

Het managen van Ethiek & Compliance: een meervoudig en dynamisch perspectief

drs. A. Hoekstra en prof. dr. M. Kaptein*

Trefwoorden: ethiekmanagement, instrumenten, programma, verbetering, PDCA-cyclus

In dit artikel presenteren wij een meervoudig en dynamisch perspectief op ethiek en compliancemanagement. We zijn van mening dat dit bijdraagt aan de effectiviteit van ethiek en complianceprogramma's. Het artikel maakt gebruik van de Deming-cyclus – ook wel PDCA-cyclus genoemd – om het belang van samenhang en continuïteit van deze programma's te benadrukken. Vervolgens formuleren wij uiteenlopende richtvragen voor de praktische toepassing van de Deming-cyclus op ethiek en compliance management. Ter afsluiting noemen wij enkele aandachtspunten voor Ethics & Compliance Officers.

1. Inleiding

Vandaag de dag beschikken de meeste organisaties (zeker de grotere) over diverse ethiek en compliance-instrumenten zoals gedragscodes, vertrouwenspersonen¹, trainingen, meldlijnen en over (al dan niet parttime aangestelde)² Ethics & Compliance Officers. Wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van die instrumenten is echter niet altijd even positief. Wij zijn van mening dat in de huidige literatuur niet voldoende wordt gewezen op het belang van twee voorwaarden die bijdragen aan de effectiviteit van ethiek en compliance-instrumenten en -programma's. Die twee voorwaarden hebben betrekking op een *meervoudige* (het inzetten van meerdere samenhangende instrumenten) en een *dynamische* (het volgen van een iteratieve cyclus) aanpak van ethiek en compliancemanagement.

Als er aan die twee voorwaarden wordt voldaan, dan kan dat Ethics & Compliance Officers helpen om ethiek en compliance (afgekort E&C) programma's te verbeteren. Hoewel dit in sommige gevallen een grondig herontwerp van deze programma's vereist zijn de voordelen voor organisaties aanzienlijk.

We maken gebruik van de Deming-cyclus, ook wel PDCA-cyclus genoemd, om onze aanpak te structureren. Dit vier-fasen managementmodel heeft een bewezen veelzijdigheid die verandering en verbetering bij allerlei organisaties en onderwerpen kan bewerkstelligen. We gebruiken de cyclus hier om de ethiek, compliance en integriteit van organisaties mee te verbeteren. We leggen eerst uit wat de cyclus inhoudt en gaan dan in op de voor E&C ontworpen programma's en op de verschillende typen instrumenten die daar deel van uit kunnen maken. We benadrukken dat een E&C-programma een set componenten of instrumenten vereist (wat vraagt om een meervoudige in plaats van een enkelvoudige aanpak) en dat dit programma idealiter wordt gestructureerd volgens de vier fasen van de Deming-cyclus (wat vraagt om een dynamische in plaats van een statische aanpak).

* Alain Hoekstra is als senior beleidsadviseur integriteit en ethiek werkzaam bij het Huis voor Klokkeluiders en is als promovendus verbonden aan de Rotterdam School of Management. Muel Kaptein is hoogleraar bedrijfsethiek en integriteitsmanagement bij de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en partner bij KPMG Integriteit & Compliance.

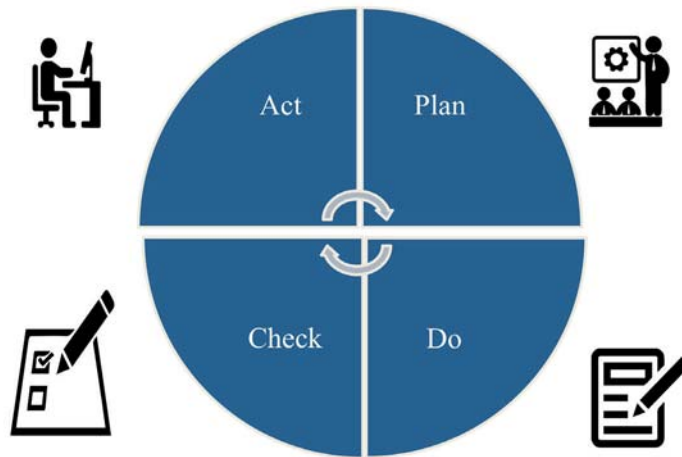
¹ L.A.C.J. Verweij, 'De vertrouwenspersoon 2.0; een laagdrempelige advies en supportfunctie bij integriteitskwesaties met potentie', *Tijdschrift voor Compliance* 2018, nr. 3, p. 172-178.

² G.P.H.M. Vermeulen, 'Klokkeluidersregelingen: Scheid advies en onderzoek', *Tijdschrift voor Compliance* 2019, nr. 2, p. 125-132.

2. De Deming of PDCA-cyclus

William Deming, een Amerikaanse ingenieur en wetenschapper ontwierp de Deming-cyclus als een instrument voor kwaliteitscontrole. Japanse *captains of industry* bewerkten en hernoemden de Deming-cyclus later tot de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus. De eerste fase van de PDCA-cyclus heeft betrekking op het

plannen van producten, waaronder het stellen van doelen en het bepalen van methoden om de cyclus uit te voeren (Plan). De tweede fase richt zich op het maken van of werken aan het beoogde product, waaronder het trainen van werknemers die bij de productie betrokken zijn (Do). De derde fase omvat het beoordelen van de tevredenheid met het product via controles en evaluaties (Check). De vierde fase focust op het herontwerp en wijzigen van het product in het geval van klachten, nieuwe ontwikkelingen, of mogelijkheden voor verdere verbetering (Act).³ De laatste fase levert tevens input voor een nieuw te ontwerpen plan, hetgeen ervoor zorgt dat het proces een cyclus van continue bijstelling en verbetering wordt en getuigt van lerend vermogen.



In dit artikel gebruiken we de PDCA-cyclus om te laten zien dat E&C-management een dynamisch (iteratief) proces vergt, in plaats van een statische (eenmalige) aanpak. Daarnaast gebruiken we de PDCA-cyclus om te benadrukken dat de meeste situaties die verandering of verbetering vereisen nogal complex zijn – net zoals het managen van ethiek en compliance – en dat enkelvoudige interventies derhalve meestal niet toereikend zijn. Interventies moeten uit meerdere facetten bestaan, hetgeen er op duidt dat een E&C-programma de inzet van meerdere instrumenten vereist om ethiek, compliance en integriteit binnen organisaties te kunnen bevorderen.⁴ Met andere woorden, E&C-programma's vereisen een meervoudig, in plaats van een enkelvoudig perspectief. Dat houdt tevens in dat er sprake van samenhang tussen de instrumenten moet zijn, zoals we in het volgende gedeelte zullen bespreken.

		Tijdspanne	
		Statisch	Dynamisch
Aantal instrumenten in focus	Enkelvoudig	Statisch-enkelvoudig perspectief	Dynamisch-enkelvoudig perspectief
	Meervoudig	Statisch-meervoudig perspectief	Dynamisch-meervoudig perspectief

Tabel 1: Vier perspectieven op ethiek en compliance programma's

Gezien het onderscheid tussen statisch en dynamisch en tussen enkelvoudig en meervoudig kunnen we verschillende perspectieven op E&C-management in kaart brengen. In tabel 1 worden die verschillende perspectieven weergegeven, gebaseerd op het aantal instrumenten of -componenten waar een E&C-programma zich op richt en de tijdsspanne van het programma. Als een E&C programma maar uit één component of instrument bestaat, noemen we het 'enkelvoudig', als er meerdere componenten ingezet worden is het 'meervoudig'. Als het tijdsbestek van het E&C-programma tot één moment is beperkt, noemen we het 'statisch' en als het een iteratief perspectief omvat noemen we het 'dynamisch'. Dit leidt tot vier verschillende perspectieven: statisch-enkelvoudig, statisch-meervoudig, dynamisch-enkelvoudig en dynamisch-meervoudig. Wij bevelen Ethics & Compliance Officers aan bij de (door)ontwikkeling van E&C-programma's het laatste perspectief als uitgangspunt te hanteren.

³ R. D. Moen & C. L. Norman, 'Circling Back: Clearing up the Myths about the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving', *Quality Progress* 2010, nr. 43, p. 22-28.

⁴ A. Hoekstra & L. Heres, 'Ethical Probity in Public Service', *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* 2016, Switzerland: Springer International Publishing.

3. Ethiek en compliancemanagement: een meervoudig perspectief

Een E&C-programma, ook soms aangeduid als integriteit programma of (in de publieke sector) als integriteitsbeleid, kan worden omschreven als een formeel organisatiebeheersysteem om onethisch (inclusief non-compliant en corrupt) gedrag te voorkomen en ethisch (inclusief compliant en integer) gedrag te stimuleren.⁵

Zoals aangegeven is onethisch, niet-integer en non-compliant gedrag over het algemeen het gevolg van een complexe reeks oorzaken, derhalve bestaan E&C-programma's idealiter uit diverse componenten of instrumenten om dit tegen te gaan. In de wetenschappelijke literatuur wordt veelal een onderscheid gemaakt in negen ethische componenten,⁶ die trouwens grotendeels overeenkomen met de componenten van een ethiek en complianceprogramma die de Amerikaanse Federal Sentencing Guidelines voorschrijft.⁷ Deze componenten, die overigens niet uitputtend zijn omdat er in de praktijk nog veel meer soorten zijn, worden hier kort benoemd.

De eerste component is een gedragscode. Dit is een officieel document dat de gewenste bedrijfswaarden en -normen omschrijft en dat door werknemers (inclusief managers) kan worden gebruikt als handleiding bij ethische en compliancekwesties. De tweede component is een *compliance officer* of een compliance-afdeling die toeziet op de organisatie-ethiek en -integriteit. De derde component bestaat uit *training* en andere informatie en communicatie die het ethische en compliancebeleid van de organisatie uiteenzetten en bewustwording en bekwaamheid daaromtrent onder werknemers creëren. De vierde component is een *meldlijn*, ook wel een hotline of hulplijn genoemd. Het betreft een duidelijke procedure om ethische en compliancekwesties te bespreken en te melden. De drie volgende componenten hebben betrekking op de disciplinaire processen binnen een organisatie. Deze processen bestaan uit *beleid over de verantwoordelijkheid van managers en werknemers bij ethischschendingen*, *onderzoek- en sanctiebeleid bij beschuldigingen van ethiek- of integriteitsschendingen* en beleid voor het creëren van (*positieve*) *incentives* om het ethische gedrag van werknemers te belonen. De laatste twee componenten omvatten het *doorlichten* van de ethische structuur en cultuur, het gedrag en de prestaties van een organisatie en het beoordelen van de ethiek van nieuwe werknemers via *pre-employment screening*.

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat hoe meer componenten in een E&C-programma zijn opgenomen, hoe effectiever deze programma's blijken te zijn.⁸ Dit komt doordat hoe meer componenten een dergelijk programma heeft:

- hoe meer functies het vervult;
- hoe gevarieerder ethiek en compliance worden georganiseerd; en
- hoe duidelijker het benadrukt dat ethiek en compliance belangrijk worden gevonden.

Het toepassen van meerdere componenten brengt welhaast automatisch de vraag met zich mee hoe de samenhang tussen deze componenten kan worden bewerkstelligd. Dat betekent dat de componenten van het E&C-programma bij elkaar moeten passen en elkaar moeten versterken. De mate van samenhang tussen de componenten wordt dan ook in de wetenschappelijke literatuur gezien als een belangrijke invloed op de effectiviteit van E&C programma's.⁹ Daarom moeten organisaties niet alleen meerdere E&C-instrumenten implementeren, maar ook controleren of die instrumenten goed op elkaar aansluiten. Dat komt overeen met het idee van de PDCA-cyclus dat de verschillende activiteiten en elementen uit elke fase van de cyclus logisch op elkaar moeten aansluiten.

4. Ethiek en compliancemanagement: een dynamisch perspectief

Behalve dat een E&C-programma meerdere componenten nodig heeft, is het belangrijk om te beseffen dat dit programma om een repetitieve (continue doorlopende) aanpak vraagt. Dit is het procesdeel van E&C-management: E&C-programma's en hun samenstellende componenten moeten (respectievelijk) worden ontwikkeld, ingevoerd, geëvalueerd en worden aangepast. Dit benadrukt het dynamische karakter van E&C-management. We zullen nu kort de toepassing van de PDCA-cyclus op E&C-management bespreken. In het volgende deel presenteren wij een praktisch overzicht dat dit nader concretiseert aan de hand van voorbeelden.

⁵ M. Kaptein, 'Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling their Multi-Faceted Relationship', *Journal of Business Ethics* 2009, nr. 89, p. 261-281.

⁶ Ibid.

⁷ P. Desio, 'An Overview of the Organizational Guidelines' 2008, Washington, DC: United States Sentencing Guidelines.

⁸ M. Kaptein, 'The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition and Sequence.' *Journal of Business Ethics* 2015, nr. 132, p. 415-431.

⁹ P. R. Ruiz, J. Martinez, J. Rodrigo & C. Diaz. 'Level of Coherence among Ethics Program Components and its Impact on Ethical Intent', *Journal of Business Ethics* 2015, nr. 128, p. 725-742.



De PDCA-cyclus met betrekking tot E&C-management begint met de *Plan-fase*. In deze fase definieert de organisatie wat zij wil bereiken wat betreft ethiek en compliancemanagement en welke instrumenten nodig zijn om dat doel te bereiken. Behalve de doelen en de inhoud en afzonderlijke componenten van het E&C-programma, wordt bepaald hoe de rest van de cyclus wordt uitgevoerd. Er moet worden bepaald wie binnen de organisatie wat, wanneer en waar moet doen, maar ook welke bedrijfsmiddelen daarvoor nodig zijn.



Implementatie is de tweede fase van de PDCA-cyclus: de *Do-fase*. In deze fase worden de ethische en compliance-instrumenten daadwerkelijk ontwikkeld en in de organisatie geïntroduceerd. Implementeren blijkt echter vaak een uitdaging te zijn.¹⁰ Ethische en compliance-instrumenten kunnen blijven steken in het stadium van goede bedoelingen zonder dat zij daadwerkelijk in de praktijk worden ingezet en opgevolgd. Zo lijden E&C-programma's doorgaans niet aan een gebrek aan instrumenten maar aan een implementatie gebrek.



Fase drie, de *Check-fase*, bestaat uit een analyse van de bereikte resultaten de voortgang en de gevolgen van het E&C-programma. Via controleren, evalueren en rapporteren kan worden vastgesteld in welke mate de doelen van het programma daadwerkelijk worden bereikt en of de specifieke instrumenten echt werken. Deze analyse levert essentiële input voor het wijzigen en verbeteren van het programma en voor het aanpassen, het vervangen of het toevoegen van specifieke componenten.



De vierde fase, de *Act-fase*, is gebaseerd op permanent leren en verbeteren. Wanneer E&C-programma's en hun instrumenten worden ontwikkeld wanneer er problemen zijn en daarmee op een incident gedreven en haastige manier tot stand komen, voldoen ze waarschijnlijk niet geheel aan de lange termijn behoeften van de organisatie. Ook kan de context van de organisatie, en daarmee de ambities binnen de organisatie, veranderen. Daarom is aanpassing noodzakelijk, wat leidt tot het veranderen en herformuleren van het initiële plan. Daardoor kan de cyclus opnieuw en verrijkt opgestart worden.

5. Format voor meervoudige en dynamische ethiek en compliance programma's

Met de PDCA-cyclus in gedachten stellen we een meervoudig en dynamisch perspectief op ethiek en compliancemanagement voor. Het combineren van deze twee kenmerken betekent dat een organisatie een samenhangende set ethische en compliance-instrumenten dient te hebben die dynamisch zijn verankerd. Tabel 2 (zie volgende pagina) voorziet in een illustratief overzicht van (enkele) richtvragen en suggesties voor elke fase. Dit format kan een aanzet voor Ethics & Compliance Officers bieden om hun programma's waar mogelijk te verbeteren en te vernieuwen.

¹⁰ E. Boschma & M. Kaptein (Red.), *Leiderschap in ethiek. Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*, Den Haag: VNO-NCW en MKB-Nederland 2016.

Fase	Richtvragen	Suggesties
Planen (Plan)	Waarom wordt ethiek beschouwd als een belangrijke kwestie voor het management, welke ethische ambities heeft het management en welke concrete ethische doelen kunnen worden geformuleerd?	Een analyse van <i>externe</i> vereisten (zoals nationale wetgeving, sectorale regelgeving en gedragscodes) en <i>interne</i> vereisten (die voortvloeien uit de missie van de organisatie en de dilemma's en risico's waar werknemers mee te maken krijgen) kan helpen bij het formuleren van de E&C ambities en doelen van de organisatie. Ethics & Compliance Officers kunnen helpen bij het formuleren van de 'business case' voor E&C management waarbij idealiter zowel intrinsieke (omdat het goed is om te doen) als extrinsieke (omdat het loont) motieven worden betrokken.
	Welke ethische instrumenten moeten worden ontwikkeld en welke belanghebbenden moeten betrokken zijn bij het ontwikkelen en implementeren ervan?	Op basis van de set van hierboven genoemde negen componenten kan een GAP-analyse worden gemaakt van de E&C instrumenten die al in de organisatie aanwezig zijn en welke nog ontbreken op basis van de geformuleerde ambities en doelen. Er kan worden overwogen een beoordeling te maken van de rechtstreeks betrokken externe belanghebbenden en de interne afdelingen (zoals Compliance, HR, Legal, Audit, Communicatie, etc.) die verantwoordelijk zijn voor het ontwerp en de implementatie van onderdelen van het E&C programma (bijvoorbeeld aanname- en ontslagbeleid).
	Hoe worden de opeenvolgende acties in de vier fasen van de cyclus gepland en wie houdt toezicht op het EMP?	Als onderdeel van het E&C programma kan een actie-/of meerjarenplan worden gemaakt, dat een gedetailleerd en gestructureerd overzicht biedt van de vereiste acties per cyclusfase. (Chief) Ethics & Compliance Officers of Ethics Committee's hebben een belangrijke rol om het E&C programma te 'overzien' en de procesfasen waaruit dit bestaat te coördineren.
Implementatie (Do)	Worden de ethische instrumenten op de juiste manier ontwikkeld en in de organisatie geïntroduceerd, en wie zijn daarvoor verantwoordelijk?	Op basis van de GAP-analyse worden de aanvullende E&C instrumenten ontwikkeld. Het type instrument bepaalt op welke afdeling of functionaris de Ethics & Compliance Officer een beroep doet om een bepaald instrument te ontwikkelen of te introduceren. Zo kan de Ethics & Compliance Officer, met de hulp van bijvoorbeeld het management, de communicatie-afdeling of trainers de introductie van de instrumenten begeleiden.
	Hoe kan samenhang tussen de verschillende ethische instrumenten worden bereikt?	Het is de verantwoordelijkheid van de (Chief) Ethics & Compliance Officer om de samenhang tussen de instrumenten te waarborgen. Dit kan door bijvoorbeeld de functies van elk instrument te verduidelijken en onderlinge verwijzingen naar de instrumenten te maken (bijvoorbeeld door te verwijzen naar de Ethics & Compliance Officer, de vertrouwenspersoon en de meldlijn in de gedragscode, of door deze onderdeel te laten uitmaken van trainingen en voorlichtingsmateriaal).
	Wat is de rol van top- en lager management in het implementatieproces?	Het management dient niet alleen op het belang van het ethiek en compliance te wijzen maar moet zelf ook het goede voorbeeld geven, en zo laten zien dat ze het E&C programma echt ondersteunen door er het voortouw in te nemen. Voldoende commitment van het lager management bij het introduceren en toepassen van de E&C instrumenten binnen hun afdelingen is eveneens essentieel. Management Development programma's zijn bij uitstek geschikt om die verantwoordelijkheden te belichten. Ethics & Compliance Officers hebben vervolgens een belangrijke rol om het management te ondersteunen om die verantwoordelijkheden in de praktijk invulling te geven.

Controleren (Check)	Hoe kan worden bepaald in hoeverre de ambities en doelen van het EMP daadwerkelijk worden gerealiseerd en welke onderwerpen kunnen daarin worden meegenomen?	Monitoring en evaluatie bieden inzicht in het functioneren van de E&C instrumenten en de voortgang van het implementatieproces. Ook is het zinvol om te beoordelen of de maatregelen wel in de praktijk worden opgevolgd, of de ethische cultuur van de organisatie verbetert, of het aantal gevallen van onethisch gedrag afneemt en in hoeverre de bereikte resultaten overeenkomen met de algehele ambities en doelen van het E&C programma.
	Hoe kan het management op de hoogte worden gehouden van de voortgang en resultaten van het EMP en waarom is dit belangrijk?	De monitoring- en evaluatieresultaten kunnen worden gebruikt om een E&C management rapportage op te stellen die inzicht biedt in de implementatie van het programma. Als eindverantwoordelijken voor dit programma moeten diverse managementlagen immers voldoende worden geïnformeerd over de voortgang ervan. Periodieke rapportages zijn een uitgelezen kans om het management betrokken te houden bij de voortgang van het programma, hen aan te moedigen tot actie en zijn aldus een manier om blijvend commitment voor het programma te borgen.
	Hoe kan het lerend vermogen van de organisatie worden bevordert?	Via monitoring-, evaluatie- en rapportagestructuren kan waardevolle input worden verzameld voor het aanpassen van het E&C programma. Informatie over tegenvallende resultaten, ondervonden implementatieproblemen en slecht aansluitende (of zelfs tegenstrijdige) instrumenten kan worden gebruikt om het functioneren van het programma te verbeteren.
Handelen (Act)	Hoe kan worden beargumenteerd dat E&C programma's regelmatig geüpdatet en herzien moeten worden?	E&C programma's moeten blijven aansluiten bij de lange termijn behoeften van de organisatie. Aangezien organisaties continu in beweging zijn en veranderen, moeten deze programma's voortdurend opnieuw worden beoordeeld om te kunnen bepalen of ze nog voldoende aansluiten bij de huidige en toekomstige behoeften van de organisatie.
	Welke interne en externe ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op het E&C programma en aanleiding zijn voor bijstelling?	Naast tegenvallende effecten van individuele instrumenten, onvoldoende samenhang hiertussen of gebrekkige implementatie van het E&C programma kunnen ook externe ontwikkelingen aanleiding geven voor aanpassing van het EMP. Zo kunnen nieuwe ethische vragen ontstaan, zoals het gebruik van sociale media door werknemers, de #MeToo-discussie en het gebruik van algoritmen en big data. Ook kunnen nieuwe wetgeving of nieuwe en innovatieve instrumenten die buiten de organisatie worden ontwikkeld, het nodig maken om het programma aan te passen aan de eisen van de tijd.
	Hoe wordt het E&C programma circulair en wordt gewaarborgd dat het voortdurend verbetert?	De monitoring- en evaluatieresultaten aangevuld met de nieuwe eisen die veranderingen in de omgeving van de organisatie met zich meebrengen moeten verwerkt worden in een nieuw plan. Op basis daarvan kan de cyclus opnieuw en verbeterd worden doorlopen.

Samenvatting

In dit artikel hebben we een meervoudig en dynamisch perspectief op E&C-management voorgesteld. Het meervoudige perspectief houdt in dat een organisatie niet slechts één ethisch of compliance-instrument implementeert, maar dat een E&C-programma met een samenhangende set instrumenten wordt ontwikkeld. Het dynamische perspectief houdt in dat een organisatie die instrumenten niet slechts eenmalig definieert en implementeert, maar dat het proces een voortdurende cyclus van plannen, implementeren, controleren en handelen moet zijn.

Nader onderzoek

Een meervoudige en dynamische perspectief biedt nieuwe en veelbelovende mogelijkheden voor toekomstig onderzoek naar ethiek en compliancemanagement. In plaats van de kwaliteit en effectiviteit van afzonderlijk instrumenten te onderzoeken, wordt via een onderzoek met een bredere reikwijdte ook de relatie tussen instrumenten bekeken. Ons begrip wordt bovendien groter als we de effectiviteit en samenhang van instrumenten niet op slechts één moment onderzoeken maar gedurende een langere periode, om te bekijken hoe de instrumenten zich in de loop der tijd ontwikkelen door middel van een iteratief proces van plannen, implementeren, controleren en handelen.

Aandachtspunten voor Ethics & Compliance Officers

Vanuit dit artikel kunnen zes aandachtspunten voor Ethics & Compliance Officers worden geformuleerd. Het is wenselijk dat Ethics & Compliance Officers:

- kennis hebben van de verschillende componenten en instrumenten waaruit een E&C-programma kan bestaan;
- in staat zijn om de juiste componenten te selecteren voor het E&C-programma van hun eigen (specifieke) organisatie;
- oog hebben voor de samenhang van de verschillende geselecteerde componenten.
- kennis hebben van de PDCA-cyclus en hoe deze kan worden toegepast op ethiek en compliancemanagement;
- zorgdragen voor de continuïteit van het E&C-programma; en
- kunnen uitleggen hoe een meervoudig en dynamisch perspectief verschilt van een enkelvoudig en statisch perspectief op ethiekmanagement en wat dat voor hun werk en organisatie betekent. ■