



INTEGRITEITS- & FRAUDERISICO'S: REPUTATIE OP DE TOCHT

HET VERGT VERGAANDE MATE VAN REGIE OM STURING TE GEVEN AAN BEDRIJFSREPUTATIE. OM MOGELIJKE INCIDENTEN TE IDENTIFICEREN IS NAAST KENNIS EN MONITORING VAN INTERNE BEDRIJFSPROCESSEN BEWUSTZIJN VEREIST VAN DE ROL EN INTEGRITEIT VAN TUSSENPERSONEN EN ADVISEURS. PRO-ACTIVITEIT OP HET VLAK VAN ONDERZOEK EN TE NEMEN MAATREGELEN IS KEY OM DE PUBLIEKE OPINIE WIND UIT DE ZEILEN TE NEMEN.

“Een ‘bloedlink’ gebrek aan kennis” kopt NRC in maart '15, omtrent de awareness bij woningcorporaties over de rol van tussenpersonen en adviseurs. Het betreft een verzuchting van financieel toezichthouder CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting). Nadat in de parlementaire enquête woningcorporaties uitgebreid aandacht was besteed aan de praktijken van Fifa Finance (bemiddelaar tussen banken en corporaties), waarbij voor miljoenen provisie was opgehaald die al dan niet verdeeld werd met kasbeheerders (de Vestia casus), stuitte het CFV aanvankelijk op passiviteit bij de corporaties. Op de vraag waarom geen onderzoek werd ingesteld naar mogelijk frauduleuze praktijken met (dezelfde) tussenpersonen en financieel adviseurs binnen de eigen organisatie kwam veelal als reactie “zoiets gebeurt niet bij ons”. Dit getuigt van grote naïviteit, aldus het CFV.

Alhoewel de media zich in de strijd om aandacht en sensatie al te graag op incidenten werpen zonder de complexiteit van de zaak te bevatten of te (willen) doorgronden, illustreert dit bericht relevante aspecten van reputatiemanagement en –schade. De woningcorporatie

branche geniet geruime tijd negatieve aandacht vanwege verschillende affaires. Indien een organisatie in deze sector op mogelijke fraude en omkoping wordt gewezen met de aanbeveling onderzoek in te stellen, wijst het bagatelliseren daarvan op gebrek aan ‘sense of urgency’ en regie. De al gebutste reputatie waar de sector onder gebukt gaat, loopt door de kop- in-het zand reactie meer deuken op. Dit, terwijl ter beperking van reputatieschade het juist nodig is om een ‘in control’ statement af te geven waaruit tenminste blijkt dat de organisatie bezig is met grondige waarheidsvinding.

Ook Rabobank heeft te kampen gehad met integriteitssproblemen, doordat eigen medewerkers met het aanleveren van valse data de rentegraadmeter Libor hebben gemanipuleerd, met enorme reputatie schade als onafwendbaar gevolg. Op aandringen van DNB heeft Rabobank maatregelen getroffen. Er zijn nieuwe procedures ingevoerd voor Libor en disciplinaire maatregelen genomen tegen handelaren en managers (w.o. ontslag, degradatie en intrekking van bonussen). De RvB heeft een deel van hun bonus afgestaan (ondanks dat hij

niet van de fraude op de hoogte was) en de voorzitter is vanwege de affaire vertrokken. Ook de bedrijfsreputatie van banken in algemene zin staat als gevolg van de financiële crisis onder druk. De Rabobank communicatie vindt plaats onder regie. Of dit tot herstel van vertrouwen zal leiden is nog niet te zeggen maar het getuigt van een wezenlijk andere aanpak dan de woningcorporaties.

Een organisatie die tevens met tussenpersonen/handelsagenten te maken had betreft SBM Offshore. Ontdekt werd dat ingeschakelde handelsagenten hun commissies waarschijnlijk hadden aangewend om buitenlandse overheidsfunctionarissen om te kopen. SBM deed intern onderzoek en bracht de kwestie zelf onder de aandacht van de autoriteiten, waaronder het OM. De (nieuwe) RvB verbeterde op eigen initiatief de compliance van de onderneming, zegde volledige medewerking toe aan strafrechtelijke onderzoeken en liet weten het falen van de interne controlemechanismen te betreuren. Dit droeg bij aan het kunnen treffen van een schikking met het OM. Reputatieschade was ook hier onvermijdelijk, door pro-actief en transparant te handelen werd erger voorkomen.

De publieke (crisis)communicatie vindt plaats na het constateren van de (mogelijke) integriteits-schendingen binnen de organisaties. Vanuit oogpunt van reputatiemanagement is daarnaast de aard van het onderliggende incident van belang. Had dit onderkend kunnen (en moeten) worden? Als blijkt dat de interne bedrijfsprocessen (organisatie en controle) niet op orde zijn waardoor het incident / de calamiteit heeft kunnen gebeuren dan doet dit grotere afbreuk aan de organisatie. Bij de woningcorporaties heeft het CFV gebrek aan bewustzijn geconstateerd van integriteitsrisico's die het inhuren van tussenpersonen en financieel adviseurs met zich meebrengt. De directie heeft weinig inzicht in het verdienmodel van tussenpersonen, terwijl het in deze personen gestelde vertrouwen groot was. Er is geen voorwerk verricht om de onafhankelijkheid van de betrokkenen te borgen en om hun verdere verdiensten die werden getouchéerd in kaart te brengen.

**‘BAGATELLISEREN
DAARVAN WIJST OP
GEBREK AAN
‘SENSE OF URGENCY’
EN REGIE’**

Binnen de Rabobank bleek men te kampen met, volgens DNB, een interne organisatie die ‘niet goed op orde was’ waardoor de misdragingen plaats konden hebben. Er was gebrek aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. Het ligt op de weg van het bestuur om te zorgen voor een op de aard van de onderneming en daaraan verbonden risico’s toegesneden administratieve organisatie en de interne controle daarvan. Compliance is sleutelwoord, zo ook bij SBM.

Kortom, uit oogpunt van reputatie management is niet alleen van belang de timing en wijze van communicatie over incidenten, indien die zich eenmaal hebben voorgedaan, maar vooral om te begrijpen hoe de eigen bedrijfsprocessen werken, de positie van tussenpersonen/ adviseurs te onderkennen en kwetsbaarheden te identificeren. Een open en transparante bedrijfscultuur bevordert de mogelijkheid om de juiste informatie boven water te krijgen en verrassingen achteraf te voorkomen. Indien er impliciet of expliciet (zoals via een klokkenluiders) signalen zijn die op ‘onraad’ wijzen dient dit naar het niveau van riskmanagement/RvB te worden getild en deskundig onderzoek te worden gedaan. De general counsel is als spil in de positie om dit project te managen. Mocht onverhoopt van een ‘bug’ blijken, dan blijft het naar de buitenwereld beheersbaar.

TIPS & TRICS:

- Informatie over incidenten of uitglijders is snel publiek beschikbaar: een communicatie draaiboek (in overleg met RvB, general counsel, pr/communicatie) dient onder handbereik te zijn voor externe en interne communicaties;
- Vroege timing berichtgeving en pro-actieve benadering van maatregelen, op zakelijke maar betrokken wijze bevordert geloofwaardigheid;
- Ook buiten incidenten of crisis situaties om: pleeg onderhoud aan de bedrijfsreputatie (met een goede pers zijn deuken beter op te vangen);
- Investeer in het doorgronden van de bedrijfsprocessen en screening van in te schakelen tussenpersonen; identificeer op regelmatige basis kwetsbaarheden;
- Bij twijfel niet inhalen: doe aan grondige waarheidsvinding indien signalen beschikbaar komen dat er in de bedrijfsvoering iets aan schort of hapert.



Yvette Borrius advocaat partner bij Höcker Advocaten.

Yvette is specialist op het gebied van het vennootschapsrecht met een sterke advies- en procespraktijk gericht op aansprakelijkheid, corporate governance en - litigation alsmede daaraan gerelateerd onderzoek (w.o. in hoedanigheid van door de Ondernemingskamer aangestelde onderzoeker).



Kees van de Meent is managing partner bij Höcker Advocaten.

Kees is gespecialiseerd in insolventierecht en international asset recovery. Hij is het Nederlandse lid van FraudNet, het netwerk van de International Chamber of Commerce (ICC) dat benadeelde partijen door (internationale) commerciële fraude bijstaat.

HÖCKER ADVOCATEN

Höcker Advocaten beschikt over stevige reputatie en ervaring op het terrein van fraude en integriteitsschendingen met aanverwante kwesties als onderzoek, governance vraagstukken en aansprakelijkheid. Vanuit gecombineerde specialismen opereren en adviseren wij pragmatisch en oplossingsgericht, toegespitst op geschillenbeslechting. Onze advocaten staan er voor in om op directe en transparante wijze, in aanvulling op de kennis en expertise van general counsel, van toegevoegde waarde te zijn. Zodat de onderneming verder kan. Kijk voor meer informatie op [hocker.nl](https://www.hocker.nl).