

Interview: Martin van Pernis
Oud-voorzitter van het
Adviespunt Klokkenuiders

Speakers' corner
Vertrouwenspersoon
nieuwe stijl



KLOKKEN LUIDEN

Colofon

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

Redactie:

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

Aan deze editie werkten

verder mee: Musa Elmas, Edgar Karssing, Joost Montens, Roderick Noordhoek, Sacha Spoor, Martin Vente, Geert Vermeulen.

Fotografie: Wilco van Dijken

Vormgeving: Tangram Studio

Druk: Platform P, Rotterdam

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

Advertenties: Diane Bakker

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

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

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

Oplage 3.100 exemplaren
ISSN 1878-7991

www.complianceofficer.nl



Inhoud

- 3 **Van de redactie**
- 4 **Interview** Martin van Pernis
- 9 **Compliancecolumn**
CRISPR de Kikker
- 10 **Compliance case**
Third party due diligence: de laatste stappen
- 14 **Complianceniews**
Jonge Compliance Officers laten van zich horen en spreken zich uit
- 16 **Interview** Frans Demmers
- 20 **Complianceboek**
- 22 **Compliancethema**
Klokkenluiden: van Ad Bos tot vandaag
- 24 **Speakers' Corner**
Vertrouwenspersoon Nieuwe Stijl
- 27 **Q&A Huis voor klokkenluiders**
- 28 **Compliancethema**
Consultatie implementatie Vierde Anti-witwasrichtlijn in de Wwft
- 32 **Speakers' Corner**
Horen, zien en spreken
- 35 **Compliance-agenda**

Klikspaan, boterspaan!



Jarenlang heb ik gedacht dat mensen de vrees hadden om de spreekwoordelijke 'klok te luiden', omdat dit geassocieerd werd met klokkenluiders waarmee het minder goed is gegaan, zoals Ad Bos, Arthur Gotlieb en Fred Spijkers. Hun verhalen schrikken ronduit af. Want wie wil een misstand melden met het risico zijn baan kwijt te raken? Ik denk dat we wel kunnen stellen dat het imago van klokkenluiders niet positief is. Volstrekt logisch ook. We kennen vooral de verhalen over klokkenluiden waarbij de klokkenluiders niet goed zijn behandeld. We lezen niets over de klokkenluiders wiens melding wel goed is afgehandeld. Of over klokkenluiders wiens geheimhouding wel goed is geborgd. Eenvoudigweg omdat er geen aanleiding toe is. Wanneer de klokkenluidersregeling goed werkt en de klokkenluiders goede begeleiding krijgen, is het echt mogelijk om misstanden intern, al dan niet met hulp, op te lossen.

Vanwege het negatieve imago van klokkenluidersregelingen is het goed om na te denken over de naam van de regeling. Omdat een klokkenluidersregeling een negatieve associatie kan hebben, is wellicht een andere naam beter. Een misstandenregeling is dan een goed alternatief. Deze naam wordt vaak gekozen om te voorkomen dat mensen zich niet veilig voelen alleen al vanwege de negatieve associatie met het woord klokkenluiders.

Echter, met alleen een nieuwe naam zijn we er nog niet. Het niet gebruik willen maken van de klokkenluidersregeling of misstandenregeling gaat volgens mij verder dan het negatieve imago van het woord klokkenluiders.

Ik kwam daarop omdat ik zag dat mensen het melden van een misstand of gewoon van 'iets dat niet in de haak is' moeilijk vonden. Ik verwonderde mij erover dat mensen echt een bepaalde drempel over moeten gaan, zelfs in situaties waar zij niets te vrezen hebben voor hun baan, opdracht of positie. Een tweede trigger werd gegeven door mijn kinderen. Zij krijgen op school geleerd, net als ik vroeger, dat klikken niet goed is. Klikspaan, boterspaan! Je mag niet door mijn straatje gaan! Is dat ons niet allemaal met de paplepel ingegoten? Ik denk dat iedereen dit versje zo in het geheel wel op kan dreunen. Van kinds af aan krijgen we mee dat klikken niet goed is. Klikken in haar originele betekenis – dingen aan iemand doorvertellen die er straf voor kan geven om er zelf beter van te worden – is inderdaad niet goed. Maar wat nu als we klikken om de organisatie beter te maken? Of in een wat grotere context: wat als we klikken om de wereld beter te maken? Dat maakt toch wel verschil.

Toch vermoed ik dat we collectief last hebben van het 'klikspaan-boterspaan-dogma'. Klikken is 'not done' in Nederland. En volgens mij roept het melden van een misstand bij velen de associatie op van klikken. Dat maakt de drempel van het melden van misstanden hoger dan wenselijk is.

Ik vind het een goede ontwikkeling dat het Huis voor klokkenluiders er is gekomen. En ik zie het ook als een positieve ontwikkeling dat de klokkenluider (of melder van de misstand) nu nog duidelijker weet wat zijn rechten zijn en wat de mogelijkheden tot het melden zijn. Maar ik denk dat we vanuit de organisaties meer moeten doen dan alleen de regelingen actualiseren. We zullen ons moeten afvragen wat mensen weerhoudt om te melden. Het zal vast niet alleen liggen aan de naam van de regeling of ons 'klikspaan-boterspaan-dogma'. Er is meer. Volgens mij doen we er verstandig aan om hierbij goed gebruik te maken van de kennis die gedragswetenschappers hierover met ons kunnen delen. Ik roep dan ook graag op om volop en verstandig te investeren in een nieuw dogma: melden is oké!

Cora Wielenga

A portrait of Martin van Pernis, an older man with glasses, wearing a dark suit, light blue shirt, and blue patterned tie. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a blurred outdoor scene with a light blue sky and some structures.

Martin van Pernis:

**'Moed is je nek
uitsteken terwijl je
weet dat je daar
nadeel van kan
ondervinden.'**

Roderick Noordhoek gaat deze editie van de DCO in gesprek met *Martin van Pernis*, oud-voorzitter van het Adviespunt Klokkenluiders, dat per 1 juli is geïntegreerd in het Huis voor klokkenluiders. Na zijn studie techniek en rechten heeft Martin meer dan veertig jaar gewerkt bij Siemens Nederland, waar hij uiteindelijk CEO werd. Precies in de tijd van een groot corruptieschandaal bij Siemens in Duitsland. Inmiddels is Martin met pensioen, maar hij heeft het nog steeds ontzettend druk met verscheidene commissariaten en andere maatschappelijke functies. Zo is hij commissaris bij drie beursgenoteerde bedrijven én voorzitter van Habitat for Humanity Nederland.

Na een dergelijke carrière bent u vast bekend met compliance?

"Ja, ik heb bij Siemens rond 2006 een behoorlijk schandaal meegemaakt. We hadden toen het idee dat alles binnen Siemens volledig in orde was. Er was heel veel 'control', er waren veel juristen en vertrouwenspersonen werkzaam bij Siemens. Wij waren overigens de eersten die met vertrouwenspersonen werkten. Toch ontstond er een schandaal waarvan iedereen ondersteboven raakte. We hebben toen alles op alles gezet om dit recht te zetten. Er is destijds meer geld uitgegeven aan interne beheersmaatregelen dan er aan boetes is betaald aan de SEC (red: ongeveer € 600 miljoen). Het gevolg was dat er tweehonderd mensen werden ontslagen en dat het hele concern werd doorgelicht. De 'tone at the top' was uitermate belangrijk. Ik heb iedereen moeten toespreken over alle compliancemaatregelen. Iedere medewerker moest bijvoorbeeld twee keer per jaar een compliancetoets doen. Haalde je die niet, dan werd je ontslagen. Het voordeel was dat er toen ook andere problemen aan het licht kwamen. Bijna tegelijkertijd werd ik voorzitter van de stichting Vernieuwing Bouw, de opvolger van de Regieraad Bouwfraude. Het doel was om de sector te vernieuwen en alle complianceproblematiek op te lossen. In die periode heb ik de financiering van de Vernieuwing Bouw omgezet van overheidsfinanciering naar financiering uit de sector zelf. Mijn idee was dat alleen op die manier de bouwsector zou verbeteren.

In die periode liep toenmalige minister Donner van Binnenlandse Zaken met het dossier klokkenluidersregeling onder de arm en ook de heer Van Raak (SP) had toen zijn eerste voorstellen al voor een Huis voor klokkenluiders. Ik werd uitgenodigd om hierover mee te denken vanuit mijn eerdere ervaringen."

Zo lang geleden al?

"Ja. De heer Donner was van mening dat het niet goed was om een huis in te richten wat direct onderzoek ging doen wanneer er een melding van een klokkenluider binnenkwam. Mede vanwege mijn ervaringen bij Siemens is toen het voorstel gedaan om eerst een adviespunt op te richten waar de klokkenluider zijn verhaal kon doen en 'aan de bal kon blijven'. Ook de naam is uiteindelijk veranderd, van Adviespunt Klokkenluiders naar Adviespunt Klokkenluiders, wat meer duidelijk maakt dat de klokkenluider zelf centraal staat.

Bij Siemens hadden wij deze splitsing eerder ook aangebracht. In reactie op wat er was gebeurd, werd er bij Siemens een 'Ask me'- en een 'Tell me'-telefoonlijn opgezet. Achter de 'Ask me'-lijn zat het idee van advies, terwijl bij de 'Tell me'-lijn mensen het verzoek konden indienen om onderzoek te verrichten naar een misstand. Met dat model ben ik toen in 2012 van start gegaan, nadat de heer Donner mij vroeg om de hiervoor opgerichte commissie voor te zitten. Deze commissie bestond uit Onno van Veldhuizen (burgemeester) en Edith Snoey (toen: AbvaKabo) en mijzelf."

Hoe zijn jullie te werk gegaan?

"Wij hebben direct zoveel mogelijk kennis vergaard en een groep heel goede juristen aangenomen; alleen maar vrouwen overigens. Ook hebben wij heel veel geleerd van het adviespunt in Engeland: Public Concern at Work. Toen we het Adviespunt hadden gelanceerd, kregen we direct dertig aanvragen in de eerste maand. Dit is uiteindelijk gestegen naar gemiddeld vijftig meldingen per maand. Overigens zijn dat er in de vakantieperiode meer. Dat heeft onder andere te maken met het feit dat vakantie een moment is om alles rustig op een rijtje te zetten en te reflecteren op wat er aan de hand is."

We gaven de onderzoeksinstelling wel eens een schop onder hun kont

Alleen maar vrouwen, was dat een bewuste keuze?

"Nee, dit was puur toeval. Wij zijn gewoon op zoek gegaan naar de beste mensen; naar mensen die geduld kunnen opbrengen en die, als het nodig is, uren aan de telefoon kunnen hangen, ook 's nachts. Dat laatste was overigens erg belangrijk, want iemand die meldt, moet dit te allen tijde kunnen doen. Tegelijkertijd moesten de juristen in staat zijn om 'afstand' te houden van de misstanden.

Of je het nu wilt of niet, zo'n melding wordt ook een beetje van jou. Daarom moet je ook niet meer dan vijf of zes jaar dit werk blijven doen. Het is fysiek en mentaal zwaar werk en je hebt de neiging om een melder te willen helpen, ook met het onderzoek, maar dat was absoluut niet onze taak. Deze vrouwen waren allemaal uitermate geschikt. Dat heeft overigens niets te maken met quota of diversiteit. Daar heb ik niks mee. Het gaat erom of je talenten hebt die zich binnen een bepaalde functie kunnen ontplooiën. Zo ging ik ook bij Siemens te werk."

Wat gebeurde er met alle adviesaanvragen?

"Van alle aanvragen werd 20% herkend als klokkenluidersmelding. Dit percentage was, opvallend genoeg, net zo hoog als toentertijd bij Siemens het geval was. Met de meldingen die werden herkend als klokkenluidersmeldingen gingen wij aan de slag en gingen wij in gesprek met het huis en de melder over 'hoe om te gaan met de melding'. De overige 80% van de dossiers stopten we echter niet direct in het archief. Soms kwamen mensen nog terug, nadat zij zich eerder hadden teruggetrokken als melder.

Wij adviseerden de klokkenluiders altijd om eerst intern te melden. Bij de leidinggevende, de leidinggevende van de leidinggevende of bij de toezichthouder. Als dat niets opbracht, dan pas adviseerden wij om extern onderzoek te laten verrichten door de betreffende onderzoeksinstelling."

Waarom adviseren jullie nadrukkelijk om eerst intern te melden? "Ik ben ervan overtuigd dat een misstand het beste opgelost kan worden in de organisatie zelf. Het is goed om te weten dat een onderzoek jaren kan duren. Je moet je als melder afvragen of je dat wilt en of er geen mogelijkheid is om het toch intern op te lossen. Als er een onderzoek komt, duurt het conflict voort en kan het escaleren. Ook komt dit op den duur de arbeidsrelatie niet ten goede, terwijl dit nu juist een angst is voor veel melders."

Hoe groot is de kans dat een klokkenluider benadeeld wordt? "Van alle klokkenluiders vindt 80% dat hij benadeeld wordt door de melding. Dat gevoel kan er overigens al snel zijn. Zo kan elke misgelopen promotie lijken op benadeling als je melder bent. Het vervelende is, dat het ontzettend lastig te bewijzen is."

En de 20% bij wie een melding geen nadelig gevolg heeft gehad? "Ook zij houden het gevoel dat ze altijd nog benadeeld kunnen worden. Dat gevoel raak je niet zo snel kwijt."

Jullie mochten zelf geen onderzoek doen.

Frustreerde dat niet? "Wij hadden een hele duidelijke taak. Zie het als het vakje langs het voetbalveld; binnen die lijnen mag een coach opereren, verder niet. Dat betekende niet dat wij niet adviseerden over welke onderzoeksinstelling moest worden benaderd door de melder. Daarbij gaven wij de onderzoeksinstelling, niet altijd met medeweten van de melder, nog wel eens een schop onder de kont als het niet opschoot. Soms zag je dat er maanden niets gebeurde. Het probleem bij verschillende onderzoeksinstanties was, dat zij zelf niet altijd machtig waren om gedegen onderzoek te doen. Zij moesten dan specialisten inhuren van buitenaf. Dan wist je dat het lang ging duren. Als dan bleek dat er echt niets gebeurde en dat dit de zaken negatief beïnvloedde, dan gingen we het gesprek aan. Het adagium bij het Adviespunt was: snel, snel, snel. Alle tijd die verloren ging, kon ten koste gaan van de zaak en daarmee vaak van de maatschappij."

Bent u zelf ook adviseur geweest bij het Adviespunt? "Ik was zelf geen adviseur, maar eens in de twee weken kwamen alle adviseurs en commissieleden bijeen en werden alle cases doorgesproken. Dit was erg belangrijk. Niet alleen omdat er dan casusspecifieke problemen opgelost konden worden, maar ook omdat adviseurs hun verhaal konden doen. Soms werd ons wel om advies gevraagd als er een heel specifiek probleem was, bijvoorbeeld wanneer niet duidelijk was welke onderzoeksinstantie moest worden benaderd. Ook kregen wij steeds meer vragen vanuit het bedrijfsleven en andere landen. Zij hadden geen idee wat ze nu eigenlijk met klokkenluiders moesten. Daarop zijn wij steeds meer informatie gaan verspreiden, presentaties gaan geven en hebben wij een modelregeling opgesteld. Uiteindelijk konden wij ook de wet gebruiken en beoordelen of deze op de onderneming van toepassing was."

Zijn er meer vergelijkbare Adviespunten in het buitenland? "In het Verenigd Koninkrijk is er dus Public Concern at Work. Zij worden gefinancierd door de bedrijven die bij deze instantie zijn aangesloten. Niet iedereen is daarom fan, want het geeft de schijn van belangenverstrengeling.

Een door de overheid gefinancierd Adviespunt, zoals in Nederland, is uniek in de wereld. Er zijn wel steeds meer landen bezig met het onderwerp klokkenluider."

Het Huis voor klokkenluiders, wat niet alleen bestaat uit een Adviespunt, maar dat ook een onderzoeksafdeling heeft, krijgt maar € 400.000,- budget. Opvallend? "Ik kan me niet voorstellen dat dit klopt. Mijn budget was een miljoen. Logischerwijs kan ik mij niet voorstellen dat het (grotere) Huis voor klokkenluiders het met de helft moet doen, terwijl het Adviespunt integraal is overgenomen. Het Huis wordt overigens wel alleen gefinancierd door het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties; het Adviespunt werd voorheen ook ondersteund door het ministerie van Sociale Zaken. Het advies werd daarbij ook door het ministerie van Sociale zaken ondersteund."

Tijdens de presentatie van het jaarverslag over 2015 zei u dat er nog steeds een negatieve kijk is op klokkenluiders vanuit de maatschappij.

Hoe komt dat? "Wij hebben daar onderzoek naar gedaan en dit heeft alles te maken met het woord. Het woord klokkenluider wordt geassocieerd met klikken. In Engeland, waar het woord whistleblower wordt gebruikt, zie je dit effect totaal niet. Overigens zie je dat de associaties met het woord klokkenluider langzaam positiever worden. Dit komt ook door alle grote zaken die de afgelopen tijd in de media zijn geweest. Men ziet steeds meer in wat de toegevoegde waarde is van het melden. Tegelijkertijd zie je in Nederland dat er door de pers vooral aandacht wordt besteed aan de negatieve verhalen. Die zogenaamde jammerverhalen worden van alle kanten negatief benaderd, waardoor alle betrokkenen negatief worden beïnvloed. Daar komt bij dat de positieve verhalen de pers niet altijd halen, bijvoorbeeld omdat deze intern worden opgelost."

Is er een alternatief woord te verzinnen? "Wij hebben geprobeerd een alternatief te vinden voor het woord klokkenluider, maar dat is ons niet gelukt. Wel hebben wij zoveel mogelijk geprobeerd de positieve kant van het klokkenluiden te benadrukken met de campagne 'Moed als het Moet'. Daarbij weten de meesten wat er wordt bedoeld met het woord klokkenluider. Ik schat wel in dat het nog een hele tijd gaat duren voordat dit woord een positieve lading heeft."

Wat is uw definitie van moed? "Moed is je nek uitsteken terwijl je weet dat je daar nadeel van kan ondervinden. Je laten aandrijven door het idee, dwars door alles heen, 'dit kan gewoon niet'."

Helpt de sociale media bij het verbeteren van het imago van de klokkenluider? "Er zitten voor- en nadelen aan het gebruik van sociale media. Ik zou het niet aanraden om als melder de sociale media op te zoeken voor steun, zeker niet voordat alle andere opties zijn benut. Ook zie je dat klokkenluiders zichzelf niet volledig kunnen wreken door steun op sociale media. Het is voor hen iets wat veel dieper gaat. Zo zijn er klokkenluiders die in de pers komen, maar die zich ten diepste beschadigd voelen ondanks het feit dat hun zaak goed is afgelopen. Daar gaat een 'like' geen fundamentele verandering in brengen. Een klokkenluider is er veel meer bij gebaat als het bedrijf serieuze maatregelen neemt."

Nog even over die grote klokkenluiderzaken die de afgelopen tijd in de publiciteit zijn. Het lijkt wel alsof er steeds meer zaken zijn. Klopt dat? "Bij ons is er al die jaren een stabiel aantal meldingen geweest per maand; zo rond de vijftig. In die zin is er wat mij betreft geen trend te zien. Wat wij wel constateerden was, dat wanneer een bepaalde sector negatief in de media kwam, er vanuit die sector meer meldingen kwamen. Soms zelfs vanuit hetzelfde bedrijf, van melders die dit niet van elkaar wisten."

Welke krachten hebben er nog meer invloed op het aantal meldingen/verzoeken tot onderzoek?

"Het helpt erg als er voor een werknemer de mogelijkheid is om het over een misstand te hebben met een collega. Wij adviseerden dit ook vanuit het Adviespunt en dit had een positief effect op het aantal melders dat uiteindelijk een onderzoek wilde aanvragen. Ook de schaal van de misstand is bepalend. Als het echt hele grote maatschappelijke gevolgen heeft, of kan hebben, dan zie je dat men meer bereid is om te melden. Uiteindelijk heeft snelheid de grootste invloed. Het is echt belangrijk om zo snel mogelijk advies te vragen. Doe je dit niet, dan kan het escaleren. Mensen raken geobsedeerd door de misstand en functioneren niet meer, of proberen het te omzeilen. Als je er op tijd bij bent, is een misstand ook nog makkelijker intern aan te kaarten. Daarbij helpt het als je bij je leidinggevende kan aangeven dat je om advies hebt gevraagd."

Mijn filosofie is dat je open en transparante gesprekken met medewerkers kunt hebben

En krachten van buitenaf? "De thuissituatie is echt essentieel. Met veel klokkenluiderzaken ben je jaren bezig. Als je goede steun krijgt vanuit huis is dit ook vol te houden. Het kan zwaar zijn."

In de wet is de mogelijkheid opgenomen om, bij grote ernst, direct extern te melden. Die ernst wordt echter niet verder verduidelijkt. Wanneer moet je nu extern melden? "Als je het mij vraagt, bijna nooit. Juist omdat dit zo onduidelijk is, is het gewoon echt veel beter om eerst intern te melden. Als je echt alle paden bewandeld hebt, kan ik mij voorstellen dat je extern gaat melden. Doe dit dan eerst bij het Huis voor klokkenluiders en zoek niet direct de pers."

Een preventief middel voor misstanden of incidenten kan het organiseren van tegenspraak zijn. Dit is ook expliciet beschreven in de consultatieversie van de nieuwe Corporate Governance Code. Hebt u zelf een mooi voorbeeld van tegenspraak? "Laat ik allereerst zeggen dat het hoofdstuk over klokkenluiders in de nieuwe versie te kort is. Wij hebben de monitoring-commissie van de code geadviseerd om delen van het oude hoofdstuk weer op te nemen. Mijn filosofie is dat je open en transparante gesprekken met medewerkers kunt hebben. Bij Siemens heb ik, door veel gesprekken te voeren met medewerkers, geprobeerd te ontdekken welke talenten zij hebben. Aan de hand daarvan heb ik mensen op andere functies gezet. Dit zogenaamde talentmanagement bevordert de dialoog tussen werknemers en werkgevers en vergroot de kans op tegenspraak ontzettend. Daarbij is de nieuwe generatie ook een stuk mondiger. Bij deze generatie is tegenspraak al veel meer onderdeel van hun persoonlijkheid en daarom is diversiteit ook een belangrijk instrument voor tegenspraak."

Wat is uw persoonlijke 'piece de resistance'? "Toen ik verantwoordelijkheid moest nemen voor de misstanden die er in Duitsland bij Siemens hadden plaatsgevonden en ik al mijn medewerkers moest vertellen dat zij allemaal extra compliance-activiteiten moesten verrichten, terwijl zij niets met die misstanden te maken hadden. Toch zijn we aan de slag gegaan met awareness en training en kwamen er door deze maatregelen ook andere problemen naar boven. Toen hebben we alles tegen het licht gehouden. Daar is de organisatie echt beter van geworden. Eigenlijk is klokkenluiden een business case voor compliance."

Het Huis voor klokkenluiders is inmiddels opgericht. Bent u tevreden? "Ik ben erg blij met de scheiding tussen advies en onderzoek. Als een melder ervoor kiest om niet door te zetten en geen onderzoek aan te vragen is dat terecht zijn eigen keuze, hoe groot de misstand ook is. Het kan niet zo zijn dat iemand de moed toont om te melden en zijn lot daarmee gelijk in handen legt van een onderzoeksinstantie. Daarbij ben ik erg trots op wat het Adviespunt heeft bereikt. Dit is overigens bevestigd door een onderzoek van Berenschot waar wij uitkwamen met een cijfer 9 en het advies aan het ministerie om het Adviespunt integraal over te zetten naar het Huis. Het is mooi dat alle medewerkers van het Adviespunt mee zijn gegaan en ik ben ook trots op hoe zij met alle klokkenluiderzaken zijn omgegaan."

Blijft u betrokken bij het Huis? "Nee, het is nu echt klaar en het is ook niet goed om te lang hierbij betrokken te zijn. Ik heb er alle vertrouwen in dat het Huis goed gaat functioneren.

Misschien was mijn betrokkenheid bij de klokkenluiders ook wel een beetje mijn eigen voorbeeld van 'Moed waar het Moet'."

Dan toch nog even de beloningsvraag. Wat vindt u van beloningen voor klokkenluiders? "Dat blijft lastig. Ik heb voorbeelden gezien waarbij de melder geen advocaat kan betalen en dat dit een van de redenen is om niet door te zetten. Dan denk ik dat een vergoeding terecht is. Als het echt gaat om een beloning, dan denk ik dat we op de verkeerde toer bezig zijn. Het hangt overigens wel ontzettend af van de situatie, maar over het algemeen zou ik veel meer voorstander zijn van vergoeding, cq juridische bijstand en psychosociale ondersteuning. Dat laatste is overigens erg belangrijk. Het is mijns inziens erg gevaarlijk om klokkenluiders te motiveren door ze te belonen."

CRISPR de kikker

In vele opzichten ervaar ik mijn nieuwe thuisland als behoudend. Daarbij denk ik vooral aan sociale, maatschappelijke en politieke onderwerpen. Het dagelijks nieuws staat er bol van. Echter, op technologisch vlak zie ik in de VS vooruitstrevende ontwikkelingen. Via mijn werk krijg ik geregeld inkijkjes in baanbrekend werk binnen de biomedische wetenschap. Dat ziet er overigens vaak saai uit dan het klinkt. Een rondleiding door onze laboratoria geeft een weinig enerverende indruk.

Maar schijn bedriegt. Onze laboranten kunnen de biologische klok, van zeg een huidschilfer, terugdraaien en diezelfde cellen vervolgens instrueren om zich te ontwikkelen tot bijvoorbeeld perfect functionerend hartweefsel. Geen probleem. Momenteel duurt zoets nog, pak 'm beet, tien dagen, hersencellen duren wat langer. Het is een kwestie van tijd dat we in staat zijn organen driedimensionaal te printen. Mocht u hiervan opkijken, zoals ik deed, dan geef ik mee dat de academische doorbraak hiervan al in de jaren 80 plaatsvond. Een veel recentere doorbraak is CRISPR. Met CRISPR-CAS9-technologie kunnen wetenschappers heel nauwkeurig, en nu ook zeer goedkoop en snel, wijzigingen in DNA aanbrengen.¹ Ik ben mij ervan bewust dat deze woorden u niet meteen van uw stoel laten vallen, maar dit is een revolutionaire doorbraak die de wereld fundamenteel zal veranderen.

Als leek vind ik het lastig om CRISPR-technologie goed te begrijpen. Het overzien van de gevolgen voor patiënten en de wereld tart nóg meer mijn geestelijke vermogens. En dat is prima. De technologie is zeer jong, en de praktische toepassingen laten nog wel even op zich wachten. Ik wil maar zeggen: er is tijd. Tijd om te werken aan maatschappelijk debat, aan adequaat toezicht en transparantie, want elke technologische vooruitgang roept ethische vragen op. Vragen waar wij, compliance officers, ons mee bezig moeten houden of in ieder geval op voorbereid moeten zijn.

¹ Op youtube vindt u zeer goede uitleg over CRISPR-CAS9, de mogelijkheden en mogelijke implicaties.



Het zal echter niet lang meer duren voordat kunstmatige intelligentie de rol van kenniswerkers, zoals u en ik, zal gaan beïnvloeden.² Net zoals robotica dat deed met fabrieksarbeiders. En net zoals internet sommige winkeliers doet verdwijnen. De wereld verandert, en zoals William Gibson schreef: "The future is already here, it's just not evenly distributed." Zo ook verandert de rol van compliance officers en de waarde die organisaties en de maatschappij eraan hechten. Als we onze ogen en oren goed open houden, worden we niet verrast zoals een kikker in een pan met langzaam opwarmend water.³ Dus beschouw uzelf als gewaarschuwd. Ik heb zojuist voor u de klok geluid.

Groetjes,
Joost

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

² Voor belangstellenden: www.forbes.com/sites/gilpress/2015/06/12/what-should-knowledge-workers-do-in-the-age-of-bring-your-own-robot/2/#49bdaecd12c2

³ Slechts metaforisch, moderne wetenschap heeft dit experiment al tot het land der fabelen verwezen.

Third party due diligence: de laatste stappen

Geert Vermeulen



Ruim een jaar geleden begon ik deze serie artikelen over corruptiebestrijding en third party due diligence met de ontwikkelingen bij de FIFA, de wereldvoetbalbond. Inmiddels heeft de FIFA een nieuwe president, Gianni Infantino. Volgens de oude FIFA voorzitter Sepp Blatter is hij "een waardig opvolger". "De nieuwe voorzitter heeft alle kwaliteiten om mijn werk voor te zetten en de FIFA weer stabiel te maken", aldus Blatter over zijn opvolger.¹ Of dat nu tot aanbeveling strekt is een andere vraag. Daar kom ik aan het einde nog op terug.

Met betrekking tot third party due diligence hebben we in de voorgaande artikelen de identificatie van derde partijen, het verzamelen van derde partijen, het bepalen van het risico, het onderzoeken van de relatie en het adresseren van risico's en waarschuwingssignalen behandeld.

In deze aflevering behandel ik:

- de besluitvormingsprocedure;
- het aangaan of beëindigen van een relatie;
- de contractuele fase;
- het monitoren van de relatie.

Vanwege het thema van deze DCO zal ik ook enkele woorden besteden aan klokkenluiders.

De besluitvormingsprocedure

Nadat de derde partij en de relatie onderzocht zijn, moet er een besluit genomen worden over het al dan niet aangaan of continueren van de relatie. Dat dit nog niet zo gemakkelijk is moge blijken uit de Unaoil-case, zoals in de vorige DCO beschreven.

Het kan helpen om als organisatie een beleid op te stellen op dit vlak. Naar aanleiding van misstanden uit het verleden besloot Alcatel bijvoorbeeld om geen zaken meer te doen via agenten en consultants. Aon besloot om in hoogrisicolanden geen zaken meer te doen via derde partijen. Het is wel mijn ervaring dat het verstandig is om een mogelijkheid in te bouwen om een uitzondering op het beleid te kunnen maken. Dit om te voorkomen dat een relatie verboden wordt die, als je er eens goed over nadent, helemaal niet zo veel risico's met zich meebrengt.

Het is ook mogelijk om een beleid door te voeren dat voorschrijft dat er diepgaander onderzoek gedaan moet worden naarmate het risico groter is. Bijvoorbeeld dat er altijd een diepgaand rapport van een due diligence-firma moet komen bij een relatie in een hoogrisicoland. Aangezien die rapporten geld kosten zal er dan sowieso niet zomaar een dergelijke relatie worden aangegaan. Of dat een derde partij die een hoger risico vertegenwoordigt, door een hoger niveau management en/of een hoger niveau compliance officer beoordeeld moet worden.

Aan de andere kant van het spectrum kun je ook enkele hoofdprincipes vaststellen en de diepte van het due diligence-onderzoek geheel overlaten aan het inzicht van de onderzoeker. Dan dient deze onderzoeker wel over de nodige kennis en ervaring te beschikken.

¹ Zie: www.nu.nl/sport/4221399/blatter-vindt-infantino-waardig-opvolger-bij-fifa.html

In veel organisaties wordt gewerkt volgens het 'three lines of defense'-principe. In dat geval is het logisch dat compliance een advies uitbrengt en dat het management vervolgens een besluit neemt. Andere verschijningsvormen zijn ook mogelijk. Bij een van de bedrijven waarvoor ik heb gewerkt, werd het besluit genomen door een werkgroep waarin legal, compliance, finance en het business management vertegenwoordigd waren. Elk van de deelnemers beschikte over een veto-recht. Een externe advocaat en internal audit functioneerden als toehoorders. De Amerikaanse autoriteiten waren in dit geval enthousiast over het feit dat relatief neutrale, onafhankelijke functies meebesloten in deze materie en dat het business management niet in staat was om het gebruik van bepaalde derde partijen 'door te drukken'. Een dergelijk model staat natuurlijk wel op gespannen voet met het 'three lines of defense'-principe.

Om de risico's te beperken, kan besloten worden om bepaalde condities te verbinden aan het aangaan of continueren van de relatie. Zie ook het artikel in de vorige DCO.

Aangaan of beëindigen van een relatie

Zodra het besluit is genomen, kan de relatie al dan niet van start gaan. Hierover wordt de derde partij dan bericht. Voor nieuwe relaties is het verstandig om tijdig duidelijk te maken dat het al dan niet doorgaan van de relatie afhankelijk is van de uitkomst van een due diligence-proces.

Bij bestaande relaties kan het introduceren van nieuwe voorwaarden een moeizaam proces zijn. Nieuwe voorwaarden kunnen door de andere zijde opgevat worden als een blijk van wantrouwen. Het vereist de nodige stuurmanskunst en diplomatieke vaardigheden om dit soepel te laten verlopen.

Het beëindigen van een bestaande relatie is uiteraard nog pijnlijker. Ook hier geldt dat daarbij alle omstandigheden in aanmerking moeten worden genomen. Wat als het bestaande contract geen mogelijkheid kent om de relatie tussentijds te beëindigen, terwijl het bedrijf er zo snel mogelijk vanaf wil? In uiterste instantie moet hier de afweging gemaakt worden wat het zwaarste weegt: de kans op veroordeling vanwege corruptie of de kans op veroordeling vanwege het schenden van een contract. Ik ken organisaties die de keuze hebben gemaakt om aangegane contracten toch maar te verbreken en de juridische consequenties daarvan dan maar te slikken, omdat het risico van een veroordeling wegens corruptie

groter was. En mocht een lokale rechter besluiten dat het contract in stand moet worden gehouden, dan kan het bedrijf dit later toch moeilijk kwalijk worden genomen. Welk besluit ook wordt genomen, de kans op reputatieverlies zal groot zijn. Des te belangrijker is het om het eventuele beëindigen van relaties vooraf goed te regelen.

De contractuele fase

Uit het voorgaande blijkt dat het belangrijk is om een clause op te nemen die tussentijdse beëindiging mogelijk maakt, de zogenaamde 'termination rights'. De andere partij zal hier niet altijd even gemakkelijk mee instemmen. Immers, wat is de waarde van een contract als een van de contractpartners deze elk moment kan verbreken? Het is dan ook zaak om de voorwaarden voor het verbreken van het contract goed te omschrijven. Kan het contract verbroken worden indien de derde partij onderwerp wordt van een onderzoek door de autoriteiten? Of al op basis van vermoedens van onoorbare praktijken?

Een ander onderwerp wat contractueel afgestemd moet worden, zijn de zogenaamde 'audit rights'. Je kan het recht opeisen om een audit uit te voeren en/of de boekhouding van de derde partij te mogen inzien. Ook dit is een precair onderwerp. Immers, niet elke derde partij zal een audit toe willen staan. Soms is een derde partij ook een concurrent of doet zij ook zaken met jouw concurrenten. In dat geval zal de bereidheid om de boekhouding voor je open te stellen gering zijn. Dit kan opgelost worden door de scope van de audit te beperken, bijvoorbeeld tot betalingen die verricht zijn in het kader van de samenwerking met jouw bedrijf, of door de audit uit te laten voeren door een onafhankelijke derde, die alleen op hoofdlijnen rapporteert.

Sommigen hangen de theorie aan dat, indien je audit-rechten opneemt in je contracten, je daarmee ook de plicht op je neemt om daadwerkelijk audits uit te voeren. Immers, mocht er ooit een incident plaatsvinden, dan zullen de autoriteiten vragen hoe vaak je gebruik gemaakt hebt van je auditrechten, wie je geaudit hebt, waarom je juist die partijen geaudit hebt en wat de uitkomst van die audits waren. Als je auditrechten opneemt, maar nooit een audit uitvoert, dan kun je ervan beschuldigd worden dat je bewust de andere kant op hebt gekeken om eventuele misstanden maar niet op het spoor te komen. Sommige organisaties proberen dit op te lossen door een zogenaamd 'triggering event' op te nemen in hun auditclausules, bijvoorbeeld door te stellen dat zij een audit mogen uitvoeren indien er een concreet vermoeden is van een misstand.

Het is de vraag of de autoriteiten hier genoeg mee nemen; hier is bij mijn weten nog geen jurisprudentie over. Het ligt nogal voor de hand om in de clausules ook een verbod op omkoping op te nemen. Aan de ene kant is het raar om dat niet te doen. Aan de andere kant is het ook iets waar je maar weinig comfort aan kunt ontleen. Ik heb weleens een advocaat horen betogen dat een derde partij niet zal omkopen, omdat dit is vastgelegd in het contract. Die vlieger gaat mijns inziens niet op. Immers, een partij die toch al corrupt is heeft vaak geen enkele moeite om anti-corruptieclausules te ondertekenen; ze belazeren de boel toch al. In mijn praktijk was ik in sommige gevallen juist blij als de derde partij tegengas begon te geven op de anti-corruptieclausules. Dan wist ik tenminste zeker dat ze de clausules serieus gelezen hadden.

Uiteraard luistert het ook nauw hoe je corruptie omschrijft in het contract en of je daarbij bijvoorbeeld verwijst naar de Amerikaanse, de Britse, de Nederlandse, de lokale of de van toepassing zijnde wet. Of naar allemaal. Het is met name belangrijk om goed na te denken of je zogenaamde 'facilitation payments' of 'facilitating payments' expliciet wilt verbieden of niet. En of dit alleen geldt voor de derde partij of ook voor de onderaannemers van deze partij. Op deze plaats ga ik niet verder in op dit onderwerp; over deze materie kan een heel artikel geschreven worden.

Indien besloten is dat er alleen onder bepaalde voorwaarden zaken gedaan mogen worden met deze partij, dan is het verstandig om dit ook in het contract te verwerken. Je kan daarbij denken aan de verplichting om een anti-corruptietraining te volgen of aan een verbod op het doen van zaken met overheden en staatsbedrijven. Of aan een beperking van het aantal landen waarin samengewerkt wordt met deze derde partij.

Hoewel veel bedrijven gebruik maken van standaard anti-corruptieclausules, is het de moeite waard om toch even te kijken naar wie je deze nu toestuurt en hoe deze daar ontvangen gaan worden. Zo heb ik in het verleden eens de voorpagina van een Duitse zakenkrant gehaald, omdat we blijkbaar als onderaannemer op hoge toon auditrechten hadden opgevraagd bij de grootste Duitse industriële concerns, zoals Mercedes, Daimler, ThyssenKrupp, Siemens, etcetera. Soms zul je de clausules moeten vertalen naar de lokale taal. En in sommige gevallen heeft ook dat geen zin. Een Afgaanse truckchauffeur is bereid om een handtekening te zetten onder elk contract, als het betekent dat hij daardoor die avond te eten heeft. Vooral als hij toch al niet kan lezen.

Het monitoren van de relatie

Indien het besluit wordt genomen om een relatie aan te gaan of te continueren, is het verstandig om ook meteen te bepalen wanneer deze relatie opnieuw bekeken moet worden.

Dat is nog niet zo gemakkelijk. Sommige relaties zien er vijf jaar later nog steeds hetzelfde uit. Andere blijken in de loop der tijd sterk veranderd te zijn. Het is mogelijk dat een relatie begint met een paar duizend euro aan verwachte inkomsten, waar na drie jaar blijkt dat dit zich heeft ontwikkeld tot een miljoenenbusiness. Als je er dan weer naar kijkt, is het mogelijk dat je een heel andere afweging maakt. Vooral met nieuwe relaties zou je daarom niet te lang moeten wachten om ze opnieuw te bekijken. Je kan ze bijvoorbeeld voor een jaar goedkeuren. Ik heb ook weleens meegemaakt dat ik een relatie elk kwartaal opnieuw wilde beoordelen vanwege het hoogrisicoprofiel van de relatie. Daarnaast zou je een systeem kunnen ontwikkelen dat een signaal afgeeft zodra een relatie bijvoorbeeld verdubbelt in omvang.

Het is sowieso verstandig om op de een of andere manier een koppeling aan te brengen met je financiële systeem om te voorkomen dat derde partijen, die niet goedgekeurd zijn, toch betaald worden. Ook dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Sommige bedrijven maken een koppeling met de contractadministratie. Zolang een relatie niet goedgekeurd is, mag er geen contract worden afgesloten. En zolang er geen contract is, wordt er niet betaald.

Daarnaast is het mogelijk dat een derde partij of een van haar bestuursleden alsnog slecht in de publiciteit komt of vervolgd wordt. Hoe kun je dat in de gaten houden? Gelukkig zijn er steeds meer due diligence providers die hier een geautomatiseerde oplossing voor aanbieden. Honderd procent waterdicht is die echter zelden. Het is dan ook zaak dat je een vinger aan de pols houdt bij actuele ontwikkelingen. En ook dat je medewerkers instrueert om je een seintje te geven indien er iets bijzonders aan de hand is of indien een relatie zich op een andere manier ontwikkelt dan vooraf geanticipeerd.

Klokkenluiders

Aangezien klokkenluiden het thema is van deze DCO, kan ik het niet nalaten om enkele woorden aan klokkenluiders te wijden. Een groot aantal corruptiezaken is aan het licht gekomen door klokkenluiders. Denk bijvoorbeeld aan de Unaoil-case uit de vorige DCO, waarbij (vermoedelijk) een medewerker interne bestanden heeft overhandigd aan

een journalist. Maar ook de corruptiezaken van Deutsche Telekom, SBM Offshore en het Maleisische 1MDB-schandaal kwamen aan het licht door klokkenluiders, al dan niet intern. En wat te denken van de Panama papers? Ook in het kader van corruptiebestrijding is het belangrijk om een goede klokkenluidersregeling te hebben, die medewerkers aanmoedigt om bij enige verdenking intern een melding te maken. De melding kan dan in relatieve rust onderzocht worden, waarna er zo nodig corrigerende en preventieve maatregelen genomen kunnen worden. Het is doorgaans niet in het belang van het bedrijf dat de klokkenluider zich wendt tot de pers of de autoriteiten. Daarom is het verstandig om medewerkers te stimuleren om hun bedenkingen eerst intern aan te kaarten en om vervolgens elke melding serieus te onderzoeken en te adresseren.

FIFA-verhaal voorlopig nog niet ten einde

En hoe gaat het ondertussen met het onderzoek naar de FIFA? Het Amerikaanse Openbaar Ministerie heeft nu tweeënveertig verdachten aangeklaagd. Daarvan hebben er al zestien schuld bekend. In de meeste gevallen gaat het dan om afpersing, witwassen en misbruik van het financiële systeem. Naar nu wordt verwacht, zal de rechtszaak tegen de eerste acht verdachten die niet hebben bekend in het najaar van 2017 van start gaan.

Het blijven interessante tijden. Kort na het aantreden van de nieuwe FIFA-voorzitter Infantino keurde het FIFA-congres een statutenwijziging goed, die overigens vooraf niet eens was aangekondigd, die inhoudt dat leden van de onafhankelijke controlecommissies voortaan door het congres ontslagen kunnen worden. Daarmee wordt de facto de onafhankelijkheid van deze commissies beëindigd. Dit vormde aanleiding voor Domenico Scala,

het hoofd audit en compliance van de FIFA, om direct na het congres af te treden.

Naar het schijnt heeft Infantino ook al opdracht gegeven om geluidsopnames van vergaderingen te vernietigen. En hij heeft al een onderzoek van de ethische commissie van de FIFA aan zijn broek gehad. Het ging hier om reizen van Infantino in privéjets naar Rusland en Qatar. Ook is gekeken naar mogelijke voorkeursbehandelingen bij het aannemen van personeel. De commissie is echter tot het oordeel gekomen dat Infantino niet gehandeld heeft in strijd met de code.

Met dit artikel komt voorlopig een einde aan deze serie, waarin ik op hoofdlijnen het third party due diligence proces heb beschreven. Iets zegt mij dat het FIFA-verhaal nog wel vervolgd zal worden. Wellicht kom ik daar in de toekomst nog een keer op terug.

Het was mij een genoegen om deze serie te schrijven en ik dank het NCI voor het aanbieden van dit forum en voor de goede feedback op de eerdere versies van mijn schrijfsels.

Geert Vermeulen is werkzaam als zelfstandig adviseur, interimmer en docent op het gebied van compliance en integriteit met zijn bedrijf ECMC (Ethics & Compliance Management & Consulting). Eerder was hij directeur bij het Nederlands Compliance Instituut, Global Head of Compliance bij Damco (in de logistiek) en Chief Compliance Officer Aon EMEA (in de verzekeringen). Hij spreekt regelmatig op internationale compliance conferenties, publiceert over compliance en integriteit en is oud-voorzitter van de VCO.



Jonge compliance officers laten van zich horen en spreken zich uit

Roderick Noordhoek



Gelijk met een nieuwe generatie compliance is ook een nieuwe generatie compliance officers opgestaan. Zij hebben zich verenigd binnen het Young Compliance Professionals (YCP)-netwerk. YCP'ers staan aan het begin van hun carrière en hebben de eer de eerste generatie compliance officers in Nederland op te volgen. Wat is er veranderd? Hoe is deze generatie anders dan de vorige en waarom dienen zij zich te verenigen?

Het eerste verschil met de oude generatie compliance officers is dat de nieuwe generatie hun carrière kan beginnen in compliance. Dit in tegenstelling tot de vorige generatie, die veelal werkzaam was op de afdeling juridische zaken, accountancy of audit, en die compliance 'erbij' kreeg. Zo stelde laatst een 'oude' compliance officer: "Als je te laat was voor de vergadering kreeg je opeens te horen dat je 'gepromoveerd' was tot compliance officer." Uitleggen dat er inmiddels een hoop veranderd en bijgekomen is binnen compliance, is preken voor eigen parochie. Echter met het veranderen van waarden en normen in de maatschappij verandert ook de visie van de nieuwe generatie compliance officers op compliance en zo ontwikkelt deze generatie haar 'eigen stem'. Hieronder zal ik, namens het YCP-netwerk, het belang onderschrijven van het creëren van een forum voor jonge compliance officers.

Elke generatie staat over het algemeen voor dezelfde fundamentele vragen en dilemma's als de generatie daarvoor, maar manifesteert zich in een nieuwe werkelijkheid.

Een generatie die haar carrière begint in tijden van

(financiële) crisis, niet zeker is over haar pensioen, minder gaat verdienen dan de generatie ervoor (een unicum), meer en meer te maken krijgt met (de gevolgen van) klimaatverandering en de aandacht voor terrorisme, gaat per definitie anders om met deze fundamentele vragen en dilemma's. Daarbij gebruiken wij ervaringen en lessen van een vorige generatie, maar worden wij beïnvloed door onze omgeving, kansen en bedreigingen. Onze kijk op de wereld is anders en wij gaan hier anders mee om.

De afkomst van de nieuwe generatie compliance officers is meer divers.

Mijn tweede stelling is dat er steeds vaker andere professionals dan juristen en accountants zich aansluiten bij het compliancevak. Studenten economie, bedrijfskunde, psychologie of HR worden steeds meer aangetrokken door de relevantie van compliance officers in verschillende sectoren. Maar wie bevinden zich in de naaste omgeving van de aanstormende compliance officer? Hoeveel generatiegenoten houden zich ook bezig met compliance? Zolang compliance geen hbo- of wo-studie is, begint het netwerk van YCP'ers niet in de

studiebanken. Met wie kunnen wij, jonge compliance professionals, dan onze ideeën, suggesties, ervaringen delen en op welke manier? Een netwerk van gelijkgestemden biedt uitkomst.

Wij kunnen de oudere generatie 'uitdagen'.

Voorbeeld: Op dit moment wordt door de Vereniging van Compliance Officers een nieuw beroepscompetentieprofiel geschreven. Ik heb de eer om mee te denken over wat hierin moet komen te staan en de huidige opvattingen, vanuit een 'YCP-perspectief', te bekritisieren. Door deze kans laat de nieuwe generatie al van zich horen en deze (andere) inzichten worden serieus gewaardeerd. Want waar bijvoorbeeld nog wordt gesproken over de competenties van mensen, moet men óók rekening houden met het feit dat veel compliancetaken overgenomen gaan worden door computers (FinTech/RegTech). Het klinkt ver weg, maar is dichterbij dan je denkt. Zeker in de financiële sector wordt actief naar deze ontwikkelingen gekeken, ook door toezichthouders. Het zullen de mensen van onze generatie zijn die hier het meeste mee te maken krijgen. Het is daarom goed dat wij ons bemoeien met dergelijke ontwikkelingen en onze visie laten gelden.

De definitie van compliance is aan verandering onderhevig.

Het moge duidelijk zijn dat onze missie – het creëren van een visie op de toekomst van compliance – alleen kan worden volbracht als wij als Young Compliance Professionals verenigen en elkaar leren kennen. Om van elkaar en van de vorige generatie te leren en om duidelijk te maken wat compliance nu eigenlijk betekent; nu en in de toekomst.

De visie van de nieuwe generatie is van toegevoegde waarde.

Om erachter te komen wie wij, jonge compliance officers, zijn en wat onze visie is, is het belangrijk om met elkaar in contact te komen. Wij vertegenwoordigen de toekomst en kunnen bijdragen aan hoe deze eruit komt te zien. Met onze missie als leidraad, is het streven om de raakvlakken te zoeken waarop er overeenstemming bestaat tussen YCP'ers. De toegevoegde waarde van een YCP-netwerk is het verzamelen van denkkraft van de nieuwe generatie compliance officers, het laten horen van de YCP- visie en het sturen van compliance naar een 'nieuwe werkelijkheid'.

Kortom, wie die nieuwe generatie is, wat haar drijfveren zijn en hoe zij denkt dat de compliancefunctie er in de toekomst uit moet zien: wij gaan het laten horen. En één ding is zeker: wij gaan ons de komende jaren ontwikkelen en verenigen. Dit zal van toegevoegde waarde zijn voor de toekomst van compliance.

Ben jij compliance officer, of heb je affiniteit met compliance en ben je jonger dan 35 jaar? Meld je dan aan bij het Young Compliance Professionals-netwerk. Ontmoet andere YCP'ers en werk mee aan een visie op de toekomst van compliance. Check: www.YoungComplianceProfessionals.nl

Het volgende YCP-event staat gepland op 13 oktober a.s. bij Aegon in Den Haag. Kijk op de YCP-site voor meer informatie.

Roderick Noordhoek is voorzitter van het Young Compliance Professional-netwerk en is werkzaam bij het Nederlands Compliance Instituut als junior compliance officer. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.



A portrait of Frans Demmers, a middle-aged man with a bald head, wearing blue-rimmed glasses, a white shirt, and a dark grey suit jacket. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is a soft, out-of-focus light blue and white.

Frans Demmers:

‘Een oprechte
klokkenluider heeft
een belangrijke
toegevoegde
waarde’

Fotograaf: Jasper Lensselink

Frans Demmers werkt al 27 jaar bij ING en werd vorig jaar directeur compliance. Deze overstap werd vooral gedreven door zijn wens om meer met gedrag en cultuur te doen. De afdeling waar Frans werkt, bestaat uit een aantal teams; twee adviesteams, een FEC/MLRO-team en een monitoringteam. Daarnaast is er een expertisecentrum Ethiek. Frans fungeert als whistleblowing reporting officer voor ING Bank Nederland.

Sinds 1 juli is de Wet Huis voor klokkenluiders van kracht. Is jullie regeling al compliant? "Wij hebben al heel lang een klokkenluiderregeling. Dit heeft te maken met Amerikaanse regelgeving die op ING Bank van toepassing is en die een dergelijke regeling al verplicht stelde. Op basis van de wet zullen wij een klein aantal aanpassingen aan onze eigen regeling doorvoeren, maar eigenlijk voldoet deze al. Wij gaan ervan uit dat medewerkers alles moeten kunnen melden wat volgens hun misgaat in de organisatie. Het gevolg is wel dat ik soms ook meldingen binnenkrijg die wellicht beter naar HR hadden kunnen worden gezonden. Het gaat dan bijvoorbeeld om persoonlijke grieven, ongewenste omgangsvormen, of bijvoorbeeld individuele problemen bij een reorganisatie. Je moet een klokkenluiderregeling ook vooral zien als laatste slot op de deur.

Zit er ook wel eens een vertrouwenspersoon tussen voordat de melding bij jou terecht komt? "Dat komt wel voor, maar als je kijkt naar de regeling zoals die bij ING geldt, en de waarborgen die deze meebrengt op dit gebied, dan blijkt dat de reporting officer de facto ook een vertrouwenspersoon is.

Vanuit jouw taak als compliance officer dien je toch van een misstand of incident, een melding te maken bij de organisatie? Hoe rijmt dit met de verplichting tot geheimhouding, of het niet doorzetten van een melding door de melder, terwijl de misstand een feit is/likt? "Ik heb nog nooit meegemaakt dat een structurele misstand met serieuze maatschappelijke gevolgen gemeld werd, maar nog niet bij compliance bekend was. Mocht er iets worden gemeld dat nog niet bekend is, dan kunnen we de melding onderwerpen aan een specifieke compliancecontrole, of de compliance officer betrokken bij het betreffende business-domein vragen hier extra aandacht aan te besteden.

Dit kan heel goed zonder te refereren aan een klokkenluidermelding, laat staan bekend te maken waar de melding vandaan komt. Het complianceteam van ING is nauw betrokken bij de business en het is dus helemaal niet vreemd als die van tijd tot tijd wat dieper graven of meer specifieke vragen stellen."

Is de vereiste van intern melden een goede regel?

"Een klokkenluiderregeling heeft het risico in zich dat men de regeling gebruikt voor de verkeerde doeleinden en dan extern(publiek) meldt. Ook is het vervelende van direct extern kunnen melden, dat een medewerker te kwader trouw kan zorgen voor ontslagbescherming voor de tijd dat het externe onderzoek duurt, terwijl er wellicht helemaal geen sprake is van een misstand als bedoeld in de wet. Dit kan (ook onbewust) meer schade toebrengen aan de onderneming dan nodig is. Bij ING gaan wij uit van onze gedragscode, de 'Orange Code'. Onze cultuur is er een waarin wordt verondersteld dat men zich toetsbaar opstelt, dat men elkaar aanspreekt en elkaar helpt. Die cultuur, daar staan wij voor. Direct naar buiten gaan met grieven of incidenten past daar niet bij. Dat betekent wel dat wij mensen die iets onder de aandacht brengen ook serieus moeten nemen en afdoende moeten beschermen conform de regelingen die wij binnen ING kennen."

Welke instrumenten gebruikt ING om elkaar kritisch aan te spreken te bevorderen?

"Zoals gezegd zit dit verwerkt in de Orange Code. Met behulp van de Orange Code is er een hele set aan instrumenten, processen, werkwijzen etc. om ervoor te zorgen dat het 'elkaar aanspreken en je toetsbaar opstellen' in de genen van de organisatie komt. Je hebt zo de typische HR-componenten (functieprofielen, beoordelingscriteria), maar ook de boodschappen van het senior management. Een aardig voorbeeld is dat wij gebruik maken van een tool om elkaar Kudo's, complimenten, te sturen.

Moed betekent ook: omgaan met onzekerheid

Het geven van Kudo's is een positieve vorm van feedback, maar wat als je het moeilijke gesprek aan moet gaan? Het elkaar aanspreken is onderdeel van onze 'agile-werkwijze'. In deze werkwijze moet in korte cycli een taak worden verricht door een gemêleerd team. Het voordeel van deze werkwijze is dat er heel regelmatig wordt gekeken naar wat mensen doen en hoe zij dit doen; of zij tijdig en goed werk leveren. Wanneer dit laatste niet gebeurt, worden hier direct kritische vragen over gesteld. Door dit model ben je namelijk zeer afhankelijk van elkaar en komt heel duidelijk naar voren wat de impact is van ongewenst, dus ook niet-integer, handelen. Natuurlijk heb je het dan niet dagelijks over hele zwaarmoedige morele problemen, maar het toetsen van collega's en jezelf toetsbaar opstellen is daarmee wel een continue proces. Zo is aanspreken en toetsbaar opstellen voor en door collega's een onderdeel van onze werkwijze en strategie."

Over hoeveel klokkenluiders bij ING hebben we het eigenlijk? "Ik denk dat ik per jaar tien meldingen binnenkrijg. Daarvan zijn er misschien twee waarbij het echt gaat over een serieus incident. Wat overigens niet betekent dat dit misstanden zijn met een hele grote impact op de maatschappij. Die andere acht zijn of onvoldoende concreet of gaan over andere zaken, zoals arbeidsgeschillen. Daarbij zijn er ook gemelde incidenten die zo klein zijn, en ook nog eens anoniem worden gemeld, dat ik de melding wel toets bij de leidinggevende van degene wiens gedrag wordt bekritiseerd, maar de melding niet direct beschouw als een melding van een misstand. Als je jouw rol in de organisatie serieus neemt, dan vind ik het overigens niet moedig dat je een klein incident of probleem, anoniem, via deze regeling meldt. Je moet beginnen met het op je eigen afdeling bespreekbaar maken."

En hoeveel van die serieuze zaken worden er anoniem gemeld? "Niet één. De zaken waarbij het dus wel gaat om een misstand, zijn met naam en toenaam gemeld. Als misstanden steeds vaker anoniem gemeld worden, dan heb je overigens ook een ander probleem. Dan is er iets structureels mis met de cultuur."

Is anoniem dan ook echt anoniem bij het melden van een misstand? "Ja, door gebruik te maken van de 'Ethics Hotline' blijven meldingen anoniem."

Die hotline wordt beheerd door een derde partij en daarvan krijg ik zeker geen persoonsgebonden informatie van de melder, tenzij de melder hier, desgevraagd, expliciet toestemming voor geeft."

Nog even over moed, wat betekent moed voor jou? "Moed is allereerst: een lastige discussie niet uit de weg gaan. Het is ook eerlijkheid; wat vind jij en waar sta jij voor? Moed betekent ook: omgaan met onzekerheid. Je weet niet hoe iets afloopt en toch maak je iets bespreekbaar en toch ga je ergens op in."

En heb je zelf wel eens moed moeten tonen? "Ik denk dat iedereen, zeker juristen en compliance officers, wel eens moed moeten tonen. Dat zijn momenten waarbij je denkt: *'Dit kan in de toekomst negatieve gevolgen hebben'*. Of: *'Dit is niet in het belang van de organisatie'*. Mijn eigen moment van moed was toen ik jaren geleden een kapitaalmarkttransactie moest ophouden. Ik had toen wel het geluk dat ik goede alternatieven kon aandragen. Ook heeft moed te maken met timing. Breng je punt op het juiste moment, met de juiste argumenten en met de juiste alternatieven. Overigens hoeft je niet altijd een absolute horde op te werpen. Je toont ook moed als je inzicht geeft in hoe iets anders kan of moet. Bijvoorbeeld wanneer iets juridisch gezien mag en in het belang is van de klant, maar er voor de buitenwereld toch vreemd uitziet. Dan moet je ervoor zorgen dat je op een andere manier naar de buitenwereld communiceert. Dat wordt dan gezien als te kostbaar, overdreven of overbodig en tóch is het belangrijk. Als je deze discussie aandurft en de alternatieven beargumenteert, dan is dat ook het tonen van moed."

Is het makkelijker voor compliance officers om moed te tonen en een organisatie te overtuigen dat het anders moet op het moment dat er weinig vertrouwen is in de sector? "Laten we voorop stellen dat je boodschap valide moet zijn en je goede alternatieven moet bieden. Die validiteit moet je niet baseren op trends of externe emoties. Desalniettemin is het wel iets makkelijker, ja. Het gebrek aan vertrouwen buiten de organisatie lijdt echter niet automatisch tot meer gezag en men gaat ook niet opeens naar je luisteren. Je moet zeker weten dat jouw standpunt ook in een later stadium redelijk is."

Kijk je wel eens terug naar dossiers van meldingen uit het verleden om ze te toetsen aan het heden? "Nee. Ik vaar veel op mijn kennis en ervaring. Van de echte grote incidenten zijn de feiten en gevolgen bekend. Daarvan heb ik geleerd dat je alert moet zijn op de mogelijkheid dat

je iets mist of iets voor meerderlei uitleg vatbaar is. Je moet er dus niet te snel vanuit gaan dat de feiten vaststaan."

Wat is je mening over beloningen voor medewerkers die problemen aan de kaak stellen?

"Ik vind dat een lastig onderwerp. Zeker als je kijkt naar wat er nu in Amerika plaatsvindt, waar hele grote bedragen worden uitgekeerd aan melders van misstanden. Ik vind dat verdedigbaar als daarmee misstanden aan het licht komen die grote impact hebben op de maatschappij. Aan de andere kant is niemand er bij gebaat als er een drive ontstaat om incidenten/misstanden te gaan zoeken, alsof het een soort 'treasure-hunting' is en er geen intentie is om een organisatie of samenleving te verbeteren. Het kan er ook toe leiden dat mensen incidenten/misstanden niet vroegtijdig melden of zelfs voorkomen, maar dat zij rustig achterover gaan zitten, wachten, totdat zij hier een goede oude dag mee kunnen verdienen. Een vergoeding van de financiële schade is een betere oplossing. Anders span je het paard achter de wagen."

Maar er moet toch een goede reden zijn waarom de Amerikanen dit wel doen?

"Ik denk dat dit zit in hele diepe gedachten over effectiviteit van opsporing en controle. Net zo goed als dat 'punitive damages' in het civielrecht daar een belangrijke rol spelen en hier niet. Men gaat er kennelijk vanuit dat geld een gezond sturingsmechanisme is met een grote mate van effectiviteit. Dat is hun opvatting en in Europa denken we daar anders over. Hoewel we ook hier bij de bestrijding van kartels, de mogelijkheid hebben geschapen om financieel gewin (geen boete) te ontfangen aan melden."

Zijn er dan andere manieren om een melder te belonen? "Het belangrijkste is dat deze mensen niet worden gehinderd in hun carrière."

Dat lijkt me meer een minimale voorwaarde...

"Ik denk niet dat melders direct op zoek zijn naar een financiële beloning. De waardering zit in hoe je met zijn/haar melding omgaat. Het is een blijk van een hoge mate van loyaliteit als iemand bereid is om te melden. Dit moet je onmiddellijk waarderen door hem/haar serieus te nemen en vervolgens op lange termijn waarderen door hinder in zijn/haar carrière te voorkomen."

Is het een goed idee om een melder achteraf zijn verhaal te laten vertellen binnen de organisatie?

"Dit kan een goede aansporing zijn voor anderen om ook problemen te melden, maar een concreet voorbeeld van iemand die melding deed bij compliance,

en vervolgens het podium kreeg om zijn/haar verhaal te doen, heb ik niet. Wel is er een aantal jaar geleden een film gemaakt die liet zien welke integriteitsrisico's er zitten aan het werken bij ING. Hierin zijn ook echte casussen nagespeeld. De film is enthousiast ontvangen en kreeg veel respons. Je kan dit alleen niet elk jaar doen."

Wat kan ING verbeteren om misstanden te voorkomen?

"Het is een proces en het kan dus altijd beter. Het is makkelijk om te zeggen: stel jezelf toetsbaar op, toon moed, leer van je fouten en geef ze toe. Dit moet je echter wel in de praktijk kunnen brengen. Het moet nog blijken dat mensen zich bij dit soort dingen comfortabel voelen en in dat opzicht moet de hele omslag naar de Orange Code, die hierbij als fundament werkt, zich ook op de lange termijn bewijzen. Dit past bij de nieuwe strategie. Wij zijn bezig met afstand nemen van de ouderwetse manier van bankieren. Dat vergt veel flexibiliteit van alle medewerkers en we moeten goed monitoren of mensen hierbij niet in de problemen komen.

Ik wil overigens voorkomen dat de focus enkel ligt op misstanden. Wij willen veel meer in algemene zin naar verbeteringen in onze cultuur en gedrag kijken. Daarom leggen we ook de nadruk op de professionele, individuele verantwoordelijkheid van de medewerkers."

Wil je nog iets kwijt, zo aan het einde van het interview?

"Ik hoop dat de bescherming van de klokkenluider bij het Huis voor klokkenluiders mensen gaat helpen die dit echt nodig hebben en dat dit niet zal worden misbruikt door mensen die hier enkel beter van willen worden. Een oprechte klokkenluider heeft een belangrijke toegevoegde waarde en het zou vervelend zijn als de (beperkte) capaciteit van het Huis wordt gebruikt voor andere doelen dan het oprecht aan de kaak stellen van misstanden."

De waardering zit in hoe je met zijn/haar melding omgaat

Operatie 'werk Arthur de deur uit'. Dagboek van een ongewenste werknemer

Cora Wielenga



Arthur Gotlieb, onder redactie van Joep Dohmen & Jeroen Wester, tweede druk 2014.

Het stond voor ons als een paal boven water dat wij in deze editie van De Compliance Officer, waarin we uitgebreid stil staan bij het melden van misstanden, aandacht zouden besteden aan het boek van Arthur Gotlieb. Een indrukwekkend boek over een onbedoelde klokkenluider. Een boek over iemand die zichzelf zo in het nauw gedreven voelde, dat hij uiteindelijk in januari 2014 zelfmoord pleegde.

Arthur werkte sinds 1999 bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). De NZa is een toezichthouder die toeziet op betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van zorg. Arthur werkte daar met veel enthousiasme aan complexe dossiers. Sinds 2007 veranderde de sfeer bij de NZa. En sinds 2010 ervoer hij een ander beleid naar hem persoonlijk toe. Hij werd 'persona non grata' bij de organisatie waar hij met zoveel enthousiasme had gewerkt.

Hij ontving een aantal keren een negatieve beoordeling, terwijl dit niet goed onderbouwd werd. Dit vormde voor hem, tezamen met andere waarnemingen die hij had van zijn eigen organisatie, aanleiding om een bezwaarschrift te schrijven. Primair bedoeld om de organisatie een spiegel voor te houden en het ongelijk van de slechte beoordelingen aan te tonen. Het bezwaarschrift van zeshonderd kantjes vormde uiteindelijk na zijn overlijden de input van het boek.

Voor compliance officers is het boek om een aantal redenen interessant om te lezen. Ten eerste omdat wij vanuit integere bedrijfsvoering behoren te kijken naar ongewenst gedrag binnen onze organisaties. En zeker wanneer bepaalde mensen binnen een organisatie worden uitgesloten van de rest.

Ten tweede vanwege het thema belangenverstremming. In het boek is een tal van situaties beschreven die we al jaren niet meer in onze casuïstiek tijdens onze opleidingen gebruiken, omdat die voorbeelden niet meer geloofwaardig geacht worden. Toch beschrijft Arthur Gotlieb veel voorbeelden over belangenverstremming die nog niet zo lang geleden, namelijk in 2013 en vlak daarvoor, nog gebruikelijk waren bij de NZa. Een aantal voorbeelden wil ik u niet onthouden. Een NZa-bestuurder die een aantal maal per jaar gefêteerd werd op buitenlandse congressen met een verblijf in luxe hotels door adviesbureaus, farmaceuten of zorginstellingen waar de NZa toezicht op houdt. Volgens het beleid van de NZa was dit toegestaan op voorwaarde dat de bestuurder sprak of deelnam aan een panel tijdens het congres. Maar niet altijd spraken bestuurders en directeuren van de NZa op congressen waar zij wel gefêteerd werden.

En als zij wel spraken, dan stond het praatje van een half uur niet in juiste verhouding tot een verblijf van vier of vijf dagen. En partners mochten ook gewoon mee op dienst-reizen. Andere voorbeelden betreffen het declaratiegedrag van bestuurders, niet goed gevolgde inkoopprocessen, en aanzienlijke overschrijdingen van leasebedragen voor auto's en chauffeurs van de bestuurders.

Daarnaast is het ook voor leidinggevendenden waardevol om te lezen. Het verhaal van Arthur Gotlieb is schokkend. Het is goed om ons gewaar te zijn van de risico's die werknemers kunnen lopen. Wat in het boek beschreven wordt, is het pesten van een medewerker. En niet zozeer het zichtbaar pesten door bijvoorbeeld iemand publiekelijk voor schut te zetten, maar het pesten op een veel subtielere wijze. Iemand uitsluiten van informatie, iemand niet meer uitnodigen voor vergaderingen, iemand van zijn vaste werkzaamheden halen zonder goede uitleg, iemand meer werk geven dan hij aankan, iemand onredelijke slechte beoordelingen geven en geen gehoor geven wanneer de werknemer zijn ongenoegen bij verschillende leidinggevendenden aangeeft. Deze opsomming is niet lukraak gekozen; het overkwam Arthur Gotlieb.

Wellicht denkt u: het is te schokkend om waar te zijn. Zo dacht ik er eerlijk gezegd aanvankelijk wel over. Maar dat is het helaas niet. Arthur Gotlieb heeft zijn relaas zorgvuldig voorzien van bewijs. Hij heeft mails, gespreks-verslagen, rapporten en andere documenten achtergelaten ter ondersteuning van zijn betoog. Overigens was het nooit Arthur zijn bedoeling de vuile was buiten te hangen. Het was zijn intentie om het bestuur te informeren over misstanden, zodat de organisatie er beter van zou kunnen worden. Helaas heeft de organisatie geen positieve reactie gegeven naar aanleiding van zijn bezwaarschrift.

Hij werd niet serieus genomen. De nabestaanden van Arthur Gotlieb hebben daarom besloten om het dossier te publiceren, zodat zijn verhaal gehoord wordt. Ter ondersteuning van werknemers die in eenzelfde bizarre situatie zitten, zoals Arthur Gotlieb. Maar ook ter lering voor leidinggevendenden die er waakzaam op moeten zijn dat dit niet in hun eigen organisatie gebeurt.

In het boek worden sommige tijdsblokken in het verhaal niet chronologisch verteld. Het boek heeft af en toe meer een karakter van een rapportage dan van een boek. Dat maakt het lezen ervan wat lastiger dan ik zou willen. Toch beveel ik het boek zeer aan. Het is wat mij betreft een must voor leidinggevendenden en compliance officers om te lezen. Het is haast niet te geloven, zo aangrijpend. En juist omdat dit werkelijk is gebeurd, is het meer dan zinvol om ons ervan bewust te zijn. Om met elkaar waakzaam te zijn dat dit niet nog eens gebeurt.

Overigens heeft de NZa Arthur Gotlieb eind 2014 gerehabiliteerd. Eerder dat jaar is een groot deel van het management opgestapt en zijn nieuwe bestuurders en managers begonnen met het doorvoeren van veranderingen.

Klokkenluiden: van Ad Bos tot vandaag

Martin Vente



In 2001 was Ad Bos de persoon die via Zembla de misstanden in de bouw meldde. De wijze waarop deze casus werd aangekaart, behandeld en afgedaan, behaalde niet bepaald een schoonheidsprijs en zorgde voor negatieve gevoelens over klokkenluiders. Ad Bos werd hiermee wel een van de bekendste melders van misstanden, waarschijnlijk tegen wil en dank.

Wat opviel waren niet alleen de feiten die hij openbaarde, maar ook de moeizaamheid waarmee alles ging. Integriteitminnend Nederland was er nog niet echt klaar voor in 2001. Ondertussen zijn we vijftien jaar verder en wat is de stand van zaken nu?

We hebben sinds kort een nieuwe wet: de Wet Huis voor klokkenluiders. Niet de meest charmante naam. En het was een lange weg om te komen tot wat het per 1 juli 2016 is geworden. Het ging niet vanzelf, is mijn gedachte. Daarnaast zijn er her en der wat bedenkingen, waaronder die van Transparency International met betrekking tot de inhoudelijke kant van de wet.¹ Raadzaam om daar als wetgever toch nog even naar te kijken.

De wet, en met name de toelichting en modelregeling van het Huis voor klokkenluiders, is ruimhartig als het gaat om wie wat kan melden. Daar waar de oude regeling nogal beperkt² was op dit gebied, geeft de nieuwe regeling aan iedereen die iets voor de onderneming doet, de ruimte om (een vermoeden van) een misstand te

melden. In de regeling wordt tevens helder omschreven hoe er moet worden omgesprongen met alle partijen die bij het meldingsproces betrokken zijn.

Het veilig kunnen melden van (een vermoeden van) een misstand hangt sterk af van het hebben van een onafhankelijk meldpunt in bijvoorbeeld de vorm van een vertrouwenspersoon integriteit (VPI). In het verleden, en ook nu nog, wordt deze rol regelmatig aan de compliance officer toebedeeld. Dat was een aantal jaren geleden nog een mooie oplossing, maar de functie van compliance officer is ondertussen behoorlijk geëvolueerd.

Eind vorige eeuw was de compliance officer nog zeer regelgedreven. Het Angelsaksische model ten voeten uit, zou ik haast zeggen. Later werd het geven van advies aan het takenpakket van de compliance officer toegevoegd. Eerst over of klanten wel of niet integer waren; later ook over het wel of niet integer zijn van de aangeboden producten en diensten. De compliance officer werd een serieuze gesprekspartner en ging meer rapporteren over de integriteit van de organisatie als geheel. En kreeg daarbij ook de plicht om niet-integer gedrag onder de aandacht te brengen van het senior management of het hoogst toezichthoudende orgaan binnen de organisatie (bijvoorbeeld de raad van commissarissen of de raad van

1 www.transparency.nl/2015/01/novelle-huis-voor-klokkenluiders en www.transparency.nl/2015/06/klokkenluiders-3

2 Primair gericht op werknemers.

toezicht). De compliance officer verwerd hiermee de 'hoeder over waarden en normen van de organisatie'.

De bijkomende verplichting voor compliance officers om integriteits-issues aan te kaarten, leidt tot ongemakkelijke dilemma's voor diegenen die ook de rol van vertrouwenspersoon integriteit vervullen. Ook door verandering in wetgeving wordt het steeds lastiger om een combinatie van beide rollen te handhaven. De recente invoering van de Verordening marktmisbruik maakt dat bijvoorbeeld duidelijk. De rol van klokkenluider wordt in de Verordening marktmisbruik op de kaart gezet, evenals de plicht tot melden. Toezichthouders hebben nu ook een meldpunt geopend, met als kenmerkend verschil dat deze meldpunten anonimiteit mogen garanderen. Interne meldpunten kunnen ten hoogste vertrouwelijkheid beloven.

Een melding die in vertrouwen is gekregen in de rol van vertrouwenspersoon integriteit, kan in de rol van compliance officer niet zomaar worden besproken met het senior management of de raad van commissarissen, terwijl dit vanuit complianceperspectief misschien wel wenselijk is.

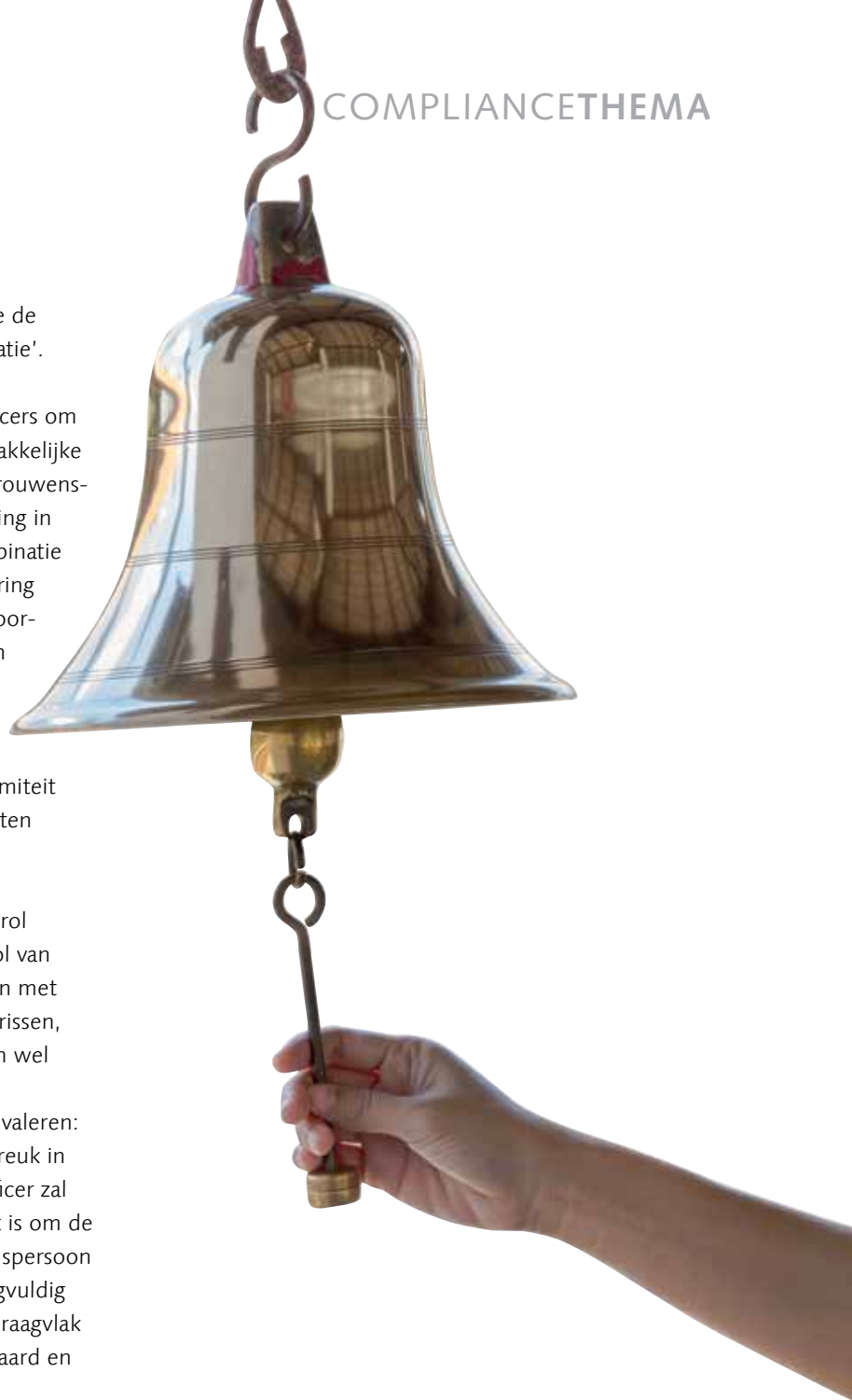
Welke rol de medewerker in kwestie ook laat prevaleren: in beide gevallen zal het kunnen leiden tot een breuk in het vertrouwen. In de functie van compliance officer zal het verwijt kunnen komen dat er te lang gewacht is om de informatie te delen. In de functie van vertrouwenspersoon integriteit kan het verwijt ontstaan dat het onzorgvuldig was om vertrouwelijke informatie te delen. Het draagvlak voor de compliance officer vertrekt daarmee te paard en of het ooit nog terugkomt is dan de vraag.

We kunnen wachten tot het moment waarop we door schade en schande wijs worden. Of is het beter om de functie van compliance officer te ontdoen van de rol van vertrouwenspersoon integriteit? Ik denk het laatste. Persoonlijk zou ik niet wachten op een onplezierige ervaring; ik hou mijn draagvlak voor de compliance officer liever zoals het is.

Daarnaast is er ook een ander voordeel aan de splitsing van de functie van compliance officer en de rol van vertrouwenspersoon integriteit. Een gesplitste rol en een heldere taakverdeling voorkomt dat de compliance officer gezien gaat worden als aanspreek- of verzamelpunt van

alles wat maar aangezien kan worden als klacht, onwenselijkheid, misstand, integriteitschending, etc.

Met het aanstellen van een aparte vertrouwenspersoon integriteit naast de compliance officer heeft u een stevige combinatie in handen als het gaat om het toezien en sturen op integriteit. Meer over de rol van vertrouwenspersoon integriteit is overigens te lezen in het artikel van Sacha Spoor, elders in dit blad. Ik raad u van harte aan om het te lezen.



Speakers' Corner: Sacha Spoor

Vertrouwenspersoon Nieuwe Stijl



Jarenlang is er gewerkt om het Huis voor klokkenluiders tot stand te krijgen en het is een heel proces geweest om het door de Kamers te loodsen. Sinds 1 juli jl. is het dan eindelijk zover; het Huis staat en is volledig bemenst (zie ook het artikel Q&A Huis voor klokkenluiders, elders in dit blad). Een belangrijke rol in het meldingsproces speelt de vertrouwenspersoon; een vangnet voor medewerkers die rondlopen met vermoedens van misstanden. De rol van de vertrouwenspersoon heeft zich in de loop van de tijd ontwikkeld en het is van belang dat deze verder professionaliseert. Dit artikel beschrijft de ontwikkelingen en doet aanbevelingen om te komen tot een professionele vertrouwenspersoon die een goede rol kan spelen in het meldingsproces.

Twee soorten vertrouwenspersonen

Van oudsher is het gebruikelijk om een vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen (VPO) aan te wijzen in de organisatie. Dit vloeit voort uit de Arbwet en draagt bij aan een veilig werkklimaat voor medewerkers. Ongewenste omgangsvormen is een overkoepelende term voor vier soorten ongewenst gedrag: pesten, discriminatie, agressie en geweld en seksuele intimidatie. Werkgevers zijn verplicht beleid te maken om dit soort gedrag te voorkomen en aan te pakken. De vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen is een opvangpunt, sparringpartner en adviseur voor medewerkers die te maken hebben (gehad) met ongewenst gedrag. Veelal blijft de rol van de vertrouwenspersoon beperkt tot luisterend oor en in een enkel geval begeleidt zij de medewerker als deze een formele klacht wil indienen.

De vertrouwenspersoon integriteit (VPI) is van latere datum en heeft aan het begin van deze eeuw opgang gedaan. In zowel de voormalige ambtenarenwet, als de huidige Wet Huis voor klokkenluiders, wordt gesproken over het aanstellen van een vertrouwenspersoon integriteit en het belang hiervan, maar het wordt niet verplicht gesteld. Veel overheidsorganisaties zijn wel overgegaan tot het aanstellen van een vertrouwenspersoon integriteit; in het bedrijfsleven is dit wat minder gebruikelijk. De rol van de VPI is grotendeels gelijk aan die van de VPO en

draait vooral om het bieden van een luisterend oor, het meedenken en het adviseren. Er komen drie soorten vraagstukken bij de vertrouwenspersoon integriteit: integriteitdilemma's, procedurevragen (is er een regeling, mag dit wel/niet etc.) en vermoedens van misstanden of onregelmatigheden. De VPI is er dus niet alleen voor meldingen, maar ook voor andersoortige integriteit kwesties. De rol van de VPI bij meldingen is hetzelfde als die van de VPO bij klachten: helpen bij het indienen en ondersteunen tijdens het proces.

Trend: combinatie VPI en VPO

Steeds meer organisaties gaan over tot de combinatie van beide functies (VPI en VPO), in een gecombineerde vertrouwenspersoonfunctie (VPIO). De belangrijkste overwegingen hiervoor zijn meestal het kostenaspect en efficiency (er hoeven niet meerdere soorten vertrouwenspersonen te worden opgeleid, er is één aanspreekpunt etc.).

Het combineren van beide vakgebieden brengt veel voordelen met zich mee. Het allerbelangrijkste voordeel is dat het voor de medewerkers makkelijker en duidelijker wordt. Er is één loket waar ze terecht kunnen met hun dilemma, probleem of vermoeden; ze hoeven niet meer na te denken onder welke definitie hun probleem nu valt (ongewenste omgangsvormen of integriteit) en waar ze heen moeten. Veel problemen waar medewerkers

mee zitten, zijn niet zo eenduidig en hebben meerdere aspecten. Het kan dus zijn dat er integriteitaspecten in zitten, ongewenste omgangsvormen, maar ook arbeidsgerelateerde problemen (die niet bij de vertrouwenspersoon horen). De analyse van het probleem wordt dus niet meer bij de medewerker gelegd, maar bij de vertrouwenspersoon.

De communicatie over de aanwezigheid, rol en taken van de vertrouwenspersoon wordt hierdoor ook veel simpeler, helderder en eenduidiger. De kans dat deze informatie medewerkers goed bereikt, en dat de boodschap helder over het voetlicht wordt gebracht, is groter. Met als uiteindelijk doel: het creëren van een heel lage meldingsdrempel voor medewerkers en het creëren van bewustwording van het feit dat ze bij iemand terecht kunnen. Enerzijds biedt de werkgever hiermee, vanuit haar zorgplicht, een opvang voor de medewerkers. Anderzijds kan de werkgever ook in een vroegtijdig stadium geïnformeerd worden over mogelijke misstanden of onrechtmatigheden. Hoe eerder de organisatie het weet, hoe sneller en beter het opgepakt kan worden, en hoe meer de schade beperkt kan worden voor zowel de organisatie als de melder. Het mes snijdt dus aan twee kanten.

Vertrouwenspersoonsschap is echt een vak

Kennis en vaardigheden

Voordelen voor de werkgever en voor de werknemer dus, maar hoe pakt dit uit voor de vertrouwenspersoon zelf? In de praktijk vinden veel vertrouwenspersonen het lastig om 'zomaar' het andere vakgebied erbij te nemen. Terecht, want beide vakgebieden zijn niet geheel hetzelfde en vragen de nodige kennis die niet vanzelfsprekend aanwezig is. Het vertrouwenspersoonsschap is echt een vak waarin je jezelf moet bekwamen! Alvorens te starten als vertrouwenspersoon, is het dus belangrijk om een (goede) opleiding te volgen.

Vaardigheden die van belang zijn om te hebben, dan wel om te verkrijgen, zijn bijvoorbeeld gespreksvaardigheden en luistervaardigheden. Daarnaast is het hebben van inhoudelijke kennis en kennis over het juridisch kader geen overbodige luxe. Het inzicht hebben in het juridisch kader is met name belangrijk, daar er veel verwarring bestaat over wat wél tot de rol van de vertrouwenspersoon behoort, en wat niet.

Als vertrouwenspersoon aan het werk gaan zonder gedegen kennis en zonder een helder juridisch kader, is dat vragen om moeilijkheden.

Combinatie

Een vertrouwenspersoon die zich geschoold en bekwaamd heeft op het ene vakgebied, kan niet automatisch het andere vakgebied erbij nemen. Dit heeft deels te maken met de vakinhoudelijke kennis en rolomvatting, maar vooral ook met heersende vooroordelen.

Vertrouwenspersonen integriteit hebben nog wel eens het idee dat ongewenste omgangsvormen 'soft' zijn, dat het te weinig concreet is en niet zakelijk genoeg. Vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen geven aan dat zij integriteit te zakelijk vinden, dat ze veel regels moeten kennen, en dat ze 'alles moeten doormelden' en daarom moeite hebben met de rol.

Zoals bij zoveel vooroordelen is de praktijk wat genuanceerder en kloppen deze beelden niet. De verschillende vertrouwenspersonen hebben te maken met verschillende wet- en regelgeving en verschillende kaders. Dat betekent dat de VPO de wetten en regels op het gebied van integriteit zal moeten leren kennen, en de VPI de regels op het gebied van ongewenste omgangsvormen. In de praktijk blijkt dat dit vaak even schakelen is en dat het wat moeite vraagt om de ins en outs te leren. Dit is echter het fundament van de vertrouwenspersoonfunctie; wie de kaders niet goed kent, kan niet goed meedenken, adviseren of doorverwijzen. Overigens is het mogelijk om de regels op beide vakgebieden te combineren in één regeling en één proces, maar dit is voor veel organisaties nog een brug te ver.

Een VPIO moet dus goed kunnen schakelen tussen de twee verschillende werkgebieden. Dit schakelen leidt tot een 'stroomschema' in het hoofd van de vertrouwenspersoon; een schema dat de verschillende processen koppelt aan de onderhavige kwestie. In principe door-

liepen de VPI en VPO een dergelijk proces al ("is dit mijn werkgebied, hoort deze kwestie bij mij?"), maar nu moeten ze van beide vakgebieden verstand hebben en het stroomschema goed doorlopen om goed te kunnen adviseren.

De rolopvatting van een VPIO is net even iets anders dan de rolopvatting van de twee opzichzelfstaande functies VPI en VPO. De vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen heeft bijvoorbeeld ook preventieve taken, iets dat op integriteitgebied niet aan de orde is. Op beide gebieden komt het geven van voorlichting en communiceren over het vertrouwenspersoonschap wél aan de orde; daar zit het raakvlak. Grotendeels is de rol van de vertrouwenspersoon in beide vakgebieden hetzelfde: het bieden van een luisterend oor, meedenken en in voorkomende gevallen ondersteunen bij het doen van een melding.

Professionaliteit

Bovenstaande pleit er dus voor om de vakgebieden VPI en VPO te combineren tot één vertrouwenspersoon (VPIO). Dat heeft grote voordelen voor zowel de werkgever als de werknemer. Het brengt wel met zich mee dat de vertrouwenspersoon goed opgeleid moet zijn, en dat hij zijn functie echt als een vak ziet. Hij zal zich professioneel moeten opstellen, er tijd voor voor moeten maken en de functie consciëntieus moeten uitvoeren. Daarnaast is het van belang om zich met enige regelmaat bij te scholen en intervisie met andere vertrouwenspersonen te houden om zich zo te blijven ontwikkelen.

Van de werkgever wordt ook het nodige gevraagd, omdat de vertrouwenspersoon goed gefaciliteerd moet worden. Dit kan door een opleiding tot vertrouwenspersoon aan te bieden, maar ook door aan de vertrouwenspersoon de benodigde tijd beschikbaar te stellen. En daar ontbreekt het bij veel vertrouwenspersonen nogal eens aan.

De meeste interne vertrouwenspersonen doen dit naast hun eigenlijke functie, en de ervaring leert dat bij tijdgebrek daar de loyaliteit ligt. Dat gaat dus vaak ten koste van het vertrouwenspersoonwerk. Het faciliteren zit ook in kleine dingen, zoals het beschikbaar stellen van een eigen mobiele telefoon (direct bereikbaar), het geven van de mogelijkheid om een afgezonderde ruimte te regelen, het kunnen declareren van kleine kosten, en het aanbieden van communicatie-ondersteuning in de vorm van een communicatie-adviseur.

Als aan deze voorwaarden is voldaan, is een heel belangrijk ingrediënt in huis om een goed meldklimaat te bereiken, waarbij melders zo min mogelijk drempels ondervinden om een melding te kunnen doen. En zou het niet ideaal zijn als de organisatie het zo goed regelt dat vermoedens van misstanden veilig kunnen worden gemeld, en goed worden opgepakt, zodat het Huis voor klokkenluiders werkeloos is?!

Drs. Sacha Spoor is sinds 2008 als senior adviseur en trainer verbonden aan het Instituut voor Integriteitsmanagement en Bedrijfsethiek (EIBE) van Nyenrode Business Universiteit.



Q&A Huis voor klokkenluiders

Roderick Noordhoek

Sinds de nieuwe wet Huis voor klokkenluiders is ingetreden bestaat ook het nieuwe Huis voor klokkenluiders. Het Adviespunt Klokkenluiders is hierin geïntegreerd. Wij stelden het Huis een aantal vragen over de wet, als ook over de modelregeling van haar voorganger, het Adviespunt. Het Huis geeft aan deze regeling niet meer te gebruiken, maar was wel bereid antwoord te geven over de interpretatie van verschillende artikelen. Wij willen het kenniscentrum van het Huis hartelijk danken voor hun reactie.

Hoewel het Huis de modelregeling niet meer hanteert, heeft het Nederlands Compliance Instituut op basis hiervan een eigen modelregeling geschreven. Deze is te vinden op de website van het NCI.

Is het mogelijk een onderzoek in te stellen zonder de identiteit van de melder bloot te geven? Met inachtneming van de Wet openbaarheid van bestuur?

Artikel 3J van de Wet Huis voor Klokkenluiders (WHvk) zegt dat het Huis de identiteit van de verzoeker niet zonder zijn instemming bekend maakt. De informatie binnen de afdeling onderzoek is niet via de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) op te vragen. Dit ligt vast in de wet WHvk.

Relevant voor deze vraag is ook de wetenschap dat het Huis drie vormen van onderzoek kent. Het Huis doet onderzoek naar:

- a) vermoeden van een misstand;
- b) de wijze waarop de werkgever zich heeft gedragen tegenover de werknemer die een vermoeden van een misstand heeft gemeld;
- c) vermoeden van een misstand op basis van één of meer adviesaanvragen.

In de situaties a en c is het redelijk te veronderstellen dat onderzoek mogelijk is zonder dat de identiteit wordt onthuld. In de situatie b ligt dat al problematischer. Hier kan niet worden gegarandeerd dat nooit sprake zal zijn van herleidbaarheid, omdat het Huis onafhankelijk en zorgvuldig onderzoek doet, hetgeen o.a. hoor- en wederhoor inhoudt.

Mag de contactpersoon uit de modelregeling van het (voormalige) Adviespunt Klokkenluiders ook een externe zijn?

Het Huis voert deze modelregeling niet meer en deze is via ons ook niet meer beschikbaar. Echter, ons inziens hoeft die contactpersoon niet per se een werknemer te zijn, maar kan hij bijvoorbeeld ook een externe vertrouwenspersoon zijn.

Is het handig dat in grote organisaties elke melding direct wordt doorgestuurd naar de hoogst leidinggevende?

Ook deze vraag heeft betrekking op de modelregeling van het Adviespunt. De modelregeling is slechts een model ter inspiratie. We moedigen het aan dat organisaties een regeling instellen die werkt in hun praktijk. In algemene zin is het raadzaam dat de behandeling van meldingen van vermoedens van misstanden zoveel mogelijk plaatsvindt onder directe verantwoordelijkheid van de hoogst leidinggevende. Hierbij is het raadzaam dat de hoogste leidinggevende wordt bijgestaan door specifieke deskundigheid op juridisch of hrm-gebied, of specifiek op het gebied van compliance/integriteit. Grotere organisaties hebben hier een aparte afdeling voor.

Wat zijn ernstige bezwaren, zoals in de (voormalige) modelregeling beschreven, om het onderzoeksrapport niet aan de melder te verstrekken?

In de modelregeling wordt de term gebruikt in de context van het interne onderzoeksrapport dat een werkgever zelf opstelt naar aanleiding van een melding (het onderzoeksrapport van het Huis wordt altijd verstrekt aan de verzoeker).

De werkgever kan ervoor kiezen om na een interne melding en na intern onderzoek, het interne onderzoeksrapport ook aan de melder te verstrekken. Het voordeel is dat hiermee de melder wordt geïnformeerd over de aanpak en resultaten van het interne onderzoek. Het nadeel is dat hiermee mogelijk informatie die niet relevant is voor de melder, bij hem of haar bekend wordt. Hiertegen kan de werkgever (ernstige) bezwaren hebben, bijvoorbeeld omdat het gaat om beursgevoelige informatie of om de privacy van andere betrokkenen. Het is ook de verantwoordelijkheid van een werkgever om hiermee zorgvuldig om te gaan.

Het is niet verplicht om het interne onderzoeksrapport aan de melder te verstrekken. Het is wel aan te raden om de melder tijdens en na het onderzoekstraject goed te informeren. Hiermee kan de werkgever onnodige escalatie voorkomen.

Consultatie implementatie Vierde Anti-witwasrichtlijn in de Wwft

Musa Elmas



In deze bijdrage wordt uiteengezet wat de voorgenomen wijzigingen zijn van de Nederlandse overheid met betrekking tot de implementatie van de Vierde Anti-witwasrichtlijn¹ in de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

Vierde Anti-witwasrichtlijn

Op 5 juni 2015 is de Vierde Anti-witwasrichtlijn gepubliceerd. Deze richtlijn dient uiterlijk 26 juni 2017 in nationale wet- en regelgeving geïmplementeerd te zijn. De richtlijn vervangt de Derde Anti-witwasrichtlijn en is afgestemd op de herziene aanbevelingen van de FATF.

Het ministerie van Financiën heeft samen met het ministerie van Veiligheid en Justitie op 5 juli 2016 de consultatiedocumenten² gepubliceerd van het wetsvoorstel, ter implementatie van de Vierde Anti-witwasrichtlijn. De consultatieronde is op 16 augustus gesloten.

Deze editie van DCO biedt gelegenheid om de voorgenomen wijzigingen in de Wwft, op basis van de consultatiedocumenten, onderstaand thematisch toe te lichten.

1 Richtlijn (EU) 2015/849 van het Europees Parlement en de Raad van 20 mei 2015 inzake de voorkoming van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld of terrorismefinanciering.

2 Bestaande uit het concept wetsvoorstel voor de Implementatiewet Vierde Anti-witwasrichtlijn en bijbehorend concept memorie van toelichting.

Uitbreiding reikwijdte

De reikwijdte van de Wwft wordt uitgebreid met aanbieders van kansspelen. Naast speelcasino's zullen ook de overige kansspelaanbieders, waaronder loterijen, speelautomatenhallen en online kansspelaanbieders, onder de Wwft vallen. Verder wordt de categorie 'grootwaardehandelaren' uitgebreid. Deze categorie zal de personen die in goederen handelen, en daarvoor betalingen in contant geld doen of ontvangen, van €10.000,- of meer omvatten (voorheen lag deze grens op €15.000,- en betrof het alleen de verkopers van deze goederen).

Risicogebaseerde aanpak

De richtlijn schrijft een meer risicogebaseerde aanpak voor. Deze aanpak behoort tot uiting te komen op drie niveaus: op het niveau van overheden, toezichthouders en instellingen. De Wwft kent al een risicogebaseerde aanpak, echter worden de verwachtingen uitgebreid. Voor instellingen houdt dit in dat zij worden verplicht de identificatie en beoordeling van hun risico's op witwassen en financieren van terrorisme vast te leggen, actueel te houden en op verzoek aan de toezichthouder te verstrekken.³

3 Concept MvT bij Implementatiewet Vierde Anti-witwasrichtlijn, p.7

Deze risicoanalyse dient aan de basis te staan van het beleidsraamwerk van een instelling en dient verder uitgewerkt te worden in procedures, processen en maatregelen. Instellingen moeten bij het opstellen van hun individuele risicoanalyse rekening houden met de risicoanalyses op supranationaal (Europees) en nationaal niveau.

Dagelijkse beleidsbepalers

De dagelijkse beleidsbepalers dienen hun goedkeuring te verlenen aan het beleidsraamwerk van een instelling en aan de daarvan deel uitmakende, procedures, processen en andere maatregelen. Aanvullend dient een instelling een dagelijkse beleidsbepaler als verantwoordelijke aan te wijzen voor het toezicht op de naleving van de Wwft en onderliggende regelgeving.

Vereenvoudigd cliëntenonderzoek

In de Wwft zullen niet langer instellingen, producten of diensten (expliciet) worden opgesomd die in aanmerking komen voor een vereenvoudigd cliëntenonderzoek. Een instelling dient zelf, op grond van risicofactoren (gerelateerd aan onder meer de aard en achtergrond van cliënten, aard van producten en diensten en de geografische risico's) die in de bijlagen van de richtlijn genoemd worden, te bepalen wat voor soort cliëntenonderzoek uitgevoerd moet worden. Zij dient daarbij de intensiteit van de maatregelen op de risicofactoren af te stemmen. De risicofactoren zullen via algemene maatregel van bestuur (AMvB) in niet-limitatieve vorm worden vastgesteld.

Verscherpt cliëntenonderzoek

Het is aan de instelling om te bepalen met welke intensiteit de cliëntenonderzoeksmaatregelen worden toegepast, gebaseerd op het risico dat met een cliënt, relatie of transactie gepaard gaat. Uit de risicobeoordeling kan volgen dat er sprake is van een hoog risico en dat een verscherpt cliëntenonderzoek is vereist. In deze gevallen, maar ook in de gevallen die reeds naar huidig recht als gevallen van hoog risico (deze gevallen worden gehandhaafd als aangewezen gevallen van verscherpt cliëntenonderzoek) worden gekwalificeerd, dient een instelling verscherpte maatregelen te treffen. Een nieuwe toevoeging aan de aangewezen gevallen voor verscherpt cliëntenonderzoek betreft de verplichting om onderzoek te doen naar alle complexe en uitzonderlijke grote transacties en naar uitzonderlijke transactiepatronen die geen duidelijk economisch of rechtmatig doel hebben.

Hoogrisicostaten

De hoogrisicostaten zullen voortaan worden aangewezen door de Europese commissie. Daarmee komt de grondslag van het huidige artikel 9 in de Wwft, waarin een verwijzing wordt gemaakt naar de aanwijzing van derde staten met een hoog risico bij ministeriële regeling, te vervallen. Instellingen dienen naast de aanwijzing door de Europese Commissie, ook verscherpt cliëntenonderzoek uit te voeren in geval dat de cliënt woonachtig of gevestigd is in een hoogrisicostaat (o.b.v. de individuele risicoanalyse van de instelling).

Compliancefunctie en auditfunctie

Nieuw is dat in de Wwft een expliciete verwijzing wordt gemaakt naar de invulling van de compliancefunctie en de onafhankelijke auditfunctie.

Definitie UBO

De richtlijn bevat alleen gedetailleerde definities van UBO's van vennootschappen en trusts. Gezien de diverse rechtsvormen in Nederland zal voor een groot aantal juridische entiteiten de toepasselijke UBO-definitie via een AMvB worden vastgesteld.

UBO

In de definitie van een UBO zijn veranderingen aangebracht ten opzichte van de derde richtlijn en als gevolg daarvan ook in de Wwft. Waar voorheen een percentage van meer dan 25% van de aandelen of stemrechten toereikend was voor een kwalificatie als UBO, is dit percentage in de richtlijn/het consultatievoorstel slechts een indicatie dat de betrokken persoon kwalificeert als UBO. Naast aandelen en stemrechten wordt 'eigendom' toegevoegd als indicator van een UBO en wordt aangestipt dat het ook van belang is om het indirecte eigendom mee te nemen bij het bepalen wie de UBO is. Verder wordt de mogelijkheid geïntroduceerd om in bepaalde specifieke gevallen een persoon of hoger leidinggevend personeel als UBO te kwalificeren. Tevens wordt in artikel 33 Wwft (vastlegging en bewaarplicht) verduidelijkt dat een instelling m.b.t. een UBO op een opvraagbare wijze dient vast te leggen wat de aard en omvang is van het door deze persoon gehouden uiteindelijk belang. Dit om te weten waarom iemand wordt gekwalificeerd als UBO.

UBO-register

De meest opmerkelijke en interessante wijziging betreft de gedachten van de regelgevers dat er een UBO-register dient te komen. Onder andere financiële ondernemingen en overheidsinstanties kunnen het semi-openbare register



raadplegen om de UBO's in kaart te brengen. Doelstelling is om het register onder te brengen bij het handelsregister (te implementeren in de Handelsregisterwet) zodat de informatie op één plek te vinden is. Vanwege diverse ICT-componenten die samenhangen met een dergelijk register, is besloten om de implementatie onder de te brengen in een separaat implementatievoorsel.

PEP

Op basis van de richtlijn zal er in de Wwft niet langer een onderscheid worden gemaakt tussen binnenlandse en buitenlandse PEP's (politically exposed persons/politiek prominente personen). De verscherpte cliëntenonderzoekmaatregelen zullen van toepassing zijn op alle PEP's. Voor levensverzekeraars wordt expliciet bepaald dat de PEP-toets de begunstigde van een levensverzekering en de UBO van de begunstigde dient te omvatten (deze maatregelen kunnen worden genomen op het moment van uitbetaling van de polis, dan wel bij de overdracht van de verzekering). De PEP-definitie zal bij AMvB worden gedefinieerd in plaats van de huidige uitvoeringsrichtlijn die behoort bij de Derde Anti-witwasrichtlijn, zodat nationale inzichten, die voort zouden kunnen komen uit een nationale risicobeoordeling, daarin ook verwerkt kunnen worden. Onder de PEP-definitie zullen in aanvulling op de huidige definitie ook bestuurders, plaatsvervangend bestuurders of bekleders van een gelijkwaardige functie bij een internationale organisatie worden verstaan. Verder wordt in toelichting omtrent de goedkeuringsvereiste van

PEP's door hoger leidinggevend personeel, aangegeven dat hieronder zowel de dagelijks beleidsbepalers als het echelon daaronder dienen te worden begrepen.

Verklaring omtrent gedrag

In de voorgenomen wijzigingen wordt voor de beroepsbeoefenaars, kort gezegd, belastingadviseurs, accountants, advocaten, notarissen en makelaars de verplichting voorgeschreven om op verzoek van de toezichthouders een Verklaring omtrent gedrag te overleggen.

Geschiktheidsvereiste

Een andere voorgenomen wijziging betreft dat een geschiktheidsvereiste zal gaan gelden voor de dagelijks beleidsbepalers (en commissarissen) van wisselinstellingen. Dit zal ook gelden voor de beleidsbepalers van kansspelaanbieders. Voor de (mede) beleidsbepalers en de UBO van kansspelaanbieders zal daarnaast ook een betrouwbaarheidsvereiste gaan gelden.

Bijkantoren

In het kader van het streven naar een internationale aanpak zijn instellingen verplicht om erop toe te zien dat bijkantoren in derde staten, via het groepsbeleid en daarbij behorende procedures en maatregelen, de bepalingen die gelden op basis van de richtlijn/Wwft naleven. Instellingen worden verplicht de toezichthouder te informeren indien het recht van een betrokken derde staat het niet toestaat dat een bijkantoor of dochter-

onderneming, de op het niveau van de groep, vastgestelde maatregelen en procedures toepast.

Samenwerking tussen FIU's en toezichthouders

De richtlijn en de voorgenomen wijzigingen in de Wwft bevatten aangescherpte bepalingen omtrent de samenwerking tussen toezicht houdende autoriteiten en het delen van informatie en gegevens tussen FIU's, eveneens in het licht van de internationale aanpak van de bestrijding van witwassen en financieren van terrorisme.

Handhavingsinstrumenten toezichthouders

De handhavingsinstrumenten van de toezichthouders worden uitgebreid. In de voorgenomen inhoud van de Wwft is een hoofdstuk m.b.t. sancties, gebaseerd op de sanctiehoofdstukken uit andere Europese financiële regelgeving (bijvoorbeeld de CRD IV en MAR). Dit omwille van de harmonisatie en consistentie van het handhavingsinstrumentarium van de toezichthouders op de financiële sector. De sancties zullen in Nederland worden opgehoogd tot € 5 miljoen of 10% van de totale jaaromzet. Voor banken en andere financiële ondernemingen zal, bijvoorbeeld in het kader van de Wwft en Wft, ook eenzelfde boetestelsel gaan gelden.

Publicatiebevoegdheden toezichthouders

De Wwft voorziet op dit moment niet in openbaarmakingsbevoegdheden ten aanzien van sanctiebesluiten, dan wel verplichtingen, voor de toezichthouders. Deze zullen, in vergelijkbare zin met de Wft, alsnog in de Wwft worden opgenomen.

Verordening

Alhoewel een verordening directe werking heeft en geen implementatie behoeft in nationale wet- en regelgeving, is het als aanverwant thema aan de richtlijn vermeldingswaardig dat de verordening betreffende bij geldovermaking⁴ te voegen informatie wordt vervangen door een nieuwe verordening⁵.

Deze wijziging is eveneens gestoeld op afstemming met de herziene FATF-aanbevelingen, in het bijzonder aanbeveling 16 m.b.t. elektronische geldovermakingen. Uit deze aanbeveling vloeit voort dat landen ervoor zorg

moeten dragen dat financiële instellingen, waaronder met name de betaaldienstverleners, (girale) overschrijvingen vergezeld laten gaan van alle noodzakelijke informatie over de afzender en de begunstigde van een transactie, waarbij deze informatie door de gehele betaalketen bij de geldovermaking dient blijven. Daarmee wordt een volledige traceerbaarheid van geldovermakingen beoogd.⁶

Impact

Bezien vanuit een totaalperspectief zullen de gevolgen van de richtlijn voor Nederlandse instellingen beperkt zijn. Dit komt onder andere doordat Nederland met de per 1 januari 2013 gewijzigde Wwft vooruit is gelopen op een aantal ontwikkelingen die nu in de richtlijn zijn opgenomen en doordat de Nederlandse Wwft altijd al risicogebaseerd was ingericht. Aanvullend sluiten de consultatiedocumenten zo goed als volledig een op een aan bij de vereisten uit de richtlijn, zonder grondige afwijkingen en zonder (nationale) vereisten die veel verder gaan dan de vereisten in de richtlijn.

De gevolgen van de richtlijn zullen voor Nederlandse instellingen beperkt zijn

Zie voor een uitgebreider artikel: R. de Doelder en M. Elmas, 'De Vierde Anti-Witwasrichtlijn' uit het Jaarboek Compliance 2016, Nederlands Compliance Instituut, Capelle aan den IJssel, ISBN 978-94-91252-19-8

Mr. M (Musa) Elmas CCP is als senior compliance officer, adviseur en trainer werkzaam bij het Nederlands Compliance Instituut.

⁴ Intrekking van Verordening (EG) nr. 1781/2006.

⁵ Verordening 2015/847 betreffende bij geldovermaking te voegen informatie.

⁶ Concept MvT bij Implementatiewet Vierde Anti-witwasrichtlijn, p.5

Speakers' Corner: Edgar Karssing¹

Horen, zien en spreken

Breaking corporate silence



Op 22 maart jl. vond de themamiddag Breaking Corporate Silence plaats. Met een groep van 20 deelnemers werd gesproken over morele zwijzaamheid, vluchtroutes voor een lastig gesprek, tegenspreken en klokkenluiders. Aan de hand van deze middag schreef Edgar Karssing het volgende artikel.

Een kop in de *Volkscrant*: Ethiek is een blinde vlek in het bedrijfsleven. 'Managers in het bedrijfsleven denken nauwelijks aan de morele kant van hun zakelijke beslissingen. In concurrerende markten zoals het verzekeringswezen, de auto-industrie en de financiële sector worden onethische beslissingen zelfs minder snel afgestraft zodra het winst oplevert. Dat zijn de conclusies van een onderzoek van de Erasmus Universiteit en de Rotterdam School of Management'.²

En opnieuw horen we Joris Luyendijk en zijn stelling dat het bedrijfsleven a-moreel is. Is het mogelijk deze morele stilte te doorbreken? In het interview in de *Volkscrant* verkent Niek Hoogervorst, een van de Erasmus-onderzoekers, een aantal opties.

'Je hoopt natuurlijk dat de consument wegloopt bij bedrijven die onethische beslissingen nemen. Maar in de praktijk valt dat zelfreinigende vermogen van de markt vies tegen. De aandelen van Volkswagen zijn gekelderde, maar er zijn in Nederland niet minder auto's verkocht.

Je wisselt gewoon niet zo snel van bank of van automerk. Dus strenge regulering met controles en boetes zijn een oplossing, ook al is dat een cynische oplossing. Je houdt het economisch denken in stand. Als de boete laag is, wordt die meegewogen als kostenpost. De beste oplossing is een mentaliteitsverandering stimuleren in alle managementlagen'.³

Scherp. Een strenge aanpak met hoge boetes versterkt alleen maar het economisch denken: ethiek als kostenpost. Dan liever een mentaliteitsverandering in alle managementlagen. In de hele organisatie. Maar wat is dan de gewenste mentaliteit? Ik zou zeggen, om te beginnen, een mentaliteit die het goede en soms lastige gesprek over ethiek omarmt. Een mentaliteit van horen, zien en spreken. En dus niet zwijgen.

Corporate silence

Blok spreekt over *corporate silence*.⁴ Hiervan is sprake als mensen 'opzettelijk hun mening voor zich houden of informatie niet delen met het management over issues of risico's die direct de prestaties van een organisatie ondermijnen'.⁵ In de definitie is al meteen het belang van het doorbreken van de *corporate silence* benoemd. Het potentieel aanwezige kritisch vermogen wordt niet benut.

1 Met dank aan Carla de Roover voor scherp meelesen en aan Roderick Noordhoek voor organisatie en de verslaglegging tijdens de bijeenkomst.

2 *Volkscrant*, 'Ethiek is blinde vlek in bedrijfsleven', 22 februari. Zie voor het volledige onderzoek: P. Desmet, N. Hoogervorst en M. Van Dijke (2015), 'Prophets vs. profits: How market competition influences leaders' disciplining behavior towards ethical transgressions', *The Leadership Quarterly* 26, blz. 1034–1050.

3 *Volkscrant*, 'Ethiek is blinde vlek in bedrijfsleven', 22 februari.

4 M. Blok (2013), *Kop dicht, mond open. Breaking corporate silence*, Adformatie Groep.

5 Blok, *ibid.*: 8.

'Alternatieve opties worden minder en minder besproken. Dit heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van de besluitvorming'.⁶ En op het lerend vermogen en de veranderkracht van organisaties.⁷ Uiteindelijk staan de reputatie en de *license to operate* op het spel.⁸ *Corporate silence* heeft ook een negatieve impact op medewerkers. Medewerkers voelen zich niet gehoord, ze gaan zich minder betrokken voelen bij de organisatie, zijn minder bereid een stapje extra te zetten en worden cynisch. Stress en ontevredenheid nemen toe.⁹

Angst

Uit de rondvraag bij themamiddag Breaking Corporate Silence bleek dat de zwijgzaamheid vaak het resultaat is van angst. Bronnen van angst waren volgens de deelnemers bijvoorbeeld:

- Groepsdruk
- Eigen positie
- Autoriteit
- Niet willen afwijken
- Je overziet de consequenties niet
- Omstandereffect (je voelt je minder verantwoordelijk)
- Onzekerheid over de feiten, over kaders
- Verhalen over dwarsliggers (hoe het slecht met hen afliep)
- 'Tone at the top'

Bird en Waters noemen drie angsten bij managers die leiden tot morele zwijgzaamheid.¹⁰

1. Angst voor meningsverschillen en conflicten

Een gesprek over ethiek loopt gemakkelijk uit op een meningsverschil of zelfs een conflict. Een kritische opmerking of vraag aan een collega over een bepaalde manier van optreden, wordt door die collega vaak gezien als het plaatsen van een vraagteken bij zijn of haar integriteit als persoon: *be-oordelen* wordt al snel opgevat als *ver-oordelen*. En daar houden mensen niet van. Veel managers besluiten daarom het gesprek maar helemaal uit de weg te gaan om de harmonie niet te verstoren.

2. Angst voor *impasses*

Een manager is aangesteld om beslissingen te nemen. Morele begrippen als eerlijkheid, betrouwbaarheid, openheid en geloofwaardigheid zijn zinvol om mensen te prijzen of de les te lezen. Ze zijn echter te vaag en te soft om te gebruiken bij het nemen van verantwoorde beslissingen in groepen mensen met verschillende waarden en normen. Ook bestaat de vrees dat dergelijke begrippen allerlei discussies oproepen die ten koste gaan van de snelheid en de flexibiliteit in het besluitvormingsproces.

3. Angst voor negatieve beeldvorming

De ambitieuze manager straalt kracht en effectiviteit uit. Gesprekken over ethiek klinken echter vaak esoterisch en idealistisch en missen de hardheid die wel terugkomt in gesprekken over organisatiepolitiek, technische kwalificaties, concurrentievoordeel en economische kosten-batenanalyses. Ook zijn managers bang dat hun morele ongeletterdheid aan het licht komt. Ze kennen morele begrippen uit hun opvoeding en wellicht van school, maar ze zijn niet gewend om ze ook toe te passen in werksituaties. Tot slot menen veel managers dat de goede manager zijn eigen boontjes dopt en dat ze door het vragen van advies laten blijken dat ze hun werk niet aankunnen.

Bird en Waters vinden het kortzichtig dat managers om deze redenen het gesprek over ethiek uit de weg gaan, omdat dit op de lange termijn grote nadelen kan hebben voor hun organisatie. In de eerste plaats kan de morele zwijgzaamheid leiden tot moreel geheugenverlies. Doordat het lijkt alsof ethiek geen enkele rol speelt in de organisatie, vergeten de managers in welke mate ethiek onmisbaar is. Ook leidt de zwijgzaamheid tot morele stress, er is immers geen ruimte om gezamenlijk op zoek te gaan naar creatieve en inventieve oplossingen die beter zijn voor de managers zelf, voor de organisatie en voor andere belanghebbenden.

Daarnaast geldt: dat waar niet over wordt gesproken, bestaat niet. Veel morele misstanden, klein en groot, blijven onopgemerkt en worden niet aangepakt. Doordat de managers het onderwerp niet op de agenda zetten wordt het ook voor medewerkers erg moeilijk om ethiek bespreekbaar te maken. Wat eigenlijk de gewoonste zaak van de wereld zou moeten zijn — het met elkaar bespreken van integriteitsvraagstukken — vereist assertiviteit en lef. Tot slot, morele argumenten verliezen aan geldingskracht wanneer deze niet voortdurend worden bevestigd in gesprekken en in de praktijk; het is naïef om te denken dat argumenten louter uit zichzelf overtuigingskracht bezitten.

6 Blok, *ibid.*: 31.

7 Blok, *ibid.*: 32.

8 Blok, *ibid.*: 33.

9 Blok, *ibid.*: 30.

10 F. Bird en J. Waters (1989), 'The moral muteness of managers', *California Management Review*, Fall 32, 1, blz. 73-88.

Waarschijnlijk kennen medewerkers deels dezelfde angsten. Maar belangrijker nog: waarom zouden medewerkers hun mond open doen als managers zwijgen?

Breaking corporate silence

Bird en Waters geven een verklaring voor morele zwijgzaamheid. In hun conclusie geven ze aan dat je niet van managers en medewerkers kunt verwachten dat zij ethiek serieus nemen, wanneer het niet mogelijk is om hier openlijk met elkaar over te spreken. Om de zwijgzaamheid te doorbreken, is het nodig dat er ruimte is voor een open en constructief gesprek. Daarnaast zal men zich ook een woordenschat eigen moeten maken waarmee het mogelijk is scherpzinnig en creatief over ethiek na te denken. Niet om te moraliseren, maar om problemen te benoemen, de verschillende argumenten in kaart te brengen, alternatieven te evalueren en beslissingen te rechtvaardigen. En de laatste aanbeveling van Bird en Waters is een oproep om vooral ook geduld te hebben. Gesprekken over ethiek zullen in het begin moeizaam verlopen en wellicht ten koste gaan van de productiviteit. Maar dit zijn kortetermijnproblemen.

Ook Blok heeft een aantal suggesties voor managers:

- Managers kunnen medewerkers veel meer aanmoedigen om voor hun standpunt uit te komen en daarvoor ook belonen (vooral in het bijzijn van anderen, om zo ook een signaal naar hen te geven).
- Managers kunnen meer hun mond opendoen tegenover hun eigen managers. Want waarom zouden medewerkers het wel doen als hun manager zelf zijn mond houdt over gevoelige zaken?
- Door medewerkers te coachen in plaats van te managen, zorgt de manager ervoor dat medewerkers minder verschil in macht ervaren.
- Via simulaties en rollenspelen kunnen mensen leren hoe ze een moeilijke boodschap kunnen delen.
- Door managers en medewerkers tijdig te laten bewegen, zorgt een organisatie ervoor dat medewerkers scherp en nieuwsgierig blijven.
- Medewerkers moeten meer verantwoordelijkheden krijgen, want pas als zij zich echt verantwoordelijk voelen, zullen ze zich (sneller) laten gelden bij mogelijke issues die het resultaat in de weg staan.¹²

Ook dit vereist geduld. En tijd. Tijd voor het goede en soms lastige gesprek.

Tijdens de themamiddag hebben de deelnemers verschillende handreikingen geformuleerd. We geven u ze graag mee.

- Let hier reeds op bij selectie en aanname.
- Institutionaliseer het tegenspreken, zorg dat het wordt ingebakken in procedures en besluitvormingsprocessen.
- Waardeer het tegenspreken.
- Meet de cultuur.
- Sanctioneer dwarsliggers.

Als aanvullingen hierop

- Zorg voor duidelijke kaders over het WAAROM.
- Doe aan onderhoud (het is geen eenmalige actie, geen project).
- Het (top) management moet dit tolereren, maar bij voorkeur ondersteunen en enthousiast uitdragen en ook laten blijken dat ze dit waarderen.
- Het begint aan de top, via cascade model naar beneden laten druppelen.
- Je kwetsbaar opstellen, blijven doorvragen en ook doorgevraagd mogen worden.
- Besef dat de aanpak contextueel is, mede afhankelijk van de organisatie. Sommige organisaties staan er meer open voor dan anderen. Bekijk of dit een principiële probleem is (hier gaat het nooit lukken) of een praktische uitdaging (hier is nog veel te doen!).
- Investeer ook in vaardigheden (aanspreken, feedback geven is een vaardigheid die kan worden geoefend)
- Vergeet de menselijke maat niet: mensen moeten elkaar ook kennen.
- Doe aan zelfreflectie: ken u zelve!
- Besef dat het ideaal nooit voor 100% is te realiseren.
- Breaking corporate silence klinkt te negatief, beter: speak up!
- Door kwetsbaar te zijn kun je benaderbaar zijn.

Edgar Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Contact: e.karssing@nyenrode.nl

11 G. Vergouw (2015), Het dodo effect. Over gedragsverandering in organisaties, Boom/Nelissen: 63-66.

12 Deze suggesties, vaak letterlijke citaten, staan in Blok, ibid.: 94-98.

Compliance highlight: Themamiddag Klokkenluidersregeling en Vertrouwenspersoon Integriteit

Op 24 november a.s. organiseren wij de themamiddag Klokkenluidersregeling & Vertrouwenspersoon Integriteit voor compliance officers, HR-professionals, vertrouwenspersonen en bestuurders. Binnenkort maken wij het programma van deze inspirerende middag bekend. Heeft u interesse in deze themamiddag en wilt u op de hoogte worden gehouden daarover? Dan kunt u dat doorgeven aan Roderick Noordhoek, noordhoek@compliance-instituut.nl

29 september	Masterclass Soft Controls (dag 1)
5 oktober	LBW Module 4
5 oktober	Themamiddag Actualiteiten Compliance & Governance bij Pensioenfondsen en Pensioenuitvoerders
11 oktober	LCP Module 4 - groep 3 (dag 2)
11, 12 en 13 oktober	LCP Module 3 - groep 4
18 oktober	LCP Module 4 - extra (dag 1)
24, 25, 26 en 27 oktober	Leergang Compliance Dutch Caribbean
26 en 27 oktober	LCP Module 2 - groep 6
27 oktober	Themamiddag Actualiteiten Compliance Trustsector
1 november	LCP Competentietraining - groep 4
1 en 2 november	LCP Module 5 - groep 3
2 en 3 november	LCP Module 2 - groep 5
8 november	Masterclass Soft Controls (dag 2)
8 november	LCP Module 4 - groep 4 (dag 1)
10 november	Themamiddag Europese ontwikkelingen
15 en 16 november	Opleiding Privacy Officer
16 en 17 november	Update Compliance Verzekeraars
17 november	Introductie Compliance
22 november	Symposium Sanctieregelgeving
24 november	Themamiddag Klokkenluidersregeling en Vertrouwenspersoon Integriteit
29 november	LCP Module 4 - extra (dag 2)
29 en 30 november	LCP Module 3 - groep 6
30 november	Compliance & Integriteit voor HR-professionals
1 december	LCP Module 3 - groep 6
6 december	LCP Module 4 - groep 4 (dag 2)
8 december	Nationaal Compliance Congres
13 december	Masterclass Soft Controls (dag 3)
13 en 14 december	LCP Module 5 - groep 4
13, 14 en 15 december	LCP Module 3 - groep 5
20 december	LCP Competentietraining - groep 5
	LBW: Leergang Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering
	LCC: Leergang Corporate Compliance
	LCO: Leergang Compliance Officer
	LCOZ: Leergang Compliance Officer in de Zorg
	LCP: Leergang Compliance Professional
	LCT: Leergang Compliance Trust

Vertrouwens- persoon

Wij kunnen voor uw organisatie optreden als externe vertrouwenspersoon. Onze medewerkers zijn hiervoor opgeleid, zowel op het gebied van integriteit, als op het gebied van ongewenste omgangsvormen.

www.compliance-instituut.nl