



VU magazine
**Compliance &
Integriteit**

nr 1 jaargang 2 | maart 2011

Compliance en Research

Jean Frijns over: Gedrag, Economie en Compliance

What makes good people do bad things?

ABC of anti-Bribery

Vijf jaar onderzoek onder de loep

Inhoud



Compliance, professie of niet?

Joost Montens deed een onderzoek naar de professionele criteria binnen de compliance beroepsgroep.



De rails wordt steviger door de dwarsliggers

Tone at the top? Voor een juiste beslissing is eerlijke kritiek van belang. Hoewel de Raad van Commissarissen in een organisatie het hoogste orgaan is, is de kwaliteit van beschreven gedragsfactoren in RvC-reglementen minimaal. Brenda Oenema heeft zich hier grondig in verdiept.



“What makes good people do bad things?”

Martina Hener's onderzoeksobject betrof: Compliance en Ethics Management. Zij gebruikt hiervoor het “Ethics Management Model” voor een gedegen analyse van compliance en benoemt ethics risk indicators.



Hofstede Dimensions: cross-cultural management

“Can the Hofstede dimensions of cross-cultural management explain non-compliant behaviour with regard to corruption, bribery and Gifts for multinational Enterprises?” Ilse Roeleveld geeft uitleg.



The ABC of Anti-Bribery Compliance

Joost Wiebenga beschrijft het simpele ABC waarmee Compliance tegen het licht kan worden gehouden.

3	Voorwoord
4	Column Jean Frijns
5	Compliance: professie of niet?
7	De rails wordt steviger door de dwarsliggers
9	“What makes good people do bad things?”
12	Hofstede Dimensions
14	The ABC of Anti-Bribery
16	Agenda
	Colofon

Voorwoord

U heeft nummer 1 van jaargang 2 van het VU Compliance Magazine onder ogen. De eerlijkheid gebied mij te zeggen dat de redactie tevreden terugkijkt op de eerste jaargang, vooral ook door de positieve reacties die wij mochten ontvangen. We vonden het daarom ook gerechtvaardigd om er ‘jaargang 2’ bij te plaatsen in de verwachting nog vele jaren door te zullen gaan met ons Magazine.

De redactie tracht steeds weer de inhoud van het Magazine te koppelen aan de actualiteit binnen onze opleiding. Terwijl leergang VI het tweede semester ingaat, is voor leergang V de scriptieperiode aangebroken. Dit bracht de redactie op de gedachte om een aantal scripties van de afgelopen vijf jaar in het kort de revue te laten passeren. Waren in het begin de studenten vooral afkomstig van de toezichhouders en de financiële instellingen, in de loop der tijd kwamen studenten ook uit andere bedrijfssectoren. In dit Magazine geven vijf alumni een synopsis van hun scriptie. Lang niet alle scripties zijn echter geschikt voor publicatie, omdat een deel van onze studenten hun afstudeeronderzoek doet in opdracht van hun werkgever. In die gevallen wordt altijd volledige geheimhouding afgesproken.

Eind augustus 2011 starten we met Blok 3 van leergang VI. Voor het eerst zal de opleiding het verdiepingssemester opdelen in een gedeelte voor de studenten uit de financiële instellingen en studenten uit de industriële sectoren. Het geheel bestrijkt een zestal verdiepingscolleges over actuele onderwerpen op het financiële of juist non-financiële terrein. Denk bijvoorbeeld aan de United Kingdom Bribery Act, de extraterritoriale werking van het Amerikaanse recht en de toezichhouders (OFAC, DDTC, BIS). Naast de universitaire docenten (veelal hoogleraren) zullen ook experts uit de praktijk hun visie over de huidige stand van zaken geven. Dit semester is bij uitstek geschikt voor ervaren hoogopgeleide compliance officers die up to date willen blijven op hun vakgebied. Zij kunnen zich speciaal voor deze college cyclus inschrijven.

Dit jaar belooft veel goeds en ook veel nieuwe uitdagingen waar wij graag – samen met u – een succes van willen maken!

Dr. Sylvie C. Bleker-van Eyk, Programmadirecteur van de Postdoctorale Opleiding Compliance & Integriteit Management van de VU

Column

Prof. Dr. Jean M. G. Frijns

Gedrag, economie en compliance



Economen hebben, zo vinden veel niet-economen, een karikuraal beeld van het gedrag van mensen; zij zouden deze zien als kille wezens die louter uit zijn op eigen belang en wier handelen gedreven wordt door maximalisatie van hun eigen nut. De bijdrage van de economie aan compliance als wetenschap is in deze visie beperkt; een niet-realistisch mensbeeld kan slechts leiden tot irrelevante bijdragen. Economen hebben gelukkig veel meer zinnigs te zeggen over gedrag dan bovenstaande versimpeling suggereert. Wat waar is dat economen er niet voor terug deinzin vergaande en krachtige hypothesen op te stellen over het economisch gedrag van mensen om vervolgens

op basis van deze hypothesen tot theorievorming te komen. Belangrijke hypothesen betreffen de uitbreiding van de nutsfunctie met normen en waarden die het individu zich door opvoeding en sociale interactie heeft eigen gemaakt, het handelen van mensen in eenmalige anonieme situaties versus het handelen in situaties van herhaalde interacties binnen een vaste setting en tenslotte de impact van irrationele elementen in besluitvorming.

Akerlof benadrukt dat mensen behoefte hebben aan een positief zelfbeeld en daarom waarde of nut toekennen aan handelen dat in overeenstemming is met de sociale normen en waarden van hun omgeving. De Akerlof aanpak wordt ook wel identity economics genoemd en is van groot belang voor die delen van compliance die zich met educatie, communicatie en bedrijfscultuur bezig houden. Akerlof geeft het voorbeeld van Goldman Sachs, een investment banker die veel belang hecht aan een sterke eigen bedrijfscultuur (for better or for worse).

Ook los van verinnerlijkte waarden en normen à la Akerlof blijkt het gedrag sterk af te hangen van de setting waarin het individu opereert. Binnen de speltheorie, een sterk wiskundig deel van de theoretische economie, is het concept van repeated games en coöperatieve spelen ontwikkeld. Hoe belangrijk het concept van institutionele setting en repeated games is, is goed te zien in Afrika waarin stamverband en politieke connecties belangrijker zijn dan wet- en regelgeving. Binnen een onderneming kan deze analytische benadering worden gebruikt voor het bestuderen van gedrag binnen een principaal agent verhouding. Voor de relaties tussen ondernemingen kan men denken aan collusietheorieën. Een compliance officer doet er goed aan bij zijn risico-analyse terdege rekening te houden met de inzichten verkregen op basis van deze economische analyses.

Tenslotte de veronderstelling van rationaliteit; binnen de economie heeft deze lang stand gehouden maar met name vanuit de financiële economie wordt steeds meer rekening gehouden met het feit dat individuen moeten handelen vanuit een situatie van onvolledige kennis en onzekerheid over toekomstige uitkomsten. Zo'n context van onvolledige informatie en onzekerheid blijkt een voedingsbodem voor irrationeel gedrag. De tak van sport die zich hiermee bezig houdt heet behavioral economics. De inzichten uit behavioral economics spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van financiële producten, zowel ten goede als ten kwade. In deze tijd waarin, zelfs bij banken, de klant centraal dient te staan neemt het belang van behavioral economics voor compliance toe.

Prof. Dr. Jean Frijns is verbonden aan de Vrije Universiteit als bijzonder hoogleraar beleggingsleer en mede oprichter van de Postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management. Hij vervult tevens verschillende commissariaten en nevenfuncties op nationaal en internationaal niveau.

Joost Montens¹

Compliance, professie of niet?

Scriptie onderzoek naar professionele criteria binnen de compliance beroepsgroep.

Medio 2007 kwam ik in mijn scriptie tot de conclusie dat de (financiële) compliance beroepsgroep nog niet te beschouwen is als een professie. Literatuuronderzoek, interviews en een uitgebreide enquête onder 22 compliance professionals leerden me dat wij er nog niet waren. Dit werd onderbouwd door de metastudie naar typische kenmerken van professies en de mate waarin deze toen voorkwamen binnen de (financiële) compliance beroepsgroep.

Bij aanvang kon ik beschikken over een overdaad aan relevante wetenschappelijke studies. Elk met een eigen definitie wat een professie is. Echter, een breed geaccepteerde pasklare definitie was mij niet gegund. Helaas. Welke definitie ik ook zou nemen, onbedoeld zou ik daardoor kleur bekennen. Schoorvoetend kon ik niet anders dan bovenstaande logica accepteren – fijntjes aangedragen door studiebegeleider Edgar Karssing. Juist vanwege de vele definities diende ik eerst zelf een “bril” te construeren waarmee ik naar de compliance beroepsgroep ging kijken.

Wat mij aansprak in de onderzochte theorie is de nadruk op het feit dat voor professies de benodigde kennis en vaardigheden pas na jarenlang gespecialiseerd onderricht te verwerven zijn. Opleidingstrajecten richten zich hierbij niet uitsluitend op voorbereiding op de beroepsuitoefening, maar ook - of juist - op de ontwikkeling van het kennisdomein. Professies richten het merendeel van hun inspanningen op het bereiken van een onderzoekstraditie in plaats van het formuleren van een uniform beroepscompetentieprofiel bijvoorbeeld. Inzake de immer aanwezige beroeps-codes prefereerde ik de benadering waarbij het verbonden voelen aan gedragsregels de boventoon voert ten opzichte van een vormelijk onderschrijven van een verplichte beroepscode. Een beroepscode mag naar mijn mening een sterk ethisch karakter hebben. Daarmee bruikbaar als toetsteen voor professioneel en kwalitatief handelen. Hantering van en toezicht op naleving van de beroepscode dient aan de beroepsgroep zelf overgelaten te worden. Een professie dwingt namelijk pas een maatschappelijk voorrecht van autonomie af door een goede organisatie en uitvoering van tuchtrechtelijk toezicht. Om tot een bruikbare beroepscode



te komen, behoort een professie wel geregeld zichzelf de vraag te stellen welk essentieel maatschappelijk belang zij dient. Een professie herinnert haar (toekomstige) leden ook aan die dienstbaarheid. Door inzet en toewijding aan de ontwikkeling van het kennisdomein waarmee zij haar cliënten en daarmee de maatschappij dienstbaar is, is de maatschappij bereid een beroepsgroep de status van professie te gunnen waarmee de beroepsgroep bovendien de eigen markt en kennisdomein mag beschermen.

Welke voordelen kleven aan het zijn van een professie?

In de vorige alinea noemde ik al dat de status van professie een manier is om het bestaansrecht van de beroepsgroep af te dwingen. De compliance beroepsgroep heeft veel raakvlakken met andere professionele beroepsgroepen, elk met hun eigen expertise en kennisdomein. Daarnaast helpt de verworven status van professie bij het beschermen van het

“Een professie dwingt namelijk pas een maatschappelijk voorrecht van autonomie af door een goede organisatie en uitvoering van tuchtrechtelijk toezicht”

imago van de beroepsgroep. Individuele beroepsbeoefenaars maken in hun werk fouten die het imago van de gehele beroepsgroep kunnen schaden. De status van professie helpt dan het vertrouwen van de cliënt in de beroepsgroep te krijgen, te behouden en zo nodig te herwinnen. In de dagelijkse uitoefening van haar werk is de compliance beroepsgroep verder zich als geen ander bewust van het spanningsveld tussen commerciële overwegingen en die van de integere bedrijfsvoering binnen organisaties. Het beschikken over de status van professie helpt individuele beroepsbeoefenaars intrinsiek (door kwaliteit van handelen) maar ook extrinsiek (uitstraling van professie) met dit spanningsveld om te gaan. Tot slot heeft ook de cliënt van de compliance beroepsgroep een belang. Ongeacht de uitkomst van de discussie wie in wezen de cliënt is, heeft deze recht op kwaliteit. Compliance dienstverlening is namelijk ontastbare, complexe dienstverlening waarvan de kwaliteit door cliënten moeilijk is vast te stellen. Professionalisering helpt de geleverde kwaliteit door de beroepsgroep te verbeteren.

Dat gezegd, hoe kwam ik tot een ontkennend antwoord op de vraag of de beroepsgroep van (financiële) compliance officers te beschouwen is als een professie? Ik som verkort een paar van de argumenten van weleer op:

1. Ja, er bestaan compliance beroepsopleidingen waarvan zelfs één met academisch signatuur. En er is een actieve beroepsvereniging met een beroepscompetentieprofiel. De enquête respondenten onderschreven bovendien dat de compliance beroepsgroep voldoet aan deze in het oog springende criteria. Echter, de grootste deviatie met de theorie over professies zat in de afwezigheid van een ethische beroepscode die door de beroepsgroepleden breedgedragen wordt evenals de nog onvoldoende onderzoekstraditie binnen het compliance kennisdomein.
2. Reflectieve discussies binnen de beroepsgroep over haar raison d'être vonden anno 2007 niet op georganiseerde

wijze plaats. Op fundamentele vragen bestond nog geen eenduidig antwoord. Vragen zoals: wie is de cliënt van de compliance beroepsgroep; welke praktische problemen lost de compliance beroepsgroep op voor haar cliënten of is de compliance beroepsgroep voldoende bewust van de noodzakelijke – ja soms zelfs onbaatzuchtige – maatschappelijke dienstbaarheid? De enquêterespons maakte duidelijk dat binnen de beroepsgroep nog nauwelijks aandacht bestond voor dit criterium van een professie.

3. Het laatste argument dat ik hier wil noemen betrof maatschappelijke erkenning. Erkennen cliënten, collega-professies, de wetenschap en de maatschappij onze compliance beroepsgroep als een professie? De onderzochte collega's waren van mening dat onze beroepsgroep nog onvoldoende erkenning kreeg om aan dit criterium te voldoen.

Hoewel mijn argumenten leidden tot een ontkennend antwoord op de onderzoeksvraag, becroop mij destijds het gevoel dat mijn onderzoek ietwat voortijdig was. Tot in de laatste fase van mijn onderzoek ontving ik informatie over nieuwe initiatieven en ontwikkelingen waardoor ik mijn onderzoek moest actualiseren. De compliance beroepsgroep bleek namelijk sterk in ontwikkeling.

We zijn nu vier jaar verder. Mijn betrokkenheid binnen de financiële sector is sterk afgenomen sinds mijn scriptie. Ik maak sindsdien deel uit van de farmaceutische compliance beroepsgroep. De kredietcrisis die de financiële sector zo op haar grondvesten deed schudden heb ik dan ook van de zijlijn meegemaakt. Ik ben ook niet op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen de financiële compliance beroepsgroep. Hoe gaat het met de opleidingen, hoe functioneert het DSI register en, nog belangrijker, welke lessen trok de compliance beroepsgroep uit haar aandeel binnen de kredietcrisis? Het zijn vragen die nu bij me opkomen. Wellicht een ideeetje voor een nieuwe scriptie binnen de VU opleiding? <<

1 Joost Montens is Company Compliance Manager bij AstraZeneca. Na vijf jaar gewerkt te hebben als Compliance Officer in de Nederlandse trustsector is hij overgestapt naar de internationale farmaceutische sector. Na afronding van de leergang Certified Compliance Officer bij het NIBE-SVV en het behalen van de internationale CAMS certificering heeft hij de postgraduate opleiding Corporate Compliance aan de VU afgerond.

Brenda Oenema¹

De rails wordt steviger door de dwarsliggers

Tone at the top? Het formuleren van gewenst gedrag in de vorm van gedragscodes, business principles en reglementen is tegenwoordig een standaard onderdeel van de uitrusting binnen veel bedrijven. Hoewel de raad van commissarissen (rvc) in een organisatie het hoogste orgaan is, is de kwaliteit van beschreven gedragsfactoren voor dit orgaan minimaal.

De weg die leidde naar de onderzoeksvraag

De integriteit en daaraan verbonden het gedrag van de rvc staat de laatste tijd, onder andere door negatieve publiciteit, onder grote druk. Een van de reacties hierop is een gedragscode voor commissarissen, ontworpen en uitgegeven door de onderzoekers Bos en Lückerrath-Rovers.² In deze code worden de algemene uitgangspunten voor het toezicht door commissarissen en daarmee de ongeschreven regels voor gewenst gedrag op hoofdlijnen beschreven. Deze reactie geeft te denken over de functie en waarde van het rvc-reglement.

Rvc-reglementen zijn omdat ze een statutaire basis hebben, bij uitstek stukken waarin beschreven kan worden welke taken uitgevoerd moeten worden, de toegekende bevoegdheden en het gewenste gedrag wat daarbij hoort. Er zijn geen wettelijke beperkingen tot het opnemen van gedragsfactoren in zowel het rvc-reglement als in de profielschets, zolang deze maar niet in strijd zijn met de wet of met een goede toepassing van de wet. Artikelen over 'gewenst gedrag' krijgen door het vastleggen in een reglement een formele status. Een voordeel hierbij is aantoonbaarheid en verantwoording. De onderzoeksvraag die naar aanleiding hiervan naar voren kwam is dan ook: 'Welke gedragsfactoren zijn beschreven in de reglementen van raden van commissarissen?'

Het onderzoek

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag zijn drie verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Het literatuuronderzoek verschafte inzicht in de werking, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van een rvc en in de werking van rvc-reglementen. Het kwalitatieve onderzoek gaf meer inzicht in gedragsfactoren. De kwalitatieve inhoudsanalyse, een (explorerend) onderzoek naar gedragsfactoren in reglementen en de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC) aan. In dit gedeelte van het onderzoek is de dataverzameling beperkt tot reglementen van rvc's van Nederlandse



gevestigde NV's, uit diverse branches met een dualistisch bestuursmodel, ook wel 'two-tier' board genoemd.

De gedragsfactoren van Janis

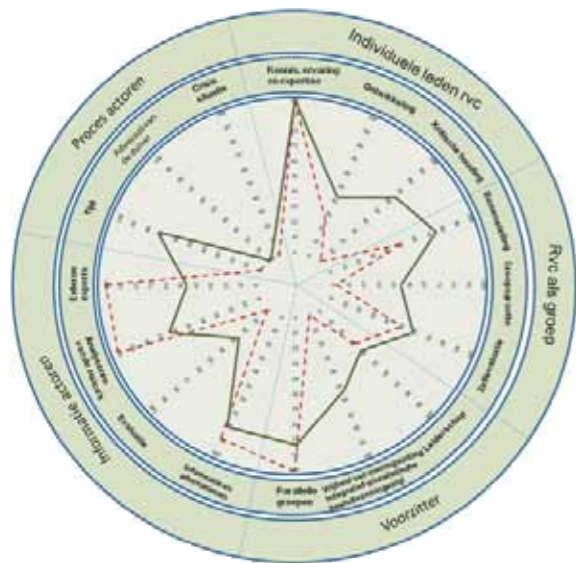
Voor de gedragsfactoren is gebruik gemaakt van het onderzoek van de Amerikaanse psycholoog Irving L. Janis. Deze stelt in zijn onderzoek naar groepsdenken dat de kwaliteit van beslissingen afhankelijk is van de deugdelijkheid van de procedures waarlangs beslissingen genomen worden³. Janis heeft in zijn onderzoek aangetoond dat er een duidelijke overeenkomst bestaat tussen de kwaliteit van de procedures en de uitkomst van beslissingen. Simpel gesteld: 'goede' procedures bevorderen sterk de kansen op succesvolle beslissingen, terwijl 'slechte' procedures bijna garant

staan voor slechte resultaten. Naast taken en bevoegdheden is gedrag een onderdeel van 'goede' procedures. Concreet kan dus gesteld worden dat het gaat om die gedragsfactoren te beschrijven in procedures die bijdragen aan openheid, flexibiliteit en een kritische houding van individuele commissarissen in de rvc.

De uitkomst

Vanuit het onderzoek van Janis zijn zestien gedragsfactoren gefilterd die gegroepeerd zijn in vijf thema's. Onderstaand cirkeldiagram toont de volgende beelden:

1. De gecumuleerde waarden van de gedragsfactoren beschreven in de reglementen (dichte lijn).
2. De verhoudingen tussen de thema's. Welke thema's blijven onderbelicht in de reglementen.
3. In hoeverre zijn de gedragsfactoren opgenomen in de NCGC (stippellijn).
4. In welke verhouding staan de gecumuleerde gedragsfactoren in reglementen ten opzichte van de gedragsfactoren beschreven in de NCGC (dichte lijn versus stippellijn).



Conclusie en aanbevelingen

Uitgaande van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de kwaliteit met betrekking tot het opnemen van gedragsfactoren in reglementen aanzienlijk verbeterd kan worden. In dit kader is het, bij het reguleren van gedrag, belangrijk het gewenste gedrag duidelijk te beschrijven in het reglement zodanig dat zowel de eigen verantwoordelijkheid van de

individuele commissaris als die van de rvc als groep duidelijk en reproduceerbaar is. Een voordeel van het reguleren van gewenst gedrag in rustige tijden is dat dit een voorsprong geeft bij tijden van 'zwaar' weer, waarin meestal in een kort tijdsbestek belangrijke besluiten genomen dienen te worden.

Maar net als bij alle interne stukken, zoals gedragscodes en business principles, geldt dat als na het schrijven van het reglement het stuk in de la verdwijnt, deze mislukt is en als een 'papieren tijger' zonder kracht zijn uitwerking mist. Het reglement moet daarom 'levend gehouden worden' en een onderdeel zijn van het DNA van de rvc en haar leden. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de voorzitter van de rvc. De uitvoering hiervan, zoals bijvoorbeeld het 'levend houden' ligt bij de rvc-secretaris. De rvc-leden moeten door-drongen zijn van het gewenste gedrag en met regelmaat opnieuw geattendeerd worden op de werking (of inhoud) van het reglement.

Tot slot, de uitdaging

Binnen veel ondernemingen worden Compliance Officers betrokken bij onderwerpen die te maken hebben met gewenst gedrag. De uitdaging voor Compliance Officers is om dit onderwerp bespreekbaar te maken binnen de rvc. Met zijn achtergrond en kennis van gedrag kan de Compliance Officer de rvc ondersteunen in het uitvoeren van een assessment naar gedragsfactoren in het huidige rvc-reglement en hierop aanbevelingen formuleren. Gedragsfactoren die met name naar voren zijn gekomen in dit onderzoek zijn: analyseren van de risico's, de kritische houding, het betrekken van een externe partij bij zelf-evaluaties, het raadplegen van experts, de ontwikkeling van rvc-leden en het opstellen van procedures bij crisissituaties.

<<

1 Negen jaar geleden begon Brenda Oenema-Kegge haar carrière binnen PGGM bij de afdeling Internal Audit. Internal Audit was samen met de afdeling Juridische Zaken verantwoordelijk voor Compliance binnen PGGM. Sinds 2008 heeft PGGM een onafhankelijke Compliance afdeling waarbinnen Brenda als Senior Compliance professional zich bezig houdt met gedragscomponenten, o.a. door het schrijven van beleid, implementeren en bewustwording hierover. Voor vragen en opmerkingen kunt u contact opnemen met Brenda via keb@pggm.nl

2 Bos, de A., et al: 2009, Erasmus Universiteit publiceert Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, <http://www.toezichtencompliance.nl/publicaties>.

3 Bos, F.J. van den: 2008, Investeringsbeslissingen van gemeenteraden, p.28-29

Martina Hener¹

“What makes good people do bad things?”

Improving Compliance risk identification and monitoring regarding situations that cause good willing people to behave unethical

Despite of many organizations citing integrity as core value and international guidance² recognizing integrity as part of the control framework, recent corporate failures and the 2007/08 credit crisis revealed ethical lapses. This indicates that ethics management still lacks embedding and needs more attention by internal control functions. Monitoring and auditing activities often focus on compliance with applicable norms; primarily investigating and reporting whether or not an organization, process, or individual applies the rules. Less effort is put into examining the underlying reasons causing people to engage in non-compliant or unethical behavior. With only 10% of all people always trying to achieve the morally good and 80% acting according to the circumstances³, the advantages of identifying and mitigating the factors causing non-compliant or unethical behavior become obvious. Besides, if certain organizational circumstances cause or increase rule-breaking behavior, punishing the offender is not enough; organizations need to take their ethical responsibility by also changing the circumstances.

Compliance functions [at least within banks] need to put effort into ethics management. First, as international regulations⁴ expect them to do so. Second, as today's ethics incidents can evolve in major future compliance incidents. Therefore the central research objective was to gain insight into how ethics management of Compliance functions can be improved. This was established by answering the following research questions:

1. How can (un)ethical behavior be explained and influenced?
2. Which factors contribute to (un)ethical behavior in organizations?
3. How can the gained insights be combined to improve root cause analysis of identified compliance and/or ethical issues and compliance risk identification?

By integrating ethics and behavioral concepts into one framework the first research question was answered. Components of the ethical decision-making process - moral



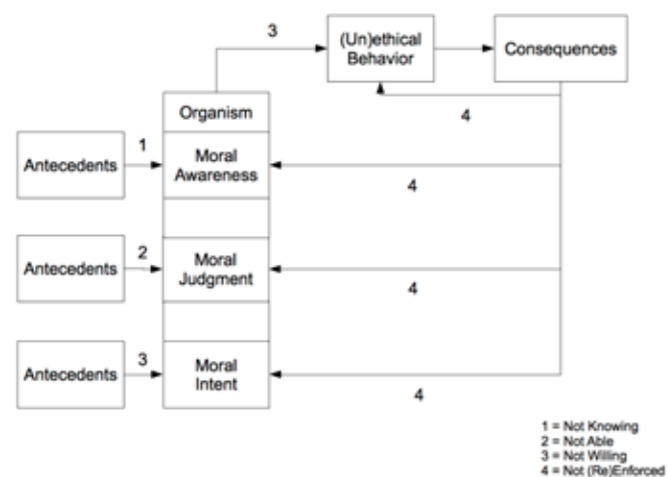
awareness, judgement, intent, and behavior - were combined with the behavioral SOBC⁵ Model, therefore accounting for individual differences [variables unique to the decision maker] as well as situational factors [variables relating to the circumstances in which the decision is taken]. By adding factors evoking behaviors [antecedents] and reinforcers/punishers that follow behaviors [consequences] the resulting framework also helps to predict and control (un)ethical conduct. Summarizing the Ethics Framework [Figure 1] helps to understand how components of the ethical decision-making process and antecedents and consequences interact in relation to (un)ethical conduct. It specifically illustrates that: Next to individual differences (un)ethical behavior depends significantly on situational factors, therefore emphasizing the responsibility of organizations to establish ethical work environments. Certain situational and individual factors impact certain

components of the ethical decision-making process. Per component antecedents and consequences and their pairing need to be analyzed and changed to effectively influence (un)ethical conduct.

Factors influencing moral intent/behavior are the most important: unless these factors stimulate follow through, ethical behavior may not occur, despite of ethical reasoning being adequate.

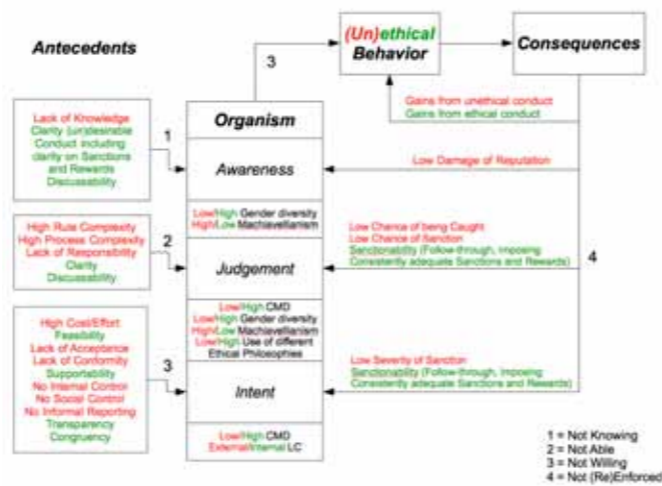
Consequences are important, as these directly impact behaviors as well as indirectly impact the other components of the ethical decision-making process.

Figure 1 Ethics Framework



Answering research question two it was argued that (non)compliant and (un)ethical behaviors share certain antecedents and consequences. Therefore characteristics of a Compliance Strategy and an Integrity Strategy were combined, when identifying determinants of (un)ethical behavior. Both ethics management strategies were included by filling the Framework with dimensions of the T-11 and the Corporate Ethics Virtue Model. The resulting Ethics Management Model is depicted in Figure 2. Furthermore, the dimensions of the Model were operationalized with factors commonly researched in ethics literature.

Figure 2 Ethics Management Model



Research question three was answered by demonstrating how Compliance functions can use the Ethics Management Model to improve their monitoring and their risk identification and assessment activities in relation to ethics. For additional insight, the illustrations included the plotting of situational factors along the dimensions direct/indirect and general/specific.

It was concluded that Compliance functions' ethics management can be improved by using the Ethics Management Model:

- 1) for thorough and systematic root cause analysis of compliance or ethics related findings by taking into account antecedents and consequences per stage of the ethical decision-making process in order to ensure effective follow-up actions and work environments stimulating ethical conduct; and
- 2) to extend compliance dashboards with ethics risk indicators, identified based on the antecedents and consequences per stage of the ethical decision-making process in order to prevent ethical shortcomings to develop into future high impact compliance failures.

Root cause analysis can be improved by systematically assessing [the pairing of] antecedents and consequences along the categories Not Knowing, Not Able, Not Willing, and/or Not Enforced. Due to the more unintentional nature of the root

“Not Knowing, Not Able, Not Willing, Not Enforced”

causes Not Knowing and Not Able [weak moral awareness/judgment], consequences should primarily focus on reinforcement of spontaneous ethical conduct and future prevention instead of punishment. Only repeated compliance or ethics breaches should be punished.

The root cause Not Willing [weak moral intent/behavior] needs specific attention. First, as its antecedents and consequences are often overlooked having a more indirect relationship to ethical conduct. Second, as despite of being ethical aware and capable of complex and correct moral reasoning, situational factors influencing moral intent may still prompt unethical conduct. By extending root cause analyses with indirect situational factors, organizations will more often succeed in not only punishing the offender, but also changing the "system", therefore taking their ethical responsibility.

The root cause Not Enforced indicates lacking consequences. Consequences are important, as they impact all stages of the ethical decision-making process. Unethical conduct should be punished positively [reprimands/ suspension/dismissal] and negatively [denial of bonus/salary increase/promotion]; whereas ethical conduct should be reinforced positively [non-monetary rewards, i.e. compliments/promotion/status] and negatively [decrease chance of retaliation]. Compliance functions should carefully assess the reward structure and whether (un)ethical conduct is tied to the performance management cycle.

Overall ethics risk can be determined by assessing the individual and situational factors of the Ethics Management Model and their interdependences. Next to systematically defining key risk indicators per dimension included in the Model, Compliance functions can further detail their ethics risk assessment by categorizing risk indicators along the dimensions particular/universal and direct/indirect. Particular factors are likely to get more attention and weight during the ethical decision-making process, compared to universal factors; whereas indirect factors may easily be over-

looked as they do not directly trigger ethical considerations. Indirect factors are, however, numerous and divers and may significantly impact ethical decision-making, as they most likely serve as rationalizations to engage in unethical conduct.

Research indicated that specifically factors as:

1. Bad example of executive/supervisory management;
2. Low congruency of words/policies and actual organizational practice;
3. High obedience to authority;
4. Infrequent discussion of incidents, "gray zone" issues;
5. Infrequent use of and Low quality of stakeholder-analysis/ devil's advocate;
6. Monetary rewards ethical conduct;
7. High injustice perceptions;
8. Low employee support/engagement; and
9. Low degree to which performance management is tied to ethical standards.

comprise high ethics risk. Except for the factors relating to discussability [4/5] all impact moral intent/behavior; emphasizing the importance of the dimension discussability, but most of all, the importance of factors influencing moral intent and behavior to effectively prompt ethical conduct.

Epilogue

The Ethics Management Model attempts to explain, predict, and control (un)ethical conduct. However, the suggested relations of certain factors/dimensions on certain components of the ethical decision-making process – although based on empirical research literature as much as possible - need further empirical testing. Furthermore, the Model does not give normative clues as to what comprises an (un)ethical decision.

The Ethics Management Model was successfully applied to improve the root cause analysis of findings identified during human capital related pilot audits conducted in 2010. <<

1 Starting off within the external audit practice Martina Hener-Schaminée joined ING internal audit more than 10 years ago. Since 2007 she works as an Internal Audit Risk Specialist for Compliance and Human Capital Risk. For questions and remarks you can contact her via Martina.Hener@ingbank.com.
 2 Committee of Sponsoring Organizations of the Treatyway Commission, 2004/1992
 3 Nijhof and Rietdijk, 1999
 4 Basel Committee on Banking Supervision, 2003
 5 Situation, Organism, Behavior and Consequences

Ilse Roeleveld¹

Hofstede dimensions

“Can the Hofstede dimensions of cross-cultural management explain non-compliant behaviour with regard to corruption, bribery and gifts for multinational enterprises?”



Due to corporate failures and even scandals increased awareness has arisen within companies regarding corporate compliance and integrity. For instance, the Siemens case. Regulators have further tightened rules and regulations, and companies have to translate these into corporate policies. Could cultural backgrounds in multinational enterprises influence non-compliant behavior?

For the cross-cultural comparison the United States of America, China, the Netherlands and Germany are selected. Hofstede's database is used, as the merit of his work is the framework he introduced with quantifiable dimensions for cross-cultural comparison². These dimensions have a basis in anthropological, sociological, and psychological research. “Dimensions of culture are not directly accessible to observation, but inferable from verbal statements and other behaviors and useful in predicting still other observable and measurable verbal and nonverbal behavior”. The topic selection started with corruption got extended to bribery as a specific form of corruption and later on to gifts.

In the thesis corruption is defined as the abuse of entrusted power for private gain³. In cases of corruption three requirements must be met: the arm's length principle⁴ must be violated, the conflict of interest⁵ must be intentional and there must be an advantage for both parties to commit the violation. This advantage can be either monetary in nature, or non-monetary including preferential treatment. Transparency International defines bribery as offering, promising, giving, accepting or soliciting of an advantage as an inducement for an action which is illegal or a breach of trust. Research revealed that the division between bribery and gifts is not a strict one.

Gifts in a hosted business context and corporate gifts with a company logo on it are excluded from the scope as they are mainly used in marketing communication. Here the gift involves the selection and transfer of something to someone without the expectation of direct compensation, but with the expectation of a return, be it reciprocity, a change in the relationship with the recipient, or a favor or another social or psychological benefit.

Dependent on the cultural background, gifts can be appropriate or not. In China for example guanxi is a variable of gift-giving. Guanxi refers to the ties between individuals that determine the strength of closeness of relationships. Chinese people foster their connections and use the network actively to secure favors in relations at some time in the future. In 1999 the guanxi analysis began to focus on ethical viewpoints including choosing local Chinese partners. In order for western companies to understand guanxi a hierarchical stakeholder model has been developed. The Chinese culture has moral parameters to distinguish between correct gift-giving and what qualifies as bribery.

Collecting data on corruption and bribery is quite difficult. Transparency International has made attempts to assess corruption and bribery around the world, resulting in the Corruption Perception Index [CPI] and the Bribe Payer's Index [BPI]. The CPI ranks countries in terms of the degree to which corruption/ bribe taking is perceived to be present among public officials and politicians⁶. It combines different corruption-related data from various experts and worldwide business surveys. The CPI scale is from 0 to 10 and the more corrupt a country and its officials are perceived, the lower

the CPI rating⁷. The Bribe Payer's Index [BPI] ranks twenty-two countries on how they are perceived with respect to bribe giving. The scores range from 0 to 10, and the higher the readiness to bribe, the lower the BPI score.

The combined data is presented in Table 1. High scores have been marked yellow and low scores blue. Based on this hypothesis have been formulated for each dimension.

Table 1: Hofstede dimensions, Corruption Perception Index and Bribery Paying Index

Country	Hofstede dimensions						Corruption & bribery indices	
	Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance	Long term orientation	Indulgence versus restraint	CPI 2009 [taking]	BPI 2008 [giving]
China	30	20	66	30	87	24	3.6	6.5
Germany	35	67	66	65	83	40	8	8.6
The Netherlands	38	80	14	53	67	68	8.9	8.7
United States	40	91	62	46	26	68	7.5	8.1

The analysis of the different dimensions relate to chosen countries and the corruption and bribery index. In high power distance cultures the unequal separation of power is accepted. This leads to situations that increase the likelihood that businesses will either offer or pay bribes. The reviewed studies found a positive significant relation between high PDI rating and high corruption. The correlation between the cultural individualism and the country's perceived corruption was significantly negative. Investigating factors influencing the incidence of bribery payouts by firms on a macroeconomic level and the culture index masculinity shows these factors as statistically significant.

As China, Germany and the United States have nearly equal scores on the masculinity dimension, but differ on the CPI/BCI scores this is considered an invitation for further research. Uncertainty avoidance, long term orientation and indulgence did not correlate significantly with the corruption and bribery indices.

Analyzing the reviewed literature the significant correlation between the CPI and BPI was confirmed. Considering ethical behavior (i.e. not taking bribes) versus taking bribes, several studies indicate corruption is significantly correlated to high power distance and high masculinity. Research with regards to bribe giving indicates masculinity significantly correlates.

“Research with regards to bribe giving indicates masculinity significantly correlates”

Uncertainty avoidance and power distance were not found to be significant, whilst these dimensions were expected to influence bribe giving.

Further research could investigate a possible correlation between economic, legal and cultural factors, as literature has described wealth, the economic factor, as the most important factor in bribery. Increased attention for the legal basis is enforced by laws applicable worldwide. Ethical and cultural value levels differ significantly between countries and could prove to predict how bribery, corruption and gifts are perceived, and as such predict integrity.

A suggestion for follow-up research is to further investigate gift-giving and guanxi in relation with masculinity. Another suggestion is to answer the following question: Can cultural compliance explain the vague line between corruption, bribery and gifts and add to integrity? To answer this question more research is needed. <<

¹ Ilse Roeleveld-Schmidt joined ING Real Estate in December 2007 as Operational Risk Manager on Real Estate Holding level. Before joining ING, Ilse worked for DNB. The last two years Ilse was involved in Compliance of Real Estate Finance and Real Estate Development. For questions and remarks you can contact her via Ilse.Roeleveld-Schmidt@ingrealestate.com.

² See: <http://www.geerthofstede.com/research--vsm.aspx>. Retrieved 15-03-2010.

³ Transparency International: See <http://www.transparency.org/> Retrieved 15 March 2010.

⁴ That the transactions between affiliated firms must be made purely on commercial basis both firms trying to maximize their advantage, and neither firm accommodating or favoring the other in any way. See: <http://www.businessdictionary.com/definition/arm-s-length-principle.html#ixzz10AckYIUG>. Retrieved 10 September 2010.

⁵ This refers to a situation that has the potential to undermine the impartiality of a person because of the possibility of a clash between the person's self-interest and professional-interest or public-interest and/or to a situation where a party's responsibility to a second-party limits its ability to discharge its responsibility to a third-party. See: <http://www.businessdictionary.com/definition/conflict-of-interest.html#ixzz10Ae9bOJL>. Retrieved 10 September 2010.

⁶ See: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009 Retrieved 15 September 2010.

⁷ See www.transparency.org. Retrieved 25 July 2010.

Joost Wiebenga¹

The ABC of Anti-Bribery Compliance

ABC Strategy for Anti-Corruption and Compliance Best Practice



My thesis describes the feasibility of adopting simple rules, the so-called ABC rules, aimed at enhancing the risk mitigation strategies in organizations to successfully attack or avoid grand public bribery, particularly caused through third party intermediaries. Since the enactment of the US Foreign Practices Act (FCPA) in 1977 approximately 64% of enforcement actions have involved improper payments made by or through intermediaries acting on behalf of large, multinational companies².

After the conceptual research phase, a conceptual model was developed that subsequently was tested empirically among 92 professionals of a multinational company. The results of the consecutive research phases led to the conclusion that the research question “Can corporations effectively mitigate or avoid their risks of (direct or indirect) involvement in public bribery, if and when doing business in (perceived) corrupt countries and, if so, how?, can be answered affirmatively. Where the study was started as a primary conceptual project, it eventually resulted through model reliability testing and empirical follow-up, in practical guidelines and recommendations for multinationals doing business in (perceived) corrupt countries: the ABC rules encompassing the elements of the Agency Theory, Behavior and Control.

Emerging markets, identified by the famous global NGO⁴ Transparency International as perceived to be corrupt, present a huge challenge to multi-national companies and it is highly recommended to exercise due-diligence when dealing with suppliers, customers and business partners in such markets. Transparency International annually publishes its Corruption Perception Index (“CPI”⁵) which ranks countries in terms of corruption exposure from low to high. It should be understood that the CPI is based on perception only, there is no academic way of measuring corruption. Where the CPI is one way to look into corruption risk, one should take into consideration the judicial system in the country, perception of the government and if there is any enforcement and case law on corruption.

The other factor that is important besides the market itself is the type of relationship, for example, ensuring close scrutiny of intermediaries. Companies should be alert when they are operating in markets where the customers/end-users are government owned or controlled, to ensure monies don’t end up (directly or indirectly) in the wrong hands. The new UK Bribery Act which will be enacted in 2011 will force companies and their executives to re-evaluate their approach to market, considering the quickly developing “reasonable expectation” and “corporate liability standards”. Keeping an eye on intermediaries is no longer the prerogative of the United States.

The ABC Strategy for Corporate Compliance

Due-diligence throughout the supply chain sounds a daunting task. As part of my thesis I developed, researched and tested the ABC of anti-corruption designed to ensure effective oversight and implementation.

A = The Agency - Principal Relationship refers to “Know your customer, know your suppliers, know your partners” by due diligence, by reputation, by checks – it is one of the most important things. This should go beyond the paper files and check-the-box exercises. In the end the only things that eventually count are the real facts and the real relationship, i.e. substance over form”.

B = Behavior is the necessity to create a corporate culture of compliance. Tone at the top, with a board that is absolutely committed to ethical business, is not sufficient as the tone in the middle and lower is equally important. This can be achieved through continuous and proactive training, including reflection workgroups where employees go through cases and talk openly about the issues and dilemma’s in different structures.

C = Controls (Internal) is the control environment – ensuring the company has the appropriate checks, balances, documentation and lines of defense in place. In the ABC model I differentiate between soft and hard controls, the (hard) controls being the ‘C’ and soft controls representing the ‘B’ (behavior aspects). In most companies the soft controls are still vastly underrated. A lot of companies still put a lot of emphasis on results, bonuses and financial targets. However, more companies are now making sure the correct ethical environment is also a standard and appreciated as part of the HR performance and incentive package.

Prevention is better than cure. Most companies with stringent compliance policies are those that have been fined and penalized, such as for example Siemens, Shell and British Aerospace. Multi-national corporations in particular should be proactive on the issue of compliance (or accept that they

“Crimes of foreign official corruption threaten the integrity of the global marketplace and undermine the rule of law in the host countries”³

will slip up sooner or later). The first motivation to do so is to protect the company. Engaging in unethical procedures can lead to criminal behavior, and ultimately result in fines, imprisonment, disgorgement of profits, loss of business and will seriously affect a corporation’s reputation, credibility and market value. The second motivation is to remain best in class as a corporate citizen putting more emphasis on the importance of the various stakeholders. Furthermore, at a time when compliance procedures are still slow on the uptake, pioneering a compliant culture will more likely give a company competitive advantage in the market place and position as a leader in the area. The third and final motivation is, from an integrity and values perspective, to operate in a way that does not harm or disadvantage others. Professor Kimman once mentioned in one of his lectures at the VU: “While we take high values and norms for granted at home, at school and in our community why would we use different values and standards when doing business, particularly in poor emerging markets with highly underpaid civil servants prone to corruption?”

My research confirmed the need for multinational companies to start putting in place and enforce procedures against bribery, anti-corruption and other unethical practices. In the end, it’s the debate between the short term and the long term. If you only think in quarters then you may be tempted not to think it’s important, but if you remember that a corporation is also based on continuity and shareholder value, there’s no choice than just to do it. <<

ABC Rules & ABC-Questions		
Rule A	Agency Theory	Know your Agent (DD) No Asymmetry Alternative Business Model Accountability Know the Anti-bribery laws
Rule B	Behavior	Tone at the top & middle Soft Controls Top-down + Bottom-up Belief: Bribery is BS Best in Class
Rule C	(In-) Control Compliance	(Hard) Controls COSO Enterprise Risk Mngt. Substance over Form Combating Corruption Cost Reduction Competitive Advantage

1 Joost Wiebenga is Deputy General Counsel & Chief Compliance Counsel EMEA for Tyco International and has operated as an in-house counsel since 1975. As a member of Tyco’s legal division, Joost and his colleagues focus on balancing legal coverage & compliance, client satisfaction, internal headcount and cost (i.e. outside counsel and related legal spend) in an optimum manner.
2 From website of Daylight Forensic & Advisory: www.daylightforensic.com
3 Lori Weinstein, DOJ prosecutor in de Siemens case, The New York Times 2008
4 Non governmental organization or civil society organisation
5 See: <http://www.transparency.org>

Agenda

Leergang 2009

Buluitreiking: 6 oktober 2011

Auditorium Hoofdgebouw Vrije Universiteit

Tijd: 16.30 – 18.00 uur

Aansluitend receptie

Leergang 2010

Blok III: 31 augustus t/m 14 december 2011

Blok III is deels gesplitst in een traject financials en 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 mogelijk via de website van de opleiding.

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 Compliance-gebieden: 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 de opleiding via de website.

Voorlichtingsbijeenkomst: maandag 23 mei, 18.30 – 19.15 Hoofdgebouw

Agorazaal 3. Aanmelden via: www.feweb.vu.nl/pgs > voorlichtingsbijeenkomst.

Meer studie-informatie is te vinden op: www.feweb.vu.nl / opleidingen / post-graduate opleidingen / Compliance & Integriteit Management en op Blackboard voor de huidige studenten.

Symposium VU - DNB - Deloitte: Sustainable Compliance 27 juni 2011

Tijd: 13.00 – 19.00 Auditorium en Agorazalen

Meer informatie omtrent programma en keynote spreker zijn binnenkort via de website beschikbaar. Aanmelden mogelijk vanaf eind april.

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 500.

Redactie: Richard Bakkers, Sylvie Bleker en Eugénie Megens

Eindredactie: Eugénie Megens

Fotografie: Rinie Bleeker, Rotterdam /

Martin van Welzen, Amsterdam /

Shutterstock

Ontwerp & opmaak: Room for ID's,

Nieuwegein

Drukwerk: Damen, Werkendam