

GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl
jrg 17

PLATFORM VOOR 4 2021 GOVERNANCE

Drieluik: Governance in de zorg

- **Binnen het zorgstelsel, buiten de kaders 4**
Gérard Brockhoff en **Jim Emanuels** pleiten voor 4 speerpunten in de governance
- **Het Medisch Specialistisch Bedrijf 14**
Tessa van den Ende analyseert het toekomstperspectief van dit model
- **‘Als je het ziet misgaan, moet je uit je rol durven stappen’ 18**
Interview met **Jaap van Manen** over het faillissement van het Slotervaartziekenhuis en de MC IJsselmeerziekenhuizen

EN OOK: IN DE PRAKTIJK: JOOST DE BIE 25 ROB VAN EIJBERGEN EN ANITA TEKAMP OVER HET VERBETEREN VAN DE DYNAMIEK IN DE RAAD 28 SUZANNE DE BOER-VERHEIJ, NICOLET JAGER, MARLÈNE JANS, CAROLIEN MERKENS, ROLAND NOTERMANS EN CORA WIELENGA: HOE GOEDE COMPLIANCE DUURZAME WAARDECREATIE VERSTERKT 32 HANS HOEK SCHETST DE OVEREENKOMSTEN TUSSEN GOVERNANCE IN DE VOC-TIJD EN NU 40 WERKEN AAN D&I: CARRIE VAN DER KROON BIEDT CONCRETE AANKNOPINGSPUNTEN 48 FRANCOISE DORSMAN BESPREEKT 5 INZICHTEN OVER TOEZICHT OP DE KWALITEIT VAN HET LEIDERSCHAP 56 BONJE IN DE BOARDROOM? CORA REIJERSE EN RENE RAVENHORST GEVEN CONSTRUCTIEF ADVIES 66

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

Goede compliance versterkt duurzame waardecreatie



Introductie

Begin 2021 werd de relatie van commissarissen met de compliance functie onderzocht. Uit dit onderzoek rolden een aantal suggesties en aanbevelingen. Complicance specialisten Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga lichten ze toe.

Titel : Goede compliance versterkt duurzame waardecreatie
Auteur : Marlène Jans
Verschenen in : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 4/2021)
Publicatiedatum : 30-12-2021
Tags : compliance

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

In de afgelopen jaren verschoof de focus van het voldoen aan wet- en regelgeving naar de intrinsieke wil om een robuuste, integere organisatie te bouwen en te versterken. De rvc vervult hierin een cruciale rol. Mede door zijn onafhankelijke positie kan de compliance professional commissarissen helpen hun deskundigheid en effectiviteit te vergroten door hen van goede informatie te voorzien.

Begin 2021 werd de relatie van commissarissen met de compliance functionaris onderzocht. Hieruit rolden een aantal suggesties en aanbevelingen. Deze worden geanalyseerd door compliance specialisten **Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga.**



Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga zijn ervaren specialisten in de wereld van compliance en lid van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO; zie www.VCO.nl). Zij schrijven dit artikel op persoonlijke titel. Enkele auteurs hebben een commissarissenrol (vervuld).

GOEDE COMPLIANCE VERSTERKT DUURZAME WAARDECREATIE

*'Integriteit is net als geluk. In je eentje kun je een eind komen, maar samen kom je verder.'*¹

In de ontwikkelingen rondom governance en toezicht neemt de aandacht voor compliance toe. Integriteitschendingen zijn sneller zichtbaar voor de buitenwereld en worden breder uitgemeten. Dit leidt tot een verzwaarde verantwoordelijkheid voor bestuurders en commissarissen. Situaties als bij Imtech, Vestia, Wirecard, ING en ABN Amro laten zien dat kennis van en inzicht in niet-financiële risico's essentieel is om goed toezicht te kunnen houden op de beheersing daarvan. Het voldoen aan wettelijke vereisten is niet langer voldoende. In de afgelopen jaren is de focus verschoven van het voldoen aan wet- en regelgeving naar de intrinsieke wil om een robuuste, integere organisatie te bouwen en te versterken. Een organisatie waar vanzelfsprekend het juiste wordt gedaan. De raad van commissarissen vervult hierin een cruciale toezichts- en voorbeeldrol. Een sterke compliance functie ondersteunt commissarissen in de uitvoering daarvan. Dit vormde de aanleiding voor onderzoek naar de relatie van commissarissen met de compliance functie.

Compliance

Al geruime tijd wordt in de financiële sector de kwaliteit van de inrichting en het functioneren van de compliance functie nauwlettend in de gaten gehouden, omdat onderkend wordt dat deze bijdraagt aan een solide, integere organisatie. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Nederlandsche Bank (DNB) spelen daarbij een belangrijke rol.² Terwijl oorspronkelijk de nadruk van compliance lag op naleving van wet- en regelgeving, heeft compliance zich ontwikkeld tot een stevige tweedelijnsfunctie, met een focus op het mede bevorderen van een integere organisatiecultuur, het stimuleren van tegenspraak ten behoeve van een evenwichtige besluitvorming en het adviseren en 'uitdagen' van de organisatie en de beleidsbepalers. Een goede compliance professional kent de organisatie en weet wat er speelt. Mede door de onafhankelijke positie van de compliance professional kan deze de bestuurders en commissarissen helpen hun deskundigheid en effectiviteit te vergroten door hen, onder meer, van goede informatie te voorzien.

De aandacht voor compliance, met integriteit en organisatiecultuur inbegrepen, is ook toegenomen in andere sectoren. De Corporate Governance Code³ bevat bepalingen⁴ waarin de verwachting is geformuleerd dat het bestuur de werking van de interne risico-beheersings- en controlesystemen monitort en daarover rapporteert in het bestuursverslag. Compliance maakt daar onderdeel van uit. Er wordt (nog) niet gesproken over een directe relatie tussen rvc en compliance. Andere voorbeelden zijn zichtbaar in de zorg (zie de Zorgbrede Governancecode) en bij woningcorporaties (Governancecode Woningcorporaties 2020). Het Kader Goed Bestuur van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) schetst een grotere verwachting op het gebied van compliance en risicobeheersing. Expliciet is opgenomen dat een veilige aanspreekcultuur met ruimte voor tegenspraak van belang is en dat de rvc gesprekken dient te stimuleren, eventueel aan deze gesprekken deelneemt en verbeteracties monitort. Daarnaast ziet de rvc toe op verantwoorde afweging van kansen en beheersing van risico's in het kader van de integrale bedrijfsvoering. Ook binnen de overheid, accountantskantoren, notariaat en advocatuur zien we een toename van het aantal compliance functies. Compliance is zodoende allang niet meer specialistisch met een exclusief werkgebied in de financiële sector. Het omvat de versterking van de integriteit van organisaties in de volle breedte, om daarmee bij te dragen aan duurzame waardecreatie. Dit sluit aan bij de ontwikkelingen en toenemende vereisten ten aanzien van duurzaamheid, waarbij integriteit deel uitmaakt van een aantal van de Sustainable Development Goals⁵ van de Verenigde Naties.

De relatie met de compliance professional

Het voorgaande vormde de aanleiding voor een tweetal onderzoeken dat een team van de Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO), heeft uitgevoerd naar de relatie tussen compliance professionals en RvC's. Begin dit jaar is

onderzocht hoe deze relatie door compliance professionals wordt ervaren en waar deze mogelijk verbetering behoeft. Aan dit onderzoek werkten 117 compliance professionals mee. De onderzoeksresultaten zijn in april 2021 gepubliceerd in het *Tijdschrift voor Compliance* en zijn te vinden op de VCO-website⁶.

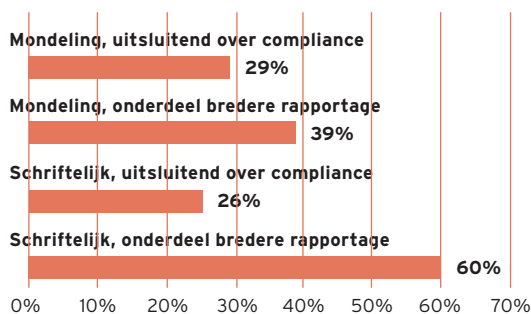
Vervolgens is een vragenlijst voorgelegd aan commissarissen om hun perspectief op dit vraagstuk te verkennen. Het onderzoek focust op het proces en de frequentie van rapporteren van de compliance functie aan de rvc, de onderwerpen waarover aan de rvc wordt gerapporteerd en de kwaliteit van het contact. In dit kader is ook onderzocht of de rvc de compliance professional (in de tabellen hierna aangeduid als CP) als volwaardige gesprekspartner beschouwt over onderwerpen als gedrag en cultuur van de organisatie. Er is gevraagd of de rvc betrokken is bij benoeming en ontslag van de compliance professional en ten slotte is gevraagd naar verbeterpunten.

Proces en frequentie van rapporteren

De vragenlijst is door 75 commissarissen ingevuld⁷. De respondenten zijn afkomstig uit diverse sectoren waaronder financiële instellingen, semipublieke organisaties en grote corporates. Waar dit leidt tot significante verschillen wordt dit hierna expliciet aangegeven.

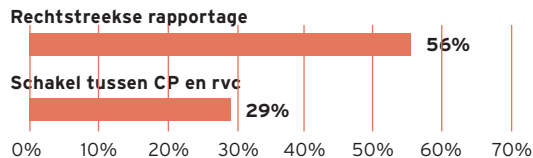
Wijze van rapporteren

(meerdere antwoorden mogelijk)



Een aantal algemene observaties:
60 procent van de respondenten ontvangt de informatie over compliance thema's schriftelijk, in het kader van een bredere rapportage, 26 procent uitsluitend over compliance thema's. Een groot deel (39 procent) ontvangt deze informatie (ook) mondeling.

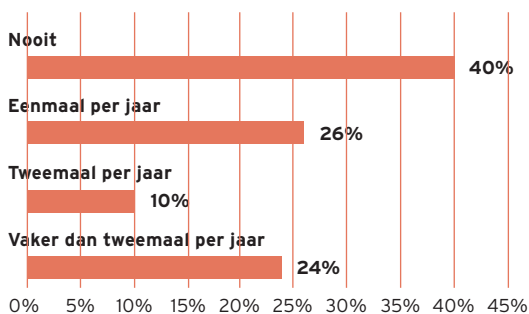
Rapportage van CP aan rvc



56 procent ontvangt de informatie direct van de compliance professional. Bij 29 procent vormt de directie of een andere functionaris een (tussen)schakel in de informatievoorziening.

71 procent van de respondenten geeft aan dat de voltallige rvc de rapportage leest én gezamenlijk bespreekt. Overigens gebeurt dit bij 40 procent van de respondenten altijd in aanwezigheid van de directie. Van de respondenten die altijd in aanwezigheid van de directie met de compliance functie spreken, zou 40 procent dat ook graag buiten aanwezigheid van de directie doen.

Direct contact tussen CP en rvc



26 procent voert het gesprek met de compliance functie zonder aanwezigheid van de directie slechts eenmaal per jaar. 24 procent doet dat meer dan tweemaal per jaar. De respondenten tonen zelfvertrouwen als het gaat om de inhoud van de rapportages: 75 procent zegt voldoende kennis te hebben van het vakgebied en 79 procent heeft voldoende kennis van de risico's die kunnen voortvloeien uit de organisatiecultuur. Opvallend genoeg realiseert ruim eenderde van de bevroegde commissarissen uit de financiële sector zich dat zij zelf niet de juiste vragen stellen over de risico's die voortvloeien uit de organisatiecultuur.

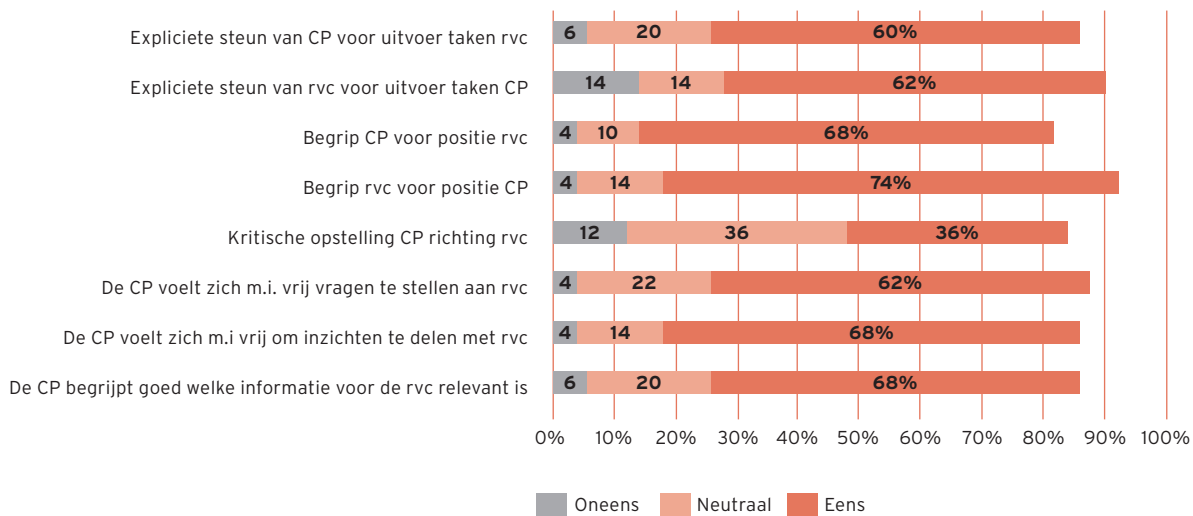
Waarover wordt de rvc geïnformeerd?

De respondenten kregen de vraag voorgelegd over welke onderwerpen de rvc al wordt geïnformeerd of graag geïnformeerd zou willen worden. Er blijkt een discrepantie tussen de thema's waarover wordt gerapporteerd en waarover de rvc informatie wil ontvangen. De respondenten geven aan dat ze met name worden geïnformeerd over operationele thema's als het aantal afgeronde e-learnings, niet-naleving van regels en de consequenties daarvan, meldingen, incidenten en compliance risicoanalyses. Men zou meer geïnformeerd willen worden over thema's als cultuurgerelateerde observaties, analyse van perverse prikkels en de inschatting van toekomstige gedragsrisico-ontwikkelingen.

Is de relatie tussen de rvc en de compliance professional kritisch genoeg?

75 procent van de respondenten moedigt de compliance professional aan om eigen inzichten te delen en 68 procent denkt dat compliance professionals zich vrij voelen om dit ook te doen. Een kritische houding van de compliance professional richting de rvc lijkt minder sterk aanwezig; slechts 36 procent van de respondenten zegt dit te ervaren. Wederzijdse steun wordt gelijkmatig ervaren; 62 procent van de respondenten ervaart steun

Beoordeling relatie tussen raad van commissarissen (rvc) en compliance professional (CP)



van de compliance functie en 60 procent verwacht dat de compliance functie zich gesteund voelt. Opvallend vonden wij dat 14 procent aangeeft dat de compliance professional niet expliciet wordt gesteund.

naar woorden om deze conclusie te vertellen?’ Opvallend genoeg merkten meerdere commissarissen op dat ze zich realiseerden dat ze weinig vragen stellen of dat in hun rvc de ‘juiste’ vraag nog niet was gesteld.

Kwaliteit van de dialoog

Wanneer wordt gevraagd naar ‘de beste vragen die zijn gesteld’ als illustratie van de kwaliteit van de dialoog van zowel de compliance professional als van de rvc, wordt een aantal voorbeelden gegeven. Zo vermelden commissarissen dat hen ooit werd gevraagd: ‘Welke invloed heeft u op de totstandkoming van de cultuur binnen dit bedrijf?’ en: ‘Wat is integer handelen in de toezichtvisie van de rvc?’ Als voorbeelden van scherpe vragen die zij zelf stelden als rvc-lid noemden ze: ‘Redden jullie al het werk wel?’ en ‘Moest je erg zoeken

Is de compliance professional gesprekspartner met betrekking tot gedrag en cultuur?

Respondenten zien compliance professionals slechts enigszins (46 procent) als gesprekspartner op het gebied van gedrag en cultuur. 14 procent geeft aan dit niet echt te zien, terwijl 12 procent deze rol juist volmondig bevestigt. Indien zij wél als gesprekspartner worden gezien, worden thema’s besproken als relevante ontwikkelingen, signalen, de *tone from the top* (voor-

‘Er blijkt een discrepantie tussen de thema's waarover wordt gerapporteerd en waarover de rvc informatie wil ontvangen’

beeldgedrag) en ondersteunende initiatieven die de compliance functie ontwikkelt ten aanzien van gedrag en cultuur. Indien zij niet als gesprekspartner worden gezien, worden als redenen genoemd: de directie schuift het advies van de functie regelmatig terzijde en is dus veel invloedrijker; compliance is beperkt tot GDPR; de persoon is meer juridisch gefocust; de directie vervult ook de rol van compliance.

Is de rvc betrokken bij benoeming en ontslag?

Omdat de compliance professional een kwetsbare positie kan hebben en soms een ontslagbescherming kent, is onderzocht of de rvc een rol speelt bij de benoeming, schorsing of het ontslag van de compliance professional. In 42 procent van de gevallen blijkt dit zo te zijn. De rol ziet dan met name op advisering (38 procent) of instemming (57 procent).

Wat kunnen we verbeteren?

Tot slot; om een goed beeld te krijgen van de behoeften van de respondenten is gevraagd wat zij willen verbeteren aan de relatie met de compliance functie.

Daaruit bleek met name dat er behoefte is aan een open en informeel gesprek. Respondenten wensen dat 'de stap naar de rvc niet als escalatie moet worden beschouwd'. Daarnaast zijn inhoudelijke verbeterpunten geformuleerd, zoals de behoefte om jaarlijks geïnformeerd te worden over compliance trends, een verdere uitwerking van risico's en mogelijke beheersmaatregelen, plus meer praktische aandacht voor thema's als cultuur en soft controls.

Om andere commissarissen suggesties te geven, benoemden de respondenten een aantal vragen die zij aan de compliance professional zouden kunnen stellen;

- 'Wat is jouw inschatting van de integriteitscultuur binnen de organisatie?'
- 'Zijn er zorgpunten die niet in de rapportage staan?'
- 'Voel jij je volledig vrij jouw taken uit te oefenen en de rvc daarvan op de hoogte te houden?'

- 'Welk incident vond je ongemakkelijk maar heb je niet gemeld?'
- 'Voel jij je vrij genoeg om een ongemakkelijk gesprek aan te gaan over een belangrijk onderwerp?'

Daarnaast noemden zij ter inspiratie een aantal vragen die zij zelf ooit stelden en die tot mooie antwoorden leidden:

- 'Moest je erg zoeken naar woorden om deze conclusie te kunnen vertellen?'
- 'Welke vraag heb ik niet gesteld die ik wel had moeten stellen?'
- 'Hoe kan ik er als voorzitter van de rvc aan bijdragen dat je elk onderwerp bespreekbaar durft te maken?'
- 'Wat was de laatste keer dat het ongemakkelijk werd tussen jou en het management? Hoe voelde je je toen?'

Beschouwingen en aanbevelingen

Een open dialoog tussen commissarissen en de compliance professional versterkt het toezicht op de organisatie. De onderzoeksresultaten bieden inzicht in de manier waarop de dialoog tussen commissarissen en de compliance functie momenteel wordt gevoerd. Het onderzoek leidt tot de volgende beschouwingen en aanbevelingen:

1. Creëer een open en veilige relatie

Wanneer de compliance professional en de rvc elkaar slechts eenmaal per jaar spreken of alleen in geval van escalatie, is het lastig om een open en veilige relatie te creëren. Voor een goede dialoog is het raadzaam om elkaar meerdere keren per jaar te spreken, bijvoorbeeld tijdens de bespreking van de kwartaalrapportages, met deelname van de directie, de rvc en de compliance professional.

Daarnaast is het raadzaam dat de rvc de compliance professional een aantal keren per jaar spreekt zonder het bijzijn van het bestuur (veelal de leidinggevende van de compliance professional). 60 procent van de respondenten geeft aan dat zij de compliance professional één (26 procent) tot meerdere keren per jaar (34 procent) spreekt buiten aanwezigheid van de directie. Door elkaar beter te leren kennen wordt een mogelijkheid gecreëerd om

een veilige vertrouwensbasis te bouwen tussen de compliance functie en de rvc. Een veilige omgeving voor de compliance professional zal leiden tot meer en betere informatievoorziening aan de rvc en beter toezicht. Bovendien bereidt het voor op situaties waarin onder grote druk moet worden besloten en gehandeld.

2. Verdiep je verder in compliance en stel scherpe vragen

Ruim tijd in voor permanente educatie op dit terrein, zodat de rvc de juiste vragen kan stellen. Stel scherpe vragen aan de compliance professional. Net zoals bij veel onderwerpen worden de beste vragen gesteld over de onderwerpen die niet in de rapportage zijn opgenomen. Zoals: 'Welk onderwerp heb je niet opgenomen omdat het te spannend was voor deze rapportage?' 'Wordt jouw rapportage nog aangepast door iemand voordat wij deze in de rvc ontvangen?' 'Welk element in de bedrijfscultuur zie je als risico voor een integere organisatie?' 'Welke bedrijfseconomische keuzes hebben invloed op gedrag, cultuur en daarmee op compliance?' Nodig de compliance professional nadrukkelijk uit om zelf ook scherpe vragen te stellen.

3. Vraag om andere informatie

Goede compliance rapportages dragen evenzeer bij aan een open dialoog. Vraag vanuit de rvc om meer dan alleen de statistieken over de voortgang van integriteits-trainingen, aantallen onderzoeken, overtredingen en misstanden. Vraag de compliance functie om informatie over de effecten van organisatiecultuur (soft controls) op niet-financiële risico's, over de gevolgen van gebruikte KPI's en over de behandeling van melders van overtredingen. Die laatste onderwerpen dragen bij aan het versterken van een integere organisatie en de bedrijfscultuur.

4. Betrek de rvc bij de aanstelling van de compliance professional

Omdat de compliance functie soms lastig te vervullen is, bijvoorbeeld wanneer kritiek geuit wordt op het handelen van het bestuur of management, is een onafhankelijke positie onontbeerlijk⁸. In sommige organisaties wordt dit ingevuld door ontslagbescherming. En soms – en dat is nog beter – wordt een directe lijn gelegd tussen de rvc en de compliance functie bij de

benoeming, schorsing of ontslag van de compliance professional. 42 procent van de respondenten heeft op dit moment al een rol in dit proces. Voor het merendeel bestaat deze uit instemming. Het is raadzaam dat de rvc altijd een rol heeft in de benoeming, schorsing en het ontslag van de hoogstgeplaatste compliance professional.

5. Juiste expertise in de rvc

Zorg dat minimaal één rvc-lid (ook) expert is op het gebied van gedrag, cultuur, integriteit en compliance. Deze beschouwingen lenen zich uitstekend voor opname in de Corporate Governance Code, die momenteel voorligt ter consultatie. Op deze wijze wordt bijgedragen aan het bouwen en versterken van integere organisaties doordat beter toezicht mogelijk is. Samengevat is het advies aan rvc's en compliance professionals: ontmoet elkaar regelmatig zodat voldoende vertrouwen en veiligheid ontstaat, waardoor (ook) het ongemakkelijke gesprek gemakkelijker gevoerd kan worden, de relatie wordt versterkt en betere informatie wordt gedeeld. Hiermee zal de toezichtsrol van de rvc worden versterkt.

Noten

1. Afgeleid van Henk van Luijk.
2. Zie bijvoorbeeld AFM, Handvatten voor het verbeteren van de compliancefunctie, 14 december 2020.
3. Laatste versie uit 2016, die binnenkort wordt geactualiseerd.
4. Best practice bepalingen 1.2.3 en 1.4.2.
5. <https://sdgs.un.org/goals>.
6. 'Over de centen weten we het wel, maar hoe is het met de integriteit van het bestuur?', *Tijdschrift voor Compliance*, 2021 nr. 2, april 2021. Zie ook: <https://www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur/onderzoeksactiviteiten>.
7. Daarvan heeft ruim de helft ook elke vraag beantwoord. Sommige commissarissen hebben meerdere commissariaten: zij hebben de vragenlijst ingevuld vanuit de organisatie waaraan zij de meeste tijd besteden.
8. Voor Nederlandse financiële organisaties en organisaties die raakvlakken hebben met de USA is onafhankelijkheid van de functie zelfs een vereiste; zie <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>.

