

VAN OUD GEDRAG NAAR NIEUW GEZAG

Successen in de toekomst zijn geen garantie voor het verleden

Jan Willem Taams

Bijna tien jaar na het uitbreken van de financiële crisis zijn direct betrokkenen vooral bezig geweest met het maken van wetten en het invullen van nieuwe structuren. Maar van een geïnternaliseerde integere cultuur merkt de samenleving nog weinig. Hierbij enkele suggesties voor het hanteren van deugden als rode draad voor verstandige trustkantoren, rechtvaardige banken, moedige accountants en gematigde pensioenfondsen.

De kredietcrisis heeft een kloof geslagen tussen samenleving, financiële instellingen en zakelijke dienstverleners. De overheid heeft ingegrepen door aanscherping van wetgeving en diverse organisaties hebben ook zelf het voortouw genomen met gedragscodes, invoering van een eed, ethische statuten en keurmerken. Dit zijn vooral structuurmaatregelen gericht op het afdwingen van ander gedrag en een nieuwe cultuur. De komende jaren zijn nieuwe stappen nodig voor een geïnternaliseerde integere cultuur.

De deugdenethiek is gebaseerd op de vier kardinale deugden: verstandigheid, rechtvaardigheid, moedigheid en matigheid. De naam is afkomstig van het Latijnse woord *cardo*: scharnier(pin), hengel waarop een deur rust. Het zijn dus de deugden waar het om draait. Het lijstje van vier deugden is al te vinden bij Plato; ze werden vooral uitgewerkt door Aristoteles.

De eeuwenoude deugdenethiek als basis voor verstandige trustkantoren, rechtvaardige banken, moedige accountants en gematigde pensioenfondsen.

Verstandige trustkantoren

Toezichthouder DNB stelt in haar visie op toezicht van 2014 - 2018 dat de trustsector naar een geïnternaliseerde integere cultuur dient te ontwikkelen. De trustsector staat bij het grote publiek bekend als uitvoerder van fiscale structuren gericht op minimalisering van belastingen, alhoewel de sector vele andere activiteiten verricht. Een groot deel van de samenleving vindt dat niet meer passend binnen een integere cultuur. Ethiek is een steeds belangrijkere factor aan het worden in het beoordelen van mensen, organisaties en sectoren. Regelmatig wordt de stelling betrokken dat het wettelijk klopt en dat het tegelijkertijd niet deugt. Dat is een complicerende factor geworden voor organisaties over de hele wereld. Verstandige trustkantoren houden hier rekening mee in hun activiteiten. Het vaststellen van de 'risk appetite' vormt daarbij een essentieel element bij de keuze voor markt, klant en product. Vanzelfsprekend wordt de risk appetite ook vastgelegd in beleid. Verstandige trustkantoren zoeken, voor de invulling van dat beleid, de dialoog met belanghebbenden en vinden daarin ook partijen die kritisch zijn. Bij cliëntacceptatie zal vervolgens blijken of het risk appetite beleid overeenkomt met de gedragingen in de praktijk. Hierbij kunnen dilemma's naar voren komen zoals de keuze voor een lucratieve cliënt



RECHTVAARDIGE BANKEN HOUDEN TOEKOMST IN EEN REFLECTIEVE SAMENLEVING

ETHIEK IS EEN STEEDS BELANGRIJKERE FACTOR AAN HET WORDEN IN HET BEOORDELEN VAN MENSEN, ORGANISATIES EN SECTOREN

versus het niet passen binnen het vastgelegde risk appetite beleid. Bij geïdentificeerde cliënten vindt transactiemonitoring plaats. Transacties worden daarbij getoetst aan een vooraf opgesteld normprofiel. Transacties die niet voldoen aan dit profiel dienen onderzocht te worden mede in relatie tot mogelijke witwas-, corruptie en terrorisme activiteiten. Bij twijfel over transacties moet een melding volgen bij de Financial Intelligence Unit (FIU). De FIU kan gemelde transacties verdacht verklaren en rapporteren aan het Openbaar Ministerie wat uiteindelijk kan leiden tot een ten laste legging en een veroordeling. Op deze wijze is in Nederland een systeem opgezet dat integriteitsrisico's dient te verlagen. Trustkantoren hebben daarin de rol van poortwachter. Wie wordt toegelaten tot de financiële stad en wie niet? Trustkantoren vervullen dus ook een heel andere rol dan alleen faciliteren van fiscale structuren. Als trustkantoren deze essentiële rol in de complianceketen adequaat invullen ligt hier een unieke nieuwe businesspropositie in het vooruitzicht. Trustkantoren kunnen binnen het Nederlandse vestigingsklimaat de rol van regisseur namens internationaal georiënteerde bedrijven vervullen. Multinationals worden in de complianceketen graag ondersteund door partijen die weten in welk land aan welke regelgeving dient te worden voldaan. Op deze manier kan het trustkantoor ook een essentiële rol vervullen in de eigen keten waarin zij opereert. Deze keten bestaat voornamelijk uit belastingadviseurs, bankiers, notarissen en accountants. Partijen die ook in het maatschappelijk debat over ethiek kritiek krijgen en die vanzelfsprekend hun eigen verantwoordelijkheid hebben. Verstandige trustkantoren zorgen ervoor dat het compliancemes aan beide kanten snijdt. Op deze wijze bezien wordt compliance een

opbrengstenpost in plaats van een kostenpost. Dat is verstandig beleid van op de toekomst gerichte trustkantoren die hun geïnternaliseerde integere cultuur vertalen naar nieuwe business propositities. De trustsector is dan weer een sector waar Nederland trots op is. Een sector die het Nederlandse vestigingsklimaat in de volle breedte ondersteunt, juist door een geïnternaliseerde integere cultuur.

Rechtvaardige banken

Toezichthouder DNB stelt in haar visie op toezicht 2014 - 2018 dat banken dienen te werken aan herstel van vertrouwen, aan herstel van de financiële weerbaarheid en verminderde complexiteit van producten. Vooral het herstel van vertrouwen verloopt moeizaam. Nog niet zo lang geleden bleek uit een onderzoek dat de Syrische president Assad als betrouwbaarder werd gezien dan de banken. De conclusie mag dan zijn dat de bankensector behoorlijk diep is gezonken. Natuurlijk hebben de banken allerlei initiatieven ontplooid om het tij te keren. Zo is het pakket toekomstgericht bankieren ontwikkeld met maatschappelijk statuut waarin de rol van banken in de samenleving en de gedeelde waarden van de sector worden beschreven. Tevens is een nieuwe Code Banken geschreven die goed bestuur binnen rechtvaardige banken borgt en waarin principes voor integere en beheerste bedrijfsvoering zijn vastgelegd. Ook is de bankierseed ingevoerd voor alle bankmedewerkers. En toch worden banken diep gewantrouwd. Recent werd dit wantrouwen nog eens gevoed door de fraude bij Wells Fargo, één van de grootste Amerikaanse Banken. Vijfduizend en driehonderd medewerkers werden ontslagen voor het openen van bankrekeningen voor klanten die daar niet om hadden

gevraagd. In financiële cijfers viel directe schade van € 50 miljoen ‘mee’. Hoe is het echter mogelijk dat vijfduizend en driehonderd medewerkers op het idee komen valse bankrekeningen te openen? De realiteit van gehanteerde beloningssystemen blijkt weerbarstig. Iedere geopende bankrekening leverde immers provisie op voor de betreffende medewerker. In verhouding tot het vaste salaris was deze prikkel blijkbaar onweerstaanbaar en ontstond een collectief systeem van fraude. Een systeem dat ook lange tijd niet werd ontdekt door de controls binnen de organisatie. Daarmee is het bestuur van Wells Fargo mede verantwoordelijk voor dit ontoelaatbare gedrag binnen de organisatie. De Amerikaans senaat heeft een hoorzitting over Wells Fargo georganiseerd waar de CEO van Wells Fargo tekst en uitleg diende te geven over de kwestie. Het optreden van de CEO was schrijnend. Hij verschool zich achter allerlei procedures en legde de verantwoordelijkheid voor beslissingen bij zijn toezichthouders. De vrouwelijke senator van dienst maakte vervolgens ‘gehakt’ van de CEO. De beelden zijn verplichte kost voor lessen over verantwoordelijkheid, ethiek en integriteit. Intussen is in Nederland een oplossing gevonden voor het hoofdpijndossier over derivaten bij banken. De banken nemen hierin verantwoordelijkheid richting MKB-ondernemers die de motor van de economie zijn. Dat is een positieve stap naar de ontwikkeling van rechtvaardige banken en naar herstel van vertrouwen. Daarbij is het wel van belang oog te houden voor een gezonde balans. De gevonden oplossing in dit dossier schiet in enige mate door. Ook partijen die geen schade hebben geleden of zelfs voordeel van een derivatencontract hebben gehad kunnen als gevolg van deze oplossing een compensatie ontvangen. De Rabobank had hier moeite mee en werd direct door de Minister van Financiën in het gelid gezet. Onder druk

van verdere reputatieschade is deze bank overstag gegaan. Als de samenleving rechtvaardige banken wil dan dient diezelfde samenleving ook rechtvaardig te zijn. Rechtvaardige banken die open en eerlijk zijn, die daadwerkelijk het klantbelang centraal stellen en voldoende kapitaal op de balans hebben zullen ook bestaansrecht blijven houden in een reflectieve samenleving.

Moedige accountants

Toezichthouder AFM maakt zich in haar agenda 2016 - 2018 sterk voor een goede kwaliteit van de accountantscontrole en verslaglegging. De AFM doet dit omdat haar onderzoeken de afgelopen jaren hebben aangetoond dat de kwaliteit van een behoorlijk aantal accountantskantoren onder de maat is. De AFM legde de afgelopen jaren stevige boetes op aan accountantskantoren en is bezorgd dat de kwaliteit van de wettelijke controles onvoldoende verbeteren en dat de accountantskantoren de verbeteringen niet duurzaam kunnen waarborgen. De accountantsector heeft zelf de handschoen opgepakt door te komen met het rapport ‘In het publiek belang’ waarin 53 maatregelen zijn beschreven ter verbetering van de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de accountantscontroles. Vooral moedige en jonge accountants hebben zich ingespannen om dit resultaat te bereiken. Het is nu aan de zittende en relatief ‘oudere’ garde om de maatregelen te implementeren. En daar zit meteen een belangrijk aandachtspunt in relatie tot verandermanagement. Dezelfde mensen die de problemen hebben veroorzaakt hebben nu de opdracht deze zelf gecreëerde problemen op te lossen. Dat is bijna onmenselijk om te vragen, want waar komt de intrinsieke motivatie vandaan om het anders te gaan doen als je al die tijd in iets anders hebt geloofd. Herstel van maatschappelijk

**ALS DE SAMENLEVING RECHTVAARDIGE BANKEN WIL DAN
DIENT DIEZELFDE SAMENLEVING OOK RECHTVAARDIG TE ZIJN**

DE EIGENWIJZE ACCOUNTANTS VAN NU ZOU HET SIEREN ALS ZIJ MEER HUN EIGEN WIJS ZINGEN EN OOK DE DEUGDENBRIL DURVEN OP TE ZETTEN

vertrouwen vraagt dus ook een frisse blik van buiten. De 53 min of meer technische maatregelen worden stuk voor stuk geïmplementeerd. Daarmee wordt het gedrag van individuele accountants slechts ten dele veranderd. Na een artikel in het FD, gebaseerd op gesprekken met CEO's en CFO's uit het bedrijfsleven, ontstond een uitgebreide discussie of accountants angsthazen zijn geworden als gevolg van het strenge toezicht van de AFM. En daar zit een kern van waarheid in. Eerst was het de angst voor het verliezen van opdrachtgevers en nu is het de angst voor het toezicht van de AFM. Accountants kunnen leren meer vertrouwen in zichzelf te hebben. Zij mogen een nadrukkelijker standpunt innemen richting belanghebbenden. De accountant dient meer op het toneel te verschijnen wat betreft de uitkomsten van financiële verslaglegging. Twee accountantskantoren hebben hiertoe een belangrijke stap gezet door de AFM voor de rechter te dagen over de wijze van toezicht door dit instituut. Daarnaast dient de schroom om adequaat te rapporteren afgeschud te worden. Accountants zien veel meer dan zij uiteindelijk rapporteren aan bestuur, toezicht en aandeelhouders. Dat vraagt moedige accountants die daadwerkelijk de hun toegekende positie van vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer invullen. Deze gedachte alleen al is een angstig gegeven voor accountants. Kortom de accountant kent nogal wat angsten in het beroepsmatige leven. Deze angsten kunnen alleen adequaat worden geadresseerd door zelf verantwoordelijkheid te nemen voor daden en acties. De accountant dient daartoe naast de rol van controleur veel meer de rol van kwalitatief onderzoeker in te vullen. Een onderzoeker is per definitie nieuwsgierig en accepteert minder snel iets als de waarheid. De waarheid is ook geen absoluut gegeven, de waarheid heeft vele gezichtspunten. De eigenwijze accoun-

tants van nu zou het sieren als zij meer hun eigen wijs zingen en ook bijvoorbeeld de deugdenbril durven op te zetten. Vanuit hun scharnierfunctie naar de samenleving kunnen zij dan ook een bredere kijk geven op het reilen en zeilen van een gecontroleerde organisatie. Daarvoor kunnen accountants steunen op hun gedrags- en beroepscode op basis waarvan uitleg kan worden gegeven waarom bepaalde zaken wel of niet worden gedaan. Moedige accountants maken die fundamentele stap naar voren gericht op een krachtige, gerespecteerde en reflectieve beroepsgroep.

Gematigde pensioenfondsen

Toezichthouder DNB stelt in zijn visie op toezicht 2014 - 2018 dat pensioenfondsen dienen te werken aan herstel van vertrouwen, grotere professionaliteit, betere kostenefficiëntie en een toekomstbestendig pensioenstelsel. Toezichthouder AFM voegt daaraan toe dat consumenten begrijpelijke pensioenproducten dienen te krijgen. Door al de discussie rondom vergrijzing, de lage rente en de dito dekkingsgraad van pensioenfondsen wordt weleens vergeten dat Nederland één van de beste pensioenstelsels in de wereld heeft. Pensioenpremies die daarvoor betaald moeten worden kunnen echter niet verder omhoog. Ook worstelt de pensioensector met een paternalistische pensioencultuur. Door deze cultuur hebben de deelnemers zich in slaap laten sussen met de gedachte dat alles voor de oude dag is gegarandeerd. Dit blijkt een schromelijke misvatting te zijn. Garanties bestaan niet in het leven, zoals ook nu weer blijkt. Ondanks alle inhaalpogingen vanuit de pensioenfondsen om dit te communiceren blijkt de bereidheid van mensen om zich te verdiepen in hun pensioen beperkt. Dit komt doordat termen als rechten en aanspraken ver van de

werkelijke financiële realiteit van de mensen staan. Deelnemers geloven dat de financiële verantwoordelijkheid bij het pensioensfonds ligt. Gedeeltelijk is dat ook zo en tegelijkertijd vergeten de deelnemers hun eigen verantwoordelijkheid daarbij. Deze eigen verantwoordelijkheid kan dichterbij de deelnemers worden gebracht door inzichtelijker te maken hoe een pensioen wordt opgebouwd. Laat jaarlijks op een overzicht aan de deelnemer zien welke premie door de deelnemer is betaald en welke premie de werkgever heeft bijgedragen. Laat vervolgens zien welke rendementen zijn bijgeschreven en laat zien welke gedeelte van de ingelegde premies is betaald voor het verzekeren van bijvoorbeeld risico's als overlijden, langlevens, arbeidsongeschiktheid, etc. Wat resteert is een 'pot' met geld die beschikbaar is voor een regulier pensioen. Via aantrekkelijke 'gaming' kan inzichtelijk worden gemaakt op welke wijze te verwachten persoonlijke pensioenuitkeringen zich ontwikkelen. Duidelijk dient vermeld te worden dat geen garanties worden gegeven en dat de deelnemers zelf de verantwoordelijkheid hebben zich te informeren over de ontwikkeling van het pensioen.

Een tweede stap die helpt om de pensioenen dichterbij de mensen te brengen is het matigen van de pensioenopbouw. Nederland kent als eerste pijler de AOW, als tweede pijler het collectief pensioen en als derde pijler het aanvullend individueel pensioen. Door het matigen van de tweede pijler worden meer deelnemers uitgenodigd na te denken over de benodigde hoogte van hun pensioen en de eventuele keuze die zij moeten of willen maken om op individuele basis pensioen bij te sparen. Op dit moment doen vooral mensen met inkomens hoger dan circa € 100.000 dat, aangezien boven deze grens geen fiscaal gefaciliteerde pensioenopbouw meer mogelijk is. Door verdere

verlaging van de grens van fiscaal gefaciliteerde pensioenopbouw kan een grotere groep mensen worden bereikt. Een dergelijke structuurwijziging kan bijdragen aan een cultuur waar mensen meer betrokken zijn bij hun pensioen. Mogelijk dat dan ook ZZP'ers enthousiaster worden over gematigde pensioenfondsen die deelnemers professioneler begeleiden bij de ingewikkelde keuzes die soms nodig zijn.

Reflectie van top tot teen

Deugden als rode draad voor verstandige trustkantoren, rechtvaardige banken, moedige accountants en gematigde pensioenfondsen is dat een utopie of een reële mogelijkheid? In een interview in het FD nam de voorzitter van de AFM in algemene zin duidelijk stelling over de financiële sector: 'Risico bestaat dat partijen vervallen in oude patronen' en 'AFM verwijt financiële sector niet te willen veranderen.' De vooruitgang die wordt geboekt komt nog te veel tot stand 'na grote druk' van politiek, toezichthouders en samenleving. Waar de bemoeienis van buiten ontbreekt, is er weinig verbetering zichtbaar. De vraag wordt gesteld hoe groot de intrinsieke motivatie is om daadwerkelijk te veranderen.' In Trouw stond een interview met Paul van Tongeren, emeritus hoogleraar wijsgerige ethiek, met de kop 'De ethiek vervliegt in het bedrijfsleven'. Ondertussen zijn bijna tien jaar verstreken na het uitbreken van één van de grootste financiële crises in de wereld. Direct betrokkenen zijn vooral bezig geweest met het maken van wetten en het invullen van nieuwe structuren. Daarnaast wordt regelmatig gesproken over de ontwikkeling van gedrag en cultuur door bijvoorbeeld politiek, toezichthouders en belangenorganisaties in relatie tot de financiële en zakelijke dienstverlening. Dit heeft niet geleid tot een geïnternaliseerde integere cultuur, althans zo wordt het niet gepercipieerd door de samenleving. Het maatschappelijk vertrouwen is ook nauwelijks toegenomen door al deze maatregelen. Het verschil maken tussen net wel vertrouwen en net niet vertrouwen is een dunne scheidslijn. Het is ook een moeilijk zichtbare lijn waardoor lang niet altijd duidelijk is wat wordt verwacht. De in gang gezette veranderingen

**DOOR OUD GEDRAG LOS TE
LATEN ONTSTAAT RUIMTE
VOOR NIEUW GEZAG**

worden gewantrouwd. De samenleving weet dat meer nodig is in deze transitietijd. Dat vraagt een grondige reflectie van het huidige systeem gericht op een nieuw systeem dat weer garant staat voor successen vanuit gemeenschappelijke waarden en financieel vertrouwen. Het is een uitdaging een positiever beeld te krijgen van financiële en zakelijke dienstverleners, waartoe naast de besproken partijen natuurlijk ook belastingadviseurs, advocaten, notarissen, verzekeraars en vermogensbeheerders behoren. Daartoe heeft toezichthouder DNB haar toezichtmethodiek behoorlijk veranderd. DNB heeft instrumentarium ontwikkeld waarbij wordt gekeken naar resultaten uit het verleden en naar de risico's van de toekomst. Een belangrijke plaats in deze aanpak is ingeruimd voor gedrag en vormt een belangrijke gemeenschappelijke noemer. DNB heeft het boek 'Supervision of behaviour and culture' gepubliceerd waarin zij aanpak, ervaringen en toekomstige ontwikkelingen deelt. Ook de nieuwe corporate governance code besteedt aandacht aan de focus op lange termijn waardecreatie en introduceert cultuur als expliciet onderdeel van deze code. Organisaties worden meer en meer getoetst op hun morele kompas. Tijd voor een ander verhaal de komende jaren. Een verhaal waarin ethische begrippen als verstandig, rechtvaardig, moed, maar ook hoop, geloof en liefdadig in het middelpunt staan. Organisaties dienen hiervoor verantwoordelijkheid te nemen. Vervolgens kan worden geconstateerd dat essentiële veranderingen hebben plaatsgevonden. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de internationale context waarin Nederland opereert. Dit kan leiden tot versnelling of vertraging van de genoemde transitieprocessen. Reflectieve transitiekeuzes dienen te worden gemaakt. Vervolgens is het oefenen, oefenen en nog eens oefenen voor het bereiken van nieuw gewenst gedrag en een andere daaruit volgende cultuur. Iedereen vindt het normaal dat kinderen dat doen op school om rekenen, taal en schrijven te leren. Bij het aanleren van ander gedrag en herintroductie van ethiek is vooral gekozen voor harde wettelijke maatregelen die gericht zijn op gedragsverandering. Op de langere termijn zal blijken dat deze aanpak alleen niet het gewenste effect heeft. Het is daarbij belangrijk te analyseren tot hoever het zinvol is om almaar meer gedetailleerde regelge-

ving op te leggen. Bijvoorbeeld over de spanningen en nieuwe risico's die dat oproept, de toenemende bureaucratie en de twijfel bij toezichthouders over de effectiviteit daarvan. Ook de politieke en maatschappelijke verwachtingen met betrekking tot toezichthouders als DNB en AFM, die daarmee in hetzelfde schuitje zitten als bijvoorbeeld de accountants, zijn een analyse voorbeeld. Vermeld dient ook te worden dat de toegenomen complexiteit door stapelen van regelgeving er aan bijdraagt dat beheersbaarheid een kwestie wordt met wellicht fundamentele onzekerheid. Tot slot dient meer aandacht te komen voor de invulling van de veranderkundige kant. Wordt gekozen voor verandering gebaseerd op macht of op basis van overtuiging, en wat zijn de gevolgen van onuitgesproken weerstanden? Daarbij past ook aandacht voor wat tot wezenlijke verbeteringen leidt (en dus aanspreekt) en wat niet, aandacht voor ontwijken van dilemmadiscussies (onder andere uit vrees een verkeerd beeld te geven) en het risico op terugval in de oude modus. Juist het voorgaande pleit voor een combinatie van structuur én cultuurmaatregelen. Deze maatregelen dienen gericht te zijn op het beïnvloeden van de intrinsieke motivatie en kunnen het gedrag op een betere wijze sturen. Door oud gedrag los te laten ontstaat ruimte voor nieuw gezag. Nu is het moment dat gedrag te veranderen. Successen in de toekomst zijn daarbij geen garantie voor het verleden.

Over de auteur

Jan Willem Taams is partner | inspirator van bestuurskamers.

