

# 1 Inleiding

## 1.1 Woelige tijden

De filosoof Avishai Margalit stelt dat de Tweede Wereldoorlog voor de moraal is wat de deeltjesversneller is voor de fysica: 'extreme morele ervaringen en waarnemingen kwamen voort uit botsingen van hoge energie ... Een wereldoorlog is een vuurproef voor het idee van gedeelde menselijkheid, een idee waarop de moraal is gebaseerd'.<sup>1</sup> Op dezelfde manier is de kredietcrisis de morele deeltjesversneller voor de financiële sector. Een crisis, 'die het eerst zichtbaar werd in een uithoek van de Amerikaanse huizenmarkt, heeft zich over de wereld verspreid. Financiële markten vielen stil en uiteindelijk, met meer dan een jaar vertraging, kromp de reële economie. Hoge werkloosheid en ontspoorde overheidsfinanciën waren het resultaat'.<sup>2</sup> Natuurlijk werden al veel langer mooie woorden als integriteit en vertrouwen gebruikt, natuurlijk zijn begrippen als 'de reputatie van de onderneming', 'het belang van de klant' en 'de integriteit van de financiële sector' niet nieuw. Maar de kredietcrisis heeft laten zien dat achter deze mooie woorden een belangrijke betekenis schuil gaat die opeens heel tastbaar is geworden.

Als filosoof is hij minder bekend, maar als president van de Verenigde Staten sprak George W. Bush wijze woorden in een geruchtmakende toespraak op 9 juli 2002 op Wall Street over een ernstige bedreiging voor de financiële markten en daarmee voor de economie: een vertrouwenscrisis.<sup>3</sup> De kranten staan dan al maanden lang vol met schandalen. Onthulling volgt op onthulling. Er zijn alarmerende berichten over het management van Enron, WorldCom en Xerox, de accountants van Arthur Andersen en de analisten van Merrill Lynch; het lijkt erop dat zichzelf verrijkende bestuurders stuk voor stuk bezwijken voor het grote geld en misbruik maken van het hen gegeven vertrouwen.

---

1 A. Margalit (2009), *Compromissen en rotte compromissen*, Amsterdam: Boom: blz. 96.

2 DNB (2010), *In het spoor van de crisis. Achtergronden bij de financiële crisis*: blz. 9.

3 [www.pbs.org/newshour/bb/business/july-dec02/bush\\_7-9.html](http://www.pbs.org/newshour/bb/business/july-dec02/bush_7-9.html)

De toespraak van Bush bevat een interessante passage waarin hij ingaat op de rol van integriteit in de economie:

'When abuses like this begin to surface in the corporate world, it is time to reaffirm the basic principles and rules that make capitalism work: truthful books and honest people, and well-enforced laws against fraud and corruption. All investment is an act of faith, and faith is earned by integrity. In the long run there's no capitalism without conscience; there is no wealth without character'.

Het eerste dat opvalt is dat Bush integriteit onlosmakelijk verbindt met economisch succes en daarbij de bekende slogan *Erst kommt das Fressen, dann die Moral* omdraait: zonder moraal geen brood op de plank. Die verbinding tussen integriteit en economie verloopt bij Bush via het woord vertrouwen: voor economische transacties is vertrouwen onmisbaar en dat vertrouwen is gebaseerd op de integriteit van de spelers op de markt. Ten minste, in belangrijke mate. Bush verwijst ook naar het belang van sterke marktinstituties en het zichzelf reinigende vermogen van het marktsysteem. Daarmee is vertrouwen ook deels gebaseerd op die marktinstituties en is er sprake van institutioneel vertrouwen. Mede om die reden komen de praktische voorstellen van Bush vooral neer op strengere regels, hogere straffen en een beetje extra geld voor de beurswaakhond SEC; oftewel, een investering in marktinstituties. Maar, geeft Bush aan, dat kan geen wondermiddel zijn, want

'ultimately, the ethics of American business depend on the conscience of America's business leaders. We need men and women of character, who know the difference between ambition and destructive greed, between justified risk and irresponsibility, between enterprise and fraud'.

Als ik deze passages teruglees, bekruipt me een *déjà vu* gevoel: de bovenstaande passage over Bush heb ik reeds in 2002 gebruikt.<sup>4</sup> Het is allemaal al gezegd, waarom moeten we de les steeds opnieuw leren? Je kunt er cynisch van worden, maar daarvoor staat er teveel op het spel. Met veel plezier heb ik daarom in de afgelopen tien jaar in onder andere het *Tijdschrift voor Compliance* en het *Jaarboek Compliance* geprobeerd inzichten van collega's in de bedrijfsethiek praktisch en hanteerbaar te maken voor al degenen die in hun dagelijkse praktijk invulling geven aan ethiek, integriteit en compliance. Ik besprak een boek of een artikel, niet als een recensie, maar als een samenvatting van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van de auteur(s), die ik confronteerde met mijn eigen observaties als filosoof, trainer en adviseur op het gebied van ethiek en integriteit. In dit boek zijn 24 van die artikelen en hoofdstukken opgeno-

---

4 E. Karssing (2002), 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 8', *Tijdschrift voor Compliance*, jrg. 2, september/oktober, blz. 93-96.

men. Vaak gericht op de financiële sector, maar ook voor andere domeinen zijn de analyses relevant. Mijn motto was steeds: *de oplossing is het probleem niet!* Ik ben teveel filosoof om meteen op zoek te gaan naar oplossingen, 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. Dit is dus geen boek met de antwoorden. Ik probeer problemen rondom ethiek, integriteit en compliance in perspectief te plaatsen en oplossingsrichtingen aan te wijzen; en, wanneer mij dat zinvol lijkt, zal ik ook niet nalaten enkele praktische aanwijzingen te geven.

## 1.2 De Leviathanisering van de markt

In 1651 verscheen *Leviathan* van Thomas Hobbes (1588-1679). In dit boek beschrijft hij de noodzaak van een sterke autoriteit, de Leviathan, 'een sterfelijke God', aan wie wij onze vrede en veiligheid danken. Want zonder autoriteit kan er geen wet bestaan en zonder wet is alles geoorloofd. Hobbes maakt dat in enkele argumentatie-stappen helder. Omdat het zo mooi is om oude filosofen er bij te pakken, laat ik hem zelf aan het woord. Hij begint met een beschrijving van de mens:

'De natuur heeft alle mensen in gelijke mate met lichamelijke en geestelijke vermogens bedeed. Soms komt het weliswaar voor dat iemand duidelijk sterker van lichaam of sneller van geest is dan anderen, maar alles bij elkaar genomen is het verschil tussen mensen onderling toch niet zo aanzienlijk, dat iemand op grond daarvan enig voorrecht kan opeisen waarop een ander niet even goed aanspraak kan maken. Want als het om lichaamskracht gaat, is de zwakste nog altijd sterk genoeg om de sterkste te doden, hetzij door heimelijke list en lagen, hetzij door samen te spannen met anderen die in hetzelfde gevaar verkeren als hij'.<sup>5</sup>

Nadat Hobbes aldus heeft gesteld dat mensen uiteindelijk gelijk zijn aan elkaar, introduceert hij het conflict dat ontstaat door schaarste:

'Uit het feit dat wij gelijke mogelijkheden hebben, volgt dat wij gelijke hoop kunnen koesteren om onze doeleinden te verwezenlijken. Daarom worden twee mensen elkaars vijanden, als zij dezelfde zaak begeren waarvan zij niet beiden tegelijk kunnen genieten. Om hun doel te bereiken (in de eerste plaats hun lijfsbehoud, maar soms ook alleen hun genoeg) trachten zij elkaar te

---

5 T. Hobbes (2010/1651), *Leviathan*, Amsterdam: Boom: blz. 95-6.

vernietigen of te onderwerpen. En zolang een agressor niet meer te vrezen heeft dan de macht van één enkel ander mens, kan iemand dan ook verwachten, zodra hij plant, zaait, bouwt of een gunstig gelegen plek in bezit neemt, dat er anderen zullen komen die zich hebben opgemaakt om hem met vereende krachten te verdrijven, en hem niet alleen te beroven van de vruchten van zijn arbeid, maar ook van zijn leven of vrijheid. En voor de agressor dreigt hetzelfde gevaar van nog weer anderen'.<sup>6</sup>

De voorbeelden uit een tijd lang voor de industriële revolutie doen wellicht wat archaïsch aan, maar de boodschap staat nog steeds overeind: indien iedereen maar doet waar hij zin in heeft, hebben we voortdurend een 'oorlog van allen tegen allen'. En dat heeft een hoge prijs:

'In deze toestand is er geen plaats voor doelgerichte arbeid, want het is niet zeker dat deze resultaat zal hebben; er is dan ook geen landbouw; geen scheepvaart, en geen gebruik van goederen die over zee kunnen worden aangevoerd; geen architectuur; geen werktuigbouw, om dingen te verplaatsen en te verwijderen die veel kracht vergen; geen kennis van het aardoppervlak; geen tijdrekening; geen beeldende kunst; geen letterkunde; geen maatschappelijk leven; en, wat het ergste is, een voortdurende angst voor en dreiging van een gewelddadige dood; *het menselijk bestaan is er eenzaam, armoedig, afstotelijk, beestachtig en kort*'.<sup>7</sup>

Vooraf de laatste zin spreekt mij al heel lang aan: krachtiger kan ik de prijs van een gebrek aan ethiek en integriteit niet verwoorden. Echter, nu maak ik in zekere zin misbruik van Hobbes. Hobbes zag, zoals ik al aangaf, maar één oplossing voor het door hem geschetste probleem: een Leviathan. Dat is iets anders dan ethiek en integriteit. De Leviathan is eerder een soort toezichthouder die alleen met strenge regels en dwangmiddelen alle partijen in het gareel houdt. Het grote voordeel hiervan is dat de toezichthouder alle macht heeft en door het opleggen van sancties mensen kan dwingen de regels na te leven. En daarvan plukt iedereen de vruchten, want het maakt vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken mogelijk.

In navolging van Hobbes hebben filosofen als David Hume (1711-1776) en John Rawls (1921-2002) de 'circumstances of justice' benoemd, oftewel de omstandigheden die moraal noodzakelijk maken. Het zijn wezenlijke kenmerken van de menselijke situatie die tezamen tot 'een oorlog van allen tegen allen' zullen leiden, tenzij we een list verzinnen.

---

6 Idem: blz. 96.

7 Idem: blz. 98.

Kort samengevat, de kenmerken zijn:

- *Schaarste*; de primaire aanname in iedere economische theorie: behoeften zijn onbeperkt, de middelen zijn beperkt.
- *Afhankelijkheid*; mensen maken plannen die ze willen uitvoeren om aan hun wensen en belangen tegemoet te komen. Ze zijn bij het uitvoeren van die plannen van elkaar afhankelijk: mensen komen elkaar tegen in het maatschappelijk verkeer en ze zullen elkaar frustreren bij het uitvoeren van de eigen plannen wanneer ze hun handelen niet op elkaar afstemmen. Mensen zijn voor het realiseren van hun plannen ook vaak aangewezen op de actieve medewerking van anderen: ze moeten samenwerken om hun plannen te realiseren (zie ook hoofdstuk 3; de kredietcrisis is een goed voorbeeld hoe afhankelijk we van elkaar zijn geworden op wereldschaal en daarmee ook hoe kwetsbaar we zijn).
- *Beperkte naastenliefde*; mensen zijn niet alleen maar gericht op de belangen van anderen (altruïsme), noch alleen op de eigen belangen (egoïsme).
- *Beperkt inzicht en beperkte wilskracht*; mensen zijn (beperkt) dom en lui, ze weten niet alles, ze voorzien niet altijd het belang van rekening houden met elkaar en ze hebben wel eens een zwak moment waardoor ze toegeven aan verleidingen.

Kortom, de filosofen wijzen op twee basisproblemen wanneer mensen willen samenleven en samenwerken: coördinatieproblemen en coöperatieproblemen.

Ik vind dit een herkenbaar beeld, het maakt mensen niet mooier dan ze zijn, maar ook niet lelijker. De kenmerken geven aan waarom het noodzakelijk is om een oplossing te vinden voor het door Hobbes geschetste probleem – Hoe kunnen wij vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken? – het biedt tegelijkertijd ook de mogelijkheden voor een oplossing. Bijvoorbeeld, (beperkt) egoïsme maakt moraal noodzakelijk, maar (beperkt) altruïsme maakt moraal ook mogelijk.

Ik zie drie oplossingsrichtingen voor de geschetste problematiek: het recht (de Leviathan van Hobbes), de moraal en de economie. De economie, het marktmechanisme, is een weldadig coördinatiemechanisme, omdat het als 'met een onzichtbare hand' (Adam Smith) het handelen van mensen op elkaar afstemt. Maar, zoals Bush al aangaf, de economie kan niet zonder recht en moraal (net zoals recht en moraal elkaar ook nodig hebben; zie hoofdstuk 7).

Wat ik nu vrees is dat de verleiding van de daadkracht niet kan worden weerstaan als reactie op de crisis. Het is zo gemakkelijk om te kiezen voor harde maatregelen, nieuwe regels en meer en sterkere toezichthouders: de Leviathanisering van de markt. Maar lossen die regels daadwerkelijk het probleem op? Daniëlle Balen en haar collega's menen van niet. In hun reactie op de EU green paper *Corporate governance in financial*

*institutions and remuneration policies* uiten ze hun zorgen: 'Despite the impressive number of initiatives taken, we express serious concerns about the fact that all measures have been geared to strenghten control over institutions and mechanisms by introducing regulation and reporting. We are convinced that this one-sided approach – reliance on control – will not bring about the fundamental shift in culture and behavior needed to create a sustainable financial services sector. More checklists and rules will only provide a "superficial sense of security"'.<sup>8</sup>

Ik ga daarin mee. Ik zal niet ontkennen dat regels nodig zijn, maar regels zijn door hun *karakter* veelal eerder een bron van problemen dan een oplossing voor problemen. Op regels kun je veel soorten kritiek hebben. Is het bijvoorbeeld echt nodig dat de maximale snelheid op de snelweg 120 kilometer per uur is? Waarom mogen niet alle winkels gewoon op zondag open zijn? Waarom mag je wel een relatiegeschenk van 49 euro aannemen en niet van 51 euro? De kritiek is dan gericht op de *inhoud* van de regel. Interessant is om ook eens naar het *karakter* van regels te kijken – naar eigenschappen van regels die voor alle regels in meerdere of mindere mate gelden, ongeacht hun inhoud. In meer algemene zin geldt dan dat:

- regels noodzakelijkerwijs algemeen geformuleerd zijn en dus weinig variatieruimte bieden, wat kan leiden tot star en rigide optreden;
- er altijd meer situaties zijn dan regels, wat betekent dat het niet mogelijk is om via regels voor alle gevallen te bepalen wat gepast is;
- regels elkaar kunnen tegenspreken, wat betekent dat er bijvoorbeeld tweedereorderegels nodig zijn die aangeven welke regel in een conflicterende situatie voorrang heeft;
- de inhoud van regels niet altijd helder is, zodat onduidelijk is of de regel in een bepaalde situatie geldt of welke handeling in een bepaalde situatie wordt voorgeschreven;
- regels in een dynamische wereld vaak achterlopen op de ontwikkelingen, wat betekent dat het handelen van nu wordt bepaald door de normen van gisteren.

Omdat regels in principe van bovenaf worden opgelegd, worden ze vaak als sterk moraliserend ervaren en hebben velen het gevoel dat hen de maat wordt genomen. Regels kunnen al snel als een knellend keurslijf worden gezien. Dit kan professionals stimuleren creatief op zoek te gaan naar de gaten in de regelgeving en de ruimte om een regel zo voordelig mogelijk uit te leggen. Dat geldt des te sterker als zij beschikken over een sterk kritisch vermogen en over eigen opvattingen ten aanzien van integer handelen. Regels willen ook nog wel eens misbruikt worden als excuus: 'Er is geen regel die dit verbiedt, dus ik ga ervan uit dat het dan mag'. Alles mag wat niet expliciet wordt

---

8 D. Balen et al. (2010), *From checks and controls to changing the core culture*, [www.mluckerath.nl/bericht/from\\_checks\\_and\\_controls\\_to\\_changing\\_the\\_core\\_culture/72](http://www.mluckerath.nl/bericht/from_checks_and_controls_to_changing_the_core_culture/72): blz. 4.

verboden. Of, regels worden juist gebruikt om zich erachter te verschuilen: 'Ik heb deze reis toch aangemeld als dienstreis? Dan kunnen jullie hem achteraf toch niet aanmerken als privéreis?'<sup>9</sup> Met andere woorden: regels maken vlegels! (zie voor een uitgebreidere bespreking van het karakter van regels hoofdstuk 20).

Kortom, er zijn twee basisproblemen – vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken – drie oplossingsrichtingen – recht, moraal en economie – en één grote valkuil: de Leviathanisering van de markt. Zwaarder toezicht klinkt krachtig, maar het zou wel eens een pijnlijk voorbeeld kunnen worden van het paard achter de wagen spannen. Of, zoals Niessen het zegt, zou het niet raadzamer zijn 'eerst iets te doen aan de opvoeding en heropvoeding van zittende functionarissen. Investeren in mensen, en niet primair vluchten in nieuwe structuren en nieuwe regels'.<sup>10</sup> In die zin is de bankiersverklaring een interessant instrument. 'De commissie Maas kwam volgens (commissielid) Van den Goorbergh op deze gedachte vanwege de maatschappelijke rol van de banken en de wens om bankiers er persoonlijk op aan te spreken in plaats van het bij anonieme instellingen te leggen'.<sup>11</sup> Of, zoals Hans Ludo van Mierlo het zo mooi stelt: met 'wetgeving alleen kun je het werk van bankiers niet bijsturen. Wetgeving verandert namelijk niet hun drijfveren. Het is ook onmogelijk achter elke bankier een toezichthouder te plaatsen. Maar het is wel mogelijk in elke bankier een toezichthouder te plaatsen. [...] Dit is dan ook de diepere betekenis van de bankierseed: de nieuwe bankier wordt zijn eigen toezichthouder'.<sup>12</sup>

In dit boek wil ik op zoek naar een gezonde balans tussen recht, moraal en economie. Omdat recht en economie al zo luid spreken, neem ik de invalshoek van de moraal.

### 1.3 De oplossing is het probleem niet!

In hoofdstuk 2 wordt de uitdaging van de financiële sector om te werken aan een integere cultuur in al haar omvang neergezet. Vervolgens heb ik de verschillende hoofdstukken geordend naar drie principes. Eerst bespreek ik een aantal belangrijke *basisbegrippen* zoals ethiek, waarden en normen, de spiegeltest, smoesjes, en de verhouding tussen recht en moraal. Daarna volgen verschillende hoofdstukken rondom *beleid en instrumenten*. Hoe ziet effectief beleid eruit? Wat zijn de belangrijkste val-

---

9 Dit voorbeeld is ontleend aan R. Niessen (2001), '*Vluchten kan niet meer... iets over beleids- en beheersproblemen en hun oplossing*', Amsterdam: Vossiuspers: blz. 20.

10 Niessen, *ibid.*: blz. 6.

11 P. Couwenbergh en P. Lalkens, 'Bankierseed is "gemiste kans"', *Het financieele dagblad*, 20 januari 2011.

12 H. van Mierlo (2008), *Gepast en ongepast geld. Een zoektocht naar het geweten van banken*, Schiedam: Scriptum: blz. 143.

kuilen? Wat zijn belangrijke instrumenten om invulling te geven aan beleid? Aan bod komen bijvoorbeeld de gedragscode, de workshop ethiek of integriteit, moreel beraad en moresprudentie. In het derde en laatste deel ga ik dieper in op de *rol van bestuurders en managers*. Wat wordt van hen verwacht? Hoe kunnen zijn invulling geven aan hun belangrijke rol? Ik rond het boek af met wijze lessen van de Romeinse keizer en filosoof Marcus Aurelius, om alle worstelingen met de thematiek te relativeren, zonder het belang te ontkennen.

De ondertitel van dit boek luidt: reflecties op ethiek, integriteit en compliance. Dat roept de vraag op hoe ik die begrippen definieer en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Het gemakkelijke antwoord is dat het hele boek gelezen kan worden als een nadere uitleg van deze begrippen. En dat is zeker ook een waar antwoord; de relatie tussen ethiek, integriteit en compliance is een terugkerend thema. Toch zal ik hier vooraf enkele opmerkingen over maken. Een belangrijk doel in veel hoofdstukken is de eenzijdige oriëntatie van compliance op wet- en regelgeving aan te vullen met een morele invalshoek. Als tegenwicht voor de Leviathanisering van de problematiek.

Bijvoorbeeld het *Ethics Resource Center* (ERC) maakt onderscheid tussen compliance en ethiek, maar relateert ze wel degelijk aan elkaar: ze vullen elkaar aan en hebben elkaar nodig.<sup>13</sup> In de door het ERC gehanteerde definities heeft compliance primair betrekking op de wet- en regelgeving en ethiek op de toepassing van de waarden van de organisatie in lastige situaties waarin de wet- en regelgeving geen eenduidig antwoord geven.

#### **Definities**

**Compliance program** is a systematic and programmatic effort by which an organization ensures that its members abide by relevant laws, regulations and organizational standards.

**Ethics program** is a systematic and programmatic effort by which an organization educates its members on the principles, values and standards that are to guide business decisions.<sup>14</sup>

In discussies met compliance officers blijkt keer op keer dat dergelijke papieren definities geen recht doen aan de praktijk. Dergelijke definities veronderstellen ook een onderscheid tussen recht en moraal dat niet houdbaar is, omdat je ze niet als twee

---

13 Deze verhandeling over compliance en ethiek is ontleend aan Edgar Karssing (2006), 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 21', *Tijdschrift voor Compliance*, jrg. 6, mei/juni, blz. 68-72.

14 Ethics Resource Center (2005), *National Business Ethics Survey 1994-2005*: blz. 4.



totaal verschillende grootheden uit elkaar kunt trekken (zie hoofdstuk 7 van dit boek). Toch is het goed om compliance en ethiek niet zomaar op één hoop te gooien. Er zijn immers genoeg organisaties waarin compliance zich beperkt tot een aantal risico's als witwassen, terrorismefinanciering, fiscale fraude en *insider trading*. Dat zijn onderwerpen waarbij de wet- en regelgeving weinig ruimte laat voor morele overwegingen. In die zin is er in ieder geval een onderscheid te maken in de oriëntatie van de inspanningen: ligt de nadruk op het voorkomen van risico's of op het versterken van de morele competentie en professionele verantwoordelijkheid van de medewerkers?

In *Insights 2000* wordt aangegeven dat bestuurders en managers zich bewust moeten zijn van de manier waarop in de eigen organisatie compliance wordt opgepakt.<sup>15</sup> Een organisatie die met deze thematiek aan de slag gaat zal vooreerst moeten bepalen welke oriëntatie het meest geschikt wordt geacht voor de eigen organisatie. Vervolgens is de uitdaging dat die oriëntatie ook daadwerkelijk in het beleid tot uitdrukking komt. Beseft dan dat een brede compliancedefinitie (waarbij de moraal meedoet) een ander verhaal vereist dan een smalle compliancedefinitie (naleving wet- en regelgeving). Een bevlogen verhaal over basiswaarden en 'business principles' zal vooral de wenkbrauwen doen fronsen als vervolgens compliance geheel in het teken staat van een beperkt aantal onderwerpen en scherpe regels en procedures. Omgekeerd geldt dat bijvoorbeeld een voorlichtingssessie over regels en procedures niet echt geschikt is om basiswaarden en 'business principles' tot leven te brengen. Met andere woorden, voor een brede compliancedefinitie volstaat het niet om slechts te wijzen op juridische, economische en reputatie risico's. De bestuurders, managers en compliance officers zullen moeten aangeven waarom zij menen dat in al het handelen de organisatiewaarden voorop dienen te staan. Ze zorgen bijvoorbeeld ervoor dat bij een oriëntatie op morele competentie en professionele verantwoordelijkheid op een compliance-afdeling niet alleen juristen werken, maar ook mensen die gewend zijn morele discussies te stimuleren en begeleiden.

Voor het helder verkondigen van de regels en procedures is vooral informeren belangrijk. Een voorbeeld is 'web-based learning' waarbij de nadruk ligt op het leren kennen en toetsen van regelgeving. Het ontwikkelen van professionele verantwoordelijkheid vereist discussie en dialoog over morele kwesties en morele uitgangspunten.

Onderzoek laat overigens zien dat veel organisaties eerst de nadruk leggen op een beperkt aantal thema's maar langzamerhand het speelveld uitbreiden: 'In nearly half of the organizations studied, basic compliance programs served as springboards for

---

15 M. Daigneault, F. Navran en J. Ziegler (2001), *Insights 2000*, Ethics Resource Center. Zie [www.ethics.org](http://www.ethics.org).

broader programs, many of which now also focus on ethical values'.<sup>16</sup> Het spreekt mij daarom aan dat *Groep Olivier*, een groep vooruitstrevende compliance officers, er voor pleit om in de naamgeving van de compliance functie – als hoeder van de integriteits-agenda van de onderneming – 'ethics' en 'compliance' op te nemen.<sup>17</sup> Dat lijkt mij de enig juiste manier om het paard voor de wagen te spannen en niet ten onder te gaan aan irrelevantie.

Hoe past het woord integriteit in het verhaal? Ook hier ligt spraakverwarring op de loer. In de literatuur (zie hoofdstuk 12) wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen een compliance-strategie en een integriteits-strategie om invulling te geven aan integriteitsbeleid – op die manier staan compliance en integriteit dus tegenover elkaar. Lastig is dat het woord integriteit zowel het *genus* (integriteitsbeleid) als het *species* (een specifieke managementstrategie om invulling te geven aan integriteitsbeleid) aanduidt.<sup>18</sup> Daarom spreek ik zelf liever over een onderscheid tussen naleven en stimuleren. Ik vind het ook niet vruchtbaar om integriteit en compliance zo tegenover elkaar te zetten. Eigenlijk om dezelfde reden als ik een te sterke tegenstelling tussen compliance en ethiek niet vruchtbaar vind: bij de nadere inkleuring van het begrip integriteit kan de nadruk liggen op zowel recht als moraal. Is integriteit daarmee een juridische of een morele notie? Beide is mogelijk, om het probleem goed neer te zetten en naar goede oplossingen te zoeken is het belangrijk om aan te geven op welke manier het woord wordt bedoeld. Ik zal integriteit vooral als een morele notie neerzetten en definiëren als zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen.

---

16 M. Daigneault, J. Guthrie, F. Navran (2000), *Managing ethics upwards*, Ethics Resource Center, [www.ethics.org](http://www.ethics.org): blz. 21.

17 [www.groepolivier.nl](http://www.groepolivier.nl)

18 R. Jeurissen (2002), 'Benaderingen van integriteitsmanagement', in: R. Jeurissen en A. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, Assen: Van Gorcum: blz. 185.

**Een morele toets**

Voorbeelden van integriteitsschendingen verwijzen vaak naar 'zelfverrijking' en 'het grote graaien'. Een belangrijk aspect van integriteit is dat bestuurders, managers en professionals de rug recht houden, verleidingen weerstaan en geen misbruik maken van hun positie. Het gaat in tegen de intuïtie om iemand die heel standvastig de meest immorele dingen doet desondanks integer te noemen. Daarom, in de tweede plaats, integere bestuurders, managers en professionals nemen hun verantwoordelijkheid, hun handelen kan een morele toets doorstaan. Bijvoorbeeld Brenkert spreekt over een 'moreel filter': "integrity involves more than simply doing what one says; what one says and does must also pass through some moral filter. As such, integrity is closely bound up with business ethics and forms of social responsibility".<sup>19</sup> Daarbij is een beroep op eer en geweten onvoldoende. Of een handeling de morele toets kan doorstaan kan pas blijken in een confrontatie van de eigen subjectieve beroepsopvattingen met morele waarden, normen en verantwoordelijkheden.

**Wat komt er allemaal in het boek aan bod?***Hoofdstuk 2 Veranderen van cultuur.*

Hoe kunnen we zorgen voor een duurzame financiële sector in Nederland? Het is een belangrijke vraag nu door de kredietcrisis het vertrouwen van de burgers in de financiële sector ernstig is geschaad. Autoriteiten als Hans Hoogervorst (AFM) en Joanne Kellermann (DNB) benadrukken de noodzaak van een cultuuromslag en de belangrijke rol van bestuurders – de 'tone at the top'. Maar hoe ziet de gewenste cultuur eruit? Wat moet de toon van de bestuurders zijn? Samen met Raoul Wirtz worden deze vragen opgepakt. Eén ding weten we zeker: we krijgen de kriebels als cultuurverandering betekent dat 'de medewerkers de juiste waarden en normen tussen de oren moeten krijgen'. Dat lijkt teveel op indoctrinatie – moet dit de manier zijn waarop compliance en integriteit handen en voeten krijgen: door het (her)programmeren van professionals?

**Ethiek en integriteit: de basisbegrippen***Hoofdstuk 3 Wat is ethiek?*

Volgens de *Compliance Survey 2007* onderschrijft bijna één op de vijf compliance officers de stelling: 'Er wordt te veel over ethiek en integriteit gepraat en geschreven'.

<sup>19</sup> G. Brenkert (2004), 'The need for corporate integrity', in: G. Brenkert (red.), *Corporate integrity and accountability*, Thousand Oaks: Sage: blz. 4.

Wat moet ik hier van vinden? Wat wordt hier eigenlijk gevraagd en gemeten? In het commentaar op de stelling merken de onderzoekers op dat ze met deze vraag aansluiten bij een discussie in de publieke sector, waarin sommigen menen dat al die aandacht voor ethiek en integriteit overdreven is, gezien de hoge kosten en het beperkte aantal misstanden. Voor een eigen standpuntbepaling is het nodig om eerst één van de kernbegrippen van de stelling te verduidelijken: ethiek – wat is dat eigenlijk, waarover gaat het, wat levert het op, waarom zou je erover praten en schrijven?

#### *Hoofdstuk 4 Waarden en normen.*

Als premier heeft Balkenende met de slogan 'fatsoen moet je doen!' een 'waarden en normen'-debat op de publieke agenda gezet. Die terminologie spreekt mij wel aan. Niet zozeer dat je fatsoen moet doen, dat klinkt wat gratis. Interessanter vind ik de vraag: Hoe kun je het 'waarden en normen'-debat in de organisatie op de agenda zetten en houden? Daar gaat echter een belangrijke vraag aan vooraf: wat zijn waarden en normen? De woorden 'waarden en normen' worden meestal op vanzelfsprekende wijze aan elkaar gekoppeld; ogenschijnlijk kunnen ze niet zonder elkaar en hebben ze slechts betekenis als een onlosmakelijk duo. Waarden worden echter door andere kenmerken gekarakteriseerd dan normen, zodat een automatische koppeling van waarden aan normen eerder verwarrend dan verhelderend werkt.

#### *Hoofdstuk 5 De spiegeltest.*

Aan het begin van veel workshops stel ik aan de deelnemers de vraag wat het woord integriteit voor hen betekent. Tijdens bijna iedere sessie introduceren de deelnemers de spiegeltest: ik ben integer wanneer ik mezelf recht in de ogen kan kijken. De test is een belangrijk, zo niet doorslaggevend criterium om te bepalen of zij een moreel juiste beslissing hebben genomen: wie zichzelf recht in de ogen kan kijken zit goed, wie dat niet kan zit fout. De spiegeltest is een aantrekkelijke metafoor, maar is de spiegeltest ook betrouwbaar? Helpt de test op een adequate wijze mensen die worstelen met morele vraagstukken?

#### *Hoofdstuk 6 Morele vraagstukken.*

Om op een adequate wijze morele vraagstukken aan te pakken moet je ze allereerst herkennen. Helaas, zoals Treviño en Brown het treffend formuleren: 'Rarely do decisions come with waving red flags that say, "Hey, I'm an ethical issue. Think about me in moral terms!"' Wat maakt een vraagstuk tot een *moreel* vraagstuk? Kun je op zinnige wijze onderscheid maken tussen verschillende soorten morele vraagstukken?

#### *Hoofdstuk 7 Recht en moraal.*

Ik heb er weinig moeite mee om de begrippen compliance en integriteit in één adem te noemen. Dat vereist wel enige uitleg. Het is heel goed mogelijk om het begrip

compliance eenzijdig juridisch in te vullen (en zelfs met het begrip integriteit kun je op die manier een heel eind komen). Intuïtief, volgens *mijn* intuïtie, heeft compliance inderdaad meer met wet- en regelgeving te maken, met recht, en verwijst integriteit naar meer algemeen aanvaarde morele waarden en normen, naar moraal. Maar er valt meer te zeggen over de verhouding tussen compliance en integriteit; in dit hoofdstuk doe ik dat via een omweg door dieper in te gaan op de verhouding tussen recht en moraal: recht en moraal kunnen elkaar versterken, betwisten en aanvullen.

### *Hoofdstuk 8 Liegen.*

De leugen is één van mijn favoriete morele misstanden. Liegen mag niet, maar kunnen we fatsoenlijk leven zonder leugen? Volgens de bedrijfsethicus Seglin is de reden dat mensen liegen vooral een kwestie van luiheid en gewoonte. Kijkend naar de gevolgen concludeert hij: 'So here's some practical, bottom-line business advice: Don't lie. Just don't do it'. Een mooi en helder advies, maar hoe realistisch is dit? De filosoof Bok geeft aan dat de vraag of ik eerlijk zal zijn of zal liegen de meest voorkomende morele kwestie is in een mensenleven. Wat zijn argumenten om een leugen te rechtvaardigen? Zijn die argumenten moreel houdbaar?

### *Hoofdstuk 9 Smoesjes.*

Smoesjes. Rationalisaties. Excuses. Drogredenen. Goedpraten. Recht praten wat krom is. We kennen het verschijnsel allemaal. Van onszelf, van anderen. We geven er mee aan dat wat we deden wellicht onbehoorlijk is, maar dat we er niets aan konden doen. Of dat het in ieder geval niet verwijtbaar is. Met andere woorden, we zijn niet verantwoordelijk, het zou niet terecht zijn om aangesproken te worden op ons gedrag. Maar wat zijn smoesjes eigenlijk? En zijn ze altijd onterecht?

## **Beleid en instrumenten**

### *Hoofdstuk 10 Complianceprogramma helpt.*

Steeds meer organisaties versterken hun morele weerbaarheid met maatregelen als:

- op schrift gestelde gedragscode(s);
- ethiektrainingen;
- procedures om informatie of advies te krijgen over gewenst handelen;
- procedures om anoniem ongewenst gedrag te melden;
- disciplinaire maatregelen bij normovertredingen;
- beoordeling van medewerkers ten aanzien van moreel gedrag.

Werkt dit, helpt dit, leveren formele maatregelen ook iets op? Uit onderzoek blijkt dat maatregelen effectief zijn: ze leiden tot gewenste resultaten. Het onderzoek van het *Ethics Resource Center* laat echter zien dat het belang van een sterke morele cultuur

niet mag worden onderschat en dat het management hierbij een cruciale factor is: bestuurders en managers zijn de belangrijkste cultuurdragers.

*Hoofdstuk 11 De manager als de beste vriend van de compliance officer.*

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van hoofdstuk 10 als uitgangspunt genomen. Bestuurders en managers zijn de belangrijkste vrienden van de compliance officer. Volgens Daigneault, Guthrie en Navran dienen compliance officers daarom ten minste 25 procent van hun tijd te besteden aan het management om ervoor te zorgen dat managers, in woord en daad, de inspanningen op het gebied van compliance en integriteit daadwerkelijk ondersteunen. Maar wat wordt er precies van managers verwacht? En hoe komt de compliance officer aan de tafel van de manager?

*Hoofdstuk 12 Strategieën voor integriteitsbeleid.*

Op welke manier geef je op een effectieve wijze invulling aan een integriteitsprogramma? Kaptein noemt in zijn proefschrift *Ethics management* wel 50 verschillende soorten instrumenten en maatregelen om compliance en integriteit te managen. Elk heeft zijn eigen voor- en nadelen. Keuze te over, maar wat kies je? Het supermarktmodel – ik gooi in mijn karretje waar ik tegenaan loop en wat er wel aardig uitziet – is fnuikend voor effectief integriteitsbeleid. Om enige ordening aan te brengen in de instrumenten en maatregelen, wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen twee strategieën: naleven en stimuleren.

*Hoofdstuk 13 Integriteitsmanagement: de zes V's.*

Organisaties zijn veel meer tijd gaan besteden aan integriteit. Maar wordt die tijd wel doelmatig besteed? In dit hoofdstuk worden de zes V's (Verkennen, Verbeelden, Verbinden, Vormgeven, Verankeren en Verbeteren) gepresenteerd die helpen om het nadenken over integriteitsmanagement te ordenen. Zij bieden een structuur voor effectief integriteitsmanagement.

*Hoofdstuk 14 De gedragscode.*

Bijna ieder zichzelf respecterende organisatie heeft tegenwoordig een eigen gedragscode. Zeker in de financiële sector. Tegelijkertijd hoor ik vaak over de gedragscode: 'Ach, papier is geduldig'. Dat is zeker waar, maar is het ook terecht? Het simpele antwoord is: nee! Na het beantwoorden van enkele basisvragen – wat is een gedragscode, waarom is een code nodig, wat zijn de functies van een code? – wordt vervolgens ingegaan op de juridische consequenties die een gedragscode met zich meebrengt.

*Hoofdstuk 15 Moresprudentie.*

Hoe weet ik of mijn handelen de toets der morele kritiek kan doorstaan? Het zou mooi zijn als we de belangrijkste morele beginselen kunnen benoemen als toetssteen voor ons handelen. In dit hoofdstuk verken ik twee mogelijkheden om dergelijke beginselen

en hun status te benoemen. De eerste mogelijkheid begint in de theorie: de principaal-agent theorie. De tweede mogelijkheid neemt als startpunt juist de praktijk: moresprudentie.

#### *Hoofdstuk 16 Benutten beroepstrots.*

Al enkele jaren woedt er in Nederland een discussie over de teloorgang van beroepseer en beroepstrots. Professionals vinden dat zij te weinig waardering krijgen en vastlopen in logge regels en structuren, in voorschriften, protocollen en vergaande verantwoordingsmechanismen. De uitdaging is om weer de trots op het werk en daarmee de kwaliteit in het werk terug te krijgen. De discussie over beroeps(z)eer is vooral een pleidooi om professionals meer ruimte te geven. Om de macht van managers en compliance officers te verkleinen. Om met een appèl op beroepseer en beroepstrots zowel de kwaliteit van de dienstverlening als de arbeidsvreugde van de professional te verhogen. Dat klinkt mooi, maar waar blijft de bescherming van de belangen van de cliënt, de reputatie van de instelling en de integriteit van de financiële sector? Na de verheldering volgen enkele aanbevelingen: hoe kunnen compliance en beroepstrots elkaar versterken?

#### *Hoofdstuk 17 De workshop ethiek of integriteit.*

Organisaties formuleren *business principles*, basiswaarden, procedures, regels en voorschriften die richting moeten geven aan het handelen van de medewerkers. Een belangrijke uitdaging voor de manager en compliance officer is het slaan van een brug tussen de wereld van papier en de wereld van gedrag, en het ondersteunen van medewerkers bij de vertaling van morele uitgangspunten en voorschriften naar de dagelijkse praktijk. Een beproefd middel is een workshop ethiek of integriteit. Wat zijn mogelijke doelstellingen van een workshop ethiek of integriteit?

#### *Hoofdstuk 18 Moreel beraad.*

Integriteit is gediend met een goed gesprek. In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat een workshop daarbij helpt. Maar is het ook mogelijk om het gesprek gaande te houden en hiervoor niet afhankelijk te zijn van de jaarlijkse workshop? Moreel beraad, als een vorm van een goed gesprek, kan hierbij helpen. Onder moreel beraad versta ik gesprekken tussen collega's over een verantwoorde beroepsuitoefening. Iets preciezer: moreel beraad is een gestructureerde vorm van collegiale consultatie en toetsing waarbij professionals geregeld op systematische wijze compliance en integriteit bespreken en relateren aan hun professionele beroepsuitoefening. In dit hoofdstuk bespreek ik voor welke problemen moreel beraad een oplossing is en wat de functies zijn van moreel beraad. Daarnaast laat ik een aantal compliance officers zelf aan het woord.

#### *Hoofdstuk 19 Wangedrag.*

Compliance staat voor (toezicht op) de naleving van interne en externe (wettelijke)

regels en codes. Positief geformuleerd, compliance bevordert gewenst gedrag en een beheerste bedrijfsvoering, waarbij 'gewenst' en 'beheerst' verwijzen naar een aantal organisatorische, juridische en morele beginselen die tezamen aangeven wat een verantwoorde beroepsuitoefening behelst. Een volwaardig compliancebeleid bestaat niet alleen uit het instellen van procedures en het vaststellen en uitdragen van beginselen, regels en codes. Het is ook nodig medewerkers te stimuleren hun eigen verantwoordelijkheid op te pakken en hen te ondersteunen bij soms lastige situaties in het werk. Sluitstuk van een volwaardig compliancebeleid is de handhaving van grensbepalingen, van minimumnormen die niet overtreden mogen worden. Maar, wat is wangedrag? Een belangrijke vraag, omdat onduidelijkheid over dit centrale begrip gemakkelijk tot spraakverwarring kan leiden. En wat zijn uitgangspunten voor opsporen en sanctioneren van wangedrag?

#### *Hoofdstuk 20 De appel en de mand: lessen uit de (sociale-)psychologie.*

Het gedrag van mensen is mede een resultante van omgevingsfactoren. Een belangrijke denkfout van mensen is de Fundamentele Toeschrijvingsfout. We zijn gewend, zeker in het individualistische Westen, om het gedrag van mensen aan die mensen zelf toe te schrijven: wie goed doet is een goed mens, wie slecht doet is een slecht mens. Maar daarmee onderschatten we stelselmatig welke invloed de (sociale) omgeving op ons uitoefent. Dat betekent dat voor het bevorderen van moreel gedrag in organisaties niet alleen naar de appel – het individu – maar ook naar de mand – de cultuur en structuur van de organisatie – moet worden gekeken.

### **Moreel leiderschap**

#### *Hoofdstuk 21 Morele zwijgzaamheid.*

Uit onderzoek blijkt dat veel managers zeer terughoudend zijn om met collega's over morele vraagstukken te praten. Ook wanneer integriteit wel degelijk in hun eigen denken en doen een rol speelt. De managers verwijzen echter veel liever naar economische doelstellingen en het lange termijn belang van hun organisatie. Welke angsten zorgen hiervoor? En wat is de prijs van deze morele zwijgzaamheid?

#### *Hoofdstuk 22 Moreel leiderschap.*

Goede managers zijn integere managers. Van hen wordt moreel leiderschap verwacht. Dat levert lastige vragen op. Samen met Raoul Wirtz bespreek ik er vier:

- Betekent voorbeeldgedrag dat voor managers de lat hoger ligt dan voor medewerkers?
- Mag een manager (radicaal) van mening veranderen of is hij dan een draaikont?
- Weten managers wel wat er speelt in de organisatie?
- Wat is het beste moment om aandacht voor compliance en integriteit te vragen?



### *Hoofdstuk 23 Morele moed.*

Morele moed is de moed om moreel te handelen, om te doen wat je moreel juist acht. Om op tijd op te staan en te zeggen: dit klopt niet, we zijn verkeerd bezig. En die morele moed wordt steeds belangrijker in een tijd waarin voor een grote ramp slechts een klein stapje is vereist. Wat is morele moed, wat is er nodig voor morele moed, hoe kun je morele moed bevorderen?

### *Hoofdstuk 24 Managen vanuit vertrouwen.*

In zijn prikkelend getitelde boek – *Controle is goed, vertrouwen is beter* – bespreekt Cools de beperkte waarde van formele regels, de negatieve gevolgen van beheersing (control) en de potentiële gevaren van prestatiebeloning. Cools concludeert, zoals de titel al aangeeft, dat managen vanuit vertrouwen beter is dan meer controle. Maar hoe doe je dat: managen vanuit vertrouwen? Wat levert het op, wat zijn de risico's en hoe kun je die risico's ondervangen?

### *Hoofdstuk 25 Marcus Aurelius.*

Het leven is vol teleurstellingen. Tegenslag en pech horen ook bij het werkzame leven van een manager of compliance officer. Je hebt immers niet alleen met jezelf te doen, maar ook met andere mensen; en de omstandigheden waarin je moet werken, kies je niet zelf. Maar onverstoortbaarheid kun je oefenen. En de filosofie kan daarbij helpen. Aan de hand van Marcus Aurelius benoem ik drie leefregels voor een onverstoortbaar leven.

Alle hoofdstukken zijn reeds eerder gepubliceerd. De meeste hoofdstukken als artikel in *Tijdschrift voor Compliance*, een aantal hoofdstukken als hoofdstuk in een boek (zie 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. Het betreft hier vooral de definitie van integriteit en de belangrijke bijdrage van Hannah Arendt aan het denken over moraal. Natuurlijk hangen alle hoofdstukken met elkaar samen, de frustratie van de auteur is dat hij niet alles tegelijkertijd kan zeggen – in de hoofdstukken is geprobeerd waar mogelijk naar andere hoofdstukken te verwijzen; daarnaast eindigt ieder hoofdstuk met drie suggesties om direct met aanverwante hoofdstukken door te kunnen lezen.

Is hiermee alles gezegd? Nee, natuurlijk niet. In de eerste plaats bevat dit boek slechts een selectie van mijn bijdragen in *Tijdschrift voor Compliance* – op het moment dat dit boek uitkomt verschijnt mijn 40<sup>e</sup> bijdrage aan dit tijdschrift. Belangrijker nog, er zijn thema's die ik niet of nauwelijks aansnijdt, zonder dat ik het belang ervan wil ontkennen. Ik denk dan bijvoorbeeld aan bonussen of de institutionele vormgeving van de financiële sector. Mooie onderwerpen voor een ander boek.

## 1.4 Dankwoord

*'Het is met integriteit net als met geluk: in je eentje kun je een eind komen, maar je komt verder met zijn tweeën'.*

Deze mooie woorden, deze belangrijke boodschap die de rode draad vormt van het gehele boek, zijn afkomstig van Henk van Luijk. Ik zie hem als mijn leermeester. Tot mijn grote verdriet hebben we in 2010 afscheid van hem moeten nemen. Ik draag dit boek aan hem op, een klein eerbetoon voor een groot man.

Ook in het nadenken over integriteit kom je verder met zijn tweeën. Ik dank daarom al die meelezers die mij hebben geholpen om mijn eigen gedachten te bepalen. Voor een enkel hoofdstuk zijn dat Joost Montens (hoofdstuk 19), Bert Molewijk (hoofdstuk 19), Jack van der Veen (hoofdstuk 24) en Miranda Koevoets (hoofdstuk 17).

Voor een groot aantal hoofdstukken zijn dat Andre Nijhof, Sacha Spoor, Ronald Jeurissen en Gemma Crijns. En natuurlijk de redactie van *Tijdschrift voor Compliance*.

En zo goed als alle hoofdstukken zijn in een eerder stadium van commentaar voorzien door Olga Crapels en Raoul Wirtz. Twee hoofdstukken zijn mede van de hand van Raoul Wirtz.

Ik vind het zeer eervol dat Alle Wielenga, oprichter van het Nederlands Compliance Instituut bereid was om een voorwoord te schrijven. Ik dank Cora Wielenga en Sylvia Vink voor het aandachtig lezen van alle hoofdstukken en voor hun commentaar en Hanneke de Wit voor de vormgeving van het boek.