

Mijmeren
over morele
moed

Corruptie-
bestrijding:
een casus

Bob Hoogenboom:
'Je bent niet
altijd moedig,
ik ook niet.'

Yvonne Steger:
group compliance
officer bij CZ



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 compliance-taken.

Redactie:

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

Aan deze editie werkten

verder mee: Samira Farouk, Joost Montens, Bernadette Ouwerkerk, Geert Vermeulen.

Fotografie: Wilco van Dijen

Vormgeving: Tangram Studio

Druk: Platform P, Rotterdam

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

Advertenties: Diane Bakker

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

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

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

Oplage 3.100 exemplaren
ISSN 1878-7991

www.complianceofficer.nl



Inhoud

- 3 Van de redactie
- 4 Interview Bob Hoogenboom
- 8 Compliance case
Corruptiebestrijding in de praktijk
- 13 Complianceboek
Spiegelbeelden
- 14 Compliancethema
Mijmeren over morele moed
- 16 Speakers' Corner
Draag bij aan eerlijke handel en meld marktmisbruik
- 18 De compliance officer van
CZ, Yvonne Steger
- 22 Compliancecolumn
Belevissen van Joost Montens in de VS
- 23 Compliancethema
De verborgen consequenties van het tuchtrecht
- 27 Compliance-agenda

Valt moed te leren?



In sommige situaties ben ik minder moedig dan ik eigenlijk zou willen. Als ik mijn handelen dan achteraf bekijk, dan zou ik soms willen dat ik beter naar mijn onderbuikgevoel had geluisterd, beter had doorgevraagd, beter de mensen had aangesproken. Ik doe dat niet altijd, omdat de sociale context niet altijd passend is en de gevolgen niet altijd overzichtelijk zijn. Met meer moed zou ik vast anders handelen. Met moed kan ik meer losmaken. Met moed kan ik het verschil maken. Wat houdt mij dan tegen? Moed tonen is spannend. Moed tonen kan je in sommige situaties 'de kop kosten'. Moed tonen heeft zijn keerzijde.

Ik zou graag beter de kunst van moed tonen willen verstaan. Dat is niet eenvoudig. Moed is geen kunstje, het betekent voor iedereen wat anders. Wat voor de één een gewone situatie is, vraagt bij de ander moed om tot handelen te komen.

Hoe kunnen we leren moedig te zijn en te blijven? Volgens mij door ons bewust te zijn van de situaties die bij ons persoonlijk om moed vragen. Dat zijn vaak situaties die spannend zijn. Voor mij is dat bijvoorbeeld de situatie om vrijuit te spreken over wat er aan de orde is, terwijl het binnen de sociale context eerder gebruikelijk is dat ik me gedeisd houd.

Wellicht moeten we ons beseffen dat we zonder moed geen wezenlijke veranderingen kunnen doorvoeren.

Het fijne aan moed tonen is dat wanneer je actie positieve gevolgen heeft, je in volgende vergelijkbare situaties hetzelfde handelt zonder dat je diezelfde hoeveelheid moed nodig hebt.

Maar wat nu wanneer je actie niet zo handig uitpakt? Dan gaat moed pas echt tellen. Het heeft bij mij wel eens negatief uitgepakt toen ik moedig genoeg was om iemand aan te spreken in een wat gevaarlijke situatie. Hoe moeilijk wordt het de volgende keer, wanneer je weer in zo'n zelfde situatie terechtkomt? Moed tonen vraagt dus ook een zorgvuldige afweging. Want moed tonen leer je meestal snel af wanneer de resultaten niet gunstig uitpakken. Uitzonderingen daargelaten natuurlijk.

Volgens mij helpen wij onszelf om moediger te zijn door ons allereerst bewust te zijn van situaties waarin we van nature geneigd zijn om niet te handelen, om bijvoorbeeld ons niet uit te spreken. Het zou ons helpen om af en toe, juist op die spannende momenten, van de hoge duikplank af te springen. Zonder moedig gedrag maken we immers geen werkelijk verschil. Zonder moedig gedrag lopen we mee in de kudde. En dat is nu juist niet wat een compliance officer of een bestuurder zou moeten doen. Als compliance officers moeten we organisaties scherp houden door elkaar aan te spreken op waar het eigenlijk om draait. En dat is in veel gevallen niet de letter van de wet, maar juist meer de zoektocht naar het goede te doen. Dus ook bijvoorbeeld het juist durven afwijken van de wet als daar een goede reden voor is.

Moed tonen is dus enorm spannend. Het niet tonen van moed maakt ons leven saai en eerder betekenisloos. Zonder moed begeven we ons op een glijdende schaal.

In deze editie van De Compliance Officer besteden we daarom aandacht aan moed. Om u (en mijzelf) te inspireren om, wanneer het nodig is, van die hoge duikplank af te springen.

Cora Wielenga



Bob Hoogenboom:

**'Je bent niet
altijd moedig,
ik ook niet.'**

Als rode draad door deze editie van De Compliance Officer loopt het onderwerp 'Moed'. Maar wat betekent moed precies? Is moed voor iedereen hetzelfde? En wat is nodig om op moeilijke momenten moedig te zijn? Sharon Karsten gaat in gesprek met *prof. dr. Bob Hoogenboom*, hoogleraar fraude en regulering aan de universiteit Nyenrode en bijzonder hoogleraar politiestudies aan de VU.

Welke definitie geef jij aan het begrip moed?

'De klassieke definitie voor moed begint voor mij met het begrip uit de Griekse oudheid, *parrèsia*. Het staat voor vrijmoedig spreken; dat je als individu je moet uitspreken als er iets niet goed gaat, als er iets niet deugt of anders kan of zou moeten. Moed is vragen stellen, uitroptekens plaatsen, het niet genoegen nemen met de status quo, het ventileren van je eigen mening als je vindt dat dingen niet kloppen. Het is de essentie van democratie en burgerschap. Dat je in een sociale relatie en in een professionele relatie en in politieke en maatschappelijke processen de plicht hebt om te zeggen wat je vindt. Om zo een bijdrage te leveren aan de inrichting van de samenleving of een organisatie. Moed is letterlijk en figuurlijk verbaal een stap naar voren zetten. Ik ben hierin beïnvloed door Albert Camus, de Franse filosoof, journalist en schrijver. Hij schreef *L'homme révolté*, in het Engels *The Rebel: An essay on man in revolt*. Volgens Camus krijgt het leven zin door je eigen weg te volgen. En, dat betekent protest aantekenen; je mening geven. Rebelleren in het klein: de ouder die onrechtvaardig is, de leraar die fouten maakt, de baas die oneerlijk is, de recensie die je schrijft over een nieuw boek, de man die je aanspreekt in de tram omdat hij onbeschoft is. Het boek heeft indruk op mij gemaakt.'

In DCO 17 schreef je in de boekrecensie 'Ik heb interesse in gradaties van passiviteit en moed.'

Is moed wel onder te verdelen in verschillende gradaties? 'Lafheid en moed zijn 'absoluten', uitersten. Niemand is uitgesproken het een of het ander. Of iemand moedig is of niet, is afhankelijk van de situatie, de context, de tijdsgeest of het toeval. Dat is wat ik met die verschillende gradaties bedoel. Je bent niet altijd moedig, ik ook niet.'

Wanneer ben je niet moedig? 'Er zijn soms situaties waarin je niet vrijmoedig spreekt. In professionele en sociale relaties zitten nu eenmaal elementen die leiden tot het sluiten van compromissen; dat is iets dat we allemaal doen.'

Moed weeg je af. Met regelmaat ontstaan er situaties waarin moed niet absoluut is en je geen Don Quichot moet willen zijn. Ik weeg mijn eigen moed af tegen de langetermijnbelangen, en soms stop ik heel bewust *mijn handen in de spaken van het wiel der geschiedenis* – zoals Max Weber dat zo mooi heeft gezegd. Dat schaad dan in sommige gevallen een persoonlijke relatie of kost een opdracht. *It comes with a price* en ik ben dan bereid die prijs te betalen, zolang ik maar eerlijk naar mijzelf kan zijn. Iemand die zegt dat moed alleen maar absoluut is, is niet eerlijk naar zichzelf toe.'

Je bent in 2013 nauw betrokken geweest bij de Cultuurmonitor Nationale Politie. De Cultuurmonitor Nationale Politie is door (vermeende) belangenverstrengeling niet zo positief in het nieuws geweest. Ook jouw betrokkenheid/rol bij de cultuurmonitor is in de media beschreven; met name omdat je iemand in het onderzoeksteam had toegelaten die een relatie had met de voorzitter van de politievakbond ACP. Welke rol heeft moed gespeeld bij de beslissing haar toe te laten, wetende dat het je in een lastig parket zou kunnen gaan brengen? 'Moed noch lafheid heeft ten grondslag gelegen aan de keuze om haar onderdeel te laten zijn van het team; het kwam voort uit berekening. In die zin dat ik van meet af aan beseftte dat de opdracht beladen was en gevoelig lag; dat er vrienden en vijanden waren. Ik zag haar als een olievrouwetje; iemand met verstand van de materie en met een breed netwerk, en die deuren kon openen die anders misschien gesloten zouden blijven. Daarmee kon de verbinding met zowel politie, als met de bonden en de Inspectie Veiligheid en Justitie – dat is degene die met de cultuurmonitor zou moeten gaan werken – worden gelegd. Het bleek achteraf een naïeve gedachte. Moed is pas later om de hoek komen kijken. Na zes weken heb ik de beslissing genomen om haar te verwijderen uit het onderzoeksteam. Ik heb aan de betrokken partijen uitgelegd dat ik dit

Compliance is a hell of a job.

om inhoudelijke en politieke redenen deed. Hier heb ik bewust mijn handen in de spaken van het wiel der geschiedenis gestoken, omdat ik van mijzelf vond dat ik het niet meer kon waarmaken. En omdat ik geen onderdeel wilde worden van alle machtspolitiek die tussen de bonden, de korpsleiding, het departement en de inspectie speelde. Ik heb leergeld betaald; niet alleen in die eerste zes weken, maar tot op de dag van vandaag speelt het een rol, zowel in positieve als negatieve zin. Ondanks dat heb ik geen spijt.'

Geen spijt dat je ermee bent begonnen of geen spijt dat je de beslissing hebt genomen te stoppen met de medewerkster in kwestie? 'Beiden. Ik ben de afgelopen dertig jaar steeds meer geïnteresseerd geraakt in gedrag en cultuur, in de oppervlakkigheid van een deel van de wetenschap, het "normal science-karakter", het weinig avontuurlijke. Na alles wat ik heb gedaan, ben ik ervan overtuigd geraakt dat we meer aandacht moeten besteden aan wat ik "behavioral and cultural security" noem. Het gaat niet om de veelal ziel- en zaadloze inhoud van wetten en regels en beleidsstukken, maar om de zogenaamde draaideurmomenten; wat doe je zelf op momenten dat het echt spannend wordt? Kies je de veilige kant of geef je inhoud aan je eigen onzekerheid, je eigen angsten, aan je eigen dromen en idealen? Vrijmoedig spreken en de aspecten die daarmee samenhangen hebben meer en meer mijn interesse gekregen. Juist vanwege die interesse ben ik in het proces van de cultuurmonitor gestapt; ik wilde er iets constructiefs mee doen, zag er een enorme uitdaging in. In de cultuurmonitor-casus zijn de aspecten vrijmoedig spreken, gedrag en cultuur in extreme mate samengekomen.'

Op enig moment trokken de bonden hun steun aan het project in. Je bent doorgegaan en hebt uiteindelijk de opdracht afgerond en gerapporteerd aan het ministerie. Waar heb je de moed vandaan gehaald om door te gaan? En hoe is het nu met het project? 'Er rustte geen zegen op het proces. In de afgelopen dertig jaar heb ik geen proces meegemaakt wat zo gepolitiseerd was en is als dit traject. Ik heb twee keer op het punt gestaan om de handdoek in de ring te gooien. Maar dat was mijn eer te na; ik wilde mij niet uit de wedstrijd laten spelen. Ik vond – en vind – het onderwerp daarvoor te belangrijk en ik wilde het afmaken. Ik heb het ook afgemaakt en ik ben trots op wat er ligt. De opdrachtgever (VenJ) heeft het ontwikkelde instrument terzijde gelegd. Ook dat heeft alles met de politieke context te maken. De oorspronkelijke opdracht betrof het ontwikkelen van een meetinstrument dat door de Inspectie van VenJ zou moeten worden toegepast. De inspectie wil meten, afdwingen, top down doorvoeren. Onze cultuurmonitor daarentegen is niet ontwikkeld als meetinstrument. De monitor is bedoeld om het gesprek op gang te brengen. Om binnen de politie op verschillende

lagen het gesprek over wat goede politie is te voeren. Als een ontwikkelinstrument. Deze keuze hebben het departement en de inspectie nooit volledig omarmd. Daarnaast heeft de top van de politie altijd zekere weerstand gehad tegen de monitor, omdat het niet van henzelf was. De monitor zou primair een rol gaan spelen bij het functioneren van de inspectie, zodat zij cijfers zouden kunnen gaan geven aan cultuur. De politie gruwet daarvan en ik eerlijk gezegd ook. Het instrument zou binnen de politie gebruikt moeten worden om de organisatieontwikkeling op gang te brengen en om taboes bespreekbaar te maken. Vanuit die insteek is het ontwikkeld. Er wordt nu (nog) niets mee gedaan, maar er wordt nog steeds over gepraat binnen de politie. Ik heb in een jaar tijd misschien wel meer geleerd over cultuur dan in de dertig jaar hiervoor. Het is leerzaam geweest.'

Ook compliance officers staan af en toe voor vervelende situaties in hun werkveld. Wat zijn jouw tips om juist in de moeilijke momenten moedig te zijn? 'Ten eerste: of je nu wetenschapper, journalist of compliance officer bent, we hebben allemaal individuele en professionele verantwoordelijkheden. Het is zaak dat je doordrongen bent van de verantwoordelijkheden die je draagt. Dat je niet alleen maar bezig bent met de vaktechnieken en met wet- en regelgeving, maar dat je beseft hoe belangrijk je functie is. Er moet een basisgrondhouding zijn, één van morele en mentale weerbaarheid. Als je deze basisgrondhouding niet bezit of jezelf daarin niet verder wil ontwikkelen, dan kun je beter wat anders gaan doen. Ten tweede: je moet vrijmoedig spreken hoog in het vaandel hebben staan, zonder Don Quichot te willen zijn. Dat vergt politieke en sociale vaardigheden. Een goede compliance officer doorziet het politiek spanningsveld en begrijpt de politieke context, weet welke belangen er spelen. En is daarnaast in staat om – zowel in 1-op-1 gesprekken als in vergaderingen – op een diplomatieke en onderbouwende manier zijn punt te maken. Sociale vaardigheden zijn heel erg belangrijk. Ten derde: het gaat om macht. Een compliance officer heeft de intrinsieke motivatie en de vaardigheden om op een goede manier met verschillende machtsvormen om te gaan en weet deze te gebruiken. Belangrijk hierbij is dat je moet investeren in het opbouwen, uitbouwen en onderhouden van een intern netwerk.

Om zo een goede informatiepositie te verwerven, om buiten de formele systemen om aan informatie te komen. Maar belangrijker nog: om steun te krijgen. Macht kan alleen maar uitgeoefend worden als je collectiviteit hebt. Een goede compliance officer denkt niet alleen als jurist, maar denkt ook sociaal psychologisch en probeert steun te mobiliseren.'

Is de compliance officer zich wel bewust van deze benodigde vaardigheden? 'We zouden meer aandacht moeten besteden aan de sociaal psychologische kant van compliance, want anders wordt compliance een soort gezelschapsspel, een schijnvertoning. In de cultuurmonitor heb ik onderscheid gemaakt tussen drie niveaus in een organisatie. Het eerste niveau is dat van de *presentational rules*; dat zijn de glossy jaarverslagen met de mooie teksten. Het tweede niveau is dat van de *disciplinary rules*; daaronder valt de wet- en regelgeving. Ik vind dat het compliance debat teveel blijft steken op dit niveau van wettelijke regels en afvinklijstjes. Het is daardoor technocratisch geworden. De complexe werkelijkheid wordt platgeslagen door artikel 7, lid 2. Het derde niveau is dat van de *working rules*; dat is zoals het er écht aan toe gaat binnen een organisatie. De financiële wereld blijft veelal steken op het niveau van de presentational en de disciplinary rules en dringt niet of nauwelijks door tot het niveau van de working rules. Die working rules worden naar mijn mening onvoldoende benoemd en er wordt gedaan alsof ze een en al harmonie zijn, terwijl ze in werkelijkheid meedogenloos zijn. We hebben ook niet de moed om te benoemen dat compliance *a hell of a job* is. Dat je in een ongelooflijk spanningsveld zit, met dilemma's, onzekerheden en tegenwerking; alle elementen die een rol spelen bij de working rules. Daarom is een deel van compliance alleen maar voor de bühne. Het bedient het niveau van de presentational en de disciplinary rules en daarmee de toezichthouder en de buitenwacht. Ik pleit voor meer transparantie en openheid en zou de oproep aan compliance willen doen om aan mij, aan de samenleving, aan de toezichthouders, aan te tonen wat hun toegevoegde waarde is. Welke criteria hanteren ze en op grond waarvan zijn ze overtuigd dat het werkt? Ik vind dat het nu een groot zwart gat is, een terra incognita. En zolang we nog in de media over allerlei misstanden lezen, geeft dat aan dat er ergens in het systeem iets niet goed gaat. Dat vind ik interessant.'

De moed hebben ergens tegenin te gaan is mooi, maar wat als er met jouw moedig optreden niks wordt gedaan? 'De filosoof Albert O. Hirschmann schrijft'

dat we als professional drie opties hebben: 1) Voice, oftewel je stem verheffen, 2) Loyalty, oftewel je voegen naar het systeem, 3) Exit, oftewel, einde oefening, wegwezen. Loyalty is door uiteenlopende redenen eigenlijk de norm. Mensen doen concessies aan hun heroïsche zelfbeeldverhaal door op het moment suprême voor veiligheid te kiezen. Continuïteit, zekerheid, carrière, hypotheek, de thuissituatie etc. spelen een belangrijke rol bij deze keuze. Er zit een zekere mate van wankelmoedigheid in. Dat is ook begrijpelijk. Niets menselijk is ons vreemd. In de woorden van Hirschmann is exit de ultieme moed; dan zeg je tot hier en niet verder. Het is weinigen gegeven om voor exit te kiezen, het is ook vreselijk moeilijk om consequenties te overzien wanneer je voor deze optie kiest.'

Is moed het tegenovergestelde van labbekakerigheid? 'Labbekakerigheid is het tegenovergestelde van vrijmoedig spreken, van de zojuist genoemde voice. Vrijmoedig spreken doe je vanuit zelfrespect en voor de "zindelijkheid" van de organisatie. Als je vrijmoedig spreekt komt dat niet alleen jezelf ten goede, maar ook de organisatie waarvoor je werkt. En het is beter voor de totale samenleving. Vrijmoedig spreken staat of valt met de mate waarin je zelf vrijmoedig spreekt en of de organisatie het vrijmoedig spreken toelaat; of men de moed heeft om te luisteren naar de medewerkers en hen een podium verschaft om mee te denken. Het is misschien moeilijk voor te stellen, maar ook anno 2015 bestaan er nog organisatieculturen waarbij sprake is van intimidatie, angst en onderdrukking. Deze foute mechanismen en processen maken ook weer onderdeel uit van de working rules en, zoals eerder gezegd, hebben we niet altijd de moed om daar tegenin te gaan. Ik ben wel hoopvol gesteld, hoor; het klinkt allemaal zwaar moedig en negatief, maar ik ben een blijmoedig mens.'

Waar haal je steeds opnieuw de motivatie vandaan? Dan kom ik weer even terug op Camus. Hij gaat in het eerder genoemde boek op de eerste pagina in op de filosofische vraag: "Wat is de zin van het leven?" Camus zegt daarover: "Het leven heeft geen zin. Ik accepteer dat het geen zin heeft." Als je dat standpunt inneemt, dan heb je twee opties. De eerste optie is: het niet accepteren en zelfmoord plegen. De tweede optie is: het wel accepteren en de zin van het leven vinden in kleine dingen; door te rebelleren, strijd te leveren, je eigen weg te gaan; door het gewoon te proberen en desnoods op je bek te gaan; dat geeft persoonlijke voldoening en geeft het leven zin. En dit alles komt samen in de begrippen *parrèsia*, voice en labbekakerigheid; het zit in mijn raamwerk.

Heb je nog een mooie afsluitende quote? 'Lees Albert Camus.'

1 Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Albert O. Hirschmann, President and Fellows of Harvard College 1970.

Corruptiebestrijding in de praktijk

Geert Vermeulen



Met de FIFA-zaak staat de bestrijding van corruptie weer uitgebreid in de belangstelling. En wederom blijkt dat de arm van de Amerikaanse autoriteiten lang is. Dat zou voor de Nederlandse compliance officer geen verassing meer mogen zijn. Wel is het verassend dat er vanuit deze zaak links naar Nederland blijken te zijn. Mede daardoor doet de FIFA-zaak mij denken aan de Shot-Show case¹ van enkele jaren geleden, waarbij bij mij de vraag rees of de FIFA-zaak wel succesvol kan worden afgesloten door de Amerikaanse justitie. In onderstaand artikel werk ik dat verder uit. Tot slot volgen nog enkele woorden van advies voor de Nederlandse compliance officer, als opmaat voor een serie artikelen over het tegengaan van corruptie.

De Verenigde Staten als politieman van de wereld

Voorafgaand aan het congres van de FIFA eind mei jl. werden in Zwitserland negen functionarissen van de FIFA gearresteerd op aandringen van de Amerikaanse autoriteiten. Waarschijnlijk heeft men gewacht tot dit congres, zodat alle negen functionarissen min of meer tegelijkertijd op dezelfde locatie gearresteerd konden worden in de nabijheid van de internationale pers. Naar verwachting zal Zwitserland de verdachte FIFA-bestuurders uitleveren aan de Verenigde Staten. Daarnaast zijn er vijf medewerkers van sportmarketingbedrijven gearresteerd. Wie de Amerikaanse media een beetje gevolgd heeft zal het triomfantisme van de Amerikanen niet ontgaan zijn. 'Soccer' interesseert de Amerikanen maar matig. Maar blijkbaar waren de voetbalminnende landen niet in staat om de corruptie binnen de FIFA te bestrijden en had men de Verenigde Staten, de politieman van de wereld, nodig om die corrupte bende bij de FIFA op te rollen. Of had Europa gewoon de moed niet om dat te doen?

Overigens werd, ondanks alle commotie, de heer Blatter op het bewuste FIFA-congres alsnog herkozen tot voorzitter, wat toch ook te denken geeft over hoe men buiten de westerse wereld tegen het gedrag van de

FIFA-bestuursleden aankijkt. Vladimir Poetin, de president van Rusland, gaf als reactie: *'This is yet another blatant attempt [by the United States] to extend its jurisdiction to other states (...) those officials are not US citizens. If something happened it was not in the US and it's nothing to do with them.'*² Ongetwijfeld zullen velen dit sentiment met de heer Poetin delen. Maar mogelijk speelt bij hem ook mee dat, als de hele beerput open zou gaan, de toewijzing van het WK in 2018 aan Rusland nog wel eens in gevaar zou kunnen komen.

Een bijzonder interessant aspect aan de FIFA-zaak is dat de Amerikaanse autoriteiten al enige tijd gebruik bleken te maken van een infiltrant. Chuck Blazer, de voorzitter van de CONCACAF, de voetbalbond van Noord- en Centraal Amerika en het Caraïbisch gebied, was een geheime schikking overeengekomen met de Amerikaanse autoriteiten. In 2011 was hij gearresteerd in zijn favoriete restaurant in New York. De voornaamste aanleiding voor zijn arrestatie was dat hij als Amerikaan, ondanks een extravagante levensstijl, geen cent belasting bleek te

¹ Deze case wordt verder in het artikel uitgebreid beschreven.

² Zie: www.theguardian.com/football/2015/may/28/vladimir-putin-fifa-united-states-meddling

betalen³. Onder dreiging van een mogelijke gevangenisstraf van vijftien jaar besloot hij te bekennen en volledig mee te werken met justitie. Zo heeft hij bekend geld te hebben geaccepteerd in verband met de toewijzing van het WK in 1998 aan Frankrijk en het WK van 2010 aan Zuid-Afrika.⁴ Als onderdeel van de schikking is zijn gevangenisstraf kwijtgescholden maar hij zal wel een boete van US\$ 2,5 miljoen moeten betalen en mogelijk nog meer in de toekomst.⁵ En hij heeft dus opgetreden als infiltrant, voorzien van af luisterapparatuur.

Nederlandse betrokkenheid?

De Nederlandse voetbalbond KNVB had zich al uitgesproken tegen het aanblijven van Blatter als FIFA-voorzitter. Al geruime tijd hangt er een geur van corruptie rond de FIFA. Dit lijken praktijken waar we in Nederland wars van zijn. Desalniettemin zijn er in deze kwestie enkele links naar Nederland naar boven gekomen.

Eén van de zaken die door de Amerikaanse SEC wordt onderzocht betreft een tienjarig sponsorcontract van US\$ 160 miljoen, afgesloten door 'sportkleding bedrijf A' in 1996. In de aanklacht wordt dit bedrijf niet bij naam genoemd, maar volgens sommigen lijkt het beschreven geval wel heel erg op de sponsordeal van het Braziliaanse voetbalelftal met Nike in de jaren 90. Dit zou door anonieme bronnen zijn bevestigd.⁶ Deze sponsordeal is destijds door het Europese hoofdkantoor van Nike in Hilversum uitonderhandeld en in New York getekend. Daarbij zou Nike US\$ 30-40 miljoen hebben overgemaakt aan het Braziliaanse sportmarketingbedrijf Traffic voor bemiddelingsdiensten.⁷ Traffic zou vervolgens (een deel

van) dit bedrag hebben doorbetaald aan functionarissen van de Braziliaanse voetbalbond. Zo zou de voorzitter van de Braziliaanse voetbalbond, Ricardo Teixeira, ongeveer de helft van het bedrag hebben gekregen.⁸ Cees van Nieuwenhuizen, die het sponsorcontract namens Nike Europa ondertekende, laat in een reactie in het NRC Handelsblad weten: *'Ik heb begrepen dat Nike volledig meewerkt aan een kennelijk onderzoek van de FBI. Het lijkt mij niet verstandig om daar als inmiddels pensionado tussendoor te fietsen.'* Volgens het NRC Handelsblad zette Van Nieuwenhuizen in de jaren 90 Nike op de kaart als voetbalmerk door sponsordeals te sluiten met de Brazilianen. En ook met de KNVB. Later werd hij zaakwaarnemer van (oud) bondscoach Guus Hidding.⁹ De heer Van Nieuwenhuizen is dus een bekende van de KNVB.

Het Braziliaanse sportmarketingbedrijf Traffic wordt in de aanklacht van de Amerikaanse autoriteiten er ook van beschuldigd dat het FIFA-officials, met name in Zuid- en Centraal Amerika, heeft omgekocht om de tv-rechten van voetbaltoernooien op exclusieve basis te mogen verkopen. De CEO van het bedrijf, José Hawilla, heeft als één van de eersten bekend bij de Amerikaanse autoriteiten en is schuldig bevonden aan afpersing, samenzwering, witwassen en valsheid in geschrifte. Hij moet US\$ 151 miljoen betalen en er hangt hem nog een mogelijke gevangenisstraf tot twintig jaar boven het hoofd.¹⁰

Eén van de links naar de Verenigde Staten was dat Traffic dochterbedrijven in Florida had. Uit onderzoek van het AD in juli dit jaar bleek dat Traffic, samen met het Argentijnse bedrijf Torneos, een brievenbusfirma in Scheveningen heeft, te weten Torneos & Traffic Sports Marketing BV.¹¹ De Amerikaanse justitie vermoedt dat miljoenen dollars via brievenbusfirma's over de hele

3 Zie: www.nydailynews.com/sports/soccer/soccer-rat-ex-u-s-soccer-exec-chuck-blazer-fbi-informant-article-1.1995761

4 Zie www.theguardian.com/football/2015/jun/15/chuck-blazer-fifa-ban-undercover-back-taxes-plea-deal. In het vervolg ga ik verder niet in op de corruptie rond de toewijzing van WK's, ondanks dat dit in de aanklacht van de Amerikaanse autoriteiten ook aan de orde komt.

5 Zie: www.ctvnews.ca/sports/ex-fifa-exec-chuck-blazer-agreed-to-act-undercover-for-u-s-prosecutors-1.2424136

6 Zie CNBC.com: www.cnbc.com/2015/07/18/us-sec-launches-civil-probe-into-fifa-bribery-case-report.html

7 Zie: 'Nike-kantoor Hilversum genoemd bij FIFA-fraude', NRC Handelsblad, 9 juni 2015, blz. 2 en fd.nl/ondernemen/1107145/sponsordeal-nike-in-brazilië-vannederlands-brein-allang-omstreden

8 Zie: epoca.globo.com/tempo/noticia/2015/05/contrato-cbf-nike-rendeu-us-15-milhoes-em-propina-teixeira.html en fd.nl/ondernemen/1107145/sponsordeal-nike-in-brazilië-vannederlands-brein-allang-omstreden, alsmede de aanklacht van de Amerikaanse autoriteiten.

9 Zie: 'Nike-kantoor Hilversum genoemd bij FIFA-fraude', NRC Handelsblad, 9 juni 2015, blz. 2.

10 Zie: money.cnn.com/2015/05/27/news/companies/fifa-bribes

11 Zie het AD: www.ad.nl/ad/nl/6148/Fifa/article/detail/4103953/2015/07/20/Nederlandse-link-met-FIFA-schandaal.dhtml

wereld zijn weggesluisd en voert samen met de Zwitserse autoriteiten een groot onderzoek uit bij de betrokken banken naar het witwassen van de gelden die door corruptie zijn verkregen.¹² Mogelijk heeft deze Nederlandse brievenbusfirma hierbij ook een rol gespeeld, maar daar is vooralsnog geen bewijs voor. De Nederlander Maarten van Genuchten is op papier bestuurder van Torneos & Traffic Sports Marketing BV. Hij wilde niet reageren tegenover het AD.¹³

Het Argentijnse bedrijf Torneos wordt van vergelijkbare praktijken verdacht als Traffic. De Argentijnse manager van Torneos, de heer Alejandro Burzaco, heeft zichzelf in juni vrijwillig gemeld bij de autoriteiten in Italië, naar aanleiding van een opsporingsverzoek door de Amerikaanse autoriteiten. Hij wacht nu op het uitleveringsverzoek van de Amerikanen en leeft tot die tijd onder huisarrest. Burzaco wordt inmiddels ook onderzocht door de Argentijnse belastingdienst wegens mogelijke belastingontduiking.¹⁴

Het is inmiddels wel duidelijk dat de Amerikanen in de FIFA-zaak samenwerken met een groot aantal andere overheden. In bovenstaand verhaal kwam de samenwerking met de Zwitserse, Braziliaanse, Argentijnse en Italiaanse autoriteiten al naar voren. Zou men inmiddels ook samenwerken met de Nederlandse justitie?

Een echo uit het verleden

Ik zie een aantal gelijkenissen tussen de FIFA-zaak en een zaak die een jaar of vijf geleden speelde. Ook daar arresteerden de Amerikaanse autoriteiten een groot aantal mensen tegelijk, voorafgaand aan een evenement, in het bijzijn van de internationale pers, in nauwe samenwerking met buitenlandse autoriteiten. Ook werd een infiltrant gebruikt – een spijtoptant, uitgerust met afluisterapparatuur – om corrupte praktijken te bestrijden. En er was een link naar Nederland.

In januari 2010 arresteerden de Amerikaanse autoriteiten eenentwintig mensen in Las Vegas tijdens de Las Vegas Shot Show, een jaarlijks terugkerende wapenbeurs. De arrestanten kwamen uit drie verschillende landen, maar de Amerikaanse autoriteiten hadden gewacht totdat de beurs zou beginnen en alle verdachten in Las Vegas waren gearriveerd, zodat men iedereen tegelijkertijd kon arresteren voor de ogen van de aanwezige internationale pers. Een tweeëntwintigste verdachte werd op hetzelfde moment in Miami gearresteerd.¹⁵ In deze zaak werkten de Amerikaanse autoriteiten samen met de autoriteiten in het Verenigd Koninkrijk.

Ook in dit geval was er sprake van een infiltrant. Richard Bistrong, de voormalige vicepresident internationale verkoop van Armor Holdings, was als onderdeel van een schikking gaan samenwerken met de Amerikaanse autoriteiten en had een undercoveragent geïntroduceerd aan zijn concullega's.¹⁶ Deze undercover agent, die was uitgerust met afluisterapparatuur, deed zich voor als een ambtenaar uit Gabon die tegen betaling in staat zou zijn om opdrachten in Gabon te garanderen aan de wapenleveranciers. Diverse wapenbedrijven haptten toe, met de arrestaties in Las Vegas als gevolg. Echter, waar enkele bedrijven en individuen al bezig waren om te schikken met de autoriteiten, liet een aantal andere individuen de zaak voorkomen.

De Amerikaanse rechtbank oordeelde in dit geval dat er geen sprake was van omkoping volgens de Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Immers, er werd geen buitenlandse ambtenaar omgekocht, alleen een Amerikaanse agent die zich voordeed als een buitenlandse ambtenaar en wel erg actief bezig was geweest om omkoping uit te lokken. Ook werden vraagtekens gezet bij de rol van de heer Bistrong, die het vooral om strafvermindering te doen zou zijn.¹⁷ Wat begon als een showcase voor de Amerikaanse justitie werd uiteindelijk een van de zeldzame nederlagen voor deze instantie bij de bestrijding van omkoping.

12 Zie: www.ibtimes.com/fifa-soccer-corruption-scandal-us-inspecting-major-banks-relation-money-laundering-2022653

13 Zie het AD: www.ad.nl/ad/nl/6148/Fifa/article/detail/4103953/2015/07/20/Nederlandse-link-met-FIFA-schandaal.dhtml

14 Zie: www.buenosairesherald.com/article/191207/after-detention-torneos-burzaco-granted-house-arrest-in-italy

15 Zie: www.fcablog.com/blog/2010/1/21/big-shot-in-vegas.html

16 Zie bijv.: www.fcablog.com/blog/2010/9/16/key-witness-in-shot-show-case-pleads-guilty.html

17 Zie: www.fcablog.com/blog/2011/7/10/feds-should-forget-the-shot-show-defendants.html

Het is vanuit Nederlands perspectief bijzonder dat corrupte praktijken niet worden bestreden met de anti-omkopings- wetgeving.

Uiteindelijk is de heer Bistrong de enige die de cel is ingegaan in deze zaak, zo'n veertien maanden in totaal. Inmiddels is hij voorwaardelijk vrij. Hij heeft zijn leven gebeterd, van de nood een deugd gemaakt, en gebruikt zijn verkooptalent nu om zendtijd te krijgen voor zijn levensverhaal. Daarbij geeft hij aan hoe de dagelijkse praktijk van de omkoper (de 'dark side') eruitziet en wat compliance officers kunnen doen om corruptie te voorkomen.

En wat is nu de link met Nederland? Welnu, één van de gevallen waarvoor de heer Bistrong is veroordeeld was de omkoping van de Rotterdamse agent Arie P. in 2002. Uit justitiële documenten blijkt dat de deal via de Arnhemse wapenhandel TBM Muller (een agent/derde partij) liep. Naar verluidt zou de Rotterdamse politieagent voor US\$ 15.000,- een tenderspecificatie voor pepperspray hebben doorgespeeld.¹⁸ Naar aanleiding van het bekend worden van de vermoedelijke omkoping door Pon tijdens de aanbesteding van politieauto's vorig jaar, interviewde De Volkskrant Richard Bistrong en publiceerde het verslag daarvan in de krant van 27 september 2014. Ik heb me er wel over verwonderd dat de omkoper in dit geval is veroordeeld in de Verenigde Staten, maar dat er aan de Nederlandse kant ogenschijnlijk niemand is vervolgd. Althans, de Nationale Politie heeft aan De Volkskrant laten weten dat het Rijksrechercheonderzoek niet tot vervolging heeft geleid.¹⁹

Hoe liggen de kansen voor de Amerikaanse justitie nu? De eerste ervaringen van de Amerikaanse autoriteiten met het gebruik van een infiltrant bij de bestrijding van corruptie waren dus niet zo positief. En ook in de FIFA-zaak lijkt de kans op vervolging onder de FCPA in eerste instantie niet zo groot. Aangezien sportbestuurders geen ambtenaren zijn, is er geen sprake van omkoping van buitenlandse ambtenaren. Wel kan nog aangevoerd worden dat een bedrijf als Nike blijkbaar onvoldoende controle had over de betalingen aan derde partijen.

Dit kan voldoende zijn om bedrijven, die aan een Amerikaanse beurs staan genoteerd, te vervolgen. Echter, de Nike-zaak is waarschijnlijk verjaard. Uit de aanklacht blijkt dan ook dat de Amerikaanse justitie het dit keer over een andere boeg gooit en andere stukken wet- en regelgeving inzet om de verdachte bestuurders te vervolgen, zoals het tegengaan van misbruik van het Amerikaanse financiële systeem (wire fraud), de anti-witwaswetgeving, de belastingwetgeving en afpersing (racketeering). Immers, zonder de verdachte betalingen hadden de betrokken organisaties waarschijnlijk geen sponsorcontract/uitzendrechten gekregen. De herkomst van de opbrengsten van de corruptie werd versluierd en er is uiteraard ook geen belastingaangifte gedaan over deze opbrengsten. In de aanklacht staan vele transacties expliciet beschreven, inclusief de link naar de Verenigde Staten. Het is overigens zeker niet de eerste keer dat de Amerikaanse justitie andere stukken wetgeving gebruikt om omkoping te bestrijden en de kans op veroordeling van de verdachten lijkt mij onder deze aanpak groot. Desalniettemin is het vanuit Nederlands perspectief toch wel bijzonder dat corrupte praktijken niet met de anti-omkopingswetgeving worden bestreden maar met andere wetgeving.

De heer Blatter komt ogenschijnlijk in het geheel niet voor in de aanklacht. Dat verklaart wellicht waarom hij heeft aangegeven dat 'hij er toch ook niets aan kan doen dat hij moet samenwerken met corrupte bestuurders, die door de nationale voetbalbonden naar voren zijn geschoven?' Dat neemt mijns inziens niet weg dat hij in het verleden wel doortastender te werk had kunnen gaan bij de interne bestrijding van corruptie. Ik ben heel benieuwd hoe deze zaak zich verder gaat ontwikkelen. Wie weet wat er in het verdere verloop nog boven tafel komt.

18 Zie: 'Corruptiespel rond wapens voor Nederlandse politie', De Volkskrant, 27 september 2014, blz. 8/9.

19 Zie: 'Corruptiespel rond wapens voor Nederlandse politie', De Volkskrant, 27 september 2014, blz. 8/9.

Wat zijn de lessen voor Nederlandse compliance officers?

Hieronder probeer ik een aantal lessen te trekken voor Nederlandse compliance officers.

- Ondanks dat de reputatie van Nederland op het gebied van omkoping goed is, zijn wij niet immuun voor corrupte praktijken. Als je de afgelopen jaren de kranten een beetje hebt gevolgd, dan wist je dat natuurlijk al. Zie bijvoorbeeld de ervaringen van Ballast Nedam, KPMG, SBM Offshore, Philips, Shell, Snam-progetti, Rendo, Imtech, de woningbouwverenigingen, NS/Bombardier, Havenbedrijf Rotterdam, etc. Bovenstaand verhaal is opnieuw een illustratie hiervan.
- De arm van de Amerikaanse justitie is lang. Hun opsporingsmethoden gaan verder dan wij in Nederland gewend zijn. Indien omkoping lastig bewezen kan worden, wordt andere wet- en regelgeving ingezet, zoals wetten die belangontduiking en witwassen tegengaan. Al was het maar om bekentenissen aan betrokkenen te ontfutselen, om daarmee weer anderen te vervolgen.
- Voordat je het weet kan je bedrijf genoemd worden in een onderzoek door de Amerikaanse autoriteiten, soms voor praktijken van jaren geleden, die destijds wellicht normaal leken. Mogelijk zijn deze zaken inmiddels verjaard, maar het kan wel je reputatie beschadigen.

Daarom: weet met wie je zaken doet!

- Wie is je klant? Indien je compliance officer bent bij een bedrijf dat brievenbusfirma's ondersteunt, zoals een trustkantoor, dien je te weten wie de ultimate beneficial owners en de directieleden van deze firma's zijn, wat hun reputatie is, wat voor zaken zij doen en wat de waarschijnlijke herkomst van het geld is. De Nederlandsche Bank houdt hier ook steeds scherper toezicht op.
- Welke derde partijen zijn er betrokken bij je business? En waarom? Nike betaalde naar verluidt een groot bedrag aan Traffic om de sponsordeal met de Braziliaanse voetbalbond rond te krijgen. Armor

Holdings deed verdachte betalingen aan agenten. Indien een vermoeden van omkoping niet onomstotelijk weerlegd kan worden, dan voeren de

Amerikaanse autoriteiten ook wel aan dat de boekhouding blijkbaar niet



volledig accuraat is en het systeem van interne beheersmaatregelen blijkbaar onvoldoende is. Voor bedrijven die aan een Amerikaanse beurs genoteerd staan is dat op zich al voldoende om vervolgd te kunnen worden. De Nederlandse toezichthouders interpreteren de 'beheerste en integere bedrijfsvoering' uit de Wft in toenemende mate op een vergelijkbare manier.

Maar hoe voer je nu due diligence uit op derde partijen? En wat kun je nog meer doen om corruptie te voorkomen? Meer hierover in de volgende DCO's.

Geert Vermeulen is directeur van het Nederlands Compliance Instituut. Voor vragen is Geert te bereiken op vermeulen@compliance-instituut.nl of 088 - 99 88 100.

Spiegelbeelden

Over besturing en toezicht in de zorg

Bernadette Ouwerkerk



*Wouter Hart, Henk den Uijl en Marius Buiting
NVTZ en Verdraaide organisaties (2013)*

Over moed wordt de laatste tijd veel gesproken. Niet verwonderlijk dus dat in deze editie van de DCO dan ook aandacht aan dit onderwerp wordt besteed. Ook mij fascineert het onderwerp, onder andere in de context van klokkenluiders, mensen die de moed hebben op te staan en de waarheid te zeggen. Maar moed tref je ook aan bij managers. Zij die geloven in een andere aanpak. Zij die out-of-the-box denken en gaan voor hun ideaal. Tegen de stroom van de gevestigde orde in.

Tijdens het Nationale Integriteitscongres van 17 juni jl. raakte ik onder de indruk van Marius Buiting, één van de sprekers. Op dit congres voor compliance officers in de zorg had hij de moed om te verkondigen dat compliance overbodig is. Dat deed hij aan de hand van het boek

Spiegelbeelden, geschreven door Wouter Hart, Henk den Uijl en Marius Buiting. Bij de afsluiting las Marius het gedicht 'Het schrijven van een cv' voor. Dat gedicht triggerde mij om het boek te lezen.

In Spiegelbeelden komen (oud-)bestuurders van acht verschillende typen zorgorganisaties aan het woord. Zij vertellen hun verhaal over moedige veranderingen die zij hebben doorgevoerd. De wegen naar verandering zijn bij alle organisaties anders geweest, maar het doel van elke organisatie was gelijk: betere zorg met minder franje en minder regels. Zorg bieden, zoals zorg nodig is. Dichter bij de oorspronkelijke doelstellingen van de zorg blijven. Of, zoals het in het voorwoord is geformuleerd: '(...) de systeemwereld eenvoudig en ondersteunend te houden door de mens consequent voorop te stellen. 'Door steeds goed na te denken over wat werkelijk van belang is. Eigenlijk een vorm van klantbelang centraal, maar dan in de zorgsector. Met een mooie extra toegevoegde waarde: de arbeidsvreugde van de medewerkers in deze organisaties nam toe.

Ook al lijken de verhalen het nut van de compliancefunctie te ondermijnen, toch zijn het verhalen om weer zin en geloof in de toekomst te krijgen. Het boek is mede is uitgegeven door de Nederlandse Vereniging voor Toezicht-houders in Zorg en Welzijn, die daarmee kennelijk de boodschap – betere zorg en minder franje – onderschrijven.

Elk verhaal wordt begeleid door een gedicht, een schilderij en een afsluitend essay. Deze combinatie maakt het verhaal van de betreffende zorgorganisatie compleet. Bovendien leest het boek gemakkelijk. Het is een boek dat je af en toe weer openslaat om een essay, een gedicht, of een verhaal van een organisatie opnieuw na te lezen. Met ook nog eens een bijzondere vormgeving.

Mijmeren over morele moed

Aan de hand van citaten

Edgar Karssing

Ik zie de filosofie graag als de hulpwetenschap van het nadenken. Mensen moeten zelf nadenken, filosofen kunnen hierbij helpen. Maar nadenken is niet genoeg. De volgende stap is het denkwerk in daden om te zetten. En dat is niet altijd even gemakkelijk. Dat vereist vaak moed. Net als scherpzinnig nadenken. Moed is dus belangrijk. Zeker ook voor compliance officers. Aan de hand van citaten van vooral filosofen volgen hieronder enkele mijmeringen over moed. De moed om helder na te denken en daadkrachtig te handelen.

1. *Sapere aude!*¹ Volgens de grote filosoof Kant het motto van de Verlichting. Dat tijdperk waarin filosofen, ondanks de censuur, ontwrichtende gedachten aan het papier toevertrouwden. Wat betekent dat mooie Latijn? *Heb de moed, je van je eigen verstand te bedienen!* Waarom was die oproep tot moed nodig? Om als mensen ons los te rukken van de onmondigheid die we aan onszelf te wijten hebben. Wat bedoelde Kant daarmee? *Onmondigheid is het onvermogen zich van zijn verstand te bedienen zonder de leiding van een ander. Men heeft deze onmondigheid aan zichzelf te wijten, wanneer de oorzaak ervan niet in een gebrek aan verstand, maar in een gebrek aan vastberadenheid en aan moed ligt, zich van zijn verstand zonder leiding door een ander te bedienen.* Kortom, we zijn zelf verantwoordelijk voor onze gedachten, onze opvattingen.

2. Maar hoe weet ik of mijn gedachten, mijn opvattingen juist zijn? Door ze te confronteren met de opvattingen van anderen. Als ik een citaat boven mijn bed zou hebben hangen, dan zouden het de wijze woorden van de filosoof Mill zijn: *Ons vertrouwen in de dingen die wij met het*

*meeste recht kunnen geloven wordt door niets gegarandeerd, behalve door de open uitnodiging aan de hele wereld om te bewijzen dat zij ongegrond zijn. Als deze uitdaging niet aanvaard wordt, of als de poging om het tegendeel te bewijzen mislukt, zijn we nog steeds verre van zeker; maar we hebben het beste gedaan dat in de huidige toestand van het menselijk denken mogelijk is; we hebben niets nagelaten waardoor de waarheid een kans krijgt om tot ons door te dringen. (...) Dit is het niveau van zekerheid dat een feilbaar wezen kan bereiken, en dit is de enige manier om er te komen.*²

3. Zelf nadenken en dan moeten leven met de zekerheid dat niets garandeert dat we gelijk hebben. Dat vereist moed. Intellectuele moed. En dat moeten we met elkaar doen, elkaar de spiegel voorhouden. Zeker in organisaties. De filosoof Hetebrij stelt dat het besluitvormingsproces in organisaties, HET proces is dat de samenwerking van mensen tot een organisatie maakt: *Binnen dat proces maken mensen plannen, reageren ze op problemen en veranderingen in de omgeving. Ze kunnen er laten zien wat ze kunnen en vinden, wat ze willen of betwijfelen. Het resultaat van dat proces geeft richting en zichtbaarheid aan wat mensen samen willen en kunnen, aan wat ze samen bedenken en maken.*³ En dan wordt moed ook morele moed zodra er meer op het spel staat dan de waarheid alleen. De meeste beslissingen die we nemen hebben gevolgen voor de belangen, de rechten en het welzijn van anderen. In een morele afweging proberen we hiermee expliciet rekening te houden. Volgens de filosoof Kidder is morele moed des te belangrijker indien onze beslissingen, ons handelen direct tastbare gevolgen heeft,

² J.S. Mill, 1989/1859, *Over vrijheid*, Boom; 58.

³ M. Hetebrij (2011), *Een goed besluit is het halve werk. Van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming*, Van Gorcum: 1.

¹ I. Kant (1988/1784), *Wat is verlichting?* Agora; 59.

die tot serieuze schade leiden, en onherstelbaar zijn, en een groot aantal mensen treffen.⁴

4. Moed vereist dat ik soms nee zeg, lastige kwesties aan de kaak stel, gevoelige zaken agendeer. Volgens de filosoof Foucault moet ik vrijmoedig spreken. Ik moet de moed hebben om de waarheid te zeggen tegen gezagsdragers, ondanks het gevaar voor eigen lijf en leden. Maar dat is eng! Dat gaat tegen mijn natuur is. Zoals communicatiedeskundige Blok heel herkenbaar stelt: *De mens in nu eenmaal een sociaal dier. En ons sociale kapitaal, de goodwill die we hebben bij anderen, zetten we niet graag op het spel. We willen graag leuk, behulpzaam, positief en aardig worden gevonden. Hoe groter dat sociale kapitaal, des te sterker de band is tussen mensen.*⁵ Tussen droom en daad staan gevaren. Deze gevaren kunnen vele vormen aannemen. Naast het fysieke gevaar voor lijf en leden zijn er ook sociale vormen als: verlies van positie en inkomen, publieke afkeuring, roddelen, sociale isolatie en smaad. Mag ik bang zijn? Natuurlijk. Moed betekent niet dat je geen angsten kent. Angsten zijn juist belangrijk omdat ze ons beschermen tegen overmoed. Moed staat dus niet voor het ontbreken van angsten, maar voor goed met angsten omgaan. In de woorden van John Wayne: *Courage is being scared to death – but saddling up anyway.*

5. Mijn morele helden zijn Socrates, Martin Luther King, Gandhi en Mandela. Maar om eerlijk te zijn, ik voel me wel heel klein worden als ik mezelf in dit rijtje zet. En hun lot – de doodstraf, vermoord worden, 26 jaar gevangenschap – klinkt ook niet erg navolgenswaardig. De biografieën van dergelijke mensen kunnen dus inspirerend werken, maar ook verlamdend. De sociaal-psycholoog Zimbardo meent dat ook heel gewone mensen hele moedige dingen kunnen doen.⁶ Wellicht niet op groots en meeslepende wijze. Maar dat is ook niet altijd nodig. Soms is een kritische vraag stellen voldoende, of een manager wijzen op de kernwaarden van de organisatie. *Everyone has the capability of becoming a hero in one degree or another. Sometimes you might not realize it. To someone it could be as small as holding a door open and saying 'hello' to them. We are all heroes to someone.*⁷

6. Aristoteles gaf 2300 jaar geleden al aan dat moed het midden houdt tussen lafheid en roekeloosheid. De kunst van moed is dit juiste midden vinden, om rekening te houden met alle omstandigheden van de situatie. Wat is de meest effectieve oplossing om het doel te bereiken, zonder onnodig gevaren te trotseren? Moed vereist dus reflectie. Maar ook volharding. Doorzetten, ondanks de gevaren. Hoe worden we dan moediger? Volgens Aristoteles word je moedig door moedig te zijn. Net zoals je fluit leert spelen door fluit te spelen. *Door ons genoegens te ontzeggen worden we matig, en eenmaal matig geworden zijn we het best in staat ons die te ontzeggen. En hetzelfde geldt voor dapperheid: als we ons aanwennen gevaren te verachten en te trotseren worden wij dapper, en eenmaal dapper zullen we het best in staat zijn gevaren te trotseren.*⁸ Kortom, we moeten oefenen. Morele moed is een praktische vaardigheid die we kunnen oefenen in de praktijk.

7. In het functieprofiel van de compliance officer zou ik moed bovenaan zetten. De goede compliance officer is moedig. Wat kan de compliance officer nog meer doen dan oefenen met moedige handelingen? Mijn eerste advies: zorg dat je niet eenzaam bent. Zoek steun, zoek lotgenoten, bondgenoten. Bespreek je twijfels, overleg over een mogelijk handelingsrepertoire, trek samen op. Zet problemen niet neer als alles-of-niets-situaties. Vaak kun je met kleine stapjes al heel veel bereiken. Maak problemen ook niet groter dan ze zijn: lijden wij immers niet het meest van het lijden dat wij vrezen doch nooit komt opdagen, valt de werkelijkheid niet veel vaker mee? Veel angsten die ons weerhouden moedig te zijn, zijn sociale angsten, angsten om buiten de groep te vallen. Begrijpelijk, herkenbaar. Maar zoals mijn vader mij als kind al leerde: *ieder streven naar populariteit is ten principale fout.*⁹

Edgar Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Edgar is winnaar van de Nationale Compliance Award 2010, docent bij het NCI en auteur van o.a. 'De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance'. Contact: e.karssing@nyenrode.nl

4 R. Kidder (2005), *Moral courage*, HarperCollins: 76.

5 M. Blok (2013), *Kop dicht, mond open. Breaking corporate silence*, Adformatie Groep: 15.

6 Zimbardo, P. (2007), *The Lucifer effect. Understanding how good people turn evil*, Random House.

7 Depino geciteerd in Zimbardo (2007: 488).

8 Aristoteles (1999), *Ethica*, Historische Uitgeverij: 58.

9 Uit: *Lichting 1962-5*. Een bloemlezing uit een soldatenleven, mede bedoeld als tijdsdocument. Of, de artillerist die nooit een kanon heeft gezien, door Egbert Karssing Dzn.

Speakers' Corner: Samira Farouk

Draag bij aan eerlijke handel en meld marktmisbruik



Voor een geïntegreerde, efficiënte en transparante financiële markt is marktintegriteit nodig. Marktmisbruik schaadt de integriteit van de financiële markten en schendt het vertrouwen van het publiek in effecten en derivaten.

Eén van de wijzen waarop marktmisbruik wordt tegengegaan alsook opgespoord, is de zogeheten 'meldingsplicht marktmisbruik'. Deze plicht geldt op dit moment voor alle beleggingsondernemingen in Nederland. In deze bijdrage ga ik kort en op praktische wijze in op wat deze meldingsplicht voor beleggingsondernemingen inhoudt. Ook ga ik in op het AFM Meldpunt Marktmisbruik.

Wat moet een beleggingsonderneming melden?

De meldingsplicht marktmisbruik is de plicht voor beleggingsondernemingen om redelijke vermoedens van marktmisbruik, oftewel handel met voorwetenschap of marktmanipulatie, zo snel mogelijk te melden aan de AFM. Een melding kan bijvoorbeeld gaan over:

- Een opvallende hoeveelheid transacties in een bepaald financieel instrument. Bijvoorbeeld wanneer bekend is dat één, of meer, institutionele belegger(s) connecties heeft (hebben) met de uitgevende instelling, of dat een partij een bepaalde interesse heeft in de uitgevende instelling, zoals een (potentiële)ieder.
- Een opvallende concentratie van transacties en/of orders bij slechts één cliënt of bij verschillende effectenrekeningen van één cliënt of bij een beperkt aantal cliënten (vooral als de cliënten aan elkaar gelieerd zijn).

Andere voorbeelden van marktmisbruik staan op de website van de AFM.¹

Het doel van de meldingsplicht is dus het tegengaan van marktmisbruik. Een eerlijke en transparante markt is belangrijk voor zowel beleggers als overige marktpartijen². De meldingsplicht draagt daaraan bij. De meldingsplicht marktmisbruik is een doorlopende verplichting waar beleggingsondernemingen aan moeten voldoen. Beleggingsondernemingen moeten dus doorlopend toezien op (verdachte) orders en transacties. De meldingsplicht vergroot de pakkans bij marktmisbruik en werpt een drempel op om te handelen met voorwetenschap of om de markt te manipuleren. Een melding op grond van artikel 5:62 Wft wordt ook wel een Suspicious Transaction Report (STR) genoemd.

Best practices voor beleggingsondernemingen³

Voor het herkennen en melden van mogelijk marktmisbruik door beleggingsondernemingen kan gebruik worden gemaakt van *best practices* op een aantal terreinen:

- Het opsporen en monitoren van verdachte (opdrachten voor) transacties. Bijvoorbeeld door regelmatig steekproeven te doen onder orders en/of transacties van cliënten.
- Het implementeren van geautomatiseerde systemen. Volg de ESMA-richtsnoeren⁴ voor de interne beheersing

¹ www.afm.nl/~-/profmedia/files/onderwerpen/marktmisbruik/voorbeelden.ashx

² Dit zijn bijvoorbeeld handelsplatformen en andere (rechts)personen die beroepshalve transacties in financiële instrumenten verrichten.

³ www.afm.nl/~-/profmedia/files/onderwerpen/marktmisbruik/best-practices-bo.ashx

⁴ www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/esa-richtsnoeren-bu

in een geautomatiseerde handelsomgeving voor handelsplatformen, beleggingsondernemingen en bevoegde autoriteiten⁵. Gebruik een monitoringsysteem waarmee zoekopdrachten kunnen worden gedaan naar de overschrijding van kredietlimieten en saldomutaties boven een bepaald bedrag.

- Het bevorderen van de bewustwording bij medewerkers over het onderwerp marktmisbruik. Bijvoorbeeld door het inzetten van e-learning of door het geven van opfris cursussen. Van de medewerkers wordt immers verwacht dat zij bij hun oordeel over een melding gebruik maken van hun kennis en opgedane professionele ervaring, het zogenoemde *'Professional Judgement'*.

Meldpunt Marktmisbruik

Voor het melden van marktmisbruik heeft de AFM in 2012 het Meldpunt Marktmisbruik opgericht. Het Meldpunt Marktmisbruik fungeert als sparringpartner voor beleggingsondernemingen en andere marktpartijen. Dit meldpunt kan worden geraadpleegd voor bijvoorbeeld algemene vragen over de meldingsplicht marktmisbruik. Ook kunnen beleggingsondernemingen en andere marktpartijen contact opnemen met dit meldpunt bij twijfel over een specifiek geval; of zij wel of niet een melding van (vermoedelijke) handel met voorwetenschap en marktmanipulatie moeten doen. En kunnen partijen meldingen doen over bijvoorbeeld onjuiste omgang met koersgevoelige informatie of benchmarkmanipulatie.⁶ Het Meldpunt Marktmisbruik is verder een middel van de AFM om het bewustzijn van de meldingsplicht marktmisbruik hoog op de agenda te houden bij beleggingsondernemingen.

Wat doet het Meldpunt Marktmisbruik met een marktmisbruikmelding?

Nadat de melding bij het Meldpunt Marktmisbruik is binnengekomen wordt binnen enkele werkdagen contact opgenomen met de melder. De melding wordt bij de melder geverifieerd en indien nodig vraagt de AFM om aanvullende informatie. De AFM beoordeelt of een melding aanleiding geeft tot het starten van een onderzoek naar het vermoedelijk marktmisbruik. In het geval van een onderzoek naar aanleiding van een melding kan de AFM een bestuurlijke boete opleggen of aangifte doen bij het Openbaar

Ministerie. Welke maatregel wordt ingezet is afhankelijk van de specifieke omstandigheden van het geval.

Tijdens het onderzoek kan de AFM gezien haar wettelijke geheimhoudingsplicht (artikel 1:89 Wft) in beginsel geen mededelingen doen aan de melder over dat onderzoek. Beleggingsondernemingen mogen zelf ook geen mededelingen doen aan hun cliënt over de melding aan de AFM. Het is aan de beleggingsonderneming om een oordeel te vormen of de beleggingsonderneming nog wel of niet haar dienstverlening aan deze cliënt wil voortzetten.

Toekomstige regelgeving

De meldingsplicht is nu nog vermeld in artikel 5:62 van de Wft. Op 3 juli 2016 zal de meldplicht uit de Europese Verordening Marktmisbruik van toepassing zijn.⁷ Deze verordening is een belangrijke stap om marktmisbruik steviger aan te pakken. De verordening draagt bij aan het herstel van vertrouwen in de financiële markten en waarborgt de integriteit daarvan. In de Verordening Marktmisbruik geldt straks voor alle beleggingsondernemingen en exploitanten van een handelsplatform een plicht om een redelijk vermoeden van marktmisbruik te melden. Die meldplicht bestaat ook als een vermoeden verband houdt met transacties buiten handelsplatformen om (OTC-transacties). Deze partijen moeten daartoe effectieve en systematische opsporingsmechanismen implementeren en inzetten, om (verdenkingen van) marktmisbruik te detecteren en te voorkomen. Straks is 'toezien' dus niet meer voldoende, maar moeten detectiesystemen worden geïmplementeerd. Wanneer partijen hier nu al vragen over hebben, kunnen ze hiervoor ook terecht bij het Meldpunt Marktmisbruik.

Meer informatie

Meer informatie over de (huidige en toekomstige) meldingsplicht en voorbeelden van marktmisbruik is te vinden op de website van de AFM.

Samira Farouk is toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en coördinator van het AFM Meldpunt Marktmisbruik. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. Voor vragen over de meldingsplicht of voor het melden van een redelijk vermoeden van marktmisbruik kunnen beleggingsondernemingen en marktpartijen contact opnemen met het Meldpunt Marktmisbruik, op werkdagen bereikbaar via 020 - 797 37 16 of via STRdesk@afm.nl

⁵ www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/mei/rapport-beheerste-handel

⁶ Een benchmark kan elke prijs, index of getal zijn, wanneer zij 1) wordt gebruikt om de prijs, waarde en/of uitbetaling van een financieel instrument te bepalen, 2) regelmatig tot stand komt en 3) openbaar wordt gemaakt.

⁷ Artikel 16 Verordening Marktmisbruik (nr. 596/2014).



Yvonne Steger:

**'Durf jezelf
te beperken.'**

Compliance krijgt steeds meer aandacht binnen zorgsector. Een organisatie die voorop loopt in compliance is zorgverzekeringsmaatschappij CZ. CZ heeft drie vestigingen, veertien servicekantoren en vijf spreekuurlocaties. Er werken circa zesentwintighonderd medewerkers. Sharon Karsten gaat langs bij *Yvonne Steger*; zij is group compliance officer bij de verzekeringsmaatschappij. Met enthousiasme en vol trots vertelt zij over hoe compliance is vormgegeven binnen de organisatie, over intrinsieke motivatie, over handelen vanuit de geest van de wet en uiteraard over moed. *'Ik ben blij dat we onze eigen koers zijn blijven varen.'*

Hoe ziet jullie compliance-afdeling eruit, hoe lopen de lijnen? 'Wij zijn onderdeel van de afdeling Governance, Risk & Compliance, een stafafdeling van de raad van bestuur. Binnen deze afdeling zijn concern control, riskmanagement en compliance verenigd. Er werken vijftien mensen, waarvan drie voor compliance. Daarnaast hebben we zes divisies met ieder hun eigen compliance officer. Hiërarchisch vallen zij onder de divisiedirecteuren en functioneel vallen zij onder de compliance-afdeling. De twee grootste operationele divisies – *Verzekerden* en *Service en Operations* waar de zorgverzekerden-administratie en de zorgdeclaratieverwerking plaatsvinden – hebben binnen de teams ook nog compliance-aanspreekpunten aangesteld. Dit hebben zij overigens geheel vanuit eigen initiatief gedaan en dat is best bijzonder. Binnen de stafafdeling hebben we ook nog een toezichthouderdesk, die valt ook onder de verantwoordelijkheid van de afdeling compliance. De toezichthouderdesk coördineert de contacten met de toezichthouders. Onze compliance-afdeling legt verantwoording af aan de raad van bestuur en aan de raad van commissarissen.'

Ik heb gelezen dat jullie het vertrouwen dat de klant in jullie heeft, willen bevorderen en veiligstellen. En dat compliance daarbij uitdrukkelijk verder gaat dan alleen het voldoen aan de vergunningsvereisten van DNB. Wat betekent in dit geval 'verder gaan'? 'Het 'verder gaan' heeft vooral betrekking op de gedragscomponent, daar besteden wij veel aandacht aan. Integer gedrag vinden wij een heel belangrijke component bij compliance. Daar geven we regelmatig workshops over binnen de organisatie. Om een voorbeeld te geven: het afgelopen jaar hebben negenhonderd mensen dilemmatrainingen gevolgd. We zijn sinds vorig jaar heel bewust bezig met een omslag;

we willen onze mensen intrinsiek motiveren om de goede dingen te doen. Dan volgen de regels vanzelf wel, is de gedachte daarachter.'

Hoe is deze omslag door de medewerkers ontvangen, hoe gaan ze hiermee om? 'Wij vertellen tijdens introductiebijeenkomsten altijd over onze aanpak en de richting die we op willen. Daar brengen we de boodschap over aan de divisies en aan nieuwe medewerkers. Trainingen komen vooral op verzoek van de business. Zij geven zelf aan dat ze met hun team aan de slag willen gaan, dat ze meer aandacht aan integer gedrag willen schenken. Dat de business op eigen initiatief met deze vraag komt, komt deels door de positionering van compliance als adviesorgaan en door de aandacht die we hebben gevraagd voor gedrag. We hebben de business bijvoorbeeld de vraag gesteld: "Hoe besteden jullie aandacht aan gedrag?" en we hebben aangegeven dat we hen bij dit onderwerp kunnen ondersteunen. Dat is heel positief ontvangen. We stellen ons ook altijd adviserend en faciliterend op en daar wordt veel gebruik van gemaakt; er wordt regelmatig gevraagd om trainingen te geven.'

Ging dit als vanzelf? 'Nee hoor, we hebben het echt naar de business gebracht, zijn er bewust vragen over gaan stellen. Hierdoor zijn we in gesprek geraakt met de teams en hebben we gesproken over hoe ze integer gedrag wilden gaan aanpakken. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld via een korte e-survey waarin een paar dilemma's worden voorgeschoteld, of via een complete dilemmatraining. Dat is door de business verder goed opgepakt.'

Pak niet de hele regelgeving, maar beperk je tot die regels waarmee de core business wordt afgedekt.

Jullie hebben niet alleen te maken met AFM en DNB maar ook met de NZa als toezichthouder. Hoe werkt dat voor jullie?

'De (voorganger van de) NZa is van oudsher onze toezichthouder, zij zijn eigenlijk niet nieuw voor ons. We hebben ook altijd aanvullende verzekeringen verkocht. Deze verzekeringen vallen onder de schadeverzekeringen en daarmee onder het toezicht van DNB. Toezicht was in dat opzicht dan ook geen onbekende voor ons. Tot 2006 waren we een publiekrechtelijke organisatie, een ziekenfonds. Ondanks dat volgens het Burgerlijk Wetboek op overeenkomsten de rechtsbeginselen van redelijkheid en billijkheid van toepassing zijn, mochten ziekenfondsen vanuit het toezicht daaraan geen gehoor geven. Ook al vonden we het als verzekeraar nog zo onredelijk. Al met al waren we wel toezicht gewend. AFM is eigenlijk de nieuwste toezichthouder voor ons, die zien we relatief weinig overigens. Het afgelopen jaar waren ze voor het eerst meer aanwezig door hun onderzoek naar aanvullende verzekeringen.'

Vind je het toezicht verminderd of veranderd? 'Het is veranderd. Het was vroeger vooral op regels geënt, terwijl het nu veel meer op maatschappelijke thema's is toegespitst. Bijvoorbeeld op het thema hoe we de zorg betaalbaar houden. Dan ontstaan er bij de toezichthouders aansluitende toezichtthema's, zij ontwikkelen daarin mee. Alles is ook transparanter geworden; de politieke en publieke interesse in dit soort onderwerpen is vergroot. We zien nu duidelijk dat de NZa en DNB veel meer met thema's naar ons toekomen. Vroeger toetsten ze vooral of we aan de regels voldeden. Uiteraard doen ze dat nog steeds, maar door meer themagericht toezicht te houden, proberen ze sturing te geven aan datgene wat de politiek en de maatschappij van hen verlangt. Ik vind het toezicht niet minder geworden, in tegendeel zelfs. De regelgeving vanuit Europa blijft maar komen, dat is een gegeven.'

Bij zorginstellingen zien we een grote nadruk liggen op kwaliteit als onderdeel van compliance. Een zorgverzekeraar zit eigenlijk tussen twee sectoren in, de zorgsector en de financiële sector. In hoeverre is kwaliteit ook een thema bij compliance van CZ?

'Kwaliteit is zeker een thema bij compliance, in die zin dat we een lijn met ons kwaliteitsmanagement hebben. We volgen ook wat daar gebeurt. Neem bijvoorbeeld het aantal klachten dat bij CZ binnenkomt. Wij kijken inhoudelijk naar die klachten, om te zien of we daar een trend in kunnen ontdekken die gerelateerd is aan een compliance issue. CZ heeft als strategie 'sturen op kwaliteit'. Wij vertalen dat naar de intrinsiek gemotiveerde medewerkers; dat zij kwaliteit leveren. Dat is voor compliance – en voor CZ – heel belangrijk. Het is een heel bewuste keuze geweest om bij het inrichten van de compliance-organisatie compliance te positioneren als adviesorgaan. In het begin hebben we dat vooral laten zien door de business bij te staan bij de implementatie van de nieuwe wetten, zoals de Zorgverzekeringswet en de Wft. Geen vinklijstjes, geen controles; we hebben voornamelijk gevraagd "Hoe richten we dit nu goed in en waar kunnen we jou mee helpen?" Die boodschap hebben we altijd uitgedragen. Pas na een jaar of drie zijn we gaan controleren, zijn we resultaten gaan meten. Ook dat is een bewuste keuze geweest. Niet onszelf wegzetten als politieagent, maar als iemand die te gebruiken is om processen effectiever en efficiënter te maken, waarmee de kwaliteit van de dienstverlening verbetert. Kwaliteit van de medewerkers is essentieel. Door het aanbieden van diverse trainingen aan onze medewerkers, proberen we het kwaliteitsniveau te verbeteren dan wel te behouden. Niet dat we allemaal specialisten willen gaan opleiden. Eerder steken we het afdelingsbreed in; dat de medewerkers op de verschillende afdelingen datgene weten wat nodig is om het goede te kunnen doen. Als medewerkers niet weten waar de crux zit, dan zullen we nooit tot intrinsiek gemotiveerde medewerkers komen.'

De eed/belofte is onlangs ook verplicht gesteld voor een deel van jullie mensen. Hoe hebben jullie dat aangepakt?

'We hebben het als kans gezien. Vanuit onze kernwaarden daadkrachtig, verantwoordelijk, betekenisvol hebben we de koppeling met de eed/belofte gemaakt. De eed/belofte sluit mooi aan bij hetgeen wij allemaal al hebben en waar we voor staan. De tekst van de eed/belofte is voorgeschreven en heel veel dingen die daarin staan, zie ik ook in onze kernwaarden, in onze kerncompetenties en in onze gedragscode terugkomen. Dan is het een goed moment om het ook eens een keer met elkaar uit te spreken en daar trots op te zijn. We hebben het afleggen van de eed/belofte in grote sessies gedaan. Ik heb dit als leuke sessies

ervaren; de mensen waren zich er echt bewust van en er hing ook wel een soort van spanning in de lucht. Het afleggen van de eed/belofte geldt echt als een onderstreping van datgene waar we voor staan.'

Je refereerde net aan jullie kernwaarden daadkrachtig, verantwoordelijk, betekenisvol. Hoe geeft compliance invulling aan deze waarden, wat is jullie bijdrage? 'De kernwaarden hebben we geïntegreerd in het complianceprogramma en de daarbij behorende planning. Op dit moment zitten we in de fase van het begrip 'verantwoordelijkheid', dat is waar onze aandacht momenteel het meest naar uitgaat. Het is niet compliance die ervoor zorgt dat CZ compliant is, dat is iedere afzonderlijke medewerker. Deze boodschap proberen we uit te dragen in alle activiteiten die we doen en we proberen de mensen te motiveren om actief compliancerisic'o's op te pakken. Kennisoverdracht en integriteitsessies zijn onze belangrijkste pijlers.'

In de zorgsector is nog niet echt sprake van dedicated compliance officers. In hoeverre hechten jullie er waarde aan dat een zorginstelling de compliance-functie goed heeft ingericht? 'Het is niet iets wat bij de contractering een rol speelt. Maar de zorginstelling moet wel aan een hele set van regels voldoen en die eis zie je in de contracten terugkomen. Het hebben van een compliance-functie is dus geen vereiste en het is ook niet iets wat ik uitdraag naar de zorginkoopafdeling; dan zou ik het veel te groot maken.'

Het thema van deze editie van De Compliance Officer is 'Moed'. Wat betekent moed voor jou? 'Dan kijk ik toch meer naar onze medewerkers. Ik vind het moedig dat mensen naar ons toekomen, dat er mooie acties worden opgetuigd, dat er eigen initiatieven worden genomen. Bijvoorbeeld het initiatief om het aanspreken van je collega's te stimuleren door een actie op te zetten waarbij je een aantal mensen bewust hun badge niet laat dragen, terwijl dit verplicht is. En dat dan de mensen worden beloond wanneer ze de mensen zonder badge aanspreken, wat ze op onze locatie in Sittard hebben gedaan. Moed betekent ook het buiten de gebaande paden gaan, terwijl je ook de keuze hebt om iets niet te doen en daarmee de veilige kant kiest.'

Maar is er ook een situatie waarvan je zegt: 'Dat vond ik van mijzelf heel moedig?' 'Als ik naar mijzelf kijk, dan ben ik er trots op hoe de compliancefunctie binnen CZ is geworden. Ik heb aan de wieg gestaan van de compliance-organisatie en ik heb heel bewust de keuze gemaakt om de raad van bestuur te adviseren compliance vooral als adviseur te positioneren. Ik ben blij dat ik dát door

de jaren heen heb doorgezet, ook al was de tendens in de financiële sector toch vooral op controle te sturen. Het is prettig dat mensen nu zeggen: "We vinden het fijn om jullie aan het begin van een project erbij te hebben." En dat we nu door andere organisaties worden uitgenodigd, omdat we als voorbeeld dienen. Ik sta nog steeds achter de keuze die ik toen heb gemaakt en ik vind het mooi dat deze aanpak wordt gewaardeerd binnen de organisatie. Daar ben ik echt trots op.'

Jullie gelden nu als voorbeeld in de zorgsector, maar wie hadden jullie zelf als voorbeeld? 'Toen ik gestart ben met de compliance-organisatie ben ik er veel over gaan lezen en ben ik met mensen erover gaan praten, zowel binnen als buiten de branche. Hoe moet de compliance-organisatie bij CZ vorm krijgen, welke keuzes kan ik aan de raad van bestuur voorleggen? Een van mijn gesprekspartners gebruikte de spreuk: "De beste plek om een boom te verstoppen is in het bos." Wat eigenlijk wil zeggen: durf jezelf te beperken. Dat is best heel moeilijk als je iets gaat opzetten. Maar door het niet te breed te maken, kun je wel beter focussen. Het was voor mij een gouden tip en ik geef hem nog regelmatig door. Probeer niet de hele regelgeving te pakken, maar beperk je tot die regels waarmee je de core business van je bedrijf kunt afdekken. Ter illustratie: een verzekeraar heeft met gemiddeld driehonderd wetten te maken. Compliance focust zelf slechts op tien wetten, zij vormen de hoofdmoot. De rest wordt niet vergeten, maar nemen een minder prominente plaats in. Veel dingen lopen van nature vanuit het verleden al goed en daar mag je als compliance ook best op vertrouwen.'

Wat was voor jou het beste compliancemosment in je loopbaan tot nu toe? 'Dat onze twee grootste divisies zelf het initiatief hebben genomen om compliance-aanspreekpunten aan te gaan stellen. Zonder dat de raad van bestuur daarop heeft aangestuurd. Dat de business hier zelf mee is gekomen, is voor mij het bewijs dat de neuzen in dezelfde richting staan.'

Welke compliance-uitdagingen zie je voor de komende tijd? 'Toch wel het stukje kennisoverdracht. Met name privacy is een belangrijk thema, zeker met de Europese verordening die eraan staat te komen. Als zorgverzekeraar heb je veel privacygevoelige data in huis en onze medewerkers zijn zich daar ook echt wel bewust van. Maar zij kunnen met lastige dilemma's te maken krijgen. Wij willen de medewerker nog meer instrumenten geven om de klant op een goede manier te kunnen bedienen, zodat hij kan handelen vanuit de geest van de wet. Want dat is ten slotte wat we willen.'

Leen Paape's apen

Ooit weleens gehoord van Mizaru, Kikazaru en Iwazaru?¹ Eerlijk gezegd zeiden deze namen mij niets, totdat ik deze column schreef en het opzocht. Het begon met een gesprek eerder vandaag.

Een collega compliance officer en ik praatten elkaar bij. We kennen elkaar al lang, maar werken ondertussen in verschillende bedrijven. Hij is een maand geleden ook naar Amerika gekomen om leiding te gaan geven aan een team. Een aantal teamleden van hem ken ik goed. Hij vroeg me daarom om mijn mening.

Nu moet u weten, ik kende zijn team als een energieke club die voortvarend zaken oppakte. In respons op een aantal incidenten kwamen zij met vernieuwende oplossingen. Oplossingen waarmee zij ruim baan maakten voor veranderingen. Veranderingen die op hun beurt ondertussen gemeengoed zijn.

Nu had hij de indruk gekregen dat de klad erin zat. Natuurlijk, met de jaren komt er meer reflectie en rust. Dat is normaal en op zich prijzenswaardig. Echter, als die eigenschappen leiden tot berusting, voldaanheid of apathie, ben je dan nog effectief? Dit vroegen we ons af. We bespraken een aantal mogelijke oorzaken: verandering van leiderschap, ingesleten blindheid of hang naar het vertrouwde.

Terwijl dit de revue passeerde, dacht ik aan een lezing vorig jaar in Amsterdam. Daar verwoordde prof. dr. Leen Paape een definitie van een goede compliance officer. Hij zei: 'Wie kan iets zien wat anderen niet zien, heeft de moed om zich uit te spreken en is in staat om anderen van diens zienswijze te overtuigen?' Een ijzersterke beschrijving vond ik zelf. Nog steeds trouwens. En ineens dacht ik aan het alombekende beeldje van de drie apjes, dat



ons herinnert aan de morele plicht om niet de andere kant op te kijken.

Maar die plicht vraagt om moed. En al mijmerend ontstond er in mijn hoofd een lijntje met het thema van deze DCO-kwartaaluitgave: moed. Onbewust vroeg ik me af of er niet iets anders aan de hand was met het team waar de schwung een tijdje zoek is. Wellicht hadden ze de moed (lees: durf) verloren. Was de moed bij hen verdwenen om zaken aan te pakken en gingen ze conflicten uit de weg uit angst voor baanverlies?²

Ik ken mijn collega. Wat het ook is, hij zal zijn team nieuwe energie weten te geven, dat komt goed. Zelf hoop ik dat ik op tijd zal inzien (of een seintje krijg) als ik het zelf niet meer zie of durf.

Groetjes,
Joost

Joost Montens is sinds 2002 compliance officer. Hij is begonnen in de financiële sector en sinds 2006 actief in de farmaceutische sector. Joost werkt voor AstraZeneca, een innovatief biopharmaceutisch bedrijf. Vanaf februari 2015 is hij samen met zijn vriendin verhuisd naar de Verenigde Staten. Hij vervolgt daar zijn AstraZeneca-loopbaan. In deze column bericht hij over zijn compliance-(werk) ervaringen en bevindingen.

¹ Voor de achtergrond en betekenis van het beeldje met de drie apen Mizaru, Kikazaru en Iwazaru bestaan uiteenlopende verklaringen:

- In de boeddhistische traditie, betekent het om niet stil te staan bij kwade gedachten;
- In de Westerse wereld worden zowel het spreekwoord als het beeld vaak gebruikt om te verwijzen naar een gebrek aan morele verantwoordelijkheid van mensen die onrecht weigeren te erkennen, de andere kant opkijken of onwetendheid veinzen; of
- Het kan ook discretie of opgelegde zwijgplicht betekenen ('horen, zien en zwijgen')

² De verhouding tussen werknemer en werkgever verschilt in vele opzichten behoorlijk met die in Nederland.

De verborgen consequenties van het tuchtrecht

Bernadette Ouwerkerk



De bankierseed¹ is een feit, inclusief het tuchtrecht. Vanuit onze relaties in de bancaire sector komt veelvuldig de vraag wat dat voor hen in de praktijk zal gaan betekenen. In hoeverre loopt men de kans om voor de tuchtrechter te moeten verschijnen? Deze vraag zou je vooral verwachten van klantadviseurs en de inmiddels veelbesproken afdelingen bijzonder beheer, maar ook binnen andere afdelingen van banken speelt de vraag. Denk aan de backoffice of de IT-afdeling. In dit artikel laat ik enkele bespiegelingen over de mogelijke individuele impact van de bankierseed in combinatie met het tuchtrecht de revue passeren.

Wie moeten de eed afleggen?

Op basis van artikel 3:17b lid 2, Wft moet elke natuurlijke persoon, werkzaam in Nederland bij een financiële onderneming² met zetel in Nederland een eed of belofte afleggen, zodra hij een arbeidsovereenkomst met die onderneming heeft, of werkzaamheden uitvoert die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van het bedrijf, dan wel deel uitmaken van de wezenlijke bedrijfsprocessen ter ondersteuning daarvan. De aard van de arbeidsovereenkomst is hierbij niet relevant. Met uitzondering van ingehuurd personeel dat niet betrokken is bij het primaire proces van de financiële onderneming, zoals bijvoorbeeld de facilitaire dienst, is de verplichting dus op bijna alle bankmedewerkers van toepassing. De verplichting tot het afleggen van een eed of belofte door bestuurders en leden van het toezichthoudend orgaan van financiële ondernemingen was al twee jaar eerder van kracht.³

Wat houdt de eed in?

Kort samengevat komt de eed erop neer dat de medewerker belooft zijn werk integer en zorgvuldig uit te voeren en dat hij bij het afwegen van alle belangen steeds die van de klant centraal zal stellen. Het uiteindelijke doel is het vertrouwen in de financiële sector te behouden en te bevorderen. De tekst van de eed is wettelijk bepaald.⁴ Slechts in zeer beperkte mate kan in nuances van de standaardtekst afgeweken worden. We kunnen dus stellen dat iedere bankmedewerker in de kern dezelfde eed heeft afgelegd of binnenkort zal afleggen.

Het tuchtrecht

Aan de eed is voor bankmedewerkers tuchtrecht gekoppeld.⁵ Het tuchtrecht is op 1 april 2015 van start gegaan en is belegd bij de Stichting Tuchtrecht Banken⁶ (vanaf nu Stichting). Dit onafhankelijke instituut wordt bij haar werkzaamheden ondersteund door de Stichting DSI. Tot mijn verbazing las ik op 28 april jl. in een artikel⁷

1 Om de leesbaarheid tegemoet te komen, gebruik ik hier steeds 'eed'. Uiteraard wordt steeds ook de 'belofte' bedoeld.

2 Een afwikkelonderneming, betaalinstelling, clearinginstelling, elektronischgeldinstelling, entiteit voor risico-acceptatie, premiepensioeninstelling of verzekeraar (art. 3:17b lid 1, Wft); een bank (art. 3:17b lid 2, Wft).

3 Art. 3:8, Wft.

4 Regeling eed of belofte financiële sector 2015, Bijlage 1 en bijlage 2.

5 In art. 3:17c, Wft is voor bankmedewerkers het tuchtrecht bepaald. Dit tuchtrecht wordt veelal aan de eed gekoppeld. Maar het tuchtrecht uit art. 3:17 ziet op de naleving van de bij of krachtens de artikelen 3:10 en 3:17 gestelde regels en de daaruit voor natuurlijke personen voortvloeiende integriteits- en zorgvuldigheidsnormen binnen de bank.

6 www.tuchtrechtbanken.nl

7 Bankierseed: 'een stok om mee te slaan', Follow the Money, www.ftm.nl/exclusive/bankierseed-een-stok-om-mee-te-slaan

dat volgens de Stichting al tuchtklachten waren binnengekomen. Navraag bij de Stichting leert echter dat al deze klachten niet-ontvankelijk waren; hetzij omdat de handeling voor de ingangsdatum van 1 april jl. lag, hetzij omdat de betrokken bankmedewerker de eed nog niet had afgelegd.

Sancties

Indien een klacht wél ontvankelijk wordt verklaard, kan de Stichting na het doorlopen van de procedure een sanctie opleggen aan de betrokken bankmedewerker. Op de website⁸ is te lezen dat dit een berisping kan zijn, een boete oplopend tot maximaal € 25.000,-, een verplichte cursus of een tijdelijk beroepsverbod van drie jaar. Een klacht kan ook vooraf geschikt worden.

Tenslotte zal de naam van de betreffende bankmedewerker gedurende drie jaar in een besloten register terechtkomen, dat door alle financiële ondernemingen geraadpleegd kan worden, dus ook door andere financiële ondernemingen dan alleen banken. De verwachting is dat het register geraadpleegd zal worden bij (pre-)employment screenings. Registratie vindt ook plaats indien de zaak door middel van

een transactie is afgedaan.⁹ Zo kunnen alle financiële ondernemingen achterhalen of een potentiële kandidaat eerder de gedragscode geschonden heeft. Tegen de beslissing van de tuchtcommissie kan beroep aangetekend worden.

Publicatie

Pas wanneer je het reglement van de tuchtcommissie doorleest, blijkt dat het niet bij deze sancties hoeft te blijven: de uitspraken kunnen, zonder vermelding van namen, op een door de Stichting te bepalen wijze worden gepubliceerd.¹⁰ In de praktijk zal dit betekenen dat alle schikkingen en vonnissen geanonimiseerd op de website van de Stichting gepubliceerd zullen worden. Daarnaast is de Stichting voornemens de casuïstiek van niet-ontvankelijk verklaarde klachten eveneens te publiceren.

Mogelijke consequenties

Het is niet moeilijk situaties te bedenken waarin klantadviseurs of medewerkers bijzonder beheer met een tuchtklacht te maken kunnen krijgen. Lastiger wordt het wanneer we nadenken over de dagelijkse praktijk van andere bankmedewerkers. In hoeverre kan dit tuchtrecht voor hen werkelijkheid worden?



Op het eerste gezicht lijkt de kans niet erg groot dat een belanghebbende een klacht indient over bijvoorbeeld een IT medewerker of een medewerker op de financiële administratie. Toch is het voor te stellen dat het afleggen van de eed, en misschien ook wel het tuchtrecht, ook voor deze medewerkers iets wordt om rekening mee te houden.

In zijn artikel 'Tuchtrecht en de wens tot integere bankiers. Een kritische beschouwing'¹¹ schetst J.E. Soeharno een heel plausibel voorbeeld waarbij het belang van de klant overduidelijk niet centraal heeft gestaan, maar het totaal onduidelijk is welke bankier eventueel op het schenden van zijn eed of belofte via het tuchtrecht aangesproken zou kunnen worden.

8 www.tuchtrechtbanken.nl/vragen

9 Een dergelijke transactie vindt plaats met de Algemeen directeur, die door de Stichting Tuchtrecht Banken als zodanig is aangewezen. Zie Tuchtrechtreglement bancaire sector, art. 2.2.5.

10 Tuchtrechtreglement bancaire sector, art. 3.9.6.

11 Tijdschrift voor Financieel recht, juni 2014.

Stel dat een klant bij een bank een complex financieel product met een lange looptijd heeft afgenomen. Het product werd ooit ontwikkeld om de winst voor de bank te maximaliseren. Bij de afname van het product werd de klant door de bankmedewerker niet adequaat gewezen op de risico's, die ook in de productdocumentatie en het reclamemateriaal niet uit de verf kwamen. Toen het slechter ging met de economie, belde de klant regelmatig met het callcenter van de bank om te vragen of hij niet beter het product kon beëindigen. De callcentermedewerkers werden geïnstrueerd door analisten om te adviseren het product aan te houden in afwachting van betere economische vooruitzichten. Tijdens de looptijd hebben leidinggevend

meerdere keren vergaderd over stopzetting van het product. Steeds is de afweging geweest dat niet te doen. De vraag is nu: wie heeft hier (mogelijk) tuchtrechtelijk verwijtbaar gehandeld? De ontwikkelaar van het product? De verkoopadviseur? De marketeer? De callcentermedewerker(s)? De analisten? De leidinggevenden? De bank? De verantwoordelijke afdelingen? Op het moment dat de klacht wordt aangegeven, werkt bovendien nog maar de helft van de destijds bij het product betrokken medewerkers bij de bank.

Tuchtrecht en de wens tot integere bankiers. Een kritische beschouwing, prof. dr. mr. J.E. Soeharno in Tijdschrift voor Financieel Recht, juni 2014.

In de bancaire wereld 'voor het tuchtrecht', dus voor 1 april 2015, zou het wegstappen van een systeem zoals beschreven in het kader hierboven, en het kritiekloos meedoen hieraan de meest eenvoudige optie zijn. Immers, niet iedereen heeft altijd de moed om op te staan of zich uit te spreken tegen een systeem. Zeker wanneer er geen veilige omgeving is om vermoedens van misstanden intern aan te kaarten.

In de wereld 'na het tuchtrecht', nu dus, kunnen de consequenties ingrijpender zijn als je besluit weg te kijken. De uitgesproken belofte is allereerst een belofte aan jezelf om te allen tijde integer en zorgvuldig te handelen. Je hebt beloofd je open en toetsbaar op te stellen en hebt aangegeven dat je je verantwoordelijkheid voor de samenleving kent. Dit zou voldoende intrinsieke motivatie moeten zijn om kritische vragen te stellen, om zogenaamd moreel beraad te initiëren, om vermoedens van misstanden binnen de eigen organisatie bespreekbaar te maken of deze te melden via de daarvoor bedoelde procedure. Kortom, om niet langer weg te kijken van een systeem dat het klantbelang niet centraal heeft gesteld.

Daarnaast zou, in een extreme situatie, het tuchtrecht via een zijweg een rol kunnen spelen. Veronderstel dat een naaste collega overduidelijk tegen de zorgvuldigheidseisen van de eed of belofte in handelt. Jij staat weliswaar buiten de betreffende activiteiten, maar je bent wel op de hoogte van de situatie. Als het handelen van je collega vervolgens tot een onderzoek door de tuchtcommissie leidt, kan bij dat onderzoek blijken dat jij van de misstand geweten moet hebben. Welke impact zal dit op je hebben? Ik speculeer hier, maar het scenario is echter wel denkbaar.

Anticiperen

Als bank is het belangrijk om op deze situaties te anticiperen, zowel vanuit intrinsieke als externe motivatie, om de negatieve gevolgen van het tuchtrecht zoveel mogelijk te voorkomen. Bij (vermoedens van) misstanden is het tuchtrecht de laatste stap in de keten. De interne meldprocedure voor (vermoedens van) misstanden en de klachtenprocedure voor klanten gaan daaraan vooraf. Banken die het ultieme doel van het pakket Toekomstgericht Bankieren¹² onderschrijven – om bij te dragen aan het behoud en herstel van vertrouwen in de financiële sector – zullen er dus alles aan (moeten) doen om het zelfreinigend vermogen zo sterk mogelijk te maken. Een robuust intern meldproces voor het melden van misstanden en een gedegen interne klachtenprocedure kunnen bijdragen aan het voorkomen van tuchtklachten. Hoewel het tuchtrecht geen klachten beoordeelt over banken als geheel, maar slechts ziet op individuele bankmedewerkers, zal een negatieve eindbeslissing op een tuchtklacht toch consequenties voor de betreffende bank kunnen hebben. Denk bijvoorbeeld aan de kosten van eventuele juridische ondersteuning van de medewerker.

Ook is het niet ondenkbaar dat de publicatie van een uitspraak voor mensen in de nabijheid van de misstand herkenbaar is. De reputatie van de bank kan op dat moment geschaad worden. De gevolgen van een eventuele civiele procedure, waarop de kans na een uitspraak van de tuchtcommissie groter is, kunnen eveneens aanzienlijk zijn. Ook deze extern gemotiveerde redenen kunnen ertoe bijdragen dat banken ernaar streven om tuchtrechtklachten

¹² NVB, oktober 2014.

zoveel als mogelijk te voorkomen, door misstanden intern snel te signaleren en op te lossen.

De start van het tuchtrecht is naar mijn mening voor banken hét moment om de interne meldprocedure voor (vermoedens van) misstanden en de interne klachtenprocedure nogmaals kritisch onder de loep te nemen. Zoals ik al eerder in een artikel in dit blad¹³ schreef: misstanden zullen makkelijker intern gemeld worden wanneer de medewerkers weten, of beter nog: voelen, dat de meldprocedure en daarbij geformuleerde uitgangspunten ook daadwerkelijk door de organisatie gedragen worden. Ook is dit hét moment om na te gaan of de medewerkers de weg weten te vinden naar de vertrouwenspersoon integriteit. Daarnaast is het verstandig om te inventariseren in hoeverre de cultuur binnen de organisatie het bespreken van dilemma's en andere problemen aanmoedigt. Voelen de medewerkers zich (terecht) veilig om kritische geluiden te laten horen?

13 De interne meldprocedure deel 2: de soft controls, Bernadette Ouwerkerk, in De Compliance Officer, juli 2014.

Conclusie

Het is al vaker gezegd: wanneer organisaties geen verdere invulling geven aan de eed of belofte, zal het een papieren tijger zijn. Hooguit dat het tuchtrecht met haar uitspraken daarin verandering brengt. Beter is het als de bank intern anticipeert, met het doel tuchtklachten zoveel als mogelijk te voorkomen. Zij kan dit doen door een open bedrijfs-cultuur te creëren, een vertrouwenspersoon integriteit aan te stellen en tenslotte een veilige interne meldprocedure en klachtenprocedure te implementeren en na te leven. Zo kan een sfeer ontstaan waarin men elkaar makkelijk kan aanspreken op ongewenst gedrag en misstanden tijdig intern gesignaleerd en opgelost worden.

Bernadette Ouwerkerk is werkzaam als senior compliance officer en vertrouwenspersoon integriteit bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor vragen of opmerkingen is zij te bereiken via ouwerkerk@compliance-instituut.nl of via 088 - 99 88 100.

Compliance opleidingen: Leergang Corporate Compliance

Het takenpakket van de compliance officer is breed en veelomvattend: van de beheersing van risico's tot het bewaken en handhaven van de integriteit binnen de organisatie. Wij bieden al meer dan vijftien jaar opleidingen aan voor compliance officers in de financiële sector. Echter, steeds meer organisaties buiten de financiële sector hebben ook te maken met compliancevraagstukken. Met de Leergang Corporate Compliance bieden wij u de mogelijkheid om u te ontwikkelen tot een allround compliance professional.

Doelstellingen van deze leergang:

- het verkrijgen van inzicht in het inrichten en functioneren van de compliancefunctie;
- het signaleren, beheersen en monitoren van compliancerisico's; en
- het op adequate wijze behandelen van compliancevraagstukken.

Start van de leergang: 10 november 2015.

De Leergang Corporate Compliance is ontwikkeld voor en door compliance professionals en is specifiek gericht op medewerkers van grote organisaties die zich bezighouden met compliance.

Voor meer informatie kunt u terecht bij Geert Vermeulen via vermeulen@compliance-instituut.nl of via 088 - 99 88 100. Wilt u zich inschrijven voor deze leergang? Dat kan via onze website www.compliance-instituut.nl

28 september	LCOZ Module 1
29 en 30 september	Update Compliance Verzekeraars
1 oktober	LCP Competentietraining
6 en 7 oktober	Update Compliance Banken II
13 en 14 oktober	LCP Module 5 Compliance Risk Management
15 oktober	LCOZ Module 2
15 oktober	Masterclass Soft Controls en Behavioral Compliance (dag 1)
3 november	LCP Competentietraining
5 november	Themamiddag Actualiteiten Compliance & Governance bij pensioenfondsen en pensioenuitvoerders
10 november	LCP Module 4, Ethiek en communicatie (dag 1)
10 november	LBW Module 2
10, 11 en 12 november	LCC Module 1
17 en 18 november	LCT module 2
17 november	LBW Module 3
18 november	Themamiddag Breaking Corporate Silence
19 november	Introductie Compliance
19 november	LCOZ Module 3
24 november	Masterclass Soft Controls en Behavioral Compliance (dag 2)
24 november	LBW Module 4
26 november	Toezichtsrecht voor niet-juristen
26 november	LCOZ Module 4
1, 2 en 3 december	LCC Module 2
3 december	LCOZ Module 5
8 december	LCP Module 4 Ethiek en Communicatie (dag 2)
8 en 9 december	Opleiding Privacy Officer
15 en 16 december	LCT Module 3
16 en 17 december	LCP Module 5 Compliance Risk Management
5 januari	LCP Competentietraining
12 januari	LCP Module 4 Ethiek en Communicatie (dag 1)
14 januari	Masterclass Soft Controls en Behavioral Compliance (dag 3)
26 januari	LCT Module 4
26, 27 en 28 januari	LCO/LCP Module 3 Integere bedrijfsvoering en toezichthouders
	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

Nederlands Compliance Instituut

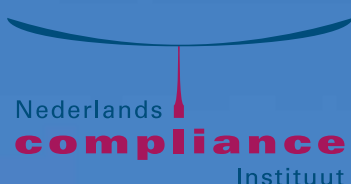
Advies

Of het nu om advies of over adequate risicobeheersing gaat, over de implementatie van nieuwe regelgeving of over het inrichten van de compliance-organisatie: wij zijn in staat om voor uiteenlopende compliancevraagstukken een oplossing te bieden. Wij adviseren zowel (middel)grote organisaties als kleine ondernemingen.

- **Compliance-advies**
- **Compliance coach**
- **Privacy compliance**
- **Compliance product scan**
- **Compliance screening of compliance quick scan**
- **Compliance support**

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

www.compliance-instituut.nl



Leading in compliance