

Beleggers zijn de afgelopen jaren opgeschrikt door een flink aantal gevallen van fraude en omkoping bij beursfondsen. Volgens Paul Arlman en Arjen Tillema van Transparency International Nederland is dat voor bedrijven een reden te meer om werk te maken van corruptiebestrijding in eigen gelederen.

CORRUPTIEBESTRIJDING IS EIGEN BELANG

Corruptie, fraude en belangenverstrengeling zijn vertrouwde ingrediënten in de dagelijkse nieuwsstroom, en Paul Arlman is daar wel tevreden over. Jarenlang heeft de voormalig voorzitter van de Nederlandse afdeling van non-profitorganisatie Transparency International gestreden om corruptie onder de aandacht te brengen. Hij wordt nu op zijn wenken bediend. “Er komen nu veel meer corruptie-affaires naar buiten dan een jaar of vijf geleden.”

Transparency International heeft inmiddels afdelingen in meer dan honderd landen en brengt, sinds de oprichting in 1993, corruptie in kaart. Het bekendste resultaat van die inspanningen is de

jaarlijkse Corruption Perceptions Index, een rangschikking van alle landen in de wereld op basis van de mate waarin ze als corrupt ervaren worden. Maar waarom noemt een organisatie die vecht tegen corruptie zich ‘transparent’? Arjen Tillema, tot voor kort partner en advocaat bij NautaDutilh en sinds eind januari de nieuwe voorzitter van Transparency International Nederland: “Corruptie is misbruik van macht of bevoegdheid voor je eigen private doel, ten nadele van anderen die ervan uit mogen gaan dat je integer handelt. Integriteit gaat over ethisch handelen. Dat is over het algemeen het handelen waarvan je het geen probleem vindt als het op zaterdagochtend in de krant staat. Daarom omvat het werk van Transparency International ook on-

derwerpen als integriteit en transparantie.”

Anders dan bijvoorbeeld Amnesty International bemoeit de anti-corruptieorganisatie zich in de regel niet met lopende individuele zaken. Ook sleept ze geen individuen of instellingen voor de rechter. “Om dat goed te doen moet je het hele dossier kennen,” zegt Tillema. “Anders is het risico op missers aanzienlijk. Wij willen organisaties – overheden, ondernemingen – laten nadenken over corruptie. Bestrijding van corruptie, in al haar vormen, moet een terugkerend gespreksonderwerp zijn binnen organisaties. Hoe gaat een organisatie om met fraude, integriteitsschendingen, omkoping, smeergeldpraktijken? Dat kan vaak nog beter.”



Beeld MARK VAN DEN BRINK



Arjen Tillema (links) en Paul Arlman van Transparency International Nederland

Arlman vult aan: “Waarschuwen is een belangrijk onderdeel van onze missie. We kunnen bedrijven waarschuwen dat ze zich aan de wet moeten houden, maar dat kunnen ze zelf ook wel bedenken. Je kunt ze ook waarschuwen voor de risico’s op ethisch, moreel en reputationeel vlak. Als je als organisatie op het randje opereert, hetzij ethisch, hetzij moreel of juridisch, dan kun je er gemakkelijker van afvallen.”

Tillema: “In mijn praktijk als advocaat heb ik instellingen nog wel eens voorgehouden: je zou niet alleen moeten zien wat de wet nu van je vereist, maar je moet je ook een beeld vormen van de eisen die het publiek aan je stelt, niet alleen nu, maar ook over bijvoorbeeld vijf of tien jaar. Je handelen van nu wordt misschien in 2018 onderzocht en in 2020 worden de conclusies getrokken. Dan wordt er niet meer gekeken naar de norm van 2015, hoe unfair dat ook kan voelen.”

Hoe kan het dat er de laatste jaren zo veel corruptie- en fraude-affaires naar buiten komen?

Arlman: “Als je tien jaar geleden omkocht, kwam dat niet naar buiten. Dat dat nu veel vaker gebeurt, heeft onder meer te maken met de opkomst van sociale media, waardoor misstanden veel sneller in de openbaarheid komen. Een andere belangrijke ontwikkeling is de toepassing van de strenge Amerikaanse anti-corruptiewetgeving. Ook bedrijven die buiten de VS opereren zullen hard aangepakt worden door de Amerikanen in geval van misstanden. Een transactie in dollars of benadeling van een

Amerikaanse concurrent waar ook ter wereld kan ervoor zorgen dat het Amerikaanse ministerie van Justitie of toezichthouder SEC achter je aan komt en gigantische boetes oplegt.”

Tillema: “De Lockheed-affaire uit de jaren ’70 was nota bene een belangrijke aanleiding voor de Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act. Die ruime inzet van anti-corruptiewetten in de VS is overigens vooral ontstaan uit eigenbelang. Amerikaanse bedrijven voelden zich benadeeld omdat zij zich moesten houden aan allerlei hoge standaarden en bedrijven uit andere landen niet.”

Tillema vervolgt: “Corruptiebestrijding omvat uiteraard meer dan alleen geld binnenhalen door handhavers. De ethische component speelt ook mee. De notie dat corruptie zaken corrumpeert, bijvoorbeeld armoedebestrijding belemmert en ervoor zorgt dat medicijnen niet in ziekenhuizen komen en kinderen niet naar school kunnen. Corruptie heeft een directe impact op bijna alles. Het speelt globaal gezien ook in bijna alle sectoren, en daar moet iets aan gedaan worden.”

Arlman: “Ik vroeg ooit aan een bestuurder van een grote beursgenoteerde onderneming wat het ergste van corruptie is. Zijn antwoord: dat er de foute beslissingen uitkomen. Dat is voor het bedrijfsleven een cruciaal punt.”

Jullie zijn voortdurend bezig om onder meer bedrijven bewust te maken van de negatieve impact die corruptie heeft. Is het niet hemeltergend dat dit nog nodig is?

Arlman: “Ja, dat is zo. Om je bezig te houden met corruptiebestrijding moet je optimist zijn, anders hou je het niet vol.”

Hoe vaak bent u in uw tijd bij Transparency International voor naïef versleten?

Arlman: “Natuurlijk ben ik weleens uitgemaakt voor een naïeve zeur.

‘CORRUPTIE HEEFT INVLOED OP BIJNA ALLES. DAAR MOET IETS AAN GEDAAN WORDEN’

Dat ze je verweten de moraalridder uit te hangen. 'Zo gaat dat nu eenmaal in Togo, was dan het credo. Maar vooral de laatste jaren was die kritiek gemakkelijk te pareren. Want als je er niet van overtuigd bent dat corruptie bestuurlijk slecht is, politiek slecht is, sociaal slecht is, beslist technisch slecht is, juridisch onrechtmatig en economisch slecht is, en als ethiek je ook niks zegt omdat je dat niet geleerd hebt op de businessschool, dan heb ik nog een laatste suggestie: het eigenbelang. Ga maar naar Togo, ga de boel maar omkopen, maar morgen staat de Amerikaanse overheid voor je deur om je te pakken.'

Tillema: "Ook de Nederlandse toezichthouders en Justitie zijn hier de laatste jaren veel scherper op. Sceptis is er nog steeds. Laatst liet iemand in de krant optekenen dat een samenleving niet kan functioneren zonder *wheelen* en *dealen* en dat corruptie niet uit te bannen is omdat de mens hebzuchtig en creatief is. Maar daar gaat het helemaal niet om. We hebben gekozen voor een democratische samenleving waarin de rechtstaat het uitgangspunt is. Niet voor een samenleving waarin een onontdekte truc uitstekend is."

Zijn Nederlandse ondernemingen nu doordrongen van de risico's die samenhangen met corruptie?

Arlman: "De grootste zeg twintig bedrijven wel. Die hoeft je weinig meer te vertellen. Maar van de veertigduizend bedrijven die daarna komen, weten we dat ze nog veel te weinig of soms zelf niets weten over anti-corruptieregels."

Hoe kunnen beleggers het corruptierisico bij beursgenoteerde bedrijven inschatten?

Tillema: "De Corruption Perceptions Index die wij jaarlijks publiceren kan een belangrijk instrument voor beleggers zijn. Als een bedrijf zaken-



doet in een land dat in die index op bijvoorbeeld plaats 150 staat, dan is dat reden tot hoge waakzaamheid. Dan kun je op je klompen aanvoelen dat er heel veel dingen zijn die heel goed geregeld moeten zijn."

Arlman: "Alleen kijken naar activiteiten in die vreemde landen is niet genoeg. Tal van affaires in West-Europa afgelopen jaren bewijzen dat. Verkeerde intenties zijn nog steeds aanwezig. Recent is onderzoek gedaan onder achthonderd topmanagers in Nederland en Duitsland. Hen werd de vraag voorgelegd of ze onder de tafel geld zouden betalen als ze daarmee een deal zouden binnenhalen. Een kwart van de ondervraagden zei: 'ja, dan doe ik het.'"

Aandeelhouders van bedrijven als Imtech en SBM hebben flink moeten bloeden door corruptie-affaires. Wat kunnen beleggers doen om de kans op een dergelijk debacle te minimaliseren?

Arlman: "Beleggers moeten bedrijven vragen stellen, bijvoorbeeld in de aandeelhoudersvergaderingen. Hoe is het compliance-systeem geregeld? Heeft een bedrijf de hele keten van activiteiten goed in de hand en wat is *the tone at the top*? Alles om te voorkomen dat je als belegger over een jaar in de krant moet lezen dat er torenhoge boe-

tes betaald moet worden."

Tillema: "Het is ook zinvol om de accountant te bevragen. Vanaf dit jaar moeten accountants bij financiële ondernemingen expliciet kijken naar gedrag en cultuur binnen de onderneming. Dat houdt niet zelden verband met corruptie- en integriteitsrisico's. Daar zijn vragen over te stellen door beleggers. En ook voor de commissaris ligt hier tegenwoordig een steeds belangrijkere rol."

Kunt u voorbeelden geven van bedrijven die het op anti-corruptiebeleid goed voor elkaar hebben?

Arlman: "Opvallend genoeg zijn dat vaak ondernemingen die hebben laten zien hoe het niet moet, zoals Siemens en Tyco. Siemens kampte

'WE HEBBEN GEKOZEN VOOR EEN DEMOCRATISCHE SAMENLEVING WAARIN DE RECHTSTAAT HET UITGANGSPUNT IS. NIET VOOR EEN SAMENLEVING WAARIN EEN ONONTDEKTE TRUC UITSTEKEND IS'

een paar jaar geleden met een bijzonder grootschalige fraude. Het bedrijf heeft de bestuurders eruit gegooid, gigantische boetes betaald en probeert nu dag in dag uit een ethische onderneming te zijn, want ze willen nooit meer terug naar de oude situatie."

Ethisch ondernemen is ook de schijn van belangenverstrengeling voorkomen. Is dat goed geregeld in Nederland?

Arlman: "Er valt nog het nodige te verbeteren. Neem draaideurconstructies, bijvoorbeeld een bestuurder die in één keer overstapt naar de raad van commissarissen van hetzelfde bedrijf. Bij de overheid mogen ministers in de dag na hun vertrek baantjes aannemen in de sector die ze reguleerden. Minister van Verkeer en Waterstaat Eurlings die overstapte naar KLM, dat was een zeer onwenselijke situatie. In België moeten alle ministers achttien maanden wachten voordat ze een nieuwe baan accepteren die gelieerd is aan hun oude activiteiten. In Nederland is de minister van Defensie de enige die een wachttijd heeft."

De overstap van Camiel Eurlings naar KLM heeft niet al te veel ophef veroorzaakt. Hoe kan dat?

Arlman: "In Nederland houden wij er niet van om elkaar aan te spreken op integriteit. Maar als je een beetje ruggengraat hebt, zou je tegen bestuurders moeten zeggen: Jan, je bent een vreselijk goede ceo geweest, maar je moet nu niet met een commissaris willen worden."

Tillema: "Draaideurconstructies zijn typisch zo'n onderwerp dat het beeld van de gemiddelde Nederlander over onze instituties versterkt. Het is belangrijk dat ook aan dit soort onderwerpen aandacht wordt besteed. Als je dat onvoldoende doet vreet dat uiteindelijk aan het vertrouwen in onze instituties en ons economische en politieke model."