

VU magazine
**Compliance &
Integriteit**

nr 2 jaargang 2 | augustus 2011

Sustainable Compliance

Principle-based of rule-based?

Verandering begint bij een goede diagnose

Jan Peter Balkenende: synergie overheid en bedrijfsleven

Inhoud



The capacity to endure

Roger Dassen onderzoekt in zijn openingswoord wat duurzaamheid betekent voorbij het 'geitenwollensokken' niveau. Hij roemt het King-III rapport van duurzaamheidsgoeroe Mervyn King.



Is Compliance anno 2011 nog 'hot' genoeg?

Kunnen we de angstcultuur waarin toezichthouder en onder toezicht gestelde verkeren nog beteugelen en vervangen door een sfeer van wederzijds vertrouwen en dialoog?



Radicale veranderingen in de bedrijfsvoering

Jan Peter Balkenende over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de verwachtingen van de mensen. Compliance kan een sturende rol spelen in het bedrijfsleven.



Compliance houdt een spiegel voor

Het toezicht van DNB is niet gericht op het definiëren van 'goede' of 'slechte' culturen. Wat zijn de geheimen van onzichtbare besluitvorming? Aandacht voor cultuur en gedrag.

3	Voorwoord
4	Duurzaamheid als een economische prestatie
5	Niets is sustainable op basis van angst
7	De noodzaak tot synergie overheid en bedrijfsleven
10	Compliance als spiegel
12	Workshops
14	Rule-based
16	Agenda
	Colofon

Voorwoord

l'Histoire se répète

Een jaar geleden schreef ik op deze plek: de tijden veranderen en wij met hen. Dit lijkt in tegenspraak met bovengenoemde titel. Verandering wordt immers gezien als een positieve beweging, een moment van ontwikkeling binnen een organisatie. Hoezeer conservatieve krachten dit ook soms proberen tegen te houden. Waarom dan toch de constatering: *l'histoire se répète*, de geschiedenis herhaalt zich?

Ben ik het afgelopen jaar pessimistischer geworden? Zeker niet als het de ontwikkelingen binnen de VU betreffen, de huidige koers van onze Postgraduate opleiding. We hebben een programma neergezet waarin we meer dan voorheen compliance- en integriteit-gerelateerde onderwerpen in een breed kader plaatsen, verdieping aanbieden op specifieke delen en ruimschoots tegemoetkomen aan de behoefte van het bedrijfsleven aan een op de praktijk gerichte academische studie. We zien dit ook terug bij onze studenten, die uit alle sectoren afkomstig zijn, uit het hele land.

Verandering en ontwikkeling hebben echter ook alles te maken met het thema van het afgelopen symposium: Sustainable compliance. Wat we eerst moeten doen, willen we überhaupt over sustainable compliance praten, is nadenken over hoe we compliance weer uit het dal kunnen trekken. Een dal overigens waar bijna alles in zit wat met bedrijvigheid te maken heeft. Een dal waar we na de economische crisis uitklimmen, maar waarbij ook geldt *l'histoire se répète et l'histoire se répète toujours*. Omdat de mens een eigenaardige gewoonte heeft: hij gaat z'n gang, gaat het trapje op naar het doel dat hij wil bereiken en dan... knal, plots blijkt het niet goed te gaan! En wat doe je dan: je draait je om. Je maakt een draai van 180 graden en gaat weer verder. En dan verwacht je dat het op die andere manier wél goed gaat. Dan kun je wachten tot het weer fout gaat...

Je moet eerst de trapjes *af*. Kijken waar het eerder fout ging. Dan zie je dat het een kwestie is van evenwicht. Alles in het leven is een kwestie van de juiste balans vinden.

Sustainable compliance is gebaseerd op de *common ground* van gemeenschappelijk vertrouwen, een houding van niet zwart-wit denken, maar in dialoog.

*Dr. Sylvie C. Bleker-van Eyk, Programmadirecteur Postgraduate Opleiding
Compliance & Integriteit Management*

Prof. dr. Roger Dassen

“Ook duurzaamheid moeten bedrijven zien als een economische prestatie”



In zijn inleidend welkomstwoord stelt dagvoorzitter prof. dr. R.J.M. Dassen RA (Deloitte) dat het VU-Deloitte-DNB symposium over compliance volgend jaar zijn eerste lustrum hoopt te vieren. Zo bewijst het zich als een duurzaam symposium. Als meest basale definitie kun je duurzaamheid ook omschrijven als ‘the capacity to endure’, het vermogen om voort te bestaan.

Een bredere definitie van duurzaamheid is te lezen in het rapport *Our common future* van de VN-conferentie in Tokio, 1987. Roger Dassen citeert: ‘Een duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheid in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien.’ De drie pijlers onder dit streven staan bekend als de 3 P’s van Planet, People en Profit, die op een harmonieuze manier gecombineerd moeten worden.

Brede verankering

Harmonieus en geïntegreerd zijn ook kernbegrippen voor wie wil beoordelen of bedrijven sustainable zijn ingericht. De eerste vraag luidt: hoe zorgen we dat duurzaamheid bedrijfsbreed en top-down geïntegreerd is? ‘Best practices’ kunnen hier lichtende voorbeelden zijn. De vervolgvraag is welke bijdrage compliance hieraan kan leveren. Compliance wordt vaak beleden met de mond, maar niet met het hart van de organisatie. Hoe kan compliance effectief bijdragen aan de verduurzaming van de relaties met de interne en externe stakeholders?

Ommekeer

Om een van de hordes te benoemen op de weg naar een duurzame bedrijfsvoering, bekent Dassen zich als een bekeerling, als een aanvankelijke ontkenner van de gehele thematiek. Onder meer beïnvloed door de Amerikaanse politicus Al Gore is ook Dassen ervan overtuigd geraakt dat “duurzaamheid geen vraagstuk meer is van ‘geitenwollensokken’, maar een van de meest fundamentele vraagstukken van de komende decennia”.

Het is een opgave voor de samenleving in haar geheel, en daarmee tevens een belangrijke opgave voor elk bedrijf, om duurzaamheid te zien als een economische prestatie. Het zogenoemde King III-rapport van duurzaamheidsgoeroe Mervyn King mag hier zeker leidend zijn. Dassen noemt het “een fantastische symbiose van denken over governance en sustainability”.

Integrated reporting

Volgens King III moeten bedrijven inzien dat zakelijke doelen en winstbejag onlosmakelijk verbonden zijn met de duurzame aspecten van hun activiteiten. Ze zouden daarom aan ‘integrated reporting’ moeten doen. Zo’n geïntegreerd verslag zou niet alleen moeten kijken naar de boekwaarde van een bedrijf, maar zou een breder oordeel moeten vellen, gebaseerd op de economische én sociale waarde van het bedrijf.

Kwestie van gedrag

King noemt duurzaamheid “the primary moral and economic imperative for the 21st century” en ziet in het vereiste veranderingsproces een grote rol weggelegd voor kritische consumenten. Die kunnen als het ware afdwingen dat economische en morele belangen bij bedrijven hand in hand gaan. “Omgekeerd: waar duurzaamheid niet goed neergezet is, gaat het niet goed, omdat de samenleving dat niet meer accepteert. Duurzame compliance is niet slechts een juridisch vraagstuk, niet alleen een kwestie van ‘rule based’, maar een gedragswetenschap: compliance betreft ook het juiste gedrag van organisaties. In het ideaalplaatje zijn governance en compliance duurzaam verankerd in ieders gedrag, het juiste gedrag dus.”

<<

Dr. Sylvie Bleker

“Niets is sustainable op basis van angst”

Sylvie Bleker stelt ter introductie dat ze het gevoel heeft dat ze met compliance momenteel beperkt wordt door gedwongen rule-based compliance in plaats van principle-based compliance. Voordat Bleker het zal hebben over duurzaamheid en compliance, wil ze eerst terug naar de kern, naar datgene wat ons duurzaam maakt. “Momenteel constateren we een kloof tussen de toezichthouder en de onder toezicht gestelde. Die handschoen willen we hier aan de VU oppakken, dit onderwerp ter sprake brengen en er een speerpunt van maken. Ik maak vandaag een begin.”

“Zo tegen 2008 dachten we: ‘We zijn er helemaal. Compliance is ‘hot’. Ze hebben eindelijk door dat compliance iets is waarmee je echt wat moet.’ Je zag toezichthouders ook steeds meer doen met compliance, in een poging er gezamenlijk doorheen te komen. Rule-based werken werd steeds meer vervangen door principle-based werken. Het was steeds prettiger, steeds meer een uitwisselen van gedachten, het samen tot iets komen. Er kwam veel meer dialoog. Dat zag je op allerlei gebieden, niet alleen op het financiële vlak. Je zag het horizontaal toezicht opkomen, ook in de VS zag je die bereidheid.”

Verwijten over en weer

“En toen, eind 2008, barstte de bom. De kredietcrisis kwam en werd onherroepelijk gevolgd door een economische crisis. En deze crisis heeft veel losgemaakt. Men begon elkaar over en weer verwijten te maken, wereldwijd. Het werd zwartepieten, een machtsstrijd, waarin partijen lijnrecht tegenover elkaar stonden. Dat moeten we uiteraard niet hebben. We praten, maar we doen te weinig. De bijbelse wijsheid van ‘splinter en balk’ ging gelden, dat wil zeggen de neiging bij mensen om eerst de splinter in andermans oog te zien, met voorbijzien aan de balk in het eigen oog. Misschien moeten we daarmee ophouden.”

Samen iets gaan doen

“Het wederzijdse vertrouwen tussen de toezichthouder en de onder toezicht gestelde brokkelt af. De consument is daar ook bij betrokken. Hij wil steeds meer voor elkaar krijgen. De politiek wordt eigenaar van een bank. Dat wringt. De Staat wordt aandeelhouder van ABN, voorheen een van onze grote iconen. Hoe ga je daarmee om? De politiek heeft twee drijfveren en die verhouden zich niet tot elkaar. ‘Wat er ook gebeurt, in 2014 gaan we naar de beurs...’ Maar minister Jan



Kees de Jager begint nu al voorzichtig met het maken van voorbehoud. De politiek heeft een heel grote invloed. De samenleving op zich verandert. De samenleving verhardt. Compliance is een onderdeel van die samenleving.”

Samenwerken in dialoog

“Kijken we naar 2010 tot heden, dan zien we een slechtere relatie tussen de toezichthouder en de onder toezicht gestelde. Breed en wereldwijd, financieel en non-financieel. De standpunten worden zwart-wit. Het verlies aan vertrouwen is ons grootste probleem, intern en extern. Intern omdat we

“Zoeken naar genoeg aarde op die keiharde rotsachtige verhoudingen om dat beetje zand te vinden waar we dat zaadje van vertrouwen kunnen zaaien.”

voortdurend keihard rule-based bezig moeten zijn – ‘Omdat het moet. Omdat ik het zeg! Daarom!’ – terwijl je denkt: ‘Het zou eigenlijk op een andere manier moeten’. Want compliance is een essentieel onderdeel van de kwaliteit die je als organisatie hebt. Als je dus een heel hoge kwaliteit wilt bieden aan jouw klanten, hoort daar automatisch compliance bij.”

Naar de gevangenis...

“De extra-territorialiteit van de Amerikaanse wetgeving zorgt ervoor dat wij in een principle-based Europa – dat zie je bij banken, maar wel degelijk ook bij niet-financiële instellingen – genoodzaakt zijn om uitermate rule-based een aantal Amerikaanse aspecten in ons bedrijf te verweven en er door te drukken. Want als we dat *niet* doen, lopen we het risico van zeer stevige boetes, of andere maatregelen die je *license to operate* kunnen aantasten. Dit jaar heeft Nederland daardoor twee bedrijven verloren aan de VS. De eigenaren hebben zelfs moeten onderhandelen om niet in Amerika in de gevangenis te belanden.”

Angst

“De conclusie is: er heerst een cultuur van angst en niet van compliance, en dan is compliance niet sustainable. Niets is sustainable op basis van angst. Angst is een zeer slechte drijfveer, maar wel een drijfveer die we de afgelopen twee jaar te vaak hebben gezien, nationaal en internationaal, en waar we allemaal mee in aanraking komen.”

Zaad van vertrouwen

“Hier aan de VU kan ik gerust de Bijbelse gelijkenis over ‘zaaien op een rots’ vertellen, een stukje uit Mattheüs 13: *‘Iemand ging eens naar zijn land om te zaaien. Tijdens het zaaien viel een deel van het zaad op de weg, en er kwamen vogels die het opaten. Een ander deel viel op rotsachtige grond, waar maar weinig aarde was, en het schoot meteen op omdat het niet diep in de grond kon doordringen. Toen de zon opkwam verschroeiende het, en omdat het geen wortel had droogde het uit.’*

Het is een verhaal dat mij als katholiek enorm aanspreekt. Want het zaad is het zaad van vertrouwen. We zijn op zoek naar aarde, naar genoeg aarde op die rotsen, op die keiharde rotsachtige verhoudingen die we nu kennen, om dat beetje zand te vinden, dat kuiltje, waar we weer dat zaadje van vertrouwen kunnen zaaien. Tussen de toezichthouder en de onder toezicht gestelde. Waardoor dat langzamerhand uitgroeit tot een plantje dat zich verder zal verspreiden. Op zoek naar *common ground*, want alleen daarop zal een zaadje wortel kunnen schieten.”

Taak voor iedereen

“Onze opleiding heeft besloten dit zoeken naar vertrouwen in feite als een speerpunt te zien. Zoeken naar *common ground*, want dat is wat iedereen eigenlijk wil. Zodat we weer terugkomen in de houding van vóór 2008, een houding van niet zwart-wit maar in dialoog, van horizontaal toezicht, samen kijken, samen oplossingen zoeken. Dán alleen is compliance niet op angst, maar op vertrouwen gebaseerd. En dan zal compliance méér zijn dan sustainable en ook een duidelijke taak hebben in het sustainable *blijven* van de organisatie, het langdurig leven van de organisatie. Bij het ontbreken hiervan is een organisatie geen lang leven beschoren. En let wel: iedereen in deze zaal is een extra zandkorrel in die *common ground*.”

<<

Prof. dr. Jan Peter Balkenende¹

“Door synergie kansen pakken om de grote vraagstukken op te lossen”

Prof. dr. Jan Peter Balkenende gaat in op de veranderende rol van de onderneming in de maatschappij, ketenverantwoordelijkheid, gehanteerde codes, de taken van een compliance officer en zijn eigen ervaringen op het gebied van duurzaamheid in het kader van bedrijfsprocessen. “Ik geloof dat we ons, zeker in continentaal Europa, in een fase bevinden die fundamenteel is. Je ziet veranderingen doorzetten in het functioneren van ondernemingen. Er gebeurt ontzettend veel; het thema ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ begint *key* te worden. Sustainability, corporate responsibility en maatschappelijk verantwoord ondernemen worden gerekend tot de kern van het optreden van een onderneming. Je ziet het terug in de bedrijfspolicy, in het definiëren van de doelen, in de strategie, in de verslaglegging. Ik denk dat dat ook nodig is.”

We leven in een tijd waarin er andere dingen van ondernemingen worden verwacht, stelt Jan Peter Balkenende vast. Dat is niet nieuw: al tijdens zijn studie Geschiedenis en Nederlands recht aan de Vrije Universiteit Amsterdam was er aandacht voor de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen. “In de decennia erna zag je vaak dat die aandacht wegebde als de economie verslechterde. Maar nu worden er sinds 2005 echte slagen gemaakt. Er ontstaan radicale veranderingen in de bedrijfsvoering en er ligt grote nadruk op zaken als maatschappelijk verantwoord ondernemen, People, Planet en Profit.”

Klimaattop

Mensen verwachten ook dat ondernemingen integer handelen en oog hebben voor de belangen van mensen, milieu en maatschappelijke omgeving, aldus de oud-premier. Een onderneming waarvan de naam wordt verbonden aan kinderarbeid, of die niet duurzaam produceert, of niet zorgvuldig is in de richting van haar werknemers, krijgt onherroepelijk problemen. Als gevolg van deze verwachtingspatronen veranderen ook productieprocessen en worden producten op een andere manier beoordeeld. “Met Ban Ki-moon, de secretaris-generaal van de Verenigde Naties, heb ik het vaak gehad over de millennium



ontwikkelingsdoelen. Hij zegt dat we die doelen nooit zullen halen zonder betrokkenheid van de private sector. Na de Klimaatop in Kopenhagen, die niet heeft gebracht wat we hadden gehoopt, waren er toch mensen uit de chemische industrie die hun verantwoordelijkheid wilden nemen. Dat vind ik opvallend. Ik heb het gevoel dat we de sfeer van vrijblijvendheid achter ons hebben gelaten.”

Hele bedrijfsproces op orde

Balkenende roemt het boek 'How to run the world' van Parag Khanna: “Zijn boodschap: de grote vraagstukken waar we nu tegenaan lopen, over vrede, veiligheid, milieu, overstijgen de rol van de nationale overheid. Willen we die vraagstukken oplossen, dan zijn er nieuwe arrangementen nodig. Nieuwe allianties tussen overheden, multinationals, religieuze groeperingen, MVO's.” Ook citeert hij met instemming het artikel 'Creating shared values' van Michael Porter uit de

Harvard Business Review: “Porter vindt dat een onderneming er niet alleen is om economische waarde te genereren voor het eigen bedrijf, maar ook voor maatschappelijke waarde. Door in te spelen op de behoeften en de wensen van de samenleving. Wijze woorden.”

In het verlengde hiervan gaat Balkenende in op ketenverantwoordelijkheid. Het is niet alleen het product zelf dat moet bijdragen aan maatschappelijk welbevinden: “Natuurlijk draagt een elektrische auto bij aan CO₂-reductie. Maar je moet ook de vraag stellen hoe die auto geproduceerd wordt. Hoe de materialen geproduceerd worden, of materialen hergebruikt worden: de hele keten. Een fenomeen als integrated reporting heeft alleen zin als het hele bedrijfsproces, vanaf het allereerste begin, op orde is. Dat bewustzijn is aan het toenemen – omdat de maatschappelijke omgeving daarom vraagt.”



“Een fenomeen als integrated reporting heeft alleen zin als het hele bedrijfsproces, vanaf het allereerste begin, op orde is.”



Proactieve houding

Of dat besef ook in emerging markets aanwezig is, is een vraag uit de zaal. Balkenende: “In China proef ik steeds meer de behoefte om meer te doen aan duurzaamheid. In Japan heb ik veel bedrijven bezocht waar veel wordt gedaan aan sustainability. In Korea leeft het thema ook. Het probleem is: veel landen doen dat niet op basis van internationale afspraken. En codes heb je wel nodig, ook als onderneming.” Als die codes er eenmaal zijn, of het nu gaat om codes die bedrijven voor zichzelf vaststellen of zogeheten third-party codes, is het aan een compliance officer om erop toe te zien dat het bedrijf zich aan de regels houdt. “Maar het gaat om veel meer. Het gaat om je compliance houding, om de vraag wat jouw rol is als de wetgeving niet aan de orde zou zijn. De compliance officer moet zich steeds afvragen of een bedrijf doet wat het heeft beloofd, moet de verwachtingen van de maatschappij managen en anticiperen op toekomstige wet- en regelgeving. Probeer niet te reactief te zijn; pak zaken proactief op, ook als er nog geen regelgeving voor is. Verder is het belangrijk dat een compliance officer samenwerkt met MVO-experts, intern of extern.”

Synergie overheid en bedrijfsleven

Een compliance houding en een keten die op orde is, zijn alleen te bereiken als de hele organisatie en de top van

de organisatie betrokken zijn, benadrukt Balkenende. “De CEO, de CFO, de COO moeten uitdragen: ‘Dit is key’. Ik was laatst bij de CEO van IKEA, Mikael Ohlsson. Hun benadering van duurzaamheid is opvallend goed geregeld, vanaf het allereerste moment in het productieproces.” Ook multinational Unilever en het veel kleinere Hemi uit Tholen worden door Balkenende genoemd als *best practises* op dit terrein.

“Uiteindelijk is de vraag: hoe zit het met de morele component? We weten al heel lang dat er dingen fout gaan als de morele dimensie ontbreekt. Ik heb het idee dat de morele factor terugkeert. Een mens, een bedrijf, een samenleving functioneert beter als er vertrouwen is. En dat vertrouwen heeft alles te maken met maatschappelijk verantwoord ondernemen. We moeten nu stappen zetten. Niet ‘de Staat’, niet ‘het bedrijfsleven’, maar in synergie met elkaar. Dat levert kansen op om de grote vraagstukken van deze eeuw op te lossen.”

<<

¹ Prof. dr. J.P. Balkenende is Partner bij Ernst & Young en Professor of Governance, Institutions and Internationalization aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Mr. dr. Femke de Vries¹

“U moet de organisatie een spiegel voorhouden”

Het betoog van mr. dr. Femke de Vries van DNB was een oproep tot een gemeenschappelijke inspanning met betrekking tot gedrag en cultuur. “U bent als compliance officer voor ons een belangrijke partner bij het bevorderen van een gezonde en integere bedrijfscultuur. Niet als vooruitgeschoven post, u heeft uw eigen verantwoordelijkheid, maar die sluit naadloos aan bij de doelstellingen van DNB.”



Gedrag en cultuur van financiële instellingen – het is een hot item, constateert Femke de Vries. “Afgelopen weekend stonden in Het Financieele Dagblad verschillende artikelen met ronkende titels als ‘De Excel-keizers van McKinsey kijken voortaan ook naar gedrag en cultuur’ en ‘Narcisme van CEO is goed voor bedrijf’. Er was ook een paginagroot interview met Hersh Shefrin, een van de grondleggers van de gedragseconomie. Zijn conclusie: het is mogelijk om met goede maatregelen ander gedrag te stimuleren.”

Meer aandacht voor cultuur en gedrag

Cultuur is een essentiële voorwaarde voor de mate waarin niet alleen de letter, maar ook de geest van de wet wordt nageleefd, aldus De Vries, en een belangrijke indicator

voor de risicobereidheid van financiële instellingen. Haar centrale boodschap: toezichthouders, zowel intern als extern, moeten veel aandacht hebben voor gedrag en cultuur. Tot de zaal: “U bent voor ons een belangrijke partner bij het bevorderen van een gezonde en integere bedrijfscultuur. Niet als vooruitgeschoven post; u heeft uw eigen verantwoordelijkheid, maar die sluit naadloos aan bij de doelstellingen van DNB. Het toezicht van DNB richt zich, mede gezien onze analyse van de oorzaken van de financiële crisis, niet meer alleen op cijfers, organisatie, bedrijfsvoering en de *checks and balances* van financiële instellingen, maar ook op gedrag en cultuur. Aan het traditionele toezicht van DNB is een dimensie toegevoegd.” DNB heeft een nieuw expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit opgericht. Door meer naar gedrag en cultuur te kijken, hoopt de toezichthouder de kern van mogelijke latere problemen eerder te kunnen onderkennen. “Cultuur drijft individueel gedrag; het gedrag van instellingen is het resultaat van acties en beslissingen van individuen.”

Focus ook op informele deel van organisatie

Het toezicht van DNB is niet gericht op het definiëren van ‘goede’ of ‘slechte’ culturen, benadrukt De Vries, maar op het identificeren en voorkómen van risico’s die kunnen voortvloeien uit cultuur en gedrag. “Dat neemt niet weg dat waar *we good practises*, en ook *bad practises* tegenkomen, we die zullen delen.”

Het is een misverstand om te denken dat de organisatie van een bedrijf overeenkomt met het organogram, aldus De Vries. “Veel van de bestaande patronen van interactie tussen mensen hebben hun basis niet in de formele organisatie, maar juist in het informele deel van de organisatie. Daar moeten we dus ook naar kijken.”

“In elke organisatie moet een positief-kritische houding van medewerkers worden gestimuleerd en moet het bestuur normen en waarden uitdragen en voorleven.”

Evenwichtig en consistent handelen

In de visie van DNB op integere bedrijfscultuur zijn verschillende elementen te onderscheiden. De belangrijkste pijlers zijn evenwichtig handelen en consistent handelen. Met dat eerste bedoelt De Vries dat een instelling alle relevante belangen moet onderkennen en die zichtbaar laten meewegen bij het nemen van beslissingen. “Je moet stakeholders op de hoogte brengen van besluiten, zodat die controleerbaar zijn. Consistent handelen betekent handelen in lijn met je eigen doelstellingen en daar bij besluitvorming ook weer op teruggrijpen. Dat is beslist geen algemene reflex bij financiële instellingen. Maar het is essentieel dat je bedrijfswaarden ook in kritieke besluitvormingsprocessen toepast.”

In elke organisatie zou verder een positief-kritische houding van medewerkers moeten worden gestimuleerd en moet het bestuur normen en waarden uitdragen en voorleven. “Al die elementen van een integere bedrijfscultuur zijn niet te realiseren als er onrealistische targets zijn. Perverse prikkels, verleidingen, moeten zo veel mogelijk worden weggenomen; ook de targets moeten in lijn zijn met de doelstellingen.”

Een van de zaken waar het aan heeft ontbroken in de financiële crisis, is transparantie, aldus De Vries. “Je moet communiceren over je doelstellingen en over principiële keuzes richting stakeholders.”

Onzichtbare besluitvorming

Onlangs deed DNB een themaonderzoek Gedrag en Cultuur bij zeven instellingen, naar onderwerpen waarop recent besluitvorming had plaatsgevonden. Basis van dit onderzoek was de DNB-beleidsvisie ‘De 7 elementen van een integere cultuur’. De besluitvorming werd vervolgens getoetst aan de elementen door middel van deskresearch, een survey onder een groot aantal medewerkers, interviews en observatie van boardmeetings. “Het was interessant om te zien hoe commissarissen hun toezichhoudende rol opvatten en hoe de dialoog tussen de interne en externe toezichthouder tot nieuwe inzichten heeft geleid aan beide kanten.”

De bevindingen van het onderzoek zijn nog niet officieel gepresenteerd, maar De Vries biedt de zaal alvast een voorproefje: “Het blijkt dat de resultaten van een besluitvormingsproces slechts heel beperkt worden vastgelegd. Welke overwegingen en corporate values er aan een besluit ten grondslag lagen, zien we nauwelijks

terug. Daar zit een risico in, omdat dat het moeilijk maakt om aannemelijk te maken dat je handelt in lijn met je kernwaarden en bedrijfsdoelen. Bovendien is het niet efficiënt, omdat je het gevaar loopt steeds het wiel opnieuw te moeten uitvinden.”

Inzet psychologie en veranderkunde

Het onderzoek van DNB nam ook onderwerpen als voorbeeldgedrag en het organiseren van tegenspraak mee. “Een te dominante bestuurder vormt een risico voor een gezonde bedrijfscultuur op de lange termijn. Met dat risico gaan organisaties heel verschillend om. Sommige instellingen zijn er zich heel erg bewust van en organiseren succesvolle interventies door heel bewust een balans te creëren aan de top, door hun *checks and balances* te versterken of door tegenspraak te organiseren. Er zijn echter ook instellingen die onderkennen dat er een potentieel probleem is en desondanks nog geen maatregelen nemen.”

Voor toezicht op gedrag en cultuur is naast de huidige groep compliance officer ook een ander soort compliance officer nodig, vindt De Vries. “Mensen uit de organisatiepsychologie of veranderkunde bijvoorbeeld kunnen op dit punt een grote toegevoegde waarde hebben. Ik wil dan ook een oproep doen aan de beroepsgroep: kijk bij het werven van collega's ook eens *buiten* de traditionele beroepsgroepen. Een compliance officer is de interne toezichthouder op gedrag en cultuur. U moet de organisatie een spiegel voorhouden, thema's bespreekbaar maken. Dat is onderdeel van uw taak.” <<

1 Mr. dr. F. de Vries is Vice directeur Toezicht Expertisecentra DNB

Workshops

Workshop 1 'Sustainable Compliance'

O.l.v. drs. W.H.A. Swinkels RO (Deloitte) en
drs. Laurent Claassen RBA (Deloitte)

Tijdens deze workshop werd het begrip sustainable compliance onder de loep genomen, en de reikwijdte van de functie van compliance-officer. Wat is zijn of haar plaats in een organisatie, en waar liggen de verantwoordelijkheden? De meningen lopen uiteen, en de aard van de organisatie is sterk bepalend voor de manier waarop naar compliance gekeken wordt. Productiebedrijven zijn al vrij ver in met name niet-financiële compliance met een hoog gehalte aan



sustainability, en houden de ketenverantwoordelijkheid in het vizier met het oog op reputatieschade. Zij kunnen te maken krijgen met bijvoorbeeld kinderarbeid. Financiële dienstverleners daarentegen hebben een stevige traditie in de borging van compliance in de organisatie, en breiden de compliancefunctie in de breedte uit vanwege de steeds hogere eisen die gesteld worden door de maatschappij (met name financiers), en vanwege de voorkeur van investeerders voor sustainable fondsen. Regelgeving vanuit het buitenland, met name de VS, die al dan niet bewust niet wordt nagevolgd kan een bedrijf noodlottig worden. De compliancefunctie krijgt noodgedwongen steeds meer gewicht in de organisatie. Is de rol van een Compliance Officer (CO) het volgen van de maatschappelijke tendensen en regelgeving, of zet hij of zij

de toon voor het te volgen beleid? Duidelijk kwam uit de discussie naar voren dat de CO onmogelijk verantwoordelijk kan zijn voor het hele spectrum dat sustainable compliance bestrijkt. Samenwerking met Legal en Finance blijft noodzakelijk om alle regelgeving te beheersen. De borging van compliance-processen ligt duidelijk wel binnen de taak. **Is het uiteindelijke doel van de compliance-functie zichzelf op te heffen?** Als iedereen zich aan de afspraken houdt zou de compliance-afdeling zichzelf overbodig maken, ware het niet dat de organisatie continu moet blijven meebewegen met nieuwe regelgeving. De afdeling Compliance moet hier alert op blijven, naast het noodzakelijke 'onderhoud' van de interne compliance-procedures. De CO als lid van de Raad van Bestuur ligt nog niet in de nabije toekomst. Het bestuur zou sowieso compliant moeten handelen, en dit deel van het beleid niet neerleggen bij het aangewezen 'geweten' van de Board. Wellicht is een bestuursfunctie mogelijk indien deze verenigd is met de functie van Risk Officer. **Een CO buiten de Raad van Bestuur maar met een vetorecht is een mogelijkheid**, eventueel beperkt tot periodes waarin compliance een belangrijke rol speelt, bijvoorbeeld als er sprake is van overnames. Duidelijk is dat de compliance-functie niet meer weg te denken valt en in importantie voorlopig alleen nog zal toenemen. **De compliance-afdeling verzekert het bedrijf van een *licence to operate*.**

Workshop 2 'Verleden, heden, toekomst: hoe blijven we sustainable? Innovatie!'

O.l.v. drs. W.V. Bertoen (Deloitte Innovation)

Waarom zouden we innoveren, hoe zouden we dat doen en waarheen innoveren we? Niet meebewegen met je omgeving betekent voor een organisatie en de stakeholders dat je toegevoegde waarde op een gegeven moment afneemt. Je kunt op drie niveaus innoveren: je kunt het bestaande product verbeteren, je kunt op het niveau producten en diensten een nieuw product ontwikkelen of je kunt het roer radicaal omgooien. Een mening was dat waar het compliance betreft we zelfs op het eerste niveau voor de komende jaren al genoeg werk hebben in het aanpassen van bestaande producten



en processen. Een discussie op het tweede niveau leidde ertoe dat we juist op basis van al die nieuwe parameters die op ons afkomen vanuit onder meer GRI (Global Reporting Initiative), een goed uitgangspunt zouden hebben voor nieuwe producten en diensten. Op die nieuwe parameters kunnen we dan ook goed toezien. Uiteindelijk zou voor iedereen het uitgangspunt moeten zijn vanuit compliance te handelen en zou compliance zichzelf opheffen. Je kunt erover discussiëren of dat ooit mogelijk is.

Maar wat zouden nu de eerste stappen zijn als we op het derde niveau een radicaal andere aanpak nastreven? Is om te beginnen die naam compliance wel zo prettig? **Een maximaal toegevoegde waarde. Moeten we niet naar een maximale integriteit?** Daarna kwam de volgende vraag: **Zijn wij niet degenen die de transitieperiode begeleiden van regels en toezicht naar integer handelen, daadwerkelijk rekening houdend met de stakeholders om ons heen?** Tussen de ideale situatie en nu zit een heel traject, waar nog stappen gezet kunnen worden.

Workshop 3 'Change Management'

O.l.v. **mr. W.H.J.M. Nuijts (DNB)** en
mw. dr. S.C. Bleker - van Eyk (VU)

In deze workshop kregen de aanwezigen in de zaal de vraag voorgelegd in hoeverre zij het idee hadden dat er daadwerkelijk hard wordt gewerkt aan veranderingen in gedrag en cultuur van de verschillende financiële sectoren. De antwoorden gaven een gemengd beeld. In sommige

sectoren en organisaties gebeuren goede dingen, maar in andere gebeurt eigenlijk helemaal niets. Dat laatste werd onder meer toegeschreven aan het ontbreken van financiële prikkels en een sense of urgency. Ook werd opgemerkt dat de verantwoordelijken doorgaans niet de overtuiging hebben dat veranderingen nodig zijn, en die meestal doorvoeren op last van de toezichthouder.

Men betwijfelt dus of in de verschillende financiële sectoren de noodzaak wel wordt gevoeld om grote veranderingen te bewerkstelligen.

Die culturele barrière werd geanalyseerd. Er zijn drie waarden die de cultuur van een organisatie bepalen: gedrag, normen en waarden en basisveronderstellingen. Als de crisis niets heeft veranderd aan de basisveronderstellingen die leven bij bestuurders en medewerkers, wat gaat er dan veranderen? De conclusie was: eigenlijk niet veel. De rode draad in de discussie: **probeer vanuit een ander, meer veranderkundig perspectief te kijken naar wat er op de markt gebeurt**, en probeer een goede diagnose te maken van waar we nu staan en welke richting we op moeten. Probeer verder te definiëren welke acties daarvoor nodig zijn. Dat is de beste aanzet tot veranderingen.

Vanuit de zaal werd gewezen op het belang van pogingen om de trots op het bedrijf te vergroten, onder meer door niet alleen aandacht te hebben voor de 'harde' vaardigheden, maar ook voor de zogeheten 'soft skills'. Ambassadeurs in het eigen bedrijf kunnen helpen om die trots uit te dragen en tegelijk de bereidheid om te veranderen te stimuleren.



Mr. Peter Wakkie¹

‘Oefening baart kunst’

In Europa is men geneigd aan beginselen meer waarde toe te kennen dan aan regels, zegt Peter Wakkie, partner van Spinath & Wakkie. Vaak is het argument dat weldenkende personen onnodig in een keurslijf worden gedrongen als ze zich slechts aan regels moeten houden. Zelf nadenken is er dan niet meer bij. “Regels leiden ook tot een afvinkpatroon, in die zin dat als iemand maar het lijstje van afgesproken regels afwerkt, het geweten verder met rust kan worden gelaten. Beginselen daarentegen spreken het geweten van iemand aan in de volle breedte en dat leidt tot bewustwording en ethisch en integer handelen. Toch ben ik binnen ondernemingsland een groot voorstander van regels in plaats van beginselen.”



Naar de mening van Peter Wakkie heeft het geen enkele zin aan een manager van een onderneming voor te houden dat hij of zij ethisch en integer moet handelen. “Wat wordt daar nou precies onder verstaan, zo zal de betrokkene denken? Mag ik nou wel of niet met een klant gaan eten in de hoop diens opdracht binnen te halen? Zonder harde regels komt een manager onnodig voor moeilijke beslissingen op het ethische vlak te staan.”

‘Hard and fast rules’

Bij Ahold, waar Wakkie van 2003 tot 2009 lid van de raad van bestuur was, moest door verschillende gebeurtenissen een compliance programma worden opgesteld dat voldeed aan de strenge normen van de Securities and Exchange Commission en het Department of Justice. “Daar werd een systeem gehanteerd van ‘hard and fast rules’. Dus geen Olympische Spelen in Beijing voor de managers, inclusief leden van de raad van bestuur, behalve met toestemming van (1) het hoofd compliance en (2) het volledig voor eigen rekening c.q. van Ahold nemen van reis- en verblijfskosten. In een enkel geval – niet meer dan drie – zijn er tickets aanvaard, waaraan dan een hele procedure aan voorafging die er op gericht was om de verstrekker van de tickets duidelijk te maken dat zulks gewaardeerd werd als gebaar van hoffelijkheid, maar op geen enkele wijze kon resulteren in andere dan strikt zakelijke verhoudingen zoals die op dat moment bestonden.”

Wie kent gedragscodes uit z’n hoofd?

Een probleem van regels, net als overigens van beginselen, is dat er vaak te veel van zijn, aldus Wakkie. “U zou

“Een compliance programma moet compact zijn, uit regels bestaan en veelvuldig getraind worden.”

eens een enquête moeten houden onder bestuurders en commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen en grote familieondernemingen en hen overhoren over de inhoud van de op de onderneming toepasselijke regels c.q. beginselen. Wie kent de gedragscode uit zijn hoofd? Een dergelijk document is de vrucht van veel arbeid van juristen, financieel deskundigen, compliance officers en anderen, die dan na vele afwegingen tot een afgewogen document komen. Vervolgens wordt dit met veel fanfare gepresenteerd bij het bestuur en de raad van commissarissen, die het van harte omarmen. Het verschijnt op de website en de secretaris van de vennootschap heeft, evenals de compliance officer, een exemplaar ervan boven in de la liggen. Maar wie heeft nou onthouden wat er werkelijk in staat? Soms zie ik gedragscodes die wel 30 pagina's beslaan. Nergens voor nodig.”

Voor een compliance officer is het dus niet alleen zaak om regels te ontwerpen, maar het is van even groot belang dat degene tot wie die regels en beginselen zich richten, die ook werkelijk kennen.

Geen dood stuk maar levende materie

“Bij Ahold hadden wij een driemaandelijkse e-mail-trainingprogramma,” vertelt Wakkie, “wat inhield dat alle medewerkers vanaf schaal 14 via een extern bureau een e-mail ontvingen met praktijkvoorbeelden die gerelateerd waren aan een hoofdstuk uit de gedragscode. Binnen een periode van dertig dagen moest iedere geadresseerde de e-mailtraining doen, inclusief de CEO, en na afloop kreeg de betrokkene – als hij of zij tenminste alle vragen goed had beantwoord – een certificaat. Wie zich aan de training

onttrok merkte dat meteen in de periodieke beoordeling. Op die manier beklifde de gedragscode van Ahold in de hoofden van diegenen die ermee moesten werken. Het was geen dood stuk meer, het was levende materie. Het voordeel hiervan is ook dat personen door die training gaan nadenken over de grondslagen van de regels en dat leidt weer tot het allerbelangrijkste in een onderneming: *the tone at the top*. Ook bestuursleden moeten worden getraind in het in de praktijk brengen van ethische en integere waarden. Iedere bestuurder die u zult interviewen, zal van zichzelf zeggen dat hij of zij ethisch en integer is. Maar hoe dat nou in de praktijk precies werkt, daarvan zal de betrokkene vaak geen flauw idee hebben, totdat hij of zij in de praktijk met de materie werkt. Oefening baart kunst.”

Veelvuldig trainen

Als compliance als natuurlijke component van het zaken doen door middel van training eenmaal in het bewustzijn van de werknemers en de managers is doorgedrongen, zal het effect daarvan zijn dat men verder gaat dan de regels voorschrijven, verwacht Wakkie. De regels zijn het bestaansminimum, maar de bewustwording van het omgaan daarmee zal de managers ertoe brengen om nog ethischer te gaan handelen dan de regels vereisen. “De conclusie van dit alles is dat een compliance programma compact moet zijn, uit regels moet bestaan en veelvuldig getraind moet worden. Ten slotte moet natuurlijk op de naleving ervan worden toegezien door de afdeling internal audit, die op regelmatige basis de naleving van het programma moet toetsen en daarvan verslag moet uitbrengen aan de CFO en het audit committee.” <<

¹ Mr. P. Wakkie is voormalig lid van de Raad van Bestuur van Ahold alsmede lid van het Curatorium van de VU postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management

Agenda

Leergang 2009

Buluitreiking: 6 oktober 2011, Auditorium Hoofdgebouw Vrije Universiteit. Tijd: 16.30 – 18.00. Aansluitend receptie.

Leergang 2010

**Blok III: 31 augustus t/m 14 december 2011
“Compliance voor financials en non-financials”**

Blok III is deels gesplitst in een traject voor compliance professionals werkzaam binnen financials en binnen non-financials.

Het traject ‘Financials’ gaat dieper in op compliance en integriteitaspecten die specifiek zijn voor financiële instellingen, zoals ‘Zorgplicht en Aansprakelijkheid’, ‘Behavioural Finance’ en ‘Prudentiële Compliance’.

Het traject ‘Financials’ staat open voor externe studenten die deze 6 colleges als losse module kunnen volgen. Inschrijving is nog mogelijk via de website van de opleiding. Deelname kost EUR 2.500 incl. btw. Deelname levert 30 PE punten op.

Het traject ‘Non-financials’ gaat dieper in op compliance- en integriteitaspecten die specifiek zijn voor niet-financiële ondernemingen, zoals ‘Zorgplicht voor non-financials’, ‘Traditionele Compliance en de weg naar nieuwe Compliancegebieden: van pharma tot zorg’ en ‘Inbedding van Compliance en Integriteit binnen een non-financial’.

Leergang 2011

Startdatum maandag 29 augustus: kennismakingsbijeenkomst 15.00 – 18.00, Agorazaal 3 Hoofdgebouw VU. Inschrijving voor Leergang 2011 staat nog open via de website!

**Blok I: 29 augustus 2011 t/m 12 december 2011
“Fundamenten van Compliance en Integriteit”**

Wat verstaan we onder Compliance en wat is de relatie tussen Compliance en Integriteit? Een organisatorische en inhoudelijke kijk op Compliance binnen de organisatie en de rol van de Compliance officer daarin. Ook wordt ruim aandacht besteed aan de rol van de diverse toezichthouders en de toezichtstrategieën en –methoden. Ten slotte zijn er een aantal colleges die betrekking hebben op Interne beheersing, Auditing en Monitoring.

Meer studie-informatie is te vinden op: www.feweb.vu.nl / opleidingen / postgraduate opleidingen / Compliance & Integriteit Management.

Colofon

Compliance & Integriteit is een uitgave van De Vrije Universiteit, Postgraduate Opleiding Compliance & Integriteit Management
De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam
Compliance & Integriteit verschijnt 3x per jaar, oplage 400.

Redactie: Richard Bakkers, Sylvie Bleker en Eugénie Megens

Eindredactie: Eugénie Megens

Verslag symposium: Arjan Gras

Communicatie, 's Hertogenbosch

Fotografie: Rinie Bleeker, Rotterdam

Ontwerp & opmaak: Room for ID's, Nieuwegein

Drukwerk: Damen, Werkendam