

# 1 Inleiding

## 1.1 Over problemen en oplossingen

... Als de oplossing het probleem is ... dat klinkt als de titel van je vorige boek.

*Edgar:* Klopt. Maar dan net even anders.

... Dat was toch *De oplossing is het probleem niet?*

*Edgar:* Inderdaad. De boeken horen bij elkaar, maar ze hebben verschillende invalshoeken.

... Leg eens uit.

*Edgar:* In mijn vorige boek lag de nadruk op de analyse van het probleem. Het waren reflecties op ethiek, integriteit en compliance. Ik gaf aan dat ik teveel filosoof ben om meteen op zoek te gaan naar een oplossing, hoezeer ik ook weet dat praktijkmensen dat wel heel prettig zouden vinden. Wat is de vraag achter de vraag, wat is het echte probleem? Oplossingen bedenken is voor praktijkmensen hun *core business*. Een goede oplossing voor een verkeerd probleem is echter uiteindelijk nog steeds een verkeerde oplossing.

... Het was dus geen boek met oplossingen?

*Edgar:* Nee. Ik probeerde in de eerste plaats problemen rondom ethiek, integriteit en compliance in perspectief te plaatsen en oplossingsrichtingen aan te wijzen. Natuurlijk liet ik niet na, wanneer mij dat zinvol leek, om ook enkele praktische aanwijzingen te geven.

... En is dit dan wel een boek met de oplossingen?

*Edgar:* Ik ga niet pretenderen dat ik DE oplossingen heb, maar het boek is zeker veel praktischer. Ik heb opnieuw een selectie gemaakt van stukken die ik al had geschreven en nu vooral gekeken naar artikelen en hoofdstukken die ook oplossingen bieden voor hardnekkige problemen.

... Vanwaar die ommezwaai?

*Edgar:* Ik zie het niet als een ommezwaai, maar echt als een vervolg. We lijden nog steeds aan controle-obesitas en ik merk...

... Ho! Controle obesitas? Klinkt als een enge ziekte. Wat bedoel je daarmee?

*Edgar:* Mijn gewaardeerde collega Olof Bik heeft dat woord geïntroduceerd. Hij verwijst daarmee naar de drang om alles te willen controleren. "Alles smeren we dicht

met geboden en verboden. De kosten hiervan lopen de spuigaten uit. En als er dan toch iets mis gaat, zijn we onverbiddeijk in onze reactie. Sterker, elke crisis of misser wordt beantwoord met nog meer regels, procedures en controles in een poging de fouten in de toekomst te voorkomen. Kramp, verstikking en onverschilligheid zijn het gevolg".<sup>1</sup>

... Dat lijkt heel veel op wat jij in je vorige boek de Leviathanisering van de markt noemde.

*Edgar:* Klopt. Problemen worden opgelost met meer regels, en meer toezicht. Het was een verwijzing naar de Leviathan van Hobbes. Veel compliance officers zullen het herkennen en onderschrijven. Ik hoor ze ook geregeld zuchten. Wat mij echter nog steeds verbaast is de gelatenheid waarmee vervolgens het volgende dossier wordt opgepakt dat op orde moet zijn. En niet alleen compliance officers, maar ook managers, bestuurders en professionals hebben last van deze controle obesitas. Ik hoor ze meer dan eens klagen dat iedere vorm van gezond verstand en gezond ondernemen onmogelijk wordt gemaakt door de volgens hen volstreekte onredelijkheid van de AFM en DNB.

... Kunnen we daar dan niet wat aan doen?

*Edgar:* Dat is de uitdaging die ik in dit boek wil oppakken. Er wordt veel gemopperd, maar tegelijkertijd merk ik een enorme handelingsverlegenheid: wat is het alternatief, hoe kun je het anders doen?

... En wat wordt jouw gouden oplossing?

*Edgar:* Compliance met een moreel kompas.

... Dat is de ondertitel van dit boek.

*Edgar:* Goed gezien!

... Maar suggereer je nu dat compliance momenteel geen moreel kompas heeft? Dat vind ik onterecht. En ook niet eerlijk naar al die hardwerkende compliance officers die al lang ethiek en integriteit hebben omarmd als een wezenlijk onderdeel van compliance.

*Edgar:* Daar heb je een punt. Maar ik ga ook niet beweren dat alles helemaal anders moet. Ik wil juist handvatten bieden om daadwerkelijk met het moreel kompas aan de slag te gaan. Hoe ziet dat eruit, wat kun je doen? Dat is nog helemaal niet gemakkelijk in een bedrijfscontext.

... Ik ben benieuwd...

In paragraaf 1.2 leg ik uit wat ik bedoel met 'compliance met een moreel kompas'. In paragraaf 1.3 geef ik een overzicht van alle hoofdstukken in dit boek. Daar leg ik ook het ordenend principe van mijn keuzes uit. Paragraaf 1.4 is een dankwoord. Artikelen, hoofdstukken, een boek schrijven is soms eenzaam, maar je doet het niet alleen.

---

1 Olof Bik, Controle-obesitas: middel erger dan de kwaal, *Financieele Dagblad*, 28 juni 2010.

## 1.2 Compliance met een moreel kompas

Compliance met een moreel kompas. Ik vind het een mooi begrip. Het roept wel meteen een vraag op. Bestaat er dan ook compliance zonder moreel kompas? Jazeker. Daniel Tarullo, lid van de Board of Governors of the Federal Reserve System, maakt bijvoorbeeld onderscheid tussen 'good compliance' en 'mere compliance'.<sup>2</sup> Hij omarmt compliance: "as applied to areas like antitrust, securities laws, and consumer protection, well-crafted compliance programs are essential". Maar dan komt de twist:

"But what we want to see is good compliance, not mere compliance. As in financial risk management, the perceived importance of what appear to be similar compliance efforts can vary greatly across firms. Are compliance programs put in place by risk managers or general counsels understood as a kind of background noise that should not drown out the voices urging employees to 'make their numbers', or are they seen as reflecting the views and priorities of senior management?"

Vervolgens geeft hij aan dat 'mere compliance' beperkt blijft tot 'applicable law or regulations'. En dat het onderscheid tussen 'mere compliance' en 'good compliance' ook praktische consequenties heeft:

"Do employees understand their job to be maximizing revenues in any way possible so long as they do not do anything illegal, or do they understand their job to be maximizing revenues in a manner consistent with a broader set of considerations? In the former case, the message is that the law is a constraint to be observed, but that the purposes or values that underlie it have no additional importance for determining corporate activity. It may not be too great a leap from this attitude to a conscious weighing of the profitability of a particular practice that violates laws or regulations against the penalty that would be assessed for the violation, discounted by the probability of enforcement".

'Good compliance' noem ik compliance met een moreel kompas. De tegenhanger van compliance met een moreel kompas is *creative compliance*. Ik heb dit begrip leren kennen via mijn collega's Marcel Pheijffer en Bob Hoogenboom die op hun beurt zijn geïnspireerd door McBarnet.<sup>3</sup> Ze definiëren *creative compliance* als "het naleven

---

2 D. Tarullo (2014), *Good Compliance, Not Mere Compliance*, [www.federalreserve.gov/newsevents/speech/tarullo20141020a.pdf](http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/tarullo20141020a.pdf).

3 M. Pheijffer en B. Hoogenboom (2009), Een ongemakkelijke waarheid over creative compliance, in: B. Hoogenboom en M. Pheijffer, *Financiële decadentie, toezicht en compliance*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

naar de letter van de wet- en regelgeving, zonder daarbij rekening te houden met de geest of bedoeling (spirit) daarvan".<sup>4</sup> En ze vervolgen: "Doordat binnen de grens van wet- en regelgeving wordt gebleven, is er juridisch geen sprake van fraude of witteboordencriminaliteit. Maar dat wil nog niet zeggen dat er niets aan de hand is. ... Creative compliance is juridisch gezien juist, maar maatschappelijk vaak minder en zelfs onwenselijk".<sup>5</sup> Ze waarschuwen dat op deze manier compliance zelfs fraude kan bevorderen. Happé noemt dit de ideologie van het wetspositivisme (zie ook hoofdstuk 2 van dit boek).<sup>6</sup> Hierbij raakt de ethische vraag naar rechtvaardigheid verscholen achter de juridische vraag naar rechtmatigheid. Volgens de ideologie van het wetspositivisme is het recht slechts een verzameling losse regels, "een bunch of rules waarmee het gaming the system kan worden gespeeld".<sup>7</sup> Het is recht zonder ethiek. Het gedrag "waarbij het recht als een verzameling regels wordt gebruikt, leidt tot resultaten die naar de letter aan de wettelijke regels voldoen, maar niet naar de geest. Het komt daarmee neer op de keuze de ethiek buitenspel te zetten".<sup>8</sup>

Soms hoor ik mensen zuchten. Pfff, is compliance zonder ethiek niet al ingewikkeld genoeg? Want ethiek en integriteit zijn ongrijpbare begrippen: heerlijk om een avondje over te filosoferen, het liefst met een goed glas wijn, maar verder weinig praktisch. ... Kortom, Edgar, je maakt het zo onnodig ingewikkeld ... Neen, Edgar máákt het niet ingewikkeld, leven en werken zijn soms ingewikkeld. Je kunt er wel voor weglopen, maar ingewikkelde problemen blijven je achtervolgen. Je ontkomt er niet aan. Dan kun je ze maar beter serieus nemen. Ik snap dat in tijden van crisis – een reorganisatie, een toezichthouder die hijgend over je schouder meekijkt omdat dossiers niet op orde zijn – de aandacht en de energie niet primair ligt bij een goed gesprek over waarden en normen. Maar dan nog ... je kunt de introductie van nieuwe kernwaarden, een awareness-sessie, of een e-learning naar achteren schuiven, de ethiek laat zich niet in de wachtkamer zetten. Die is er altijd en overal.

Andere mensen zeggen dat ethiek in het bedrijfsleven overbodig is of zelfs misplaatst. Overbodig, want recht en ethiek gaan gelijk op, als je de een hebt, heb je ook de ander. Paine noemt dat het 'correspondence'-model:

---

4 Pheijffer en Hoogenboom, *ibid.*: 103.

5 Pheijffer en Hoogenboom, *ibid.*: 103.

6 R. Happé (2011), *Belastingethiek: een kwestie van fair share*, Deventer: Kluwer (Geschriften van de Vereniging voor Belastingwetenschap, 243): 7.

7 Happé, *ibid.*: 25.

8 Happé, *ibid.*: 38.

“According to this school of thought, a useful rule of thumb is ‘If it’s legal, it’s ethical.’ Whatever is legally permissible is ethically okay; whatever is legally prohibited is ethically unacceptable. Ethics is treated as a shadow cast by the law, of little importance in its own right”.<sup>9</sup>

Oftewel: er zijn geen relevante morele normen die niet ook in rechtsnormen zijn vertaald en dit betekent dat het recht de moraal geheel dekt. Echter, dan zou de titel van het rapport van de *Commissie onderzoek financiële problematiek Amaranthis* onzinnig zijn: Niet onwettig, wel onwenselijk.<sup>10</sup> De titel verwijst naar de constatering dat in een aantal onderzochte gevallen geen sprake was van strafbare feiten, maar wel van ongepast gedrag. Deze zinsconstructie zagen we ook in alle ophef rondom de Panamapapers. Wellicht legaal, maar moreel onwenselijk. En compliance officers hoor ik toch ook geregeld zeggen: ‘legal, but harmful’. Blijkbaar volstaat het niet om je slechts aan de wet te houden, kan gedrag ook moreel worden getoetst. ‘Mere compliance’ en ‘good compliance’ vallen niet samen, zoals het correspondentie-model suggereert.

Tenzij, tenzij ... we leven in een a-moreel universum. Dan zou compliance met een moreel kompas misplaatst zijn. In een a-moreel universum gelden noties als goed en kwaad niet. Het is een wereld zonder ethiek. Zonder moreel kompas. Volgens Joris Luyendijk is het bedrijfsleven zo’n wereld. Of in ieder geval de financiële sector. Of in ieder geval de financiële sector in Londen, in de City. In zijn boek *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers* doet hij verslag van het leven in de financiële wereld van Londen. En hij typeert dit dus als een a-moreel universum. Niet per se een im-morele wereld. “Als je erop gaat letten zie je overal voorbeelden: het vocabulaire waarmee mensen in de financiële wereld spreken en nadenken over hun eigen functioneren is waar mogelijk ontdaan van woorden die een ethische discussie kunnen losmaken. Het grootste compliment in de City is dan ook iemand ‘professioneel’ noemen. Het betekent dat jij op je werk emoties buiten beschouwing weet te houden, inclusief morele overtuigingen – die zijn voor thuis. De term ‘ethiek’ kwam eigenlijk alleen voorbij in de combinatie met het woord ‘werk’ – en betekende dan zoiets als ‘absolute gehoorzaamheid en toewijding aan baas en bank’”.<sup>11</sup> Luyendijk benadrukt dat a-moreel niet hetzelfde is als slecht of im-moreel. Een van zijn belangrijkste conclusies in zijn boek is dan ook dat bankiers helemaal niet de hebzuchtige immorele monsters bleken te zijn die hij min of meer had verwacht aan te treffen. In dit a-morele universum zijn alle relaties teruggebracht tot transacties: “tussen aandeelhouder en bank, tussen bank en bankier, tussen bankier en

---

9 L. Paine: 196.

10 [www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vj76ecp8enz8](http://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vj76ecp8enz8)

11 J. Luyendijk (2015), *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*, Amsterdam: Atlas Contact: 89.

klant".<sup>12</sup> Er wordt niet gekeken of een plan moreel deugt, maar hoeveel 'reputatierisico' het in zich draagt.<sup>13</sup> Is er dan verder niets dat gedrag begrenst? Ja zeker wel – de wet. "Wat ik doe is legaal. Punt. Zo denkt een koele kikker, en moraal wordt dan een privékwesitie, of eigenlijk: een van de opties waaruit je als mens kunt kiezen – zoals sommigen geld geven aan een goed doel, of tijdens hun studie economie het keuzevak ethiek volgen. Of niet".<sup>14</sup> Luyendijk gaf aan dat hij mensen heeft ontmoet "die diep religieus waren, maar de waarden van hun kerk, synagoge of moskee volledig buiten beschouwing lieten bij hun professionele handelen. Dan waren ze bij wijze van spreken soldaten, dan droegen ze een bankiersuniform en deden ze dingen die ze anders nooit zouden doen".<sup>15</sup>

Een vraag die zich opdrong toen ik de aflevering zag van *Tegenlicht* met Luyendijk – getiteld *Bankgeheimen*<sup>16</sup>, met heel suggestief uitzicht op de Amsterdamse Zuidas – was of het verhaal van de City zomaar naar Nederland kan worden verplaatst. In zijn boek besteedt hij hier zijn nawoord aan. Luyendijk ziet wel degelijk verschillen, maar hij meent dat de overeenkomsten uiteindelijk belangrijker zijn: "Op de Rabobank na zijn alle grote Nederlandse en Belgische banken beursgenoteerd – of hopen dat snel weer te worden. Daarmee zijn deze banken zowel onderhevig aan de amorele druk van shareholder value, als aan de verleiding om met grote risico's de beurskoers en daarmee de waarde van het eigen aandelen- en optiepakket op te krikken ... Dit zijn ook allemaal 'too big to fail'-megabanken, met een consumentenpoot die het betalingsverkeer en spaargeld van gewone mensen beheert, en een zakenafdeling waar veel geld kan worden verdiend met risicovolle deals en trades".<sup>17</sup> En, geeft hij aan in een interview met *Trouw*, je kunt zelfs verdedigen dat zijn verhaal niet alleen voor Nederlandse banken opgaat, maar zelfs voor vele ander soorten Nederlandse organisaties: "Ik kom in plaatsen als Oss en Terneuzen en Schagen, ik ontmoet heel gewone mensen, en die zeggen: in mijn ziekenhuis gaat het net zo, of op school, of in een bedrijf. De waarde van het werk wordt niet meer bepaald door het nut ervan, maar door de cijfermatige output".<sup>18</sup>

Oef. Als Luyendijk gelijk heeft, dan valt een moreel kompas in een a-morele wereld op een buitengewoon onvruchtbare grond. Dan zou het naïef zijn om te pleiten voor compliance met een moreel kompas. Je kunt het onmogelijke wel wensen, maar daar

---

12 Luyendijk (2015): 94.

13 Luyendijk (2015): 88.

14 Luyendijk (2015): 180.

15 Het amorele systeem waarin wij leven, *Trouw*, 28 april 2015.

16 [tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2014-2015/bankgeheimen-joris-luyendijk.html](http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2014-2015/bankgeheimen-joris-luyendijk.html)

17 Luyendijk, *ibid.*: 197-198.

18 Het amorele systeem waarin wij leven, *Trouw*, 28 april 2015.

zal het dan ook bij blijven. Alleen, Luyendijk heeft geen gelijk. Ja, hij heeft waarschijnlijk weinig moreel kompas gezien. Maar dat wil niet zeggen dat de financiële sector, of welke bedrijfssector dan ook, een a-morele wereld is. Een beter formulering zou zijn: bankiers, maar ook vele anderen, *denken* dat ze in een a-moreel universum leven en dat geld en de wet de enige criteria zijn waaraan hun handelen kan worden beoordeeld. In mijn vakgebied wordt dit de 'separation fallacy' genoemd.<sup>19</sup> Een drogreden dus. De drogreden is dat de uitspraak 'dit is een zakelijke beslissing' betekent dat moraliteit hierbij *dús* geen rol speelt: "The discourse of business and the discourse of ethics can be separated so that sentences like, 'x is a business decision' have no moral content, and 'x is a moral decision' have no business content".<sup>20</sup> Bankieren en ethiek worden uit elkaar getrokken. Oftewel, zakelijke beslissingen worden in een a-moreel universum genomen. Edward Freeman gebruikt het 'open question argument' om de drogreden te ontmaskeren. Hij geeft aan dat bij iedere beslissing we nog altijd vragen kunnen stellen als:

- Wie heeft er voor- en nadeel bij deze beslissing?
- Van wie worden er morele rechten gerespecteerd of juist geschonden?
- Wat voor soort mens zal ik zijn als ik dit doe?

En dit zijn stuk voor stuk vragen die morele reflectie vereisen. Zelfs in het veronderstelde a-morele universum van bankiers. Of misschien zelfs wel, juist ook in het universum van bankiers. Misschien waren ze dat vergeten. Misschien is dat de reden waarom er tegenwoordig zo wordt gehamerd op het principe 'klantbelang centraal'. Een principe dat in een a-moreel universum helemaal niet aan de orde kan komen. Het wordt tot vervelens toe benadrukt, opdat de ethiek niet wordt vergeten.

In zijn afscheidsinterview in het Financieele Dagblad stelt Kockelkoren, dan nog bestuurder bij de toezichthouder AFM: "Ieder mens moet zichzelf ethische vragen blijven stellen. Onze samenleving kan niet functioneren als je alle ethiek verschuift naar wetgeving. Dat levert ook een interessante paradox op. De mensen die zich amoreel opstellen klagen over de lawine aan wet- en regelgeving. Maar het is van tweeën een. Of je wilt alle ethiek in de wet, en dan moet je ook niet raar opkijken als er steeds meer wetgeving komt. Of je denkt zelf ethisch na en dan kunnen we met minder regels toe".<sup>21</sup> Kijk, dat is nog eens een keuze.

---

19 R.E. Freeman (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly* 4(4): 409-21; J. Harris & R.E. Freeman (2008), *The impossibility of the separation thesis*, *Business Ethics Quarterly*, 18(4): 541-548.

20 Freeman, *ibid.*: 412.

21 *Financieel Dagblad*, zaterdag 30 mei 2015.

Compliance hoeft voor het activeren van het moreel kompas niet vanaf de tekentafel te beginnen. De meest organisaties hebben al een missie en visie geformuleerd en hebben reeds business principles of kernwaarden. De uitdaging is veeleer niet de toezichthouder als uitgangspunt te nemen, maar de kracht van de organisatie. Natuurlijk, men mag de toezichthouder niet vergeten. Doe daarom tot slot een compliance check. Oftewel, check of deze manier van werken voldoet aan de wet- en regelgeving. Mits het daadwerkelijk de bedoeling is om waarde voor de klant toe te voegen, zal dit toch grotendeels moeten voldoen aan de wet- en regelgeving? Misschien is er wel heel veel wet- en regelgeving en wordt het steeds meer, maar de uitgangspunten hiervan zijn niet wereldvreemd. Dat wordt duidelijk als je kijkt naar de memorie van toelichting: de daar vermelde uitgangspunten staan echt niet haaks op het moreel kompas van een fatsoenlijke organisatie.

### 1.3 Opbouw van het boek

Wat komt er allemaal in het boek aan bod? Hieronder volgt een korte samenvatting van alle hoofdstukken. Ik heb ook een ordenend principe. Hoofdstuk 2 is een illustratie van compliance met een moreel kompas. Het boek bestaat vervolgens uit vier delen. Het eerste deel gaat over oordelen: hoe kun je bepalen hoe je zorgvuldig en uitlegbaar kunt werken? Wat zijn daarbij valkuilen? En hoe kun je dit in de organisatie bevorderen?

Maar oordelen is niet genoeg. Na oordelen volgt doen. En dat is niet altijd even gemakkelijk. Dat vereist soms moed. In het tweede deel bespreek ik verschillende aspecten van morele moed: wat is dit, hoe kun je moed tonen, wat helpt daarbij? Op welke manier kun je mensen effectief aanspreken, hoe ziet een robuust excuus eruit? Hoe kun je werken aan een vrijmoedige cultuur?

Het derde deel bespreekt de rol van de compliance officer. Hoe kun je gezag verwerven, hoe kun je effectief communiceren, wat is de tragiek van de compliance officer en hoe kun je daarmee omgaan?

Het laatste hoofdstuk staat min of meer op zichzelf. Dit is mijn wens voor de toekomst van compliance: werken aan betekenisvolle relatie met klanten. Door te investeren in wij-waarden.



### *Hoofdstuk 2 De koopman en de dominee: tax planning.*

Fiscale ethiek roept de afgelopen jaren heftige emoties op. Belastingontduiking is illegaal. Dat is verboden. De discussie spitst zich toe op belastingontwijking. Want dat is legaal. Maar volgens steeds meer mensen moreel verwerpelijk. En dat is een interessante tegenstelling: legaal, maar moreel verwerpelijk. Het is zelfs min of meer de definitie van *creative compliance*. In paragraaf 2.3 werk ik daarom een fictieve dialoog uit tussen de koopman en de dominee. Daarbij heb ik geprobeerd beide posities zo sterk mogelijk neer te zetten. Om op die manier, via een inhoudelijk onderwerp, zo goed mogelijk vat te krijgen op de soms dunne scheidslijn tussen *creative compliance* en compliance met een moreel kompas.

## **Deel 1 Oordelen**

### *Hoofdstuk 3 Integriteit en vertrouwen*

Het woord integriteit is een van de belangrijkste kernbegrippen in het hedendaagse debat over beroepsethiek, compliance en de verantwoordelijkheid van organisaties. Hoewel het woord veel wordt gebruikt, wordt het maar weinig uitgelegd. Alsof het woord voor zichzelf spreekt. Dat doet het helaas niet. Al snel leidt een gesprek over betekenis en belang tot een grote spraakverwarring. Alsof iedereen er iets anders onder verstaat. Ook kan het woord heftige emoties oproepen. Met mijn proefschrift heb ik deze problemen voor eens en altijd willen oplossen. Dat was natuurlijk wat naïef, een mooi voorbeeld van jeugdig enthousiasme. Toch geef ik in dit hoofdstuk mijn definitie, want enig houvast kan geen kwaad. Trefwoorden zijn zorgvuldigheid, uitlegbaarheid en standvastigheid. Het belang van integriteit is dat het vertrouwen mogelijk maakt. Vertrouwen dat o zo belangrijk is in een wereld waarin het menselijk tekort – mensen zijn slechts in beperkte mate geneigd om rekening te houden met elkaar – dag in dag uit een bedreiging is voor vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken.

### *Hoofdstuk 4 Een moreel intervisiemodel*

Ethiek en integriteit vereisen dus dat professionals zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen. Standvastigheid verwijst primair naar een rechte rug, en uitlegbaarheid naar het morele kompas. Maar hoe ziet zorgvuldigheid eruit? Hoe kun je besluiten zelfbewust en weloverwogen nemen? Hoe kun je recht doen aan de morele aspecten die bij bijna iedere beslissing een rol spelen? In dit hoofdstuk bespreek ik een moreel intervisiemodel als belangrijk denkgereedschap voor het nadenken over en bespreken van lastige morele kwesties.

### *Hoofdstuk 5 Morele ont koppeling*

Het is fijn als mensen een moreel kompas hebben en ook weten hoe ze dit kunnen gebruiken. Toch lijkt ethiek, kijkend naar alle schandalen, een blinde vlek in het bedrijfsleven. Luyendijk stelt zelfs dat de financiële sector een a-morele wereld is, waarin noties van goed en kwaad geen rol spelen. Hoe kan dit? Kun je een moreel kompas zomaar uitzetten? En hoe kunnen mensen met zichzelf leven als ze handelen in strijd met hun eigen kompas? In dit hoofdstuk laat ik zien dat het naïef is om, in de woorden van de bestuurskundige Bovens, in de context van complexe organisaties uitsluitend te vertrouwen op de kracht van morele argumenten en goede bedoelingen. Daarnaast bespreek ik de morele ont koppelingstheorie van Bandura. Dit was voor mijzelf een enorme eye-opener. Hij beschrijft acht strategieën waarmee mensen hun morele kompas uitzetten, of niet activeren. Strategieën die we allemaal hanteren. Vaak onbewust.

### *Hoofdstuk 6 Omgaan met weerstanden*

Vol goede moed start je met de workshop of awareness-sessie. Je hebt er zin in, integriteit is een mooi onderwerp. En belangrijk! Je hebt voorbeelden en stellingen meegenomen waarvan je zeker weet dat ze discussie zullen oproepen. Je bent goed voorbereid, je hebt aan alles gedacht. Maar dan blijkt een enorme weerstand bij de deelnemers. Meteen krijg je een hele lading reacties over je heen: hoezo, over integriteit praten?

- Integriteit is toch vanzelfsprekend!?!
- Zijn we niet integer dan!?!
- Dat levert toch geen geld op!?!
- Integriteit is toch niet te leren, je bent het of niet!?!
- Integriteit is toch subjectief!?!
- Waarom wij, waarom begin je niet met de top!?!

In dit hoofdstuk zal ik enkele strategieën benoemen om hiermee om te gaan. Wat ligt er verborgen achter dergelijke weerstand? Hoe serieus moet je dit nemen? Hoe pak je dit op een verstandige manier op?

### *Hoofdstuk 7 Over e-learning, compliance-awareness en moreel beraad*

Ik erger me al jaren aan al die mensen die e-learning als een wondermiddel zien om op efficiënte wijze leerdoelen te halen. Graag mag ik er spot mee drijven. Volgens mij leren medewerkers van een e-learning vooral hoe je zo snel mogelijk moet doorklikken. En de antwoorden op de vragen zwerven binnen 48 uur rond op de werkvloer. Zo bevordert je wel collegiaal gedrag, elkaar helpen, maar wordt er maar weinig geleerd. En als econoom heb ik geleerd dat efficiëntie betekent dat je met zo min mogelijk middelen je doelen bereikt. Met e-learning bereik je volgens mij geen enkel doel. Niks efficiënt. Ja, goedkoop. Maar dat is heel iets anders. Ruud van der Mast, directeur van het

Nederlands Compliance Instituut, heeft mij uitgedaagd in een min of meer socratisch dialoog mijn ergenis te onderzoeken. Is deze terecht? Richt ik mij teveel op slechte vormen van e-learning en zijn er wel degelijk ook goede manieren om e-learning in te zetten voor compliance-awareness? Mijn bezwaren blijken vooral van praktische aard, en minder principieel dan ik aan het begin van het gesprek dacht. Wel meen ik dat daarnaast en aanvullend ook geïnvesteerd zou moeten worden in vormen van moreel beraad. Een gedachte waarin ook Ruud zich kan vinden.

## Deel 2 Doen

### *Hoofdstuk 8 Mijmeren over morele moed. Aan de hand van citaten*

Dit korte hoofdstuk is de inleiding tot het thema van het tweede deel van het boek. Na oordelen komt doen. Maar dat is niet altijd even gemakkelijk. Soms zijn er gevaren die dit lastig maken. Dan is er moed nodig. In dit hoofdstuk mijmer ik over moed, over morele moed, als opmaat naar de hoofdstukken die komen gaan. Ik maak hiervoor gebruik van een aantal veelzeggende citaten. In de navolgende hoofdstukken worden de mijmeringen deels herhaald en verder uitgewerkt.

### *Hoofdstuk 9 Morele moed*

Met een e-learning of awareness-sessie mag je verwachten dat de deelnemers beter begrijpen wat de kaders zijn en wanneer en hoe ze die als leidraad moeten nemen voor hun handelen. Het gevaar bestaat echter dat de vertaalslag naar de praktijk deels in de lucht blijft hangen indien niet ook *morele moed* wordt gethematiseerd: de moed om moreel te handelen, om te doen wat je moreel juist acht. De moed om op tijd op te staan en te zeggen: dit klopt niet, we zijn verkeerd bezig. Want tussen oordelen en doen kunnen gevaren staan die dat lastig maken. Gevaren voor je geloofwaardigheid, voor je effectiviteit. Voor je positie, misschien wel je baan, je carrière. Dan is er dus moed nodig. De moed om te doen wat je morele kompas je voorhoudt, ondanks die gevaren. Hoe kan dat in de praktijk eruit zien? In dit hoofdstuk geef ik concrete handvatten door morele moed klein te maken. Het hoofdstuk wordt afgerond met een intervisieoefening om met morele moed aan de slag te gaan.

### *Hoofdstuk 10 Aanspreken en aangesproken worden*

Het is niet gemakkelijk om elkaar aan te spreken op gedrag. Voordat je het weet heb je ruzie. Aanspreken en aangesproken worden kunnen worden gezien als een competentie. Een competentie is in de eerste plaats een praktische vaardigheid, die kan worden verbeterd door oefening en door toepassing in de praktijk. Door succesvol aanspreken verandert een collega zijn gedrag of begrijp jijzelf beter waarom het gedrag wel gepast is. Aangesproken worden is de bekwaamheid en bereidheid om te leren van het com-

mentaar van collega's. In dit hoofdstuk, dat ik samen met Marijntje Zweegers heb geschreven, geven we een gespreksmodel voor aanspreken en aangesproken worden. Ook geven we enige achtergrondkennis om het belang maar ook de moeilijkheid van aanspreken beter te begrijpen.

### *Hoofdstuk 11 Excuses maken*

Aanspreken is lastig, excuses maken wellicht nog wel lastiger. Toch is dit een onmisbaar onderdeel van vertrouwensherstel na een misstap. En het belang wordt volgens mij nog te veel miskend. Er wordt zelfs badinerend over gedaan: ja, even sorry zeggen, en dan weer over gaan tot de orde van de dag. Pfff. Maar dat is geen robuust excuus. Een goed excuus doet recht aan de pijn van het slachtoffer en de boosdoener probeert oprecht het weer goed te maken, in zoverre dat mogelijk is. In dit hoofdstuk bespreek ik het excuus. Wat betekent het om excuses aan te bieden, hoe ziet een geslaagd excuus eruit, op welke manieren kunnen excuses tekortschieten? Ik geef geen stappenplan, maar formuleer een aantal richtsnoeren voor een robuust excuus. Een excuus is een sociaal hulpmiddel om morele schade in een vertrouwensrelatie te repareren en zo het vertrouwen terug te winnen. Daarom is het des te jammerder dat na de crisis weinig tot geen excuses zijn aangeboden. Een gemiste kans. Hopelijk doen we het in de toekomst beter. Want misstappen maken we allemaal. Als compliance officer, als professional, als organisatie, als mens.

### *Hoofdstuk 12 Werken aan een vrijmoedige cultuur*

In de voorgaande drie hoofdstukken zijn handvatten gegeven hoe je in de woorden van Foucault vrijmoedig kunt spreken. Handvatten om moed te tonen (door morele moed klein te maken), om aan te spreken en aangesproken te worden en om een robuust excuus te maken. De nadruk lag daarbij op wat je als individu kunt doen. Maar we moeten oppassen het individu niet te overvragen. Vrijmoedig spreken is beter te begrijpen als een collectieve competentie. Medewerkers worden overvraagd wanneer vrijmoedig spreken afhankelijk wordt gemaakt van de talenten en inspanningen van één individu of een kleine groep mensen. Pas zodra vrijmoedig spreken een deel is van het collectief kunnen medewerkers elkaar aanvullen en opvangen; hiermee wordt de competentie een eigenschap van de organisatie. Wat kun je doen? Ik laat een viertal auteurs aan het woord. Tezamen bieden zij een mooi palet aan mogelijkheden. De rode draad: het is hard werken. De compliance officer kan zeker een steentje bijdragen. Maar vooral door managers en bestuurders op hun verantwoordelijkheid te wijzen en hen daarin te ondersteunen. Zij zijn immers de primaire cultuurdragers in de organisatie.

### Deel 3 De compliance officer

#### *Hoofdstuk 13 Gezag krijgen, hebben en houden*

Veel medewerkers zien de compliance officer als de politieagent van de organisatie, maar dat is niet terecht. De compliance officer heeft immers geen pistool, maar belangrijker nog, het afdwingen van regelnaleving is de taak van het management. Managers hebben de macht om regelnaleving af te dwingen, de compliance officer kan hierin adviseren en over de overtreding rapporteren. Kortom, de compliance officer heeft wel degelijk macht, maar deze is indirect en afgeleid van de macht van het management. Als je macht beperkt is en je toch effectief wilt zijn, dan moet je gezag hebben. In onze anti-autoritaire samenleving (de Nederlandse context!) is gezag echter niet vanzelfsprekend. Sterker nog, gezag staat onder druk: 'Wie ben jij om mij te vertellen wat ik moet doen?'. Een effectieve compliance officer heeft gezag. Hoe kan hij of zij dit krijgen, hebben en houden? Na een korte begripsmatige en cultuurfilosofische verkenning van gezag in een anti-autoritaire omgeving, benoem ik een aantal concrete handvatten waarmee de compliance officer direct aan de slag kan.

#### *Hoofdstuk 14 Effectief communiceren*

Van deelnemers aan mijn workshops hoor ik geregeld dat codes, regelingen en e-mails niet of nauwelijks worden gelezen, dat medewerkers het overzicht missen – de informatie wordt gefragmenteerd aangeboden, is moeilijk vindbaar en er is geen achterliggend verhaal – en dat ze ontevreden zijn over de relevantie en bruikbaarheid van de informatie. Ze worden, in hun beleving, te vaak en te veel lastig gevallen met informatie die voor hun werk niet relevant is, omdat ze bijvoorbeeld nooit uitnodigingen of geschenken ontvangen of niet zelf beleggen. En als de informatie wel relevant is, is deze vaak niet bruikbaar. Ze kunnen de vertaalslag niet maken naar de eigen werkzaamheden: wat moet ik nu doen? In dit hoofdstuk formuleer ik een groot aantal tips om effectief te communiceren over ethiek, integriteit en compliance. En eigenlijk over alles. In navolging van Sylvie Bleker-van Eyk stel ik dat compliance een vertaalbureau moet zijn. En dan niet zozeer om de wetten en regels en de vereisten naar de business te vertalen, maar precies andersom. Begin bij de business, begin bij het publiek, en neem ze mee.

#### *Hoofdstuk 15 Schipperen tussen hoogmoed en fatalisme. Over de compliance officer als tragische held*

'Soms moeten eerst twee compliance officers sneuvelen voordat er echt iets verandert'. Het waren de gelaten woorden van een compliance officer. Zijn het slechts woorden van teleurstelling, van cynisme, van gelatenheid? Of is er meer aan de hand? In dit hoofdstuk ga ik op zoek naar de tragische dimensie van compliance. Daarbij laat ik mij inspireren door

de klassieke tragedies: er is een tragische held die het goede nastreeft, maar door actief te handelen precies het tegendeel realiseert van wat hij heeft beoogd. Ik zal het soms zwaar aanzetten, maar wil zeker niet zwaarmoedig zijn. Ik zie compliance officers hele mooie dingen doen, succesvol zijn. Maar dat lukt niet altijd. En dat ligt dan niet alleen aan de compliance officer zelf. Het is hem niet altijd kwalijk te nemen. In die gevallen is een troostend woord gepast.

### *Hoofdstuk 16 Van tragiek naar optimisme*

Dit hoofdstuk is een rechtstreeks vervolg op het vorige hoofdstuk. En geheel geschreven door derden. Mijn verhaal was primair filosofisch van aard, hoewel hopelijk herkenbaar voor de praktijk. De compliance professionals Syward Couperus, Hakan Honders en Ingrid de Wildt hebben in reactie hierop een aantal fictieve cases beschreven om de mogelijke tragiek in het werk van compliance officers te illustreren. Cases die wat mij betreft een heel hoog realiteitsgehalte hebben. Daar hebben ze het echter niet bij gelaten. Ze zijn vervolgens op zoek gegaan naar aanknopingspunten om de kans te verkleinen dat deze potentiële tragedies werkelijkheid worden. Ze reiken daarmee manieren van anders denken en/of doen aan die compliance professionals direct kunnen toepassen.

## **Deel 4 Wij-waarden**

### *Hoofdstuk 17 Vriendschap. Over betekenisvolle relaties met klanten*

Gij zult uw klanten behandelen zoals u uw vrienden behandelt! Oh? Niet zoals je zelf wilt worden behandeld? Nee, dan blijf je steken in ik-waarden. Vertaald als jij-waarden. Laten we eens proberen te denken vanuit wij-waarden. Alsof we vrienden zijn. Wat is een goede manier om de relatie met klanten te begrijpen? Om de ethiek van deze relatie onder woorden te brengen? In dit hoofdstuk presenteer ik een perspectief voor betekenisvolle relaties met klanten. Het verwijst naar een relatievorm waarmee hopelijk iedereen al bekend is: vriendschap. Het vriendschapspectief kan ook worden gebruikt voor relaties met bijvoorbeeld collega's of zakenpartners. Voor de eenvoud begin ik met klanten: ik beperk me tot één relatie. Maar ik heb wel meteen de relatie genomen die ikzelf het spannendst vind om te doordenken. Kun je op een zinvolle wijze een notie uit de privésfeer gebruiken in een zakelijke context? De inzet van dit hoofdstuk is zeker niet om van alle klanten vrienden te maken. Dat lijkt me onmogelijk en wellicht zelfs onwenselijk. Maar hoe zouden betekenisvolle relaties met klanten eruit zien als we ze behandelen alsof ze vrienden zijn? Als we de relatie als moreel startpunt nemen? Als we niet denken in termen van transactie maar interactie? En, niet onbelangrijk, welke aanknopingspunten levert dit op voor compliance?

Alle hoofdstukken zijn reeds eerder gepubliceerd. De meeste hoofdstukken als artikel in *Tijdschrift voor Compliance* of als hoofdstuk in *Jaarboek Compliance* (zie achterin dit boek bij Verantwoording voor het overzicht). Er is geprobeerd om dubbelingen te minimaliseren – sommige tekstpassages zijn echter noodzakelijk om een hoofdstuk als zelfstandig hoofdstuk te kunnen lezen.

## 1.4 Dankwoord

Ik zie dit graag als een vriendenboek.

Voor vrienden geschreven.

Dankzij vrienden geschreven.

Ik ben mijn vaste meelezers daarom zeer dankbaar: Olga Crapels, Wim Lieve, Sacha Spoor en Raoul Wirtz. Ik draag dit boek aan hen op.

Ook dank ik Ben van Remmerden, Cor Jan Dasselaar, Jaap Schaveling, Jitse Talsma, Marc de Droog en Renz de Wit voor hun meedenken bij een of meer hoofdstukken.

Maar ook met vrienden geschreven.

Met veel plezier heb ik hoofdstukken geschreven met Marijntje Zweegers en Ruud van der Mast.

En ik ben Syward Couperus, Hakan Honders en Ingrid de Wildt zeer erkentelijk dat hun hoofdstuk uit het Jaarboek Compliance 2017 in mijn boek mag worden opgenomen.

Tot slot dank ik Cora Wielenga voor haar enthousiasme dat dit boek mogelijk maakt, Sharon Karsten en Hanne Wanders voor het aandachtig lezen en becommentariëren van alle hoofdstukken en Hanneke de Wit voor de vormgeving van het boek.