

# Van Holbewoner tot Marsverkenner

---

Prof. Dr. S.C. Bleker-van Eyk

Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Compliance & Integriteit Management aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam op 23 juni 2015.

## Inhoudsopgave

Begripsduiding .....	2
De plaats van de mens in de organisatie .....	3
Compliance is Gedrag .....	8
De existentiële vraag naar het ' <i>waarom</i> ' .....	10
De rol van Compliance .....	17
Samenvattend & concluderend .....	26
Post scriptum .....	29
Dankwoord.....	30

Mijnheer de rector, dames en heren,

## Begripsduiding

Er bestaat geen algemeen aanvaarde definitie van compliance. In beginsel definieert iedere organisatie compliance op haar eigen wijze, afhankelijk van de maturiteit van het bewustzijn van compliance binnen de organisatie zelf. Het staat buiten kijf dat de definitie gekoppeld dient te worden aan de kerndoelstellingen van de organisatie. Compliance is immers de wijze waarop binnen de grenzen van de wet en de intern en extern gemaakte afspraken de kerndoelstellingen behaald dienen te worden. De postdoctorale opleiding Compliance & Integriteit Management aan de VU hanteert de volgende definitie:

*Het in de meest algemene zin bevorderen en handhaven van de (Europese/inter)nationale wet- en regelgeving en van de integriteit van de organisatie evenals de integriteit van haar bestuurders en medewerkers met als doel (compliance) risico's te beheersen en de daaruit voortvloeiende schade te voorkomen.*

Deze definitie is in één woord samen te vatten: compliance is *gedrag*. Compliance is onlosmakelijk gekoppeld aan *integriteit*. Helaas heeft het begrip *integriteit* gedurende de laatste twee decennia averij opgelopen. Integriteit is geworden tot een politiek beladen term en wordt vooral

gebruikt als smaadwoord vanwaar een ernstige bedreiging uitgaat voor wat betreft de reputatie van degene wiens integriteit in twijfel getrokken wordt. Door het veelvuldig gebruik van het begrip *integriteit* zonder daaraan gekoppeld sluitend bewijs omtrent de gewraakte handeling, erodeert het begrip en kleeft de dreiging vooraleer aan het gebruik van de term zelf in plaats van de onderliggende handeling. Opvallend is dat het begrip *integriteit* vrijwel automatisch wordt gekoppeld aan de *persoonlijke* integriteit. Persoonlijk staat in dit geval gelijk aan ongrijpbaar. Het gezegde luidt dan ook “niets is veranderlijker dan de mens”. Psychologie is de wetenschap waaraan men veeleer denkt bij de analyse van menselijk gedrag. Compliance en Integriteit Management richt zich op het gedrag van mensen in een organisatorisch verband, dat wordt begrensd door extern en intern gemaakte afspraken; de *organisatorische* integriteit. Ten slotte bestaat er een derde vorm van integriteit, te weten: de integriteit van het systeem, zoals bijvoorbeeld het financiële systeem. Bij systeemintegriteit spelen naast het gedrag nog andere systeemtechnische factoren mee.

### De plaats van de mens in de organisatie

Binnen de biologische taxonomie behoort de mens tot het rijk van de *animalia* en de klasse van de *mammalia*, oftewel de zoogdieren. Zoals de titel van deze oratie aangeeft, beginnen we met de analyse van compliance en integriteit management bij het begin van de mensachtigen die voor de omstandigheden schuldigen in holen. De problemen die de

holbewoner in het dagelijkse leven tegen het lijf liep waren existentiële problemen in de meest primaire zin, zoals de bescherming van het lichaam, voedsel, water, procreatie en slaap. De omstandigheden waren zwaar. De mens was omnivoor en kon niet volstaan met bessen en planten. De mammoet moest bedwongen worden. Het hebben van een stevige knuppel was niet voldoende om de mammoet te vellen. De holbewoner moest zich organiseren om te overleven. Darwin noemt dit de "struggle for life." "I should premise that I use the term Struggle for Existence in a large and metaphorical sense, including dependence of one being on another, and including (which is more important) not only the life of the individual, but success in leaving progeny."<sup>1</sup>



Darwin beschrijft in zijn werk "The Descent of Man" hoe de primitieve mens zijn overlevingsstrategie steeds weer aanpast aan de omstandigheden. De mens ontwikkelt gebruiksvoorwerpen en strategieën om zichzelf te voeden en

---

<sup>1</sup> Charles Darwin, M.A., On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, p. 62, in: The Complete Work of Darwin Online.

te verdedigen. De mens gaat samenwerken met andere mensen: de arbeid wordt verdeeld of juist in gezamenlijkheid uitgevoerd daar waar één mens onvoldoende kracht heeft om het werk succesvol af te ronden.<sup>2</sup>



Darwin beschrijft hoe de stammen die de beste wapens en gebruiksvoorwerpen ontwikkelen, uitgroeien tot grote stammen en concurrerende stammen overnemen of zelfs uitroeien.<sup>3</sup> Interessanter wordt het wanneer Darwin zich richt op de *moraliteit* van de primitieve mens. De mens heeft zijn medemens nodig om te overleven. Ze waarschuwen elkaar voor gevaar, helpen elkaar te verdedigen en er kunnen zelfs gevoelens als sympathie, moed, trouw en liefde ontstaan. De mens zal in de organisatie (stam) elkaar over en weer ondersteunen om zodoende gezamenlijk het voor ogen staande doel te bereiken.<sup>4</sup> Darwin stelt dat samenwerking een vorm van regering vereist en daarmee gehoorzaamheid

---

<sup>2</sup> Charles Darwin, M.A.: The Descent of Man, Volume 1, p. 158 The Complete Work of Darwin Online.

<sup>3</sup> Idem, p. 159.

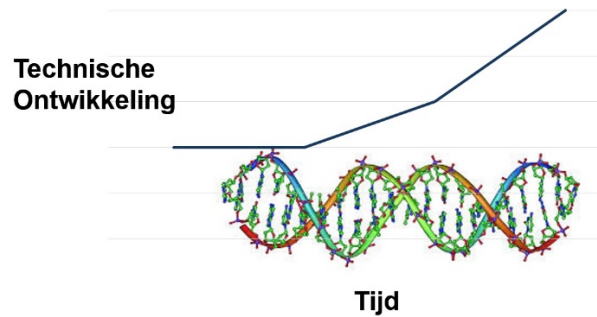
<sup>4</sup> Idem, p. 162, p. 164.

vereist. "Obedience, (...) is of the highest value, for any form of government is better than none. Selfish and contentious people will not cohere, and without coherence nothing can be effected. A tribe possessing the above qualities in a high degree would spread and be victorious over other tribes."<sup>5</sup> Kortom, Darwin omschrijft een eerste vorm van *compliance* als vereiste voor een succesvolle organisatie. Om succesvol te zijn wordt het compliant gedrag geprezen omdat het in het algemeen belang van de organisatie is en het afwijkende gedrag duidelijk afgekeurd.<sup>6</sup> Tevens benadrukt Darwin het belang van voorbeeldgedrag. In een stam wordt de vooruitgang niet door de grote groep bepaald, maar door de enkeling die nieuwe methodes en gebruiksvorwerpen ontwikkelt. De organisatie ontwikkelt zich verder door imitatie van het gedrag van de voorloper. Met andere woorden: goed voorbeeldgedrag versterkt het niveau van het collectief. Ten slotte, uit bovenstaande analyse van Darwin zou de hoop kunnen worden geput dat met de zelf ontwikkelde of aangeleerde technieken en de daarmee gepaard gaande ontwikkeling van de stam ook de moraliteit van de stamleden zou groeien. Helaas, de groei van de *goede genen* gaat – als we Darwin moeten geloven – tergend langzaam. De stamleden die het meest opofferingsgezind zijn en alles voor hun stam over hebben, gaan voor in de strijd waardoor zij eerder sneuvelen en er geen procreatie van goede genen plaatsvindt. *Survival of the fittest* blijkt in Darwin's theorie niet evenredig te zijn met de *survival of the finest*. Oftewel *only the good die young*.

---

<sup>5</sup> Idem, p. 163.

<sup>6</sup> Idem, p. 166



De stam van de primitieve mens is een organisatievorm die zich door de tijden heen ontwikkelt. De omgeving wordt complexer en de organisatievormen moeten zich aanpassen aan de omstandigheden. De industriële revolutie heeft grote impact gehad op de organisatievormen. De moraliteit binnen de organisatie veranderde echter langzamer dan de technische mogelijkheden. De huidige digitale revolutie toont een exponentiële groei van de techniek, maar de mens blijft mens en is niet in staat om alleen de taken te vervullen. De arbeid wordt nog steeds verdeeld en gezamenlijk komt men tot het realiseren van de nieuw gestelde doelen.

De reis naar Mars is de volgende uitdaging. Echter, zonder organisatie, geen Mars. Zonder afstemming en afspraken geen effectieve organisatie. De grondstoffen zullen nog steeds gedolven moeten worden, vervolgens tot halffabricaten gemaakt moeten worden die daarna weer tot een ruimtevaartuig zullen moeten worden omgetoverd. De data zal geprogrammeerd moeten worden en de Marsverkenner zullen getraind moeten worden in compliance met de protocollen. Daarnaast zal er altijd een *Houston* moeten zijn om de problemen op te lossen. Alles

moet op de juiste wijze georganiseerd worden ter bescherming van het leven van de Marsverkenners en tevens het belang van de betrokken organisaties alsmede het algemeen belang: de steeds verder gaande zoektocht naar de grenzen van de capaciteit van de mens.



### Compliance is Gedrag

Als compliance gelijk staat aan gedrag, dan dient gewenst gedrag duidelijk aangegeven te worden en dienen de aanwijzingen opgevolgd te worden. Ook al stelt het gezegde 'goed voorbeeld doet goed volgen'; voorbeeldgedrag is niet genoeg om enige vorm van zekerheid te geven omtrent de duurzaamheid van het gevolgde gedrag. De kernvraag is waarom een mens zich gedraagt zoals hij zich gedraagt. Hierover buigen zich verschillende vormen van wetenschap. Ieder mens is verschillend, maar ook bestaat er een bepaalde overlap tussen mensen. Martine Delfos beschrijft dit



uitgebreid in “De Schoonheid van het verschil”.<sup>7</sup> Zij maakt het onderscheid in genotypen (gen) en fenotypen (verschijningsvorm waarin het gen zich uitdrukt). Het gedragsgenotype betreft de erfelijke programmeringsmogelijkheden van het gedrag.<sup>8</sup> Het geeft de aanleg aan en de grenzen waarbinnen de aanleg tot uitdrukking kan komen. Delfos stelt: “hoe gedrag er uit zal zien, is niet alleen afhankelijk van de aanleg (...). Aanleg, erfelijkheid is niet alleen bepalend voor hoe gedrag er uit zal zien, de interactie met de omgeving is van wezenlijk belang.”<sup>9</sup> Volgens haar is gedrag een interactie tussen aanleg en omgeving.<sup>10</sup> De omgeving is van wezenlijk belang voor het verkrijgen van het juiste gedrag. Een mens is een redelijk wezen en zal meer geneigd zijn te volgen indien hij of zij kan beredeneren *waarom* dit gedrag profijtelijk is voor de organisatie en hem of haar persoonlijk. De organisatie gaat op zoek naar mensen die in *aanleg* overeenkomsten vertonen. Vervolgens gaat de organisatie een *omgeving* creëren waarbinnen het gewenste gedrag het beste tot bloei kan komen. Zo kunnen talloze verschillende organisaties met verschillende culturen ontstaan die zijn aangepast aan de mensen die er werken en de ideeën en producten die de organisatie voortbrengt. Echter, het vinden van een juiste mix van medewerkers is een kunst op zich. Eenheidsworst staat niet garant voor kwaliteit. En hierop voortbordurend: eentonigheid ontnemt

---

<sup>7</sup> Martine F. Delfos, De schoonheid van het verschil: Waarom mannen en vrouwen verschillend én hetzelfde zijn, Pearson, 5<sup>e</sup> druk, 2010.

<sup>8</sup> Idem, p. 68.

<sup>9</sup> Idem, p. 69.

<sup>10</sup> Idem, p. 71.

creativiteit, hetgeen een van de vereisten is voor het voortbestaan van de organisatie. Bij louter gelijkgestemden geldt het gezegde 'zonder wrijving geen glans'. De melange van de juiste mensen met de verschillende benodigde vormen van aanleg is essentieel voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. Wel moeten de doelstellingen behaald worden binnen vastgestelde wettelijke kaders die vervolgens worden vertaald in interne voorschriften. Dit laatste vereist een beleid waarbij het gedrag dient te worden ingekaderd om zo te voorkomen dat het behalen van de doelstellingen averij oploopt door gedrag dat buiten de kaders treedt. Medewerkers moeten in hun enthousiasme voor het behalen van de doelstellingen niet buiten de paden geraken. Daarom dienen barrières opgeworpen te worden. Het gedragsbepalend beleid dient echter niet gedwarsboemd te worden door het rigoureuus hanteren van overambitieuze organisatiedoelstellingen die worden afgedwongen door perverse prikkels. Tegenstrijdige berichten waarbij aan de ene kant benadrukt wordt dat binnen de kaders gehandeld dient te worden en anderzijds aangemoedigd wordt om binnen de normale kaders onhaalbare prestaties te leveren, leidt tot het overschrijden van de barrières waardoor ongelukken kunnen gebeuren. Alles in het leven is een kwestie van de juiste balans. Dit geldt evengoed voor een organisatie, want het is niets meer en niets minder dan een samengesteld geheel van mensen.

De existentiële vraag naar het 'waarom'

Uit het bovenstaande kunnen we opmaken dat een organisatie wordt gevormd door een groep mensen die hun aanleg gebruiken om een gemeenschappelijke doelstelling te verwezenlijken, die niet door één individu mogelijk gemaakt kan worden. De werkzaamheden moeten binnen vastgestelde kaders worden uitgevoerd. Darwin gaf reeds aan dat enige vorm van 'regering' nodig is. De externe regering geeft de barrières aan die de interne regering dient op te richten. De medewerkers moeten bewust worden gemaakt van het vereiste gedrag en vervolgens ook bewust zijn en bewust blijven: een continue proces. Het continue bewustzijnsproces dient niet slechts getraind te worden, zoals wij vroeger de tafels in de klas dienden op te dreunen. Compliant gedrag staat in dienst van de verwezenlijking van de kerndoelstelling die slechts in de gezamenlijkheid van de organisatie bereikt kan worden. In die gezamenlijkheid dienen we de sleutel te vinden voor een verhoogd bewustzijn van het belang van een correcte en daarmee duurzame verwezenlijking van de doelstelling. Hierdoor wordt het gedrag aanvullend gestut door een motiverende factor waarbij de nadruk ligt op de wortel en niet de stok. Wellicht helpt hier het concept van de 'Golden Circle' van Sinek. De organisatie en daarmee al haar stakeholders loopt warm voor het *waarom* (wortel) en niet voor het *hoe* (de stok) en het *wat*. De leider speelt hier de sleutelrol en die gaat veel verder dan alleen het geven van het goede voorbeeld, want dat raakt slechts het *hoe*.

In zijn voorwoord vat Simon Sinek dit samen in: "Whether individuals or organisations, we follow those who lead not

because we have to, but because we want to. We will follow those who lead not for him but for ourselves.”<sup>11</sup>

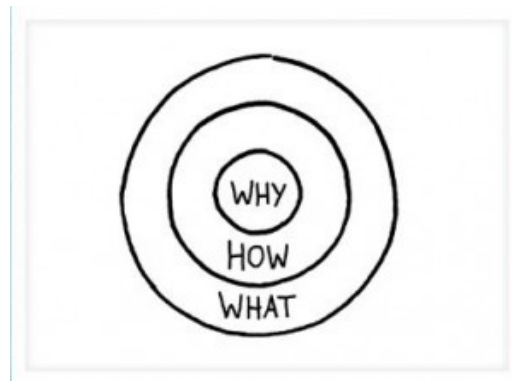
Wil een leider zijn of haar organisatie aanzetten tot specifieke gedragingen dan is dit het meest succesvol wanneer de leider de mensen inspireert, waardoor zij het gedrag als door hun zelf gewenst gedrag gaan ervaren in plaats van dat de leider op manipulatieve wijze de groep tot het gedrag uitlokt. Door manipulatie verkregen gedrag kan niet duurzaam ontwikkelen. Immers, eens wordt de manipulatie doorzien en volgt verzet. De focus ligt doorgaans op het product dat de organisatie wil voortbrengen en vervolgens op welke wijze en met welk bijbehorend gedrag de doelstelling (het product) het best gerealiseerd kan worden (compliance). Bij deze zeer pragmatische aanpak ontbreekt de bezieling. Het *wat* en het *hoe* zijn ‘tastbaar’, het betreft het uitvoeren van taken die leiden tot het verkrijgen van een product. Maar waar blijft de bezieling? Waarom gaan mensen het proces in, verzamelen ze de ingrediënten, stoppen de juiste receptuur in de koperen ketels om vervolgens na het volgen van streng voorafgaand gestelde regels te komen tot een gewenst product: bier. Het *waarom* ligt op een abstracter niveau. Het bier vertegenwoordigt een missie, zelfs een visie van mensen die na gedane arbeid in een bevriende groep genieten van elkaars aanwezigheid en daarbij een biertje drinken. De visie is niet het bier maar een product te vervaardigen dat de ambiance tussen vrienden verhoogt. Deze visie geeft het bedrijf de mogelijkheid om ook andere producten te vervaardigen die voldoen aan dezelfde

---

<sup>11</sup> Simon Sinek; Start with why: how great leaders inspire everyone to take action, Portfolio, Penguin, 2009, preface.

behoefte tot een goede ambiance binnen een vrienden-groep. Als je missie is om de communicatie tussen mensen te verbeteren, kun je honderd jaar geleden begonnen zijn met een houtkapbedrijf annex papierfabriek en na honderd jaar zijn uitgroeid tot een televisie- en internetimperium, zonder afgeweken te zijn van je missie en door het hanteren van een open visie.

Sinek ziet de Golden Circle als een mathematisch hulpstuk voor praktische oplossingen in de zoektocht naar: “ability to inspire (...), a guide to vastly improving leadership, corporate culture, sales, and marketing (...) explains loyalty and how to create enough momentum to turn an idea into a social movement. But it all starts from the inside out. It all starts with Why.”<sup>12</sup>



Wat het concept van de Golden Circle interessant maakt, is de bevoegenheid van de leden van de organisatie waardoor

---

<sup>12</sup> Sinek, pp. 38-39.

de *why* de motor wordt van de organisatie en het *how* en *what* slechts de wijze van uitvoering en een van de vele mogelijke resultaten. Zoals Sinek in zijn voorwoord al zegt: de leider inspireert en de medewerkers volgen hem omdat ze er in geloven, ook voor wat het hem als medewerker te bieden heeft. De vraag is of dit ook kan werken in organisaties die reeds jaren kampen met de problemen rond de zingeving van hun werkzaamheden. Als we het bier laten voor wat het is en eens gaan kijken naar banken. Welke *why* kunnen we uit het bankproces destilleren en hoe kan een bedrijfstak die zich midden in een identiteitscrisis bevindt, op zoek gaan naar zingeving? De aanpak van de Golden Circle zou een stevige verandering van het business model vereisen. Hiervoor zou eerst het geloof in een herbezinning van het model nodig zijn. Deze stap is de moeilijkste stap. Ook daar kom ik weer terug op Sinek: het zijn de leiders die deze omwenteling teweeg kunnen brengen. De huidige maatschappelijke zoektocht naar de kerndoelstellingen van de financiële instellingen biedt wellicht een uitgelezen kans voor de leiders om bij het ontwerpen van een robuust nieuw business model de *why* te betrekken. In die ontwikkeling van een meer aangepaste visie van financiële instellingen is de *why* rechtstreeks gekoppeld aan de *who*. De maatschappelijke onrust ontstaat bij de interne en externe stakeholders; de medewerkers, de klanten en de maatschappij; soms als aandeelhouder, maar altijd als belanghebbende. Door de globalisering van de financiële economie raken de besluiten van de financiële instellingen niet alleen hun medewerkers en klanten, maar zijn de gevolgen veel verder reikend. De stakeholders tonen dat ze niet tevreden zijn met het huidige beleid en de angst van de ontwrichtende crisis ligt nog vers in

het geheugen. Is het belang naar de inzet van de zoektocht naar de *why* een hypothetische vraag of is het een gegeven waar de financiële instellingen eerder vroeg dan laat zich op zullen moeten storten?

Een goed beginpunt voor de zoektocht naar het succes van de Golden Circle zijn de kleinere financiële instellingen die zich richten op maatschappelijk verantwoord bankieren. Vanuit de crisis hebben we gezien dat de kleinere financiële instellingen die in ieder geval een duidelijk stukje bezinning aan hun activiteiten hebben gegeven, de crisis blijkbaar redelijk goed doorstaan hebben. Zij hebben ook niet te kampen gehad met de demotiverende 'demonisatie' van de rol van de financiële instellingen tijdens de financiële crisis. Wellicht goed om nader te onderzoeken of en in hoeverre de invulling van de *why* bij financiële instellingen met een maatschappelijk verantwoord, oftewel groen business model tot een behoud van de resultaten heeft geleid en de invloed die groen ondernemen heeft op de medewerkers en de overige stakeholders. Daarnaast is het interessant te onderzoeken wat de invloeden door de *why* zijn geweest op de *how* – hetgeen we mogen vertalen met compliance (naast de wet ook de intern opgelegde voorschriften) - en of deze beiden uiteindelijk hebben geleid tot een versterking van de *what*: de producten en daarmee de financiële doelstellingen van de organisatie.

De zoektocht naar de *why* vereist lef, inzicht en leiderschap alsmede een uitstekende aanleg tot het 'out of the box' denken. Het mooie aan de mens is dat de omstandigheden de mens kan aanzetten tot grootse daden. Dat zagen we bij de holbewonerstammen in zij die voor de algemene zaak

voorop gingen. Als we nu naar de financiële instellingen kijken zien we ook omstandigheden die leiders in staat kunnen stellen boven zich uit te stijgen. Twee financiële instellingen zijn in handen van de staat. De politiek zal bereid moeten zijn vanuit het oogpunt van maatschappelijke onvrede (soms licht ontvlambaar in maatschappelijke onrust) om het roer om te gooien en het traditionele business model aan te vliegen vanuit het nieuwe perspectief van de *why*. Zodoende kan men werken aan interne loyaliteit en loyaliteit van de klanten en overige stakeholders, waaronder de aandeelhouder. Dit vergt ook leiderschap en 'out of the box' denken van de politici. Ze zullen daarvoor het partijbelang ondergeschikt moeten maken aan het maatschappelijk belang. Niet debatteren omwille van het debat en het winnen van virtuele kiezers, maar handen uit de mouwen en beide benen in de a-politieke klei!

Het voorgaande is schier onmogelijk indien niet ook de toezichthouders hun visie meer toespitsen op de *why*. We zien dat sedert de financiële crisis de Nederlandse toezichthouders DNB en AFM zich meer richten op integriteit en daarmee het gedrag. Dit zou een goede eerste zet kunnen zijn in de richting in het ontwikkelen van een *why* in de gedachte van de Golden Circle, waarbij daarna ook de *how* en *what* beter op de *why* zouden moeten gaan aansluiten. De financiële instellingen werken doorgaans op een global playingfield. Helaas voelen bijvoorbeeld de Amerikaanse toezichthouders zich zeer verbonden met regelgeving. Een keurslijf van onmetelijke, niet altijd op elkaar afgestemde regels leidt echter tot een overkill van regels en daarmee het gedrag van 'ticking the box' waardoor weinig tot geen tijd



blijft voor de gedachte achter de regel: de geest van de wet. De geest zou gekoppeld behoren te zijn aan de *why* van zowel de financiële instellingen als die van de toezichthouder. Ook op Europees niveau zien we hetzelfde probleem opdoemen. Door financiële instellingen te verstikken met regels komen ze niet toe tot de *why*. Dit wil niet zeggen dat er geen regels zouden moeten zijn. Regels zijn wel degelijk nodig, zo ook het naleven van het toezicht op deze regels, maar de regels en daarmee het toezicht zouden moeten samenkomen in de *why* van de financiële instellingen en de *why* van de toezichthouder zou beter gesynchroniseerd moeten worden met die van de financiële instellingen.

Vanuit Compliance & Integriteit Management aan de VU gaan wij op zoek naar goede promovendi om de *why* voor de banken nader te onderzoeken alsmede de *why* van toezichthouders (Nederlandse en Europese financiële toezichthouders).

## De rol van Compliance

De vraag die verder nog beantwoord dient te worden betreft die van de rol van compliance binnen een organisatie. Uit bovenstaande maken we op dat de organisatie begon met het verkrijgen van gewenst gedrag door het afdwingen van gehoorzaamheid (Darwin's *obedience*). De afgelopen decennia is compliance gekoppeld aan de zogenoemde *hard controls*. Het was de tijd waarin compliance aangaf hoe de doelstelling bereikt diende te worden. De toezichthouders

destijds wilden dat compliance werd opgezet om ongewenst gedrag tegen te gaan. Al vlug werden in financiële organisaties steeds grotere compliance afdelingen opgezet. Compliance werd het kind met een waterhoofd. Het ging niet mee in de organische groei van de organisatie waardoor het de verschijningsvorm kreeg van een ingekapseld vreemd lichaam dat langzaam maar zeker door de rest van de organisatie werd afgestoten. Compliance werd eenvoudigweg genegeerd. Voor de leiders van de organisatie was compliance slechts instrumenteel en werd pas een belangrijk onderwerp vlak nadat zich een issue had voorgedaan en toezichthouders dientengevolge nadruk op naleving van de regels legden. Zodra de crisis verholpen was, verdween compliance weer naar de achtergrond. Compliance trok zich terug in zijn schulp en bleef als vreemd lichaam in de *second line of defense* een rol vervullen van opvangnet voor de toenemende wetgeving en af en toe nog het vervullen van de oude rol van politieagent. De crises van het begin van deze eeuw zorgden voor een stortvloed aan regels, waardoor compliance met man en macht werkte aan het verwerken van de overweldigende hoeveelheid vereisten, daar officieel beleid voor voorbereidde zodat dat onderdeel weer formeel kon worden afgevinkt. Het leven op de afdeling compliance begon steeds meer te lijken op Charlie Chaplin's film '*Modern Times*'. Verstrikt in de *how*, zelfs zonder substantiële bijdrage aan de *what*, laat staan dat er plaats was voor de *why*. Compliance was de focus kwijt.



Uiteindelijk bleek dat crises niet voorkomen konden worden door compliance omdat deze laatste verstrikt was geraakt tussen de raderen in het machinewerk van de organisatie. Compliance trachtte een uitweg te zoeken uit het labrynt van de organisatie, mede met behulp van de toezicht-houders. Gezamenlijk begonnen zij steeds meer de nadruk te leggen op gedrag en werd de vastgeroeste plaats in de tweede defensielinie ter discussie gesteld. Langzaam aan werd de tweede lijn tot adviseur van de business en werden compliance officers toegevoegd aan de eerste lijn als directe adviseurs. Deze omwenteling vindt nog steeds plaats, maar ook hier worden weer de nodige onbedachtzame stappen gezet. Zo wordt de eerste lijn vaak gevuld met compliance officers die uit de tweede lijn zijn gehaald (vaak ook nog om bezuinigingsredenen). De discussie met de business wordt nog steeds gevoerd, maar de plank wordt grotendeels misgeslagen. De redematies zijn vaak complex, terwijl de basisgedachte eenvoudig is. Iedereen is verantwoordelijk

voor zijn eigen gedrag. In de organisatie draagt iedereen zelf de verantwoordelijkheid voor zijn of haar gedeelte van het proces. Het management en de leiders dragen ieder hun eigen 'gestapelde' verantwoordelijkheid voor het verloop van het proces dat onder hun hoede valt. In de eerste lijn vindt de productie (in de meest brede zin des woords) plaats. De plaats van compliance dient dan ook in de eerste lijn te zijn voor het adviseren en bijstaan van het productieproces. Nota bene! Dit wil niet zeggen dat compliance verantwoordelijk is voor het compliant gedrag van de eerste lijn. Een ieder draagt de verantwoordelijkheid voor de eigen daden. Compliance draagt de verantwoordelijkheid voor het feit dat de eerste lijn weet wat het gewenste gedrag moet zijn, hoe zij dat gedrag het beste kunnen koppelen aan hun werkzaamheden en uiteindelijk voor het monitoren van het gedrag. Het management en de leiders dragen de eindverantwoordelijkheid voor het goede verloop van het productieproces, inclusief de mogelijkheid voor compliance om haar werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Terug naar Darwin's stammen: een ieder heeft zijn taak te vervullen in het kader van het algemeen belang, alleen dan is prosperiteit mogelijk.

Moet compliance dan uit de tweede lijn en in de eerste lijn? Dit zou een onwenselijke situatie zijn. Naast een plek in de eerste lijn dient compliance ook haar plaats te behouden in de tweede lijn: als adviseur van de gehele organisatie, als medestander in crisis management en samen met de derde lijn (interne audit) er voor te zorgen dat auditing van compliance binnen het proces in de eerste lijn plaatsvindt. De compliance officer heeft een status aparte binnen de

organisatie. Hij of zij bewaakt immers het gedrag van de gehele organisatie en al haar medewerkers. De compliance officer is tevens de integriteitmanager van de organisatie die tot taak heeft dat de organisatie zelf (organisatorische integriteit) op het juiste pad blijft en de medewerkers het gewenste gedrag voor de prosperiteit van de organisatie vertonen.

Voor de rol van de compliance officer binnen de organisatie kan een vergelijking worden getrokken met de beschrijving die Socrates aan Phaëdrus geeft omtrent de menselijke drijfveren.



In de dialoog tussen Socrates en Phaëdrus, stelt Socrates rond het onderwerp van de liefde dat er twee leidende beginselen zijn, te weten het natuurlijke verlangen naar genot en de zoektocht naar het beste. Deze beginselen kunnen in harmonie naast elkaar bestaan, maar ze kunnen ook met elkaar strijden, hetgeen leidt tot enerzijds excess of

anderzijds geheelonthouding.<sup>13</sup> Socrates maakt een vergelijking met een wagen met twee gevleugelde paarden: het ene paard is nobel en het andere paard is niet nobel. Het span is moeilijk te leiden. Het nobele paard vliegt naar de hemel en het andere paard verliest zijn veren en valt ter aarde.<sup>14</sup>

De compliance officer heeft voor wat het gedrag betreft de opdracht gekregen van de leiders (executives) om de organisatie (de wagen) langs het parcours te voeren, zonder de barrières omver te halen die door de wetgevers en toezichthouders zijn opgelegd. De wagen moet op de juiste snelheid vooruit om ongelukken te voorkomen, maar wel succesvol het pad naar de toekomst afleggen. De externe en interne regelgeving vormen de teugels waarmee de compliance officer de nobele en minder (niet) nobele werknemers een en dezelfde richting opdrijft. De compliance officer moet voorkomen dat de werknemers zich tijdens de rit tegoed doen aan de niet toegestane egoïstische aardse genoegens maar ook zorgen dat de dromers niet in hun dromen blijven hangen en beseffen dat de organisatie moet produceren zodat een ieder de haver krijgt die hem of haar toekomt. Het is geen geëffend pad en in tijden van crisis behoeft het mensen een buitengewoon goede stuurmanskunst. Zonder goede menner, zal de wagen vroeg of laat uit de bocht geraken en een abrupt einde komen aan de tocht.

---

<sup>13</sup> Phaedrus, in Plato, Symposium and Phaedrus (translated by Benjamin Jowett), Dover Thrift Editions, 1993, p. 54.

<sup>14</sup> Idem, p. 61.

De rol van de compliance officer is aan het veranderen, met name vanwege het langzaam ontstane inzicht dat de organisatie zich dient aan te passen om de snel veranderende omstandigheden van ons huidige tijdperk te kunnen bijbenen. De compliance officer moet volwassen worden en de organisatie helpen in de nodige gedragsaanpassingen. Organisaties bevinden zich op een kruispunt van gewend gedrag en gewenst gedrag door de veranderingen van het maatschappelijk tij. De herbezinning op de doelstellingen van de financiële instellingen zijn hier een goed voorbeeld van. Wetgever en externe toezichthouders stellen hogere eisen aan de leiders en de interne toezichthouders. De geschiktheidseisen van bijvoorbeeld commissarissen zien we steeds strakker aangezet worden, niet alleen binnen financiële instellingen. De compliance officer is ook een interne toezichthouder voor wat betreft de gedragscomponent van de organisatie. De compliance officer dient ook verder te professionaliseren. Boven zagen we dat de menner van de wagen over specifieke kwaliteiten moet beschikken om geschikt te zijn voor het uitoefenen van de functie. “De compliance-officer zou idealiter naast de behoeder van de risico’s voor het overtreden van wet- en regelgeving, tevens het ethisch geweten van de ondernemingen moeten zijn. De compliance-officer is ook de behoeder van de interne normen en regels waaronder de gedragsnormen. Daarnaast dient de compliance-officer niet de Petty Fraud Officer te zijn, maar wel zeker de Serious Fraud Officer.”<sup>15</sup> De politietaak is niet

---

<sup>15</sup> Zie ook S. Bleker-van Eyk, in De Compliance Officer 2.0, in: MAB 87<sup>e</sup> Jaargang nr. 10, p. 406.

helemaal weg te denken, maar het borgen van het ethisch geweten dient de overhand te krijgen. In de rol van ethisch geweten houdt het menen in dat de compliance officer ook moet kunnen aangeven wanneer de wagen van koers moet veranderen of zelfs deels tot stilstand gebracht moet worden. Het is niet de compliance officer die dat besluit neemt, maar dat zijn de leiders. De compliance officer dient direct toegang te hebben tot de Raad van Bestuur en indien deze laatste de koerswijziging niet wenst door te zetten en de compliance officer de wijziging 'mission critical' acht, dient hij rechtstreeks toegang te krijgen tot de Raad van Commissarissen. Dit is een spel dat met zorg en in evenwicht op de wagen moet worden gezet, om de relatie tussen compliance en de Raad van Bestuur te kunnen blijven menen. Hiervoor dient de compliance officer uit zijn beschermde schulp te kruipen en lef te tonen. Een ethisch geweten mag niet gemakkelijk gesust worden, maar moet er ook staan in tijden van nood! De compliance officer dient een 'countervailing power' te zijn binnen de organisatie. Galbraith introduceerde het concept van 'countervailing power' in het kader van het spel der macht tussen grote ondernemingen en de afnemers. Volgens Galbraith "the existence of (...) power creates an incentive to the organization of another position of power that neutralizes it."<sup>16</sup>

Wanneer we het concept van 'countervailing power' koppelen aan de taak van de compliance officer als ethisch

---

<sup>16</sup> Galbraith, J.K., American Capitalism. The concept of countervailing power, New Brunswick NJ: Transaction Publishers, 1952, pp. 118-119.



geweten met de taak de wagen van de organisatie naar een duurzame toekomst te menen, is het begrijpelijk dat de compliance officer aan de figuurlijke 'handrem' moet kunnen trekken in geval van mogelijke onregelmatigheden.

## Samenvattend & concluderend

De organisatie is een geheel van mensen die gezamenlijk een doel nastreven dat door één individu niet te verwezenlijken is. Het doel dient het belang van allen die zich aan de organisatie committeren. Het Darwinisme is dus niet slechts een biologische reis door de tijd, maar biedt ook een kijkje in de complexe wereld die de mens heeft geschapen om zijn behoeften zo optimaal mogelijk te bevredigen. Door taakverdeling is de mens in staat tot grootse dingen; van de jacht op veel grotere dieren met de meest primitieve middelen tot interplanetaire reizen. Waar mensen in gezamenlijkheid hun doel trachten te verwezenlijken is leiding nodig, om de middelen op juiste en effectieve wijze te verdelen. Omdat de reis van de mens individueel is begonnen met als doel de behoeftebevrediging, is het nodig om binnen de gezamenlijkheid – de organisatie – een gezamenlijk ethisch geweten te hebben die tot taak heeft te zorgen dat het gedrag is afgestemd op het behalen van de doelstelling voor de organisatie en daarmee ook de doelstelling van het individu. Het verenigen van mensen in een organisatie en het laten bloeien van deze vereniging is een kunst op zich. Hiervoor is leiderschap nodig met inzichten die verder gaat dan het product *an sich*. De leider moet de *why* vertalen in de te behalen doelstellingen waardoor de interne en externe stakeholders zich met de organisatie verbonden voelen. Alleen dan is op alle fronten groei mogelijk. Om te zorgen dat de organisatie organisch groeit binnen de grenzen die de maatschappij stelt, is de compliance officer nodig. Voor de momenten van zwakte die ieder mens – dus ook de leider –

kent, heeft de organisatie een ethisch geweten met countervailing power nodig.

Voor wat het geweten betreft zijn er een aantal vereisten. Descartes zei: “Je pense, donc je suis, (...) il suivait très évidemment et très certainement que j’étais ; au lieu que, si j’eusse seulement cessé de penser, encore tot le reste de ce que j’avais jamais imaginé eût été vrai, je n’avais aucune raison de croire que j’eusse été (...).”<sup>17</sup> De spiegeling van de uitdrukking van Descartes zien we in Hannah Arendt’s analyse van het Eichmann proces. Hierbij verschuilt Eichmann zijn eigen geweten achter de eed van trouw die hij heeft afgelegd en de regels die de wettelijke regering en diens direct verantwoordelijken hem hebben opgelegd. Hannah Arendt lijkt “Je pense donc je suis” te spiegelen door het niet nadenken gelijk te stellen met het niet bestaan van een geweten.<sup>18</sup> Arendt omschrijft Eichmann’s handelen als “sheer thoughtlessness – something by no means identical with stupidity”.<sup>19</sup> Hij denkt niet na, maar verschuilt zich achter de wetgeving. Hier ligt volgens mij de kern van de discussie rond het ethisch geweten bij een onderneming (of staat of elke andere vorm van samenwerking). Zolang de mens weigert na te denken is hij of zij niets verder dan een amoreel verlengstuk van de organisatie. Zodra de mens maar één keer het amorele schuifje openschuift is er geen weg

---

<sup>17</sup> René Descartes, *Discours de la Méthode, Pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*, 1637, La Gaya Scienza, © juin 2012, p. 34.

<sup>18</sup> Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem; A report on the Banality of Evil*, Penguin Classics, 2006, pp. pp. 135-150.

<sup>19</sup> *Idem*, pp. 287-288.

meer terug. Dan resten twee paden die bewandeld kunnen worden: het pad van de moraliteit of het pad van de immoraliteit. A-moraliteit is een neutrale stand waarbinnen niet wordt/behoeft te worden nagedacht.

De compliance officer dient de spreekbuis van het geweten van de organisatie te zijn. Zolang de leden van de organisatie niet nadenken, is er sprake van a-moraliteit. Zodra de leden van de organisatie gaan nadenken over het handelen van de organisatie en hun eigen handelingen staan twee opties open: immoraliteit of moraliteit. Zie hier het belang van compliance en haar onafscheidelijke metgezel: de ethiek.

## Post scriptum

Het zou een misvatting zijn te denken dat ik door het gebruik van de evolutietheorie het creationisme de rug toe zou keren; integendeel! Aan het begin staat God. Ik tracht afstand te doen van het lineaire denken waarbij de reis start vanuit het beginpunt en eindigt op het eindpunt. De mens heeft een levenscyclus, de organisatie waarbinnen de mens opereert heeft een levenscyclus, alles wat leeft heeft een levenscyclus, alles wat bestaat, bestaat cyclisch, ooit zal deze planeet verdwijnen zoals het ontstaan is. De reis begint bij God en de reis eindigt met God. God is het begin en ook het einde van de cyclus en daarmee oneindig.

## Dankwoord

Tot slot wil ik graag nog een aantal mensen danken.

Ik bedank het Bestuur van de Stichting VU-VUmc, het College van Bestuur en het Bestuur van de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde voor de mogelijkheid om deze leerstoel te bekleden.

Ik dank Martien van der Kaaij voor zijn oneindige liefde en vriendschap. Ook al is hij niet meer onder ons, hij is iedere dag in onze gedachten en in levende lijve aanwezig dankzij onze dochter Lara.

Ik dank Prof. Frans van der Wel – voor het vertrouwen dat hij mij heeft geschonken, zijn bijzondere bijdrage aan het bestuur van de Postdoctorale Opleiding Compliance & Integriteit Management. Dank aan de leden van het Curatorium en van de Benoemingsadvies Commissie en mijn collega's van de VU. Ook een woord van dank voor Prof. Jean Frijns, die 10 jaar geleden deze prachtige opleiding heeft opgericht en toestaat dat ik zijn werk voortzet.

Ook wil ik Alle Wielenga en Laurent Claassen danken met wie ik gezamenlijk de eerste stappen in het vakgebied compliance heb mogen zetten. Dank ben ik zeker ook verschuldigd aan Hans Turkesteen van wie ik veel geleerd heb en die mij de kans heeft gegeven om in de Verenigde Staten 'Champions League' compliance te spelen, zoals hij dat noemde.

Mijn dank gaat ook uit naar Roger Dassen, wijlen Ko van Leeuwen en Jacques Buith van Deloitte die het hebben mogelijk gemaakt dat ik mijn werkzaamheden aan de VU kan vervullen.

Speciale dank aan Richard Bakkers, Myriam Klopper en Eugénie Megens voor het gezamenlijk mogelijk maken dat onze opleiding dagelijks kan floreren.

Dank aan de kerndocenten, docenten, studenten en alumni, want jullie maken het werken voor de opleiding een feest!

Ik heb zoveel om dankbaar voor te zijn. Allereerst, mijn dochter Lara. Een meisje van dertien wil echter niet dat de schijnwerper op haar gericht is. Geen woorden over jou. Geen woorden die kunnen omschrijven wie jij bent, maar ik hoop dat je iedere dag in je hart mijn liefde, respect en trots voor jou voelt!

Mijn pleegzoon Sem die mijn zoon Sem is geworden. Dank dat ik getuige mag zijn en mag genieten van hoe jij jouw eigen weg leert te gaan. Ik heb diep respect hoe jij jezelf ontwikkelt van jongen zonder doel naar een fiere man die met krachtige tred de toekomst tegemoet treedt. Ik hou van jou.

Ten slotte: Sonja, zonder wie geen liefde bestaat (en geen structuur). Ik ben dankbaar dat jij op mijn pad bent gekomen en dat jij in donkere tijden altijd het pad verlicht. Ik weet niet hoe Lara, Sem en ik zonder jouw liefde, kracht, wijsheid en vooral ook jouw humor zouden kunnen leven.

Ik heb gezegd.