

5 | Bedrijfsethiek en compliance

Ronald Stein

1. Inleiding

1.1 *'Licence to operate'*

Elke organisatie, van de grootste multinational tot en met een klein, lokaal actief bedrijf, moet zo opereren dat de juridische en ethische verplichtingen die de maatschappij oplegt, worden nagekomen. Blijft een organisatie hiermee in gebreke, dan stelt zij zich bloot aan juridische, financiële en reputatierisico's en kan de maatschappij in extreme gevallen de *'licence to operate'* in feite intrekken.

Afgezien van extern opgelegde verplichtingen kan een organisatie ook gemotiveerd zijn om een aantal verplichtingen vrijwillig op zich te nemen – om haar normen en waarden gestand te doen, haar doelstellingen na te streven, een positieve cultuur in de organisatie te bevorderen, aan de verwachtingen van de stakeholders te voldoen, enz..

Om aan al die verplichte en onverplichte normen te voldoen, moeten organisaties de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van de besluitvorming en gedragingen van hun werknemers omschrijven, communiceren en versterken. Werknemers kunnen zo ter verantwoording worden geroepen wanneer zij de verwachtingen niet waarmaken. Aan de basis van dit proces staat een weloverwogen, goed doordachte inspanning om expliciete gedragsnormen vast te stellen en passende richtlijnen te formuleren betreffende de interpretatie en toepassing daarvan. Een gedragscode (of hoe die verder ook genoemd mag worden) is het middel waarmee dit gerealiseerd kan worden.

1.2 *Een vorm van zelfbescherming*

Je zou kunnen zeggen dat mensen in een organisatie enerzijds het belangrijkste bedrijfsmiddel, maar anderzijds ook de grootste risicofactor zijn. Al zo lang mensen zich voor een gemeenschappelijk doel in groepen hebben georganiseerd, zorgen eigenbelang, arrogantie, hebzucht, naïviteit, onzorgvuldigheid, simpele onwetendheid en andere vormen van menselijke zwakheden ervoor dat individuen gaan afwijken van de groepsnormen. Hierdoor ontstaan voor de groep als geheel vaak grote problemen. Moderne bedrijfsorganisaties spelen wat dat betreft met een hoge inzet. Wanneer een organisatie als gevolg van de gedragingen van een werknemer strafbaar

handelt of civielrechtelijke verplichtingen niet nakomt, kunnen de juridische en financiële gevolgen heel ernstig zijn. Vooral in landen waar veel wordt geprocedeerd zoals de Verenigde Staten is dat het geval. Hier lopen schadevergoedingen vaak tot in de zeven cijfers en kunnen federale rechters bij flagrante overtredingen een vermenigvuldigingsfactor toepassen, waardoor de boete voor bedrijven vele honderden miljoenen dollars kan bedragen.

In het afgelopen decennium is de druk op bedrijven om openheid van zaken te geven steeds verder toegenomen. Die druk wordt niet alleen uitgeoefend door overheden, non-gouvernementele organisaties (NGO's) en activistengroepen, maar ook door machtige groepen van consumenten en andere stakeholders, die bedrijven meer rekenschap willen laten afleggen. De gigantische vooruitgang op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, de democratisering van het internet en de explosieve groei van de mogelijkheden van sociale netwerken hebben hun weerslag gehad op het gedrag dat van bedrijven wordt verwacht en op de consequenties wanneer ethische en juridische grenzen worden overschreden. Door deze ontwikkelingen is het van groot belang dat bestuurders en commissarissen ervoor zorgen dat hun bedrijven en werknemers zich volgens algemeen geaccepteerde en verwachte normen gedragen. De gedragscode kan daarbij een belangrijk instrument zijn zoals in het verdere verloop van dit artikel wordt uiteengezet.

1.3 *Tijd om serieus te worden*

In de jaren '70 begonnen gedragscodes in opkomst te raken, in het bijzonder bij Amerikaanse bedrijven, na onthullingen over steekpenningen die aan buitenlandse ambtenaren waren betaald – een praktijk die verboden was op grond van de Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act van 1977.

In de jaren '80 en '90 werden gedragscodes gemeengoed bij grote bedrijven, hoewel de reikwijdte, oriëntering en stijl nogal verschilden. Een groot aantal gedragscodes was nogal formalistisch en legde vooral de nadruk op de geldende wet- en regelgeving; ethische overwegingen kwamen er bijna niet in voor. Andere gedragscodes waren niet veel meer dan abstracte ambitieverklaringen. Sommige deden een oprechte poging om een op compliance gebaseerd perspectief te combineren met een ethische visie. Aangezien een gedragscode niet wettelijk verplicht was, kenden veel bedrijven er geen prioriteit aan toe.

Door de implosie van Enron eind 2001, die al snel gevolgd werd door de ondergang van Arthur Andersen en WorldCom en de boekhoudschandalen bij Tyco, Adelphia, Global Crossing en andere bedrijven in 2002, gingen veel bedrijven zich opnieuw bezinnen op de manier van omgaan met 'gedragkwesties', met een beetje hulp van de senatoren Sarbanes en Oxley. Halverwege 2002 werd de Amerikaanse Sarbanes-Oxley Act (hierna de 'SOx-wetgeving') aangenomen, die de poging

vormde van het Amerikaanse Congres om het publieke vertrouwen in de Amerikaanse effectenmarkten te herstellen. Hierin werden nieuwe of zwaardere normen gesteld voor alle raden van bestuur en managers van beursgenoteerde bedrijven en voor beursgenoteerde accountantskantoren. Artikel 406 van de SOx-wet en de noteringsvoorwaarden van de Amerikaanse effectenbeurzen eisen dat bedrijven bekendmaken of zij een ethische code hebben vastgesteld die geldt voor de belangrijkste leidinggevende functionaris, de belangrijkste financiële functionaris, de belangrijkste boekhoudkundige functionaris of controller of personen met vergelijkbare functies, en zo niet, waarom niet. Hoewel een gedragscode hiermee nog niet verplicht is, is de praktijk toch dat vrijwel elke beursgenoteerde onderneming inmiddels een gedragscode heeft ingevoerd.

1.4 Conclusie

Sommige mensen blijven sceptisch over de waarde van gedragscodes. Zij stellen dat het naïef en onrealistisch is om te verwachten dat je werknemers op die manier kunt beïnvloeden en wijzen daarbij op de 64 pagina's tellende Ethische Code van Enron en op het feit dat het management van die onderneming er een gewoonte van maakte om de bepalingen uit de code naast zich neer te leggen. Hoewel dit argument voor een deel klopt, zit er een fundamentele fout in. Natuurlijk zal zelfs een goed gemaakte gedragscode waarschijnlijk niet tot een ethische 'revelatie' leiden bij iemand die vastbesloten is om kwaad te doen of een concurrentievoordeel wil halen door 'scherp langs de wind te zeilen'.

Maar afgezien van het feit dat de gedragscode van Enron bij lange na niet tot 'de beste in zijn klasse' behoorde (in tegenstelling tot wat de media misschien hebben verteld), ziet het bovenstaande argument nog een aantal belangrijke punten over het hoofd. Een effectief geïmplementeerde gedragscode is veel meer dan alleen de kale tekst van het stuk – het is een filosofie, een 'mindset', een commitment om dingen op een bepaalde manier te doen, die met inspanning en volharding in de cultuur en processen van de organisatie wordt ingebed. Het is belangrijk om direct vanaf het begin te onderkennen dat de gedragscode slechts één element is – zij het wel een funderend element – van een robuuste, organisatiebrede aanpak ter bevordering van de bedrijfsintegriteit en compliance. Hoewel elke organisatie ergens moet beginnen met haar inspanningen op compliance- en ethiekgebied, zal zelfs een goede gedragscode maar beperkt effectief zijn wanneer een aantal essentiële elementen voor de inhoud en het proces van totstandkoming ontbreken.

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op de filosofie, het ontwikkelingsproces en de implementatiebenadering die essentieel zijn om te komen tot een goede, effectieve gedragscode die deel uitmaakt van een volwaardig programma van ethisch handelen en compliance.

2. De gedragscode als basis voor ethisch verantwoord handelen en naleving van wet- en regelgeving

2.1 *Wat is een gedragscode?*

Een gedragscode is een document waarin de beginselen, waarden en gedragsnormen van een organisatie beschreven staan en waarin tevens de belangrijkste wet- en regelgeving is opgenomen van de verschillende rechtsgebieden waarin de organisatie actief is. Een gedragscode vermeldt de regels die de medewerkers en andere belanghebbenden ('stakeholders') van een organisatie moeten volgen wanneer zij te maken krijgen met werkgerelateerde ethische dilemma's, zoals bij tegenstrijdige belangen of het aanbieden of accepteren van geschenken. Een effectieve gedragscode richt zich niet alleen op de juridische risico's waaraan een organisatie en haar medewerkers blootstaan, maar beschrijft ook de missie, de doelstellingen en de algemene ethische 'visie' van de organisatie.

2.2 *Waarom is een gedragscode belangrijk?*

Met een heldere en begrijpelijke gedragscode kan een onderneming duidelijk maken aan haar medewerkers hoe de normen en waarden, de missie en de beginselen van de organisatie relevant zijn voor hun dagelijkse beslissingen, handelingen en gedrag op het werk. Voor alle organisaties – groot en klein, publiek en privaat, met en zonder winstoogmerk – is het dan ook van groot belang om doelstellingen en beleid te onderbouwen met een heldere, eenduidige code voor ethisch verantwoord handelen en naleving van wet- en regelgeving (hierna: 'compliance').

Met behulp van een gedragscode kan een organisatie een reeks gemeenschappelijke waarden en normen voor professioneel gedrag ingang doen vinden onder haar medewerkers en relaties. Een goede code werkt inspirerend, zodat medewerkers zich meer betrokken gaan voelen bij de organisatie en haar activiteiten op het gebied van ethisch handelen en compliance. De code wordt zo een belangrijk hulpmiddel bij het nemen van ethisch verantwoorde beslissingen en bij het verhelderen van grijze gebieden en dilemma's. De code zorgt voor vertrouwen in, en betrokkenheid bij, de normen en waarden van de organisatie.

Een effectief ingezette, breed gedragen gedragscode biedt een organisatie volop mogelijkheden om het imago bij de buitenwereld te verbeteren. Hierdoor zal de omgeving eerder geneigd zijn om steun te bieden aan de organisatie en zullen het grote publiek en direct belanghebbenden meer vertrouwen in de organisatie hebben.

2.3 *Het ontwikkelen van een effectieve gedragscode*

Voor het ontwikkelen van een effectieve code die bij de bedrijfscultuur past, de aandacht van de medewerkers vasthoudt en het belang onderstreept dat de organisatie hecht aan integriteit, zijn de volgende drie uitgangspunten essentieel:

1. sluit aan bij de cultuur en normen en waarden van de organisatie;
2. zorg voor periodieke evaluatie; en
3. ontwikkel een marketingstrategie waarbij de gedragscode meerdere malen per jaar onder de aandacht wordt gebracht.

2.3.1 *Sluit aan bij de cultuur en normen en waarden van de organisatie*

2.3.1.1 Gebruik de kernwaarden, visie en missie van de organisatie als basis van de gedragscode

Het is belangrijk dat de organisatie haar normen en waarden onder woorden brengt en een opvallende plaats in de gedragscode geeft. Met behulp van de code kan de betekenis van deze normen en waarden worden uitgelegd en kan duidelijk worden gemaakt welke rol ze vervullen in de context van de activiteiten van de organisatie. Medewerkers zullen de normen en waarden beter begrijpen en gaan toepassen in hun dagelijkse werk. Door de gedragscode een duidelijk verlengstuk te maken van de normen en waarden van de organisatie, wordt zichtbaar dat ethisch verantwoord gedrag de kern vormt van zakelijk succes en behoort tot de verantwoordelijkheden van alle medewerkers, in plaats van iets dat los van hen staat. Wanneer bijvoorbeeld ‘transparantie’ een van de kernwaarden van de organisatie is, kan hiernaar expliciet worden verwezen in het artikel in de gedragscode dat gaat over het melden van onethisch handelen of wetsovertredingen.

Een gedragscode is vooral effectief wanneer deze strategisch kan worden ingezet als onderdeel van een breder initiatief om het bewustzijn van ethisch handelen en compliance binnen de organisatie te vergroten. De code moet prikkelende vragen en antwoorden en reële voorbeelden geven. Deze moeten aansluiten bij de belevingswereld van de medewerkers en andere belanghebbenden en hen stimuleren om de code actief en veelvuldig te gebruiken – niet alleen wanneer zij zelf te maken hebben met kwesties op het gebied van ethisch handelen of compliance, maar ook om de normen en waarden van de organisatie uit te dragen en te bevorderen.

2.3.1.2 Ken de doelgroep

Effectieve gedragscodeprogramma's zijn zorgvuldig afgestemd op de organisatie en de medewerkers. De gedragscode en de bijbehorende marketing, training en communicatiemiddelen passen bij de organisatiecultuur, de binnen de organisatie gebruikelijke toon en de samenstelling van het personeelsbestand. Waar het om gaat is dat de gedragscode en het bijbehorende programma relevant en herkenbaar zijn voor alle medewerkers. Een code die geschikt is voor een verzekeringsbedrijf werkt niet bij een productiebedrijf en andersom.

2.3.2 *Periodieke evaluatie*

2.3.2.1 Stel de sterke en zwakke punten van de code vast door vergelijking met andere organisaties ('benchmarking') en succesvolle gedragscodes

Vergelijking met codes van andere organisaties ('benchmarking') is een goede manier om een gedragscodeproject te beginnen. Deze methode geeft inzicht in de sterke en zwakke punten van de eigen gedragscode en de verhouding tot andere gedragscodes, en genereert ideeën die bij een herziening kunnen worden toegepast. Vergeet hierbij ook niet om succesvolle voorbeelden ('best practices') van toonaangevende organisaties buiten de sector te verzamelen en te analyseren.

Bij de analyse van andere gedragscodes is het nuttig om in ieder geval naar de volgende zaken te kijken:

- a. de onderwerpen die in de code worden behandeld;
- b. welke methodes en procedures worden gebruikt voor het verspreiden, bekendmaken, en uitleggen van de gedragscode; en
- c. de toon, leesbaarheid, stijl en presentatie van de gedragscode.

2.3.2.2 Bepaal of de gedragscode volledig moet worden herschreven of alleen bijgewerkt

Op basis van de analyse van de 'benchmarking' kan worden bepaald of de gedragscode geheel of gedeeltelijk moet worden herschreven. In sommige gevallen kan de code beter in zijn geheel worden herzien, bijvoorbeeld bij fusies, acquisities of andere grote veranderingen, of als de organisatie een meer relevante gedragscode wil opstellen die beter op de doelstellingen is afgestemd. In de praktijk blijkt een dergelijke uitgebreide herziening ongeveer eens in de drie à vier jaar te moeten worden uitgevoerd. Op andere momenten zal het voldoende zijn om de code aan te passen aan eventuele wijzigingen in de wet- en regelgeving.

Vergeet niet om te checken of kan worden volstaan met één algemene gedragscode voor alle medewerkers van de organisatie. Hoewel het de voorkeur verdient om één beleid te hebben dat voor de hele organisatie wereldwijd geldt, kan het soms nodig zijn om gedragscodes op te stellen met specifieke normen voor bepaalde groepen medewerkers of voor bepaalde locaties.

Betrek afdelingen die over inhoudelijke expertise beschikken (bijv. juridische zaken, personeelszaken, de auditfunctie, etc.) zoveel mogelijk bij het schrijf- of herzieningsproces. Zo zorgt u ervoor dat alle relevante informatie aan bod komt en wordt de acceptatie, en daarmee de effectiviteit, van de code op alle beleidsterreinen van de organisatie zekergesteld.

2.3.3 *Marketing*

De organisatie moet een aantrekkelijke manier bedenken om de code te lanceren en een marketingstrategie ontwikkelen die ervoor zorgt dat medewerkers zich voortdurend bewust zijn van de richtlijnen voor compliance en ethisch verantwoord handelen zoals die verwoord zijn in de gedragscode.

De gedragscode moet bij voorkeur zowel in gedrukte vorm als op het internet worden gepubliceerd. Hoewel sommige medewerkers de voorkeur zullen geven aan een papieren versie, zullen anderen eerder gebruik willen maken van een doorzoekbaar document dat overal via het internet toegankelijk is.

Een duidelijk blijk van betrokkenheid op alle managementniveaus vergroot de geloofwaardigheid. De invoering van elke gedragscode staat of valt met de boodschap van de top van de organisatie ('tone from the top'). Hiervoor kunnen eenvoudige middelen worden ingezet (bijvoorbeeld een voorwoord, inleidende brief of email van het management), of juist meer geavanceerde (zoals een videopresentatie door de voorzitter van de directie of raad van bestuur).

Kenmerkend voor een effectieve marketing van de gedragscode is dat zij erop gericht is medewerkers te stimuleren om vragen te stellen, zorgen te uiten en te doen wat ze moeten doen, zelfs wanneer zij onder druk staan.

2.4 *Conclusie*

Voor elke organisatie is het van belang om doelstellingen en beleid te baseren op een heldere, eenduidige gedragscode. Het opstellen en regelmatig herzien van een dergelijke code kan ingewikkeld en tijdrovend zijn, maar houdt de organisatie tegelijkertijd scherp waar het gaat om maatschappelijke impact en reputatie.

Denk bij het opzetten van een gedragscode aan de volgende punten:

- a. de cultuur en normen en waarden van de organisatie moeten steeds opnieuw worden geëvalueerd en vastgesteld;
- b. herzie de gedragscode regelmatig;
- c. ontwikkel een creatieve en aantrekkelijke 'marketingcampagne' voor het gedragscodeprogramma.

De algemene toon, stijl en opzet van de gedragscode zijn afhankelijk van de normen en waarden van de organisatie en de samenstelling van het personeelsbestand. Zorg ervoor dat het benodigde materiaal (teksten, ideeën, etc.) wordt aangeleverd door een functieoverschrijdend team. Door middel van het inschakelen van verschillende functies wordt het onderwerp vanuit diverse perspectieven belicht, zodat acceptatie en draagvlak binnen de organisatie toenemen.

3. Van gedragscode naar een volwaardig programma voor ethisch handelen en compliance

3.1 Inleiding

De laatste tijd hebben zich op het gebied van ethiek en compliance verschillende ontwikkelingen voorgedaan die ongetwijfeld verstrekkende gevolgen zullen hebben. De *US Sentencing Commission*¹ heeft wijzigingen in de *Federal Sentencing Guidelines*² goedgekeurd, in het Verenigd Koninkrijk is anti-omkopingswetgeving ingevoerd (UK Bribery Act) en de OESO heeft de *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*³ gepubliceerd. Bedrijven worden hierdoor steeds meer gestimuleerd om een effectief programma voor compliance en ethisch verantwoord handelen (hierna: ‘compliance-programma’) te ontwikkelen en in stand te houden.

Het is voor bestuurders en commissarissen van belang dat zij zich realiseren dat de huidige tijd vraagt om een volwaardig compliance-programma dat dynamisch en voortdurend in ontwikkeling is. Alleen het hebben van een gedragscode is niet genoeg. Ook met de bekende ‘afvinkmentaliteit’ – waarbij alleen het hoognodige wordt gedaan om een compliance-programma op te zetten en de effectiviteit ervan te meten – komt men er niet meer.

Een volwaardig programma omvat ook training, communicatie, rapportage en controlesystemen en moet gericht zijn op het verminderen van risico’s en het bevorderen van een cultuur van verantwoording. Hoewel een dergelijk programma relatief veel middelen, tijd en ondersteuning vergt, betaalt deze investering zich terug in het tijdig herkennen en verminderen van risico’s. Zo kunnen hoge boetes voor overtredingen worden voorkomen en wordt de eventuele reputatieschade beperkt.

3.2 Ontwikkelingen op het gebied van ethiek en compliance

Het is voor bedrijven van belang dat ze anticiperen op en aansluiten bij de veranderingen en ontwikkelingen op het gebied van ethiek en compliance. Veel Amerikaanse bedrijven hebben hun compliance-programma van oudsher gebaseerd op de *Federal Sentencing Guidelines*. Federale rechters gebruiken deze richtlijnen als referentiekader bij de straftoemeting aan strafbaar bevonden organisaties. Naast de ‘strafcomponent’ proberen de richtlijnen ook onethisch of onrechtmatig gedrag te ontmoedigen door bedrijven aan te moedigen om proactief effectieve compliance-programma’s in te voeren.

1 De Amerikaanse Strafcommissie.

2 De Amerikaanse richtlijnen voor de straftoemeting aan bedrijven die een strafbaar feit hebben begaan.

3 Handleiding voor interne controlemaatregelen, ethisch verantwoord handelen en compliance.

De *Federal Sentencing Guidelines* schrijven acht elementen voor waaruit een compliance-programma moet zijn opgebouwd om, in geval van strafbare feiten, in aanmerking te komen voor vermindering van de mate van schuld of verwijtbaarheid.

De acht elementen waaruit een effectief compliance-programma moet zijn opgebouwd volgens de *Federal Sentencing Guidelines*:

- normen en procedures om strafbare feiten te voorkomen en op te sporen;
- toezicht door het hoogste gezagsniveau binnen de organisatie;
- zorgvuldigheid bij het delegeren van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het programma;
- effectieve communicatie en training;
- toezicht, controle- en meldingsprocedures;
- geëigende stimulerende maatregelen en sancties;
- preventieve maatregelen; en
- een systeem ter beoordeling van risico's.

Naast de *Federal Sentencing Guidelines* zijn er nog andere belangrijke ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving die van invloed zijn op de invoering en instandhouding van een compliance-programma. Op mondiaal niveau maakt de OESO zich sterk voor de bestrijding van omkoping en de bevordering van de rol van compliance-programma's via haar *Guidance* (richtlijnen) van maart 2010. De OESO benadrukt het belang van risico-evaluaties en de rol van stimulerende maatregelen en sancties bij de bestrijding van omkoping en corruptie. De Amerikaanse *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) en de Britse *Bribery Act* zijn eveneens belangrijke bronnen op dit gebied.

Ook andere Amerikaanse wetgeving, zoals de *Sarbanes-Oxley Act* (2002) en de *Dodd-Frank Act* (2010), is voor veel internationaal opererende bedrijven bepalend voor de opzet en structuur van hun compliance-programma. De *Sarbanes-Oxley Act* (SOx) eist dat beursgenoteerde bedrijven hun gedragscodes openbaar maken en anonieme meldingskanalen (hotlines) openstellen voor medewerkers. De *Dodd-Frank Act* biedt aanzienlijke financiële prikkels wanneer de medewerkers van bedrijven de eigen interne meldingsmechanismen overslaan en bewijs van wangedrag direct bij de Amerikaanse federale autoriteiten melden.

Als gevolg van de hiervoor geschetste ontwikkelingen wordt het voor bedrijven steeds belangrijker dat zij hun medewerkers bewust maken van de betekenis en het nut van de eigen interne meldingsstructuren, en dat ze bij het bepalen van hun ondernemingsstrategie veel meer dan voorheen rekening gaan houden met de mogelijke risico's op het gebied van ethisch handelen en compliance.

3.3 Proactieve betrokkenheid van raad van bestuur en senior management

De steun en betrokkenheid van bestuurders van een organisatie zijn onontbeerlijk voor het succes van de gedragscode en het bijbehorende implementatieprogramma. Het is daarbij zaak dat die steun wordt uitgedragen binnen de gehele organisatie. Het belang van de gedragscode voor het succes van de organisatie kan worden benadrukt met een verklaring van de voorzitter van de directie of raad van bestuur ('tone from the top'). De 'tone from the middle' blijkt vaak nog belangrijker en effectiever te zijn, aangezien de meeste medewerkers hun direct leidinggevende of manager zullen aanspreken als zij advies en verduidelijking willen over de visie van de organisatie. Het aanbieden van speciaal op het management afgestemde trainingsprogramma's waarin de betekenis en het belang van de gedragscode duidelijk wordt gemaakt, vergroot het draagvlak binnen de organisatie en verbetert het acceptatieniveau.

De ervaring leert dat het vaak moeilijk is om de aandacht van bestuurders en commissarissen te verkrijgen of vast te houden. Veel raden van bestuur zijn niet overtuigd van de noodzaak van een uitgebreid compliance-programma als er geen sprake is van grootschalig falen op ethisch en compliance-gebied. Zonder de steun van het hoogste gezag binnen een bedrijf is het vrijwel onmogelijk om een effectief programma van de grond te krijgen omdat dan ook de benodigde middelen niet kunnen worden gemobiliseerd.

De meest effectieve programma's zijn die waarin de raad van bestuur een proactieve rol vervult. Het belang van het compliance-programma wordt expliciet onderschreven en men is daardoor meer geneigd om middelen toe te kennen ter vergroting van de effectiviteit ervan. In dat verband is het belangrijk dat bestuurders en commissarissen op de hoogte zijn van de risicobeoordeling op het gebied van ethiek en compliance. Daartoe moet regelmatig (bij voorkeur op kwartaalbasis) over de mogelijke compliance-risico's wordt gerapporteerd aan de raad van bestuur en de auditcommissie van de raad van commissarissen. De resultaten van het compliance-programma worden daarbij geëvalueerd tegen de achtergrond van de strategische initiatieven en doelstellingen van de onderneming. Op basis van de uitkomsten van de evaluatie kan het programma vervolgens waar nodig worden bijgesteld.

3.4 Een effectieve gedragscode

Een gedragscode is een belangrijke bouwsteen van elk compliance-programma. Om zo doeltreffend mogelijk te zijn, moet de code deel uitmaken van een organisatiebrede inspanning die gericht is op het bevorderen van een ethische bedrijfscultuur en naleving van wet- en regelgeving. Daarbij moet voortdurend aandacht worden besteed aan de interne 'marketing' van de code door middel van zinvolle training en periodieke, aansprekende vormen van interne communicatie waarbij medewerkers worden gewezen op hun persoonlijke verantwoordelijkheid om de gedragscode te kennen en na te leven. Om de code zo goed mogelijk te verankeren, kan

van medewerkers worden geëist dat zij een verklaring afleggen waarin staat dat zij de gedragscode hebben gelezen, deze begrijpen en zich eraan zullen houden. Een organisatie kan dit in bepaalde gevallen ook eisen van zakenpartners (bijvoorbeeld toeleveranciers). Het is zinvol om deze procedure regelmatig te herhalen (bijvoorbeeld jaarlijks), zodat alle betrokken partijen worden herinnerd aan het belang van de gedragscode en opnieuw de bijbehorende beginselen onderschrijven.

3.4.1 *Training en communicatie*

In elk compliance-programma spelen training en communicatie een belangrijke rol om zowel het bewustzijn te vergroten als de risico's te verminderen. Training geeft de medewerkers van de organisatie de benodigde gereedschappen in handen om ethisch te handelen en de wet niet te overtreden. Communicatie kan worden ingezet om de geleerde lessen te herhalen en zorgt ervoor dat de training beklijft.

Compliance-programma's moeten voorzien in jaarlijkse trainings- en communicatieplannen. Hoewel trainingsprioriteiten vaak achteraf of in reactie op specifieke omstandigheden worden vastgesteld, is het effectiever om de trainingsdoelstellingen aan het begin van het jaar te omschrijven en die vervolgens voortdurend te evalueren. Bedrijven moeten tevens rekening houden met de resultaten van eventuele recente risico-evaluaties en de onderwerpen en specifieke doelgroepen die daarbij aan de orde komen opnemen in hun trainings- en communicatieplan.

De training en communicatie moeten zowel algemeen als specifiek van aard zijn, waarbij de algemene training afgestemd is op alle medewerkers (bijvoorbeeld over de gedragscode) en de gerichte training op een specifieke doelgroep (bijvoorbeeld een cursus mededingingsrecht voor verkoopmedewerkers). Om algemene en specifieke trainingsplannen vast te stellen, moeten de compliance-medewerkers rekening houden met de resultaten van de risico-evaluaties en tevens input vragen van andere functies binnen de organisatie die betrokken zijn bij het compliance-programma.

Bij veel programma's wordt gewerkt met een commissie die regelmatig bijeenkomt om de voortgang van het compliance-programma te bespreken en de trainings- en communicatiebehoeften te evalueren en die daarover periodiek rapporteert aan bestuur en commissarissen.

3.4.2 *Continuïteit en inbedding in de organisatie*

Medewerkers moeten minstens eenmaal per jaar een training volgen op het gebied van compliance en ethisch verantwoord handelen. In de tussentijd moeten zij regelmatig via interne communicatiekanalen worden herinnerd aan de rol die de code vervult bij hun dagelijkse werkzaamheden en aan hun verplichting om de code na te leven.

De effectiviteit van de training wordt vergroot wanneer deze wordt gepresenteerd als onderdeel van de professionele ontwikkeling van de medewerkers. Integer handelen in

het bedrijfsleven is een professionele vaardigheid, die in de toekomst alleen nog maar belangrijker zal worden. Goed inzicht in het beleid, een gedegen trainingsprogramma en het serieus nemen van compliance zijn niet alleen goed voor de organisatie zelf, ook de medewerkers hebben er baat bij en kunnen er hun voordeel mee doen in hun verdere carrière. De training moet niet als een verplichte, ‘af te vinken’ activiteit worden beschouwd, maar juist als een waardevol onderdeel van de professionele ontwikkeling.

Bij het dynamische karakter van de gedragscode past een ‘commerciële’ aanpak. Beschouw de gedragscode als een ‘merk’ en pas een marketingbenadering toe om de merkbekendheid op peil te houden. Zorg ervoor dat de communicatieafdeling de normen en waarden van de organisatie regelmatig verwerkt in de interne en externe mededelingen van het management en de directie. Medewerkers hebben het druk en worden met veel informatiestromen geconfronteerd. Zij zullen alleen aan de gedragscode denken wanneer deze vaak wordt genoemd. Regelmatige communicatie is essentieel om medewerkers en relaties te herinneren aan de normen en waarden van de organisatie, de toepasselijke meldingsprocedures en de maatregelen om represailles tegen te gaan.

Verandering van spijs doet eten – ook bij gedragscodes. Het geven van boeiende, relevante training is van essentieel belang. Het jaar in, jaar uit herhalen van dezelfde training is geen goed idee. Door een veelheid van communicatievormen en ervaringen aan te bieden, raken medewerkers en relaties meer betrokken bij de gedragscode en het bijbehorende programma. Alleen op deze manier zullen zij begrijpen hoe de gedragscode relevant is voor hun dagelijkse werkzaamheden, en zullen zij de daarin opgenomen regels accepteren en naleven.

3.5 *Rapportage*

Elk effectief compliance-programma moet procedures bieden waarmee medewerkers eventuele zorgen kunnen uiten en wangedrag kunnen melden. Sommige bedrijven hebben Compliance Officers benoemd bij wie medewerkers terecht kunnen met hun vragen en voor het melden van klachten; andere organisaties maken (daarnaast) gebruik van telefoonlijnen (‘hotlines’) en/of websites met de mogelijkheid tot anoniem melden.

Meldingskanalen zijn essentieel voor elk compliance-programma. Mechanismen zoals telefoonlijnen en websites helpen bedrijven bij het signaleren van kwesties of zorgen die anders misschien niet gemeld of zelfs volledig genegeerd zouden worden. Daarnaast maken telefoonlijnen en websites vaak anonimiteit mogelijk, afhankelijk van de lokale wetgeving. Zo kunnen organisaties hun medewerkers de mogelijkheid bieden om met een grotere eerlijkheid en openheid kwesties of zorgen kenbaar te maken, zonder angst voor represailles.

Voor welke vorm ook wordt gekozen, organisaties moeten stappen ondernemen om de beveiliging en integriteit van alle beschikbare meldingssystemen te waarborgen.

Dit omvat onder meer het trainen van de compliance-functionarissen die meldingen of zorgen van medewerkers afhandelen. Door de toepassing van gestandaardiseerde processen voor de afhandeling van zorgen of klachten, kunnen bedrijven misstappen tot een minimum beperken en een goede afhandeling waarborgen. Bij dit alles is het van groot belang dat managers en Compliance Officers goed op de hoogte zijn van het klokkenluidersbeleid (d.w.z. beleid dat represailles tegengaat) en zo veel mogelijk strikte geheimhouding bewaren.

Ten slotte is het noodzakelijk dat alle meldingen correct en tijdig worden afgehandeld. Immers wanneer een organisatie meldingen verkeerd afhandelt of er niets mee doet, verliest het compliance-programma zijn geloofwaardigheid en neemt de waarde van de beschikbare meldingssystemen af.

Voor bestuurders en commissarissen is het van belang dat zij periodiek worden geïnformeerd over de gemelde klachten. De rapportage dient zowel inzicht te geven in de aard van de klachten als in de snelheid waarmee deze zijn onderzocht en de wijze waarop ze zijn afgehandeld.

3.6 *Toezicht en controle*

Het effectief toezicht houden op en controleren van het compliance-programma vormt voor veel organisaties een uitdaging. De grootste hindernis is het vinden van betrouwbare meetinstrumenten om de voortgang van het programma te beoordelen. Uitgangspunt moet zijn dat de compliance-teams die de programma's aansturen de aangeboden training regelmatig evalueren op inhoud en slagingspercentage. Daarnaast is het van groot belang dat de gemelde klachten worden geanalyseerd (zowel wat betreft aantal als inhoud), en dat deze informatie tijdig en gericht wordt verwerkt in het risicobeheersingsbeleid van de organisatie. Verder kan de organisatie gebruik maken van informatie die wordt verkregen uit locatiebezoeken, vragenlijsten voor interne evaluaties of gesprekken met medewerkers die de organisatie verlaten. Wat betreft het toezicht op en de controle van het programma ligt het voor de hand dat aansluiting wordt gezocht bij de interne controle-afdeling van de organisatie.

3.7 *Beloning en sancties*

Wil een compliance-programma effectief zijn, dan moeten de medewerkers die hun werk op ethische en verantwoorde wijze doen worden beloond. Daarnaast moet duidelijk zijn vastgelegd welke disciplinaire maatregelen genomen kunnen worden tegen personen die zich schuldig maken aan onethisch of verboden gedrag.

Beloningen worden vaak gezocht in de salarissfeer. Toch is het aan te bevelen om ook andere vormen van belonen in overweging te nemen. Immers het (deels) inhouden van iemands bonus wordt al snel negatief geïnterpreteerd en als een vorm van sanctie gezien. Dit is veel minder het geval als de beloning buiten de salarissfeer

ligt, bijvoorbeeld door compliance mee te wegen bij ontwikkelingstrajecten voor leidinggevendenden of door de ethische component deel te laten uitmaken van functioneringsbeoordelingen en promoties. Zo blijft de positieve prikkel beter bewaard.

Wat betreft sancties voor illegaal of onethisch gedrag beperken de meeste programma's zich voornamelijk tot disciplinaire maatregelen. Hoewel disciplinaire maatregelen afhankelijk zijn van individuele omstandigheden, is het toch belangrijk om te zorgen voor een hoge mate van consistentie en transparantie door sancties en tenuitvoerleggingsprocessen duidelijk vast te leggen in de gedragscode of ander schriftelijk beleid. Hierdoor hebben medewerkers de zekerheid dat het management moet reageren op meldingen van wangedrag en dat er niet met twee maten wordt gemeten voor leidinggevendenden. Door de ogen niet te sluiten voor verboden gedragingen, zelfs niet wanneer het om leidinggevendenden gaat, wint het compliance-programma aan geloofwaardigheid en effectiviteit.

3.8 *Conclusie*

Gezien de voortdurende veranderingen en ontwikkelingen op het gebied van compliance en ethiek zal de ontwikkeling en invoering van een volwaardig compliance-programma voor elk bedrijf een uitdaging zijn. Om een dergelijk programma bij de tijd te houden is het in ieder geval essentieel om op de hoogte te blijven van belangrijke veranderingen in de wet- en regelgeving. De effectiviteit van het compliance-programma kan verder aanzienlijk worden verbeterd door rekening te houden met de hiervoor geschetste aanbevelingen.