

Regels om je  
vrij te maken

Vierde Europese  
witwasrichtlijn

Joanne  
Kellermann:  
voormalig  
directeur DNB

Aniëlla van der Ploeg:  
'Eenvoud is een mooi  
uitgangspunt'



## 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:

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

### Aan deze editie werkten

**verder mee:** Arjan Broers, Peter Diekman, Rutger de Doelder, Musa Elmas, Marit Klapwijk, Tom van Middelkoop en Wim Pauw

**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 3.200  
ISSN 1878-7991

[www.complianceofficer.nl](http://www.complianceofficer.nl)



# Inhoud

- 3 Van de redactie**  
Nieuw toezichtstijdperk is aangebroken
- 4 Interview** Joanne Kellermann:  
'Het gaat niet om de letter, maar om de geest van de wet'
- 8 Complianceboek**  
Regels om je vrij te maken
- 11 Compliancerecensie**  
The Wolf of Wallstreet
- 12 Complianceboek**  
Uitvoeren van fraudeonderzoeken
- 16 Complianceniews**  
Vierde Europese witwasrichtlijn
- 17 Toezichtsrecht** voor niet-juristen
- 18 Compliancethema**  
Governance is mensenwerk
- 22 De compliance officer** van  
SNS REAAL, Aniëlla van der Ploeg
- 26 Complianceniews**  
Bankierseed en tuchtrecht ook door  
Eerste Kamer
- 27 Compliance-agenda**



# Nieuw toezichtstijdperk is aangebroken



Sinds 4 november 2014 hebben we te maken met het nieuwe Europese toezichthouderssysteem: 'Single Supervisory Mechanism' (SSM)<sup>1</sup>. Een initiatief om het toezicht op Europees niveau centraal te regelen. Er is een onderscheid gemaakt tussen de significante banken en de niet-significante banken. De significante banken zullen onder rechtstreeks toezicht van de ECB vallen. De niet-significante banken blijven onder het directe toezicht van DNB en AFM en het indirecte toezicht van de ECB. Het instellen van een Europese toezichthouder was, na de crisis, wellicht onvermijdelijk. Toch is het spannend dat we nu te maken hebben met een nieuwe toezichthouder. Misschien is elke verandering spannend, maar ik vraag me af of het toezicht in zijn geheel hierdoor ook werkelijk zal verbeteren. Ik hoop het, maar ik twijfel wel. Kunnen de toezichthouders nu werkelijk beter en eerder ingrijpen dan voorheen het geval was?

Wat waarschijnlijk wennen is, is dat de ECB de enige bevoegde partij is om vergunningen aan banken te verstrekken of vergunningen in te trekken. Dat is echt nieuw. Het voelt vreemd dat er vanaf nu een partij 'op afstand' over vergunningen gaat. Zowel significante banken als

niet-significante banken moeten nog steeds een vergunningaanvraag bij DNB indienen. De ECB neemt op basis van het ontwerpbesluit van DNB de definitieve beslissing voor zowel de significante banken als niet-significante banken. DNB heeft hiermee een belangrijke bevoegdheid verloren. Al zal het waarschijnlijk in de praktijk nog steeds zo zijn dat DNB een grote invloed heeft op het toekennen of intrekken van vergunningen.

Ik vroeg mij af of de ECB ook naar cultuur en gedrag zal gaan kijken. DNB heeft immers een belangrijke les geleerd en het cultuurtoezicht sinds 2009 in haar toezicht een plaats gegeven. DNB wilde daarmee voorkomen dat ze bepaalde risico's over het hoofd zou zien. De ECB is prudentieel toezichthouder van honderddertig banken in de EU. Volgens Jan Sijbrand zal de ECB in haar toezicht voornamelijk op de cijfers afgaan en niet zozeer naar gedrag en cultuur kijken binnen organisaties. Wat zal er gebeuren met de geleerde lessen van DNB op dit punt? Er is sinds 2009 waardevolle kennis opgedaan om het toezicht op gedrag en cultuur te verbeteren. Het zou toch zonde zijn als dit niet benut zou worden binnen de ECB? Natuurlijk gaat de ECB samenwerken met DNB. En ook met de AFM. Maar de focus zal primair op de cijfers komen te liggen.

Iets anders dat mij opvalt, is de splitsing tussen het toezicht op integere bedrijfsvoering en het toezicht op beheerste bedrijfsvoering. Aangezien het prudentiële toezicht is toebedeeld aan de ECB, zal de ECB toezien op beheerste bedrijfsvoering. DNB blijft toezien op integere bedrijfsvoering. Integere en beheerste bedrijfsvoering gaan binnen financiële ondernemingen hand in hand. Het is volgens mij dan ook best lastig om het toezicht op dit onderwerp te scheiden.

Ik hoop dat de twijfels die ik heb onterecht zullen blijken en het SSM goed zal gaan functioneren. Ik ben benieuwd hoe het SSM in de praktijk zal uitwerken. Mooi om daar in het volgend jaar naar te kijken.

Ik wens u allen mooie feestdagen en een goed 2015 toe.  
Cora Wielenga

<sup>1</sup> Ik heb bij het schrijven van dit voorwoord gebruik gemaakt van een bijdrage van I.P. Palm-Steyerberg, 'De Europese Bankenunie: toezicht op de Nederlandse banken door de ECB, DNB en AFM' in het Jaarboek Compliance 2015.

A close-up portrait of Joanne Kellermann, a woman with short brown hair and light-colored eyes, looking slightly to the right. She is wearing a colorful, textured top and a gold necklace. The background is a soft, out-of-focus blue and grey.

Joanne Kellermann:

'Het gaat niet om  
de letter, maar om  
de geest van de wet'

In 2007 werd juriste *Joanne Kellermann* (1960) de eerste vrouwelijke directeur van De Nederlandsche Bank (DNB). Zij trad aan vlak voor het uitbreken van de financiële crisis en werd verantwoordelijk voor het toezicht op de pensioenfondsen. Nu zeven roerige jaren later verlaat ze DNB. José Hooghiemstra sprak met haar twee dagen voordat zij voorgoed de deur achter zich dicht trok. Zij spraken over de gevolgen van de crisis, geest en letter van de wet en de soms zo langzaam malende molens van veranderingsprocessen.

**U heeft in een tijd van uitzonderlijke financiële crisis leiding gegeven aan DNB. Wat zijn de belangrijkste lessen geweest voor de financiële sector?**

'De crises zou ik willen zeggen. Het is niet bij één crisis gebleven. Het is natuurlijk van een ongelofelijke heftigheid geweest. De belangrijkste lessen van de financiële crisis zijn: veranderen, klant centraal, integere interne cultuur en een duurzaam bedrijfsmodel. Dat is wat er moet gebeuren en daar wordt aan gewerkt.'

**Heeft u het idee dat dit lukt?** 'Het wisselt. We zien dat heel veel bedrijven er serieus mee bezig zijn. Er komt beweging in. We zitten er bovenop, maar we zijn er nog lang niet. Veranderingsprocessen gaan helaas niet snel.'

**Wat zijn wat u betreft de belangrijkste lessen geweest voor DNB naar aanleiding van het eigen optreden?** 'DNB zelf heeft natuurlijk ook lessen getrokken uit de crisis. Daar zijn we ook meteen in 2009 helder over geweest. We hebben gezegd dat we in ons toezicht meer vooruit willen gaan kijken. Dat hebben we op een aantal manieren gedaan. Door bijvoorbeeld veel meer de macro-omgeving te betrekken in ons toezicht. De macro-/microkoppeling noemen we dat. Het micro-prudentiële toezicht bewaakt de soliditeit van individuele financiële ondernemingen op basis van toezichtregels, zoals kapitaal- en liquiditeitseisen die gelden op instellingsniveau. Het macro-prudentiële toezicht heeft tot doel systeembrede risico's te beperken en richt zich op de samenhang tussen financiële ondernemingen, markten en infrastructuur, alsmede op de interactie van de financiële sector met de reële economie. Dit macro-prudentieel

beleid is wereldwijd een nieuwe discipline geworden. We hebben ook ons toezicht gericht op de vraag of dit bedrijfsmodel wel houdbaar is op de langere termijn. We zijn gaan kijken naar governance en gedrag binnen de instelling. Daarnaast hebben we onze eigen houding veranderd. Anders gezegd: we zijn indringender en vasthoudender geworden.

We hebben onze eigen organisatie aangepast; er zijn meer "checks and balances" ingebouwd en we werken met meer experts. Verder hebben we een interventie- en handhavingsafdeling die echt gerichte ingrepen kan doen en een kwaliteitsmanagementafdeling die het risicomanagement van ons eigen toezicht doet. Er is dus veel veranderd en dat is ook belangrijk. Als we van de financiële ondernemingen verandering verwachten, moeten we zelf het goede voorbeeld geven om het vertrouwen te herwinnen.'

**Er is veel meer regelgeving en controle gekomen, maar alleen onder druk van regelgeving verandert er niet per se iets lijkt mij.** 'Inderdaad, er is veel veranderd, ook omdat veel regels zijn veranderd. De grote vraag is echter, gaat men ook intrinsiek de motivatie opbrengen? Doorleeft men het veranderend perspectief ook echt, vinden de mensen het oprecht van binnenuit? Ik denk dat we een eind zijn gekomen maar er is nog wel een weg te gaan. Wat het belangrijkste vereiste daarvoor is, is dat de eigen cultuur intrinsiek en integer is en gericht is op klantbelang centraal. Als dat niet komt, dan beklijft het niet.'



## Het kost tijd om te veranderen en je moet er bovenop blijven zitten.

**In 2009 heeft DNB het cultuurhuis gepresenteerd. Nadien heeft DNB veel themaonderzoeken gedaan naar gedrag en cultuur binnen de financiële ondernemingen. In de wetgevingsbrief van DNB dit jaar heeft DNB de wens geuit om het toezicht op gedrag en cultuur explicieter in de wet op te nemen.**

**Vanwaar deze wens?** 'Wij dachten na de crisis aanvankelijk dat er veel zou moeten veranderen binnen het financiële toezichtrecht. We hebben er toen goed naar gekeken en kwamen erachter dat dat wel meeviel. Wat werkelijk aan de orde was, is dat DNB en de financiële sector af moesten van het idee dat het gaat om de letter van de wet. Het gaat namelijk om de geest van de wet. Dit vind je terug in het DNB cultuurhuis. Als je het hebt over integrale en beheerste bedrijfsvoering is het cultuurhuis die geest van de wet. We zijn met deze manier van toezicht houden aan de slag gegaan. Laatstelijk is er een groot onderzoek gedaan over verandervermogen, precies over dit punt. Zijn organisaties in staat om die verandering vorm te geven en houden ze het ook vast? De uitkomsten daarvan zijn wisselend. De belangrijkste uitkomst was: het kost tijd om te veranderen en je moet er bovenop blijven zitten. Niet iedere instelling slaagt daar even goed in. We willen het echter in de wet opnemen om aan te geven dat we het belangrijk genoeg vinden om het een naam en een plaats te geven. Het is vooral een expliciete erkenning. Het kan voor compliance officers een enorme steun in de rug zijn.'

**Hoe heeft u het zelf bij DNB ingericht?** 'Wij hebben een expertdivisie of een horizontale divisie zoals wij dat noemen. Die blijft gehandhaafd, ook al gaan we wel enigszins veranderen. Daarin hebben de experts de rol van "zijlicht" als het gaat om de accounttoezichtteams. De accounttoezichtteams moeten rekening houden met wat de experts vinden. In diezelfde kolom zit de afdeling risicomanagement van het toezicht, die zich bezig houdt met kwaliteit meten en het evalueren van dossiers. Er zijn regelmatig "lessons learned"-sessies met bijbehorende feedback. Die feedback gaat ook naar de interne academie waar we onze mensen opleiden. Daarnaast hebben we het expertisecentrum interventie en handhaving. Zij hebben zo nodig de bevoegdheid om in te grijpen als een dossier bijvoorbeeld onvoldoende opschiet en versnelling nodig heeft. Dat zijn belangrijke interne "checks en balances". We hebben natuurlijk de gebruikelijke controle van de interne accountantsdienst (IAD) en een raad van commissarissen met een toezichtcommissie die zich met toezicht bezig houdt. Maar ook hier geldt, uiteindelijk moet het in

de mensen zitten. Het is belangrijk dat wij dat als top uitdragen. Wij hebben toch een voorbeeldfunctie.'

**Het intern veranderingsplan bij DNB loopt nog steeds?** 'Ja, het loopt nog steeds. We blijven ons aanpassen aan wat nodig is, qua toezicht en qua innoveren. Dat wordt "het nieuwe normaal". De organisatie blijft veranderen, we blijven werken aan onze houding, het monitoren van onze processen en onze methoden. Er is al heel veel gebeurd, maar het blijft een continue proces.'

**Onder toezicht staande instellingen hebben nu eerder dan vroeger te maken met aanwijzingen vanuit DNB. Onderkent u deze trend?** 'Eigenlijk valt dat wel mee. Het is een beetje moeilijk te meten. In de statistieken worden ook een aantal min of meer automatische boetes meegenomen die wij op grond van ons boetebeleid opleggen, bijvoorbeeld over te laat ingeleverde rapportages e.d. Ik zou het liever anders formuleren. De vraag wat financiële ondernemingen van ons merken moet je niet afmeten aan het aantal formele interventies, maar reken maar dat ze meer van ons merken dan voorheen.'

**DNB is aangesloten bij het markttoezichthoudersberaad. Een samenwerkingsverband tussen DNB, AFM, ACM, NZa die als doel heeft kennis te delen en het uitwisselen van ervaringen over zaakoverstijgende thema's. Dit gremium speelt zich voor de onder toezicht staande instellingen redelijk achter de schermen af. Hoe werkt het toezichthoudersberaad precies?** 'Het is eigenlijk "peer to peer learning". Het houdt ons als toezichthouders scherp. We delen met elkaar de gemeenschappelijke thema's en wisselen uit hoe ieder het geregeld heeft. Er zijn werkgroepen van onze toezichthouders die dagelijks op straat zijn en twee keer per jaar zijn er bijeenkomsten met de top. We merken dat

het bijzonder nuttig is. Het grappige is dat we meer met elkaar gemeen hebben dan je zou denken. We dachten dat er grote verschillen waren, maar dat bleek mee te vallen. Iedere onderzoekscommissie gaat er op zijn eigen wijze in en dat is bestuurlijk niet handig. Je wil tenslotte graag leren. Men moet weten waarop te sturen. We hebben toen samen een stuk ontwikkeld met aanbevelingen en wensen. Daarin staat onder andere dat voor goed markttoezicht, consistent overheidsbeleid nodig is; dat er in het toezichtbeleid speciale aandacht moet bestaan voor onafhankelijkheid van toezicht, voor de relatie tussen toezicht en beleid, voor de politieke en maatschappelijke verwachtingen en voor de transparantie van het toezicht. Ik vond het heel mooi dat we dat samen hebben kunnen maken. (red.: zie notitie "Effectief markttoezicht" uit 2011).'

**U bent voorzitter van het Financieel Expertise Centrum (FEC). Het FEC is voor veel compliance officers niet direct zichtbaar. Wat zijn wat u betreft de belangrijke prestaties van het FEC geweest in de periode dat u voorzitter bent geweest?** 'Ik vind dat wij heel veel hebben bereikt in het FEC. We hebben een informatieprotocol gemaakt. We dachten bij de start dat het nooit zou lukken, maar we hebben het voor elkaar gekregen. Nu hebben we binnen het wettelijk kader dat er is, met respect voor alle geheimhoudingsregels en alle privacybepalingen, toch de mogelijkheid om onder speciale omstandigheden informatie met elkaar uit te wisselen. Het is te zien aan de cijfers. We zitten zo tussen de honderd en tweehonderd cases per jaar. Dat is een hele belangrijke stap. Integriteit is in de financiële sector wezenlijk. Ik ben niet blij met de redenen waarom dit onderwerp nu hoog op de agenda staat, maar ik ben wel heel blij dat het onderwerp integriteit er nu stevig op staat. Ik ben ervan overtuigd dat als we spreken over vertrouwensherstel, het daarmee begint. Het is bijzonder belangrijk dat DNB en ook de financiële ondernemingen serieus hiermee bezig zijn. En niet omdat DNB het zo graag wil, maar vanuit een innerlijke overtuiging. Dat laatste zie ik nog niet overal.'

**Vanuit een functie als analyserende jurist bij Nauta bent u bestuurder geworden van DNB. Welke invloed heeft de juridische achtergrond gehad op uw manier van besturen?** 'Er zijn natuurlijk veel overeenkomsten tussen het juridische werk wat ik deed en het werk wat ik hier doe. Het gaat namelijk altijd over twee vragen: wat zijn de risico's? En: wat als het mis gaat?

Als civielrechtelijk jurist leer je in je studie bij iedere casus niet anders dan: a en b doen een transactie en wat als b failliet gaat? Helaas heb ik dat in mijn periode hier ook een aantal keren werkelijkheid zien worden. Dan is een juridische manier van denken nuttig. Ik heb de nodige ervaring in het juridische vakgebied en ben daarom in staat op tijd te zien wanneer je moet stoppen voor juridische risico's.'

**In 2010 hebt u in het Intermediair gezegd bewondering te hebben voor de carrière van mevrouw Kroes. Waarom en wie bewondert u nog meer?**

'Ik vind haar een hele moedige en uitgesproken vrouw. Wat ik heel knap van haar vind is dat ze op een gegeven moment de knop heeft omgezet en begonnen is met het promoten van diversiteit, omdat er te weinig veranderde. Ik ben een groot voorstander van meer vrouwen aan de top. Diversiteit is natuurlijk meer dan man-vrouwdiversiteit. Het is naar mijn idee heel belangrijk, het leidt tot beter bestuur en daardoor tot goede beslissingen. Daarnaast bewonder ik Christine Lagarde, directeur van het IMF. Zij is een heel bijzondere vrouw. Ik heb haar mogen ontmoeten. Zij is ook vanuit een juridische achtergrond heel economisch bezig. Dat doet ze onder heel moeilijke omstandigheden en toch is ze in staat mensen mee te krijgen, mede door haar bijzondere manier van communiceren. Zij is een groot voorbeeld en inspiratie!'

**Heeft nog een goed advies voor de compliance officers?** 'Ik heb het al eens eerder gezegd. Het ligt ook in de sfeer van de letter en de geest van de wet: maak je niet te klein! Zorg dat je rol duidelijk is en verankerd is in de organisatie. Maak hem niet te klein en laat hem niet te klein maken, want het gaat om wezenlijke zaken!'

**Wat gaat u doen maandag om negen uur?** 'Ontspannen. Ik heb er wel zin, maar het zal zeker afkicken zijn. En daarna kijk ik verder wat er op mijn pad komt.'

Integriteit is  
in de financiële  
sector  
wezenlijk.

# Regels om je vrij te maken

Arjan Broers



**Compliance alleen is niet genoeg om de financiële sector op koers te krijgen en te houden. Financiële professionals moeten ook weten wie of wat ze dienen, én een gezamenlijke praktijk ontwikkelen om dat in te oefenen. Dat betoogt Arjan Broers, schrijver van Geld en Goed, in dit essay over regels en ruimte.**

Er was eens een intelligente Spanjaard die een nieuwe organisatie oprichtte. Het was een gat in de markt. Hij begon met zestien mensen in een Franse stad en voor het einde van de eeuw waren er in heel Europa zo'n dertigduizend mensen bij betrokken geraakt, onder wie de 'wizzkids' van die tijd. In de inleiding van de wetgevingstekst die voor de organisatie was opgesteld schreef hij: *'Deze regel is bedoeld om jou vrij te maken'*. En iets verderop: *'Voor elk van deze regels kan dispensatie worden gegeven, als het in het belang is van onze missie'*. De Spanjaard heette Domingo de Guzman, het jaar was 1216. De organisatie was de Orde der Predikers, beter bekend als de dominicanen, een katholieke religieuze orde. Als ik over compliance lees, moet ik steeds aan deze regels

van Dominicus denken. Want we hebben het doorgaans over regelgeving in de financiële sector omdat er van alles fout gaat of fout is gegaan. De regels zijn bedoeld om ontsporingen te voorkomen, controle te organiseren, verantwoording af te leggen.

Dat is heel begrijpelijk, maar het is niet genoeg. En omdat we dat niet snappen, maken we de regelgeving steeds verfijnder, complexer. Het vergt almaar meer studie om de wet- en regelgeving te begrijpen en toe te kunnen passen. Het wordt een wereld op zich. Een vak op zich.

In deze bijdrage betoog ik dat het niet mogelijk én niet verstandig is om eindeloos door te gaan met het dichten van de mazen in de wet. Wat we nodig hebben is een positieve gerichtheid van de regels, ook voor de financiële sector, en een gezamenlijke praktijk om daar aandacht aan te geven. Welk doel dient de financiële sector? Welk doel dienen de regels die we opstellen en handhaven? Het stellen van zulke vragen hoort, vind ik, tot de kern van het werk van de compliance officer.

Het geven van antwoorden hoort bij het werk van *alle* mensen die in de sector werken. Want als er geen centrum is, als professionals niet weten wat er dienstverlenend is aan hun werk, dan staat alleen de groei en de winst van de eigen organisatie centraal, en loopt het mis. Het is mijn vaste overtuiging dat we daarin kunnen leren van hoe kleine idealistische organisaties te werk gaan.

## Over Geld en Goed

Een paar jaar geleden ben ik me als journalist gaan verdiepen in de financiële sector. Dat was in eerste instantie onwennig: het is een onderwerp voor economen, niet voor theologen. En zo dachten velen, onder de indruk van de wiskundige complexiteit van veel financiële modellen. De financiële crisis van 2008 maakte echter duidelijk dat het zeer gevaarlijk is als alleen mensen met een gelijksoortige blik op de wereld zich bemoeien met deze sector, die zo vitaal is voor het functioneren van de samenleving.



Uitgangspunt voor de studie, die uitmondde in het boek 'Geld en Goed – Lessen voor welwillende kapitalisten', was verbazing en nieuwsgierigheid. Ik was verbaasd, om niet te zeggen verbijsterd, dat de financiële sector zodanig het zicht was kwijtgeraakt op alle waarden, behalve die van de winst, dat er miljarden publiek geld nodig was om totale chaos af te wenden.

En ik was nieuwsgierig of het anders kon. De publieke verontwaardiging over het gedrag van banken en bankiers wijst immers ook op een breed levend idee van hoe het *wel* moet. In de theologie heet dat een 'contrastervaring': je voelt aan alles dat iets niet deugt, dat kan alleen maar als er een idee in je leeft van wat *wel* deugt.

Eigenlijk zou dát, gelet op de verontwaardiging en kritiek, onderzocht moeten worden. Helaas laten we het in Nederland vaak bij de eerste helft van de contrastervaring: we bekritisieren en mopperen, zonder het te hebben over wat *wel* deugt en hoe dat vorm te geven.

Precies in deze periode maakte ik kennis met Oikocredit, een kleine internationale financiële instelling die wel op koers was gebleven. Wat deze casus zo interessant maakte, is dat Oikocredit zo anders is dan de veel grotere financiële broeders en zusters, die constant onder vuur lagen, door de staat gered moesten worden of geplaagd werden door schandalen. Oikocredit doet namelijk zaken met armen, deels in minder stabiele valuta en vaak in moeilijke gebieden, keert een constant (en constant laag) rendement uit aan inleggers. En de organisatie groeit: sinds de kredietcrisis van 2007 was de balans verdubbeld, naar zo'n € 800 miljoen in 2013.

In 'Geld en Goed' spreek ik economen, ethici, filosofen en een theoloog over de vraag wat er nu eigenlijk misging in de financiële sector. En vervolgens onderzoek ik het verhaal en de bedrijfsvoering van Oikocredit. Aan het einde formuleer ik een aantal lessen die mensen in de financiële sector kunnen leren van Oikocredit. Het zijn positieve, richtinggevendende lessen, eerder *do's* dan *don'ts*. Van de laatste soort hebben we er al genoeg, is mijn overtuiging. Want regels bouwen geen stabiele, vitale organisaties, net zo min als alleen botten een mens bepalen. Daar is vlees en bloed voor nodig, door waarden gedreven betrokkenen: professionals, partners, klanten, aandeelhouders.

### **Lessen voor welwillende kapitalisten**

Banken zijn gefixeerd op zekerheid. Ze geven pas krediet als er een onderpand is. Een van de redenen voor de crisis is dan ook dat banken meenden alles te kunnen doen, omdat ze hun risico's hadden wegverzekerd.

Een eerste les van Oikocredit is dat er ook zo iets bestaat als een immaterieel onderpand: vertrouwen. De crisis liet ons zien dat dát de basis van het financiële systeem is. Immers, toen in november 2008 een complete stagnatie dreigde, werd dat uitgelegd met één zin: *'Er is geen vertrouwen meer in het systeem'*.

Oikocredit laat zien dat je op vertrouwen kunt bouwen. *'Het volstremte wonder van Oikocredit'*, noemt voormalig ING-topman en ex-Oikocredit-directeur Gert van Maanen het in mijn boek: 95 tot 98% van de klanten van de bank (20% landbouwcoöperaties en 80% microfinancieringsinstellingen) betaalt de leningen terug. Let wel: dit zijn mensen die geen enkel materieel onderpand hebben.

Mensen (de eerlijkheid gebiedt te zeggen: 80% van de klanten is vrouw) doen dat omdat er een relatie is met de geldschietter, zo is een tweede les. Oikocredit stelt zich op als partner. De organisatie investeert in lokaal personeel en vertelt waar het geld vandaan komt, wie het geld eerder te leen had en waar het daarna uitgeleend wordt. Investeren in relaties is kostbaar, er is niet zomaar een gedeeld verhaal. Maar deze relaties blijken stabiel en duurzamer dan haastige efficiënte klantrelaties op afstand.

Oikocredit keert slechts 2% rendement uit, maar maakt daarbij steeds duidelijk dat er ook andere winst wordt behaald: vrouwen die uit de ergste armoede komen, kinderen die naar school kunnen, duurzamere bedrijfsvoering. Ook daarin wordt dus geïnvesteerd; in het opbouwen van partnerschap, nu met behulp van geldschietters in vooral westerse landen (voor 80% particulieren via supportverenigingen, voor 20% kerkelijke instellingen).

Een derde les van Oikocredit is dat een organisatie idealisten én pragmatici nodig heeft, en dat die een verstandshuwelijk moeten sluiten. In de samenleving hadden tot de jaren zeventig idealisten het voor het zeggen, daarna namen de managers het roer over. Bij Oikocredit zijn de managers pas in de jaren negentig binnengekomen en zijn de idealisten als aandeelhouders blijven zitten. De successen kwamen pas toen deze twee groepen samen het beleid bepaalden – en elkaar verdroegen. Juist het voortdurende praten en het steggelen over doel en aanpak bleek een belangrijke voorwaarde voor de stabiele groei.

Een verstandshuwelijk betekent dat de partners niet noodzakelijk houden van elkaar, maar in eerste instantie van een idee of een belang dat je allebei dient. Voor een financiële instelling kan dat bijvoorbeeld het inzicht zijn dat de organisatie wel vaart als het de klant goed gaat (en niet andersom).

## Over regels die vrij maken

Toen ik aan dit artikel werkte, zocht ik opnieuw contact met Oikocredit. Ik wilde weten hoe zij met compliance omgaan, maar mijn verzoek kwam te vroeg. Het onderwerp is zo in ontwikkeling dat Oikocredit nu nog geen informatie wil delen.

Die voorzichtigheid vind ik exemplarisch voor de moeite die we in onze samenleving hebben met wet- en regelgeving, in allerlei sectoren. Iedereen snapt dat er grenzen nodig zijn en een vorm van toezicht en verantwoording, of het nu om onderwijs, zorg, maatschappelijk werk, volkshuisvesting of financiële dienstverlening gaat. En tegelijk hebben velen last van scheefgroei: de wet- en regelgeving vraagt zoveel tijd en aandacht, dat het ten koste gaat van het eigenlijke werk en daarnaast een sfeer van wantrouwen en onvrijheid schept.

De vraag is dan ook niet hoe we *minder* regels krijgen (van dat voornemen komt vaak maar bitter weinig terecht), maar hoe onze regels ons vrij kunnen maken om de missie van onze organisaties te dienen.

Uit het voorbeeld van de regel van Dominicus, die een bijna acht eeuwen oude multinational stichtte, kunnen we minstens drie inzichten halen die ons nu op een ander spoor kunnen zetten. De eerste is: er is een missie nodig om de professionele vrijheid te richten. De tweede: er moet altijd dispensatie mogelijk zijn, op grond van die missie. De derde is: de missie moet voortdurend ter sprake gebracht en onderhouden worden.

### Wie of wat dien je?

De ontsparingen in de financiële sector staan niet op zichzelf. De recentelijk gepubliceerde uitkomsten van de parlementaire enquête naar woningcorporaties leveren een vergelijkbaar beeld op; die van complete organisaties die denken dat hun werk draait om financiële winst, aanzien en prestigieuze projecten. Om zichzelf, dus eigenlijk. Professionele vrijheid is alleen vruchtbaar als de professional weet wie of wat hij uiteindelijk dient, in welk maatschappelijk weefsel hij of zij een rol vervult.

### Dispensatie moet altijd mogelijk zijn

Regels zijn regels, wordt vaak gezegd tegen sjoemelaars. Maar ook regels dienen iets of iemand. Het is vreemd dat heel ongelijksoortige organisaties in een sector aan dezelfde regels moeten voldoen, zonder enige aandacht voor het nut ervan. Op die manier worden juist kleine, waardegedreven organisaties als Oikocredit platgedrukt onder het gewicht van regels die bedacht zijn om nieuwe misstappen van veel

grotere organisaties te voorkomen. Het zou dan ook rationeel zijn als organisaties die bewezen hebben welwillend te zijn, dispensatie krijgen voor regels die de bedrijfsvoering hinderen.

### Missie vraagt onderhoud

Tenslotte het spannendste deel van mijn betoog: er is een gezamenlijke praktijk nodig om met regelmaat aandacht te besteden aan de inoefening van de missie. Doorgaans schuiven we het morele bewustzijn geheel en al naar de individuele professional. Daarmee overvragen we het individu en ondervragen we het systeem van de organisatie, is mijn vaste overtuiging. Professionals kunnen niet ieder voor zich hun ethiek op peil houden en organisaties kunnen zich niet beperken tot een 'mission statement' of mooie marketingtaal aan de ene, en strenge regels aan de andere kant.

Hoe die gezamenlijke praktijk vorm te geven? Dat moeten we nog uitvinden. De volgelingen van Dominicus doen dat door twee keer per dag samen te bidden, te zingen en te zwijgen. Dat zie ik compliance officers niet organiseren.

Wat we *wel* weten is dat er al een gezamenlijke praktijk van de inoefening van waarden heeft bestaan: de cultuur waarin de misstanden in de financiële sector ontstonden. Want behalve bankiers hebben miljoenen mensen geloofd in de zegeningen van de markt en het gezonde eigenbelang. Dat 'geloof' is ingeoefend door, bijvoorbeeld, doelen te stellen, individuele bonussen uit te keren, en voortdurend de waarden te bezingen van hoge posities, dikke salarissen en dure spullen.

### Wat geld betekent

Het drama van de financiële crisis is ten diepste dat geld een doel op zich is geworden, terwijl het bedacht is als een middel. Geld verbindt en is letterlijk relatief – of zou dat moeten zijn. Geld staat voor de fundamentele onderlinge afhankelijkheid van alle onderdelen van het wonder dat wij leven noemen. We staan pas aan het begin van het ontdekken van wat dat betekent, ook voor de manier waarop we organiseren en controleren.

*Geld en Goed – Lessen voor welwillende kapitalisten*

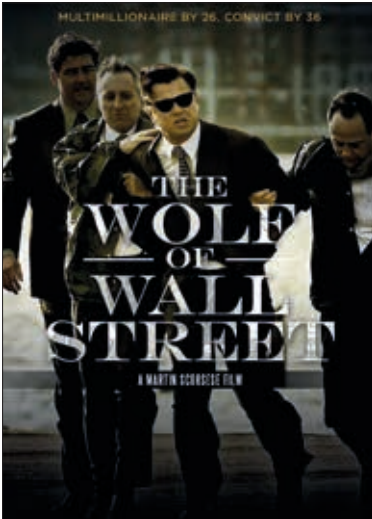
Arjan Broers, Skandalon Uitgeverij

ISBN 978-94-90708-73-3

Arjan Broers (45) is zelfstandig journalist en noemt zich zingever en zinkrijger.

# The Wolf of Wallstreet

Tom van Middelkoop



**Met de rubriek filmrecensie brengen wij films en documentaires onder de aandacht, waarin compliance gerelateerde onderwerpen een rol spelen. De films die we behandelen kunnen vanuit ons vakgebied interessant zijn om naar te kijken.**

De film 'The Wolf of Wall Street' van regisseur Martin Scorsese, vertelt het op waarheid gebaseerde verhaal van beursmakelaar Jordan Belfort, die al op jonge leeftijd beleggers honderden miljoenen dollars afhandig wist te maken door middel van koersmanipulatie en misleiding. Dit geld gaf hij uit aan onder andere prostituees, dure auto's en drugs. Belfort is voor deze praktijken veroordeeld. In ruil voor strafvermindering heeft hij alles en iedereen om zich heen verraden en heeft hij slechts tweeëntwintig maanden hoeven zitten.

In deze misdaadcomedy, is Belfort – gespeeld door Leonardo DiCaprio – het middelpunt van een drie uur durend spektakel van extravagantie en decadentie die grenst aan het onwaarschijnlijke, maar zeer vermakelijk is en doet boeien tot het eind. De film is een mix van comedy met een zwart randje en drama; dat zorgt voor een goede afwisseling tussen vermaak en shock. Het verhaal wordt door alle acteurs overtuigend en met passie neergezet, de kwaliteit van het acteren is subliem.

De film is doorspekt met onderwerpen die bij compliance professionals alarmbelletjes zullen laten rinkelen, waaronder perverse beloningsprikkel, een totale afwezigheid van zorgplicht, de invloed van een foute 'tone at the top' en een ethisch bedorven bedrijfscultuur met als enig doel zoveel mogelijk geld binnenhalen.

## **In greed we trust**

De karakters vertonen gedurende de film weinig tot geen wroeging voor de wandaden die zij hun klanten en geliefden aandoen; ze weten bijna alles voor zichzelf goed te praten. De hoofdrolspelers gaan met deze praktijken door tot het bittere eind en komen pas tot inkeer als zij hun eigen huid moeten redden.

Velen zullen deze excessen wellicht als hoogtepunt beschouwen. Ik vond echter het hoogtepunt van de film de comeback van de toezichhouder. Vooral toen deze, na enkele malen te zijn vernederd, bij Belfort de duim-schroeven aandraaide.

## **Leven gebeterd?**

De film doet voorkomen alsof Belfort enigszins zijn leven heeft gebeterd en de decadentie heeft teruggeschoefd. Hoewel hij aan het eind nog steeds misbruik maakt van de goedgelovigheid van mensen, zijn dit tenminste mensen die hun geld vrijwillig aan hem overhandigen en er niet berooid door zullen eindigen.

We moeten echter niet vergeten dat 'The Wolf of Wallstreet' de verfilming is van een boek geschreven door Belfort zelf. Belfort heeft meegewerkt aan de film en heeft zelfs een kleine rol. De film schetst dus een gekleurd beeld, wat zelfs de kritische kijker zonder achtergrondkennis zal opvallen. De vernedering van de toezichhouder, de welhaast stereotypische gold digger en de wijze waarop de mentale ineenstorting van Belfort en zijn reactie daarop wordt gerechtvaardigd, moeten allemaal met een grote korrel zout worden genomen. Belfort heeft nog steeds niet voldaan aan de vereisten van zijn veroordeling; het betalen van restitutie aan zijn slachtoffers. Een vos, of een wolf, verliest wel zijn haren, maar niet zijn streken.

*Tom van Middelkoop is werkzaam bij het Nederlands Compliance Instituut.*



# Uitvoeren van fraudeonderzoeken

Peter Diekman en Rutger de Doelder

**Fraude, in de ruime zin van het woord, is een dure kostencomponent voor het bedrijfsleven. De ACFE, een Amerikaanse professionele organisatie op het terrein van fraudeonderzoek met een wereldwijd netwerk, heeft in 2014 – naar aanleiding van ongeveer veertienhonderd fraudegevallen in honderd landen in de wereld – een overzicht gemaakt van de fraudekosten. In de analyse van de ACFE komt naar voren dat fraude wordt gepleegd door mensen in alle lagen van de organisatie en dat personen in een hoge positie (management) gemiddeld voor aanzienlijk hogere bedragen frauderen dan personen in lagere posities. Ook komt in deze analyse naar voren dat vooral mensen die langer in dienst zijn van de organisatie meer frauderen dan degenen die een korter dienstverband hebben. Er is aldus alle reden om aan het probleem van fraude aandacht te besteden.**

## Soorten fraude

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen twee hoofdvormen van fraude te weten: frauduleus financieel rapporteren en het misbruik maken van de eigendommen van de onderneming. De aard van beide soorten fraude – en daarmee ook de kans op ontdekking van de fraude – is verschillend. Eerst wordt kort stilgestaan bij frauduleus financieel rapporteren en daarna bij het misbruik maken van de eigendommen van de onderneming.

## Frauduleus financieel rapporteren

Fraude in de jaarrekening betekent dat de financiële verantwoording van de onderneming in materiële zin onjuist wordt weergegeven. De onjuistheid kan zowel in positieve zin als in negatieve zin worden uitgewerkt. Een positieve onjuistheid betekent dat de jaarrekening een rooskleuriger beeld weergeeft dan de werkelijkheid. Een negatieve onjuistheid betekent het omgekeerde, namelijk dat de resultaten lager worden voorgesteld dan ze in werkelijkheid zouden moeten zijn met als motief bijvoorbeeld het verlagen van de belastingdruk of het uitstellen van een dividendbetaling.

Het motief voor een positieve onjuistheid is het verdoezelen van een slechte situatie met als doel financiers, crediteuren, leveranciers of de raad van commissarissen op het verkeerde been te zetten. De fraude krijgt gestalte door onjuiste waarderingen toe te passen, door noodzake-

lijke toelichtingen onjuist weer te geven of weg te laten en kan ook plaats hebben door de nadruk te leggen op niet-materiële zaken terwijl de aandacht daarmee wordt afgeleid van de zaken die er juist wel toe doen. De fraude in de jaarrekening wordt in veel gevallen gepleegd met medeweten van de hoogste leiding van de onderneming. De vormen die positieve onjuistheden kunnen aannemen zijn verschillend. Zo is het mogelijk om niet-gerealiseerde omzet in de jaarrekening te verantwoorden, waardoor de resultaten kunstmatig hoger worden voorgesteld dan de werkelijke resultaten.

## Fraude met eigendommen van de onderneming

Het karakter van fraude met eigendommen van de onderneming heeft in de meeste gevallen betrekking op het wederrechtelijk ontvreemden van eigendommen. Het is dus gewoon diefstal van activa van de onderneming. Hoewel dit wellicht iets te kort door de bocht is, komt het in de meeste gevallen wel neer op het misbruik maken van de gebreken in de interne controle voor persoonlijke verrijking en of enig ander persoonlijk voordeel.

Voorbeelden van gebreken in de interne controle zijn:

- Onvoldoende controle van saldi op tussenrekeningen, waarop doorgaans saldi mogen staan die één of enkele dagen oud zijn.
- Het bestaan van tussenrekeningen die geen 'eigenaar' kennen binnen de onderneming, waardoor niemand

zich geroepen voelt om naar die rekeningen te kijken.

- Het negeren van door de directie geautoriseerde limieten, waardoor excessieve risico's worden gelopen met grote verliezen als gevolg.
- Het nalaten van het management om declaraties, kosten, urenverantwoordingen en andere registraties en boekingen nauwkeurig te controleren en te autoriseren. Er wordt dan te veel vertrouwd op het goed functioneren en de eerlijkheid van medewerkers, hetgeen in de praktijk nogal eens wordt beschaamd.
- Het op directieniveau doorbreken van de interne controleprocedures. De directie acht zich dan niet gehouden om aan de voorschriften te voldoen en stelt zich daarbij eigenlijk buiten het systeem van interne controle. In deze situatie is het mogelijk dat de directie ingrijpt in het proces waarbij de jaarrekening tot stand komt en daarbij onjuiste waarderingen toepast of misleidende toelichten verstrekt. Een recent voorbeeld van een vermeende fraude op bestuurs- en commissarisseniveau is de zaak rond HDI Gerling<sup>1</sup>, waar bestuurders en commissarissen worden verdacht van fraude en persoonlijke verrijking ten laste van de onderneming. In deze zaak wordt een bedrag van € 25,5 miljoen van bestuurders en commissarissen teruggevorderd wegens geleden schade.

### Cybercrime

Fraudeurs maken in toenemende mate gebruik van intelligente manieren van frauderen. Veel fraudes worden gepleegd door in te breken in het computersysteem van de onderneming. Dergelijke vormen van zogenaamde cyberfraude kunnen plaats hebben omdat het beveiligingssysteem van de geautomatiseerde omgeving leemtes vertoont. *'De kwetsbaarheid van de samenleving neemt toe en bij veel organisaties en bedrijven is de digitale weerbaarheid nog onvoldoende. Zelfoverschatting ligt op de loer.'* Dat schrijft het kabinet in de nota 'Nationale Cybersecurity Strategie 2'<sup>2</sup>. Vlak voor het verschijnen van deze nota werd de nieuwe nationale coördinator terrorismebestrijding in het FD<sup>3</sup> geïnterviewd en hij stelt:

*'De beveiliging moet een tandje hoger. Ook trouwens bij de overheid. Cybercrime is zich tot normale criminaliteit aan het ontwikkelen. Een DDos- aanval, waarbij een website met extreem veel dataverkeer wordt bestookt, kun je nu gewoon op internet kopen en er zijn helpdesks voor als het niet helemaal lukt. Alleen opsporen en vervolgen is daar niet het antwoord op.'*

Het onderzoek en de beveiliging van computersystemen is kostbaar en vraagt om een intelligente aanpak. Cybercrime kan alleen worden bestreden met dezelfde intelligentie als waarmee het wordt gepleegd. De DDos aanvallen worden doorgaans tegengegaan door de stroom van e-mails en ander dataverkeer te vertragen door middel van firewalls, switches en routers. Met de vertraging van de e-mailstroom wordt bereikt dat de onderneming controles kan uitvoeren en ondeugdelijke berichten tijdig kan verwijderen. Forensisch ICT-onderzoekers kunnen ter bescherming van het geautomatiseerde systeem ook te goeder trouw hacken met als doel om de eventuele leemtes in de toegangsbeveiliging te ontdekken en hun cliënten te adviseren om deze leemtes het hoofd te bieden.



1 Zie *Het Financieele Dagblad*, 20 augustus 2014: [www.fd.nl/914798-1408/verzekeraar-hdi-gerling-claimt-fraude-bij-top](http://www.fd.nl/914798-1408/verzekeraar-hdi-gerling-claimt-fraude-bij-top).

2 Ministerie van Justitie en Veiligheid – Nota Nationale Cybersecurity Strategie 2, 28 oktober 2013.

3 Zie *Het Financieele Dagblad*, 24 augustus 2013 – Interview met drs. Dick Schoof: [www.fd.nl/economie-politiek/424797-1308/cybercrime-gaat-ons-juridische-denken-en-handelen-op-grote-schaal-beinvloeden](http://www.fd.nl/economie-politiek/424797-1308/cybercrime-gaat-ons-juridische-denken-en-handelen-op-grote-schaal-beinvloeden).

## Het fraudeonderzoek

Het fraudeonderzoek vindt vaak in eerste instantie binnen de onderneming plaats. Het onderzoek kan worden uitgevoerd door de internal auditor van de onderneming al dan niet in nauwe samenwerking met de compliance officer en/of een security officer als die in de onderneming aanwezig is. Het fraudeonderzoek kan ook door externe onderzoekers worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld (forensisch) accountants of advocaten die zich bezig houden met fraudeonderzoek. Tenslotte kan het onderzoek worden uitgevoerd onder auspiciën van de officier van justitie in het kader van een strafrechtelijk onderzoek.

Een fraudeonderzoek onderscheidt zich van andere onderzoeken in de zin dat sprake is van een verdenking van bewust onjuist handelen, kwader trouw, misleiding en mogelijk vervalste documenten. Er kan aldus niet zondermeer worden vertrouwd op de informatie die van de onderneming en van personen wordt verkregen. Dat maakt fraudeonderzoek complex. Waar een factuur wordt gezien als een document van een derde partij die als een bron dient om een boeking in de financiële administratie op juistheid te toetsen, ontvalt die mogelijkheid wanneer er rekening moet worden gehouden dat wellicht sprake is van aanwijzingen van samenspanning tussen individuen binnen de onderneming en mensen daarbuiten ten einde fraude te verhullen. Daarnaast kenmerkt een fraudeonderzoek zich doorgaans tot een diepgaand onderzoek ten aanzien van een specifieke financiële vraag. Dit betekent dat het fraudeonderzoek meestal een beperkte reikwijdte heeft, met andere woorden: het is zoeken naar de rotte appel in de fruitmand.

## Risicoanalyse

Iedere organisatie staat bloot aan het risico dat zal worden gefraudeerd. Dat risico vloeit voort uit het feit dat de mens onder druk in de verleiding kan komen om door fraude de druk te doen afnemen. Er kunnen grote geldzorgen zijn die door frauduleus handelen zouden kunnen wegebben. De fraudeur zoekt de gelegenheid om te frauderen, bijvoorbeeld door misbruik te maken van gebrekkige interne controle. Tenslotte moet de ratio – de mindset – van de fraudeur deze er nog toe brengen om daadwerkelijk de grens tussen goed en kwaad te overschrijden en de fraude dus te plegen. Aldus zijn er drie risicofactoren die tot fraude kunnen leiden, te weten: druk, gelegenheid en rationalisatie. Het is niet makkelijk om deze risico's goed in kaart te brengen, hetgeen ook blijkt uit het recente dissertatieonderzoek van Inez

Verweij<sup>4</sup>. Zij stelt, niet geheel verrassend, dat forensisch accountants beter in staat zijn deze risico's te onderkennen dan reguliere accountants.

## Het juridisch onderzoek

Het is voor de compliance officer, de (interne) accountant of ieder ander die in opdracht van de werkgever een fraudeonderzoek uitvoert (verder aangeduid als 'de onderzoeker'), van groot belang de raakvlakken met het strafrecht in ogenschouw te nemen. Een fraude levert een schending van de diverse fraudenormen uit het wetboek van strafrecht op. Om deze reden heeft het Openbaar Ministerie (OM) de mogelijkheid vervolging in te stellen, het zal dan zelfstandig onderzoek doen en de zaak mogelijk voor een strafrechter brengen. Bij een grote fraude wordt binnen de onderneming doorgaans de vraag gesteld of aangifte moet worden gedaan. Een onderneming kan er baat bij hebben dat het onderzoek niet in het publieke domein plaatsvindt en een aangifte vergroot die kans uiteraard. In Nederland is het meestal niet verplicht aangifte te doen van strafbare feiten waarover men kennis draagt. Wel geldt deze verplichting in bepaalde gevallen voor ambtenaren en voor een ieder die kennis heeft van zeer ernstige misdrijven waarbij, kort gezegd, mensenlevens op het spel staan.<sup>5</sup> Bij fraudes is overigens geen aangifte nodig, justitie kan ook een onderzoek uitvoeren op basis van eigen informatie (bijvoorbeeld aan de hand van een MOT-melding of een afgeluisterde telefoon). Ook is het niet ondenkbaar dat bijvoorbeeld de pleger van de fraude aangifte doet om de aandacht af te leiden of de schuld (mede) elders te leggen.<sup>6</sup>

---

4 Inez Verweij, *Differences between public auditors and forensic accountants in their ability to identify fraud risks and plan effective procedures to mitigate fraud*, diss. Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, 22 mei 2014.

5 Uit artikel 160 en 162 Sr is op te maken dat deze verplichting in ieder geval niet geldt voor financieel economische delicten binnen financiële ondernemingen. En zelfs al zou dat in de toekomst veranderen dan is niemand verplicht mee te werken aan zijn eigen vervolging, wat ook netjes in het tweede lid van artikel 160 is vermeld.

6 Zo viel op dat de klokkenluider van de fraude bij Property Finance geen aangifte deed en de pers opzocht, maar dat later ook tegen haarzelf aangifte werd gedaan door SNS. Andere motieven zouden hier uiteraard ook een rol kunnen spelen. Zie 'SNS geeft ook klokkenluider over Groenhof aan bij justitie', *Het Financieel Dagblad* 20 november 2013, pagina 1.



### **Strafrechtelijke aansprakelijkheid**

Wie is strafrechtelijk aansprakelijk? Is dat de onderneming of de fraudeur of beiden? De fraudeur die enkel uit is op zelfverrijking vormt meestal geen groot strafrechtelijk risico voor de onderneming, maar dat wordt snel anders als de fraudeur (ook) de onderneming dienstig is geweest. Denk bijvoorbeeld aan het vervalsen van werkgeversverklaringen van klanten om meer hypotheek te kunnen verstrekken, dat wordt deels gedaan om een eigen (prestatie)bonus veilig te stellen, maar zal al snel aangemerkt kunnen worden als 'binnen de sfeer van de rechtspersoon'. In deze laatste zin kan dus ook de onderneming strafrechtelijk worden vervolgd.

De vraag of de onderzoeker moet meewerken met justitie en bijvoorbeeld verplicht is tot antwoorden, wordt in het recht beantwoord aan de hand van het beginsel van *nemo tenetur prodere se ipsum*, wat letterlijk betekent dat 'niemand is gehouden zichzelf te verraden'. Dit grondrecht speelt dus alleen een rol indien de onderzoeker of zijn opdrachtgever (de financiële onderneming) zelf aangemerkt kan worden als verdachte. Bij sommigen wordt door een ruime vertaling van *nemo tenetur* de verwachting geschapen dat geen (mogelijk) bewijs aan justitie overgedragen hoeft te worden indien er een kans is dat men, wellicht zelfs daardoor, zelf als verdachte wordt aangemerkt. Dat is echter niet het geval omdat 'het verraden' vrij letterlijk genomen moet worden. De gedachte is dat alle stukken van het bewijs die toch al aanwezig zijn gebruikt mogen worden in de strafzaak. En het beginsel is alleen van toepassing op stukken die afhankelijk van de wil van de verdachte bestaan.

Mocht er betrokkenheid van de onderneming of feitelijk leidinggevendenden bij strafbare feiten worden vermoed, dan kan justitie een inval doen om stukken in beslag te nemen. Ook kan ze verdachten en getuigen verhoren waarbij de verdachte wegens het *nemo tenetur* beginsel niet tot antwoorden verplicht kan worden. Niet altijd (ook niet voor OM) is echter duidelijk of er sprake is van een verdachte. Het OM maakt bij getuigen vaak zekerheids-halve de opmerking: '*Voor zover u uzelf als verdacht ziet bent u niet tot antwoorden verplicht*', hetgeen het voor getuigen niet altijd gemakkelijker maakt.

Uiteraard hebben verdachten altijd recht op een advocaat, zelfs voor aanvang van het eerste verhoor en ook een getuige(verdachte) kan van dit recht gebruik maken. Binnenkort heeft een verdachte ook gedurende het verhoor recht op een advocaat en daar wordt bij fraude-onderzoeken vaak op vooruit gelopen. Een onderzoeker kan dus besluiten om gebruik te maken van zijn zwijgrecht indien hij door politie/justitie wordt verhoord en zichzelf als verdachte ziet. Mocht er geen aanleiding zijn om zichzelf als verdachte te zien, en de (mogelijke) verdachten ook geen naaste verwanten zijn, dan kan de onderzoeker wel degelijk gedwongen worden om als getuige verklaringen af te leggen, hij wordt hiertoe desnoods in gijzeling genomen.

*Prof. dr. P.A.M. (Peter) Diekman RA is academisch directeur voor het Executive Program 'Financieel Forensisch Deskundige' binnen de Erasmus School of Accounting & Assurance, Erasmus Universiteit Rotterdam.*

*Mr. R.J. (Rutger) de Doelder is universitair docent en promovendus aan de Erasmus School of Law, Erasmus Universiteit Rotterdam.*



Dit artikel is een samenvatting van het hoofdstuk 'Uitvoeren van fraude-onderzoeken' uit het Jaarboek Compliance 2015, Nederlands Compliance Instituut, Capelle aan den IJssel, ISBN 978-94-91252-14-3

Meer informatie over de nieuwe editie van het Jaarboek vindt u op [www.complianceboek.nl](http://www.complianceboek.nl)

# Vierde Europese witwasrichtlijn

Musa Elmas

**De huidige Nederlandse anti-witwasregelgeving (o.a. de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme en de strafbaarstelling in het Wetboek van Strafrecht) is gebaseerd op de derde Europese witwasrichtlijn. Momenteel ligt er een concept van de vierde Europese witwasrichtlijn, die gevolgen zal hebben voor het Nederlandse pakket aan anti-witwasregelgeving. Dit artikel is bedoeld om u in hoofdlijnen te informeren over de voorstellen uit de vierde Europese witwasrichtlijn.**

De vierde Europese witwasrichtlijn beoogt een rechtsbasis creëren voor de implementatie van de FATF-aanbevelingen die in februari 2012 zijn gepubliceerd. Tevens wordt deze herziening als mogelijkheid gebruikt om de overzichtelijkheid, duidelijkheid en toegankelijkheid van deze richtlijn te bevorderen en in te spelen op nieuwe trends, ontwikkelingen en dreigingen.

De Europese Commissie heeft op 5 februari 2013 het voorstel voor de vierde Europese witwasrichtlijn<sup>1</sup> gepubliceerd. De minister van Financiën heeft in augustus 2014, door middel van een Kamerbrief met verwijzing naar de algemene oriëntatie van de Raad van Ministers (van de Europese Unie)<sup>2</sup>, de Tweede Kamer<sup>3</sup> geïnformeerd over de voortgang van de voorbereiding van deze richtlijn.

---

1 Voorstel van de Europese Commissie voor een richtlijn tot voorkoming van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld en de financiering van terrorisme, voorstel van 5 februari 2013, COM (2013) 45 final.

2 Het verdere gebruik van de term 'algemene oriëntatie' in dit artikel verwijst hiernaar.

3 Ministerie van Financiën, Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Betreft: voortgang onderhandelingen vierde anti-witwasrichtlijn, Kenmerk: FM/2014/1254 M, 14 augustus 2014.

Op basis van deze twee publicaties zijn onderstaand de belangrijkste voorstellen uit de vierde Europese richtlijn weergegeven:

- Belastingmisdrijven expliciet als gronddelict voor witwassen vermelden.
- Beschikbaarheid van informatie over uiteindelijk belanghebbenden (UBO) toegankelijker maken, door alle ondernemingen te verplichten om over informatie betreffende hun UBO's te beschikken. In aanvulling op het voorstel van de Europese Commissie schrijft de tekst van de algemene oriëntatie voor dat UBO-informatie gehouden moet worden op een specifieke locatie, zoals in een openbaar centraal bedrijvenregister of in data-opvraagssystemen. Ook wordt in de tekst expliciet aangegeven dat het feit dat ondernemingen UBO-informatie moeten bijhouden en het feit dat die informatie op een specifieke locatie moet worden gehouden, de instellingen niet ontslaat van de verplichting om zelf cliëntenonderzoek te doen.
- Verbreding van het toepassingsgebied van de richtlijn. Niet alleen casino's maar ook andere gokinstellingen zullen onder de reikwijdte van deze richtlijn vallen. In de algemene oriëntatie is, in verband met de verbreding van het toepassingsgebied van de richtlijn buiten casino's tot de gehele goksector, de mogelijkheid opgenomen dat lidstaten, op basis van een risicobeoordeling, aanbieders (met uitzondering van casino's en aanbieders van grensoverschrijdend online gokken) geheel of gedeeltelijk kunnen uitzonderen van de richtlijnverplichtingen.
- Verscherpen en preciseren van het vereiste voor lidstaten betreffende de verzameling en rapportage van statische gegevens die relevant zijn voor de beoordeling van de doeltreffendheid van de anti-witwasregelingen.
- Ter ondersteuning van de uitvoering van de risicogebaseerde benadering van deze richtlijn zullen de Europese toezichthouders worden belast met het verlenen van advies over de risico's (onder meer aan de Europese Commissie) die op de financiële sector van invloed zijn en de publicatie van richtsnoeren die gericht zijn aan

- bevoegde autoriteiten en meldingsplichtige instellingen.
- Invoering van nieuwe regels om te verduidelijken dat dochterondernemingen en bijkantoren die in andere lidstaten gevestigd zijn dan het hoofdkantoor (home country – lidstaat van herkomst), de wettelijke voorschriften van de betreffende lidstaat (host country – lidstaat van ontvangst) toepassen en voorschriften ter versterking van de samenwerking tussen de toezichthouders van de 'host country' en 'host country'.
  - Het verlagen van de drempel voor cliëntenonderzoek voor handelaren in goederen met een hoge waarde, van € 15.000 naar € 7.500 voor contante transacties. In de algemene oriëntatie van de Raad van Ministers is voorgesteld om het drempelbedrag voor handelaren in zaken van grote waarde te verlagen naar € 10.000 in plaats van naar € 7.500 zoals oorspronkelijk door de Europese Commissie is voorgesteld.
  - Invoeren van een verplichting voor lidstaten om een risicobeoordeling op nationaal niveau uit te voeren en om maatregelen te nemen om de risico's te beperken.
  - Verduidelijking dat in (bepaalde) situaties met een hoog risico verscherpt cliëntenonderzoek plaatsvindt, terwijl een

- vereenvoudigd cliëntenonderzoek blijft toegestaan onder voorbehoud van de objectiveerbaarheid van het lage risico op basis van het soort zakelijke relatie, jurisdictie, product en/of dienst. Het voorstel van de Europese Commissie bevat bijlagen met voorbeelden van laag en hoog risico's.
- De verruiming van de PEP-kwalificatie tot binnenlandse PEP's en PEP's bij internationale organisaties (het voorstel bevat thans nog geen definitie/voorbeelden hiervan). 'Middelbare of lagere ambtenaren' zullen niet onder de PEP-kwalificatie vallen.

### Vervolg

De Europese Commissie, het Europees Parlement en de Europese Raad zullen in het najaar van 2014 de onderhandelingen over het voorstel voortzetten. Na vaststelling van de tekst van de richtlijn zal er nog een implementatietermijn van, waarschijnlijk, twee jaar volgen.

*Musa Elmas is compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor meer informatie kunt u contact met hem opnemen, telefoon (088) 99 88 100 of via [elmas@compliance-instituut.nl](mailto:elmas@compliance-instituut.nl)*

# Toezihtsrecht voor niet-juristen

## Marit Klapwijk

We hebben tijdens onze opleidingen gemerkt dat compliance officers zonder juridische achtergrond het soms lastig vinden om hun weg te vinden in de Nederlandse toezichtswetgeving. We hebben daarom een opleiding ontwikkeld waarin we compliance officers op weg helpen in het toezichtsrecht.

Tijdens deze opleiding behandelen we in de ochtend een aantal basisprincipes ten aanzien van recht in het algemeen. Hoe komt wet- en regelgeving tot stand? Hoe verhouden de wet- en regelgeving zich onderling tot elkaar? In de middag belichten we de specifieke wetsgebieden zoals de Wet op het financieel toezicht (Wft), de Wet ter voorkoming van witwassen en het

financieren van terrorisme (Wwft), de sanctieregelgeving en de privacyregelgeving. U krijgt praktische opdrachten zodat u na het volgen van deze dag, beter uw weg kunt vinden in de Nederlandse toezichtswetgeving.

Deze opleiding is bedoeld voor compliance officers zonder juridische opleiding die behoefte hebben aan een zekere mate van basiskennis van de Nederlandse toezichtswetgeving. De eerstvolgende opleiding Toezihtsrecht voor niet-juristen staat gepland op 5 maart 2015.

*Voor meer informatie kunt u terecht bij Marit Klapwijk via [klapwijk@compliance-instituut.nl](mailto:klapwijk@compliance-instituut.nl) of via ons telefoonnummer 088 99 88 100.*



# Governance is mensenwerk

Wim Pauw

**Het al of niet failliete 'three lines of defence-model' houdt de gemoederen flink bezig. De knuppel die professor Leen Paape in december 2013 in het hoenderhok gooide, leidde tot de nodige reacties in de vakpers en wakkerde ook de interne discussies bij financiële instellingen aan. Achmea gebruikt dit model en ja, ook Achmea kent toch nog incidenten. Ieder model kent zijn eigen zwaktes en de werking van een model wordt in grote mate bepaald door menselijk handelen. Dat inzicht zorgt ervoor dat bij Achmea op het gebied van aansturing, door directies en door samenwerking binnen de risk- en complianceteams, aandacht voor mensen is toegenomen zonder afbreuk te doen aan de aandacht voor regels. Waarom werkt het model bij Achmea wel?**

Om deze vraag te beantwoorden, gaan we even terug in de tijd. Naar medio 2012 om precies te zijn. Zoals bij veel financiële dienstverleners werkte bij Achmea de afdeling compliance strikt vanuit wet- en regelgeving. De heersende opvatting was dat de regels zich met de wet in de hand wel lieten afdwingen. Overtuigen deed de compliance officer vanuit 'macht', met opgeheven vinger en het wetboek binnen handbereik. Niet de meest sympathieke manier en draagvlak en acceptatie kwamen niet van binnenuit. Bij de afdeling operational risk lag het wat anders. Daar werd vooral met veel overtuiging betoogd dat risicomangement onderdeel van de normale bedrijfsvoering zou moeten zijn, vóórdat besluiten worden genomen. Omdat risicomangement niet door een wet wordt afgedwongen, moest de riskmanager zijn effectiviteit halen vanuit overtuigingskracht. Dat lukte deels en doeltreffendheid was veelal afhankelijk van de individuele

manager. Dat wat gebeurde kwam dan wel van binnenuit, maar er gebeurde niet genoeg om adequaat de belangrijkste risico's te beheersen.

De kentering kwam met name door het samenvoegen van de afdelingen operational risk en compliance. Beide afdelingen gingen werken vanuit het principe: 'helpen zolang het kan, afdwingen als het niet anders gaat!' Compliance ging meer en meer proactief de boer op: adviseren en helpen zorgden voor een verschuiving van Macht naar Kracht<sup>1</sup>, toenemende acceptatie en medewerking vanuit het eerstelijns management. Voor risicomangement kwam er een stuk mandaat (Macht) bij en het zorgde voor een betere samenwerking tussen de risk- en compliancemedewerkers die in hun manier van optreden meer en meer met een gezicht naar buiten traden en elkaar steeds meer gingen aanvullen. Daar waar Achmea intern flinke progressie maakte, bleef het three lines of defence<sup>2</sup>-model ongewijzigd overeind. Is het model goed genoeg en past het nog wel binnen de nieuwe werkwijze van Achmea? Genoeg reden om die discussie intern maar eens aan te gaan.

We moeten  
ondernemerschap  
en autonomie  
van de tweede  
lijn waarderen!

– Robert Otto

- 1 Zie hiervoor het artikel in o.a. *De Compliance Officer*, nummer 10, juli 2013 en *de IT Auditor 'Van Macht naar Kracht'*, nummer 1, 2013.
- 2 ISACA Journal, 2011, nr. 5, The Three Lines of Defence Related to Risk Governance van Ken Doughty CISA CRISC CBCP.

In mijn artikel 'Van macht naar Kracht' 2013 betoogde ik dat een three lines of defence-model werkt zolang er wordt samengewerkt vanuit met name cultuur en gedrag in plaats van het uitsluitend volgen van regels. We zijn nu twee jaar verder en maken de balans op met een aantal direct betrokken directieleden en managers. De vraag die centraal staat: Is het model echt zo failliet of ligt het aan de mensen binnen dat model? Een discussie over het failliet van het model is leuk, maar minder zinvol zolang er geen goed alternatief voorhanden is. Uit de artikelen die dit jaar zijn verschenen wordt een ding duidelijk: de deskundigen op het gebied van governance hebben geen van allen dat goede alternatief. In zijn column van december 2013 in de MCA spreekt Paape<sup>3</sup> over totaalvoetbal en pleit hij voor het toepassen van de op zich eenvoudige voetbalregels op het spel van risicomanagement en compliance. Maar gaat het nu om regels of om mensen? Als er een groep is die snel geneigd is om regels aan hun laars te lappen, zijn het voetballers. Voor hen geldt maar een ding; winnen. Die geldingsdrang leidt tot gele en rode kaarten, penalty's en vooral veel kritiek vanaf de zijlijn als het even tegenzit. Is een team te braaf, dan gebeurt er niets; is een team te opportunistisch, dan gaan de hakken in het zand en wordt hen arrogantie verweten. Het laat maar weer eens zien dat het toch vooral gaat om de mensen die binnen het team samen moeten functioneren. Een punt dat Louis van Gaal, gelet op zijn resultaten op het WK 2014 goed begrijpt: als je geen model of structuur aanbrengt is samenwerken lastiger dan wanneer iedereen zijn plaats kent. Mensen binnen een structuur in hun kracht zetten leidt tot het beste resultaat.

De vraag waarom het model binnen Achmea wel werkt leggen we voor aan een aantal directieleden binnen het Achmea huis. Robert Otto, directievoorzitter van de divisie schade en inkomen vertegenwoordigt de eerste lijn. Hij gelooft heilig in de benadering van totaalvoetbal.

*'Zonder een consequent toegepast governance model ben je minder in control en loop je dus meer risico. Executie van beleid, gevolgd door monitoring door de tweede lijn verkleint de kans op fouten aanzienlijk, maar zal incidenten nooit helemaal voorkomen. Er zullen altijd fouten worden gemaakt, dat kan een model niet voorkomen. Voorwaarde voor succes is wel dat het model gestructureerd wordt ingevoerd. De risk- en compliancefunctie moeten onderdeel*

*van het ondernemen zijn. Risk management en compliance moeten intrinsiek worden beleefd binnen alle lines of defence. Samen, als drie lijnen, belangrijke vraagstukken te lijf gaan. Daarbij staat het ondernemersbelang voorop. Als ieder zijn rol kent en we elkaar op tijd betrekken bij belangrijke besluitvorming, wordt er naar mijn overtuiging een goed besluit genomen. Ik vind wel dat bij meningsverschillen ieder zijn rol moet pakken en een tweede en derde lijn de eerste lijn moeten aanspreken als daar aanleiding toe is. Het belang van de klant, het bedrijf en een integere bedrijfsvoering zijn dus gedeelde belangen. Mijn ideale tweede lijn werkt op deze manier. Begrip tonen, maar op het juiste moment een streep trekken. Als een organisatie nog niet zover is, legt dat druk omdat men niet weet waar men aan toe is. Dat moet wat tijd hebben om te groeien.'*

### **Mensen en de kwaliteit van mensen maakt het verschil**

Binnen Achmea kennen we de discussie rondom het three lines of defence-model al wat langer. In mijn artikel 'Van macht naar Kracht' betoogde ik al dat cultuur en gedrag de plaats hebben ingenomen van het sec volgen van de regels. Wel binnen het three lines of defence-model, waarbij de eerste lijn bestaat uit het lijnmanagement, de tweede lijn onder andere uit de afdelingen riskmanagement, compliance en integrity en de derde lijn uit internal audit. In het voorbije jaar is ondanks alle commotie niet gedacht over het afschaffen van het model maar is juist nog meer geïnvesteerd in samenwerking tussen de drie lijnen. Nog beter samenwerken binnen het model zagen we als de beste weg naar verbetering: alle lijnen in hun kracht zetten. De lijst met merkbare veranderingen als gevolg van die intensievere samenwerking werd langer en langer. Begrijpelijke business taal en gewoonten nemen steeds vaker de plaats in van jargon. Zaken worden niet

... een bedrijf zonder regels gaat niet! Er is governance nodig om aan de bedrijfsdoelstellingen te werken.

– Robert Otto

<sup>3</sup> Column professor Leen Paape en anderen in MCA december 2013.

## Three lines of ownership!

langer als 'man made liability risk' benoemd, maar compliance en riskmanagement helpen om risico's op te lossen, te signaleren en proactief te handelen. In plaats van vingerwijzen is er aandacht voor transparantie en een open blik naar binnen en buiten. Duidelijke verantwoordelijkheden, máár blijven samenwerken aan haalbare doelstellingen: hard op de bal en zacht op de relatie. Geen 'ivoren toren' maar decentraal wat kan, centraal wat moet. Door uit te gaan van: 'in de business gebeurt het' ontstaat meer en meer integraal risicomanagement dat uitgaat van het principe dat risico's in de eerste lijn ontstaan en daar ook moeten worden beheerst met behulp van de deskundigen uit de tweede lijn.

Dennis Boersen is manager bij de interne accountantsdienst van Achmea en representant van de derde lijn. Hij heeft de wereld zien veranderen, vooral door het op een open manier omgaan met elkaar. *'Als derde lijn hebben we de ruimte gepakt om veel concreter te zijn in onze aanbevelingen in plaats van het benoemen van zogenaamde "container issues". De eerste lijn snapt daardoor beter wat er bedoeld wordt met issues en aanbevelingen. We zijn erop gericht om elkaar te helpen, er is veel meer acceptatie, wil om te leren en het besef dat audit een "tool of management" is. De derde lijn is meer betrokken aan de voorkant en het sec verlenen van assurance is aangevuld met advies, vertrouwen en samenwerking. Dat moet ook wel, want de financiële wereld is zo complex geworden dat we veel moeten investeren in kennis en samenwerking tussen audit en de business om kennis op niveau te houden en ons speelveld te blijven snappen.'*

### **Is het dan zo, dat als we maar samenwerken alles goed gaat?**

Robert van de Graaf is als directeur finance & risk bij de divisie schade & inkomen verantwoordelijk voor risk en

compliance binnen zijn divisie en is er als vertegenwoordiger van de eerste lijn nog niet helemaal van overtuigd dat samenwerken alles oplost. Hij ziet nog verbeterpotentieel op het terrein van 'forward looking'. Weten wat er speelt in de wereld en daar proactief op inspelen. *'Toezichthouders, maatschappelijke en wereldse ontwikkelingen, wet- en regelgeving; het zijn allemaal factoren die van invloed zijn op onze bedrijfsvoering. Als het KNMI een rapport uitbrengt over de klimaatveranderingen op lange termijn dat verwacht ik dat we daarmee actief aan het werk gaan en anticiperen op dat rapport. Als tweede lijn moet je die signaalfunctie hebben en de eerste lijn meenemen en adviseren. De adviezen die je geeft, als tweede lijn, mogen best dwingend zijn.'*

Marco Vet, groepsdirecteur risk, deelt deze mening. *'Een model is nodig om verantwoordelijkheden te definiëren. Zonder zo'n model wordt het een rommeltje, en dan vind ik dat het three lines of defence-model goed werkbaar is. Maar een model moet je ook zien in relatie tot een aantal andere zaken die minstens even belangrijk zijn. Aanvullende controles, volwassenheid van de organisatie en een open cultuur waarin verantwoordelijkheden over en weer geaccepteerd worden. Een eerste lijn moet het niet erg vinden dat de inconvenient truth gezegd wordt. Risicodenken moet intrinsiek zijn en dat is nog niet overal het geval, terwijl verzekeraars juist leven van risico's. De tweede lijn vult een groot deel van dit risicodenken in. Maar er kan nog veel gewonnen worden door nog meer proactief te acteren en richting de eerste lijn ook af en toe de tanden te laten zien en de rug recht te houden. Elkaar aanspreken op zaken helpt. Relativerend: Tegen misbruik is geen model bestand. Met de juiste controls kun je veel voorkomen, maar niet alles, dat kan pas als iedereen zijn verantwoordelijkheden neemt.'*

### **Niet failliet maar...**

Het three lines of defence-model is lang niet failliet, maar op zichzelf niet zaligmakend. Het zijn vooral de mensen binnen het model die het verschil maken. Maar wat maakt nu dat de mensen het verschil kunnen maken? Maken we een vergelijking met de luchtvaart, dan is de rol van de eerste lijn te vergelijken met die van piloot. Die checkt elke keer weer, voor het opstijgen een vaste lijst controlepunten. Niettemin is het goed dat er een tweede en derde lijn

... audit is niet meer de politieagent maar een gesprekspartner met een duidelijke rol!

– Dennis Boersen



## Het 3 LoD-model is hygiëne, de mensen maken het verschil. Geen excuses meer en tijdige escalatie binnen het model!

zijn die zorgen voor extra zekerheid, zoals de navigator, het grondpersoneel en de luchtverkeersleiding. Ze snappen dat ze een gezamenlijk doel dienen (de veiligheid in het luchtruim) en ze doen dat ook echt samen, vanuit een intrinsieke risicobeleving. Dat werkt bij verzekeraars ook zo. Verzekeraars hebben geen lager risicobewustzijn dan partijen die actief zijn in de luchtvaart. Het risicobewustzijn is wel minder zichtbaar, omdat veel zich binnen de haarvaten van het bedrijf afspeelt. De risico- en compliancefunctie in de financiële sector hebben zich de laatste jaren sterk ontwikkeld. We snappen hoe belangrijk deze functie is en zien ook nog volop kansen om te verbeteren.

Kijken we naar Achmea dan is een ander belangrijk punt, dat alle lines of defence binnen Achmea het three lines of defence-model omarmen, met al de sterke en minder sterke punten. We blijven investeren in de relaties binnen die lijnen. De lijnen accepteren en elkaars mening en rol in het model waarderen. Die investeringen liggen vooral in samenwerking in de keten. Met goede mensen die gewend zijn samen te werken, beschikken over voldoende vakkennis en op tijd hun verantwoordelijkheid nemen.

*Governance is mensenwerk!*

Niet onbelangrijk is de mening van Henk Timmer, CRO (chief risk officer) van Achmea: *'Ik zie op dit moment veel positieve beweging in de wijze waarop we binnen Achmea het three lines of defence-model vanuit de verschillende disciplines beleven en toepassen. Het draagt bij aan het voeren van de goede discussie daarover. Een structuur zonder dogmatisch te zijn, waar het kan pragmatisch. Vooral gericht op het versterken van de business en de bedrijfsvoering, want daar gaat het allemaal om. Het three lines of defence-model is een middel en geen doel op zich, dat moeten wij altijd voor ogen houden. In dat denken en*

*doen past altijd relativering en aanscherping van het model, waarbij overigens het fundament eronder overeind blijft. De verschillende reacties in dit artikel geven in ieder geval aan dat het gedachtegoed erachter voldoende leeft: er is eigenaarschap. Een ieder pakt vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid zijn rol. Three lines of ownership zou je dat kunnen noemen. Dat is noodzakelijk om de structuur te laten werken en de getoonde intervisie is van harte welkom. Deze alertheid is een grondhouding die vooral bedoeld is om steeds beter te worden. Deze verbetercultuur is wat mij betreft essentieel in de wereld van governance, risk, compliance en audit.'*

Dit artikel is opgesteld naar aanleiding van een aantal interviews door Wim Pauw (interviewer, auteur), Sander Smits (Divisie Compliance Officer bij Achmea, interviewer) en Reinier Groenendijk (interviewer, tekst & redactie).

*Drs. Wim Pauw RE CISA CRISC is sr Manager Risk & Compliance bij Achmea en al een aantal jaren als lijn- en change manager betrokken bij (Operational) Risk en Compliance en het optimaal laten werken van de three lines of defence binnen en buiten Achmea. Verder was hij verantwoordelijk voor risicomangement in diverse grote (SAP-)projecten en is hij trainer bij de Achmea Academy en spreker over o.a. praktisch en pragmatisch risicomangement.*

## Elk bedrijf zou zichzelf een kritische tweede lijn moeten gunnen. Maar pak die rol wel op een constructieve manier, want zeurpieten worden niet gewaardeerd.

– Marco Vet



Aniëlla van der Ploeg:

**'Eenvoud is een  
mooi uitgangspunt'**

Na de nationalisatie van SNS REAAL en de opgelegde uit te voeren splitsing van bank en verzekeraar zijn nu alle compliance officers werkzaam bij de bank of de verzekeraar. Alle compliance officers, behalve één: *Aniëlla van der Ploeg*. Als stafmanager compliance is zij nu de enige compliance officer van de holding. José Hooghiemstra sprak met haar over deze unieke positie. Over hoe het is om te werken in een bedrijf dat genationaliseerd en vervolgens opgesplitst wordt en over de aankomende tijden.

**Op 31 januari 2013 is SNS REAAL genationaliseerd. Er is sindsdien heel veel gebeurd. Waar was jij?**

'Ik gaf leiding aan de afdeling Office, onderdeel van de stafafdeling Compliance, Veiligheidszaken & ORM. De afdeling Office was groepsbreed verantwoordelijk voor de gedragsregels voor alle medewerkers van SNS REAAL; verantwoordelijk voor alles wat met de gedragscode, nevenactiviteiten en het monitoren van privébeleggings-transacties te maken had. We coördineerden ook alle rapportages over niet-financiële risico's naar de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Na de nationalisatie moest SNS REAAL opvolging geven aan een van de maatregelen die "Brussel" opgelegd heeft, namelijk het splitsen van de bank en de verzekeraar. Dit had met name gevolgen voor alle stafafdelingen van SNS REAAL. Het bracht in het begin natuurlijk heel wat onrust met zich mee. Voor onze afdeling betrof het zo'n vijfenvijftig mensen, waarvan circa twintig compliance officers. De medewerkers zijn per 1 mei geplaatst bij de bank of de verzekeraar volgens het principe "mens volgt werk". Ook de medewerkers van mijn afdeling zijn nu werkzaam bij de bank en de verzekeraar; ik zit nu nog als enige bij de holding.'

**Waarom?** 'Na de splitsing van de stafafdelingen hebben zowel de bank als de verzekeraar hun governance aangepast en zo ingericht dat ze volledig zelfstandig kunnen functioneren op basis van het three lines of defence model. Overkoepelend aan deze twee onderdelen staat de holding met de raad van bestuur. De holding staat ook onder toezicht en is ook verplicht om een compliance- en auditfunctie te hebben. Voor compliance vervul ik deze rol, ik ben het aanspreekpunt.'

**Wat gebeurt er als de splitsing straks is afgerond?**

'De holding stuurt nu (nog) aan, maar de aansturing neemt wel af. Als de splitsing voltooid is, dan zal uiteindelijk de holding geen rol meer spelen. Hoe het proces er precies uit zal gaan zien is onbekend. Het zijn onbetreden paden.'

**Hoe ervaar je dit proces? Ik heb zelf ooit een fusie meegemaakt van ABN en AMRO; dat was nog een vrijwillige keuze en dat was al geen feest.**

'Bij een splitsing heb je onzekerheden en krachten die botsen. Maar de directies van de bank en de verzekeraar pakken hun nieuwe rol met energie op; ze kijken welke besluiten ze willen nemen en welke strategische stappen ze willen zetten. Er zijn al veel minder mensen werkzaam op de holding, behalve bij Group Audit en ICT. Bij ICT wordt hard gewerkt om de systemen uit elkaar te trekken. Het splitsingsproces verloopt soepel en volgens schema. Wat met jaren werken aan synergie bereikt was, gaat nu weer uit elkaar. Er is nu sprake van dissynergie. Aan de andere kant zien we ook weer dat er gebouwd wordt aan nieuwe zaken zoals de inrichting van de governance bij de verzekeraar en de bank met elk eigen kenmerken. Dus dat is positief!'

**Wat zijn concreet je taken nu?** 'Ik ondersteun, zoals dat zo mooi heet, de raad van bestuur in de overkoepelende verantwoordelijkheid voor compliance van de bank en de verzekeraar, maar ben ook verantwoordelijk voor bijvoorbeeld het monitoren van privébeleggingstransacties van de personen die nog op de holding werken en de RvC-leden. Indien ik afwijkingen signaleer, bespreek ik deze en probeer ze in goed overleg op te lossen. Ik rapporteer aan de holding en aan de Risico Commissie van de RvC.'



Het zijn veelal de  
nuances die het  
verschil maken;  
het is niet altijd  
zo zwart-wit.

#### **Het lijkt me eenzaam zo alleen op de holding.**

'Het is in feite een natuurlijk proces. Met het wijzigen van de governance en de directiestructuur zijn veel van de rapportagelijnen, voor zowel bank als verzekeraar, gewijzigd. Het is prettig dat ik iedereen ken en bekend ben met de processen. Ik spar regelmatig met de compliancecollega's bij de verzekeraar en de bank; wij wisselen goed informatie uit. Ik weet wat er bij de bank én bij de verzekeraar speelt en dat scheelt. Als je contacten onderhoudt met medewerkers is het niet zo eenzaam.'

#### **Hoe is de compliance-organisatie binnen SNS REAAL vormgegeven, ook met oog op de verschillende merken die jullie voeren?**

'De verzekeraar voert de merken REAAL, Zwitserleven, Proteq Dier en Zorg, Zelf, ACTIAM en Route Mobiel. De bank voert de merken SNS Bank, ASN Bank, BLG Wonen en RegioBank. De verzekeraar heeft een compliance-afdeling waar de compliance officers verschillende aandachtsgebieden hebben, verdeeld over de verschillende merken. De bank heeft eenzelfde soort constructie, alleen werken zij ook met lokale compliance officers, o.a. bij ASN Bank en RegioBank. De compliance officers van de bank en de compliance officers van de verzekeraar wisselen nu nog onderling informatie met elkaar uit, als dat nodig mocht zijn.'

**In de missie van SNS REAAL staat dat 'eenvoud' jullie kracht is. 'Eenvoud staat voorop in al ons handelen' zo staat op de site te lezen. Hoe is dit vertaald binnen de organisatie en naar het onderwerp compliance specifiek?** 'Vanuit Compliance communiceren wij richting medewerkers op eenvoudige wijze en in begrijpelijke taal. De gedragscode is geen papieren boekje meer. De code en gedragsregels zijn alleen digitaal te vinden en we hebben de toegankelijkheid voor de medewerkers vergroot door per functie de relevante regels te groeperen. Zo kunnen

de medewerkers eenvoudig zien welke regels op hen van toepassing zijn. Eenvoud is een mooi uitgangspunt en we zijn ons er altijd bewust van bij alles wat we doen. Onlangs vond er een medewerkersonderzoek plaats bij SNS REAAL. Daarin stond ook een aantal vragen over integriteit. Van de ondervraagden vond 97% dat de gedragsregels helder en duidelijk waren. Als we dat hebben kunnen bereiken, dan hebben we het blijkbaar goed gedaan.'

**De missie bestaat al sinds 2011, die bleef dus gewoon gehandhaafd?** 'De bank en de verzekeraar zijn nu ieder een eigen missie aan het ontwikkelen, wat een goede zaak is. Ieder gaat zijn eigen weg. SNS Bank kent bijvoorbeeld het Manifest. Maar eenvoud is ook in het kader van het Manifest een goede zaak.'

#### **SNS REAAL had als kernwaarde Geef! Hoe gaven jullie vorm aan deze kernwaarde?**

'Bij de bank wordt er nu een andere invulling aan gegeven omdat er aan het Manifest gewerkt wordt. De kernwaarde daarvan wordt vertaald naar de SNS Bank van nu. Dit Manifest gaat over bankieren met een menselijke maat, waarin het nut en de mens centraal staan en niet het rendement. Duurzame keuzes en investeringen maken er een wezenlijk onderdeel van uit. Ook bij de verzekeraar en vermogensbeheerder wordt een nieuwe strategie ontwikkeld.'

#### **Onderdeel van die kernwaarde Geef! was het zoeken naar 'de balans in belangen van klant, maatschappij, elkaar en resultaat'; dat lijkt mij – met het oog op compliance – best een uitdaging en niet altijd gemakkelijk, zeker in deze tijd.**

'Inderdaad. Maar de kernwaarden gaven wel weer waar compliance voor staat. De kernwaarden konden soms wel botsen, omdat niet alle belangen tegelijkertijd in volle omvang behartigd konden worden. Dat is net zo met grondrechten. Het gaat erom een goed evenwicht te vinden. Eigenlijk moeten de belangen van alle klanten in gelijke mate behartigd worden, maar dat is niet altijd mogelijk om te realiseren. Een euro kan immers maar een keer uitgegeven worden. Ook in zijn adviezen moet een compliance officer daar rekening mee houden en realistisch zijn. Het zijn veelal de nuances die het verschil maken; het is niet altijd zo zwart-wit. Je kunt ook niet altijd zeggen: dit is fout. Wel kun je zeggen: het kan beter. Dat vraagt best wel wat van de competenties van een compliance officer. Je moet je vanuit de compliancecerol



kunnen inleven in de belangen van de business. Klantbelang centraal wil niet zeggen dat alles voor de klant moet wijken of moet worden aangepast. De klant heeft immers geen belang bij een bedrijf dat niet optimaal functioneert. Er moet een bepaald rendement behaald worden, wil je in het belang van de klant kunnen blijven handelen.'

**Worstelen jullie niet met het vertrouwen van klanten? Een groep is tenslotte zijn geld kwijt.**

'Het vertrouwen herstellen is wezenlijk. Kort na de nationalisatie zijn we vanzelfsprekend niet volop klanten gaan werven. We hebben recentelijk weer een nieuwe start gemaakt met: "heel normaal SNS ... Een bank met beide benen op de grond en niet met ons hoofd in de wolken... voor gewone Nederlanders en ... geen private banking en geen ingewikkelde producten voor beleggers." REAAL is begonnen met een nieuw logo en een commercial over de weloverwogen keuze. Ook Zwitserleven maakt weer reclame met het voordeel van vooruitdenken. Wij zijn andere wegen ingeslagen en hopen zo weer nieuwe klanten te interesseren.'

**Wat is wat jou betreft het belangrijkste compliance-onderwerp voor SNS REAAL voor 2015 en waarom?**

'Ik verwacht in 2015 meer duidelijkheid over het verloop van de splitsing. Ik hoop dat beide organisaties dan adequaat zijn ingericht en de nieuwe governance helemaal soepel functioneert. Zodat het volledig uiteen trekken en het echte afscheid nemen probleemloos kan verlopen, zonder nadelige gevolgen voor de processen en systemen. Dat we daarnaast de continuïteit van onze dienstverlening aan de klanten blijven waarborgen. Kortom, dat we in staat blijven om gewoon onze organisatie op een beheerste en integere wijze te kunnen voeren, dat de medewerkers daarin goed functioneren en hun werk kunnen blijven doen en last but not least, dat we er voor onze klanten zijn.'

**Hoe ben je bij compliance terecht gekomen en wat vind je er leuk aan?**

'Ik heb voor DNB gewerkt bij toezicht op de beleggingsinstellingen en ben later overstapt naar AFM. Ik heb zo'n tien jaar bij AFM en DNB gewerkt en toen vond ik dat het tijd was om verder te kijken. Ik ben in 2007 bij SNS REAAL terechtgekomen op de afdeling Compliance & ORM. Een compliancefunctie is in wezen ook een soort toezichtsfunctie. Wat ik er leuk aan vind, is dat mensen bij je komen en je ze advies kunt

geven. En het feit dat het zo breed is qua onderwerpen en aard van werkzaamheden.

Het gaat van provisieverbod tot identificatie en verificatie; van betrouwbaarheid tot het voorkomen van marktmanipulatie. Maar ook van beleidontwikkeling tot monitoring en van awareness tot rapportage.'

**Hoe ziet compliance er in de toekomst uit? De regelgeving groeit maar door. Er is roep, om met jullie missie te spreken, om terug te gaan naar de eenvoud. Hoe zie jij dat?**

'Ik verwacht dat het met de Europese Centrale Bank (ECB) nog complexer wordt. Ik zou het een ideale wereld vinden als er geen compliance meer nodig is. Ik ben wel voldoende realistisch dat ik niet verwacht dat we die ideale wereld ooit zullen bereiken. Ik denk dat we nog een paar jaar nodig hebben voordat we tot de conclusie komen dat het echt anders moet en we ook qua regelgeving naar eenvoud moeten gaan. Voorlopig zal de ECB de eerstkomende jaren alleen maar meer regels opstellen. Al is het maar om een zekere eenheid in al die landen te bereiken. Het zal mooi zijn als er een moment komt van bezinning en reflectie over die groeiende regelgeving en als er een aantal regels wordt geschrapt.'

**Tot slot, wat is voor jou nou de essentie van compliance?**

'De essentie van compliance is dat je er moet zijn om de directie en de organisatie wakker te houden, ook op momenten dat ze daar wellicht niet zo'n behoefte aan hebben. Maar dan ook nog op zo'n manier dat ze bereid zijn ernaar te luisteren. Juist op de spannende momenten is dat het moeilijkst. Op het moment dat je te aardig bent en te weinig zegt, krijg je het verwijt dat je te lief bent. Zeg je het wel en vraag je wat nodig is, krijg je het verwijt dat je teveel vraagt en teveel zegt. Het is een kwestie van de gulden middenweg vinden. Ik vind het wel zijn charme hebben om op die momenten waarop het niet gevraagd is, toch te kijken hoe je invloed kunt uitoefenen.'

# Bankierseed en tuchtrecht ook door Eerste Kamer

Roderick Noordhoek

Vanaf 1 januari 2015 zal de eed of belofte en het tuchtrecht definitief worden ingevoerd voor alle bankmedewerkers werkzaam bij een in Nederland gevestigde bank. Ook zal de eed of belofte gelden voor medewerkers van financiële ondernemingen wier werkzaamheden het risicoprofiel van de onderneming wezenlijk kunnen beïnvloeden of die zich rechtstreeks bezighouden met het verlenen van financiële diensten. Deze maatregelen zijn een aanvulling op de invoering van de eed/belofte voor de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen van financiële ondernemingen. Zij werden sinds 2013 al in het kader van de 'geschiktheidstoets onderworpen aan de verplichting om de eed/belofte af te leggen'.<sup>1</sup>

De vierde Europese witwasrichtlijn beoogt een rechtsbasis Ondanks eerdere kritiek van de VVD, zette Jeroen Dijsselbloem zijn maatregel, om de eed uit te breiden naar de negentigduizend medewerkers in de financiële sector, door en gaf daarmee gestalte aan het originele idee van Hans Ludo van Mierlo. Dit tot groot genoegen van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). 'Een bankierseed voor alle medewerkers, omdat cultuur en gedrag een zaak zijn van alle werknemers, van hoog tot laag', aldus Chris Buijink, voorzitter van de NVB.<sup>2</sup>

De discussie rondom de bankierseed en het tuchtrecht is al een aantal jaren oud. Na de opmerking van de Raad van State dat 'het niet nodig is om alle medewerkers deze eed af te laten leggen', ontstond er een discussie tussen de regeringspartijen VVD en PvdA.<sup>3</sup> In oktober 2014 liet de NVB weten dat het initiatief om alle medewerkers van banken de bankierseed af te laten leggen, een belangrijk

instrument is om te komen tot de gewenste nieuwe cultuur in de bancaire sector.

De gevolgen van het niet afleggen van de eed zijn niet mild. Zo kunnen bestuurders en commissarissen hertoetst worden op geschiktheid wanneer zij de eed of belofte niet afleggen, met het risico dat zij uiteindelijk door de toezichthouder worden heengezonden. Ook kan de organisatie dwangsommen of bestuurlijke boetes opgelegd krijgen door DNB of AFM.

In praktijk blijkt dat veel organisaties de eed nog af doen als onzinnige 'window dressing', terwijl de eed juist een uitstekend moment is om in gesprek te gaan over de onderliggende waarden van de organisatie. Ook Dijsselbloem ziet de eed als een belangrijk moment voor bankmedewerkers om beroepseer en trots aan te kunnen ontlenuen.

Dat DNB en AFM vroeg of laat zullen optreden tegen organisaties die laks omgaan met deze nieuwe maatregel is niet uitgesloten. Bestuurders en commissarissen hebben deze verplichting immers al sinds 2013. Wij sluiten niet uit dat DNB en AFM handhavend zullen moeten optreden.<sup>4</sup>

Er geldt een overgangperiode. Zo zijn alle nieuwe medewerkers vanaf 1 januari 2015 verplicht om de eed of belofte af te leggen. Bestaande medewerkers hebben hiervoor de tijd tot 2016. Voor bankmedewerkers zal het tuchtrecht gaan gelden op het moment dat zij de eed hebben afgelegd.

De uitvoering van het tuchtrecht komt in handen van het Dutch Securities Institute (DSI). Zij stellen een onafhankelijke tuchtcommissie samen die klachten zal gaan beoordelen.

*Roderick Noordhoek is juniorcompliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut.*

1 <[www.eerstekamer.nl/behandeling/20141205/publicatie\\_wet\\_3/document3/f=/vjpfc45cnwf.pdf](http://www.eerstekamer.nl/behandeling/20141205/publicatie_wet_3/document3/f=/vjpfc45cnwf.pdf)>

2 <[www.banken.nl/nieuws/2613/chris-buijink-bankierseed-en-tuchtrecht-voor-alle-medewerkers](http://www.banken.nl/nieuws/2613/chris-buijink-bankierseed-en-tuchtrecht-voor-alle-medewerkers)>

3 <[www.raadvanstate.nl/adviezen/samenvattingen/tekst-samenvatting.html?id=149](http://www.raadvanstate.nl/adviezen/samenvattingen/tekst-samenvatting.html?id=149)>

4 Zie ook het voorwoord van DCO nummer 15.

<b>6 januari</b>	LCP Competentietraining
<b>13 januari</b>	LCP Module 4
<b>28 &amp; 29 januari</b>	LCP/LCO Module 2
<b>5 februari</b>	Masterclass Soft Controls & Behavioral Compliance – dag 1
<b>10 februari</b>	LCP Module 4
<b>25 &amp; 26 februari</b>	LCP Module 5
<b>3 maart</b>	Masterclass Soft Controls & Behavioral Compliance – dag 2
<b>5 maart</b>	Toezichtsrecht voor niet-juristen
<b>10, 11 &amp; 12 maart</b>	LCP/LCO Module 3
<b>11 &amp; 12 maart</b>	LCP/LCO Module 2
<b>17 maart</b>	LCP Competentietraining
<b>19 maart</b>	LBW Module 2
<b>24 maart</b>	LCP Module 4
<b>26 maart</b>	LBW Module 3
<b>31 maart</b>	Masterclass Soft Controls & Behavioral Compliance – dag 3
<b>2 april</b>	LBW Module 4
<b>14 &amp; 15 april</b>	Compliance beursgenoteerde Ondernemingen
<b>21 april</b>	LCP Module 4
<b>21 april</b>	LCO/LCP Module 3
<b>22 april</b>	LCO/LCP Module 3
<b>23 april</b>	LCO/LCP Module 3
<b>12 &amp; 13 mei</b>	LCP Module 5
<b>12 mei</b>	LCP Module 4
<b>19 mei</b>	LCP Competentietraining
<b>19 mei</b>	Introductie Compliance
<b>19 mei</b>	LCOZ Module 1
<b>26 mei</b>	LCOZ Module 2
<b>28 mei</b>	Themadag Fund en Investment Management
<b>2 juni</b>	LCOZ Module 3
<b>9 juni</b>	LCOZ Module 4
<b>9 juni</b>	Themamiddag Integriteit en de Vertrouwenspersoon
<b>16 juni</b>	LCOZ Module 5
<b>16 juni</b>	LCP Module 4
<b>24 &amp; 25 juni</b>	LCP Module 5
	LCO: Leergang Compliance Officer
	LCOZ: Leergang Compliance Officer in de Zorg
	LCP: Leergang Compliance Professional
	LBW: Leergang Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering

# Jaarboek Compliance 2015

Gedrag en cultuur

Ontwikkelingen in de compliancepraktijk

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving

De nieuwe editie is verschenen!  
[www.complianceboek.nl](http://www.complianceboek.nl)