

## Verslag van het Seminar ‘Mastering Integrity Management’ bij DNB op 1 februari 2018

Op 1 februari jl. was het zover, toen vond het zeer geslaagde seminar ‘Mastering Integrity Management’ plaats bij De Nederlandsche Bank in Amsterdam. In samenwerking met DNB, die de interne organisatie op zich had genomen, is de stichting SIO in staat geweest een paar interessante sprekers over dit onderwerp aan het woord te laten om er zo een leerzame en inspirerende middag van te maken. Onder professionele leiding van dagvoorzitter **Hanzo van Beusekom** (Partner bij Clear Conduct en bestuurslid van de stichting SIO), werden de aanwezigen op een toegankelijke en vaak humoristische wijze door de middag geleid.



**Frank Elderson** (directeur DNB) opende de middag namens president Knot. Zijn speech bevatte een aantal historische uitspraken. Enkele citaten:

*“DNB heeft er niet voor gekozen om het SIO op te leggen aan de financiële sector, omdat dat ons mandaat te buiten gaat. De Wet Financieel Toezicht (art. 3:17) bepaalt dat de onder toezicht gestelde ondernemingen het integriteit beleid **zelf** inrichten.*

*Dit gezegd hebbend, SIO is wél een good practice! SIO biedt handvatten en mogelijkheden om het inrichten van dit beleid goed te doen. SIO werkt preventief en we gaan het erover hebben dat en hoe wij het SIO zelf gebruiken: het SIO-kader is door DNB omarmd! En we gebruiken het binnen DNB met veel succes! Dankzij SIO kregen we helder hoe ons compliance programma een hogere graad van volwassenheid kan bereiken.*

Hij eindigde met de woorden dat hij vanuit zijn rol als toezichthouder wil meegeven dat het SIO alleen beklijft als organisaties dat zelf willen.

Na deze mooie woorden kwam **Ronald Jeurissen** (Hoogleraar bedrijfsethiek bij Nyenrode Business Universiteit en mede auteur van het SIO kader) met zijn bijdrage: **SIO: veeleisend maar niet moeilijk**. Hij heeft verteld en laten zien dat op basis van de nieuwste wetenschappelijke inzichten en literatuur het SIO-kader nog steeds voorop loopt, compleet en valide is. Het is een geheel van logische stappen. Hierin is het van belang dat een bedrijf een visie heeft, full committed is maar bovenal ook competente mensen heeft die dit kunnen uitvoeren. Managers moeten in staat zijn om de visie over te nemen. Twee aanwezigen uit de zaal vulde zijn bijdrage aan door de zaal te vertellen op welke wijze zij inzichten hebben gekregen na het volgen van de leergang SIO en wat dit voor belangrijke impact op hun organisatie heeft gehad.



**Christiaan de Jong** (Manager van de afdeling Compliance en Integriteit van DNB) volgde



Ronald op door te starten met een voorbeeld dat enig schrik-effect veroorzaakte in de zaal. Uiteraard was dit in scene gezet om het 'vriend/vijand' dilemma onder de aandacht te brengen: het aanspreken van iemand bij een mogelijk incident. Daarbij kun je in een ongemakkelijke situatie terecht komen. Maar: moet er altijd handhavend opgetreden worden of kan er wellicht ook worden gekozen voor een luisterend oor?

Over het belang van het SIO-kader was hij duidelijk.

*“Zoals Frank zei, hebben wij het SIO-kader omarmd. Dat houdt in dat ons meerjaren compliance programma van 2017 is opgesteld en wordt uitgerold volgens de opzet van*

*het SIO-kader. Zodoende konden we op een gestructureerde manier verdiepingsactiviteiten identificeren, prioriteren en ontplooiën”.*

Hij noemde als voorbeeld de kernthema's 2, 4 en 7 – de hardere taken – en o.a. kernthema 3 (de zachtere kant). De preventieve kracht van SIO is met name dat deze beide kanten (hard, de 'vijand' en zacht, 'de vriend') in het SIO-kader zeer goed zijn uitgewerkt.

Christiaan noemde drie randvoorwaarden voor effectief integriteitbeleid:

1. **Een goed plan.** Wij baseren ons jaarplan op het SIO kader; . Welke verdiepingsactiviteiten hebben prioriteit en pakken we dit jaar op?
2. **Directieverantwoordelijkheid.** De ondersteuning van de top van de organisatie bij de ontwikkeling van het integriteit (én compliance) beleid is cruciaal.
3. **Het juiste team. Je hebt goede mensen nodig** om het jaarplan in- en uit te laten voeren. De selectie moet plaatsvinden op basis van intelligentie, initiatiefkracht en ...integriteit.

Christiaan gaf aan dat de afdeling C&I zichzelf als doel stelt dat ze toegankelijk en benaderbaar zijn maar dat incidenten die gemeld moeten worden, ook daadwerkelijk gemeld worden.

**Bas Kaag** (Head Internal Audit at **Allseas**) liet zien hoe het hele proces van *“het vaststellen van de aanwezigheid van integriteitissues tot en met certificatie van niveau 1”* is verlopen. Belangrijke vaststelling was dat het effect op de bedrijfscultuur merkbaar werd: van een naar binnen gerichte (defensieve) cultuur naar een meer open cultuur waarin het communiceren over (al of niet lastige) werkaangelegenheden wordt aangemoedigd en gewaardeerd. Hij gaf aan dat hijzelf maar ook de directieleden van Allseas overtuigd zijn dat het duidelijk is dat dit een direct gevolg is van het implementeren van het SIO-kader.



**Gijsbert Landkroon** (Trainer & Consultant quality, safety and compliance management at Lloyds Register Q.A.) heeft heel goed uitgelegd wat het auditeren van gedrag en cultuur inhoudt. Hij sprak over het **feit <-> eis <-> bewijs** systeem. Het is niet meer voldoende als een leidinggevende zegt dat hij zaken bespreekt tijdens een werkoverleg. Van belang is dat hij kan aantonen wat hij bespreekt, hoe hij dit doet en met wie. Het hebben van kernwaarden op papier alleen is niet voldoende, wat doe je als organisatie om dit echt onder de werknemers geborgd te krijgen? Een leidinggevende die vol trots zegt dat hij voorbeeldgedrag vertoont. De directe vraag is dan: maar wat doe je dan precies en hoe doe je dat? De boodschap van Gijsbert was ook met name dat je integriteit niet als onderwerp stevast apart op de agenda moet zetten, maar dit juist als boodschap in al je handelen verpakt.



Het formele deel eindigde met een **paneldiscussie** met de zaal. Buiten de eerdere sprekers schoof ook **Maarten de Jong** aan. Hij is directeur bestuurder van de stichting SIO en mede auteur van het SIO-kader. Uit de zaal kwamen vooral vragen aan de orde die met specifieke onderwerpen van het SIO-kader te maken hadden. Uiteraard kwam ook de “Me-too” problematiek aan de orde. Geconcludeerd werd dat het SIO-kader zijn uitwerking ook bij dit onderwerp niet mist: door de cultuurverandering die ontstaat kunnen misdragingen als seksueel intimiderend gedrag beter worden voorkomen en als ze plaatsvinden, eerder worden gemeld.



De middag werd informeel afgesloten met een hapje en een drankje.

