

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."