

Richtlijn voor frauderisicoanalyse

Status: Concept
26 februari 2024

COLOFON

Datum	26 februari 2024
Kenmerk	BBV/2024/13377
Opgesteld door	Hans van Dinther, concerncontroller
Vastgesteld door	Nog vast te stellen: Dagelijks Bestuur d.d. 21 maart 2024
Versie	Concept

Vervoerregio Amsterdam

Postbus 626
1000 AP Amsterdam

T 020- 527 37 00
E info@vervoerregio.nl
W www.vervoerregio.nl

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Voor wie	4
1.3	Doel	4
2	Reikwijdte	5
2.1	Definities	5
2.2	Hoe kan fraude plaatsvinden?	6
2.3	Afbakening en toepassingsgebied	8
2.4	Taken en verantwoordelijkheden	9
3	Aanpak frauderisicoanalyse	10
3.1	Kennis en vaardigheden	10
3.2	Planning frauderisicoanalyse	10
3.3	Input voor frauderisicoanalyse	10
3.4	Kwetsbare werkgebieden en factoren	11
3.5	Identificeren frauderisico's	12
3.6	Beoordelen frauderisico's	12
3.7	Rapporteren resultaten frauderisicoanalyse	12
4	Formele vaststelling	12

AFKORTINGEN

BBV	Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten
MCS	Management control systeem
M&O	Misbruik en oneigenlijk gebruik
P&C	Planning en control
PDCA	Plan - Do - Check – Act
VIC	Verbijzonderde interne controle

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Aandacht voor frauderisico's in het openbaar bestuur is essentieel om publieke middelen te beschermen, het vertrouwen van burgers te behouden, wettelijke verplichtingen na te leven, efficiëntie te bevorderen en misbruik van macht te voorkomen. Het is een integraal onderdeel van goed bestuur en verantwoordelijkheid van overheidsinstanties. De zorgplicht om aandacht te besteden aan frauderisico ligt vast in de Gemeentewet en in artikel 4 lid 1 van de Ambtenarenwet en is geformaliseerd in het integriteitsbeleid van de Vervoerregio en in het fraude- en M&O-beleid. Een frauderisicoanalyse fungeert tevens als een effectief instrument om op een expliciete manier te voldoen aan het criterium van misbruik en oneigenlijk gebruik binnen het kader van financiële rechtmatigheid. Vanwege de maatschappelijke functie is het van belang om dit intern en extern zichtbaar en transparant te maken. Hiervoor is expliciete aandacht voor en beheersing van frauderisico's noodzakelijk.

Integer handelen is een kwestie van houding en gedrag en vormt de basis voor een betrouwbare overheid, het creëren van een veilige werkomgeving die vooral gericht is op het stimuleren van een aanspreekcultuur in de organisatie en het beschermen van personeel tegen frauderisico's. Burgers verwachten dat ambtenaren vanwege hun maatschappelijke positie, integer en onkreukbaar zijn. Niet-integer handelen of ambtsmisdrijven worden zwaar aangerekend zoals blijkt uit diverse aparte artikelen in het Wetboek van Strafrecht¹ en de strafmaat die hoog is. Vanaf 2023 is de accountant verplicht jaarlijks aandacht te besteden aan frauderisico's volgens de controlestandaard COS 240 en daarover te rapporteren. Dan gaat het vooral om de vraag welke interne maatregelen getroffen zijn om fraude te voorkomen, op te sporen en te bestrijden. Vanwege het belang van een frauderisicoanalyse is deze richtlijn opgesteld.

1.2 VOOR WIE

Deze richtlijn is bestemd voor degenen die direct betrokken zijn bij de frauderisicoanalyse en voor hen die verantwoordelijk zijn voor het voorkomen, opsporen en bestrijden van frauderisico's, waaronder de directie, het dagelijks bestuur, de rekeningcommissie en de regioraad. De richtlijn maakt deel uit van het integriteitsbeleid van de Vervoerregio en is bindend voor eenieder die betrokken is bij de uitvoering en afhandeling van frauderisicoanalyses.

1.3 DOEL

Het doel van een frauderisicoanalyse is het identificeren, beoordelen en beheersen van potentiële frauduleuze activiteiten binnen de Vervoerregio, en het toetsen van de bestaande procedures op fraudebestendigheid. Het betreft een proactieve benadering om potentiële kwetsbaarheden en risico's op fraude op te sporen voordat ze zich voordoen, en om passende maatregelen te nemen om deze risico's te verminderen of te voorkomen. Hoe kwetsbaarder (een deel van) de organisatie is voor fraude, des te meer beheersmaatregelen moeten worden getroffen. De frauderisicoanalyse is niet primair gericht op het ontdekken van fraude. Hiervoor zijn andere in de bedrijfsprocessen ingebedde beheersmaatregelen, zoals bijvoorbeeld een meldingsprocedure bij een vermoeden van een misstand.

¹ Zie artikelen 225, 359, 361, 362, 363, 365, 376 Wetboek van Strafrecht

Het bestuur wil bij voorkeur voorkomen dat de organisatie met fraude wordt geconfronteerd, gezien de potentiële financiële impact en reputatieschade. Daarom is het voor de organisatie van belang om frauderisico's te identificeren en effectieve interne beheersingsmaatregelen te implementeren.

2 REIKWIJDTE

2.1 DEFINITIES

Met fraude zijn echter een aantal andere begrippen verbonden die deels overlappen en in alle gevallen vormen zijn van niet-integer gedrag. Naast fraude kennen we begrippen als corruptie, ondermijning, criminaliteit, misbruik, oneigenlijk gebruik en onrechtmatigheid. Hoewel het begrip fraude niet wettelijk is gedefinieerd en er geen eenduidige definitie voor is, heeft iedereen wel een beeld van wat fraude inhoudt. Voor deze richtlijn hanteren we de definitie vanuit de COS 240 om zo aan te sluiten op de benadering van de accountant.

Fraude is een opzettelijke handeling door een of meer leden van het management, met governance belaste personen, werknemers of derden, waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen.

Kenmerkend voor fraude is dat er altijd sprake is van bewuste opzet, bedrog en misleiding, met als doel onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen. De dader zal er alles aan doen om de fraude te verhullen en er is altijd één of meer benadeelden. Binnen de Vervoerregio kan er onderscheid worden gemaakt tussen fraudeurs in de gedaante van (leden van) de regioraad, dagelijks bestuur, directie, ambtenaren, inhuurkrachten en derde partijen.

Corruptie

Een variant van fraude is corruptie, waarbij misbruik wordt gemaakt van toegekende bevoegdheden of macht voor persoonlijk gewin. Corruptie kan plaatsvinden in de vorm van afpersing, verduistering of omkoping, waarbij omkoping in de meeste gevallen voorkomt.

Ondermijning

Ondermijning is een steeds prominenter onderwerp op de bestuurlijke agenda in de publieke sector. Het verwijst naar het vermengen van de boven- en onderwereld, waarbij criminele organisaties streven naar voordelen, vaak gepaard gaand met geweld, chantage, of intimidatie om hun doelen te bereiken. Ondermijning kan leiden tot fraude.

Misbruik en oneigenlijk gebruik

Misbruik en oneigenlijk gebruik (M&O) is een van de rechtmatigheidscriteria die wordt gehanteerd bij de verantwoording van rechtmatigheid in de jaarrekening. Hierbij worden overheidsmiddelen aangewend voor doeleinden waarvoor ze niet zijn bestemd. Misbruik en oneigenlijk gebruik liggen dicht bij fraude. Bij M&O gaat het om derden buiten de organisatie (extern), zoals burgers, klanten en leveranciers van de Vervoerregio. Het risico bestaat dat zij misbruik maken of oneigenlijk gebruikmaken van middelen of diensten van de Vervoerregio, bijvoorbeeld bij subsidies en inkoop- en aanbestedingsprocessen. In het geval van fraude gaat het om personen binnen de eigen organisatie (intern). Hoewel misbruik gelijkgesteld kan worden aan fraude, is er bij oneigenlijk gebruik geen sprake van fraude, omdat er gehandeld wordt in overeenstemming met de regelgeving, zij het in strijd met het doel en de strekking ervan.

2.2 HOE KAN FRAUDE PLAATSVINDEN?

Fraude kent vele oorzaken en verschijningsvormen. Iedereen kent wel de voorbeelden uit de media waarbij medewerkers uit de organisatie via valse facturen geld naar zichzelf overgemaakt hebben of waar een ambtenaar is omgekocht door een aannemer om zo een opdracht te krijgen. Er zijn uit de literatuur² vier factoren die samen kunnen komen en de kans vergroten dat iemand zich bezighoudt met frauduleuze handelingen. Het gaat dan om de factoren motivatie/druk, gelegenheid, rationalisatie en bekwaamheid.

Gelegenheid

Dit wijst op de gelegenheid of de omstandigheden die zich voordoen waarin iemand fraude kan plegen. Zwakke interne controles, gebrek aan toezicht, gecompliceerde procedures of onvoldoende beveiligingsmaatregelen kunnen bijvoorbeeld als gelegenheid dienen. Zo kan een voedingsbodemp voor fraude ontstaan door het creëren van een onoverzichtelijke situatie (gelegenheid) als gevolg van structurele achterstanden in een complexe omgeving of in combinatie met een reorganisatie.

Motivatie/druk

Dit verwijst naar de druk of motivatie die een individu voelt om fraude te plegen, bijvoorbeeld financiële problemen of persoonlijke uitdagingen. Ook privéomstandigheden kunnen de druk vergroten. Omstandigheden als ziekte, verslaving of schulden kunnen van grote invloed zijn op iemands gemoedstoestand en kunnen daarmee een motivatie vormen voor het plegen van fraude.

Rationalisatie

Dit betreft de interne rechtvaardiging of de manier waarop een fraudeur zijn of haar daden voor zichzelf goedpraat. Bijvoorbeeld omdat hij/zij vindt dat niemand eronder lijdt, of vanuit loyaliteit (ik deed het niet voor mezelf)? Of omdat zijn/haar leidinggevende(n) ook het slechte voorbeeld geven door het niet zo nauw te nemen met integriteit (als zij het doen, mag ik het ook).

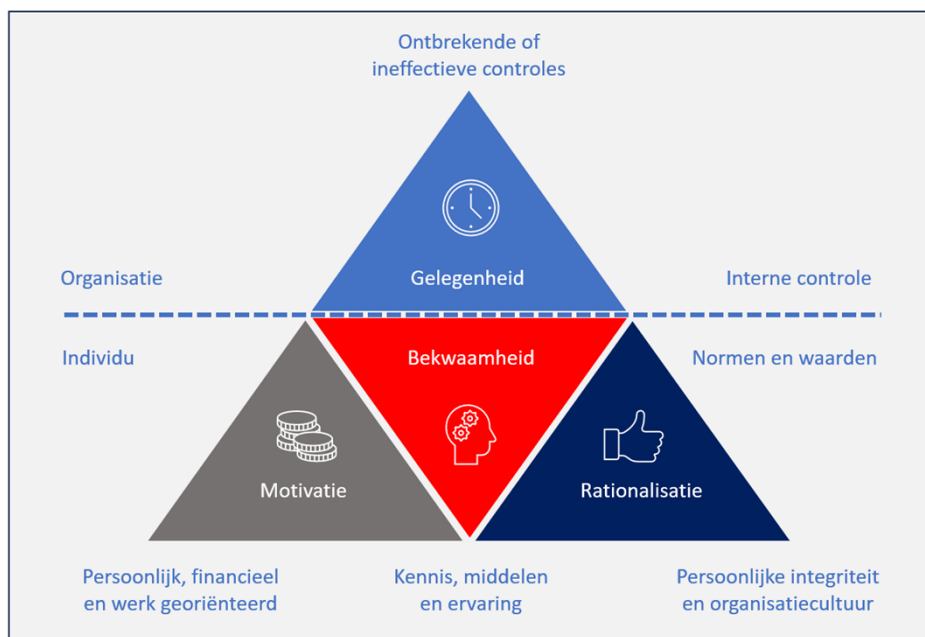
Bekwaamheid

Dit verwijst naar de vaardigheid, kennis en bekwaamheid die iemand nodig heeft om fraude te plegen. Dit omvat niet alleen technische vaardigheden maar ook kennis van interne processen of systemen die gebruikt kunnen worden voor frauduleuze activiteiten.

De factoren druk, rationalisatie en bekwaamheid zijn afhankelijk van de persoon van de 'fraudeur' en van zijn persoonlijke situatie. De organisatie kan deze factoren daarom minder beïnvloeden dan de gelegenheid. Dat betekent overigens niet dat deze drie factoren geen aandacht dienen te hebben. De factor gelegenheid kan de organisatie het meest beïnvloeden.

² Zie het model van de Fraud Diamond van Wolfe en Henderson

Grafisch ziet de samenhang van deze vier factoren er als volgt uit:



Door deze factoren bewust af te wegen bij een frauderisicoanalyse kan een goed inzicht verkregen worden in het risico op fraude. In de bijlage bij deze richtlijn is een overzicht opgenomen van frauderisico-indicatoren en fraude-indicatoren dat behulpzaam kan zijn voor een frauderisicoanalyse.

Bij een juiste toon aan de top en een goede cultuur vindt minder fraude plaats. In de praktijk gaat het vaak mis doordat onvoldoende aandacht wordt gegeven aan cultuur en gedrag binnen organisaties, de zachte kant van interne beheersing. Deze aspecten zijn echter belangrijke factoren bij risicobeheersing en hebben invloed op het goed functioneren van organisaties en de effectiviteit van interne beheersingsmaatregelen.

Managementfraude

Managementfraude is een niet te onderschatten vorm van fraude, heeft een grotere impact op een organisatie dan werknemersfraude en komt regelmatig voor in de praktijk. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat het management zich in een unieke positie bevindt om fraude te plegen, omdat het in staat is om interne beheersingsmaatregelen te doorbreken. Deze schandalen gaan vaak gepaard met Zonnekoninggedrag van de directie, excessieve variabele beloningen en het stellen van irreële targets. Opvallend is dat bij frauderende organisaties vaak sprake was van gevierde helden, directies met grote populariteit zowel binnen als buiten de organisatie.

2.3 AFBAKENING EN TOEPASSINGSGBIED

Frauderisicoanalyse is geen nieuw concept en maakt deel uit van ons intern beheersingssysteem dat is ingebed in een verbeter- en verantwoordingsproces op basis van gangbare beheersingsprincipes, waaronder de PDCA-cyclus. Deze cyclus richt zich op sturen, beheersen, controleren en verantwoorden. Voor deze doeleinden hanteren we ons Management Control Systeem (MCS), dat is gericht op het beheersen van onze (financieel gerelateerde) bedrijfsprocessen. Hierbij ligt de nadruk op het voorkomen en ontdekken van fraude. Daarnaast omvat het MCS een integriteitsnormenkader dat zich richt op menselijk en ethisch handelen (de zogenaamde zachte beheersmaatregelen), mede ter voorkoming van fraude.

Fraude kan ook voortkomen uit informatiebeveiliging en privacybescherming. Zwakke privacy- en beveiligingsmaatregelen kunnen leiden tot kwaadwillende handelingen die tot vormen van fraude kunnen leiden. Hierbij valt te denken aan ongeautoriseerde toegang tot vertrouwelijke informatie of cybercriminaliteit in de vorm van ransomware (gijzelsoftware).

Het MCS is in de basis gericht op het treffen van algemene beheersmaatregelen die bedoeld zijn om financiële of operationele risico's te voorkomen. Deze maatregelen zijn echter niet specifiek gericht op het voorkomen van frauderisico's. Hiervoor zijn aanvullende beheersmaatregelen nodig. Het is dus een misvatting te denken dat er geen frauderisico's meer zijn wanneer voldaan wordt aan de algemene beheersmaatregelen. In die zin versterkt de frauderisicoanalyse het bredere risicobeheersingskader.

Belangrijke maatregelen ter voorkoming van fraude, die ook zijn opgenomen in algemene beheersmaatregelen, zijn onder andere:

- Integriteitsbeleid en uitwerking hiervan
- Toon aan de top
- Bedrijfscultuur
- Screening
- Adequate functiescheiding
- Verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken
- Transparante procedures
- Interne controlewerkzaamheden / inzet VIC
- Wet Bibob (bestuurlijke aanpak van criminaliteit)

Buiten scope

De richtlijn behandelt niet het ontdekken van fraude, evenmin als het nemen van vervolgstappen en de aansprakelijkheden in het geval van (vermoedelijke) fraude. Desondanks is het van groot belang om actief op te treden, ongeacht de omvang van de fraude en op welk niveau deze plaatsvindt, om te voorkomen dat de organisatie op een hellend vlak terechtkomt. Het behandelen van fraude dient te geschieden vanuit het perspectief van crisismanagement, waarbij een van de eerste stappen is om aangifte van fraude te doen bij de politie.

2.4 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het voorkomen en ontdekken van fraude ligt bij het dagelijks bestuur van de Vervoerregio, dat de richtlijn voor de frauderisicoanalyse vaststelt. De directie draagt ambtelijke verantwoordelijkheid voor het implementeren van effectieve maatregelen ter voorkoming en ontdekking van fraude, waarbij de gelegenheid om fraude te plegen wordt verminderd en ontmoedigd. Op deze manier wordt beoogd individuen af te schrikken van fraude door de waarschijnlijkheid te vergroten dat fraude wordt ontdekt en bestraft. De directie streeft naar een integriteitscultuur en ethisch gedrag, ondersteund door toezicht van personen belast met governance.

Met governance belaste personen worden hier bedoeld: de regioraad, de rekeningcommissie, het dagelijks bestuur en functionarissen in de tweede en derde lijn die betrokken zijn bij brede interne beheersingsvraagstukken, zoals controllers (business, financial, project en concern), de integriteitscoördinator, de CISO, privacyfunctionaris, en medewerkers van de verbijzonderde interne controle.

Het is de verantwoordelijkheid van de concerncontroller om minimaal één keer per jaar een frauderisicoanalyse te laten uitvoeren en de resultaten te rapporteren aan de directie, het dagelijks bestuur en de rekeningcommissie van de regioraad.

De concerncontroller draagt ook de verantwoordelijkheid voor het actueel houden, archiveren en verspreiden van deze richtlijn binnen de organisatie. De richtlijn wordt minstens eens in de drie jaar herzien.

3 AANPAK FRAUDERISICOANALYSE

De frauderisicoanalyse vormt geen op zichzelf staande analyse, maar maakt deel uit van een geïntegreerd beheersingsproces dat wordt ondersteund door het MCS van de Vervoerregio.

3.1 KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Om een effectieve frauderisicoanalyse uit te voeren, is toereikende kennis en expertise essentieel om te voorkomen dat de analyse een formaliteit wordt met beperkte toegevoegde waarde. Het vereist een professioneel kritische houding, gecombineerd met kennis van de organisatie en gevoel van de bedrijfscultuur. Degenen die de analyse uitvoeren, moeten op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de organisatie. Over het algemeen zijn dit de controllers in de tweede en derde lijn binnen de Vervoerregio.

3.2 PLANNING FRAUDERISICOANALYSE

De concerncontroller is verantwoordelijk voor de planning van de frauderisicoanalyse, waarbij aansluiting plaatsvindt met de reguliere rapportages die voortkomen uit de planning- en controlcyclus. De fraudeanalyse wordt uiterlijk in het tweede kwartaal van elk jaar uitgevoerd. Het is verplicht voor alle aangewezen controllers om deel te nemen aan de frauderisicoanalyse, en een lijst van deelnemers wordt toegevoegd aan het rapport.

De voorbereiding, uitvoering en resultaten van de frauderisicoanalyse worden vastgelegd in de auditmodule van het MCS. De geïdentificeerde frauderisico's worden vastgelegd en gemanaged vanuit de risicomodule van het MCS.

3.3 INPUT VOOR FRAUDERISICOANALYSE

Als input voor een frauderisicoanalyse zijn, zonder volledig te zijn, de volgende bronnen van toepassing:

- Fraudesignalen vanuit interne en externe bronnen.
- Het MCS van de Vervoerregio. Dit systeem ondersteunt het intern beheersingsproces van de organisatie en dient als basis voor sturing en verantwoording.
- De resultaten voortkomend uit een jaarlijkse data-analyse op de financiële mutaties in het grootboek en projectadministratie.
- De resultaten voortkomend uit de interne audit (de jaarlijkse eindrapportage VIC).
- De rapportages van de accountant.

Het MCS bevat historische en actuele informatie die voortkomt uit zelfevaluaties, interne audits en risicoanalyses. In 2023 is hieraan toegevoegd een normenkader voor integriteit toetsbaar dat met name ingaat op de zogenaamde zachte kant van interne beheersing.

3.4 KWETSBARE WERKGEBIEDEN EN FACTOREN

Kwetsbare werkgebieden

De volgende kwetsbare werkgebieden en activiteiten bij de Vervoerregio worden onderkend.

Kwetsbare werkgebieden / activiteiten		
1.	Uitbesteden	Aanbestedingen, inkopen, relatief veel inhuurkrachten
2.	Uitkeringen	Subsidies, salarissen
3.	Projecten	Projecten van derden, investeringsprojecten, projecten in eigen beheer
4.	Handhaven	Toezicht op kwaliteit projecten
5.	AMRI-overeenkomst	Samenwerkingsverband
6.	Financiële administratie	Documentatie, audittrail
7.	Betalingsverkeer	Controle op betalingen en beperken versneld betalen
8.	Verslaggeving / informatie	Niet vermelden van lopende schadeclaims of garantiestellingen, onjuiste schattingen

Dit overzicht is richtinggevend en indicatief voor de risicoanalyse en kan waar nodig worden aangepast indien daartoe reden is.

Kwetsbaarheid-verhogende factoren

Binnen kwetsbare werkgebieden zijn het specifieke functionarissen die in de kwetsbaarheid de verhogende risicofactor vormen. Beslissingen die voortkomen uit het individu zijn immers bepalend voor de prestatie in het proces, maar ook voor de eventuele negatieve gevolgen.

Als we ons richten op het individu / de functionaris dan zijn de volgende kwetsbaarheid-verhogende factoren van toepassing:

Kwetsbaarheid-verhogende factoren		
1.	Complexiteit	Projecten, Europese aanbesteding,
2.	Verandering / dynamiek	Sterke in-, door- en uitstroom van personeel, inhuurkrachten, bedrijfscultuur
3.	Management	Houding en gedrag, toon aan de top
4.	Personeel	Loyaliteit, betrokkenheid, personeelstekort, werkdruk, ontbreken van loopbaanperspectief, sterke afhankelijkheid van kennis en expertise van beperkt aantal individuen.
5.	Bedrijfscultuur	Ongezond, machtsposities, gedrag en houding personeel
6.	Interne beheersing	Niet op orde, weinig betrokkenheid, beperkte middelen, zwakke governance, veel incidenten en correcties, beperkte functiescheiding.

Deze twee invalshoeken, kwetsbare werkgebieden en kwetsbaarheid-verhogende factoren, liggen aan de basis voor het identificeren van frauderisico's.

3.5 IDENTIFICEREN FRAUDERISICO'S

Het identificeren van frauderisico's maakt deel uit van het intern beheersingsproces volgens de PDCA-cyclus op basis van het drielijnenmodel. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de inputbronnen zoals vermeld in §3.3 om na te gaan of er nieuwe frauderisico's te identificeren zijn. In deze fase wordt nog geen risicoprofiel bepaald. Dat gebeurt tijdens de beoordelingsfase (zie §3.6). In de bijlage is een overzicht opgenomen van mogelijke frauderisico's voor de Vervoerregio. Deze lijst is tot stand gekomen aan de hand van een eerste inventarisatie vanuit verschillende invalshoeken. Het is de taak van de concerncontroller om deze lijst actueel te houden en waar nodig aan te vullen met nieuwe frauderisico's.

Geïdentificeerde frauderisico's worden vastgelegd in de risicomodule van het MCS. Het doel van deze registratie is tweeledig. Enerzijds om de bewustwording onder het personeel, directie en dagelijks bestuur te vergroten door deze risico's met elkaar te delen. Anderzijds om deze risico's te managen. Daarbij liften we zoveel mogelijk mee met reeds bestaande beheersmaatregelen, die eveneens gemanaged worden vanuit het MCS (tijdbesparing), eventueel aangevuld met nieuwe maatregelen als dit nodig is.

Met deze aanpak voorkomen we dat de frauderisicoanalyse een separaat risicolijstje wordt dat een eigen leven gaat leiden en weinig toegevoegde waarde biedt. Met deze aanpak maakt de frauderisicoanalyse deel uit van een geïntegreerd beheersingssysteem.

3.6 BEOORDELEN FRAUDERISICO'S

De beoordeling van frauderisico's vindt plaats op basis van de geregistreerde risico's in de risicomodule van het MCS, voortkomend uit de identificatiefase. De beoordeling vindt minimaal 1 keer per jaar plaats in overleg met de controllers. In deze fase worden de frauderisico's voorzien van een risicoprofiel (kans en impact) om daarmee de belangrijkste frauderisico's in beeld te brengen.

Bij de beoordeling van de frauderisico's worden de vier kenmerken van fraude (zie §2.2) afgezet tegen de kans en impact van de fraude. Voor de belangrijkste risico's wordt bepaald welke beheersmaatregelen nodig zijn en zijn getroffen. Dit deel kan leiden tot het treffen van aanvullende beheersmaatregelen.

3.7 RAPPORTEREN RESULTATEN FRAUDERISICOANALYSE

De rapportage over de resultaten van de frauderisicoanalyse maakt deel uit van de jaarlijkse managementrapportage op het gebied van interne beheersing. De planning is om deze rapportage uiterlijk in Q2 van elk jaar op te leveren. De concerncontroller is belast met het opstellen van een rapport frauderisicoanalyse. Dit rapport wordt aangeboden aan de directie, het dagelijks bestuur en de rekeningcommissie en de regioraad.

4 FORMELE VASTSTELLING

Het bestuur van de Vervoerregio heeft kennisgenomen van deze richtlijn, onderkent het belang van frauderisicoanalyse en onderschrijft de uitgangspunten in deze richtlijn.

De directie verbindt zich ertoe de uitvoering en naleving van deze richtlijn actief te ondersteunen en te stimuleren binnen de gehele organisatie.