

## Kritisch over:

Peter van den Broeke (red.), *Compliance & Management* – Inzichten voor een integere bedrijfsvoering vanuit business spiritualiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, ethiek en management, Kluwer Deventer 2009, 160 pagina's (ISBN 978-90-13-06783-5)

Tien auteurs schreven de acht bijdragen voor deze bundel. Behalve een eigen bijdrage schreef de redacteur ook een korte inleiding. Ondanks een chique aandoend voorwoord van de president van de Nederlandse Bank is het boekje een beetje goedkoop uitgegeven. Achterin vindt de lezer bijvoorbeeld een heel nuttig overzicht van auteurs, maar daar staan dan een beetje fletse te zwarte pasfoto's bij. Helemaal *compliant* met de regels van de Nederlandse taal is de bureauredactie van de uitgever niet: er ontbreken hier en daar nogal wat (goede) lidwoorden, woorden worden op een quasi-Engelse manier in stukken gebroken en ook in de sfeer van enkelvoud/meervoud gaat er nogal eens wat mis.<sup>1</sup>

Over het DNB-voorwoord nog het volgende. Zoiets kan zeker een aanbeveling zijn en dat de redacteur er in geslaagd is zo'n aanbeveling los te krijgen zal wel samenhangen met het feit dat hij tot voor kort bij DNB heeft gewerkt. Helemaal goed gebriefd was de heer Wellink niet want hij beveelt de lezing van het boek aan in het kader van het noodzakelijke herstel van vertrouwen in de financiële sector. Dat is weliswaar vanuit zijn positie een voor de hand liggende formulering, maar het belang van sommige bijdragen aan deze bundel is dat zij ook buiten deze sector - voor compliance in het algemeen - nuttige inzichten bieden. De heer Wellink verwijst in zijn aanbevelende tekst naar de opvatting van "de commissie-Maas" dat de klant weer centraal moet komen te staan. Toevallige bijkomstigheid: op de dag dat ik aan het schrijven van dit stuk begon, stond een interview met de naamgever aan die commissie in een ochtendkrant.<sup>2</sup> De man neemt geen blad voor de mond en doet duidelijke uitspraken, zoals die dat in de Code-Banken nogal wat aanbevelingen van zijn commissie er uit "gepolderd" zijn, althans dat men er een slap aftreksel van gemaakt heeft. Het is te gemakkelijk het goed bedoelde voorwoord van dit boek te bekritisieren na lezing van dit Volkskrant-interview, maar laten we volstaan met de constatering dat integriteit zich niet laat verenigen met *window-dressing* en slappe knieën. Nog steeds niet en zeker nu niet meer.

Zoals gemeld staat de bundel onder redactie van Van den Broeke. De fraaie omslag<sup>3</sup> vermeldt zulks ook. Het is mij niet gelukt precies te achterhalen wat de functie van de redacteur is geweest. Hij heeft in elk geval het goede idee gehad een aantal vogels van zeer verschillende pluimage zo ver te krijgen dat

<sup>1</sup> "Johnson & Johnson ... met hun pijnbestrijder .." (p 83) is nog wel grappig als je veronderstelt dat het om twee personen gaat, maar als ik op de volgende pagina lees : "Een topman van J&J vertelde in een interview dat zij een diepgewortelde overtuiging hebben ..." voel ik toch een lichte hoofdpijn opkomen.

<sup>2</sup> De Volkskrant 29 december 2009, pagina 9

<sup>3</sup> Tegen een donkerrood-paarse achtergrond vliegt een hommeltje rond de titel. Een soortgenoot heeft plaatsgenomen in het midden van de lila gekleurde bloeiwijze van een plant vermoedelijk van het geslacht *cosmos-cosmea*

ze een bijdrage hebben geleverd. Ongeveer de helft is thans consultant, de academische auteurs zijn in de minderheid. De redacteur schreef een korte inleiding waarin hij het onderwerp in vogelvlucht beziet, maar laat het grotendeels aan de lezer over om desgewenst na te denken over de vraag of de bijdragen los en op zich zelf staan of tesamen genomen nog enige synergie te weeg brengen. Nu heb ik er geen bezwaar tegen om zelf te moeten nadenken, maar ik had het prettig gevonden iets meer "clou" aangereikt te krijgen: waarom deze auteurs, waarom deze onderwerpen? Wij moeten het doen met de redactionele mededeling dat *compliance* een vakgebied is, waarin het in essentie gaat om de naleving van regels en vooral (natuurlijk (?) weer) regels in de financiële sector, waardoor het steeds meer een specialistische discipline wordt. Deze logica volg ik niet. Van steeds meer auteurs begrijp ik dat het weliswaar begonnen is in de financiële sector, maar dat de aandacht voor professionele naleving van regels zich juist aan het uitbreiden is naar andere sectoren, zich als het ware aan het verzelfstandigen, aan het veralgemeniseren is. Hoe dan ook, het is zeker interessant om de raakvlakken te onderzoeken van *compliance* met andere "vakgebieden". Waar dit toe leidt weten we nog niet. De redacteur of een andere aan deze bundel meewerkende auteur is er niet toe kunnen komen om na kennisneming van de afzonderlijke bijdragen samenvattende of concluderende observaties te formuleren, hetgeen de bundel een enorme meerwaarde had kunnen geven.

Aansluitend geef ik een beknopt overzicht van de bijdragen aan deze bundel en bespreek sommige opvattingen uitvoeriger.

Terecht opent de seniore eminence onder de auteurs de reeks bijdragen. Paul de Blot vraagt zich af (pp. 13-19) wat *compliance* is en wat we er uiteindelijk mee willen bereiken. De teleurstelling valt met de deur in huis: de auteur deelt ons meteen in de eerste zin mee dat van dit brede begrip geen specifieke definitie te geven valt. De auteur is Nyenrode's leerstoelhouder Business Spiritualiteit en zijn bijdrage aan deze bundel is moeilijk in een paar woorden te vatten, maar ik heb het gelezen als inspiratie bij het overbruggen van de tegenstellingen tussen idealisme en realisme. Hij bepleit een totaalvisie. De vier P's zijn (in deze context) niet die van de marketingmix, maar staan voor Profit, Planet, People en Pneuma.<sup>4</sup>

Na zo'n spirituele opening werd ik door de titel van de volgende bijdrage even op het verkeerde been gezet. Wouter Scheepens heeft boven zijn stuk (pp. 21-39) gezet: "Het tweekoppige monster verslaan", hetgeen bij mij vanuit de esoterie meteen het beeld opriep van een bejaarde Oosterling die in de ochtendnevel met bijbehorende bezwerende traag uitgevoerde bewegingen een T'ai Chi-oefening doet. De ondertitel geeft beter aan wat het onderwerp van deze zinvolle bijdrage is, namelijk "Een pleidooi voor een geïntegreerde aanpak van MVO en compliance". Hoe meer van de onderneming wordt verwacht dat zij op het behalen van (meer) winst is gericht, bijvoorbeeld vanwege de tucht van de kapitaalmarkt, des te meer is er sprake van een kortetermijnoriëntatie. MVO-ambities zijn er, per definitie haast, voor de wat

---

<sup>4</sup> De Kleine Van Dale: geest in theologische zin, wazige substantie

langere termijn; maatschappelijk verantwoord ondernemen is het Nederlandse equivalent van Corporate Social Responsibility (CSR). De volgende bijdrage (pp. 41-50) sluit hier mooi op aan: André Nijhof schrijft onder de titel "De invloed van MVO op het wezen van de compliance functie". In een voor mij niet helemaal helder betoog rekt de auteur het compliancebegrip op met behulp van een verhandeling over normen en waarden.

Het hierop volgende stuk (pp. 51-79) levert nog een bouwsteen voor het zich verder ontrollende definitievraagstuk. "Integriteitzorg: waardengedreven derde generatie compliance". Maarten de Jong en Bastiaan Odijk weten wel hoe ze met een titel verwachtingen kunnen wekken! En of dit nog niet genoeg is, komt er nog een ondertitel over heen: "Van bestuurloos wantrouwen naar bestuurd integriteit"; sla zo'n stuk maar eens over! Corporate governance komt aan de orde, compliance en integriteit en zelfs *deugdenethiek* passeert de revue. Desondanks blijkt het centrale begrip vertrouwen te zijn. Deze belangrijke bijdrage probeert ons er van te overtuigen dat we compliance moeten inruilen voor een volgend stadium in de ontwikkeling: integriteitzorg.

Onno Maathuis heeft zijn bijdrage aan deze bundel (pp. 81-101) "Compliance en reputatie als sturende organisatieprincipes" de enigszins dubbelzinnige ondertitel meegegeven "Werken aan de reputatie van compliance". Het vertrekpunt van deze bijdrage is dat compliance zich meestal ontwikkelt tot een streven naar integer zaken doen met een langetermijnperspectief. Vanuit dit vertrekpunt zijn compliance en reputatie inderdaad gerelateerde begrippen, zeker ook vanuit het perspectief van een toezichthouder. Weer vanuit een ander belendend perceel bezien is de volgende door Frans van Proosdij geschreven bijdrage (pp. 103-121): "Compliance & Risk Management; a match made in heaven!?". Ondanks het uitbundige gebruik van leestekens in de titel is mij het hemelse van deze combinatie niet duidelijk geworden. Door het gebruik van veel afkortingen en inside jargon moet deze voor een deel in spreektaal geschreven bijdrage kennelijk duidelijk maken dat het voor buitenstaanders echt geen doen is om veel van dit geheimzinnige metier te doorgronden. Zo heb ik bijvoorbeeld vruchteloos nagedacht over de betekenis van de zin (op p. 108) "Is het adviseren van het management als je het standpunt van het management kan challengen door een escalatielijn?" Uit zijn verband gerukt? Ongetwijfeld. Het onbegrip is geheel mijnerzijds.

De bundel besluit met twee anders getinte bijdragen, namelijk een visie op compliance vanuit, of beter, met behulp van een specifieke managementfunctie. Het stuk van Angelique Keijsers en Remco de Groot (pp. 123-138) is getiteld "De effectiviteit van het complianceprogramma in beeld: de kracht van informatie- en kennismanagement". Dit informatieve stuk behandelt hoe dit managementgebied van nut kan zijn bij het 'in control' geraken en blijven. Een drietal figuren en modellen zijn bedoeld om dit betoog te illustreren, maar zijn deels slecht leesbaar. Ik heb mij afgevraagd

waarom bij deze figuren bronvermelding ontbreekt. Mag ik daarom aannemen dat de auteurs ze zelf ontworpen hebben?<sup>5</sup>

De redacteur en naar ik al eerder aannam initiator van deze bundel heeft de laatste bijdrage (pp. 139-157) geschreven: "Leidinggeven voor een integere organisatie". De ondertitel maakt duidelijk dat het om de ondersteuning door het human resource management gaat van de bevordering van integriteit en compliance. Een belangrijke taak van leidinggevendenden in de personeelsorganisatie is het scheppen van draagvlak voor het waarborgen van compliance en integriteit. Op bijna praktisch hanteerbaar niveau worden onder meer een aantal operationele HRM-instrumenten besproken.

Het komt mij voor dat niet alle bijdragen aan deze bundel in gelijke mate de moeite waard zijn. Mij lijkt ook dat moet worden voorkomen dat deze bundel onopgemerkt blijft vanwege de belangrijke betekenis van sommige bijdragen voor een noodzakelijke en daarom toe te juichen discussie over wat we onder compliance verstaan. *De Blot* begint zijn bijdrage met de vraag wat compliance is en de zin die daarop volgt luidt: "Compliance is een zeer breed begrip, waar geen specifieke definitie van kan worden gegeven." Dat lijkt mij niet juist. Veelvuldig wordt in publikaties voor een definitie uitgegaan van de letterlijke betekenis van de kernbegrippen:

- *to comply*: toegeven, zich schikken;
- *to comply with*: voldoen aan, inwilligen;
- *complying*: inschikkelijk;
- *compliance*: toestemming, meegaandheid;
- *compliance with*: nakoming van;
- *in compliance with*: overeenkomstig;
- *compliant*: inschikkelijk, meegaand.

Aldus ook in deze bundel *Van den Broeke* ("naleving van regels", p. 9 en p. 139: (ruimer) "naleving van normen"), *De Jong en Odijk* (p. 55: "... het klassieke compliance of handhavingsprogramma ... met het oog op de naleving van wet- en regelgeving ..") en in dezelfde zin *Scheepens* (onder verwijzing (p. 22) naar het woordenboek van Het Financieele Dagblad). Inmiddels kan wel gesproken worden van een (jong) vakgebied vanwege een zekere professionalisering met specifieke opleidingen voor *compliance officers* en een erkenningsysteem voor de beroepsgroep. Als voldoen aan wet- en regelgeving de definitie van het vakgebied is dan hebben we het terrein al verruimd van wetgeving naar allerlei andere juridisch relevante regelgeving zoals convenanten met overheidsinstanties, gedragscodes en dergelijke normering die ook wel "soft law" wordt genoemd omdat er sprake is van ontbrekende of onvolledige sanctionering. Deze bundel maakt duidelijk dat er belendende percelen zijn, aandachtsgebieden die op basis van meer of minder sterke argumenten als aan compliance verwant worden beschouwd: maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), corporate governance, integriteitszorg en risk management. In dit opzicht lijkt deze bundel op het eerste gezicht een caleidoscopische verzameling facetten van iets dat in allerlei richtingen de neiging heeft aan te groeien. Misschien is het goed om eens te proberen wat orde te krijgen in die uitdijende hoeveelheid thema's. Ik

---

<sup>5</sup> Dezelfde vraag kan gesteld worden over sommige illustraties bij het artikel van Onno Maathuis

heb geen enkele moeite corporate governance-codes tot het vakgebied van compliance te rekenen; het gaat immers (nog steeds) over wet- en regelgeving. Ook het hieraan gekoppelde risk management, voor zover begrepen als *legal risk management*, behoort hiertoe: hoe moeten we risico's inschatten van het niet volledig compliant zijn en hoe kunnen we het juridische management zodanig organiseren dat we die risico's zo klein mogelijk, althans aanvaardbaar houden? *Van Proosdij* merkt op (p. 104) dat er nog geen consensus bestaat over het wezenskenmerk van compliance. "Enerzijds is er de opvatting dat het gaat om compliance in enge zin; voldoet de onderneming aan de wet- en regelgeving. Anderzijds is er de opvatting van compliance in brede zin; het gaat om de bescherming van de reputatie van de onderneming en dan vooral door te focussen op de integere bedrijfsvoering, waarvan wet- en regelgeving een onderdeel is." Integriteit is wat mij betreft zeker inclusief aan dit vakgebied en dan gaat het niet zo zeer om de integriteit van mensen (p. 103)<sup>6</sup>, maar van organisaties. "Wordt er alleen aan compliance gewerkt omdat een toezichthouder dat eist, ..." (p. 99)? "Compliance is geen garantie voor integer gedrag. Compliance is een instrument dat helpt om risico's te beheersen en de kans op incidenten te verkleinen." (p. 98) Een organisatie die *regelinteger* is, doet aan compliance omdat zij vanuit zichzelf vindt dat dat hoort en niet uit angsthazerij. Dat geeft die organisatie ook de ruimte en naar ik hoop het lef om zich te verzetten tegen een softe, marchanderende toezichthouder die het met zijn bevoegdheden niet zo nauw neemt. In deze zin is er niks "symbolisch" aan "harde compliance": strikte regelgeving en streng toezicht (zie p. 94). Voorzover integriteit verder gaat dan dit en synoniem gaat worden met bedrijfsethisch handelen, wordt mijn aarzeling veel groter. Niet omdat ik zou twifelen, want integer handelen lijkt mij altijd te verkiezen. En of bepaald gedrag in concrete situaties ethisch is, valt alleen situationeel te beoordelen.<sup>7</sup> *De Jong en Odijk* noemen dit "het managen van een 'grijze zone'" (p. 57). Mijn aarzeling is dat het mij niet handig lijkt deze onderwerpen ook tot compliance te rekenen. Compliance moet niet een zak-van-Sinterklaas worden waar maar alles in gestopt kan worden wat intrinsiek goed is of door deze en gene wordt beoordeeld als boven kritiek verheven. Wie zoet is krijgt lekkers, wie stout is de roe!

De bijdrage van *Scheepens* begint overzichtelijk: compliance is voldoen aan regels en MVO is "zaken doen met oog voor mens, milieu en meerwaarde". Omdat beide afdelingen elkaar goed zouden kunnen aanvullen (p. 22), moet dat dan ook maar gebeuren (p. 35). In een overigens genuanceerd en

---

<sup>6</sup> Is de mens geneigd tot het goede? Laten we zeggen: sommige mensen niet altijd. "Gezegd wordt dat tien procent van alle mensen altijd zal streven naar het goede, tien procent heeft er geen bezwaar tegen om immoreel te handelen en de rest zal zijn gedrag laten afhangen van de specifieke omstandigheden.", M.M. Rietdijk, *Organisaties conditioneren – de invloed van beloning en straf op werkprestaties*, academisch proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam, 2009, p. 199

<sup>7</sup> Rietdijk wijdt een hoofdstuk van zijn proefschrift (supra) aan ethisch organisatiegedrag en concludeert aan het slot van dit hoofdstuk dat in bedrijfsethische kwesties zowel intenties als consequenties moeten worden meegenomen: aangehaald werk, pp. 207-208. De liefhebbers attendeer ik graag ook nog op K. Mathieson & C. Tyler (2008) "We Don't Need No Stinking Ethics": The Struggle Continues, *Journal of College and Character*. Vol. 9: Iss. 4, Article 10. Available at: <http://journals.naspa.org/jcc/vol9/iss4/10>

pragmatisch betoog schrijft hij al snel naar het beoogde resultaat toe en dat is: een geïntegreerde aanpak van MVO en compliance. Merk op dat integreren en integriteit taalkundig sterk verwant zijn. Maar een aannemelijk betoog pro samenwerking hoeft niet te resulteren in het op één hoop gooien van twee verschillende dingen. *Nijhof* houdt er een merkwaardige betoogtrant op na. Hij laat een denkbeeldig iemand zeggen dat het van belang is te voldoen aan wet- en regelgeving omdat we daarmee reputatierisico's beheersbaar maken en juridische claims kunnen voorkomen (p. 42), hetgeen mij niet alleen volkomen juist lijkt maar ook een open deur. Vervolgens construeert hij de veronderstelling dat dit "het hoogste doel" zou zijn voor de compliancefunctie en gaat zich daar dan uitvoerig tegen afzetten, zodanig zelfs dat het er op gaat lijken dat compliance iets minderwaardigs zou zijn dat voortkomt uit een verwerpelijk winstdenken. De kern van zijn conclusie is (p. 49) dat MVO de ziel toevoegt aan de compliancefunctie. Een a-contrario redenering toont afdoende de hooghartigheid van dit statement aan. *Maathuis* kan ik beter volgen. Compliance en reputatie zijn gerelateerde begrippen: "Beide hebben betrekking op processen waarbij het verkrijgen van het vertrouwen van partijen in de omgeving centraal staat" (p. 81). Hij maakt aannemelijk dat het om geloofwaardigheid draait. Dat is meteen ook een doeltreffende reactie op het steeds maar weer herhaalde adagium: vertrouwen is beter dan controleren. Van vertrouwen zonder controle weten we niet of het geloofwaardig is. Hoe dan ook, een onderneming die een goede reputatie op prijs stelt, doet er verstandig aan tenminste de correcte naleving van wet- en regelgeving op orde te hebben. Nogmaals *De Jong en Odijk* (p. 56): "We kunnen spreken van een integere organisatie zodra zij zich ook houdt aan de eigen gestelde waarden en normen waarbij de wettelijke regels en de algemeen aanvaarde maatschappelijke normen de buitengrenzen vormen." Dat lijkt mij een juist en goed te hanteren uitgangspunt.

Prof mr A. Brack