



OPINIE | 16 augustus 2019

Inspirerende integriteitsverhalen

 Leestijd van ongeveer 3 minuten  3 reacties

Op het logo van de bekroonde Canadese documentaire The Corporation zien we een keurige zakenman met een koffertje, een Halo-teken boven zijn hoofd en een duivelsstaart die onder zijn keurige pak uitsteekt.

Het Halo-teken staat voor al het positieve waar de multinational voor staat: werkgelegenheid, groei, innovatie, efficiency en de wereldwijde beschikbaarheid van consumentenproducten. De duivelsstaart staat voor de milieuvervuiling, mensenrechtenschendingen, fraude en corruptie. Dit oerverhaal over Goed en Kwaad zien we sinds mensenheugenis in religies en mythes. En in toezicht- en handhavingsvisies van De Nederlandsche Bank, de AFM en het Functioneel Parket, maar ook in complianceprogramma's van financiële instellingen.

In de Balinese *Barong mythe* strijden Goed en Kwaad voortdurend om de ziel van Shell, ING, Ballast Nedam, Danske Bank, KPMG, het Openbaar Ministerie en Volkswagen. Barong vertegenwoordigt het goede, Rangda het kwade. Barong zit deze dagen in de Corporate Governance Code 2016, waarin wordt gehamerd op langdurige waardecreatie en een cultuur die goed bestuur creëert en deze stut. De geest van Barong waart in de anti-corruptie en toezichtgemeenschappen. Transparency International (TI) bijvoorbeeld rolt over de hele wereld haar integriteitsraamwerk uit. Fraude en corruptie zijn van alle tijden, alle politieke systemen en alle culturen. Het heeft geen zin om ons hierover op te winden, stelt TI, of de moreel verontwaardigde kaart te trekken. Wel is het zaak stap voor stap *checks & balances* in te bouwen. En de *money, money, money*-cultuur wat bij te stellen.

De kapitalistische Rangda-heks streeft kortetermijnwinstmaximalisatie na door sojemelsoftware, of door ING-systemen die ongebruikelijke transacties signaleren in een slow motion stand te zetten, of steekpenningen te betalen om olievelden te exploiteren. De Rangda-heks versus de Barong-geest van stakeholderbelangen. *Profit, profit, profit* heeft plaats gemaakt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en het leerstuk van corporate social responsibility (CSR).

Hoe werkt dit in de praktijk? Twee inspirerende voorbeelden.

De rederij Maersk smeert en fêteert over de hele wereld havenautoriteiten en bedrijven met kleine giften, omwille van een snelle afhandeling. In 2015 besluit Maersk dit gedrag te gaan bijstellen. Via een monitoringsysteem en trainingen voor kapiteins wil Maersk de cultuur veranderen. De kapiteins melden iedere slof sigaretten en fles whisky die zij geven en in trainingen leren zij hoe respectvol 'nee' kan worden gezegd. Het monitoringsysteem laat een spectaculaire daling van smeermiddelen zien. In de compliance literatuur wordt de casus gezien als een succesvolle manier om gedrag te veranderen: de Maersk-omzet is niet gedaald, de Maersk-cultuur is sterker, de reputatie voor de havens en voor Maersk zelf beter.

AEC, een Saoedi-Arabisch wapenbedrijf (omzet 500 miljoen dollar), kan alleen zaken doen door corruptie en informele goedkeurende contacten met leden van de uitgebreide koninklijke familie en banen voor familieleden. AEC wil de wereld laten zien dat het ook anders kan, door een AEC Academie op te zetten waarin

LAATSTE OPINIES

OPINIE | 20 september 2019

Revival van het verplichte collegiaal overleg

OPINIE | 18 september 2019

Finale 'Do the right thing'

OPINIE | 16 september 2019

Staatsbalans: terug van weggeweest

OPINIE | 13 september 2019

Innovatie in accountantsland

OPINIE | 11 september 2019

Waar dienen bedrijven voor?

[MEER OPINIES](#)

Opleidingen



Verplichte PE 2019 voor openbaar accountant en accountant in business: fraude.

Heeft u zich al ingeschreven? 

24 september 2019, Meerdere locaties, oa Molenhoek
€ 395.00 | PE 6
Auxilium adviesgroep




Inkomstenbelasting Rijksbegroting 2020

26 september 2019, 
Van der Valk Hotel Vianen
€ 230.00 | PE 3
RB College



Excel 2013 / 365 voor Financials

7 oktober 2019, 
Postilion Hotel Bunnik
€ 1595.00 | PE 18
Alex van Groningen



Praktijkopleiding AA MKB

selectie aan de deur plaatsvindt en het curriculum van hoog niveau is. Veel potentieel nieuwe werknemers halen de eindstreep niet. Het wervingsbeleid vindt nu plaats op kwaliteit en niet op basis van informele relaties. Meritocratie wordt de nieuwe norm. De ceo informeert vooraf de koninklijke familie over de nieuwe koers en maakt duidelijk dat familieleden dezelfde route moeten doorlopen als andere sollicitanten. De koninklijke familie accepteert de nieuwe situatie, de omzet stijgt en de internationale reputatie van AEC is verhoogd.

Er zijn drie lessen te trekken. In de eerste plaats kan ethisch handelen een gunstig effect hebben op de omzet. Integriteit en compliance worden ten onrechte als dealbreakers gezien. Dat is hier niet het geval. Maar hoeveel meer voorbeelden zijn er niet? Als de controlerend accountant van ING veel eerder had gewaarschuwd voor deficiënties in het meldsysteem en het management had ingegrepen dan had de accountant wellicht honderden miljoenen boetes kunnen besparen voor ING.

In de tweede plaats leiden deze twee cultuurveranderingen tot een reputatieversterking en dat kan ook weer positief zijn voor nieuwe (overheids)opdrachten.

In de derde plaats overstijgen deze concrete voorbeelden het uitgekauwde jargon ('*tone at the top*', 'cultuur' of 'langdurige waardecreatie'). Cultuurveranderingen worden door dit soort verhalen tastbaar en kunnen inspirerend werken. We vertellen ze alleen te weinig. Stuur mij deze verhalen en maak verandering inzichtelijk: b.hoogenboom@nyenrode.nl.

Wat vindt u van deze opinie?



[Spelregels debat](#)

Deel dit artikel



Bob Hoogenboom
Bob Hoogenboom is hoogleraar forensic business studies Nyenrode en bijzonder hoogleraar politiestudies en veiligheidsvraagstukken aan de Vrije Universiteit. →
[Lees alles van Bob Hoogenboom](#)

GERELATEERD

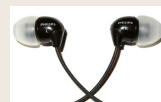


NIEUWS | 27 augustus 2019

Hoogenboom: Ernst van fraude dringt steeds meer door

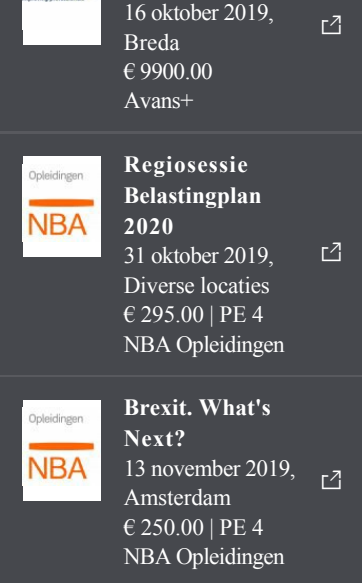
De ernst van fraudezaken, witwassen en corruptie dringt steeds meer door in de samenleving. Dat stelt Bob Hoogenboom, hoogleraar forensic business studies aan Nyenrode, in een uitgebreid interview op de website van Follow the Money. →

Reacties x 0



NIEUWS | 21 augustus 2019

'Philips wist al lang van omkoping Brazilië'



16 oktober 2019, Breda
€ 9900.00
Avans+

Opleidingen
NBA
Regiosessie Belastingplan 2020
31 oktober 2019, Diverse locaties
€ 295.00 | PE 4
NBA Opleidingen

Opleidingen
NBA
Brexit. What's Next?
13 november 2019, Amsterdam
€ 250.00 | PE 4
NBA Opleidingen

Medisch technologiebedrijf Philips wist al jaren van dubieuze verkopen aan de Braziliaanse regering voordat vorig jaar een omkopingschandaal bij zijn Braziliaanse tak aan het licht kwam. →

 x 0



NIEUWS | 20 augustus 2019

Rabobank wil geen BVO's meer als klant

De Rabobank gaat clubs uit het betaald voetbal weren als klant. De risico's op fraude, corruptie en witwassen zouden te hoog zijn. →

 x 2



NIEUWS | 08 juli 2019

Banken en accountants krijgen checklist tegen corruptie (FD)

Banken, accountants, trustkantoren en fiscalisten moeten vanaf deze week de strijd tegen corruptie verder opschroeven. Alle meldplichtige financiële instellingen en dienstverleners krijgen daarvoor een lijst met 72 aanwijzingen en handvatten die kunnen helpen bij de detectie van steekpenningen of andere vormen van corruptie. →

 x 0



NIEUWS | 26 juni 2019

'Ondernemingen qua ethiek nog lange weg te gaan'

Het aantal ceo's dat ontslagen wordt vanwege ethisch onaanvaardbaar handelen stijgt, maar het schort bij veel bedrijven nog altijd aan de organisatiecultuur. →

 x 0

Aanmelden nieuwsbrief

Ontvang elke werkdag (maandag t/m vrijdag) de laatste nieuwsberichten, opinies en artikelen in uw mailbox.

Bent u NBA-lid? Dan kunt u zich ook aanmelden via uw [ledenprofiel](#) op [MijnNBA.nl](#).

Aanmelden

Accountant is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).



Home	Aansprakelijkheid	Accountantsdag	Arbeidsmarkt
Nieuws	Arbeidsrecht	Assurance	Beroep met toekomst
Opinie	Corporate governance	Dag van de Financial	Derivaten
Carrière	Externe verslaggeving	Financiële instellingen	Financiering
Feiten en cijfers	Fiscaal	Flex-bv	Fraude en witwassen
Artikelen	Fraude in praktijk	ICT	Integrated reporting
	Kantoormanagement	Kwaliteit en toezicht	Lerend vermogen
	Mkb	Ondernemingsrecht	Onderzoek en wetenschap
	Opleiding	Overheid	Pensioen
	Privacy	Professioneel-kritische instelling	Publiek belang
	Samenstellen	SBR	Semi-publieke sector
	Statistical auditing	Subsidies	Van de Helpdesk

Accountant maakt gebruik van cookies om de website te analyseren en te verbeteren en om advertenties te tonen. Door op 'akkoord' te klikken geeft u toestemming voor het gebruik van cookies. In de [cookieverklaring](#) vindt u meer informatie over het gebruik van cookies op deze site.

[NBA.nl](#)

Akkoord