

DNB  
Leidraad  
Wwft en SW  
herzien

Streng  
toezicht waar  
het moet,  
pragmatisme  
waar het moet!

Chris Buijink:  
'Eigenlijk is iedereen  
een beetje een  
compliance officer'

Gert-Jan  
Duitman:  
afdelingshoofd  
Compliance &  
Integriteit  
bij DNB



## 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:** Marit Klapwijk, Tom van Middelkoop, Roderick Noordhoek, Caspar Nijland en Ayolt van Tijum.

**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

4 Interview Chris Buijink

8 **Speakers' Corner**  
De nieuwste loot aan de compliance-boom; de depositary

11 Compliancecolumn

12 **Complianceniets**  
DNB Leidraad Wwft en SW herzien

15 **Speakers' Corner**  
Streng toezicht waar het moet, pragmatisme waar het moet!

20 **De compliance officer van**  
DNB, Gert-Jan Duitman

24 Complianceboek

27 Compliance-agenda

# Water en vuur: de witte en de zwarte brigade



Er is al tijden een vraag die mij bezighoudt en die ik graag met u wil delen: 'hoe komt het toch dat er tussen compliance officers en HR-professionals vaak geen goede samenwerking tot stand komt?'. De achtergrond van mijn vraag is gelegen in mijn aanname dat het bij zowel compliance als bij HR gaat om het sturen van gedrag. Dat zou voor mij eigenlijk reden genoeg zijn om elkaars expertise op te zoeken en dus te streven naar een goede samenwerking. Toch werkt dit in de praktijk vaak niet zo.

Bij compliance ligt de nadruk op het bevorderen van integer gedrag. Bij HR ligt waarschijnlijk de nadruk op excelleren: het beste uit mensen halen. Er is aldus een verschil. Echter kunnen we wel stellen dat beide professies bezig zijn met het verkennen en het sturen van gedrag.

Toch kom ik het (te) vaak tegen dat er een soort haat-liefde-verhouding bestaat tussen HR en compliance. Ik vind deze verhouding een beetje te vergelijken met de stad Rotterdam. Kom je van Noord, dan praat je niet met Zuid. Kom je van Zuid, dan vind je Noord niets. Of wellicht nog een betere vergelijking is te vinden in de manier waarop de witte en zwarte brigade in de horeca met elkaar omgaan. De zwarte brigade (bedienend personeel) en de witte brigade (keukenpersoneel) hebben als het goed is hetzelfde doel: de gasten van een goede service voorzien. Toch is het heel vaak strijd tussen wit en zwart, of zelfs haat en nijd. Gelukkig is het met de samenwerking tussen compliance en HR nog niet zo droef gesteld, maar dat er in veel

organisaties ruimte voor verbetering is, durf ik wel te stellen.


Er zijn een aantal dossiers waar HR en compliance min of meer verplicht zijn om gezamenlijk op te treden. Een mooi voorbeeld daarvan is de pre- en inemploymentscreening. Een tweede dossier is het beloningsbeleid. Op dit dossier wordt zelfs samenwerking verwacht tussen zowel HR, compliance als risicomangement. Een zeer actueel dossier is de verplichting voor het afleggen van de eed/beloofte. Met name vanwege de inwerkingtreding van het tuchtrecht voor bancaire personeel is samenwerking tussen compliance en HR vereist. Als laatste wellicht wel het meest spannende 'dossier': organisatiecultuur.

Op sommige terreinen is er dus een gedwongen huwelijk ontstaan. Bij de meeste bedrijven eindigt de samenwerking nadat het 'dossier geïmplementeerd is'. Uitzonderingen vanzelfsprekend daargelaten. Er zijn een klein aantal organisaties waar een intensieve samenwerking is ontstaan tussen HR en compliance, of waar compliance zelfs is belegd dan wel is ontstaan uit de HR-functie. Samenwerking is dus wel degelijk mogelijk.

Komt het niet-samenwerken voort uit eiland-denken? Het fenomeen dat iedereen vanuit zijn eigen koker werkt? Of wellicht is de oorzaak wel gelegen in het verschil in basisaannames van de verschillende functies. Compliance acteert nog vaak vanuit wantrouwen naar de medewerkers toe, terwijl HR eerder vanuit vertrouwen de medewerkers benadert. Zou er dan een oplossing kunnen liggen in de optie om elkaar deelgenoot te maken van de verschillen in basisaannames en het benoemen van het gemeenschappelijk doel: het sturen van gedrag?

Ik hoop dat HR en compliance elkaar ook weten te vinden na de verplichte nummers. Nu spits ik het toe op HR, maar op meerdere terreinen zou compliance officers waarschijnlijk een hoop winst kunnen behalen door te leren van en samen te werken met andere professionals. Het vertrouwde huis van compliance verlaten, kan wat opleveren.

Cora Wielenga



Chris Buijink:

**‘Eigenlijk is iedereen een beetje een compliance officer.’**

In een modern gebouw op de Zuidas in Amsterdam tref ik, Sharon Karsten, *Chris Buijink*, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Banken. In zijn kantoor hangt een mooi schilderij van de binnenstad van Amsterdam. Het vormt een schril contrast met het gebouw en de omgeving waar wij ons op dat moment begeven. Enthousiast vertelt Chris over het schilderij en zoekt hij op wie de schilder is. We stappen daarna over op andere relevante gespreksonderwerpen: de eed of belofte, het tuchtrecht en het belang ervan.

**(Uitbreiding van de reikwijdte van) de bankierseed heeft tot doel een bijdrage te leveren aan een integere en beheerste bedrijfsvoering bij banken. U heeft eens gezegd: De eed bezegelt de vernieuwing van cultuur en gedrag. Dat raakt alle medewerkers.'**

**Waarom is er volgens u een eed of belofte nodig om de vernieuwing van cultuur en gedrag te kunnen bezegelen?**

'De eed of belofte in zichzelf betekent niks. Hij draagt de vernieuwing van de cultuur die je met elkaar wilt realiseren; brengt het gesprek daarover op gang. Samen maak je de bank, dat is ontzettend belangrijk. De eed of belofte onderstreept dat iedereen zijn verantwoordelijkheid daarin heeft. Niet dat je alleen de verantwoordelijkheid hebt voor jezelf, maar ook dat je meedenkt over de wijze waarop het team een belangrijke bijdrage kan leveren aan het goed functioneren van de organisatie en aan het realiseren van de gewenste cultuur. Met het afleggen van de eed of de belofte onderstreept je dat, ook naar elkaar. Dat is de betekenis ervan.'

**Zonder eed of belofte zou dat niet mogelijk zijn, denkt u?**

'Het is belangrijk om verantwoordelijkheid vorm te geven en de eed of belofte is daar een formule voor; dat je ook echt spreekt over wat het betekent om in een instelling als een bank te werken en over welke verantwoordelijkheden dit met zich meebrengt. Het functioneren van jezelf, van het team, maar ook het functioneren van de bank richting de samenleving en de klanten, schept bijzondere verantwoordelijkheden. Daar sta je bij het afleggen van de eed of belofte bij stil. Ik denk dat dat heel waardevol is. In 2013 is de moreel ethische verklaring voor bestuurders en toezichthouders wettelijk verplicht gesteld. Daarna hebben we het gesprek gevoerd of we de reikwijdte wilden uitbreiden naar alle medewerkers binnen de financiële sector. Zoals bekend is de minister van Financiën daarop terug

gekomen. Vervolgens hebben wij binnen de financiële sector de vraag gesteld: "Stoppen we er nu helemaal mee of gaan we ermee door en verbreden we de reikwijdte, omdat we het zelf willen?" Dat laatste is wat er is gebeurd, dat is heel mooi. Het komt van de sector zelf.'

**Banken vinden het daadwerkelijk iets toevoegen.**

'Ja, banken zien de meerwaarde ervan. Wat je merkt in de praktijk is dat mensen met elkaar in gesprek raken. Bijvoorbeeld over: wat betekent het als ik beloof dat ik een goede afweging maak tussen de verschillende belangen die spelen en dat ik daarbij het belang van de klant een centrale plek geef? Welke dilemma's kom ik tegen en durf ik daarover te praten? Durf ik iemand aan te spreken op zijn gedrag, durf ik feedback te geven en te ontvangen?

We willen een open cultuur waarin mensen zich aangevuurd voelen om zich te uiten en waarin ze met elkaar de verantwoordelijkheid nemen om te komen tot het soort bank dat beoogd wordt. Het zijn gemeenschappelijke gedragsregels die de basis vormen, maar de individuele banken kunnen hun eigen karakter eraan toevoegen. Op het moment dat je de eed of belofte aflegt, wordt je je extra bewust van het feit dat je onderdeel bent van die beweging, van de organisatie waarvoor je werkt, van het streven naar de gewenste cultuur en word je je bewust van de rol die je daarin speelt.

Ik was laatst bij NIBC, een bank met driehonderd medewerkers. Na de aflegging van de eed of belofte schreven de medewerkers hun naam op een spiegel. De spiegel krijgt een centrale plaats binnen het gebouw. Wanneer je er langsloopt en je kijkt, dan zie je natuurlijk jezelf. Het herinnert je eraan dát en wát je getekend hebt. 'Het is de spiegel van je ziel', zo heeft Paulus de Wilt van NIBC de eed eens genoemd. Het zijn grote woorden, maar het is wel waar. Het geeft de eed of belofte daarmee een bijzondere betekenis.'

**Desondanks blijf ik het bijzonder vinden dat een dergelijk instrument nodig is om die bewustwording teweeg te brengen.** 'Het is niet het teweegbrengen, maar het onderstrepen ervan. Belangrijk is dat je met elkaar in gesprek bent. Wat ik terughoor van banken is dat het leidt tot allerlei gesprekken over verschillende praktijksituaties en over de afwegingen die daarbij zijn gemaakt. Dat is goed. Toen we de eed of belofte alleen hadden voor de top van de organisatie, raakte het de rest van de organisatie niet. Nu krijgt de eed of belofte ook voor de top een veel sterkere lading en inhoud. Ze zijn een meer zichtbaar voorbeeld voor hun medewerkers; they walk the talk. Het speelt zich niet langer alleen af in de boardroom en dat maakt de eed of belofte tot een krachtig instrument. Internationaal valt deze aanpak ook op. Zo hebben o.a. The New York Times en Le Monde er aandacht aan besteed.'

**Geldt Nederland in dat opzicht als voorbeeld?** 'We zijn in Nederland onszelf bewust van de bijzondere betekenis van de banken binnen de samenleving. Een aanpak op deze schaal is uniek en daarover komen vragen vanuit het buitenland. De uitbreiding van de reikwijdte van de eed of belofte is een concreet voorbeeld van een initiatief dat vanuit de sector zelf is gekomen. Maar we zijn maar net begonnen, dus het is geen reden om te zeggen: 'Kijk ons eens goed bezig zijn'. Het komt er nu op aan dat dit van reële betekenis blijft binnen de banken. De onafhankelijke monitoring commissie Code Banken, onder leiding van Inge Brakman, ziet hier ondermeer op toe. De commissie zal eens per jaar publiekelijk rapporteren over het toekomstgericht bankieren.'

**Er gaan ook geluiden dat deze regeling – en het daaraan gekoppelde tuchtrecht – juist het een tegenovergesteld effect teweeg brengt, dat het eerder niet-integer gedrag in de hand werkt.**

**Wat is uw mening hierover?** 'Per 1 april 2015 geldt inderdaad het tuchtrecht. Wie de gedragsregels schendt, loopt het risico dat klanten, dan wel collega's binnen de bank, een klacht neerleggen bij het tuchtcollege. Het invoeren van het tuchtrecht was geen doel op zichzelf, maar laat zien dat het serieus is. Wij hebben dat als sector zelf gewild en de minister heeft ons het wettelijk haakje gegeven in de Wet financieel toezicht. Er zijn mensen die een groot voorstander zijn van de eed of belofte, maar niet van het tuchtrecht. Wij hebben gemeend dat je moet laten zien dat het ernst is. Natuurlijk hoop je dat er weinig gebruik van hoeft worden gemaakt. Het lijkt me overigens niet dat de eed of belofte en het daaraan gekoppelde tuchtrecht een averechts effect heeft; je belooft immers dat je je integer zult gedragen. Doe je dat niet, dan nemen de klachten toe. We hebben er nog niet veel ervaring mee, we zullen zien. Wij geloven in de werking ervan.'

## De eed of belofte is intern belangrijker dan extern

**Welke rol zou de NVB verder kunnen spelen bij de vernieuwing van cultuur en gedrag binnen de sector?**

'Belangrijk om te melden is dat verandering op het gebied van cultuur en gedrag iets is wat van binnenuit moet komen; van leden van de NVB, niet van de vereniging NVB. We spreken over de Code Banken van de banken zelf, verenigd in de NVB. Een mooi voorbeeld van de vernieuwing van cultuur en gedrag is de Cultuurkaart voor de financiële sector. Op deze Cultuurkaart wordt duidelijk gemaakt hoe de cultuur binnen banken er in de toekomst uit moet zien. Dit initiatief van jonge professionals uit de sector heeft geleid tot een vijftal kernwaarden: betrokken, betrouwbaar, ambitieus, integer en dienstbaar. Deze kernwaarden zijn inmiddels verder vertaald naar gedrag. Binnenkort worden de resultaten hiervan gepresenteerd in de Gedragskaart.'

**Een mooi initiatief. Wat mij opvalt is dat dergelijke initiatieven lang niet voor iedereen in de samenleving zichtbaar zijn. Terwijl het zou kunnen helpen bij het herstel van vertrouwen. Hoe zou dat kunnen worden veranderd?**

'Daarover zouden we meer met de samenleving in gesprek moeten gaan, dit soort initiatieven meer moeten laten zien. Daar werken we aan; ik ga dadelijk in gesprek met studenten van de Hogeschool van Amsterdam, we spreken op congressen en geven interviews. Er worden zeker meters gemaakt binnen banken; denk aan het versterken van het risicomanagement of aan het versterken van de buffers en de soliditeit. Maar ook aan de meer transparante informatie over producten en over de verscherping van het product approval-proces. Het zijn allemaal voorbeelden van vernieuwingen die worden aangemoedigd – en soms worden opgelegd – door toezichthouders, maar die ook vaak zelf zijn gewild, en die ervoor moeten zorgen dat we niet weer terugvallen in oude patronen.'

**Het boek 'Dit kan niet waar zijn' van Joris Luyendijk schept een bepaald beeld van de financiële sector. Welk tegengeluid zou de NVB willen laten horen?**

'Het boek van Joris Luyendijk gaat niet over Nederland. De gesprekken zijn gevoerd met zakenbankiers in de City. Is het daarmee niet relevant voor Nederlandse banken? Nee, het is juist wel relevant. Hij beschrijft namelijk een

cultuur die we niet willen. Wij streven naar een cultuur waarin een ieder zich vrij en aangemoedigd voelt om elkaar op ongewenst gedrag aan te spreken. Joris beschrijft een cultuur waarin mensen door gouden ketenen van hoge inkomens zichzelf een zwijgplicht opleggen. Want wie tegensprekt, verdwijnt van het toneel. Hij beschrijft een caveat empor-cultuur; als je iets koopt waarvan je zelf niet alle kleine letters hebt gelezen en je bent achteraf ontevreden, nou jammer dan. Het tegenovergestelde van de cultuur die hij beschrijft, is de cultuur die wij hier nastreven. Door het lezen van het boek kijk je in de achteruitkijkspiegel, naar iets wat is geweest en wat we niet meer willen. In die zin is het relevant om kennis te nemen van het boek. In het tweede gedeelte van zijn boek schrijft hij dat er niks is veranderd en dat zo'n grote ramp als die we hebben meegemaakt, elk moment weer kan gebeuren. Daar ben ik het niet mee eens, gelet op alle maatregelen die zijn getroffen. Hij doet geen recht aan alle stappen die gezet zijn in Nederland, in Europa en wereldwijd.

**Hoe zou u de cultuur bij de NVB omschrijven?** 'Binnen ons kantoor, bij de trap, staat een gedichtregel geschreven van Jana Beranová: 'Wie een brug legt naar een ander kan altijd heen en terug'. Deze spreuk typeert in belangrijke mate de cultuur binnen de NVB. We willen verbinden: binnen de sector en tussen de leden. Maar vooral willen we de verbinding leggen naar de omgeving, willen we onszelf meer laten zien en het gesprek aangaan, zodat we horen wat er speelt in het veld. En we willen aandacht besteden aan klanten van de toekomst. Als je naar buiten toe open en verbindend bent, dan ben je dat ook naar binnen toe. Hier op kantoor heerst de cultuur dat collega's van de verschillende disciplines elkaar actief opzoeken en elkaar helpen. Niet op kennis zitten, maar kennis delen. Verbinden met elkaar.'

**Wat is uw visie op compliance, op de compliance-functie? Heeft de functie nog wel nut?** 'Die heeft zeker nut. Eigenlijk is iedereen een beetje een compliance officer, want goed gedrag en het naleven van regels moet van binnenuit komen. En we onderstrepen dat met de eed of belofte. Dat er compliancespecialisten zijn bij wie je te rade kunt gaan en die het overzicht houden, dat is prettig en noodzakelijk. Maar de compliancefunctie moet worden gedragen door de hele organisatie. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat de functie alleen wordt ingericht om aan de buitenwereld te kunnen laten zien dat je het zogenaamd goed doet, dan heeft het geen enkele nut.'

**Door de crisis is er een negatief beeld ontstaan over compliance en misschien wordt het nut van de compliancefunctie daarom niet altijd ingezien.** 'Feit is dat in de aanloop naar de crisis er op een aantal plekken in

de financiële sector dingen fout zijn gegaan. Daar hebben we met z'n allen voor betaald. Banken die door de samenleving zijn ondersteund, past bescheidenheid en zij moeten het maximale doen om te zorgen dat herhaling wordt voorkomen. Dat zaken fout zijn gelopen, ja, maar dat betekent niet dat compliance er niet toe doet. Het betekent wél dat je moet zorgen dat je governance op orde is en dat je iedereen binnen de organisatie betreft bij het gesprek over welk gedrag er binnen de organisatie hoort. Zo maak je iedereen een beetje compliance officer.'

**Heeft de NVB voldoende aandacht voor buitenlandse banken die in Nederland actief zijn? Wat doet de NVB voor deze banken?** 'Onder de NVB-leden zijn vijftig buitenlandse banken. De meeste buitenlandse banken zijn ook lid van de Foreign Banker's Association. Zij ondersteunen voor die aspecten die met name relevant zijn voor buitenlandse banken. Buitenlandse banken met een Nederlandse bankvergunning zijn volop betrokken bij gesprekken over de code, de gemeenschappelijke gedragsregels, de eed of belofte en het tuchtrecht. Het is alleen niet zo dat alle buitenlandse banken de eed of belofte afleggen, alleen medewerkers van banken, waaronder ook buitenlandse banken, met een bankvergunning in Nederland.'

**De NVB heeft een sterke lobby, kunt u toelichten voor welke punten deze lobby strijdt op Europees gebied?** 'Waar we ons erg voor inzetten is de vormgeving van de Bankenunie, waarbij belangrijke stappen zijn gezet met de invoering van het Europees toezicht en de resolutie-maatregelen. Hierdoor ontstaat er een Europese financiële ruimte waarbinnen dezelfde regels gelden voor iedereen. We zijn ook een groot voorstander van het oppakken van de plannen van de Europese Commissie voor de Europese kapitaalmarktenunie, waarmee het aanbod van financiering voor MKB-bedrijven verbreed en verdiept wordt. En naast alle maatregelen die genomen worden binnen Europa om de veiligheid van banken te versterken, pleiten we ervoor dat er ook ruimte en energie overblijft voor vernieuwing en ondernemerschap binnen banken.'

**Hoe ziet de financiële sector eruit over 15 jaar?**

'Bill Gates heeft eens de vraag gesteld: 'Will banks still be relevant?', daarbij gelet op de ontwikkelingen rond Apple Pay en Google Pay. Ik denk dat banken relevant kunnen blijven als ze voorop blijven lopen in vernieuwing. In één Europese financiële markt krijg je meer beweging over grenzen heen. Dat is goed, daarmee krijg je meer concurrentie en dat zet extra aan tot innovatie op het gebied van financiële dienstverlening. Andere toetreders van buiten de sector zitten ook niet stil, zij kijken naar mogelijkheden om actief te worden, met financiële dienstverlening, ook in Europa. Wat dat betreft is het "one world".'

Speakers' Corner:

Caspar Nijland

# De nieuwste loot aan de complianceboom; de depositary

**Met de introductie van de Alternative Investment Funds Managers Directive (AIFMD) is er een nieuwe compliancefunctie ontstaan in Nederland; de depositary. In dit artikel wordt deze nieuwe rol kort toegelicht. Hierbij moet worden aangetekend dat het soort organisatie en de invulling van de depositary per organisatie verschilt. Gezien het korte bestaan ervan is het de verwachting dat er nog veel aan de rol zal veranderen.**

## **Wat is de depositary eigenlijk?**

De AIFMD introduceert de depositary als de organisatie die verantwoordelijk is voor het bewaren van de effecten en/of objecten waarin door het beleggingsfonds wordt belegd. In aanvulling op deze bewaartak heeft de depositary een aantal verantwoordelijkheden die vergelijkbaar zijn met compliance- en operational risktaken.

Wanneer er misstanden geconstateerd worden binnen een beleggingsfonds zal in het overgrote deel van de gevallen de depositary aansprakelijk zijn. Dat is ook de stok achter de deur voor de depositary. De wetgever heeft er op deze manier voor gezorgd dat de depositary zijn werk op een juiste manier oppakt. Doet de depositary dat niet, dan kost het geld. En de geschiedenis heeft geleerd dat, wanneer het fout gaat, het om bijzonder grote bedragen gaat. Hierop uitgezonderd zijn natuurlijk (eventuele) verliezen die voortkomen uit waardeveranderingen van de beleggingen. De depositary is geen verzekering tegen koersverlies.

## **Hoe is de functie ontstaan?**

De geschiedenis van de regelgeving betrekking hebbend op beleggingsfondsen bestaat uit de periode voor en de periode na 22 juli 2014. Dat is de dag waarop de AIFMD in werking is getreden. Samen met UCITS-V<sup>1</sup> reguleert de

AIFMD ongeveer 90% van de beleggingsfondsen. In de AIFMD wordt een beleggingsfonds gedefinieerd als een organisatie waar vermogen wordt verzameld van particulieren en (klein) zakelijke en/of institutionele beleggers, dat vervolgens wordt uitgezet op de geld- en/of kapitaalmarkt met als doel rendement te behalen.

De AIFMD en UCITS Directives zijn Europese verordeningen die in Nederland een directe werking hebben op de Nederlandse markt. De oorsprong van de AIFMD ligt in de financiële crisis van 2008. Als je het lijstje met debacles in de financiële wereld naast de AIFMD legt, is het niet moeilijk een verband te zien tussen oorzaak en gevolg. De AIFMD lijkt geschreven met de financiële crisis in het achterhoofd. De depositary heeft bijvoorbeeld de taak te controleren of de beleggingen waar een fonds in zegt te beleggen, ook daadwerkelijk bestaan. Dit noemen we de eigendomsverificatie. De eigendomsverplichting is terug te leiden naar de Madoff-affaire, waar een beleggingsfonds een complex 'ponzi scheme' bleek te zijn.

---

<sup>1</sup> Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities (Vijfde wijziging).





De UCITS Directive is opgezet om de markt van particuliere beleggingsfondsen te reguleren. De naam van de AIFMD suggereert dat deze richtlijn gericht is op Alternative investment funds; private equity en hedgefondsen. Echter de tekst van de richtlijn is zo geformuleerd dat deze veel verder reikt dan alleen dat segment. En dus vallen zowel fondsen voor de professionele markt alsook fondsen voor de particuliere markt binnen de scope van de AIFMD.

### **Wat zijn de belangrijkste taken van de depositary?**

De AIFMD bepaalt dat de depositary drie taken heeft:

1. Controle op het fonds als geheel.
2. Controle op de cash flow.
3. Controle op het bewaarbedrijf.

#### *1. Controle op het fonds als geheel*

Uit hoofde van de verplichtingen die in de AIFMD en UCITS-V zijn vastgelegd, maar zeker ook vanwege de eigen belangen, voert de depositary vooraf een due dilligence uit op het beleggingsfonds en de beheerder. Dit is een verplicht onderdeel. De daaruit voortkomende mening van de depositary wordt meegenomen in een risicoafweging die leidt tot de definitieve beslissing of een fonds wordt geaccepteerd binnen de depositary. Hier speelt niet alleen compliance, maar ook een commercieel belang een rol. Immers wil niemand het risico lopen dat een fonds dat slecht wordt gemanaged, en daarmee tot een potentieel verlies kan leiden, onderdeel wordt van de depositary. En daarmee is de depositary een 'geprivatiseerde' toezichthouder geworden die het kaf van het koren moet scheiden.

Wanneer een fonds is opgenomen in de depositary volgen periodieke controles op diverse terreinen, waaronder het beleggingsbeleid, het risicobeleid, PARP<sup>2</sup>, het berekenen van de Net Asset Value van een beleggingsfonds en op de communicatie met de beleggende participanten. De depositary controleert zowel de diensten die het beleggingsfonds extern belegd, alsook de werkzaamheden van de beheerder (de asset manager) van het beleggingsfonds. De depositary geeft daarmee effectief tegenwicht (countervailing power) aan de asset manager wanneer er zaken naar boven komen die niet wenselijk zijn voor de participanten in het beleggingsfonds. Indien een asset manager zijn verantwoordelijkheid niet neemt, zal de depositary afscheid willen nemen van het beleggingsfonds. Dé facto wordt dan een 'red flag' gehesen,

zichtbaar voor andere depositaries, de toezichthouder en het beleggende publiek.

#### *2. Controle op de cash flow*

Dit is een brede eis vanuit de AIFMD en verplicht de depositary een volledig overzicht te hebben van alle cashflowbewegingen. De depositary is verplicht ervoor te zorgen dat er procedures gericht op de controle van de cash flow vast liggen, dat die procedures effectief zijn en periodiek geëvalueerd worden. Daarnaast wordt gecontroleerd of de daadwerkelijke cashflow in lijn is met het beleid van het fonds en de daadwerkelijk gemaakte kosten. Wanneer er incidenten zijn, is de depositary – in samenwerking met de beheerder – verantwoordelijk voor het opvolgen van eventuele discrepanties tot deze zijn opgelost.

#### *3. Controle op het bewaarbedrijf*

Een belangrijk onderdeel van het takenpakket is de controle op het bewaarbedrijf. Ook hier wordt gekeken naar de inrichting van de organisatie, de procedures, werkwijzen en de risicobeheersing en de waardebeoordeling. En wordt er gekeken of dat de voorgeschreven werkwijzen daadwerkelijk in de praktijk gevolgd worden. Eén keer per jaar verzamelen bijvoorbeeld alle CACEIS<sup>3</sup> depositary managers zich in Luxemburg of Parijs om ter plekke een due dilligence uit te voeren op het bewaarbedrijf.

#### *Zijn de depositary en het bewaarbedrijf hetzelfde?*

Nee, maar wanneer je er de AIFMD op naslaat zou je zeggen dat er geen verschil bestaat tussen het bewaarbedrijf en de depositary. Het bewaarbedrijf (custody) is het onderdeel van een organisatie waar effecten worden bewaard; waar dividend en rente wordt verrekend met de eindcliënt; de participant. De bewaarder; de depositary is de afdeling die, zoals genoemd, onder meer het bewaarbedrijf controleert. Dit kan een interne of externe depositary zijn.

De depositary kan op twee manieren georganiseerd zijn. Binnen CACEIS is ervoor gekozen de depositary te positioneren als een organisatorisch gescheiden unit met een gescheiden hiërarchie en rapportagelijijn. In dit model valt de depositary unit onder CACEIS Bank Luxemburg. Er vindt op ieder niveau overleg plaats, maar er wordt vanuit Luxemburg scherp op toegezien dat het

2 Product Approval and Review process.

3 CACEIS INVESTOR SERVICES, een van de grootste dienstverleners aan beleggingsfondsen ter wereld. [caceis.com/locations/netherlands.html](http://caceis.com/locations/netherlands.html)

branchemanagement in Nederland geen invloed heeft op de manier waarop de Nederlandse depositary van CACEIS haar taken uitoefent. Het grote voordeel van dit model is de schaalgrootte, het gebruik kunnen maken van een bestaande infrastructuur en het kunnen reduceren van kosten. Het nadeel is mogelijke belangenverstremming, of die nu daadwerkelijk bestaat of alleen maar vermoed wordt.

Het tweede bedrijfsmodel is de depositary als apart bedrijf. Het grootste voordeel van deze vorm is de formele onafhankelijkheid. Belangenverstremming wordt grotendeels uitgebannen. Een tweede voordeel is de flexibiliteit van een kleinere organisatie, die zich makkelijker zal kunnen aanpassen aan zowel een beleggingsinstelling als diens service providers. Het grote nadeel van een zelfstandig bedrijf is het verzekeren van de risico's in het geval de depositary wordt aangesproken op zijn verplichtingen.

### *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten met de compliance officer en de risk manager?*

De werkgebieden van de compliance officer, de risk manager en de depositary kunnen overlap vertonen.

Een voorbeeld:

De verantwoordelijkheid voor het beleggen binnen de afgesproken beleggingsrestricties ligt in de eerste plaats bij het investmentteam. Tot en met 21 juli jl. controleerde alleen de riskmanager het investmentteam hierop. Vanaf 21 juli jl. is dit echter ook een taak die de depositary uitvoert en de compliance officer zal zich zorgen maken over de vraag of de juiste procedures wel gevolgd en in de praktijk toegepast worden. De vraag is of deze taak; het controleren van de beleggingsrestricties driedubbel uitgevoerd moet worden.

Opgemerkt moet worden dat de depositary wettelijk gescheiden moet zijn van de asset manager en dus bij een aparte organisatie die niet gelieerd is aan de asset manager, belegd moet zijn. De compliance- en riskrollen zijn intern belegd. Wel is het vermoeden dat er de eerstkomende jaren een herverdeling zal plaatsvinden, zodat de verschillende taken op elkaar afgestemd zullen worden zonder dat er sprake is van dubbel, en in sommige gevallen driedubbel werk.

### *Grip op de depositary door de toezichthouder.*

Gezien het belang dat de wetgever lijkt te verbinden aan de 'countervailing power' van de depositary is het vreemd dat de depositary geen eigen vergunningsplicht heeft op nationaal niveau, maar onderdeel is van het vergunnings-traject van de asset manager. Als vooruitgeschoven

toezichthouder komt het mij voor dat de publieke toezichthouder een zekere vorm van zelfstandigheid zou willen afdwingen ten opzichte van bijvoorbeeld het bewaarbedrijf.

Een mogelijke en voor de hand liggende oplossing lijkt het verplichten dat de depositary juridisch in een aparte entiteit ondergebracht wordt. Het optuigen van een verplichte nieuwe juridische entiteit is m.i. echter overbodig, kostenverhogend en zou kunnen leiden tot een puur cosmetische scheiding. De nadruk zou moeten liggen op de organisatorische en operationele scheiding; binnen een grotere entiteit of als zelfstandig bedrijf. Dit organisatorisch en operationeel scheiden van de depositary is relatief gemakkelijk te effectueren en te controleren. Binnen een depositary wordt informatie van vertrouwelijke aard verzameld die niet gedeeld mag worden met de andere 'commerciële' afdelingen. Eigen afgesloten kasten, elektronische files met 'eyes only'-blokkade en een apart afsluitbaar kantoor zijn oplossingen om dit te bewerkstelligen.

Ook zou ik er een voorstander van zijn de medewerkers periodiek te laten interviewen door de AFM of DNB. Net zoals ik weet wie in mijn buurt de regisseur is in de wijk waar ik woon, ik hem bij naam ken en we elkaar aanspreken wanneer er iets te bespreken is, zouden de AFM of DNB op eenzelfde manier aanspreekbaar moeten zijn. Ook gewoon om even bij te praten. Dat is goed voor de depositary; het geeft een mogelijkheid tot sparren. En het is goed voor de toezichthouder, want die houdt op een laagdrempelige manier een vinger aan de pols.

### *De DAD*

De depositaries in Nederland hebben zich verenigd in de Dutch Association of Depositaries. Deze vereniging heeft als doel het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de Nederlandse depositaries. De DAD probeert onder meer een bijdrage te leveren aan het bevorderen van gelijke concurrentievoorwaarden binnen Nederland, door informatie te verstrekken en te overleggen met Nederlandse en Europese toezichthouders en belangenbehartigers. Daarnaast is er op nationaal niveau regelmatig overleg waar kennis en informatie wordt gedeeld.

*Caspar Nijland is werkzaam als trustee manager bij de depositary van CACEIS Bank Luxemburg, Amsterdam Branche; docent bij de Hogeschool van Amsterdam en het Nibe-SVV. Hij schrijft dit artikel op persoonlijke titel.*

# Bureaucratie

Afgelopen september werden de contouren van mijn volgende carrièrestap in compliance duidelijk. Na een verkenningsbezoek aan de Verenigde Staten in oktober, hakten mijn vriendin en ik de knoop door. Voor de komende jaren wordt Washington D.C. onze nieuwe woonplaats. De afgelopen maanden vulden zich verbazingwekkend snel met veel geregeld. We vertrekken voor onbepaalde tijd, maar we spraken met elkaar af dat het nieuwe avontuur twee, wellicht drie jaren mag duren voordat we teruggaan naar Amsterdam. Tot zover een korte voorgeschiedenis.

Drie maanden onderweg en de kop is eraf. Met een verhuizing zoals deze krijg je te maken met veel regels, procedures en formulieren. Laat ik er een met u delen die mij aan het denken zette over mijn rol als compliance officer.

Zonder auto kom je hier niet ver. Voor het kopen van een auto moet je je Nederlandse rijbewijs omzetten naar een Amerikaanse. Op de DMV-website (Amerikaanse tegenhanger van onze CBR) vind je een lijst met vereiste documenten. Daarmee ga je naar de DMV, waar ze een theorie-test afnemen. Welnu, de DMV heeft geen goede reputatie. Ook voor mij werd het een onplezierige ervaring. Ik werd van het kastje naar de muur gestuurd. Telkens vond men een nieuwe reden waarom mijn documenten niet in orde zouden zijn. Er werd zelfs om documentatie gevraagd die niet op hun website vermeld waren. Ogenscheinlijk willekeurig en medewerkers die elkaar tegenspraken. Eén ambtenaar gaf zelfs toe dat sommige vereisten nutteloos zijn, maar toch, regel is regel.

Ik weet het. Dit is allemaal onderdeel van de integratie. Part of the package, maar het kan zoveel beter. Binnen mijn eigen organisatie zie ik ook mogelijkheden voor verbetering. Het komt niet vaak voor om binnen dezelfde organisatie als nieuwe medewerker aan de slag te gaan. Dan vallen je zaken op, die je anders niet zou hebben geweten. Ter illustratie, in Amerika moeten nieuwe medewerkers negen verschillende documenten tekenen waarin staat wat ze wel en niet mogen doen. Negen stuks! Allemaal een beetje anders maar wel met dezelfde strekking: 'gedraag je en doe geen stomme dingen'. Het lijkt onschuldig, maar ondertussen geven die negen documenten samen een onbedoeld signaal af. Natuurlijk, deze documenten dienen ter bescherming van onze organisatie. En wellicht hebben ze ook ongelukken



voorkomen. Maar wat ze daarnaast bewerkstelligen is de indruk dat medewerkers simpelweg 'have to follow the rules'. Het stimuleert niet het zelf nadenken, of nog beter, een dialoog tussen medewerkers onderling. Het is na deze ervaring dat ik opnieuw het TED-filmpje van Barry Schwarz bekeek. Ik raad het u ook aan. In zijn boodschap breekt hij een lans voor practical wisdom en de gevaren van regels en prikkels. Regels zijn nuttige en soms noodzakelijke hulpmiddelen, maar we moeten er spaarzaam mee zijn. Teveel hiervan en organisaties worden ongemerkt instanties overladen met regels en procedures waar middelmatigheid het hoogst haalbare is.

Terug naar mijn rijbewijsaanvraag. Ik ben blij te kunnen melden dat ik er nu een heb. Mijn dossier werd vier keer afgekeurd, voordat ik de theorie-test mocht doen. Echter, een ambtenaar heeft mijn naam verkeerd gespeld. Over drie maanden mag ik weer terugkomen. Wish me luck!

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.*

# DNB Leidraad Wwft en SW herzien

Tom van Middelkoop



In navolging op de actualisatie van de Leidraad Wwft, Wwft BES en Sanctiewet van de AFM is ook de Leidraad Wwft en SW van DNB (hierna leidraad) per april 2015 geactualiseerd. De leidraad geeft financiële ondernemingen richting en begeleiding in de praktische uitvoering van het cliëntenonderzoek. De eerste versie van de leidraad is in 2014 uitgebracht als gevolg van één van de aanbevelingen uit de FATF-landenevaluatie. Hoewel de leidraad geen wet- of regelgeving is, wordt het in de praktijk door ondernemingen wel als zodanig ervaren. In dit artikel belicht ik de meest belangrijke wijzigingen ten opzichte van de leidraad van januari 2014.

Met betrekking tot **de opzet van een systematische risicoanalyse** (paragraaf 3.1) is vastgelegd dat wanneer een instelling geïdentificeerde risico's omtrent een activiteit (zoals diensten en producten) niet kan beheersen, de instelling de betreffende activiteit moet bijstellen of moet beëindigen.

Qua **indicatoren van product-/ dienstrisico** (paragraaf 3.2.2) worden de volgende verhoogdrisico-diensten nu expliciet genoemd: *'handelsfinanciering', 'virtuele valuta', 'fiduciaire of gepoolde rekeningen' en 'transport- of exportfinanciering of –verzekeringen voor goederen waarop sancties van toepassing kunnen zijn'*.

Qua **Cliëntrisico** (paragraaf 3.2.3) is het rijtje van indicatoren van een mogelijk verhoogd risico 'Cash intensive businesses', zoals wisselinstellingen, money transferkantoren, gokhallen, etcetera, uitgebreid met *'of klanten die grote coupures (€ 100,-/€ 200,-/€ 500,-) gebruiken.'* Daarnaast is met betrekking tot corruptie en financieel-economische criminaliteit toegevoegd als een mogelijk verhoogd risico: *'Cliënten die actief zijn in sectoren die geassocieerd worden met hogere kans op corruptie, zoals vastgoed, constructie, of olie, gas of andere*

*energie-industrieën' en 'Cliënten die in het nieuws komen geassocieerd met financieel-economische criminaliteit, aangezien deze negatieve publiciteit kan afstralen op de instelling'.*

Als nieuwe afzonderlijke risicocategorie is toegevoegd **leveringskanalenrisico** (paragraaf 3.2.4), met als mogelijke risicofactoren dat:

- de cliënt niet persoonlijk aanwezig is bij het aangaan van de zakelijke relatie;
- de cliënt wordt geïntroduceerd door een onbekende derde partij; of
- het contact verloopt via tussenpersonen waarbij men niet zeker weet of alle benodigde informatie verkregen wordt.

Bij **indeling van risicocategorieën** (paragraaf 3.3) maakt de leidraad duidelijk dat enkel het indelen in risicocategorieën onvoldoende is. Organisaties moeten een integriteitsbeleid en bijbehorende procedures opstellen. Het indelen in risicocategorieën is hier onderdeel van.

Als voorbeeld van een (mogelijk) **onacceptabel risico** (paragraaf 3.5) is toegevoegd: indien *'het doel van de structuur waar de doelvennootschap tot behoort'* na onderzoek complex of niet transparant blijkt, gelet op de activiteiten van de cliënt, zonder dat hier een logische, bedrijfseconomische verklaring aan ten grondslag ligt.

Het begrip 'cliënt' is ruim gedefinieerd in de Wwft en in de leidraad. Een cliënt is een ieder met wie een zakelijke, professionele, of commerciële relatie wordt aangegaan die verband houden met de professionele activiteiten van de instelling. De uitleg van het begrip **'professionele activiteiten van de instelling'** in paragraaf 4.1.1 is uitgebreid: *'bij activiteiten met een financieel component waarbij er een risico op witwassen of terrorismefinanciering is, dan past de instelling ook voor deze activiteiten de Wwft toe. Een voorbeeld hiervan zijn transacties ten behoeve van telecommataatschappijen (in verband met sms- of '0900'-diensten) die betaalinstantellingen aanbieden'*.

Bij **Trusts** (paragraaf 4.1.5) kan men lezen dat indien men een zakelijke relatie aangaat met een trust, niet de trust wordt gezien als cliënt maar de trustee.

Met betrekking tot **wanneer identificatie en verificatie** (paragraaf 4.1.6) plaats moet vinden, is nu meer uitleg voor handen in welke gevallen men kan aanvangen met dienstverlening nog vóórdat identificatie en verificatie is afgerond. Dit kan echter enkel indien men er zeker van is dat het een laagrisicosituatie betreft en er sprake is van dienstverlening die snel moet aanvangen, zoals online-transacties voor winkeliers.

Bij het onderzoek naar de uiteindelijk belanghebbende (paragraaf 4.3) is een toevoeging gedaan bij het **onderzoek naar (internationale) organisatiestructuren**; *'de instelling onderzoekt hierbij ook waarom de cliënt gebruik maakt van complexe structuren. Dat kan door ernaar te vragen bij de klant, maar ook door het opvragen van een juridische of fiscale opinie of advies'*.

Het onderdeel **doel en aard van de zakelijke relatie** (paragraaf 4.4) is aanzienlijk uitgebreid, waarmee DNB specifiek wil aangeven waar men aan moet denken bij het beantwoorden van dit vraagstuk: *'Zo zal een instelling bij een cliënt die niet in Nederland woonachtig of gevestigd is, duidelijk moeten hebben waarom deze in Nederland diensten of producten afneemt bij de instelling. Als dat voor fiscale redenen is, beoordeelt de instelling de aan-*

*vaardbaarheid daarvan. Of in het geval van buitenlandse overboekingen, met name bij money transfers, is het doel van de overboeking duidelijk. Bij doel en aard van de relatie brengt de instelling bij hoogrisicosituaties ook in kaart wat voor soort transacties (zoals hoeveelheid, frequentie en grootte) de cliënt zal verrichten.'*

Bij **bron van de middelen** (paragraaf 4.5) is expliciet aangegeven dat men moet kijken naar combinaties van indicatoren, zoals:

- het betreffende bedrag;
- de opgegeven reden van de herkomst van de middelen;
- leeftijd en beroep of bedrijfsactiviteiten van de klant;
- land van herkomst of bestemming van de middelen; en
- geleverd product of dienst.

Speciaal voor trustkantoren is toegevoegd dat met betrekking tot doelvennootschappen de verplichting geldt om *'enerzijds de herkomst van het vermogen van de doelvennootschap en de uiteindelijk belanghebbende na te gaan, en anderzijds om de herkomst en bestemming van de middelen van de doelvennootschap na te gaan'*.

Bij het onderdeel **hoogrisicosituaties** (paragraaf 4.7) is een toevoeging gedaan met betrekking tot de aanvullende informatie die men moet verzamelen over en beoordelen van de reputatie, zakelijke activiteiten en herkomst van vermogen van de klant, UBO, maar ook van personen waarmee deze geassocieerd worden. Bij het aspect **niet aanwezig zijn van de klant** (paragraaf 4.7.1) en de **naam-nummercontrole** wordt opgemerkt dat *'in het kader van SEPA-betalingen sommige banken niet meer standaard de gegevens met betrekking tot tenaamstelling doorgeven'*, wat deze verificatiemethode minder effectief maakt.

Bij het onderdeel **PEP's** (paragraaf 4.7.2) spreekt men in plaats van *'risicobeheersende'* nu over *'risicogebaseerde'* procedures en maatregelen. Dit maakt dat de focus van de leidraad op dit onderdeel eerder in het proces ligt. Tevens spreekt men naast de *'bron van het vermogen'* nu ook over oog hebben voor *'de fondsen die bij de zakelijke relatie of de transactie gebruikt worden'*. Dus ook de gelden die niet behoren tot het vermogen van de PEP, maar er wel bij betrokken zijn, moeten worden bekeken. In de leidraad is verder opgenomen dat controle op PEP status niet alleen moet worden uitgevoerd op de cliënt en de uiteindelijk belanghebbende, maar ook op *'de*

*natuurlijke personen die in belangrijke mate invloed kunnen uitoefenen of belangen hebben, dan wel een grote mate van invloed op meer ingrijpende besluiten van de personenvereniging hebben of het beleid van de personenvereniging wezenlijk naar hun hand kunnen zetten'. Men doet er verstandig aan om degenen met een dergelijk grote invloed ook als uiteindelijk belanghebbende te beschouwen.*

Over **vastlegging van vertegenwoordigers** kent de leidraad enkele specifieke toevoegingen; de gegevens van de personen die bij de instelling optreden voor de rechtspersoon, zoals vennoten en de personen die bevoegd zijn of invloed kunnen uitoefenen, moeten worden vastgelegd.

In paragraaf 8.1.1. zijn indicatoren aangegeven van mogelijke **ongebruikelijke transacties voor levensverzekeraars**. Aanwezigheid van deze indicatoren zal *'voor de levensverzekeraar aanleiding zijn om de transactie verder te onderzoeken en te beoordelen of er factoren zijn waardoor de transactie als ongebruikelijk aangemerkt moet worden'.*

Hoofdstuk 9 Sanctieregelgeving is onderhevig geweest aan enkele wijzigingen. Het **gebod tot bevroren** betreft niet alleen tegoeden maar ook activa. Voor wat betreft **AO/IC** (paragraaf 9.2) is toegevoegd dat, indien middelen zijn bevroren, men geen afscheid mag nemen van de betreffende klant. Indien men toch afscheid van de klant wil nemen, moet ontheffing worden aangevraagd bij het ministerie van Financiën.

Met betrekking tot de manier waarop men **toetst aan sanctieregelgeving**, moet in de risicoanalyse expliciet aandacht worden besteed aan de benodigde frequentie van de periodieke toetsing aan de sanctielijsten.

Bij het onderdeel **relaties** (paragraaf 9.3) is het begrip **indirect ter beschikking stellen en bevrozingsverplichtingen** die daaruit voort komen uiteengezet: *'Er is sprake van van indirect ter beschikking stellen in het geval dat er 50% of meer eigendomsrechten zijn van een persoon in een structuur, of in het geval dat een persoon zeggenschap heeft'. 'Wanneer de persoon met 50% of meer eigendom of de persoon met zeggenschap op een sanctielijst voorkomt, moeten ook tegoeden van de rechtspersoon bevroren worden en mogen er geen gelden naar die rechtspersoon gaan.'*

DNB raadt voor wat betreft de **UBO's** aan dat ook *'voor cliënten die slechts gedeeltelijk beursgenoteerd zijn een instelling, ten behoeve van de naleving van de sanctieregelgeving voor het niet-beursgenoteerde gedeelte, ook de uiteindelijk belanghebbende kent'.*

Bij controle van transacties (paragraaf 9.4) wordt gewezen op een mogelijk valkuil bij **transactie-monitoringsafspraken met buitenlandse partijen**: *'Indien instellingen afspraken hierover maken, dienen zij zich er ook van bewust te zijn dat wanneer men afspraken maakt met een instelling in het buitenland, de Nederlandse lijst veelal niet gecontroleerd zal worden'.*

Bij **transactiefiltering** is toegevoegd dat men bij transacties tevens moet letten op *'SEPA-berichten en velden'*. Deze gegevens over de transactie moeten worden gefilterd op basis van een gedocumenteerde risico-afweging die de instelling heeft bepaald.

Bij het **melden aan DNB** (paragraaf 9.5), werd voorheen gesproken over het melden van *'de omvang van het bevroren saldo'*. Dit is uitgebreid naar *'de aard en omvang van de bevroren tegoeden of activa'*. De aard is waardevolle informatie voor DNB, maar door het begrip te verruimen naar *'tegoeden en activa'* kan het dus ook andere zaken betreffen dan alleen tegoeden op een (tussen)rekening. Hier dient de onderneming op te letten bij het bevroren van middelen; alles waar men beschikking over heeft dient in die gevallen te worden bevroren.

Concluderend kan worden gesteld dat veel van wijzigingen hier uiteengezet, betrekking hebben op de trustsector. Dit komt overeen met de aandacht die deze sector de laatste tijd ontvangt van DNB. Wanneer DNB besluit langs te komen bij een trustkantoor kunt u er zeker van zijn dat de aandachtspunten uit de leidraad aan bod zullen komen bij het onderzoek dat DNB verricht. Een deel van de wijzigingen die in de leidraad zijn aangebracht worden mogelijk al in de praktijk toegepast bij een deel van de financiële instellingen. Het verdient aanbeveling dat iedere compliance officer nagaat of de wijzigingen van toepassing zijn op hun onderneming, en zo ja, of deze juist en effectief zijn geïmplementeerd in beleid, processen en of deze bekend zijn bij de medewerkers.

*Tom van Middelkoop is werkzaam bij het Nederlands Compliance Instituut. Voor vragen is hij te bereiken op [vanmiddelkoop@compliance-instituut.nl](mailto:vanmiddelkoop@compliance-instituut.nl) of 088 – 99 88 100.*

Speakers' Corner:

Ayolt van Tijum

# Streng toezicht waar het moet, pragmatisme waar het moet!



Deze keer eens geen marktmisbruik, woekerpolissen of dakpanconstructies. Wel een voor de integriteit van onze financiële sector niet minder belangrijk onderwerp: financiële infrastructuur. Het is aan te raden ook het artikel te lezen van mijn oud-collega Caspar Nijland over de compliance aspecten van de depository: een entiteit die een belangrijke rol heeft in de compliance van een beleggingsfonds. Nog één stapje hoger in de 'piramide' van de effectenindustrie tref je Euroclear. Euroclear bewaart alle effecten in een aantal landen. Wat doet Euroclear precies? Hoe heeft zij compliance ingebed? Welke uitdagingen gaat ze aan en vooral: hoe gaat ze hiermee om? En, wat heb ik eraan, als lezer, voor mijn eigen organisatie? Ik besluit met een mogelijk wat controversieel overkomende hartenkreet: integriteit vraagt soms pragmatisch toezicht!

## Waar zijn aandelen en obligaties eigenlijk?

Maar eerst waar het allemaal om gaat: de business.

Als je een aandeel koopt word je eigenaar van een bedrijf, in Nederland bijvoorbeeld Shell, Unilever of Philips. Als houder van een aandeel heb je veelal recht op een deel van de winst van het bedrijf en mag je stemmen op de aandeelhoudersvergadering, bijvoorbeeld over de samenstelling van het bestuur, beschermingsconstructies en de hoogte van het dividend. Obligaties zijn leningen aan de overheid of aan bedrijven. Hierop krijg je rente. Als de overheid of het bedrijf niet failliet gaat, krijg je je inleg gegarandeerd terug.

Maar... waar is dat aandeel of die obligatie eigenlijk? Een aandeel- of obligatiehouder ziet het in zijn effectenrekening bij zijn vertrouwde bank. Deze bank heeft zelf, of via een andere bank, een rekening bij een centrale effectenbewaarinstelling, of in het Engels, een 'central securities depository' ('CSD'). Een voorbeeld van zo'n CSD is Euroclear. De meeste landen hebben een CSD en deze wordt ook wel de 'top van

de piramide' genoemd: uiteindelijk liggen alle effecten in een land bij deze instelling.

De CSD opereert in een omgeving van aangesloten banken die de effecten voor hun klanten houden, en heeft ook een relatie met bedrijven die de effecten hebben uitgegeven.

Maakt bijvoorbeeld het bedrijf waarin je een aandeel hebt winst en keert zij deze uit aan jou als aandeelhouder, dan loopt die winstuitkering via de CSD. Als een uitgevende instelling nieuwe aandelen wil uitgeven loopt dat ook via de CSD. Het bedrijf neemt dan contact op met de CSD, die de effecten in het girale effectensysteem brengt: het geautomatiseerde systeem waarin alle effecten zijn vastgelegd. Dit is niet anders voor obligaties.

Interessant is dat de lokale Europese CSD's in 2016 ieder een eigen vergunning dienen te verkrijgen. Daarmee worden CSD's, net als bijvoorbeeld banken en beleggingsonder-

nemingen, volwaardig gereguleerd. Een compliance officer vindt dit positief omdat het een helder toezichtkader schept.

### **Euroclear**

Euroclear houdt het centrale bewaardepot voor alle effecten in onder andere Frankrijk, Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Finland en Zweden. Ook heeft Euroclear een bank in haar groep, die geldt als bewaarplaats voor effecten uit andere landen en die effectengerelateerde diensten verleent aan bijvoorbeeld andere banken. Ook bewaart Euroclear zogenaamde eurobonds, effecten in euro's, uitgegeven in landen waar Euroclear geen CSD heeft. Tenslotte heeft Euroclear een aantal buitenlandse kantoren, onder andere in Frankfurt, Luxemburg, New York, Dubai, Shanghai, Beijing, Singapore, Hong Kong en Krakow. Om redenen van 'business continuity' worden de operationele bedrijfsactiviteiten 'dubbel' uitgevoerd: op een andere locatie dan het hoofdkantoor.

Enkele getallen die de functie in de infrastructuur illustreren: in 2014 wikkeld Euroclear € 634 miljard (een miljard is duizend miljard) aan effecten af. Dat betekent € 1,25 miljoen per vrouw, man of kind in de Europese Unie. Het bewaard vermogen bedraagt momenteel ongeveer € 26 miljard. Euroclear heeft zo'n vijftiendertighonderd medewerkers. Euroclear Bank is solide, zij heeft een Tier 1 ratio van zo'n 14%. De klanten van Euroclear zijn als gezegd grote banken en uitgevende instellingen, veelal beursgenoteerd. Ter zake hanteert Euroclear strikte toelatingscriteria, onder andere ter voorkoming van witwassen en terrorismefinanciering. Euroclear heeft een hechte band met centrale banken die een rol hebben in het betalingsverkeer.

Wat betekent compliance in zo'n organisatie? Euroclear beheert het compliance & ethical risk met een proces dat zeven elementen omvat:

- monitor de veranderende omgeving;
- beoordeel het risico;
- definieer beheersmaatregelen;
- implementeer de beheersmaatregelen;
- werk aan bewustwording (training);
- voer de beheersmaatregelen uit (eerste lijn) en monitor ze (compliance);
- rapporteren aan het management.

### **Monitor de veranderende omgeving**

Het monitoren van de veranderende wetgeving is grotendeels belegd bij juridische zaken. Compliance monitort de veranderende omgeving qua producten, markten etc.

Wij kennen een aantal bedrijfsspecifieke kenmerken die aandacht van compliance vragen. Denk bijvoorbeeld aan belasting. Onze rol ten aanzien van bijvoorbeeld het uitbetalen van dividenden vraagt een verantwoordelijkheid om te voorkomen dat door middel van ingenieuze constructies belastingverplichtingen niet worden nageleefd. Daardoor neemt de complexiteit toe, anderzijds maakt het de beheersbaarheid een uitdaging en duik je als compliance officer diep in de processen.

Onderwerpen van het aandachtsgebied van compliance zijn bij Euroclear:

- anti-money laundering;
- sanctions;
- market abuse;
- signatory authorisation;
- whistle blowing;
- data protection;
- data retention;
- FATCA (Amerikaanse belastingwetgeving);
- Fraud;
- special tax mechanisms;
- competition law;
- conflict of interest;
- bribery/corruption: gifts policy;
- business conduct.

Deze thema's zijn zowel juridisch als ethisch gedreven (zonder strikt juridische verplichting). Sommige onderwerpen vragen meer aandacht dan andere. Door de ontwikkelingen in Rusland eisen bijvoorbeeld sancties sinds 2014 een bovengemiddelde aandacht.

### **Beoordeel het risico**

Op basis van de veranderende omgeving voert compliance & ethics periodiek een risk mapping uit. Daarbij kijken we bijvoorbeeld naar de kenmerken van de organisatie, producten en klanten in de veranderde omgeving.

Deze omgeving is wereldwijd, met vele toezichthouders met lokale normen, wat op zichzelf ook een risico in zich draagt. Hetzelfde geldt voor haar centrale rol in het systeem: nu alle effecten van bepaalde markten bij dezelfde partij liggen, dien je je ervan bewust te zijn dat er een kans is (veelal via de keten, dus sterk indirect) ongewild en buiten je weten om geassocieerd te worden met zaken waar je als organisatie niet mee geassocieerd wilt worden. Hier heeft compliance & ethics een belangrijke rol.



**Definieer en implementeer beheersmaatregelen**

De risk mapping belandt niet in een lade, maar wordt vertaald in een door compliance & ethics beheerd uitgebreid intern systeem van controls. Binnen dit systeem vervullen de compliance officers een testende en monitorende rol ten aanzien van de in de eerste lijn belegde verantwoordelijkheden wet- en regelgeving en interne procedures na te leven.

De eerste lijn is hier breed omschreven. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld operations, accountmanagement, product management, of HR. Zij moeten jaarlijks voor een aantal onderwerpen vaststellen of zij in control zijn.

Ieder jaar stelt compliance & ethics samen met juridische zaken organisatiebreed op basis van de risk mapping vast of dit framework van controls nog aansluit bij de toepasselijke regels en interne procedures. De risk mapping bepaalt wat exact door de compliance officer wordt getest. Cruciaal daarbij is dat de business zelf haar controls certificeert, waarmee de primaire eerstelijns verantwoordelijkheid voor compliance daadwerkelijk en substantieel is ingevuld. Toch liggen we als compliance officers wel eens wakker. De thema's die dat betreffen, vind je veelal terug als high risk in de risk mapping.

**Bewustwording: training**

Tot zover het deel van de 'hard controls' die deel uitmaken van de compliancecyclus. Een niet minder belangrijk element is training. Deze geschiedt allereerst door een gestructureerde, centraal georganiseerde training (e-learning en een compliance test) gecombineerd met lokale face-to-face-training.

Denk allereerst aan een uitgebreid introductieprogramma voor alle nieuwe medewerkers. Het leuke is dat het niet slechts een kale compliance training betreft, maar dat deze wordt gekoppeld aan concrete casusposities in de processen van Euroclear. Vervolgens verzorgt compliance periodiek trainingen. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld anti-money laundering & sanctions, whistleblowing, market abuse, conflict of interest etc. Dit geschiedt door prettig toegankelijke e-learning. De slagingspercentages benaderen inmiddels de 100%. Momenteel werkt compliance aan een certification, waardoor het deelnemen aan compliancetrainingen onderdeel wordt van het personeelsdossier. Vertrouwen is goed, maar samen met controle beter. Een derde pijler is de tweejaarlijkse verplichte compliancetest, op basis van realistische, op Euroclear toegesneden casusposities.

**Voer de beheersmaatregelen uit**

De eerste lijn (operatie, business, commercie etc.) voert een 'self certification' uit. Zij kijkt zelf of haar processen in lijn zijn met de concrete eisen ten aanzien van compliance en integriteit. Hierover rapporteert de eerste lijn en dit wordt dan beoordeeld door de compliance officer.

Sommige thema's worden ieder jaar bekeken, andere periodiek, dit op basis van de risicoanalyse. Als compliance officer sta je hier met je voeten in de klei. In het proces is er veelvuldig contact met de business, je bekijkt daadwerkelijk dossiers. Het ene moment onderzoek je een complexe belastingstructuur, de andere keer kijk je of contracten bevoegd zijn ondertekend.

**Rapporteren**

Tenslotte rapporteert compliance de bevindingen en aanbevelingen aan de verantwoordelijke managers in de business en uiteindelijk aan het senior management. Onderdeel van de rapportage is een follow up op aanbevelingen van eerdere jaren. Hiermee is de jaarlijkse compliancecyclus voltooid.

**Governance in een internationale groepsstructuur**

Een werkende compliancefunctie vereist een governance structuur, onafhankelijkheid, toegang tot informatie en middelen en een open deur op het hoogste niveau. Euroclear borgt dit in het Charter dat weer haar grond vindt in de Ethical Conduct Board Policy. De chieft compliance officer heeft daarin de eindverantwoordelijkheid, hij is tevens chieft risk officer en rapporteert rechtstreeks aan de CEO van de groep.



Het operationeel management van compliance is gedelegeerd aan het hoofd compliance. De managers van gespecialiseerde centrale teams, evenals de lokale compliance officers, rapporteren aan hem. Daarnaast rapporteren de lokale compliance officers aan de CEO van de entiteit(en) waarvan zij compliance officer zijn. Ook hebben de lokale compliance officers een rapportage lijn richting de lokale audit & risk committees.

### **Compliance binnen het Euroclear Pan European Pension Fund**

Hoewel Euroclear gezien haar functie in de luwte opereert, heeft het recent opgerichte Pan European Pension Fund enige media aandacht gehad nu hierin een Nederlands en een Belgisch pensioenfonds zijn samengevoegd. Kort gezegd is het een pensioenfonds voor medewerkers uit meerdere landen, een structuur die pas sinds kort mogelijk is. België kent geheel andere regels ten aanzien van pensioenen dan Nederland. Het pensioen van de Nederlandse medewerkers is afgescheiden en voor dit deel worden grotendeels de Nederlandse regels gevolgd.

Zoals alle pensioenfondsen tegenwoordig een compliance officer hebben, heeft het Euroclear Pensioenfonds er natuurlijk ook één. De compliance werkzaamheden betreffen, naast de gebruikelijke rol als toezichhouder, een periodieke uitgebreide toets van de activiteiten en processen aan wet- en regelgeving en hebben daarmee een sterk monitoring karakter.

Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door een externe partij, die wordt aangestuurd door de compliance officer van het fonds, die uit eigen geledingen is gerekruteerd. Boeiend hierin is, zeker naar Nederlandse begrippen waar compliance zich concentreert op de klassieke integriteit, dat de tweede lijn (compliance) daadwerkelijk een significante rol heeft in het toezicht op het integrale proces van het pensioenfonds.

### **Bescherm de organisatie**

Net als voor vele sectorgenoten, is ook voor Euroclear een ongebreidelde toename van regelgeving, inclusief de extraterritoriaal werkende regelgeving uit de Verenigde Staten, een uitdaging. En daarmee enorme boetes en reputatieschade in het verschiet. Als compliance officer heb je de opdracht de organisatie te beschermen tegen dit soort bedreigingen.

Daarvoor is het interessant om eens te kijken hoe overtredingen tot stand komen. En dat is cruciaal om je

compliancebeleid op te baseren. Er zijn uiteraard vele oorzaken van overtredingen. Toch denk ik dat er een belangrijk onderscheid is. Om een metafoor te gebruiken: even niet opletten achter het stuur en je rijdt vijfenzeventig waar je zeventig mag. Iets anders is honderdzestig rijden waar honderd is toegestaan.

In beide gevallen is er sprake van een overtreding en in beide gevallen kan er een boete volgen. De maatschappelijke perceptie kent sinds de crisis amper nuance als het de financiële sector aangaat, dus in beide gevallen kan er reputatieschade ontstaan. En dat is gevoelig.

### **Blind vol op het gas**

Indien je de metafoor van overschrijding van de snelheidslimiet met zestig kilometer per uur doortrekt naar compliance, denk je aan een klimaat van volstrecte ethische blindheid. Dit klimaat kan leiden tot grote rampen, ongelukken en de teloorgang van hele organisaties. Eigenlijk kun je als compliance officer weinig doen om dit ongewenste gedrag te stuiten. Het is uiteindelijk de top die het gaspedaal intrapt en tegen dit soort gedrag is weinig kruid gewassen. Eventueel kun je de klok luiden, met alle gevolgen van dien voor je persoonlijke situatie. Wellicht kun je dan beter naar een andere organisatie overstappen.

Het eerste deel van de metafoor (vijf kilometer te hard) is van een geheel andere orde. De grootste uitdaging voor compliance officers in het huidige maatschappelijke klimaat is voorkomen dat de gevolgen van deze kleine onoplettendheid voor de organisatie groteske vormen aannemen. Immers, als compliance officer heb je ook een beschermende rol naar de organisatie en het management waar dat bijdraagt aan het belang van duurzame waardecreatie van de organisatie.



Soms lees je artikelen van compliance officers, die, wellicht onder druk gezet door de directie, een beeld schetsen van rozengeur en maneschijn. Hun bedrijf zou volledig compliant zijn. Op congressen kom ik dat wel eens tegen. Als je dan vraagt hoeveel compliance officers het bedrijf (soms wereldwijd actief) in dienst heeft, blijken dat er slechts enkele te zijn. Dat zegt wel iets.

Bij Euroclear zullen we niet snel honderdzig kilometer per uur rijden. Dat past helemaal niet bij ons bedrijf en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voor Euroclear zie ik wel de compliance-uitdaging dat er eens onbedoeld, ongewild en buiten weten van de organisatie om, regels worden overtreden. Bijvoorbeeld dat eens een notificatie te laat wordt gedaan. Zeker laakbaar, dat wil ik niet ontkennen. Compliance dient dan zelfreflectie te tonen en alles op alles te zetten om de fout te herstellen en herhaling te voorkomen.

Wat mijn zorg is, is niet meteen dat een onoplettendheid een keer leidt tot een kleine overtreding. Mijn vrees is dat deze in het beleven van de omgeving, in het huidige klimaat, groter wordt beleefd dan feitelijk het geval is. En perceptie is realiteit. De publieke opinie kent als gezegd vaak geen nuance. Ik beschouw dit risico tegenwoordig als veel groter dan vroeger, om de eenvoudige reden dat compliance en integriteit in diezelfde publieke opinie meer gewicht hebben gekregen.

De verwezenlijking van dit escalatierisico kan, net als de gevolgen van organisatiebrede ethische blindheid, onacceptabele gevolgen hebben voor een organisatie. Als organisatie kun je hierop slechts op één manier anticiperen en dat is met (naast een goede internal control, legal, risk en internal audit) een significante, goed geëquipeerde compliance-functie. Als de omgeving niet wil dat er ook maar iets fout gaat, dan wil de omgeving dus veel maatregelen. Heel veel maatregelen, rapportages, trainingen, beheersingsmaatregelen, controles etc.

Het tegemoetkomen aan die wens vergt substantiële investeringen in compliance: grote afdelingen medewerkers die met de voeten in de klei van de business staan om compliance te kunnen beheersen. Zelfs dit zal helaas niet altijd het door de maatschappij gewenste resultaat hebben (er zijn immers zoveel regels en zoveel processen). De instelling kan bureaucratischer worden, waardoor klanten minder goed bediend kunnen worden. Ook kunnen sommige instellingen in overweging nemen de extra kosten

door te berekenen in de tarieven. Of dat alles bijdraagt aan het belang van de (eind)klant is een retorische vraag.

### **Cri de coeur: streng toezicht én pragmatisme!**

Ik zie hier een belangrijke rol voor overheden en vooral ook toezichthouders. Wees streng bij het aanpakken van excessen maar blijf, ook in uitingen in de media, pragmatisch waar het gaat om incidenten die hun oorzaak vinden in bijvoorbeeld een onoplettendheid. Deze raken het maatschappelijk belang in haar kern niet en zijn naar hun aard dan ook volkomen anders dan de grote incidenten die we allemaal kennen en waar toezichthouders terecht daadkrachtig en streng hebben opgetreden.

Het door een onzorgvuldigheid te laat doen van een notificatie leidt in wezen niet tot grote maatschappelijke schade (net als een paar kilometer te hard rijden). In die gevallen zou toezicht zich moeten concentreren op het herstel van de fout in het proces, meer dan de organisatie te straffen met hoge boetes, met alle gevolgen van dien.

Streng toezicht zie ik dan ook als een verworvenheid in alle gevallen waar het adequaat functioneren van de financiële markten, het adequaat risicobeheer of het netjes behandelen van klanten in het geding is. Daarin heeft Euroclear gezien haar rol in de infrastructuur hetzelfde belang als haar toezichthouders en daarmee de maatschappij. En stiekem denk ik, dat dat voor vrijwel alle financiële instellingen geldt.

*Ayolt van Tijum (38) is compliance officer voor Euroclear Nederland, Euroclear Belgium en het recent opgerichte Euroclear Pan European Pension Fund. Eerder werkte Ayolt van Tijum als jurist en hoofd compliance bij KAS BANK en daarvoor als toezichthouder en jurist bij de Autoriteit Financiële Markten. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.*

---

## Correctie

In de vorige DCO is geschreven dat DNB een maximale doorlooptijd van twee weken hanteert voor de tweede echelon betrouwbaarheidstoetsing. Dit is onjuist. De maximale doorlooptijd is 6 weken. Voor meer informatie zie: [www.toezicht.dnb.nl/4/2/16/50-232648.jsp](http://www.toezicht.dnb.nl/4/2/16/50-232648.jsp)



Gert-Jan Duitman:

**'Met opgeheven  
vinger staan  
werkt niet.'**

Voor deze editie van De Compliance Officer gaat Sharon Karsten op bezoek bij toezichthouder DNB. Op de plaats waar ooit het Paleis voor Volksvlijt heeft gestaan en waar in 1968 het DNB-gebouw is herrezen, ontmoet zij *Gert-Jan Duitman*, afdelingshoofd Compliance & Integriteit bij De Nederlandsche Bank. De ontvangst bij binnenkomst is zeer vriendelijk, ondanks alle veiligheidsmaatregelen die er gelden. Met enthousiasme vertelt Gert-Jan over DNB, over zijn functie en over wat compliance wat hem betreft inhoudt.

**Wat is precies je achtergrond, hoe ben je uiteindelijk in de functie afdelingshoofd compliance en integriteit terecht gekomen?**

'Ik heb bedrijfskunde gestudeerd. DNB is mijn eerste werkgever. Ik ben bij DNB begonnen als analist. Toen de Wet toezicht trustkantoren in werking trad, kwamen daar honderden vergunningaanvragen uit voort. Daar hield ik mij in het begin mee bezig. Al snel ging ik aan het werk als toezichthouder. Ik ben veel bij trustkantoren geweest en later ook bij betaalinstanties. Vervolgens heb ik de post doctorale opleiding corporate compliance gevolgd en ben ik gestart bij de nieuwe afdeling Compliance & Integriteit van DNB. Na een interne managementopleiding en een korte periode op het directiesecretariaat ben ik daar als afdelingshoofd teruggekeerd. Tot 2008 was de compliancefunctie van DNB belegd bij één persoon. Deze aanpak paste niet langer bij de ambities en grootte van de organisatie. Vanuit het besef dat de compliancefunctie binnen de financiële sector een volwaardige functie is is de afdeling compliance en integriteit opgericht.'

**Best laat 2008, ik bedoel, dat het toen pas als een volwaardige functie werd ingericht.**

'Ons speerpunt is altijd het integer handelen van DNB en haar medewerkers geweest. En dat zit natuurlijk niet alleen bij die ene compliance officer, maar ook bij andere staffuncties, het management en iedere medewerker. Dus zo gek is het niet, dat compliance eerst een verdeelde taak was. Maar om de ambitie van "leading by example" waar te kunnen maken, was een dedicated compliancefunctie nodig. Hierin waren we inderdaad niet de eerste binnen de financiële sector.'

**Leren jullie in dat opzicht van de sector?** 'Jazeker. Onze uitdaging is dat wij de lat die aan de sector wordt opgelegd, minstens moeten halen. Dat is alleen in sommige gevallen niet relevant, we hebben bijvoorbeeld

geen Wft-rapportageverplichtingen. We zullen in die gevallen de lat altijd naar onszelf moeten vertalen en kunnen niet klakkeloos een zelfde soort nalevingsniveau van wet- en regelgeving gaan hanteren. Maar op principe-niveau is het wel mogelijk de lat op dezelfde hoogte te leggen. Bijvoorbeeld bij het thema informatiebeveiliging. Als wij vinden dat er een goed informatiebeveiligingsbeleid moet zijn bij de onder toezicht staande instellingen, dan zullen wij dat zelf zeker moeten hebben, gelet op de grote hoeveelheid vertrouwelijke informatie waarover wij beschikken. Zo leren wij zelf ook van het op ons toepassen van de self assessments die wij in de sector uitzetten.'

**Hoe werkt dat precies?** 'Het uitvoeren kan op verschillende manieren. Soms doen we dat als interne compliancefunctie – dat zijn wij, onze afdeling – en leggen wij het handelen van DNB langs de meetlat van het self assessment. Maar er zijn ook situaties waarbij we de toezichthouder uitnodigen voor een intern self-assessment, waarbij hij dezelfde normen hanteert als in de sector. En waarbij de uitkomsten vervolgens gerapporteerd worden aan de directie.'

**Wie zijn deze toezichthouders?** 'Dat zijn onze collega's. Zo hebben we hier een kasbalie waar guldens kunnen worden omgewisseld naar euro's of waar beschadigde biljetten kunnen worden omgewisseld naar onbeschadigde. Deze wisseltransacties zijn gevoelig voor witwasconstructies. Binnen DNB lopen toezichthouders rond die in dit specifieke thema gespecialiseerd zijn en die hierop dagelijks toezicht houden bij banken, verzekeraars en wisselkantoren. Het is dan heel makkelijk om die collega's te vragen of ze bij de kasbalie een assessment willen uitvoeren. Belangrijk speerpunt in toezicht is gedrag en cultuur. We proberen hierover veel met onze collega's

# Ik geloof niet zozeer in een goede of slechte cultuur

van het expertisecentrum governance, gedrag en cultuur te spiegelen, overleg te hebben en samen intern onderzoekte doen. Zo hebben we vorig jaar bij DNB een belevingsmeting op het gebied van integriteit gedaan. In het kader van deze meting werden aan medewerkers vragen gesteld op het niveau van "ken je de regels" en werden er vragen gesteld aangaande cultuur. Zoals bijvoorbeeld: "Ervaar je dat je hier fouten kunt maken?" Uit deze meting kwamen wat aandachtspunten naar voren waarvan we toen hebben gezegd: "Daar willen we meer van weten". Samen met de experts op het gebied van gedrag, cultuur en toezicht hebben we vervolgens verdiepende onderzoeken gedaan. Zo proberen we rechtstreeks samen te werken, wat het voor de toezicht-collega's overigens ook wel bijzonder maakt; hetgeen wat zij altijd doen bij een externe organisatie, moeten ze nu doen bij hun eigen organisatie.'

## **Wat maakt het compliancevak voor jou boeiend?**

'Je hebt verschillende kwaliteiten nodig binnen het compliancevak. Ik denk dat het je moet liggen als persoon. Je moet ervan houden om naar de organisatie te kijken in de zin van: welke kant gaan we op en is dat te verantwoorden, is het de goede kant? Op deze manier kijken en stimuleren, maar ook kritisch zijn als dat nodig is, dat ligt mij wel.

Compliance is een unieke functie binnen deze organisatie. We zijn immers geen commerciële instelling en we hebben een maatschappelijke taak: het bevorderen van de financiële stabiliteit van Nederland. Daarbij is het vertrouwen in ons en in onze integriteit essentieel. Binnen deze functie kan ik een belangrijke bijdrage leveren daaraan, en dat vind ik mooi.'

## **Je sprak net over de verschillende kwaliteiten die je nodig hebt binnen het vakgebied compliance.**

**Welke kwaliteiten bedoel je?** 'Het belangrijkste is dat je vanuit meerdere belangen moet kunnen denken. Denken vanuit het belang van de organisatie, de medewerkers, de sector, maar ook vanuit de maatschappij en de politiek in ons geval. Een compliance officer moet

zich bewust zijn van al deze belangen en daar evenwichtig mee om kunnen gaan. Verbinding speelt daarbij een grote rol. Als je in staat bent de verbinding te maken tussen de verschillende belangen en je weet dit te vertalen in je advisering, dan is dat van grote waarde. Eenzijdige advisering heb ik een broertje dood aan, ook al omdat dat niet gaat landen, met opgeheven vinger staan werkt niet. Je mag, moet zelfs, een persoonlijke autoriteit zijn, maar op de lange termijn werkt het beter wanneer je daadwerkelijk laat zien dat je alle belangen goed afgewogen hebt.'

**Hoe ziet jullie afdeling eruit? Hoe is compliance georganiseerd binnen DNB?** 'We zijn een kleine afdeling, er werken zeven medewerkers met verschillende achtergronden en specialismen. We zijn onderdeel van juridische zaken. We hebben een directe rapportagelijijn naar de president (voorzitter van directie, red) en naar de voorzitter van de raad van commissarissen. Maandelijks hebben we een gesprek met onze president over integriteit en compliance. Verder verzorgen we periodieke rapportages voor de raad van commissarissen en hebben we jaarlijks een gesprek daarover met de voorzitter van de raad.'

## **Integriteit is een van de kernwaarden van DNB.**

### **Wat betekent dit begrip voor jou persoonlijk?**

**En voor DNB?** 'Integriteit staat voor professionele verantwoordelijkheid, het juiste doen. Dat is veel meer omvattend dan zorgen dat je je aan de regels houdt. Nog belangrijker vind ik dat je als professional de verantwoordelijkheid voelt, dat je in staat bent om zorgvuldig verschillende belangen af te wegen en dat je daar open over bent. Dat als je in een dilemma terechtkomt, je dat bespreekbaar maakt en anderen durft aan te spreken als je ziet dat zij binnen een dilemmasituatie zelfstandig acteren. Integriteit is daarmee een competentie; we investeren in die competentie, in de manier waarop de medewerker integriteit in de praktijk uitvoert.'

## **Op welke wijze investeren jullie in integriteit, in de competentie?**

'Dit doen we bijvoorbeeld door het houden van dilemmasessies en het geven van dilemma-trainingen. Neem als voorbeeld een alledaags dilemma als werkdruk. We moeten steeds meer werk doen met minder mensen in een dynamische en flexibele omgeving. Stel, ik heb een vertrouwelijke spoedklus waarvoor ik thuis moet doorwerken, maar het informatiesysteem werkt op dat moment niet, waardoor ik niet verder kan. Nu heb ik twee keuzes: of ik krijg mijn werk niet af of ik mail tegen de regels in de benodigde vertrouwelijke bestanden naar mijn privémail met alle risico's van dien.

Op zo'n moment zou ik vanwege de werkdruk eenzijdig geneigd kunnen zijn om zelf een risicovolle beslissing te nemen, maar het zou beter zijn om dit dilemma voor te leggen aan bijvoorbeeld mijn leidinggevende, samen bekijken of er nog alternatieven zijn, of met elkaar te overleggen over het stellen van prioriteiten.

Waar ik het liefst op wil investeren is dat we niet één soort antwoord hebben voor gelijksoortige dilemma's, maar dat genoemd voorbeeld centraal staat voor hoe ermee om te gaan. En dat we dat dan doen in al die situaties die we nu nog niet met z'n allen kunnen bedenken. Als we deze competentie onderdeel kunnen laten uitmaken van onze professionele verantwoordelijkheid, dan denk ik dat we bijna alle dilemma's wel aankunnen. Dan hoeft je niet de eenzijdige focus te leggen op de regels, maar meer op hoe je ermee omgaat. Management heeft een essentiële rol hierin, zij zorgen ervoor dat het bespreken van dilemma's steeds meer standaard wordt.'

#### **Durven medewerkers altijd hun dilemma's voor te leggen? Of is er toch ook nog sprake van schroom?**

'Dat laatste zeker ook. We zijn een kennisintensieve organisatie met veel professionals van wie gevraagd wordt dat ze op veel verschillende borden kunnen schaken. Zij hebben voor zichzelf het gevoel dat de lat daarin hoog ligt; dat ze in hun functie in staat moeten zijn om de juiste keuzes te maken. Als je iets als een dilemma ervaart, dan kan dat mogelijk als zwak worden gezien. Terwijl wij juist aandringen op het zoeken van steun, dat vinden we vanuit de integriteitgedachte juist heel sterk. Dit is wel een achilleshiel, het is ook een van de dingen die naar voren is gekomen uit onze belevingsmeting op het gebied van integriteit. Mensen vinden het bespreken van fouten binnen onze organisatie niet eenvoudig. Er bestaan verschillende percepties over de wijze waarop de organisatie met fouten omgaat; dat meer de nadruk wordt gelegd op het beoordelingseffect van fouten, dan op het leereffect ervan. Dit hebben we onder ogen gezien en hiermee zijn we, samen met de toezichtexpertiseafdeling governance, gedrag en cultuur, aan de slag gegaan. En ook hier is een essentiële rol weggelegd voor het management. Zij moeten een evenwichtige omgang met fouten vanuit hun voorbeeldrol stimuleren, want anders blijft het bespreekbaar maken van dilemma's heel moeilijk.'

**Compliance en integriteit is een door de hele organisatie gedeelde verantwoordelijkheid. Welke inspanningen worden er nog meer gedaan?** 'Er is een heel scala aan interventies die daarvoor opgesteld zijn. Deze verdelen we globaal in vier onderdelen: 1)

nadenken over strategie en beleid op het gebied van integriteit, 2) bewustwording, training en communicatie, 3) risicomanagement en 4) operationele activiteiten. Het hele scala hoort erbij, je moet niet focussen op een onderdeel. Het moet samen in balans en consistent zijn.'

#### **Een cultuurverandering kost tijd, hebben jullie daarin een horizon bepaald?**

'We hebben ontdekt dat cultuur met zoveel verschillende facetten te maken heeft, dat je de gewenste cultuur alleen bereikt als deze verschillende facetten met elkaar consistent zijn. Denk bijvoorbeeld aan leiderschap, organisatorische aspecten en dagelijkse beslissingen. Cultuur laat zich niet vangen in een afzonderlijk project, je kunt er geen begin en eind aan hangen. Je moet oppassen dat je door een te snelle verandering van cultuur, niet het kind met het badwater weggooit. Maar dat je het praktisch beet moet pakken, daar ben ik wel van overtuigd. Ik geloof overigens niet zozeer in een goede of slechte cultuur. Er is gewoon een bepaalde cultuur, die heel veel goede dingen oplevert, maar die net zo goed hele slechte dingen kan opleveren als je erin doorschiet.'

#### **Kun je je algemene visie op compliance uiteenzetten?**

'Je hoopt dat een compliancefunctie zichzelf kan opheffen, omdat er een natuurlijke manier van denken en acteren heerst binnen een organisatie; dat het een omgeving is waarin medewerkers hun professionele verantwoordelijkheid kunnen laten zien. Gaat dit ooit gebeuren, zal de compliancefunctie verdwijnen? Nee, want we zijn allemaal mensen. 'Wel verwacht ik dat de compliance-ambities steeds meer zullen integreren met de ambities op het gebied van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor beide ambities zijn de waarden en principes van het bedrijf het uitgangspunt, rekeninghoudend met de maatschappelijke context waarin het bedrijf zicht begeeft.'

#### **Welke compliance-uitdagingen zijn er voor DNB de komende tijd?**

'Ook wij merken de toenemende druk van regelgeving en de groeiende hoeveelheid normen over hoe te handelen. Het eenzijdig vertalen van deze externe kaders in een interne checklist is een valkuil; zodra je bepaald gedrag gaat afdwingen middels voorgescreven regels, creëer je schijnveiligheid en val je in een soort controle-obesitas. Onze uitdaging is om niet steeds opnieuw in die valkuil te trappen en vast te houden aan ons geloof en onze visie: investeren op de professionele verantwoordelijkheid, op het omgaan met fouten en dilemma's. Mijn focus is het stimuleren van de gewenste cultuur. Ook al blijft het oppassen dat we ook hier geen afvinklijstjes van gaan maken.'

# Dit kan niet waar zijn

Marit Klapwijk en Roderick Noordhoek



**Marit Klapwijk en Roderick Noordhoek lazen beide het boek: Dit kan niet waar zijn van Joris Luyendijk. Zij kwamen tot verschillende inzichten. Zij gingen in gesprek over het boek en interviewden elkaar om te kijken of zij tot de essentie van het beschreven probleem konden komen. Eerst interviewde Roderick Marit en toen andersom.**

## Een korte samenvatting van het boek

Als gewaardeerd journalist en antropoloog dook Joris Luyendijk in de Londense City en hield daar twee jaar een banking blog bij voor The Guardian. In het begin had hij erg veel moeite met het vinden van 'insiders' die bereid waren een boekje open te doen over wat zich in de City afspeelt. Nadat de eerste aanmeldingen kwamen met geheimhouding als voorwaarde voor het interview, begon Luyendijk steeds meer populariteit te winnen en werd het blog langzaam bekend. Vanuit de eerste interviews probeerde hij een antwoord te vinden op de 'problemen' in de financiële sector. Hij ontdekte dat financiële producten zo complex zijn geworden dat alleen de 'quants' (vaak bèta opgeleide productontwikkelaars ze begrijpen). Financiële producten zijn veel te complex geworden en alleen de 'quants' (vaak bèta opgeleide productontwikkelaars) hebben een idee. Door uiteindelijk ruim tweehonderd mensen te interviewen

uit front-, mid- en backoffice gaat hij verder op zoek naar de oorzaak en probeert hij iedereen te typeren. De grootste veroorzakers van het 'disfunctionerende systeem' zijn volgens Luyendijk: caveat emptor (het 'weet-wat-je-koopt principe'), de nul-ontslagbescherming, bonussen, het vangnet van 'too big to fail', de implicaties van een beursnotering en de druk die uitgaat van shareholder value. Deze oorzaken komen naar voren in gesprekken met de verschillende stereotypes die Luyendijk creëert, van tandenknarsers en neutralen tot 'Master of the Universe'-types.

Luyendijk concludeert dat wat er in 2008 gebeurde de beschaving zoals wij deze in de westerse wereld kennen heeft doen wankelen en, nog veel erger, dat dit zo weer kan gebeuren. Het systeem is verrot, en we hoeven er niet vanuit te gaan dat de verandering vanuit de sector komt. De oplossing zit volgens Luyendijk in de politiek, maar ook van hen hoeft je niks te verwachten, want zij krijgen na hun politieke carrière een baan aangeboden bij de ondernemingen voor wie ze jarenlang beleid hebben geschreven. Het afschrijven van de politiek is echter precies het cynisme wat volgens Luyendijk moet verdwijnen. 'Het democratisch bestel is en blijft de beste kans van gewone burgers om op vreedzame wijze de macht te heroveren op de mondiale financiële sector.'

## Roderick → Marit

**RN:** Toen je het boek uit had zei je: 'Waar doen we het eigenlijk allemaal voor.' Wat bedoelde je daarmee?

**MK:** Na het lezen van het boek had ik niet echt het idee dat wij, als compliance officers, het vertrouwen in de financiële sector kunnen herstellen.

**RN:** Misschien zit dat in het karakter van de compliance officers; in het boek wordt gesproken over verschillende stereotypes; zo worden compliance officers 'tandenknarsers' genoemd die bezeten zijn van angst. Ben je het daar mee eens?

**MK:** Compliance officers kunnen niet altijd gevraagd en ongevraagd advies geven, maar om nou te concluderen dat het angsthazen zijn; nee.

**RN:** Waarom dan niet? Je moet toch altijd alles kunnen zeggen?



**MK:** Ja, maar het probleem is dat er niet altijd wordt geluisterd. En op lange termijn kan je dan gaan denken: ik vind het wel best. Ook de publieke opinie wordt niet altijd gehoord, daarom denk ik dat het vertrouwen in de financiële sector niet zal gaan verbeteren als we op de ingeslagen weg doorgaan.

**RN:** Dus op lange termijn zullen compliance officers gaan vallen onder het type 'neutralen'.

**MK:** Ja, als het zo doorgaat wel. Compliance officers zullen er denk ik wel alles aan doen om hun standpunt te laten merken aan hun bestuur, maar als de 'tone at the top' dat standpunt niet uitdraagt, wordt verandering wel moeilijk.

**RN:** Luyendijk komt op een gegeven moment tot de conclusie dat het probleem niet zit in de kennis van veel buitenstaanders over de door hen gekochte financiële producten, maar dat het de insiders niks kan schelen of buitenstaanders het begrijpen. Ben je het daar mee eens?

**MK:** Ja, maar het moet wel degelijk simpeler. Als ik naar mijn hypotheekaanvraag kijk, ontvang ik al vijftig pagina's informatie en dat is dan bij een product dat miljoenen Nederlanders moeten begrijpen.

**RN:** Maar lost eenvoudige informatie het probleem op?

**MK:** Eenvoudige informatie helpt mensen om het product beter te begrijpen waardoor ze een insider wel kunnen aanspreken op het moment dat die zich niks aantrekt van wat de klant wil. Het probleem van de ongeïnteresseerde insider is daarmee dus niet opgelost, maar hij kan er dan in ieder geval op aangesproken worden.

**RN:** Dus los ondernemingen handelen vanuit waarden en normen en het klantbelang centraal stellen, hoeven zij niet eens meer naar wetgeving en toezichthouders te kijken?

**MK:** Ja, dat klinkt ideaal en dit lijkt me een mooie uitdaging voor compliance.

**RN:** De grootste veroorzakers van het 'disfunctionerende systeem' zijn volgens Luyendijk: caveat emptor, de nul-ontslagbescherming, bonussen, het vangnet van 'too big to fail', de implicaties van een beursnotering en de druk die uitgaat van shareholdervalue. Is dit limitatief, of zijn er volgens jou nog belangrijke oorzaken weggelaten?

**MK:** Ik denk dat dit goed de essentie omschrijft.

**RN:** Moeten we banken verkleinen of splitsen in consumenten- en zakenbanken? (een van de oplossingen die Luyendijk aandraagt – red.)

**MK:** Zo'n structuurverandering is niet per se nodig, het is veel belangrijker dat het bestuur ook rekening houdt met de actualiteit (de crisis is nog niet voorbij) en niet alleen maar kijkt naar financieel gewin in de toekomst. Misschien is een deel van de oplossing om beter te kijken naar de gewenste persoonlijkheid van een bestuurder.

**RN:** Een verplichte persoonlijkheidstoets voor bestuurders waarvan de uitkomst leidend is?

**MK:** Ja; ik begrijp dat dit ver gaat, maar zo'n toets wordt nu zelfs gebruikt als je stage gaat lopen in bepaalde sectoren, dus waarom mogen deze eisen niet gelden voor leidinggevendenden?

**RN:** Vind je dat de conclusies van het boek een op een over te nemen zijn naar de Nederlandse financiële sector?

**MK:** Niet een op een, maar de essentie is wel van toepassing. En niet alleen in Nederland, maar in de wereldwijde financiële sector.

**RN:** Denk je dat als er een oplossing is, deze wereldwijd kan werken?

**MK:** Nee, ik zeg wereldwijd, maar je moet toch rekening houden met verschillende culturen.

**RN:** in het boek wordt beschreven dat de sector wereldwijd opereert en dat de politiek landelijk opereert en dat dit ervoor zorgt dat de financiële ondernemingen naar het land gaan waar het 'financiële klimaat' voordelig is. Denk je dat, wanneer je als land hard werkt aan een oplossing, er ondernemingen zullen vertrekken naar het buitenland?

**MK:** Dat denk ik niet, hoewel dit wel het antwoord is vanuit de sector. Dit zien we bijvoorbeeld tijdens de hoorzitting over bonussen en compensatie.<sup>1</sup> Juist de cultuur kan ervoor zorgen dat mensen blijven, ondanks minder loon.

**RN:** Dus bij het maken van nationale toezichtwetten wordt het risico van braindrain overschat?

**MK:** Ja, uit onderzoek blijkt dat bankiers uit de City bijvoorbeeld helemaal niet weg willen uit de EU vanwege strengere regels.<sup>1</sup> Dus strenger toezicht hoeft er niet voor te zorgen dat mensen direct vertrekken.

**RN:** Is strenger toezicht onderdeel van de oplossing?

**MK:** Nee, sterker nog, strenger toezicht zorgt ervoor dat er nog meer werk- en regeldruk op financiële ondernemingen komt. Strengere regels lossen niet de bonusdiscussie op. Het gaat erom dat handelingen als bonussen uitlegbaar zijn. De publieke opinie is tegen, maar zij hebben geen stem in het beleid. De taak van de compliance officer kan in dit geval zijn om deze aan te kaarten bij het bestuur. Als er nog steeds incidenten zijn, komt de bank er niet vanaf met het argument: 'anders verliezen wij onze beste mensen'.

**RN:** Waar haal je na het lezen van dit boek nog de moed vandaan om te denken dat het ooit allemaal beter wordt?

**MK:** Uit mijzelf. Ik hoop toch dat mijn bijdrage meewerkt aan de gewenste verandering.

**RN:** De goede compliance officer is dus een idealist?

**MK:** ..en tegelijkertijd een realist.

<sup>1</sup> CSFI, 'THE CITY AND BREXIT: A CSFI survey of financial services sector's views on Britain and the EU', April 2015.

## Marit → Roderick

**MK:** Jij bent niet zo pessimistisch als ik over de toekomst van de financiële sector. Heeft het lezen van Luyendijk je mening daarover nog veranderd?

**RN:** Nee eigenlijk niet, het heeft alleen maar bevestigd dat er problemen zijn dus heb ik nog meer de motivatie om mee te werken aan de oplossing.

**MK:** Wat denk jij dan dat de oplossing is na het lezen van het boek?

**RN:** Dat hangt van het probleem af. In het boek herken ik een beetje het kip en ei-probleem. Aan de ene kant worden de problemen toegewezen aan het niet-functionerende systeem terwijl aan de andere kant Luyendijk zelf het meest is geschokt door verhalen van bankiers. Voor die bankiers was de oplossing te reflecteren op het werk wat ze deden. Dus is het een systemische verandering of een kwestie van gedrag en cultuur?

**MK:** Dus het boek geeft volgens jou het probleem niet duidelijk aan?

**RN:** Het wordt niet duidelijk of het systeem faalt of dat er niet genoeg gereflecteerd wordt. M.i. zijn het mensen die het systeem misbruiken, een systeem handelt niet zelf.

**MK:** Hoe gaat het vertrouwen in de sector zich dan ontwikkelen?

**RN:** Ik denk dat de oplossing zich gaat ontwikkelen zoals je dit ook ziet op het gebied van duurzaamheid in andere sectoren. Steeds meer bedrijven kijken naar een 'license to operate' in plaats van alleen het naleven van wet- en regelgeving. Praktisch gezien is mijns inziens de oplossing: het integreren van ethiek in de besluitvorming.

**MK:** Hoe gaat een ethicus iemand overtuigen die in de categorie 'Master of the Universe' valt?

**RN:** Wat naar voren komt in het boek is dat 'Masters of the Universe' het spel eerlijk willen spelen. Hun reactie op uitspraken zoals die van Dijsselboem – over de loonsverhogingen bij ABN; dat dit moreel onacceptabel maar juridisch juist is – is dat ze (volgens de wet) niks fout doen. Maar het gaat niet alleen om goed en fout, dit spectrum moet je uitbreiden met rechtvaardigheid en eerlijkheid. Een ethicus moet ze in hun besluitvormingsproces een spiegel voorhouden. Dit verschilt met een compliance officer die vanuit zijn functie vaak, ondanks een risicogebaseerde benadering, reactief handelt. Het is naïef om te denken dat die risico's volledig te mitigeren zijn, maar als je op een ethische manier beslissingen neemt, kom je er vaak op uit dat de oplossing niet tegenstrijdig is met wet- en regelgeving.

**MK:** We zagen Luyendijk ook in een aflevering van Tegenlicht, gaf dit meer duidelijkheid?

**RN:** De tv-uitzending voegt niets toe ten opzichte van het

boek. En ik vind dat hij weinig ruimte overlaat om advocaat van, de door hem geschetste, duivel te spelen.

**MK:** Zou je graag met hem in debat gaan?

**RN:** Ja, hoewel ik dat lastig zou vinden, omdat ik van mening ben dat je moet begrijpen wat financiële producten inhouden. Mensen die een eed/belofte moeten afleggen moeten begrijpen welke financiële producten zij verkopen.

Neem even als voorbeeld pindakaas van Calvé: niet iedereen binnen Calvé hoeft de scheikundige samenstelling van pindakaas te kennen. Maar als er regenwoud wordt gekapt om pinda's te verbouwen, moet je als medewerker van Calvé jezelf kunnen afvragen of je dat wel wilt, of je daar achter staat.

**MK:** Denk jij dat het vertrouwen over, bijvoorbeeld, tien jaar terug is?

**RN:** Ik denk dat het geen kwestie is van terugwinnen van vertrouwen in de sector zoals deze er nu uitziet. Sterker nog, de sector is binnen tien tot vijftien jaar dermate veranderd, dat het geen zin heeft om het vertrouwen in het huidige systeem terug te winnen. Kijk bijvoorbeeld naar crowdfunding, negatieve rentes, of disruptieve veranderingen in andere sectoren. De energiesector bijvoorbeeld, waarbij er steeds meer initiatieven ontstaan voor het opwekken van energie in kleinere gemeenschappen, die steeds minder afhankelijk worden van de bestaande energieleveranciers. De uitdaging is niet om vertrouwen in bestaande instituten te herstellen maar om goed te kijken naar waarom er wel vertrouwen is in andere substituten.

**MK:** Denk jij dat die verandering er gaat komen door strenger toezicht of door de sector zelf?

**RN:** Ervan uitgaande dat de sector aan veranderingen onderhevig is zoals ik net heb genoemd, zal toezicht altijd achter blijven lopen.

**MK:** Luyendijk schetst ook een beeld van toezichthouders die achterblijven. Wat voor rol zie jij dan voor de toezichthouder in de toekomst?

**RN:** De toezichthouder zal altijd moeten blijven toezien op naleving van wet- en regelgeving, maar wellicht zou zij een meer ondersteunende rol kunnen krijgen in de innovatie van financiële ondernemingen, producten en de sector an sich. Een goed voorbeeld is denk ik de uitzondering van het provisieverbod bij een bepaalde vorm van crowdfunding<sup>2</sup>, voordat deze markt van significante betekenis is.<sup>3</sup>

2 [www.internetconsultatie.nl/wijzigingsbesluitfm2016](http://www.internetconsultatie.nl/wijzigingsbesluitfm2016), laatst geraadpleegd 29-04-2015.

3 AFM, *Crowdfunding – Naar een duurzame sector*, december 2014.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>1 september</b>          | LCP Module 4 (dag 1)   |
| <b>3 september</b>          | Themamiddag Trustsector                                      |
| <b>8 en 9 september</b>     | LCO / LCP Module 2   |
| <b>22 september</b>         | LCP Module 4 (dag 2)   |
| <b>29 en 30 september</b>   | Update Verzekeraars  |
| <b>1 oktober</b>            | Themamiddag Pensioenen                                       |
| <b>1 oktober</b>            | LCP Competentietraining                                      |
| <b>13 en 14 oktober</b>     | LCP Module 5   |
| <b>13, 14 en 15 oktober</b> | LCO / LCP Module 3   |
| <b>15 oktober</b>           | Masterclass Soft Controls en Behavioral Compliance (dag 1)   |
| <b>3 november</b>           | LCP Competentietraining                                      |
| <b>4 en 5 november</b>      | LCO / LCP Module 2   |
| <b>5 november</b>           | LCOZ Module 1  |
| <b>10 november</b>          | LCP Module 4 (dag 1)   |
| <b>10 november</b>          | LBW Module 2   |
| <b>11 november</b>          | Symposium Sanctieregelgeving                                 |
| <b>12 november</b>          | LCOZ Module 2  |
| <b>17 november</b>          | LBW Module 3   |
|                             | LCO: Leergang Compliance Officer                             |
|                             | LCOZ: Leergang Compliance Officer in de Zorg                 |
|                             | LCP: Leergang Compliance Professional                        |
|                             | LBW: Leergang Bestrijding witwassen & terrorismefinanciering |

**MK:** Wat is je algemene indruk van het boek? Vond je het interessant om te lezen?

**RN:** Joris Luyendijk is dapper dat hij als leek onderzoek doet in de financiële sector, maar zijn conclusies zijn onvolledig en niet baanbrekend. Toch vind ik het goed dat dit boek in de publiciteit komt, zodat de bewustwording wordt vergroot.

**MK:** We zijn nu zeven jaar verder. Hoe kan het dat, volgens Luyendijk, er met al het strengere toezicht en sterke maatschappelijke opinie, we nog geen stap richting verbetering hebben gezet?

**RN:** Vergelijk het met klimaatverandering. Al jaren geleden was de conclusie van de IPCC-klimaatop dat er drastische veranderingen nodig zijn, maar zolang oorzaak en gevolg in tijd te ver van elkaar af staan, zullen mensen de noodzaak van verandering naast zich neerleggen met het idee 'dit is niet mijn probleem'. Ook bankiers.

Marit en Roderick concluderen dat zij veel plezier hadden bij het lezen van dit duidelijk, begrijpelijk en kleine boek. De maatschappij lijkt meer dan ooit betrokken bij de rol van de financiële sector. Het is daarom als compliance officer een 'must read', want het niet gelezen hebben zal, zowel in de professionele als privéomgeving, een gemiste kans tot discussie zijn. Of het inhoudelijk voldoende is laten zij aan de lezer.

- Leestip van minister Dijsselbloem: 'Verplichte lectuur'<sup>4</sup> -

4 [www.vn.nl/Archief/Politiek/Artikel-Politiek/Dijsselbloem-pleit-voor-afkoelingsperiode-voor-politici-die-overstappen.htm](http://www.vn.nl/Archief/Politiek/Artikel-Politiek/Dijsselbloem-pleit-voor-afkoelingsperiode-voor-politici-die-overstappen.htm), laatst geraadpleegd 20-05-2015.



# Praktijkgids

## Bestrijding witwassen & terrorismedfinanciering 2015

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