desbetreffende. Een pensioenfonds kan alleen uitkeringen hervatten wanneer het gesanctioneerd individu van de sanctielijsten afgehaald is. Vanwege diverse redenen, onder meer wanneer een gesanctioneerd individu meewerkt aan het resocialisatieproces, kan het Ministerie van Buitenlandse Zaken besluiten een gesanctioneerd individu van de lijsten af te halen. Dit besluit wordt gecommuniceerd in de Nederlandse Staatscourant en deze publicatie moet het moment van actie voor een pensioenfonds zijn. Vanaf het moment van publicatie is het niet meer verboden om financiële middelen ter beschikking te stellen en/of ten behoeve van hem financiële diensten te verrichten.¹⁸

¹⁸ Besluit van de Minister van Buitenlandse Zaken van 21 juni 2017, nr. MinBuza-2017.** tot intrekking van het besluit van 8 juni 2010, nr. DJZ/

Een tweede situatie waarbij een gesanctioneerd individu van de sanctielijsten afgehaald wordt, is wanneer geconstateerd wordt dat het gesanctioneerd individu overleden is. De toezichthouder merkt bij deze situatie op dat het van belang is aan de hand van bewijs vast te stellen dat het gesanctioneerd individu ook daadwerkelijk is overleden.¹⁹ Echter, een pensioenfonds is niet in staat een zelfstandig onderzoek te doen naar een overlijden, zeker niet wanneer dit overlijden heeft plaatsgevonden in een oorlogsgebied. Dit ligt ook niet besloten in de taakstelling van een pensioenfonds. Het door de toezichthouder genoemde bewijs mag mijns inziens dan ook bestaan uit een melding in de Basis Registratie Personen (BRP)²⁰, (eventueel) in combinatie met een afschrift van de sanctielijst waar het desbetreffende gesanctioneerd individu niet meer op voorkomt.

BR/0**-20**, tot aanwijzing van de heer J*** als persoon op wie de Sanctieregeling terrorisme 2007-II van toepassing is.

¹⁹ DNB: *Naleving Sanctiewet – Handreiking Sanctiewet voor Pensioenfondsen*, voetnoot 12.

²⁰ De Basisregistratie Personen (BRP) bevat persoonsgegevens van inwoners van Nederland (ingezetenen) en van personen die Nederland hebben verlaten (niet ingezetenen). Zie voor meer informatie: www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/privacy-en-persoonsgegevens/basisregistratie-personen-brp.

Het is mogelijk dat een pensioenfonds, bijvoorbeeld door nabestaanden, geïnformeerd wordt van een overlijden van een gesanctioneerd deelnemer zonder dat hier in het BRP melding van gemaakt is. Een overlijden kan bijvoorbeeld gemeld zijn door een buitenlandse overheidsinstelling, een niet-gouvernementele organisatie of een Nederlandse ambassade. Het lijkt verstandig ook in deze situatie vast te houden aan een melding in het BRP. Belanghebbenden kunnen in voorkomende gevallen contact opnemen met het Ministerie van Financiën voor het aanvragen van een ontheffing.²¹

Nabestaandenuitkering

Het is hierboven al genoemd, het is toegestaan een uitkering aan nabestaanden van een (overleden) gesanctioneerd individu uit te keren, mits deze nabestaanden natuurlijk niet zelf op een sanctielijst staan. De toezichthouder merkt hierbij op dat een pensioenfonds er wel zeker van moet zijn dat de uitkering niet ter beschikking gesteld wordt van een terroristische organisatie, bijvoorbeeld in de situatie dat een weduwe feitelijk niet meer in Nederland woonachtig is.²² Ook hier is mijns inziens sprake van een verschuiving van bewijslast door de toezichthouder richting een pensioenfonds. Een pensioenfonds is niet in staat onderzoek te doen naar de geldstromen op een bancaire rekening van een individu; dit is voorbehouden aan een bancaire instelling en die mag alleen onderzoek doen wanneer er een vermoeden van strafbare feiten bestaat. Wel kan een pensioenfonds aansluiting zoeken bij deze regel door voorwaarden te stellen aan de bankrekening waar een

uitkering op uitgekeerd wordt. Zo kan een pensioenfonds er in dit soort specifieke gevallen voor kiezen alleen over te gaan tot uitkering wanneer de bankrekening uitsluitend op de naam van nabestaande geregistreerd staat, het een bank met een Nederlandse bankvergunning betreft, en er uitsluitend sprake is van een geregistreerd woonadres dat overeenkomt met de registratie van nabestaande in het BRP. Net zoals bij andere punten genoemd in dit artikel is het van belang deze voorwaarden vooraf in een beleidsstuk vast te leggen.

Conclusie

De kans is zo klein! Maar als zich de situatie voordoet dat er een gesanctioneerd individu geregistreerd staat in de pensioenadministratie van een pensioenfonds, heeft dat fonds wel een aantal verplichtingen uit hoofde van de wet. Die zijn soms contra-intuïtief en soms ook voor een pensioenfonds niet uit te voeren. Dit artikel heeft geprobeerd antwoord te geven op de vraag wat een pensioenfonds wel en niet kan en moet doen in het geval van een 'hit'. Centrale aanbeveling is hierover vooraf na te denken en beleid te schrijven, zodat mensen in de uitvoering van de administratie weten wat ze moeten doen en wie ze binnen de eigen organisatie moeten benaderen.

Caspar Nijland is senior compliance officer bij PGGM NV en docent aan de Hogeschool van Amsterdam. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

21 Procedures totstandkoming en beëindiging van bevrozingsmaatregelen terrorisme: www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/internationale-sancties/documenten/publicaties/2019/02/12/procedures-totstandkoming-en-beeindiging-van-bevrozingsmaatregelen-terrorisme.

22 DNB: *Naleving Sanctiewet – Handreiking Sanctiewet voor Pensioenfondsen*, voetnoot 13.

BUITENSPEL: WITWASSEN EN REGULERING IN HET PROFESSIONELE VOETBAL

Peter Steenwijk

Voetbal en witwassen zijn begrippen die steeds vaker met elkaar worden geassocieerd. Een blik op de krantenkoppen uit het voorjaar van 2019 suggereert dat de sport een criminaliteitsprobleem heeft.

In april 2019 valt de Belgische politie de burelen van de Belgische topclub Anderlecht binnen, op zoek naar bewijsmateriaal van witwaspraktijken rond de verkoop van de Servische aanvaller Aleksandr Mitrovic aan Newcastle United in 2015.¹ Eind mei arresteert de Spaanse politie een aantal kopstukken uit de top van de Spaanse voetbalwereld op verdenking van matchfixing en witwassen. Een maand later wordt bekend dat de Franse justitie voetballegende en voormalig FIFA president Michel Platini heeft aangehouden op verdenking van corruptie en samenzwering bij de toekenning van de wereldkampioenschappen voetbal 2022 aan het woestijnstaatje Qatar in 2010. In dezelfde maand publiceert de Taskforce Brabant tegen drugscriminaliteit de bevindingen van een recent onderzoek, waaruit blijkt dat de georganiseerde criminaliteit in Brabant en Zeeland een aantal amateur voetbalclubs in het vizier heeft. Onderzoek van de Universiteit van Tilburg wijst uit dat criminelen clubs misbruiken om jongeren te ronselen voor duistere karweitjes, drugs te verhandelen, witwaspraktijken en het verkrijgen van maatschappelijk aanzien.² De risico's die het betaald voetbal in Nederland met zich meebrengt in termen van witwassen, corruptie en fraude heeft de Rabobank doen

besluiten om voortaan geen profclubs meer aan te nemen als klant.³

Voetbal en de instroom van crimineel geld

Voetbal is om meerdere redenen een aantrekkelijk doelwit voor criminelen en witwassers. Het is verreweg de meest populaire sport ter wereld, zowel in aantallen deelnemers, als supporters en toeschouwers.⁴ Het professionele voetbal is uitgegroeid tot een zeer lucratieve internationale markt, waar grote financiële belangen op het spel staan. De afgelopen tien jaar is de omzet jaarlijks met gemiddeld 10% gestegen. Clubs halen in toenemende mate hun inkomsten uit de verkoop van televisierechten en het exploiteren van het clubmerk en de spelers. De Europese voetbalmarkt bedroeg in 2017 circa 25 miljard euro. De toenemende omzet heeft ook de belangstelling van private investeerders gewekt. Inmiddels is ongeveer de helft van de Europese topclubs in private handen geraakt.⁵ Ook in Nederland is de helft van de eredivisieclubs in de handen van een veelal buitenlandse maecenas terecht gekomen.⁶

1 'Politie-inval bij Anderlecht', *De Telegraaf*, 24 April 2019. 'Spanish footballers arrested over La Liga-matchfixing claims', *The Guardian*, 28 mei 2019. 'Michel Platini detained over award of 2022 World Cup to Qatar', *The Guardian*, 18 juni 2019.
2 M. den Engelse-Bakker, 'Brabantse trainer liet zijn spelers drugsdealen', *Algemeen Dagblad*, 12 juni 2019.

3 'Rabobank weert clubs betaald voetbal als klant', *NRC Handelsblad*, 19 augustus 2019.

4 www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2018/fan-favorite-the-global-popularity-of-football-is-rising

5 *Club Licensing Benchmarking Report 2017*, UEFA (2017), p. 22.

6 M. Zeven, 'Uitverkoop: helft Nederlandse profclubs geeft aandelen in vreemde handen; "alle clubs binnen vijf jaar in private handen"', *Quote*, 14 februari 2018.



Voor het merendeel van de Europese clubs is het moeilijk om het hoofd financieel boven water te houden. Het operationeel verlies bedraagt gemiddeld 23%. Veel clubs redden het alleen door spelers te verkopen.⁷ Het gecombineerde effect van een geconcentreerde markt, structurele operationele verliezen met omvangrijke betalingen aan agenten en de instroom van private investeerders maakt de Europese voetbal markt extra gevoelig voor illegale activiteiten en witwassers.

De belangrijkste financiële actoren binnen het voetbal zijn de clubs, spelers, sponsors, spelersagenten en media-bedrijven. Samen genereren zij omvangrijke geldstromen waarop voetbalbonden en nationale regeringen weinig zicht hebben. De veelheid van actoren, de complexiteit van de interacties en de onderliggende relaties en transacties verklaren waarom het risico op witwassen en andere financiële criminaliteit (corruptie, fraude, matchfixing, illegaal gokken en belastingontduiking) in het professionele voetbal bijzonder hoog is.⁸ Andere risicofactoren zijn: de open markt van spelers, de grote verscheidenheid aan juridische structuren, en het irrationele karakter van het bedrijfsmodel dat transferbedragen en salarissen van spelers opstuwt en bedrijfseconomische overwegingen van kosten en opbrengsten naar de achtergrond drukt.

⁷ Ibidem, pag. 87 en 92.

⁸ FATF, 2009, pag. 10-13; KEA-CEDES, 2009; *Study on sportagents in the European Union en Preventieve doorlichting*, 2004.

In zijn algemeenheid kunnen er vier verschillende soorten financiële typologieën en transacties binnen het betaalde voetbal worden onderscheiden met een verhoogd risico op witwassen.⁹

1 Investeren in clubs

Een crimineel pompt geld in een club door te investeren in spelers of door het inbrengen van sponsorgelden. In een later stadium onttrekt de eigenaar inkomsten aan de club waardoor hij de beschikking krijgt over legale inkomsten. Andere witwastechnieken die gebruikt worden bestaan uit het sturen van valse facturen, en het manipuleren van inkomsten en uitgaven van clubs.

2 Aan- en verkoop en beloning van spelers

De waarde van een voetballer valt niet objectief te bepalen. Door de prijs kunstmatig op te schroeven kunnen aanzienlijke bedragen worden witgewassen. Coaches, managers en makelaars ontvangen vaak vergoedingen (bungs) die onder de tafel worden uitbetaald en dus zijn onttrokken aan het oog van de fiscus.

⁹ FATF, 2009, pag 17-29; KPMG, 2004, *Preventieve doorlichting bedrijfstak betaald voetbal*.

3 **Illegaal gokken, matchfixing en belastingontduiking**

De georganiseerde misdaad benadert spelers en scheidsrechters om de uitslag van een wedstrijd te beïnvloeden. Matchfixing (wedstrijdvervalsing) gaat vaak samen met illegale gokactiviteiten op uitslagen van wedstrijden. Wereldwijd levert dit naar schatting een omzet op van circa 400 miljard USD.¹⁰ Onderzoek van Europol wees uit dat een Aziatische bende tussen 2008 en 2011 de uitslag van honderden wedstrijden uit de Europese topcompetitie wist te beïnvloeden door omkoping van spelers en scheidsrechters.¹¹

4 **Portretrechten en sponsoring**

Met behulp van gefingeerde contracten met offshore-bedrijven voor beeldrechten van spelers wordt belasting ontdoken en crimineel geld witgewassen.¹² Ook sponsoring is gevoelig voor witwassen. Als er geen controle plaatsvindt op de herkomst van sponsorgelden is het mogelijk dat crimineel geld geïnvesteerd wordt in de club.¹³

Vaak zijn spelersmakelaars betrokken bij dergelijke illegale activiteiten.¹⁴ Makelaars spelen een belangrijke rol bij lucratieve internationale transfers van spelers. Omdat er financieel veel op het spel staat en zij een percentage van de transactie ontvangen, zijn de risico's op corruptie, fraude en witwassen zeer hoog.¹⁵

Het 'specifieke karakter' van de voetbalsector

Overheden spelen een essentiële rol bij het bestrijden van witwassen in alle sectoren, en dus ook in het voetbal. Opmerkelijk genoeg is de voetbalsector, ondanks de grote inherente witwasrisico's, niet onder de werking van de vierde en vijfde Europese anti-witwasrichtlijn gebracht en valt het niet onder de meldingsplicht in de Wwft.¹⁶ Het is waarschijnlijk de laatste ongereguleerde commerciële sector waarin grote geldstromen omgaan. Voetbalorganisaties zijn in Europa autonoom en kunnen op basis van zelfregulering besturen. In Europa is de financiële en juridische regulering en het toezicht op voetbalorganisaties in hoofdzaak de verantwoordelijkheid van de lidstaten en de bonden. De afgelopen jaren heeft de sector onder aanvoering van de internationale bonden FIFA en UEFA een aantal belangrijke stappen gezet om het risico op witwassen terug te dringen.

1 **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Rules (FFP)**

Sinds 2010 gelden striktere begrotingsregels voor clubs om structurele tekorten en onverantwoorde spelersaankopen tegen te gaan. Clubs dienen te werken met een sluitende (break-even eis) begroting en een gezonde bedrijfsvoering gerekend over een periode van drie jaar.

2 **International Player Transfer Matching System (ITMS)**

Om spelersverkoop transparant te maken, moeten sinds 2010 de details van internationale transacties in het ITMS van UEFA worden ingevoerd.

3 **Third Party Ownership (TPO)**

Vanaf 2015 heeft FIFA een einde gemaakt aan de praktijk waarbij derde partijen konden participeren in de toekomstige transfer opbrengsten van spelers.



10 A. Ahmed en B. Khan, 'Divulging sports corruption: delineating loop-holes/linkages. International Journal of Information', *Business and Management*, Vol.9 No.4, 201. P.94; A. Spapens & M. Olfers, *Matchfixing in Nederland: De aard en reikwijdte van het probleem, de risico's en de aanpak*, Tilburg University, 2013.

11 www.europol.europa.eu/newsroom/news/update-results-largest-football-match-fixing-investigation-in-europe

12 FATF, 2009, pag. 28.

13 www.reuters.com/article/uk-soccer-fifa-warner/fifa-received-no-profit-sharing-from-2005-contract-letter-idUKKCNORF2VD20150915

14 KEA-CEDES, 2009, pag. 110-115

15 KEA-CDES, 2009, *Sportagents*, pag. 108-117. Makelaar Mino Raiola ontving naar wordt aangenomen bijna 24 mln. euro toen zijn client Paul Pogba in 2017 door Juventus aan Manchester United werd verkocht voor in totaal 148 mln. Zie: Duff and Panja (2017) p. 198 en www.voetbalprimeur.nl/nieuws/678190/-zo-wordt-het-pogba-geld-verdeeld-raiola-neemt-zeer-grote-hap-uit-taart-.html

16 Art. 1a Wwft 20118.

Om de activiteiten van spelersagenten onder controle te krijgen, voerde FIFA een in 1991 een licentieplicht (de Players' Agents Regulation) in. Hoewel de regeling een aantal malen is aangepast, voldeed hij uiteindelijk niet aan de verwachtingen. PAR was duur en ingewikkeld. In de praktijk leidde PAR niet tot meer transparantie. De meeste transfers werden afgewikkeld door agenten zonder licentie. In 2015 schafte FIFA de vergunningplicht dan ook af en werd er een vrijwillig nationaal registratiesysteem ingevoerd.

Naast de maatregelen van de internationale federaties zijn er ook initiatieven ontwikkeld op nationaal niveau. In Engeland moeten managers en eigenaren van clubs een geschiktheidstest (fit-and-proper test) afleggen. De Engelse Bond heeft ook een uitgebreide handleiding voor preventie van witwasconstructies opgesteld.¹⁷ De KNVB controleert sinds 2018 de antecedenten en de herkomst van het vermogen van nieuwe club financiers met een inbreng van tenminste 25% van het totale vermogen. De know-your-owner (KYO) toetsing is geïnspireerd op cliëntonderzoek in de financiële sector.¹⁸

Goed en integer bestuur is minstens zo belangrijk als regelgeving en toezicht. Goede corporate governance, integer bestuur, is een waarborg tegen de verleidingen van crimineel geld. Goed bestuur vermindert de kans op opportunistisch gedrag en financieel onverantwoorde beslissingen.¹⁹ Op dit moment zijn de aandelen van vrijwel alle betaalde voetbalclubs in handen van een stichting of andere rechtsvorm om te garanderen dat de zeggenschap afgeschermd blijft. Het ontbreekt veelal aan effectieve mechanismen om het bestuur van de club kritisch en nauwgezet te volgen.²⁰ Inbreng van private equity stelt de club automatisch bloot aan de kritische blik van een

financieel betrokken externe partij. Inmiddels is meer dan de helft van de Europese topclubs in private handen geraakt.²¹

Externe financiering kan ook via een beursgang worden aangetrokken. Eenmaal beursgenoteerd dient het bestuur verantwoording af te leggen aan aandeelhouders en commissarissen. Het voorbeeld van beursfonds Ajax leert dat de zucht naar sportief succes en het ouderwets club-sentiment het winnen van de behoefte aan afrekening, transparantie en verantwoording. Het aandeel Ajax werd bij de beursgang vooral aangeprezen als een 'fun' aandeel en noteerde jarenlang onder de introductiekoers.²² Omdat de compliancekosten van een beursnotering hoog zijn, lijkt er weinig animo te zijn bij andere clubs om naar het Damrak te gaan. Het lijkt daarom praktischer de kwaliteit van de governance van clubs te verbeteren door een corporate governance code verplicht te stellen die is gebaseerd op de algemene uitgangspunten en best practices van de Nederlandse corporate governance code en rekening houdt met de specifieke behoeften en eisen van de voetbalsector.

Goede governance kan ook bijdragen aan het terugdringen van corruptie, vriendjespolitiek en onethisch gedrag. In 2015 ontrafelde de FBI een omvangrijk corruptieschandaal binnen de top van de FIFA. Uiteindelijk werden negen FIFA-officials, waaronder voorzitter Sepp Blatter, veroordeeld voor witwassen, fraude, corruptie en samenzwering.²³



17 'Owners and Directors test', in *Rules and Regulations of the association 2018-2019*, pag. 320-321.

18 www.knvb.nl/nieuws/themas/financiele-integriteit/48616/nieuwe-regelgeving-bij-wijziging-zeggenschap-bvo%E2%80%99s

19 *Club Licensing Benchmarking Report*, Commissie Vermeend (2010) en Uefa (2017).

20 De aandelen van Vitesse BV, de houder van de KNVB licentie en eigenaar van de jeugdopleiding, zijn via een houdstermaatschappij het eigendom van investeerder Alexander Chigirinski. De club houdt nog een bijzonder aandeel, www.Vitesse.nl.

21 A.W.A. Boot, *De ontwortelde onderneming: Ondernemingen overgeleverd aan financiers?*, Assen, Van Gorcum 2009, pag.144.

22 Jaarcijfers AFC Ajax per 30 juni 2018.

23 'FIFA scandal: who has been implicated and what is next?', *The Guardian*, 6 juni 2015.

Vrijstelling van het Europese anti-witwasmechanisme heeft geleid tot een grotere kwetsbaarheid van de voetbalsector voor witwassen en andere vormen van financiële criminaliteit.

Beperkte middelen bonden

Al met al heeft de vrijstelling van het Europese anti-witwasmechanisme geleid tot een grotere kwetsbaarheid van de voetbalsector voor witwassen en andere vormen van financiële criminaliteit. Het interne bestuur en toezicht is door de Europese en nationale wetgevers grotendeels overgelaten aan de nationale en internationale voetbalbonden. De nationale bonden hebben niet de middelen, expertise en infrastructuur die nodig is om complexe financiële structuren en ingewikkelde transferprocessen te doorgronden.²⁴ De KNVB verstrekt de betaalde voetbalclubs een licentie als zij voldoen aan de licentievoorschriften.²⁵ De bond baseert zich daarbij op gedateerde informatie en flexibel te interpreteren boekhoudkundige regels.

De afgelopen jaren zijn er door de KNVB en FIFA/UEFA stappen gezet om beter zicht te krijgen op de geldstromen in het voetbal. Het is onduidelijk wat het effect ervan is. Het ITMS is een belangrijke stap, maar verschaft de FIFA geen controle over de eindbestemming van de geldstromen. Het verbod op Third Party Ownerships wordt omzeild door uitleenconstructies en zogenaamde brugtransfers, waarbij spelers op papier worden verkocht voordat ze belanden bij de uiteindelijke koper. Het lastigste onderwerp blijft het aan banden leggen van de excessen van de voetbalmakelaars. Makelaars hebben tussen 2013 en 2017 een recordbedrag van bijna 1.6 miljard euro verdiend. FIFA overweegt daarom herinvoering van een licentieplicht voor agenten.²⁶

24 De licentie- en beroepscommissie elk uit slechts vijf (vrijwillige) leden met enige externe deskundigheid en interne administratieve ondersteuning.

25 www.knvb.nl/themas/financi%C3%ABle-integriteit/licentiesysteem

26 In 2018 heeft FIFA in principe besloten om in de toekomst alle internationale transferbetalingen te betalen via een clearing house, zodat er meer zicht is op herkomst en bestemming van het geld.

Tot besluit

Anno 2020 vormt de voetbalsector, met een complexe organisatie en omvangrijke ondoorzichtige geldstromen, nog steeds een vruchtbare voedingsbodem voor criminaliteit.²⁷ Voor de Europese Commissie was dit reden genoeg om de sector toe te voegen aan de Europese Money Laundering Watchlist. De structurele kwetsbaarheid is de resultante van onvoldoende regelgeving, handhaving en toezicht, alsmede een gebrek aan goede governance.²⁸ Voetbalbonden zijn autonoom om hun eigen zaken te bestieren. Ze zijn echter niet goed geëquipeerd om witwassen te voorkomen en te bestraffen. Het is dan ook hoog tijd om de uitzonderingspositie op te heffen en het voetbal in te bedden in het reguliere anti-witwasmechanisme. Met passende regulering en een onafhankelijk toezichthouder, op basis van de drie reguleringspilaren: regelgeving, toezicht en goed bestuur. Hieronder worden drie regulerings-scenario's kort toegelicht.

1 Wwft-light

In dit scenario wordt de Wwft (deels) van toepassing verklaard op het professionele voetbal. Dit heeft als voordeel dat de criteria waaraan clubs moeten voldoen

Zie: www.fifa.com/governance/news/y=2018/m=9/news=football-stakeholders-endorse-landmark-reforms-of-the-transfer-system.html

27 Commission Staff Working Report. On the assessment of the risk of money laundering and terrorist financing affecting the internal market and relating cross-border activities. Brussels 24.7.2019. SWD (2019) 650 final.

28 Volgens de Directeur Toezicht van DNB wordt de sector gekenmerkt wordt door hoge witwasrisico's in combinatie met weinig regels en toezicht, *Voetbal International*, 7 oktober 2016. Zie ook: DNB, *Factsheet integriteitsrisico's voetbal sector*, 2016.

bij wet kunnen worden vastgelegd.²⁹ Nadelen zijn de hoge uitvoeringskosten en te verwachten operationele uitdagingen. Omdat het aantal transacties in het voetbal vele malen lager is dan bijvoorbeeld in de financiële sector, zou het onevenredig zwaar zijn om alle verplichtingen van de Wwft onvoorwaardelijk van toepassing te verklaren.³⁰ Onderzocht zou moeten worden voor welke delen van de wet de Minister ex artikel 1b vrijstelling zou kunnen verlenen. Voorts zou het voor de hand liggen om de uitvoerende Wwft-activiteiten van de achtendertig clubs uit beide divisies te bundelen in een servicecentrum. De KNVB, of een daaraan gelieerde rechtspersoon, zou als toezichthouder het servicecentrum kunnen aansturen en namens de clubs beheren.

2 Wet Preventie Financieel-Economische Criminaliteit Sport (Wfcs)

In dit scenario vindt regulering plaats op basis van een aparte wet. Het voordeel is witwasbestrijding op maat, zonder gebonden te zijn aan het keurslijf van de Wwft. Hierdoor is in beginsel een goedkopere en efficiëntere manier om witwasbestrijding mogelijk door best practices van het bestaande anti-witwasmechanisme over te nemen. Randvoorwaarden, uitgangspunten en beoogde resultaten worden door de overheid vastgelegd.³¹

3 Wet BIBOB-Voetbal

De wet BIBOB (Wet Beoordeling integriteitsbeoordeling Openbaar Bestuur) is een operationeel systeem van integriteitstoetsingen, waarin burgemeester, Openbaar Ministerie en Politie samenwerken om criminele ondermijning tegen te gaan.³² In een toekomstige wet BIBOB-Voetbal dienen voetbalclubs een vergunning aan te vragen in de plaats van vestiging. Bij de beoordeling

van de vergunningaanvraag kan het bestuur vervolgens een onderzoek instellen naar de integriteit van de club in brede zin.

De volgende stap is om de besproken varianten verder uit te werken om de haalbaarheid te bepalen. Elk van de varianten vereist dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van goed en integer bestuur van de sector. Het is wenselijk dat naast een wettelijke regeling een dwingende sectorale gedragscode wordt ingevoerd, gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code.

Dit artikel betreft een samenvatting van 'Buitenspel: witwassen en regulering in het professionele voetbal'. Lees het volledige artikel op de website van het Nederlands Compliance Instituut: www.compliance-instituut.nl/buitenspel.



29 Op grond van artikel 1a onderdeel 4M van de Wwft 2018 kan de wet van toepassing worden verklaard op natuurlijke personen, rechtspersonen of vennootschappen die behoren tot een bij algemene maatregel van bestuur aan te wijzen categorie beroepen of personen.

30 De Minister besluiten om ex artikel 1b Wwft 2018 delen van de Wwft niet van toepassing te verklaren op de voetbalsector.

31 Gedacht kan worden aan onderwerpen als: klantidentificatie, transactie-monitoring, aandacht voor uiteindelijke belanghebbenden en Politiek Prominente personen, toezicht, sanctionering en inrichtingseisen op het gebied van compliance en audit.

32 Vanwege het succes wordt overwogen om BIBOB breder in te zetten. Zie: www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/04/12/uitbreiding-van-de-wet-bibob-versterkt-aanpak-ondermijnende-criminaliteit

A portrait of Karen Klaver, a woman with curly reddish-brown hair and glasses, wearing a dark blue top. She is standing in front of a dark wood-paneled wall. Her arms are crossed.

KAREN KLAVER, HOOFD COMPLIANCE BIJ BNG BANK:

**“DE STATUS
'SIGNIFICANT'
BETEKENDE EEN
OMWENTELING
VAN ONS VAK”**

Karen Klaver is Hoofd compliance bij BNG Bank, de bank voor de Nederlandse publieke sector. BNG Bank helpt haar klanten om maatschappelijke doelstellingen te realiseren met het oog op een duurzamer Nederland. Een bijzondere bank dus. En niet alleen vanwege de klanten: (decentrale) overheden en instellingen op het gebied van wonen, zorg, onderwijs, energie en infrastructuur. Ook de status 'significant' van BNG Bank is uitzonderlijk. Wat betekent dit voor de compliance-afdeling? Karen Klaver gunt ons een blik achter de schermen: "De verbreding van de scope is de grootste omwenteling die ik als compliance officer heb meegemaakt."

BNG Bank is gekwalificeerd als significante bank en valt daardoor onder direct toezicht van de Europese Centrale Bank (ECB). Waarom wordt BNG Bank aangemerkt als significante bank?

"Na de financiële crisis van 2008 heeft de Europese Unie besloten dat grote 'significante' banken niet onder nationaal, maar Europees toezicht moeten komen te staan. Om te bepalen of een bank significant is, wordt vooral gekeken naar het balanstotaal. Met meer dan 30 miljard euro ben je 'significant'. Ons balanstotaal is bijna 150 miljard euro en daarmee vallen we onder direct Europees toezicht. We zijn in vergelijking met de andere significante banken een kleine bank qua aantal werknemers; we werken met ruim 300 fte."

Wat betekende de overgang van toezicht door DNB naar ECB? "Dat was behoorlijk ingrijpend. We werkten natuurlijk al langer met de Autoriteit Financiële Markten en DNB maar hadden als afdeling compliance relatief weinig met deze toezichthouders te maken. Zij kennen ons, begrijpen onze klantgroep en weten dat we geen particuliere klanten bedienen. Ze kennen onze doelstellingen en weten dat we zeer kredietwaardig zijn. Toen we onder Europees toezicht kwamen, moesten we veel

uitleggen aan de nieuwe toezichthouder. Dat betekende dat we – zeker in het begin – veel inspanningen hebben moeten leveren om goed antwoord te kunnen geven op hun vragen. Daarnaast hebben collega's veel werk gehad om de juiste informatie en gegevens aan te leveren; we moesten onze datakwaliteit aanzienlijk aanpassen aan de standaarden van de ECB. Daar kwam bij dat de ECB sterker stuurt op risicobeheer. Kortom, de bank moest zich meer gaan verantwoorden en aan strengere eisen voldoen. Het gevolg daarvan is dat de bank is gegroeid in fte's 'aan de achterkant' van de organisatie. Daarnaast hebben we ook gebruik gemaakt van extra inzet door externe specialisten."

De spil van het Europees banktoezicht vormen de Joint Supervisory Teams (JST's). Deze teams oefenen het dagelijks toezicht op alle grote banken uit. Hoe ziet het JST van BNG Bank eruit?

"Elke significante bank heeft een eigen JST met toezicht-medewerkers van de ECB en nationale toezichthouders. In ons geval bestaat het team uit negen toezichthouders. Vijf van hen werken op locatie bij DNB en vier in Frankfurt bij de ECB. Naast enkele Nederlanders zitten in ons team Duitsers, een Italiaan en een Griek. Van tijd tot tijd wisselt de samenstelling."

Ons speerpunt is nog steeds integriteit, maar de focus is duidelijk verschoven naar compliance-monitoring van alle regelgeving. Onze scope is dus enorm verbreed.

In Nederland heeft de compliancefunctie vooral betrekking op toezichtswetgeving, en dan vooral op integriteits- en gedragstoezicht. De ECB interpreteert de governance-richtlijnen anders: de reikwijdte moet betrekking hebben op alle wet- en regelgeving. Wat vonden jullie daarvan toen jullie dat voor het eerst hoorden? “Ongeloof!

Dat was onze reactie! Moeten we ons als compliance-afdeling ook bezig houden met, bijvoorbeeld, arbeidsrecht en belastingwetgeving? We waren zo verbaasd dat we het echt nog eens aan ons JST hebben gevraagd ‘Klopt het dat compliance alle wet- en regelgeving moet overzien?’ Tijdens een meeting in 2018 kregen we als antwoord een heel duidelijk ‘ja!’ Niet alleen integriteitsregelgeving of toezichtregelgeving, maar alle denkbare wet- en regelgeving die op de bank van toepassing is. Na dat antwoord waren we in eerste instantie beduusd. Hoe gaan we dat voor elkaar krijgen? We zijn als compliance een kleine afdeling. We kunnen toch nooit alles over alles weten?

Door die enorme verbreding kregen we de compliance-monitoring van dat alles op ons bordje. We hebben de oplossing gevonden door het te zien als een risicobeheersingsvraagstuk waarbij we duidelijk afspreken wie welke verantwoordelijkheid heeft. Kortom, deze scopeverbreding heeft geleid tot een complete omwenteling!”

Welke gevolgen had dat voor jullie organisatie?

“We moesten ons als afdeling en bank op een andere manier gaan organiseren. We introduceerden hiervoor het compliance management framework. De basis hiervan is een heel gebouw waarin je alle expertise op het gebied van wet- en regelgeving, alle risicovraagstukken en -beheersing, alle taken, verantwoordelijkheden en de betreffende verantwoordelijken duidelijk definieert en heel strak onderbrengt. De compliance-afdeling heeft binnen dit framework een centrale rol en werkt samen met andere expert-afdelingen. Als je dit gebouw goed inricht, biedt het overzicht en kun je goed bijsturen en adresseren.

Zo’n framework inrichten kost wel flink veel tijd. En je hebt als compliance-afdeling de steun van de Raad van Bestuur en andere expert-afdelingen keihard nodig, want dit kun je niet alleen.”

Wat betekent dit voor de compliancefunctie bij BNG Bank? “Ons speerpunt is nog steeds integriteit, maar de focus is duidelijk verschoven naar compliance-monitoring van alle regelgeving. Onze scope is dus enorm verbreed.

En als compliance officer werk je veel vaker en intensiever samen met functionarissen die expert zijn in niet-integriteits-regelgeving.”

Hoe zorgen jullie dat al die kennis over de verschillende rechtsgebieden, het monitoren en risicomanagement is ingesloten in de compliancefunctie?

“Je kunt niet alles zelf. Daarom is dat compliance management framework zo essentieel. Hierin is alles vastgelegd: taken, verantwoordelijkheden, functionarissen. Hebben we een vraag dan weten we direct de expert binnen onze bank te vinden. Daarnaast huren we voor onze eigen advisering over integriteitsregelgeving van tijd tot tijd externe experts in. Hun aanwezigheid pept ons kennisniveau ook weer op. De uitdaging is hoe we onze kennis weten te borgen.”

Vergeleken met andere significante banken is jullie complianceteam relatief klein. Hoe zorg je ervoor dat je toch de hele scope kunt overzien?

“In 2019 zijn we als afdeling uitgebreid van 3 naar 7 fte. Ook is er een ‘knip’ gekomen in de werkzaamheden. We hebben nu een team dat zich toelegt op advisering over integriteitsregelgeving (2 fte) en een team dat zich bezighoudt met monitoring op naleving (4 fte), met daarboven het hoofd Compliance. Compliancemonitoring is, zoals je ziet, de belangrijkste activiteit van onze afdeling geworden. Bij het zoeken naar nieuwe mensen kijken we naar diversiteit qua kennis en achtergrond. Dat betekent dat in ons monitoringteam nu collega's zitten met een juridische

achtergrond, mensen met ervaring in controlling en monitoring, mensen met gevoel voor risicobeheersing en analyse. We zijn een klein team dat geen superexperts kan aannemen.

Daarnaast zijn onze bevoegdheden in het compliance charter begin vorig jaar uitgebreid. Dit is een belangrijk basisonderdeel van het framework. Zo voorkomen we ook onnodige discussie over onze aanwezigheid of bemoeienis met niet-integriteitsregelgeving.”

Jullie zijn niet de enige significante bank in Nederland die deze gehele operatie heeft moeten doorvoeren. Heb je overleg met de andere significante banken? En mag dat met het oog op mededinging?

“We hebben inderdaad gesproken met de andere kleine significante banken. We hadden al voor deze operatie contact in NVB-verband. Daarin wisselen we natuurlijk kennis en ervaring uit over het compliancevak. De scopeverbreding lijkt overigens nog een relatief onbekend onderwerp bij de meeste banken. Daarnaast hebben we elk kwartaal overleg met banken die gevestigd zijn in Den Haag. Ontwikkelingen in het vakgebied en de wet- en regelgeving zijn onderwerp van gesprek en dat is uit hoofde van mededinging toegestaan.

We hebben over dit onderwerp geen contact met collega-banken in het buitenland. Maar dat zouden we wel kunnen initiëren.”

In het Nederlands toezicht is de laatste jaren steeds meer aandacht voor de effecten van gedrag en cultuur binnen een organisatie. Hoe vindt Europees toezicht ten aanzien van gedrag en cultuur plaats?

“Binnen het prudentiële Europese toezicht wordt gekeken naar conduct risk. In het Europese gedragstoezicht zijn belangconflicten en zorgplicht echt dé topics die hier relevant zijn. Ik verwacht wel dat de ECB op enig moment, net als DNB in het verleden heeft gedaan, meer aandacht heeft voor gedrag en cultuur. Ook voor de ECB kan meer aandacht voor cultuur en gedrag waardevol zijn voor het beheersen van risico's.”

Zijn er andere trends waarneembaar vanuit het Europees toezicht die belangrijk zijn geweest voor jullie? Of die belangrijk kunnen zijn voor andere Onder Toezicht Staande Instellingen?

“Ik meen te zien dat duurzaamheid een meer prominente plek gaat innemen in wet- en regelgeving. Klimatrisico's lijken een grotere rol te gaan innemen in het totale scala aan risicofactoren. Daarnaast zie je in het algemeen dat maatschappelijke thema's bij financiële organisaties een onderwerp op de agenda zijn.”

Heeft dit alles effecten voor niet-significante

banken? “Ik verwacht dat de EBA-guidelines in het kader van governance uiteindelijk een algemene verbreding van het compliancevakgebied gaan betekenen voor alle financiële organisaties, van bank tot verzekeraar. Het zijn nu de significante banken die er als eerste op worden aangesproken, maar deze regels gelden nu ook al voor alle banken, ook de niet-significante. Uiteindelijk denk ik dat deze betrekking gaan hebben op 'iedereen'. Het ligt in de lijn der verwachting dat regelgeving binnen het EU-toezichtrecht wordt geconvergeerd en geharmoniseerd.”

Jullie hebben een heel specifieke klantengroep, toch moeten jullie ook voldoen aan de Wwft en CDD vereisten. Waar zitten voor jullie de uitdagingen?

“Ik zie daar geen specifieke uitdagingen voor ons, deze regels vergen ook bij ons veel inspanning. Wij moeten ondanks onze bijzondere klantgroep toch aan dezelfde regels voldoen.”

Ik verwacht dat de ECB op enig moment, net als DNB, meer aandacht zal krijgen voor gedrag en cultuur.

Wat vind jij de grootste wijziging in het compliancelandschap sinds je aantreden?

“De enorme toename van regelgeving. Hierdoor zijn de compliancerisico's toegenomen, is het toezicht geïntensiveerd en het belang van naleving en risico-beheersing groter geworden. Wat onze bank betreft was de verandering naar significante bank wel echt een grote verandering. De verbreding van de scope van compliance is wel de grootste omwenteling die ik als compliance officer heb meegemaakt.”



Karen Klaver begon in 2005 als compliance officer bij BNG Bank. In 2017 werd ze compliance manager en het daarop volgende jaar hoofd compliance. Karen volgde aan de Vrije Universiteit Amsterdam de postgraduate compliance-opleiding en aan de Universiteit van Amsterdam de registeropleiding financieel recht.

DE MEESTE MENSEN DEUGEN

Eric Schuiling

Eerlijk gezegd stond deze boekbespreking al een tijdje op de wenslijst. Het leek me goed om de compliance officer tussen alle kritische noten ook te wijzen op de mogelijkheid dat de mens van nature geneigd is te deugen. Maar ik heb het voor mij uitgeschoven. Te druk met andere belangrijkere dingen. En toen kwam de coronacrisis langs.

Vrij plotseling veranderde de wereld

In de maanden januari en februari had ik nog niet het idee dat het coronavirus een ernstige bedreiging van de gezondheidssituatie in Nederland zou kunnen gaan betekenen. Ik bekeek in eerste instantie vooral verbaasd de inspanningen om in Wuhan, het epicentrum, in één week een gigantisch noodhospitaal uit de grond te stampen. Maar toch kwam het virus snel dichterbij, veel sneller dan dat ik had gedacht en ook eigenlijk veel sneller dan dat ik kon beseffen. Ineens zaten we met elkaar thuis te werken. 'Met elkaar' inderdaad, want ondanks de fysieke afstand en het niet op kantoor zitten hebben we er alles aan gedaan om toch goed contact te houden. Het werk ging (en gaat) nog steeds door. Opvallend. Zoals wel meer dingen me tijdens deze crisis opvallen.

Nu wil ik met deze bespreking natuurlijk op geen enkele manier de crisis, de bovenmenselijke inzet van zo veel professionals en de impact hiervan op de korte en lange termijn bagatelliseren. Er hebben zich soms mensonterende en schokkende situaties voorgedaan in de ziekenhuizen en andere instellingen. Ook het gebrek aan persoonlijke beveiligingsmiddelen heeft geleid tot veel stress bij zorgprofessionals. Maar ik vind dat we, als we het grote geheel overzien, toch niet met elkaar in een nietsontziende chaos terecht zijn gekomen. Natuurlijk, er zijn altijd uitzonderingen en hier gaat het gros van het nieuws ook over. Het was geweldig weer met Pasen en toch bleef het gros van de

Nederlandse bevolking thuis en hield zich aan de richtlijnen. Waar besteedt het journaal aandacht aan? Het feit dat er wel een stel families zich als een bijenzwerm door de tulpenvelden in de Bollenstreek beweegt. Het nieuws brengt de uitzonderingen. Maar er moet gezegd worden dat het journaal gelukkig ook aangaf dat we ons als Nederlands volk toch aardig aan de richtlijnen en regels gehouden hadden die dagen. Terwijl je juist vanuit verschillende theorieën zou verwachten dat we door corona terecht zouden komen in een 'oorlog van iedereen tegen iedereen'. Natuurlijk werd er bij de start van de maatregelen even gehamsterd, maar al snel normaliseerde de situatie zich en vochten we niet meer om de laatste rol toiletpapier. Terwijl er toch genoeg situaties te verzinnen zijn waarbij het zeer goed voorstelbaar is dat mensen elkaar in de haren vliegen.

De inhoud in de praktijk

Deze voor mij opvallende conclusies gaven mij een praktijkles van hetgeen ik eerder in het boek van Rutger Bregman had gelezen: 'De meeste mensen deugen'. Dat kan ik nu toch wel aan de hand van de praktijk bevestigen. Ondanks dat je misschien nu al wel moe bent van al het coronanieuws vind ik het een goed idee om deze boekbespreking in een wat andere stijl aan je te presenteren dan je gewend bent: ik leg het verband tussen een aantal passages uit het boek van Bregman en de recente praktijk van de coronacrisis.



▶
Rutger Bregman
de Correspondent, 2019
ISBN 9789082942187

Algemeen

Het boek van een kleine 500 pagina's is prettig leesbaar geschreven vanuit de observaties en gedachten van de auteur. Als lezer volg je de gebeurtenissen alsof je op de eerste rang van een theater zit waarin Bregman zijn ontdekkingen en inzichten live met jou deelt. Het lijvige werk is verdeeld in vijf delen, waarvan de koppen je nieuwsgierig maken: 'De natuurstaat', 'Na Auschwitz', 'Waarom goede mensen slechte dingen doen', 'Een nieuw realisme' en ten slotte 'De andere wang'. Het nodigt alleszins uit tot lezen en ik werd zeker niet teleurgesteld.

De ladder van beschaving

Het boek begint in de proloog met een beschrijving van de centrale gedachte in het beroemde boek van Gustave Le Bon: de 'Psychologie der massa's'. Hierin beschrijft Le Bon dat in noodsituaties de mens vrijwel direct een aantal treden daalt op de ladder van beschaving. Bregman voert in zijn boek treffend tegenbewijs op. Of het nu de wonderbaarlijke rust tijdens de bombardementen op Londen betreft, de ordentelijke manier waarop de mensen in het World Trade Center de torens trachtten te verlaten op 9/11 of de manier waarop mensen elkaar te hulp schoten tijdens en na orkaan Katrina in 2005. Het zijn treffende voorbeelden waaruit blijkt dat de mens in het algemeen erg veerkrachtig is en geneigd is anderen te helpen in tijden van nood. En dus niet geneigd is een aantal treden te dalen, maar juist een aantal treden te stijgen op de ladder van beschaving.

Hebben we tijdens de recente coronamaatregelen ook niet vele blijken van medeleven en onderlinge hulp mee-gemaakt? Spandoeken voor de ramen van verzorgings-tehuizen, hangjongeren die de Voedselbank meehelpen met het samenstellen van de pakketten, allerlei acties om zorgprofessionals en de lokale economie een hart onder de riem te steken? Bregman haalt in het boek bioloog Frans de Waal aan, die spreekt van de 'vernistheorie'. Deze houdt in dat de beschaving maar een dun laagje vernis zou zijn dat bij het minste of geringste breekt. Maar het is juist anders-om. Op het moment dat we met elkaar in nood verkeren zoeken we elkaar op en helpen we elkaar.

Hobbes versus Rousseau

De 'oorlog van iedereen tegen iedereen', de gedachten van Thomas Hobbes. Wie herkent het niet? Hobbes had een somber wereld- en mensbeeld, gedreven door angst. Een beeld waarin het leven eenzaam, arm, smerig, brutaal en kort is. Hij stelde als oplossing voor dat we onze vrijheid opgeven, zodat een alleenheerser, de Leviathan, de anarchie kan temmen.

Bregman stelt dit idee tegenover de ideeën van Jean-Jacques Rousseau. Deze filosoof geloofde dat de mens van nature goed is en de beschaving ons juist heeft 'verpest'. Rousseau scheef bijvoorbeeld over de uitvinding van het privébezit:



“De eerste man die een stuk land omheinde en zei ‘dit is van mij’, en mensen vond die naïef genoeg waren om hem te geloven, deze man was de stichter van de burgermaatschappij. Van hoeveel misdaden, oorlogen en moorden, hoeveel ellende en ongeluk had de mensheid bespaard kunnen blijven als iemand toen was opgestaan en had gezegd: ‘Pas op en luister niet naar deze bedrieger; je dagen zijn geteld als je vergeet dat alle vruchten van de aarde van ons allen zijn en de aarde van niemand.’”

Tot op de dag van vandaag zien we volgens Bregman deze twee stromingen terug in allerlei maatschappelijke debatten. De conservatieven tegenover de progressieven, de realisten versus de idealisten. Maar ook in de actuele coronacrisis zien we deze twee uitersten tegenover elkaar staan.

Neem nu het tekort aan mondkapjes en andere persoonlijke beschermingsmiddelen in de zorg. Welk beeld geef jij voorrang? Het Hobbesiaanse beeld van de overheid die de figuurlijke rol van de Leviathan op zich neemt als het gaat om de eerlijke distributie van deze middelen? Of juist de diverse initiatieven van zowel particulieren als bedrijven die zich in allerlei en vaak onbezoldigd toeleggen op het zelfstandig produceren van deze middelen? Ik kan mij één van de laatste debatten van de teruggetreden minister Bruins nog herinneren. Bruins gaf in zijn woorden aan dat

hij niet graag een vordering zou doen uitgaan om deze middelen te verzamelen en dat hij zich toch liever beriep op de verantwoordelijkheid met bijbehorende initiatieven die toen al veel mensen namen.

Genetisch voor 60% gelijk aan een banaan

Onder de titel ‘De opmars van de homo puppy’ besteedt Bregman aandacht aan de evolutie van het menselijk ras. Wij hebben als mensen in no time de aarde veroverd en hebben zelfs als eerste soort de aarde ook verlaten door voet op de maan te zetten. Bregman stelt de vraag waarom het nu de mens is geweest en bijvoorbeeld niet een banaan, koe of chimpansee. We delen 60% van onze genetische code met een banaan (!), 80% met koeien en maar liefst 99% met chimpansees. Wat zouden de laatste paar procenten dan uitmaken? Aan de hand van tal van voorbeelden uit wetenschappelijke onderzoeken beschrijft Bregman dat het met name de vaardigheid is van *social learning* die ons uniek maakt. We kunnen gewoon heel goed nadoen wat anderen ons voordoen. Dat onderscheidt homo sapiens van andere soorten, we zijn hypersociale leermachines.

Een andere eigenschap die ons uniek maakt is blozen. Blozen is een eigenschap waardoor duidelijk wordt dat het ons wat uitmaakt wat anderen van ons vinden. Als enige soort hebben wij bovendien zichtbaar oogwit. Dat betekent

dat wij anderen kunnen laten meekijken in wat we denken, we vallen zogezegd al snel door de mand aan de hand van onze oogopslag. Ook de oogopslag zou, net als onze vriendelijkheid, als criterium gelden voor onze evolutie, zo haalt Bregman de bioloog Brian Hare aan.

Wat zagen we tijdens onze dagenlange thuiswerksessies in de actuele coronacrisis? We zochten elkaar op. Niet alleen telefonisch of per post, maar ook online. Moderne communicatiemiddelen maken het mogelijk de oogopslag te zien van onze gesprekspartners. We hechten waarde aan het elkaar zien. We zijn gebouwd om verbinding te maken met de mensen om ons heen. En, zo geeft Bregman aan, dat doen we niet alleen omdat sociale mensen nu eenmaal leuker gezelschap zijn, het maakt ons ook slimmer.

Niet voor niets zien we in tijden van crisis en nood de meest creatieve oplossingen bedacht worden voor de urgente problemen die spelen. De woorden *'Never let a good crisis go to waste'* worden toegeschreven aan Winston Churchill. Hier denk ik aan als ik de actuele crisis in verband breng met de vooruitgang die op tal van plaatsen op verschillende thema's zichtbaar is.

Leefregels

In het laatste deel van het boek besluit Bregman met een tiental leefregels. Nu ben ik altijd wat kritisch op dit soort lijstjes met leefregels. Toch pak ik er een viertal uit, waarvan ik vind dat deze goed aansluiten op de manier waarop we met de actuele crisis zijn omgegaan en waarmee we ook de nog komende impact beter kunnen beheersen.

1. Bij twijfel, ga uit van het goede

Ondanks dat de mens is geëvolueerd om samen te werken (*'survival of the friendliest'*), zo schrijft Bregman, is het lang niet altijd eenvoudig om het goede van de mensen te blijven zien. Er liggen vaak nogal wat uitdagingen in de communicatie op de loer. Het is lang niet altijd duidelijk wat we bedoelen, wat de achtergrond is van hetgeen iemand zegt, of juist niet zegt. En dan gaan we raden, zo geeft Bregman aan. Het is de uitdaging om dat niet te doen en bij twijfel aan andermans intenties juist uit te gaan van het goede. De auteur stelt dat we het op deze manier het vaakst bij het rechte eind hebben, omdat naar zijn mening echt de meeste mensen deugen.

2. Denk in win-win scenario's

De opstelling van de Amerikaanse president Trump in de actuele crisis is er naar mijn idee eentje van 'wie kan ik de schuld in de schoenen schuiven, terwijl ik mezelf er als een ware patriot uit naar voren kan laten komen'. Trump wordt ook in het boek aangehaald als de schrijver van het boek

Als je het goede geheim houdt, sterk je anderen in hun cynische mensbeeld.

'Think big and kick ass'. De volgende passage haalt Bregman aan als voorbeeld van hoe het niet zou moeten: "In een geweldige deal win jij – niet de andere kant". Met het denken in win-win scenario's wint iedereen, dat is het idee. Talloze bedrijven en scholen zijn nog ingericht op de mythe dat mensen van nature met elkaar concurreren, zo schrijft Bregman. Het mooie is nu juist dat we in een wereld leven waar het goede ook goed voelt. Dus laten we elkaar blijven helpen en ondersteunen en laten we het erkennen als iemand iets goeds doet. Dat maakt de wereld, ook in tijden van crises, voller van vertrouwen.

3. Temper je empathie, train je compassie

In een vorige editie van dit magazine over 'veerkracht' (mei 2019) behandelden Frank van Luyk en ik empathie als een belangrijke voorwaarde voor het effectief zijn als compliance officer. Bregman breekt in zijn boek juist een lans voor minder empathie, aangezien dit doodvermoeiend zou zijn, het kost energie. Als je je actief probeert voor te stellen hoe anderen zich voelen, dan zou je alleen nog maar leed zien en dat maakt je niet opgewekter. In plaats van empathie zouden we meer compassie moeten hebben. Dus wel denken aan de ander, maar je niet meteen inleven. Bewust een soort afstand bewaren dus. Compassie is beheerster, afstandelijker en constructiever. Compassie geeft meer energie. Als voorbeeld haalt Bregman het kind aan dat bang is in het donker. Je wilt het kind troosten en geruststellen (compassie) en niet met je kind gaan meehuilan in een hoekje (empathie). Met deze uitleg kan ik me voorstellen wat Bregman hier bedoelt. Juist in tijden als deze hebben we als maatschappij mensen nodig die de rust bewaren en het overzicht houden. Hierbij is het zeer van belang om te zien wat er gebeurt. Dat lijkt me ook zeer van toepassing op de compliancepraktijk. Meehuilen met de wolven in het

bos helpt niet. Overzicht bewaren en de juiste adviezen geven wel.

4. Kom uit de kast, schaam je niet voor het goede

Bregman stelt dat je voor het uitsteken van jouw hand één ding vooral nodig hebt: lef. Dat slaat op het idee dat de meeste mensen er volgens een Amerikaanse psycholoog een hekel aan hebben om te erkennen dat hun gedrag gemotiveerd is door oprechte compassie of vriendelijkheid. Daar zit hem een belangrijke crux: als je het goede geheim houdt, sterk je anderen in hun cynische mensbeeld. Dan ben je geen voorbeeld meer dat anderen kunnen volgen. En dat terwijl wij mensen nu juist de grootste na-apers zijn. We onderscheiden ons juist van andere dieren door ons sociaal leergedrag. Dus willen we wat veranderen, dan moeten we zelf het goede voorbeeld geven. Gelukkig zag ik dit in de afgelopen weken en maanden veelvuldig gebeuren. Koning Willem-Alexander stond met zijn gezin buiten te applaudiseren voor de zorgprofessionals, collega's stuurden elkaar kaartjes, mensen staken elkaar op diverse andere manieren een hart onder de riem. Gewoon omdat het goed voelt om het goede te doen. Dat sterkt mijn vertrouwen in de maatschappij enorm en ik geloof dat dit bij meerdere

mensen ook zo is. Ook al zijn de Olympische Spelen uitgesteld, laten we dit vuur, ook nadat de ergste crisismaatregelen versoepeld zijn, proberen vast te houden met elkaar.

Ten slotte

Bregman wil, zo schrijft hij zelf op de laatste bladzijden, een bijdrage leveren aan een nieuwe realiteit. Hij roept ons als lezers op toe te geven aan de natuur en ons vertrouwen te schenken. Dat maakt het wat mij betreft ook een belangrijk boek voor de compliance officer. Vertrouwen is cruciaal. Dat hebben we gezien in de financiële crisis van 2008, en ook nu weer in deze crisis staat dit thema wat mij betreft centraal.

Welk onheil op ons als mensheid, als land, als sector, als onderneming of als individu ook afkomt, vertrouwen hebben in elkaar en in de goede afloop blijft van belang om de juiste keuzes te maken. Enige beroepsdeformatie is de meeste compliance officers niet vreemd, aangezien we ons vaak richten op de negatieve uitzonderingen. Maar de meeste mensen deugen nog steeds en dat is een belangrijke gedachte om het ook voor onszelf dragelijk te houden.

Het is de uitdaging om bij twijfel aan andermans intenties uit te gaan van het goede. Op die manier heb je het het vaakst bij het rechte eind, want de meeste mensen deugen.



ONLINE CLASSROOMS

Tot het coronavirus ons land bereikte vonden de opleidingen van Nederlands Compliance Instituut plaats op fysieke locaties, maar de nieuwe situatie vroeg om een nieuwe online aanpak. Daarom zijn we eind maart gestart met online classrooms. We zijn erg blij om te horen dat het overgrote deel van de deelnemers de lessen via online classrooms positief ervaart. Zodra de situatie het toelaat worden opleidingen weer op fysieke locaties georganiseerd, maar door de positieve ervaringen blijven de online classrooms in de toekomst een onderdeel vormen van het aanbod van Nederlands Compliance Instituut.

Bekijk het volledige opleidingsaanbod voor open- en incompany opleidingen op: www.compliance-instituut.nl/opleidingen

AGENDA

30 juni	5AML 4 Crypto & Blockchain (online opleidingsdag)
9 september	Leergang Compliance Officer 2020
9 september	Leergang Compliance Professional 2020
10 september	Leergang Bestrijding Witwassen & terrorismefinanciering
17 september	Leergang Compliance Officer Pro 2019
30 september	Leergang Compliance Professional 2020
30 september	Update Compliance 2020
30 september	Leergang Compliance Officer 2020
6 oktober	Nationaal Anti-Witwascongres 2020
7 oktober	Opleiding Privacy Officer
4 november	Leergang Compliance Officer 2020
4 november	Leergang Compliance Professional 2020
12 november	Leergang Bestrijding Witwassen & terrorismefinanciering
19 november	Plusmodule Integere en beheerste bedrijfsvoering Profit & non-profit

Eerste Hulp Bij Compliance

Wil je even sparren met een compliance professional?
Krijg eenvoudig en snel antwoord op je compliancevraagstuk.

Mail je vraag naar
vraag@compliance-instituut.nl
of bel ons op 088-9988100

