
DE COMPLIANCE OFFICER



GOVERNANCE, GEDRAG EN CULTUUR

COLOFON

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het complianceproces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliancetaken.

REDACTIE:

Marieke Putters, Jasmijn Vis (bureauredactie) en Cora Wielenga (eindredactie)

Tel 088 99 88 100 E-mail: redactie@complianceofficer.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN

VERDER MEE: Marjan Houweling-Westphal, Suzanne Verheij, Eric Holterhues, Inge Wetzler, Ton Maasland, Carolien Merkens, Arno Wagenaar, David Pijje, Lisa van Noort, Ruud van der Mast en Eric Schuiling

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Sharon Karsten en Helene de Bruin

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance Instituut, Postbus 5111, Capelle aan den IJssel

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kunt u per e-mail doorgeven aan redactie@complianceofficer.nl.

Het abonnement is gratis voor de doelgroep. Abonnees buiten de doelgroep: € 50 per jaar.

Oplage 3.500 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

5 SPEAKERS' CORNER

Het goede gesprek als voedingsbodem voor een integere bedrijfsvoering

12 INTERVIEW

Elianne van Steenberg en Danny van Dijk

16 COMPLIANCETHEMA

Over de ventilator, incidenten en leren van fouten

20 COMPLIANCE-INSPIRATIE

Spiritualiteit en compliance

24 SPEAKERS' CORNER

De psychologie van compliance: grip op gedrag

27 COMPLIANCECOLUMN

28 COMPLIANCETHEMA

De compliance liaison, een wereldbaan

30 COMPLIANCEBOEK

32 COMPLIANCE ACTUEEL

Toolbox Gedrag & Cultuur blijft in beweging

34 INTERVIEW

Wies Wagenaar

40 COMPLIANCE ACTUEEL

Gedrag en cultuur in de compliancepraktijk

42 COMPLIANCETHEMA

Handreiking over soft controls

47 COMPLIANCE-OPLEIDINGEN

WAT WAS OOK ALWEER DE BEDOELING?

Een paar weken geleden verzorgde ik een training voor een beroepsorganisatie. Tijdens de briefing, een paar maanden voorafgaand aan deze training, werd aangegeven dat deze groep behoorlijk moe was van de veelheid aan regels. Daarom werd mij gevraagd of ik de groep wilde meenemen in een positieve aanpak van regelgeving.

Met deze opdracht ging ik vol enthousiasme aan de slag. Ik verzorgde een training waarbij ik uitlegde dat we al lang niet meer naar wetten alleen kijken, maar ook naar integriteit en óók naar organisatiecultuur die voor een deel het (integere) gedrag beïnvloedt. We bespraken met elkaar de idioterie van onze krampachtige pogingen de 'systeemwereld' te dienen in plaats van blijvend te werken vanuit de bedoeling. Met systeemwereld wordt bedoeld op de wereld van regels, protocollen en prestatie-indicatoren. De systeemwereld is bedacht om de leefwereld gemakkelijker te maken. Het is immers prettig om systemen te hebben, zodat je niet elke dag het wiel weer opnieuw hoeft uit te vinden. De leefwereld draait om de waardecreatie tussen professional en de klant in het hier en nu. Soms lijkt echter de systeemwereld het doel te worden (analoog aan het gedachtegoed van Wouter Hart¹).

Een voorbeeld van te veel focus op de systeemwereld is dat we ons regelmatig laten leiden door de regels die geïmplementeerd moeten worden en zeker wanneer er hoge boetes tegenover staan. Een mooi voorbeeld is de AVG. Een gevolg van het dienen van de systeemwereld is dat we van buiten naar binnen redeneren en niet (meer) werken vanuit de bedoeling van de organisatie.

We bespraken de denkfout van compliance, geïnspireerd door het artikel van Karssing en Dasselaar². Daarbij gingen we terug

in de geschiedenis, naar het boek Leviathan (1651) van filosoof Thomas Hobbes, om te snappen waarom veel compliance officers zich gedragen als een soort hulp-Leviathan. Het idee uit de Leviathan is dat mensen zich pas zullen gedragen als er duidelijke regels worden gesteld, toezicht wordt gehouden en gestraft wordt wanneer er regels worden overtreden. Dit paradigma komt u vast bekend voor. En bij ieder incident zijn we geneigd om met meer regels, meer toezicht en meer sancties te antwoorden. Terwijl we weten dat dat de oplossing niet is. Maar wat dan wel?

Tijdens de training hebben we gebruik gemaakt van wijsheden van Aristoteles. "Mensen zijn sociale wezens die met elkaar invulling geven aan vreedzaam samenleven en vruchtbaar samenwerken. Daarbij kun je werken vanuit vriendschap; samen streven naar een gemeenschappelijk belang, naar het goede voor elkaar. Mensen worden door andere manieren dan alleen financieel gewin gemotiveerd." Ik sluit hierbij aan bij het werk van Daniek Pink³: Pink stelt dat mensen van nature allemaal intrinsiek gemotiveerd zijn, maar dat we er vervolgens met zijn allen heel goed in zijn geworden om die intrinsieke motivatie weer stuk te maken, door te werken met regels, doelstellingen, kpi's en beloningen.

Tijdens de training moesten de deelnemers een voorbeeld bedenken in hun eigen organisatie, die te kwalificeren was als 'Hobbesiaans'. Dat betekende dat er een voorbeeld gegeven moest worden van regels of controle die haar doel voorbij gingen. Vervolgens moesten zij dit voorbeeld omturnen naar 'Aristotelisch denken'. Er kwamen ontzettend mooie voorbeelden naar voren van regels en controles die ietwat doorgeslagen waren, en die op een andere manier aangepakt

1 Ik verwijs hierbij naar twee boeken van Wouter Hart: Veranderende organisaties (2012) en Anders vasthouden (2017).

2 Edgar Karssing en Cor Jan Dasselaar schreven in het Jaarboek 2014 een

artikel over de denkfout van compliance, waarin zij gebruik maken van de kennis van Thomas Hobbes om de denkfout te verklaren en gebruik maken van Aristoteles om een verbetering voor te stellen.

3 Zie ook de rubriek Complianceboek in dit tijdschrift.

zouden kunnen worden. Een deelnemer opperde om te stoppen met de visitatie van de eigen medewerkers wanneer zij het terrein verlieten. Een ander gaf als voorbeeld van 'Aristotelisch denken' dat medewerkers hun eigen lunch afrekenen.

Door het omturnen van 'Hobbesiaans' naar 'Aristotelisch' denken, bereik je nog steeds je doel: we willen ons binnen een organisatie met elkaar op een bepaalde manier gedragen. En met deze aanpak wordt dat nog leuk ook.

Hoe dan ook, aan het einde van de ochtend was niet alleen ik enthousiast, maar de deelnemers ook. Er was alleen één klein puntje: ik was drie kwartier eerder klaar dan op het programma stond. Daarom besloot ik samen met de groep om niet nog meer theorie te bespreken of cases te doen. Het was een mooie vruchtbare ochtend geweest en er werd nog volop nagepraat. Ik liep naar de contactpersoon van de organisatie toe om aan te geven dat het een geslaagde sessie was met een groep geïnspireerde deelnemers als resultaat. De medewerkers van de organisatie waren wat minder enthousiast dan ik. Want... Hoe moest dat nu met de PE-punten..? De PE-punten die op basis van het aantal uur worden toegekend? De deelnemers kwamen immers om hun punten te halen, en ik doorboorde nu dat systeem.

Tja, wat was ook alweer de bedoeling van die ochtend? Was het niet het verzoek om de deelnemers te inspireren om op een andere manier naar regels en compliance te kijken? Ik vond het een prachtig voorbeeld van hoe het systeem ons denken én ons handelen kan beïnvloeden. Want kwamen de deelnemers nu om punten te halen of om geïnspireerd te raken? Idealiter valt dit samen. Vanzelfsprekend. Maar wat mij betreft staat het inspiratiedoel voorop.

Deze anekdote geeft wat mij betreft het thema van dit nummer goed weer: governance, gedrag en cultuur. Door systemen die wij met elkaar hebben ontwikkeld in organisaties, of in bredere zin in de maatschappij, roepen wij bepaald gedrag op. Gedrag dat maakt dat we af en toe voorbij gaan aan het doel. Voorbij aan de bedoeling. Het is daarom zo belangrijk dat we niet alleen kijken naar bepaald gedrag dat we zien, maar ook naar de organisatiecultuur, de structuur en het systeem waarin we dat gedrag waarnemen.

Cora Wielenga

Door systemen die wij met elkaar hebben ontwikkeld in organisaties, of in bredere zin in de maatschappij, roepen wij bepaald gedrag op dat maakt dat we af en toe voorbij gaan aan het doel.



HET GOEDE GESPREK ALS VOEDINGSBODEM VOOR EEN INTEGERE BEDRIJFSVOERING

Marjan Houweling-Westphal en Suzanne Verheij

Vind je het lastig om in gesprek te gaan over integriteit? De meeste leidinggevenden wel. Dat merken we elke dag in ons werk als teamcoach en compliance officer. Stel dat je met een eenvoudig hulpmiddel, het Goede Gesprek, de integriteit vergroot én bijdraagt aan teamgevoel, werkplezier en het gevoel gezien en gewaardeerd te worden als professional. Zou je er dan morgen mee beginnen? Ja, natuurlijk! Maar hoe pak je het aan? Wat voegt het toe aan de bestaande instrumenten rondom compliance en integriteit? In dit artikel krijg je alle antwoorden, plus tips en houvast om het Goede Gesprek daadwerkelijk te voeren.



De manier waarop wordt samengewerkt in een team heeft méér invloed op het gedrag van medewerkers dan de regels en codes van een organisatie.

'Dat gesprek voer ik morgen...'

Het is vaak lastig om over integriteit te beginnen. De redenen verschillen: van angst om de harmonie te verstoren en het mogelijke effect op de efficiëntie van jou als leidinggevende tot het idee dat een gesprek over integriteit het beeld van je krachtige en effectieve leiderschap aantast.¹ Ook de (soms oncomfortabele) gevoelens die bij dit thema komen kijken spelen een rol, net als het ontbreken van een geschikte 'taal' om het onderwerp bespreekbaar te maken.

Uit de praktijk

Vraag leidinggevendenden wanneer zij voor het laatst met hun team spraken over een moreel vraagstuk en een groot deel kan zich dat niet herinneren. Vaak onder het mom: 'maar als er iets te bespreken is, dan doe ik het, hoor!'.

Terwijl wij in de praktijk veel andere signalen zien... Medewerkers die gestopt zijn met het aangeven van punten die niet goed gaan, "er wordt toch niets mee gedaan en ik voel me een zeurpiet worden". Medewerkers die niet begrijpen dat zij volgens protocollen moeten werken, terwijl de leidinggevendenden of verkopers overal mee weg lijken te komen. Mensen die niet durven laten zien dat ze de druk nog maar net aankunnen. Teamleiders die het echt wel vervelend vinden dat hun mensen privé zorgen hebben, maar niet weten hoe ze de productie moeten halen zonder te drukken op uren en geen fouten maken. Allemaal signalen die afbreuk doen aan een goede voedingsbodem voor een integere bedrijfsvoering en niet écht besproken en opgelost worden.

Al in 1989 benoemden Bird en Waters deze ongemakkelijkheid 'morele zwijgzaamheid', inclusief de gevolgen ervan. Het vernauwt het concept van integer handelen ("als je de regels volgt ben je integer, de geest van de regel doet er niet toe"), laat ruimte om misstanden te negeren en levert daardoor juist meer morele stress op voor leidinggevendenden.²

Daar zit je als leidinggevende of compliance officer vast niet op te wachten. Toch herken je de redenen om het gesprek te vermijden vast ook. Het gaat immers om jouw interpretatie van regels en procedures of andermans gedrag. Als leidinggevende moet je je kwetsbaar opstellen: jij beoordeelt het gedrag van je medewerkers vanuit je eigen perceptie. Misschien heb je het wel 'fout', misschien weet je niet alles? Zelf doe je natuurlijk ook wel eens iets verkeerd... Daarnaast heb je 1001 andere dingen te doen. Kostbare tijd besteden aan een thema dat niet direct bijdraagt aan de resultaten van je afdeling staat niet bovenaan je lijstje. Klinkt dat bekend?

Gedragcodes werken niet

Compliance is niet nieuw. Toch komen maar weinig organisaties tot een duurzame gedragsverandering. We weten dat regels en procedures zelden slagen. Toch blijven we ze gebruiken om gewenst gedrag af te dwingen. Maar waarom werkt dat niet?

Regels en procedures richten zich op het voorkomen van incidenten: geef individuen geen kans om ongewenst gedrag te vertonen of werk ze zo snel mogelijk uit je organisatie ('bad apple approach'). De regels en procedures zijn onderdeel van de 'collectieve bovenstroom' (zie figuur 1 op de volgende pagina) en richten zich op het individu.

¹ Bird, F.B. en J.A. Waters, *The Moral Muteness of Managers*, *California Management Review*, 1989

² Idem.

Daarbij wordt voorbijgegaan aan de 'collectieve onderstroom': de invloed van de context van een organisatie of de wijze waarop wordt samengewerkt in een team ('corrupting barrel approach'). Dat is opvallend, omdat onderzoek uitwijst dat dit méér invloed heeft op het gedrag van medewerkers, dan de regels en codes van een organisatie.³ Wil je integere processen en integer gedrag in je organisatie? Dan is het belangrijk de 'collectieve onderstroom' bewust aan te spreken. Daarbij gelden twee cruciale uitgangspunten:

1. De bovenstroom en onderstroom zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.
2. Het collectief is altijd sterker dan het individu: iedere medewerker en leidinggevende wordt beïnvloed door de collectieve onderstroom en één enkele medewerker of leidinggevende kan nooit alleen de bestaande collectieve patronen in de onderstroom doorbreken.

De onderstroom op tafel

Met het Goede Gesprek maak je de onderstroom van je organisatie of team expliciet. Denk aan waarden en overtuigingen, percepties en interpretaties, groepsdruk, machtsverhoudingen en ongeschreven regels. Voor het doorzien van de cultuur en de manier waarop je organisatie met bepaalde zaken omgaat, is het bespreekbaar maken van de onderstroom cruciaal. Het is onmisbaar bij het creëren van een goede voedingsbodem voor gewenst – en integer – gedrag.

Het Goede Gesprek kun je toepassen bij alle aspecten van je werk als leidinggevende of compliance officer. Voor dit artikel passen we het toe op de onderdelen van de Fraude Driehoek (zie figuur 2). Hiermee laten we zien dat je de kans op fraude of ander niet-integer gedrag kunt verkleinen door het Goede Gesprek.

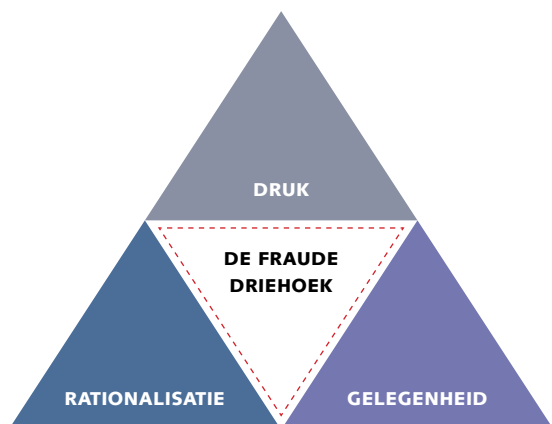


Figuur 1. De Ijsberg

Onderzoek rondom fraude toont aan dat drie factoren een belangrijke invloed hebben op het ontstaan van fraude: **rationalisatie**, **druk** en **gelegenheid**.⁴ Een enkele factor kan al leiden tot het vertonen van niet-integer gedrag. Zijn alle factoren aanwezig? Dan is de kans relatief groot dat niet-integer gedrag ontstaat. Hoe kan het Goede Gesprek de invloed van deze factoren afzwakken?

³ Scholten, W., *Banking on Team Ethics, A team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*, Kurt Lewin Instituut, 2018.

⁴ In de literatuur staat dit model bekend als de 'Fraude Driehoek'. Wij zijn echter van mening dat dezelfde factoren het ontstaan van niet-integer gedrag (niet zijnde fraude) beïnvloeden. Om die reden gebruiken we dit model als basis voor dit artikel.



Figuur 2. De Fraude Driehoek

Rationalisatie is de eerste factor die een rol speelt. Door je gedrag te rationaliseren kun je niet-integer gedrag voor jezelf verantwoord maken. Dat maakt het gemakkelijker om ermee te starten of ermee door te gaan. Veel gehoorde rationalisaties zijn⁵:

- *Morele rechtvaardiging*: "ik doe het maar één keer"
- *Eufemistische omschrijvingen*: "een kleinigheidje houd je toch"
- *Gunstige vergelijking*: "wat anderen doen, is nog veel erger"
- *Verschuiving van verantwoordelijkheid*: "mijn leidinggevende vroeg me het te doen"
- *Verwarring van verantwoordelijkheid*: "al mijn collega's doen het ook"
- *Consequenties afzwakken*: "de organisatie gaat heus niet failliet als ik wat mee neem"
- *Ontmenselijking*: "sommige mensen vragen erom om zo behandeld te worden"
- *Toeschrijven van schuld*: "als iemand zelf een fout maakt, hoef je geen medelijden te hebben"

De neiging om je eigen handelen te rationaliseren is een kenmerk van je persoonlijkheid.⁶ Daarnaast spelen percepties en interpretaties ook een grote rol, want die

5 Vrij naar Karssing, E., 'Durf moedig te zijn, Enkele be-moed-igende oefeningen', *Jaarboek Integriteit 2012*, Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS), 2012.

6 Dit is te meten met een vragenlijst Detert, J.R., Trevino, L.K., Sweitzer, V.L., 2008, Moral Disengagement in ethical decision making; a study of antecedents and outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391.

bepalen in hoeverre je handelen kan 'ontsporen'. Door het voeren van het Goede Gesprek binnen je team, kun je ervoor zorgen dat je deze percepties, interpretaties en dus rationalisaties bespreekt. Hierdoor krijgt de rationalisatie van niet-integere handelingen minder voedingsbodem. Daarnaast vergroot het de kwaliteit van besluiten en acties die je team neemt.

De tweede factor die meespeelt, is **druk**. Verhoogde druk kan ontstaan bij uiteenlopende omstandigheden, zoals gezondheidsproblemen, verbroken relatie, ziekte van partner of kind, financiële problemen, verhoging van werkdruk, dwingende resultaatafspraken of een naderende reorganisatie. Ook jezelf willen bewijzen of indruk willen maken op de buitenwereld kan druk creëren. Dat kan leiden tot een schending van integriteit.

Druk heeft niet alleen impact op jezelf, maar ook op je team en de organisatie als geheel. Het heeft invloed op de hoeveelheid én de kwaliteit van het werk dat je als team gedaan krijgt en op de samenwerking binnen het team en de organisatie. Een team kan de druk op een individu positief beïnvloeden door het vroegtijdig te signaleren, bespreekbaar te maken en als team (te helpen) oplossingen te vinden. Van groot belang is dat je op zakelijk en persoonlijk vlak kwetsbaar naar elkaar durft te zijn.

De derde factor – **gelegenheid** – gaat over de concrete gelegenheid om niet-integer gedrag te vertonen. Je kunt dat ondervangen door processen en systemen zo in te richten dat het nagenoeg onmogelijk is om niet-integer te handelen. Denk bijvoorbeeld aan functiescheiding en het vierogen-principe. Maar niet alle situaties zijn daarmee te ondervangen. Zo ontstaat de mogelijkheid tot niet-integer gedrag ook bij nieuw in te richten processen, fouten in het proces, machtsongelijkheid, (te) grote handelingsvrijheid, veelvuldig contact met de buitenwereld en onverwachte situaties.

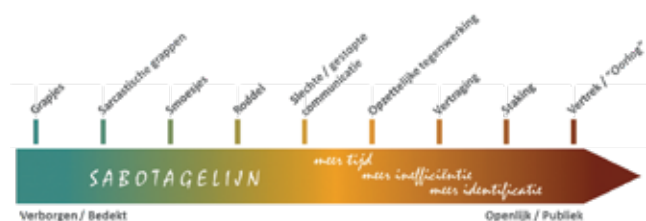
In bovenstaande gevallen kunnen teams preventief meedenken met de organisatie en potentieel risicovolle situaties signaleren. Het signaleren en bespreekbaar maken van dilemma's verkleint de gelegenheid om niet-integer gedrag te vertonen. Ook veiligheid en openheid binnen je team en de organisatie is daarvoor cruciaal.

Het Goede Gesprek als instrument

De 'binnenwereld' van individuen en de collectieve onderstroom in de organisatie hebben dus impact op de factoren van de fraudedriehoek. Hoe mooi is het dat er een methode is die je als compliance officer of leidinggevende in staat stelt om deze 'binnenwereld' en 'onderstroom' naar boven te krijgen, om ze op tafel te kunnen leggen en bespreekbaar te maken? Daarvoor is het Goede Gesprek een bruikbaar instrument.

Het Goede Gesprek voer je niet alleen als er twijfels of signalen zijn rondom integriteit. Je voert het juist preventief én doorlopend. Door met elkaar inzicht te hebben in wat er speelt in je team houd je doorlopend een goede voedingsbodem in stand voor integer gedrag. Zaken die in het onbewuste van de groep spelen, haal je door het gesprek gezamenlijk naar het bewuste, zodat je er met elkaar op kunt handelen. Het laten sluimeren van zaken in het groepsonbewuste leidt tot sabotagegedrag: grappen, excuses/smoesjes, roddels, slechte/gestopte communicatie, opzettelijk tegenwerken, vertragen of zelfs afhaken en niet meer meedoen (zie figuur 3).⁷ Zodra je sabotagegedrag signaleert, is de urgentie groot om het Goede Gesprek te voeren in je team. Maar, doe dit liever nog ver voordat het sabotagegedrag expliciete vormen aanneemt.

Het signaleren en bespreekbaar maken van dilemma's verkleint de gelegenheid om niet-integer gedrag te vertonen.



Figuur 3. De Sabotagelijijn⁸

Hoe voer je het Goede Gesprek?

Het is dus belangrijk en nuttig om het Goede Gesprek te voeren. Hoe maak je dat gemakkelijker, zodat het eenvoudiger en natuurlijker wordt om dit in praktijk te brengen? Wat zijn tips en wat geeft houvast om de collectieve onderstroom aan te spreken en te raken?

- 1. Start elk overleg met een korte check-in.** Je vraagt alle deelnemers om kort te delen met welke stemming ze aan tafel zitten. De check-in is een plek voor 'sharing & dumping': het is niet de bedoeling dat mensen zichzelf gaan verklaren of uitleggen. Het geeft ruimte en plek aan het gevoel van dat moment en maakt mensen vertrouwd met het delen van hun gevoel en stemming.
- 2. Creëer een veilige omgeving.** Bespreek met je team wat de leden van elkaar (en niet van anderen buiten het team, zoals een directie) nodig hebben om met elkaar een veilig en open gesprek te voeren. Maak hier concrete afspraken over. Schrijf deze teamafspraken op een flip-over en hang ze aan de muur. Een veilig en open gesprek hoeft niet altijd comfortabel te zijn: juist in het oncomfortabele liggen de zorgen en de groeikansen. Voorbeelden van afspraken die teams vaak noemen zijn:
 - a. We tonen respect voor elkaar: we luisteren naar elkaar en laten elkaar uitpraten.
 - b. Niemand heeft het monopolie op de waarheid.
 - c. We gaan ervan uit dat iedereen in het team het beste voor heeft met het team.
 - d. We zeggen wat we denken. Een foute of gekke opmerking bestaat niet: alles heeft waarde.

⁷ Vrij naar Jitske Kramer in Deep Democracy, De Wijsheid van de Minderheid, 2014.

⁸ © Myrna Lewis, deepdemocracy.net.

3. Spreek het collectief aan. Voer het gesprek op team-niveau en koppel het los van individuen: de stem van een individu is per definitie een stem van je team die gehoord moet worden. Het gesprek voeren op het niveau van het collectief in plaats van het individu heeft als voordeel dat het veel veiligheid geeft ('blame the process, not the person').

Hoe dat werkt? Als iemand een zorg of onzekerheid uitspreekt, vraag dan of de zorg of onzekerheid herkenbaar is voor je team. Zo ja, vraag welk effect de zorg of onzekerheid heeft op je team in het algemeen of op de teamdoelen en wat het team hierover wil afspreken met elkaar. Wanneer de genoemde zorg of onzekerheid niet herkenbaar is voor je team, vraag dan wat het individu nodig heeft om het issue te adresseren, welke hulp er eventueel van het team nodig is. Het oplossen van individuele issues met je team als geheel heeft veel voordelen: al je teamleden leren ervan (niet alleen de leidinggevende en het individu in kwestie), het vergroot de breedte en diepte van mogelijke oplossingen aanzienlijk (de kracht van het collectief) en in afwezigheid van de leidinggevende kan het adresseren van zorgen en twijfels ook doorgang blijven vinden (stabiliteit).

4. Gebruik het 'rode koord'. Het rode koord komt voort uit de leanfilosofie van Toyota: iedere medewerker kan en mag fysiek aan het rode koord trekken om de lopende band stop te zetten wanneer er een defect geconstateerd wordt in een product op de band. Dat gaat ook op voor het Goede Gesprek: ieder teamlid mag aan het rode koord trekken als er een teamafspraken in het geding komt of als iemand een zorg of onzekerheid heeft, waaronder een integriteitsvraag.

Denk aan een situatie waar je een beetje buikpijn van krijgt of waarin er een stemmetje in je hoofd opkomt met een twijfel, zorg, vraag of kans. Dat is al reden om iets bespreekbaar te maken in je team. Juist dáár zitten percepties en interpretaties verscholen, gevoelens zoals gezien en gekend willen worden, en een andere kijk op zaken waar je als team van kunt leren. Ze bevatten een schat aan potentieel wat zonder Het Goede Gesprek verstopt blijft en kan gaan sluimeren.

5. Sluit ieder overleg af met een check-out. Maak een rondje langs alle deelnemers zodat iedereen nog even zijn gevoel kwijt kan. Wat was belangrijk voor je? Wat neem je mee? Heb je nog iets nodig om het gesprek goed af te ronden? Net als bij de check-in gaat het hier om 'sharing & dumping': het is niet de bedoeling dat het gesprek weer opnieuw gevoerd gaat worden of dat er een nieuw onderwerp geopend wordt. Mocht dat wel het geval zijn, bespreek dan met je team of jullie daar nú tijd aan besteden (en hoe lang) of dat daar een ander (nieuw) tijdstip voor wordt gevonden.

Het Goede Gesprek voer je niet alleen als er twijfels of signalen zijn rondom integriteit, maar juist preventief én doorlopend. Door met elkaar inzicht te hebben in wat er speelt in je team houd je doorlopend een goede voedingsbodem in stand voor integer gedrag.

Tips

1. **Laat oordelen achterwege.** Oordelen ('dat is goed of fout') brengen onveiligheid met zich mee. Maak onderscheid tussen feitelijke waarnemingen en interpretaties. Benoem wat je ziet, merkt, hoort in je team en hang er geen label aan of mogelijke verklaring. Wat zie je gebeuren? Herkent je team dat ook? Vraag dan pas door naar welk effect dat heeft op het team en wat je daarover wilt afspreken als team.

Bij het bespreken van een onderwerp blijft het akelig stil. Zeg dan niet: 'Ja, als niemand iets zegt, dan komen we natuurlijk nergens!' of 'Het interesseert jullie niet, want jullie zeggen niets'. Ga ook niet trekken aan een individu: 'Pieter, wil jij met ons delen hoe jij hierover denkt?', maar stel vragen aan je team, zoals: 'Het valt me op dat het stil blijft, herkennen jullie dat? Waar staat de stilte voor? Welk effect heeft de stilte op het gesprek dat we nu hebben? Wat hebben we nu nodig?'

2. **Denk niet in 'of/of', maar blijf zoeken naar een 'en/en' oplossing.** Dit geeft ruimte en vertrouwen. Dit betekent bijvoorbeeld niet dat je alle teamleden promotie geeft, omdat ze dat willen, maar wel dat je als team zoekt naar wat een teamlid nodig heeft om zich bij een situatie goed te voelen. Wees je bewust van hol/bol situaties: een holle lijn is van de andere kant gezien een bolle lijn. Oftewel, een situatie kan er vanuit een ander perspectief totaal anders uitzien, terwijl het allebei 'waar' is.
3. **Maak het concreet.** Zorg ervoor dat je bij het afronden van het Goede Gesprek een concrete afspraak of oplossing hebt als team en dat duidelijk is hoe dit realiteit wordt (wie, wat, hoe, waar, wanneer) en dat iedereen er een goed gevoel bij heeft: bij een klein restje buikpijn heb je het als team nog niet echt geraakt!
4. **Heb geduld.** Starten met het Goede Gesprek kan tijdrovend zijn voor teams. Je bent het niet gewend en het lijkt af te leiden van het eigenlijke werk. Maar zonder het Goede Gesprek ben je buiten de overleggen veel meer tijd en kwaliteit kwijt, omdat de niet besproken zaken onder de waterlijn tijd en aandacht blijven vragen. Op termijn levert het echt veel op: rust, openheid en vertrouwen. Het hoort erbij dat het de ene keer beter gaat dan de andere keer. Geef niet op: patronen af- en aanleren kost tijd.

Hoe begin ik ermee?

Het Goede Gesprek zorgt voor een positieve voedingsbodem. Niet alleen voor een integere bedrijfsvoering, maar voor een gezonde, effectieve bedrijfsvoering in het algemeen. Wil je gelijk al een kleine stap zetten met het voeren van het Goede Gesprek? Dan zijn deze tips mogelijk geschikt voor jou:

- Start je eerstvolgende overleg met een check-in.
- Komt iemand je morgen iets vertellen of vragen? Vraag dan eerst "welk gevoel geeft dit jou?", voor je de inhoud induikt.
- Wanneer je in een overleg een onbestemd gevoel krijgt, zeg dan: "Ik zie ons ... doen (feitelijke waarneming). Dat geeft mij een ... (onbestemd of ander) gevoel. Herkennen jullie dat?"
- Wanneer een teamlid naar je toekomt om een zorg of twijfel te bespreken, bespreek het onderwerp dan in het (aanwezige) team als geheel. Herkent je team het probleem? Welk effect brengt het probleem volgens je team teweeg? Welke oplossingen ziet je team?

Begin met kleine onderwerpen, niet direct met een zwaar onderwerp als een vermoeden van niet-integer gedrag van een collega. En onthoud, wanneer je het Goede Gesprek regelmatig voert, blijf je dat laatste ver voor...

Marjan Houweling-Westphal is mede-eigenaar van en teamcoach bij DURVT, Duurzaam Verbeteren in Teams. DURVT heeft een missie en zet zich in voor een Nederland met toekomstbehoudende organisaties, waarin iedereen elke dag van betekenis kan zijn!

Suzanne Verheij werkt als compliance officer bij De Nederlandsche Bank. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.



ELIANNE VAN STEENBERGEN:

**“HET HEBBEN VAN EEN
GEZONDE BEDRIJFS-
CULTUUR IS GEEN
‘NICE TO HAVE’ MAAR
PURE NOODZAAK”**

Een dubbelinterview over cultuur & gedrag met *Elianne van Steenberg* en *Danny van Dijk* van de AFM. Over het concreet maken van cultuur, over bouwstenen en over bruggen bouwen.

Wie zijn Elianne van Steenberg en Danny van Dijk en wat doen jullie precies bij de AFM?

Elianne: "Ik ben sociaal organisatiepsycholoog en werk twee dagen per week in het team Gedrag & Cultuur als senior toezichthouder. Daarnaast werk ik twee dagen per week aan de Universiteit Utrecht. Ik doe onderzoek naar de invloed van de organisatiecultuur op gedrag dat medewerkers vertonen en geef college over o.a. de psychologie in het toezicht en Human Resource Management."

Danny: "Ik ben ooit begonnen bij de Belastingdienst, bij fraudeonderzoeken. Gaandeweg kreeg ik het inzicht dat het doen van fraudeonderzoeken niet de meest succesvolle manier is om gedrag te veranderen; ik ga liever met organisaties de dialoog aan over hoe iets anders of beter zou kunnen. En dus maakte ik de overstap naar de AFM, nu veertien jaar geleden. Bij de AFM ben ik mij gaan afvragen hoe een toezichthouder gedragsverandering zou kunnen bewerkstelligen; als toezichthouder niet alleen maar bekeuren en geld innen, maar inzetten op het duurzaam veranderen van gedrag. Zo ben ik steeds meer in contact gekomen met psychologische en organisatorische vraagstukken. Sinds tweeënhalfjaar werken we binnen de AFM met het team Gedrag & Cultuur aan deze vraagstukken. Sinds de samenwerking met de Universiteit Utrecht hebben we een enorme boost gekregen in kennis en zijn we in staat om op hoog niveau onderzoek te doen. Hierdoor zijn we erin geslaagd zijn om het thema gedrag en cultuur concreet te maken.

Het concreet maken doen we door een specifiek onderwerp uit het brede spectrum gedrag & cultuur te halen en daar onderzoek naar te doen. Voorbeelden daarvan zijn 'leren van fouten' of 'evenwichtige besluitvorming'. Dat pakken we beet, pluizen we uit en daar gaan we het dan over hebben."

Wat is voor jullie de aanleiding geweest om naar een gezonde bedrijfscultuur te gaan kijken?

Danny: "Een toezichthouder kijkt altijd naar de dingen die in de buitenwereld gebeuren; wat voor soort financiële producten

en diensten worden er ontwikkeld en verkocht, welke risico's hangen daar mee samen, hoe wordt alles gefinancierd? Stel: je bekijkt een onderneming als fabriek. Heel lang keken we als toezichthouder vooral naar de uitkomst, naar 'wat voor soort producten er van de band rolden'. Mede door de financiële crisis zijn we ook meer naar de voorkant van die fabriek gaan kijken, naar de strategie, visie, kernwaarden. Toen zagen we dat ondernemingen veelal klantbelang centraal en integer en betrouwbaar handelen hadden opgenomen in hun beleidsplannen, maar dat dit soms haaks stond op de producten die van de band rolden.

Wij vroegen ons af: wat gebeurt er in die tussenliggende 'black box'? Als we gedrag en cultuur inzichtelijk, meetbaar en bespreekbaar maken, dan kunnen we meer zeggen over wat er gebeurt tussen 'de woorden op papier' en de daadwerkelijke uitkomsten."

Elianne: "Met alleen regels kom je er niet. Wil je als onderneming echt compliant zijn, dan zul je moeten sturen op gedrag en cultuur. Daar zien we een duidelijke rol voor de compliance officer. Het hebben van een gezonde bedrijfscultuur is geen 'nice to have' maar pure noodzaak wil je uiteindelijk ethisch gedrag bij medewerkers zien en wil je dat het klantbelang daadwerkelijk centraal komt te staan. We willen het preventieve effect bewerkstelligen, wat je kan hebben door in te grijpen op gedrag en cultuur."

Hoe is deze aanpak bij de onder toezicht staande ondernemingen ontvangen?

Danny: "Wisselend. Sommige ondernemingen vinden het heel interessant, sommige vinden het spannend. Onderdeel van onze onderzoeksmethode is dat we altijd, vanuit de wetenschappelijke benadering, verschillende databronnen raadplegen. Wat is erover gezegd en geschreven? Daarnaast sturen we een survey naar alle relevante medewerkers van de onderneming en houden we interviews. Deze drie elementen brengen we vervolgens bij elkaar om tot een rode draad te komen.

Sommige ondernemingen vinden het spannend dat er een survey direct naar medewerkers gaat; normaal gesproken verloopt de communicatie met de AFM niet direct via de medewerkers, maar via de compliance officer. Het is aan ons de taak om goed uit te leggen wat de bedoelingen zijn en zorgen weg te nemen. Aan het eind van het traject houden we de onderneming een spiegel voor; het beeld dat ze daarin zien, herkennen ze vaak. De resultaten worden als uitnodigend ervaren om mee verder te gaan."

Elianne: "We doen geen onderzoek naar dé organisatiecultuur, maar zoomen in op specifieke bouwstenen van de cultuur. We merken juist dat er vaak een struggle is met de definitie en meetbaarheid van cultuur. Het aandragen van een cultuur-bouwsteen, bijvoorbeeld 'hoe ga je om met fouten in de onderneming?' maakt het onderwerp concreet en vergemakkelijkt de dialoog. Medewerkers in alle lagen van de ondernemingen weten dan ineens voorbeelden te noemen van situaties die goed of minder goed verlopen."

Danny: "We hebben geen blauwdruk van de ideale cultuur; elke onderneming heeft recht op zijn eigen cultuur. Voor ons is het interessant hoe binnen die cultuur wordt omgegaan met bijvoorbeeld het leren van fouten of evenwichtige besluitvorming. Als we daar een beeld van hebben kunnen vormen, dan wijzen we ondernemingen op de risico's voor het belang van de klant die daarmee samengaan. We zijn niet gericht op zoek naar het overtreden van regels of op specifieke normnaleving, maar zijn gericht op die culturele elementen die ervoor zorgen dat de kwaliteit van dienstverlening en het ethisch gedrag van medewerkers wordt bevorderd."

Elianne: "Anders dan in het begin, zijn we nu meer richtinggevend; proberen we nu te inspireren en te faciliteren. Wil je met het thema aan de slag, dan proberen wij je ermee te helpen."

Welke bouwstenen gaan jullie nog meer onderzoeken? Hoe stellen jullie vast wat een goede bouwsteen is om te onderzoeken?

Danny: "We werken momenteel aan de bouwsteen 'rechtvaardig belonen en waarderen'. Daarbij kijken we naar wat er op papier staat omtrent beloning en waardering, naar hoe medewerkers aangetrokken en beloond worden, hoe ze gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen, hoe de medewerkers dit in de praktijk ervaren en tot welk gedrag het leidt. In 2019 gaan we de vierde bouwsteen oppakken, maar we moeten het er nog over hebben welke dat wordt. Welke bouwsteen we oppakken, hangt samen met een aantal criteria. Is het actueel, nuttig en urgent? We willen vooral bruggen bouwen, niet in een ivoren toren zitten, en kijken daarom goed naar wat er speelt in de samenleving."

De toezichthouder als bruggenbouwer?

Elianne: "Doordat ik werk als toezichthouder gedrag en cultuur en op de universiteit bezig ben met onderzoek en onderwijs op dit gebied, komt het mooi samen. Binnen ons team Gedrag & Cultuur werkt ook een promovenda van de Universiteit Utrecht. Zij onderzoekt hoe toezichthouders zelf de besluitvorming kunnen verbeteren. We maken van twee kanten verbinding met elkaar en dat leidt tot echt vernieuwende inzichten. Onderzoek doen op een wetenschappelijk gefundeerde manier helpt weerstanden te overbruggen; je kunt heel goed onderbouwen hoe je tot een bepaald inzicht bent gekomen en dat helpt bij het aangaan van een gesprek met een onder toezicht staande instelling."

Is er niet al voldoende wetenschappelijk onderzoek gedaan ten aanzien van gedrag & cultuur?

Elianne: "Er is heel veel onderzoek naar gedrag & cultuur gedaan, de wetenschappelijke literatuur staat bijvoorbeeld bol van de artikelen over het belang van het hebben van een ethische cultuur, maar deze inzichten worden nog veel te weinig toegepast. Het zou niet werken als we roepen: 'Kijk, hier een samenvatting, doe er je voordeel mee.' Vaak zijn deze onderzoeken uitgevoerd onder een brede groep verschillende organisaties; de vraag is hoe we het toespitsen op de financiële sector. Als we met een onderzoek komen dat is uitgevoerd onder bijvoorbeeld tien marktpartijen, dan heeft dat veel meer zeggingskracht dan dat we met het algemene onderzoek binnenkomen. We willen iets in beweging krijgen, dat behaal je alleen als ondernemingen zich kunnen herkennen in een onderzoek, dan gaat het veel meer leven."

Danny: "We halen het naar het hier en nu; het gaat over wat jouw medewerkers ervan vinden, over hoe het binnen jouw onderneming gaat. Dat vergelijken we met vergelijkbare organisaties. Als AFM hebben we hier een unieke positie, we kunnen tegelijkertijd bij vergelijkbare ondernemingen een kijkje in de keuken nemen. Hiermee voorkom je dat bijvoorbeeld een bank zegt: 'Ja, maar het onderzoek is uitgevoerd onder accountants. Dat is heel anders, zo werkt het hier niet.'"

Is cultuur & gedrag iets universeels? *Danny:* "Er zitten zeker universele elementen in. Alleen: wil je mensen mobiliseren om hun gedrag te veranderen, dan zullen ze als eerste moeten accepteren dat het over hen gaat. Ze moeten er eerst van overtuigd raken dat het gedrag dat wij zien en veranderd willen hebben, dat dat het gedrag is wat zijzelf laten zien. Met benchmarken laten we zien op welke punten collega ondernemingen beter of slechter scoren. Dat zijn voorbeelden uit de praktijk en niet uit het theorieboek, dat verstevigt het verhaal."

Goed leren van fouten: wat verstaan jullie

daaronder? *Danny:* "Je kunt niet voorkomen dat er fouten worden gemaakt. Wat je als onderneming wel kan doen, is de fouten aangrijpen als kans om ervan te leren.

De uitdrukking 'van je fouten leer je het meest' is op persoonlijk vlak misschien vanzelfsprekend, binnen een onderneming is het geenszins een automatisme dat er geleerd wordt van fouten. Daar spelen mechanismen die maken dat het voor medewerkers aantrekkelijk kan zijn om fouten te verzwijgen. Leren van fouten komt niet vanzelf; als je een lerende organisatie wilt zijn, dan moet je daarop actief beleid voeren en voorbeeldgedrag tonen."

Elianne: "Er zijn best grote verschillen tussen ondernemingen over hoe open er met fouten wordt omgegaan. In de ene onderneming reageren mensen door hun fouten te bedekken, niet te delen en individueel op te lossen. Daar zie je dan dat er ergens anders in het bedrijf een soortgelijke fout wordt gemaakt. Er wordt niet van elkaar geleerd. Hoogstens op individueel niveau, maar niet op team- of organisatieniveau. In een organisatie waarin wel open wordt gesproken over de gemaakte fouten, wordt het juist gewaardeerd. Als iemand die met een fout komt juist als alert, scherp en leergericht wordt gezien kan je ermee 'shinen'. Daarmee ontstaat er een heel andere dynamiek en gaat het leerproces veel sneller."

Hoe kom je naar een open foutencultuur?

Elianne: "Dat is geen sinecure. Je ziet dat bijvoorbeeld direct leidinggevenden daarin een belangrijke rol spelen, net als de top van de onderneming. Direct leidinggevenden kunnen beginnen door zelf fouten toe te geven en stil te staan bij 'hoe reageer ik als een medewerker naar mij toe komt met een fout?'. Door een fout met elkaar te analyseren en te bespreken, door het bredere proces te bespreken dat resulteerde in deze fout, laat je zien dat er niet direct koppen rollen als er iets mis gaat.

In ons team vierden we de fout, compleet met een prijsje voor degene met het meest aansprekende verhaal. In het begin was het best moeilijk, maar het went snel. Bij mij is de schaamte er wel af om een fout te melden. Jouw fout is vaak heel herkenbaar voor anderen; je bent niet de enige en dat voelt al beter. Ik zie dat we hierdoor sommige dingen echt anders proberen te doen en dat versterkt dat we willen leren met elkaar en ook het teamgevoel."

Welke fouten hebben jullie gevierd, kun

je een voorbeeld geven? *Danny:* "Een eenvoudig en herkenbaar voorbeeld: het knippen en plakken van tekst waarbij je de naam van onderneming A overneemt, terwijl je voor onderneming B aan het werk bent. Bleek dat de naam niet overal was aangepast, ondanks het feit dat meerdere mensen uit het projectteam de tekst hadden nagelezen.

Als oplossing is nu bedacht dat er iemand van buiten het projectteam de tekst nog eens naleest, niet op inhoud maar juist op al het andere.

Een ander voorbeeld is een gesprek dat een van onze medewerkers had met de bestuurder. De medewerker was naderhand eigenlijk helemaal niet tevreden over het gesprek en bracht het ter sprake in het team. Met elkaar zijn we gaan kijken waar de crux zat. Dat is waardevol voor degene die het betreft, maar ook voor de rest van het team. Het leidt uiteindelijk naar een meer open houding naar leren van fouten. Compliance officers spelen bij dit proces zeker ook een rol. Zij stellen zich steeds meer open voor het leren van fouten, maar weten alleen niet altijd goed waarmee te beginnen. Wij kunnen ze laagdrempelige methoden aanreiken waarmee ze vrij eenvoudig aan de slag kunnen."

Elianne: "Bij compliance officers zien we echt wel de drive om cultuur & gedrag beet te pakken. Ze kunnen het niet alleen, draagvlak van het bestuur is belangrijk. Als AFM kun je daar aandacht aan besteden en duidelijk maken dat het een 'must have' betreft; dat genereert misschien ook een beweging.

We leggen cultuur & gedrag overigens niet naast een meetlat, willen er geen 'tick the box' van maken, maar het is ook niet geheel vrijblijvend. We verwachten wel dat ondernemingen er oprecht mee aan de slag gaan."

Wie zijn jullie grote voorbeelden binnen jullie

vakgebied? *Elianne:* "Naomi Ellemers, omdat ze ontzettend goed is in het bruggen bouwen tussen wetenschap en praktijk."

Danny: "Ik ben geïnspireerd geraakt door Malcolm Sparrow, door zijn benadering van toezicht. Dat je toezicht moet afstemmen op de problemen die je in de buitenwereld ziet."

Het zou niet werken
als we roepen: 'Kijk,
hier een samenvatting,
doe er je voordeel mee.'

OVER DE VENTILATOR, INCIDENTEN EN LEREN VAN FOUTEN

Eric Schuiling

“When the shit hits the fan...”, slechts weinig andere uitdrukkingen leveren bij mij een duidelijker visueel plaatje op dan deze. Hiermee kun je goed het gevoel voorstellen van het moment waarop je realiseert dat een probleem echt een probleem wordt. Je moet er niet aan denken dat je letterlijk wordt geconfronteerd met een dergelijke situatie. Zeer waarschijnlijk kom je echter wel andere problemen tegen, die eenzelfde gevoel opleveren als hetgeen je zou voelen als ‘het’ de ventilator raakt.

Van groot tot klein, van acuut tot zaken met wat minder haast, van ‘zo weer voorbij’ tot problemen met een langdurige impact. Hierover gaat dit artikel; over problemen die we ook wel aanduiden met ‘incidenten’. Het is gericht op de compliance officer, het analyseert een aantal achtergronden en geeft tips over hoe met incidenten om te gaan.

We hebben het er liever niet over

Over incidenten hebben we het liever niet. Incidenten zijn vervelend, ze leiden af en ze leiden vaak tot een hoop onrust en tumult. Ook het bespreken van incidenten en hun oorzaken buiten de muren van de eigen organisatie is geen favoriete bezigheid. Vaak is de overweging: wat we ermee winnen weegt niet op tegen wat we ermee kunnen verliezen. Het neerwaarts risico is te groot in termen van reputatie en vertrouwen in de onderneming, voor zowel de korte als de lange termijn.

Deze overweging vind ik volkomen voorstelbaar. Immers, als het vertrouwen in de organisatie een knauw krijgt, incasseert het fundament van de organisatie een dreun. Hoe lang duurt het voordat het vertrouwen en de reputatie weer zijn hersteld? Het getuigt van een groot omgevingsbewustzijn als iemand goed stil staat bij de vraag wat je wel en niet bespreekt en daarin een heldere afweging maakt.

Echter, is er ook een opwaarts risico van het bespreken van incidenten? In de context van dit artikel definieer ik incidenten voor het gemak als impactvolle fouten. In het

recente onderzoek naar de open foutencultuur¹ van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) staat beschreven, dat niet de afwezigheid van fouten een organisatie betrouwbaar maakt, maar de goede omgang met fouten. De ervaring leert, dat problemen er nu eenmaal zijn, ‘incidents do happen’. Dat zijn zowel kleine fouten, maar ook grotere. Vroeg of laat word je als organisatie geconfronteerd met incidenten. Een goede voorbereiding op de omgang met incidenten maakt dat je er uiteindelijk minder tijd aan kwijt hoeft te zijn, je de situatie beter onder controle hebt en je risico's en schade als gevolg van het incident kunt beperken. Het onderzoek van de AFM stelt dat in organisaties met een open foutencultuur meer wordt geleerd, wat bijdraagt aan:

- ethisch gedrag van medewerkers;
- een betere kwaliteit van dienstverlening aan de klant;
- betere prestaties van de onderneming.

Een open foutencultuur heeft een enorm opwaarts risico. In het belang van meerdere stakeholders moet je als organisatie dus juist wél met incidenten bezighouden en dan niet op het moment dat er een probleem is, maar daarvoor. Dit niet alleen met het oog op het afhandelen of voorkomen van, maar ook ter voorbereiding op. De AFM stelt in het onderzoek vast, dat het leerpotentieel van fouten vaak over het hoofd wordt gezien. In het licht van dit artikel stel ik dat dit ook geldt voor het leren van incidenten. Hoewel in de

1 Rapport AFM, Leren van fouten; op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen, Amsterdam: 2017, afm. nl/nl-nl/nieuws/2017/okt/onderzoek-open-foutencultuur.



praktijk organisaties al wel meer aandacht zullen schenken aan incidenten dan aan een kleine fout.

Hoe kunnen we het beste met incidenten omgaan?

Op het moment dat we een situatie beoordelen als ernstig, is het niet vreemd dat we in een soort 'noodmodus' komen. We weten ervan, we moeten er wat mee en we proberen snel tot oplossingen te komen. Juist op die momenten waarop we beseffen dat 'the shit the fan' heeft geraakt, is het van belang in eerste instantie de rust te bewaren en goed na te blijven denken. Een overhaaste en onvoldoende doordachte actie kan de situatie juist verergeren in plaats van dat het een bijdrage levert aan de oplossing. Met onderstaande tips, zeker niet bedoeld als 'gouden oplossing voor alles', kun je wellicht tot een beter afgewogen actie komen en daarmee de risico's beter beheersen.

1. Zorg voor voldoende bewustzijn bij iedereen binnen de organisatie

Juist op het moment dat er nog geen sprake is van een actueel incident, verdient deze eerste tip aandacht. Eerder in dit artikel haalde ik het AFM-onderzoek naar de open foutencultuur al aan. Een tweede conclusie van dit onderzoek is dat, naast het feit dat ondernemingen beter kunnen leren van fouten, de toon aan de top ook voor verbetering vatbaar is. Er wordt in het onderzoek door medewerkers aangegeven dat leidinggevendenden fouten nog te weinig zien als kansen om te verbeteren en te weinig communiceren over wat er van fouten is geleerd. Ook wordt ervaren dat leidinggevendenden nog te weinig sturen op en helpen bij een grondige analyse van fouten en de correctie en preventie van fouten. Betrokken medewerkers in dit onderzoek ervaren dat de top van hun organisatie geen duidelijke visie

uitdraagt rondom foutenmanagement. Dat is in mijn ogen dan ook direct het eerste stuk laaghangend fruit: investeer in het bespreekbaar maken van lastige onderwerpen zoals de omgang met incidenten. Geef als leiding het goede voorbeeld door je hierin kwetsbaar op te stellen, raad te vragen, samen naar oorzaken op zoek te gaan en hiermee deel uit te maken van de lerende organisatie.

2. Zorg voor een goede analyse van risico's

Het voorkomen van incidenten begint ook met een gedegen risicoanalyse, die de meeste ondernemingen waarschijnlijk al uitvoeren. Door een goed beeld te hebben van de risico-acceptatiegrens (risk appetite), de bruto integriteitsrisico's, de maatregelen en de restrisico's na het nemen van deze maatregelen, kan een goede inschatting worden gemaakt van mogelijk noodzakelijk aanvullende maatregelen. Hierbij hoort ook het inzoomen op deze maatregelen, met bijvoorbeeld de vraag of iedereen zich bewust is van zijn of haar rol om incidenten te voorkomen, te melden en ermee om te gaan binnen de organisatie.

3. Stel vast wat het beleid en de procedures zegt over de omgang met een actueel incident

Veel organisaties hebben al nagedacht over een goede omgang met incidenten. Onderstaande vragen zijn vragen waar je als organisatie goed over kunt nadenken, voordat een incident zich aandient.

- Welke types incidenten onderscheiden we?
- Bij welk loket moet ik welk type incidenten melden?
- Wanneer moet ik de directie/het bestuur of de raad van commissarissen informeren?
- Wil de compliance officer ook op de hoogte worden gehouden?
- Hoe onderzoeken we de verschillende situaties?
- Gaan we het onze medewerkers vertellen?

Beleid en procedures geven richting aan de omgang met incidenten. De compliance officer kan een faciliterende en adviserende rol op zich nemen als het gaat om het formuleren van dergelijk beleid en de procedures. Iedere medewerker zou deze stukken moeten kunnen vinden op een goed toegankelijke plek, bijvoorbeeld op het intranet van de organisatie. Nadenken en overleggen hierover kan ook voorkomen dat op cruciale momenten discussie of een interne 'stammenstrijd' ontstaat over welke afdeling het incident nu in behandeling neemt, wie het onderzoek coördineert, wie er over rapporteert, etc.

4. Stel vast wat jouw rol is in de actuele situatie

Als het eenmaal zover is dat een incident plaatsvindt, bepaal dan op basis van de eerste signalen van het incident zo goed mogelijk de plaats van alle betrokkenen en jouw plaats in deze groep. Dit kan bijvoorbeeld op basis van een stakeholder-analyse, het compliance charter en/of het incident- en risicomanagementbeleid. Is het de rol van de compliance officer om actie te ondernemen, anderen hierover te adviseren of om de omgang met het incident te monitoren? Op basis van het beleid en deze overwegingen kun je de passendheid van jouw acties al beter beoordelen. Als algemene tips gelden: blijf rustig, blijf nadenken en loop anderen niet in de weg. Houd je aan je rol, maar kijk ook wat de situatie vraagt en overleg zo nodig met betrokkenen over de rolverdeling.

5. Leg alle relevante informatie zorgvuldig en gestructureerd vast

Zorg dat alle medewerkers, die direct bij het incident betrokken zijn, bijhouden wat zij van het incident en de hierop volgende ontwikkelingen afweten, opvangen en meekrijgen. Als er als direct betrokkene nieuwe informatie tot je komt, leg dit dan in een soort logboekoverzicht vast. Ook het aanmaken van een mapje in het e-mailprogramma kan al heel goed helpen. Op deze manieren heb je alle informatie bij elkaar en blijf je het overzicht houden totdat je kunt vaststellen dat het incident is afgehandeld. Zowel bij het onderzoek naar het incident als bij de evaluatie van de aanpak kan deze informatie zeer nuttig zijn.

6. Richt je op de feiten in het onderzoek.

Was het de directeur of een medewerker? Is het iets van vorig jaar of is het gisteren gebeurd? Door te onderzoeken hoe de situatie nu daadwerkelijk in elkaar steekt, kunnen op basis van de feiten conclusies worden getrokken. Dat vergt vaak een specialistische aanpak, waaraan de afdeling Veiligheidszaken (of soortgelijk) een goede bijdrage kan leveren. De compliance officer kan in deze situatie een

adviserende rol innemen door goed te kijken naar de mogelijke risico's die verband houden met het incident. Op basis van gedegen feitenonderzoek en van het, zo mogelijk, vaststellen van de oorzaken van het incident, kan een volledig beeld ontstaan. Aan de hand daarvan kan de organisatie passende maatregelen nemen, zoals arbeidsrechtelijke maatregelen, aangifte tegen de schuldige(n) en/of het schadeloos stellen van de slachtoffers.

7. Maak een analyse van de situatie (of laat dat doen), bijvoorbeeld de ABC-analyse

Met name in gevallen van verstrengeling van belangen kan de ABC-analyse helpen bij het in kaart brengen van de situatie. Om deze analyse uit te voeren maak je een lijstje van alle betrokkenen bij deze situatie, de 'Actoren'. Achter elke betrokkene schrijf je vervolgens welke Belangen deze heeft. Dat kunnen natuurlijk heel goed meerdere belangen zijn. Als je deze lijst hebt gemaakt, kun je ook kijken in welke mate geïdentificeerde belangen met elkaar botsen. Dat zijn mogelijke Conflicten. Op basis van dit overzicht kun je met elkaar het beeld van de situatie bespreken en tot goed overwogen actie overgaan.

ABC Analyse gericht op Belangenverstrengeling		
Actoren	Belangen	Conflicten

8. Beperk de negatieve gevolgen van het incident, denk na over de communicatie

Is een tas met gevoelige inhoud blijven staan in de trein? Heeft een directeur iemand geld geboden om iets te doen of juist na te laten? Is koersgevoelige informatie van uw onderneming op straat komen te liggen? Veel gebeurtenissen die we als incident 'oormerken', kunnen we niet terugdraaien. We moeten dus 'dealen' met de gevolgen. Vaak kunnen we wel de negatieve gevolgen van het incident beperken. Dikwijls gaan de meest wilde verhalen rond als het incident meer en meer bekend wordt in een grotere kring van betrokkenen. Er heerst vaak een sfeer van spanning en sensatie rondom een incident, wat de zaak er meestal niet beter op maakt. Te denken valt aan een verhoogd reputatierisico als indianenverhalen buiten de onderneming rondgaan. Het beperken van de kring van direct betrokkenen, die alle informatie hebben over de gebeurtenis, kan hierbij goed helpen. Op die manier kan

de berichtgeving over het incident en de afhandeling ervan beter onder controle worden gehouden. Dit is direct een tweede aandachtspunt, waarbij de inzet van een communicatiedeskundige goed van pas kan komen. De soort informatie en de manier waarop de boodschap naar buiten wordt gebracht, bepalen het beeld van het omgaan met het incident. Dit is een risico en tegelijkertijd een goede kans om het vertrouwen in de onderneming te ondersteunen!

9. 'Maak het cirkeltje rond'

In de vierde tip schreef ik al over het innemen van de juiste rol. Monitoring is één van de taken van de compliance officer, die ook in het geval van incidentenmanagement aan de orde is. Op het moment dat een incident is afgehandeld, bestaat het risico dat iedereen een zucht van opluchting slaakt en overgaat tot de orde van de dag. Behalve bij de direct betrokkenen, die geregeld de schrik nog wel even voelen, is dit risico met name bij medewerkers aanwezig die iets verder van de operatie af staan. Op het moment dat het acute gevaar is geweken en de acute risico's worden beheerst, is het zaak om aandacht te hebben voor hetgeen we van het incident kunnen leren op de korte en langere termijn. Dat kan ook al starten op het moment dat het incident nog niet als 'geheel onder controle' wordt bestempeld. De volgende vragen zijn hiervoor relevant:

- Wat kunnen we nu van dit incident leren?
- Wat kunnen we nu al doen?
- Wat kunnen we doen om dit soort incidenten in de (nabije) toekomst te voorkomen?

Het is aan de compliance officer de taak om te kijken of ook op deze manier wordt omgegaan met incidenten en hierover te rapporteren.

Als middel voor het uitvoeren van een dergelijke analyse kan de organisatie gebruik maken van de techniek 'after action review' (AAR). Deze techniek wordt vaker toegepast bij organisaties, zoals brandweer en defensie, die voldoende ervaring hebben met het evalueren van acties tijdens en na momenten van grote spanning en stress. Kortweg komen de stappen neer op het samen beantwoorden van de volgende vier vragen:

1. Wat hadden we verwacht dat zou gaan gebeuren?
2. Wat gebeurde er in de praktijk?
3. Wat ging goed en waarom was dit het geval?
4. Wat kan worden verbeterd en hoe kunnen we dat doen?

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle AAR is dat sprake is van een open en eerlijke discussie. Zoals de AFM



ook al aangeeft: 'bespreekbaarheid' is van belang, zodat maximaal kan worden geleerd. Echter, ook het binnen de perken houden van de discussie is een belangrijke voorwaarde. Dit om te voorkomen dat het incident wordt aangegrepen om alle mogelijke actuele uitdagingen van de organisatie aan het incident te verbinden en zo effectieve actie, gericht op het voorkomen van dit specifieke incident, in de weg staat. Als derde aandachtspunt is het voor de betrokken functionarissen en disciplines van de organisatie van belang dat zij voldoende bij machte zijn om ideeën te verankeren in de dagelijkse gang van zaken. Ideeën ter verbetering bedenken en aandragen is een aardige oefening, maar de toegevoegde waarde ligt in de daadwerkelijke toepassing ervan.

Ten slotte

Met de aandachtspunten en concrete tips die ik in dit artikel heb beschreven, hoop ik een bijdrage te leveren aan het beter beheersen van risico's die gepaard gaan met incidenten.

Het zijn, zo blijkt uit de praktijk, nagenoeg niet te vermijden gebeurtenissen waarmee iedere organisatie vroeg of laat wordt geconfronteerd. Het is dus niet de vraag óf het gebeurt, maar de vraag wat je doet als 'the shit hits the fan'. Het liefst nog wat je kunt doen om te voorkomen dat het een troep wordt.

Eric Schuiling is manager advies en detachering bij het Nederlands Compliance Instituut.

SPIRITUALITEIT EN COMPLIANCE

De geest van de wet: levensbeschouwing en zingeving voor de compliance officer

Eric Holterhues

“Een lichaam bestaat nu eenmaal niet uit één lid, maar uit vele leden. Veronderstel dat de voet zegt: “Omdat ik geen hand ben, behoor ik niet tot het lichaam,” behoort hij daarom niet tot het lichaam? En veronderstel dat het oor zegt: “Omdat ik geen oog ben, behoor ik niet tot het lichaam,” behoort het daarom niet tot het lichaam? Als het hele lichaam oog was, waar bleef dan het gehoor? Als het helemaal gehoor was, waar bleef de reuk? In werkelijkheid echter heeft God de ledematen en organen elk afzonderlijk hun plaats in het lichaam aangewezen, zoals Hij het gewild heeft. Als zij alle samen een lid vormden, waar bleef dan het lichaam? In feite echter zijn er vele ledematen, maar slechts een lichaam. Het oog kan niet tot de hand zeggen: “Ik heb je niet nodig” en evenmin het hoofd tot de voeten: “Ik heb je niet nodig” Nog sterker, juist die delen van het lichaam die het zwakst schijnen te zijn, zijn onmisbaar en die wij beschouwen als minder eerbaar, omgeven wij met groter eer. Onze minder edele ledematen worden met groter kiesheid behandeld; de anderen hebben dat niet nodig. God heeft het lichaam zo samengesteld, dat Hij aan het mindere meer eer gaf, opdat er in het lichaam geen verdeeldheid zou zijn en de ledematen eendrachtig voor elkaar zouden zorgen.”¹

De rol van de compliance officer

Ik denk dat dit een beetje de rol geworden is van de compliance officer: we hebben haar of hem nodig of we willen of niet; ieder zo zijn ding. We hebben accountmanagers nodig, de binnendienst, facilitymanagement en ook de compliance officer. Hij of zij is geëvolueerd van waakhond en intern politieagent tot iemand waar vooral naar geluisterd moet worden, de allesweter. Met andere woorden: de compliance officer is veranderd van duivel tot heilige.

Echter, zo nemen we de compliance officer niet serieus, laat staan compliance als vak. Die regels, die zijn er namelijk niet zomaar. Die regels zijn er om consumenten te beschermen en als ze dat niet doen, dan toch zeker om instellingen te beschermen. De compliance officer alleen maar zien als rol binnen de instelling, zodat ik me zelf niet hoeft te bemoeien met compliance, degradeert de rol van de compliance officer en neemt het vak compliance niet serieus. Het is dan iets van de ander, van buiten, waar ik niet over hoeft na te denken. De tekst van Sint Paulus is waar, maar dat ontslaat

medewerkers niet van het feit dat ze zelf ook wakker moeten blijven als het gaat om belangenverstrengeling, voorkennis, etc.

Naar een nieuwe rol van de compliance officer

Moeten we niet naar een andere rol van de compliance officer? Ja, ook naar de rol van waakhond en geweten. Echter, misschien heeft de compliance officer wel een rol die een beetje vergelijkbaar is met de rol van de dominee of toch liever de pastor: de begeleider, misschien wel de herder of de gespreksleider in de organisatie. Immers, de compliance officer heeft een delicate rol: zij of hij moet de richtlijnen van de wetgever vertalen naar de organisatie. De compliance officer zit er ook zo een beetje tussenin. Dat vraagt dus ook om volwassen compliance officers: compliance officers die regelgeving 'snappen': dat is meer dan rücksichtslos en slaafs volgen. Het is regelgeving internaliseren: begrijpen waarom de regels er zijn. De beste regels zijn 'gestolde ervaring'; regels die er zijn gekomen als 'best practice'. Gewoon, omdat dit het beste werkt in een organisatie.

Het vier-ogen-principe of scheiding van functies zijn dergelijke regels. Ik kan wel directeur zijn van Oikocredit, maar wat is het goed dat ik zelf geen betalingen in het systeem kan zetten en alleen maar kan autoriseren. Het is af en toe onhandig, maar niemand zou dit anders willen.

Nadat de compliance officer de regels heeft geïnternaliseerd, moeten ze worden geïmplementeerd in de organisatie. Dat kan met checklists, maar die regels moeten tussen de oren komen. Ze moeten door elke medewerker worden geïnternaliseerd. Dat kan alleen als de compliance officer ook luistert naar de praktijk en die ook begrijpt. Misschien lijkt de compliance officer zo wel een beetje op de dominee; maar dan niet iemand die vanaf boven, vanaf de kansel, het Woord verkondigt, maar midden tussen de kudde staat, de hectiek van de dag voelt, gepaste afstand kan nemen en vooral probeert te bemiddelen tussen het ideaal en de werkelijkheid.

Dit vraagt om een nieuwe spiritualiteit van de compliance officer.

Spiritualiteit van de compliance officer


Wat mij betreft gaat spiritualiteit om leven met de juiste spirit; de goede spirit die je vooruithelpt in het leven. Dat is niet de spirit die alleen maar kietelt. Het is ook de spirit die lastige vragen aan je stelt; die je bevraagt. Vragen die je doen nadenken. Waar je af en toe misschien zelfs wakker van ligt. Vragen die uitnodigen tot goed handelen; tot het doen van het goede, het juiste.

Hulpzaam in mijn eigen leven, zijn de gedachtes van Sint Ignatius van Loyola in dezen. Ignatius was de stichter van de Jezuïeten, de grootste orde van priesters in de rooms-katholieke kerk. Ignatius was een Baskische adellijke ridder uit de zestiende eeuw. Hij was een stoere, heldhaftige soldaat, een echte mannetjesputter die genoot van oorlog voeren en van vrouwen. Op een gegeven moment werd hij echter gewond aan zijn been en moest hij bed houden. Daar, in dat familiekasteel in de heuvels van Baskenland, verveelde hij zich. Hij wilde eigenlijk ridderromans lezen, maar die waren in het kasteel niet voorhanden. Wel was er een boek met heiligenlevens en een Bijbel. Na aanvankelijk nogal wat weerstand, begon Ignatius deze te lezen. Hij merkte bij zichzelf dat als hij dacht over de verhalen uit de ridderromans, hij een kortstondig geluksgevoel had. De heiligenlevens waren ontoegankelijk, riepen weerstand op en hij moest er even op kauwen, maar uiteindelijk gaven

die hem meer zin en duurde die zin langer. Dit bracht hem tot wat in de Ignatiaanse traditie heet: onderscheiding der geesten. Ignatius begon te onderscheiden: wat geeft rust? Wat zorgt ervoor dat er een zekere eenheid is tussen mijn hoofd en mijn hart? Wat brengt juist onrust en verwarring? Waar heb ik het gevoel dat ik verscheurd word tussen wat mijn hoofd zegt en mijn hart ingeeft? Dit onderscheiden vraagt om terughoudendheid in het oordeel, vraagt om even kauwen op dingen. Het vraagt ook om aandachtig leven, waarin zowel geluisterd wordt naar het verstand als naar het hart.

Rule based of principle based: leve het dilemma!

Het onderscheiden kan gaan om de juiste stappen die moeten worden gezet als het gaat om een dilemma tussen regels en praktijk. Er is namelijk een groot grijs midden tussen die twee. Vaak komen we dan al snel uit op een discussie, niet alleen tussen beleid en praktijk, maar ook tussen normen en waarden. Gaan we uit van checklists die rücksichtslos moeten worden gevolgd? Of gaan we uit van waarden, de geest van de wet? Een bekende discussie: werken op basis van regels of op basis van principes, *rule based* versus *principle based*. Uiteindelijk denk ik een



De derde weg
is de aloude
eerste vraag uit
de catechismus:
waartoe zijt gij
op aarde?

"De economie heeft namelijk, om goed te functioneren, de ethiek nodig; niet zomaar een ethiek, maar een mensvriendelijke ethiek."

– Paus Benedictus XVI

discussie waar, als je op de flanken gaat zitten, je niet goed uitkomt. Beiden hebben hun voordelen en hun valkuilen. Checklists maken zaken concreet en objectief, maar hebben de valkuil in zich dat er op zoek wordt gegaan naar gaten in de regelgeving: "het stond toch niet in de regels". Hierdoor moeten weer nieuwe regels worden gemaakt om ook dit gat te omzeilen. 'Waarden' hebben de valkuil in zich dat het allemaal subjectief wordt, maar dragen wel bij aan het internaliseren van de regels. Wat mij betreft zijn deze twee niet tegengesteld aan elkaar, maar vullen ze elkaar aan. Nog beter: misschien zouden we in organisaties meer het dilemma moeten vieren. We zouden moeten waarderen dat zaken soms niet gesmeerd gaan en we dilemma's in ons werk tegenkomen. Dilemma's zijn er om te koesteren: ze zetten ons aan het nadenken en nodigen uit met elkaar in gesprek te gaan. Niet in de laatste plaats ook met de toezichthouder zelf. *Comply or explain*, maar we vergeten soms het *explain*-stuk. De compliance officer zou hier goed als gespreksleider op kunnen treden.

Derde weg: de weg van duurzaamheid

Er is nog een derde weg tussen dit *rule based* versus *principle based*. Dat is een vraag die veel dieper gaat en waar ook de compliance officer als gespreksleider zou kunnen helpen. De derde weg is de aloude eerste vraag uit de catechismus: waartoe zijt gij op aarde?

Waarvoor is een financiële instelling op aarde? Is zij er niet primair om te dienen? Om een intermediair te zijn tussen mensen die geld over hebben en mensen die geld zoeken? Welke projecten worden met dit geld mogelijk gemaakt? Welke keuzes worden daarin gemaakt? De financiële sector heeft immers een belangrijke invloed. Zij kan de samenleving werkelijk een duwtje in de goede richting geven.

Dit is niet alleen een vraag voor de financiële sector, maar wat mij betreft voor elke organisatie: welk doel dient de organisatie? Dient de organisatie de samenleving? Maakt het producten of verschaft het diensten waar de samenleving op zit te wachten? Deze vragen moeten niet alleen worden gesteld op organisatieniveau, maar ook aan de medewerker: waartoe ben jij op aarde? Wat vind jij belangrijk? Wat voor wereld zou jij na willen laten aan je kinderen? Wat voor consequenties heeft dit voor je handelen, voor de manier waarop je je leven inricht? Welke consequenties heeft dit voor de manier waarop je je werk doet? Kun je dit uitleggen aan thuis, aan je kinderen? Kun je de producten die je verkoopt of de diensten die je verstrekt ook verantwoorden aan je oude moeder? Omzeil je lastige regels of probeer je deze te begrijpen? Hoe kijk je naar de manier waarop je je geld investeert? Kijk je dan alleen naar het hoogste rendement, naar het rendement en het risico, of laat je nog een derde dimensie meespelen: hoe kan ik mijn geld inzetten voor een betere, eerlijke wereld? Om het wat filosofisch te zeggen: dit is een kwestie van finaliteit. In zekere zin pleit ik dus voor een bezinning op wat het 'wezen' is van werk (of 'substantie' bij Aristoteles). Het wezen, het feitelijke doel, is niet slechts rendement, maar moet ook vooral een bijdrage zijn aan het welzijn, zowel voor jezelf als voor de samenleving.

Case Oikocredit

"Een wereldwijde, eerlijke samenleving waarin bronnen duurzaam worden gedeeld en iedereen de mogelijkheid heeft eigen keuzes te maken om een waardig bestaan op te bouwen." Dit is de visie van Oikocredit. Al 40 jaar zetten we het geld van particulieren en organisaties in om leningen en eigen vermogen te verstrekken in landen in Zuid-Amerika, Azië en Afrika; in landen die we vroeger ontwikkelings-

landen noemden. We financieren daarmee microfinancieringsorganisaties; organisaties die op hun beurt kleine leningen verstrekken aan mensen aan de onderkant van de sociale ladder om daarmee een eigen bedrijf op te bouwen en zo te kunnen voorzien in hun eigen levensonderhoud. We verstrekken financiering aan landbouwactiviteiten en duurzame energie. Zo kijken, voegt een element toe aan de discussie 'regels versus waarden'. Het lost uiteraard dilemma's niet op; dat zeker niet. Echter zoals gezegd, die vind ik primair positief. Dilemma's verleggen het perspectief naar buiten, naar de vraag: waar doen we het eigenlijk voor?

Pausen

Misschien onverwacht, maar de pausen hebben hier hele zinnige dingen over gezegd. Opvallend is daarbij de encycliek Caritas in Veritate van paus Benedictus XVI. De populaire opvatting is dat de huidige paus Franciscus vooruitstrevend is en de vorige paus conservatief, maar op sociaal ethisch terrein is de vorige paus even revolutionair (evenals overigens zijn voorganger Johannes Paulus II). De encycliek Caritas in Veritate, Liefde in Waarheid, uit 2009, is de derde encycliek van paus Benedictus XVI. De inmiddels emeritus paus wilde oorspronkelijk de encycliek eerder uitbrengen, maar hij heeft destijds besloten om de uitvaardiging uit te stellen in verband met de financiële crisis. Hij besteedt in zijn encycliek aandacht aan de gevolgen van deze crisis. Hij stelt dat economische politiek alleen maar werkelijk duurzaam kan zijn, als ze haar basis vindt in een samenhangende visie op menselijk welzijn met inbegrip van spiritualiteit. Iets waar de huidige paus op terug komt in zijn encycliek Laudato Si. Paus Benedictus spreekt in zijn encycliek over wat hij noemt het geldwezen, maar wat hij zegt is mijn inziens toepasbaar op menig andere sector: "De economie en het geldwezen kunnen, voor zover ze middelen zijn, inderdaad slecht gebruikt worden, als de verantwoordelijke zich slechts door egoïstische belangen laat leiden. Zo kunnen op zich goede middelen worden veranderd in schadelijke middelen. Maar het is het verduisterde verstand van de mensen, dat tot deze gevolgen leidt, niet de middelen zelf. Daarom moet het appèl niet aan het middel worden gericht, maar aan de mens, aan zijn morele geweten en aan zijn persoonlijke en sociale verantwoordelijkheid. De sociale leer van de Kerk is van mening dat echte menselijke relaties in vriendschap en gemeenschap, in solidariteit en wederkerigheid, ook binnen de economie-

sche bedrijvigheid geleefd kunnen worden en niet alleen daarbuiten of 'daarna'. Het terrein van de economie is noch moreel neutraal, noch in essentie onmenselijk en antisociaal. Het behoort tot de menselijke activiteit en moet, juist omdat het menselijk is, vanuit een moreel gezichtspunt gestructureerd en geïnstitutionaliseerd worden."¹

Paus Benedictus XVI vervolgt verder: "De economie heeft namelijk, om goed te functioneren, de ethiek nodig; niet zomaar een ethiek, maar een mensvriendelijke ethiek."²

Met andere woorden: om goed te functioneren hebben we enerzijds internalisatie van regels nodig en daarnaast hebben we het nodig dat de organisatie een hoger doel heeft, een dienend doel. Dit houdt in niet de organisatie omwille van de organisatie, maar een organisatie die de samenleving dient. Zo komen we wat losser te staan van het frame rule based versus principle based, maar richten we ons primair op gewetensvolle medewerkers die hun baan niet zien als activiteit tussen negen en vijf, maar als een middel om waarde toe te voegen aan de samenleving.

Moraliteit is zo, mijns inziens, niet wat erbij komt, ("we hebben het al zo druk, moeten we ook nog eens nadenken over moraliteit"), maar een integraal onderdeel van elke instelling en zeker van financiële instellingen. Nogmaals, het heft dilemma's in het werk niet op, maar verlegt het perspectief. De compliance officer heeft een belangrijke taak: het gesprek hierover te begeleiden.

Eric Holterhues is sinds 2017 directeur van Oikocredit Nederland, een internationale social impact investor dat in 71 ontwikkelingslanden financiering verstrekt aan microfinancieringsinstellingen, landbouw en duurzame energie. Daarvoor werkte hij bij Triodos Bank.

Eric studeerde Theologie in Utrecht en volgde daarnaast vakken in economie, beleid en management en marketing en communicatie aan de universiteiten van Nijmegen, Utrecht, Rotterdam en New York.

¹ Caritas in Veritate, paus Benedictus XVI, alinea 36.

² Caritas in Veritate, alinea 45.

DE PSYCHOLOGIE VAN COMPLIANCE: GRIP OP GEDRAG

Inge Wetzter

Een effectieve compliance officer richt zich naast de processen ook op de medewerkers van een organisatie. Immers, ook als de regels goed zijn opgesteld en vastgelegd, vinden medewerkers regelmatig manieren om ze te omzeilen. Compliance in een organisatie is zo sterk als de zwakste schakel, waarbij de mens vaak wordt gezien als de zwakste schakel. Pogingen om dit te verbeteren bestaan veelal uit awareness trainingen, maar daarvan is het resultaat tijdelijk of blijft het zelfs helemaal uit. Tijd voor een nieuwe strategie. In dit artikel wordt het stimuleren van integer gedrag van medewerkers besproken vanuit een psychologisch perspectief. Wat zegt de psychologie over gedragsverandering? Hoe kan dat worden ingezet en waarom bereiken de huidige awareness programma's vaak niet het gewenste resultaat?

Het belang van de menskant

Vanuit de integrale benadering van risicomanagement zou een organisatie moeten zorgdragen voor:

- de technische aspecten (*zijn de juiste mensen voor de juiste systemen geautoriseerd?*);
- de organisatorische aspecten (*zijn de regels duidelijk vastgesteld en vastgelegd?*); én
- de menselijke aspecten (*gedragen de medewerkers zich naar de regels?*).

In organisaties wordt vaak veel aandacht besteed aan de technische en organisatorische aspecten – deze zijn immers het best te sturen en controleren – en de menskant wordt onderbelicht. Dit artikel zoomt in op de menskant en geeft inzicht in hoe compliance officers ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers niet langer de zwakste schakel zijn.

Een voorbeeld van de cruciale rol van de menskant in compliance is de '15 euro regel': een organisatie keert medewerkers maandelijks een vaste onkostenvergoeding uit voor zaken als koffie voor onderweg en parkeren. Daar tegenover staat dat men geen bonnetjes onder de €15,- mag declareren, omdat die binnen deze onkostenvergoeding vallen. Technisch is deze regel prima afgehecht; het systeem staat niet toe dat declaraties onder €15,- worden geaccordeerd. Organisatorisch is deze regel duidelijk vastgelegd en gecommuniceerd. Menselijk... blijkt uit ons onderzoek dat medewerkers manieren zoeken om

bonnetjes van boven de €15,- te verkrijgen, bijvoorbeeld door wat extra's te bestellen bij de lunch of in een duurdere parkeergarage te parkeren. Daar waar dit beleid dus in theorie zo duidelijk en waterdicht lijkt, blijkt het gedrag van de medewerkers ervoor te zorgen dat het leidt tot hogere kosten voor de organisatie. Dit voorbeeld illustreert waarom compliance officers hun vakgebied steeds integraal zouden moeten benaderen en naast aandacht voor technische en organisatorische aspecten, ook aandacht zouden moeten hebben voor de menskant.

De traditie van bewustzijn creëren

Wanneer een compliance officer aan de slag wil met de menskant, wordt veelal ingezet op het verhogen van het bewustzijn van de medewerkers (ook vaak 'awareness' genoemd). Op velerlei creatieve manieren probeert men de medewerkers in een organisatie bewust te maken van het gedrag dat van hen wordt verwacht. De vorm varieert van trainingen tot lunchlezingen, van liftposters tot games en alles wat daartussen zit. De gemene deler van deze initiatieven is echter steeds hetzelfde; ze zijn allemaal gestoeld op het idee dat de medewerkers zich anders gaan gedragen, zodra hen wordt verteld wat van hen wordt verwacht. Was het maar zo eenvoudig...

In het dagelijks leven zijn tal van voorbeelden waaruit blijkt dat er een grote kloof is tussen bewustzijn en gedrag: we weten allemaal dat we eigenlijk niet mogen appen in de



Illustratie: Hofmann BV

Afbeelding 1: Gedrag = motivatie + capaciteit + gelegenheid

auto, toch is het aan de orde van de dag. Iedereen is zich bewust van het feit dat roken niet goed is voor je gezondheid, toch zijn er nog steeds rokers. Iedereen realiseert zich dat je je aan de maximumsnelheid dient te houden in het verkeer, toch word je regelmatig hard voorbijgereden, en ga zo maar door. Als het dagelijks leven zo'n duidelijk voorbeeld geeft van het feit dat bewustzijn niet zomaar leidt tot het gewenste gedrag, waarom zou dat in compliance dan wel zo werken?

Dit leidt tot het volgend belangrijk inzicht, namelijk dat het creëren van bewustzijn niet het einddoel moet zijn van een compliance campagne. Immers, wat heeft een organisatie eraan als alle medewerkers een 10 scoren op een awareness test? Dat zegt alleen maar iets over dat men weet wat van hen wordt verwacht. Niets over wat men daadwerkelijk doet!

Psychologie & compliance

Als niet het creëren van bewustzijn het einddoel van de compliance campagne is, wat dan wel? Integer gedrag!¹ Uiteindelijk wil een organisatie dat de medewerkers zich integer gedragen. Bewustzijn is daar een onderdeel van, maar gedrag bestaat uit meer dan alleen bewustzijn. Om dit beter te begrijpen, ontleen we kennis uit de psychologie – de wetenschap van het gedrag. De gedragstheorie van MaInnis, Moorman & Jaworski ontleedt gedrag in componenten.² Specifieker betekent dit dat gedrag kan worden gezien als resultaat van drie factoren: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Met andere woorden: wil iemand het doen, heeft iemand de kennis en vaardigheden om het te doen en krijgt iemand de kans om het te doen? Deze theorie maakt meteen zichtbaar waarom awareness

niet het gewenste einddoel moet zijn. Awareness valt onder capaciteit; ben je ervan bewust dat je het moet doen, kun je het doen, weet je hoe je het moet doen, etc. Naast capaciteit spelen echter ook motivatie en gelegenheid een bepalende rol in gedrag; iemand kan wel wéten dat iets wordt verwacht en hoe het moet, maar die persoon moet het ook nog willen en in staat worden gesteld om het te doen.

Er is sprake van een drempelwaarde voor alle drie de factoren; mensen moeten voldoende gemotiveerd zijn, over voldoende kennis en vaardigheden beschikken én zij moeten voldoende de kans krijgen. Pas als aan die drie voorwaarden is voldaan, zullen mensen bepaald gedrag ook daadwerkelijk vertonen. Om gedrag te kunnen veranderen, zal dus moeten worden onderzocht welk van deze factoren niet aan de drempelwaarde voldoet. Dat kan er één zijn, maar ook meerdere. Pas als duidelijk is wat mensen tegenhoudt om bepaald gedrag te vertonen, kan effectief worden nagedacht over manieren om het gedrag te veranderen.

Ook het MT moet mee

Om gedragsverandering door te voeren leert de psychologie ons dat gedrag heel specifiek moet worden gedefinieerd. Immers, 'veilig gedrag', 'compliant zijn' en 'integer gedrag' zijn brede begrippen die niet goed meetbaar of grijpbaar zijn. Daarom zal een psycholoog altijd op zoek gaan naar concreter gedrag: wat is het precieze gedrag dat u wilt veranderen? Wat is het gewenste gedrag dat u graag zou zien? Pas op het moment dat dit concreet is gemaakt, kan namelijk worden onderzocht of de drie factoren motivatie, capaciteit en gelegenheid in voldoende mate aanwezig zijn.

Voorbeelden van concrete gedragingen in het compliance-domein zijn het weigeren van cadeaus boven een bepaalde waarde, eerlijk declareren en overleggen in geval van twijfel. Een aantal gewenste gedragingen in het kader van compliance zijn universeel en gelden dus eigenlijk voor elke organisatie. Onze ervaring leert echter ook dat de gedragingen die gewenst zijn in het kader van

1 I. M. Wetzer, 'Voorbij awareness. Grip op cyberveilig gedrag.', *InformatieBeveiliging* 2017, 17 (3), p. 24-26.

2 D.J. MaInnis, C. Moorman & B.J. Jaworski, 'Enhancing and Measuring Consumers' Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information from Ads.', *Journal of Marketing* 1991, 55, p. 32-53.

compliance, soms zeer specifiek kunnen zijn voor een bepaalde organisatie. Dit hangt samen met een groot aantal zaken, zoals de aard van de organisatie, het domein waarin de organisatie zich bevindt, of de organisatie een publieke functie heeft, of er politieke belangen zijn, of er een verleden is met incidenten etc. Het is daarom belangrijk om altijd vooraf na te denken wat de concrete doelen en de daarbij behorende gewenste gedragingen zijn voor de specifieke organisatie. Een 'one size fits all' oplossing voor de menskant van compliance is minder effectief.

De concrete gewenste gedragingen kunnen gelden voor een gehele organisatie, maar er zijn ook gedragingen die vooral relevant zijn voor een bepaalde groep medewerkers van een organisatie. Te denken valt aan groepen met een voorbeeldfunctie, met een publieke functie of groepen medewerkers die dicht bij kwetsbare processen of systemen zitten. Juist wanneer een organisatie aan de slag gaat met de menskant van compliance, speelt het voorbeeldgedrag een belangrijke rol. Wanneer het MT laat zien ook de hand in eigen boezem te steken, vergroot dit het draagvlak in de rest van de organisatie.

Niet aannemen maar meten

Wanneer goed is nagedacht over het concrete gedrag van de medewerkers dat wenselijk is, kan de volgende stap worden gezet. Deze bestaat uit het zorgvuldig onderzoeken in welke mate het gewenste gedrag nu al optreedt.³ Maar belangrijker; indien het nog niet optreedt, wat de medewerkers ervan weerhoudt om het te doen. Met andere woorden; is het voornamelijk een gebrek aan motivatie, aan capaciteit of aan gelegenheid? De afgelopen jaren hebben wij met een team van psychologen dergelijke onderzoeken verricht in een grote diversiteit aan organisaties. Opvallend is dat de redenen voor het (ontbreken van) gedrag van de medewerkers vaak niet dezelfde zijn als die vooraf door de managers worden aangegeven. Er is sprake van de valkuil (als MT of compliance officer) te denken dat je wel weet wat mensen weerhoudt of juist drijft om bepaald gedrag te vertonen. Aannames als "ze vinden het gewoon niet belangrijk", "ze vinden dat ze in hun recht staan", "de tone at the top is niet goed" zijn soms correct, maar zeer vaak zijn ze dat niet of zijn ze niet volledig. Daarom pleiten wij vanuit de psychologie voor een onafhankelijke gedragsmeting, waarin bij de doelgroep zelf wordt vastgesteld wat hen drijft of juist weerhoudt van bepaald gedrag. Dit doen

wij in de vorm van semi-gestructureerde interviews door psychologen.

Ook de keuze voor interviews is gebaseerd op ervaring. Veel metingen vinden plaats aan de hand van vragenlijsten. Het voordeel hiervan is dat een grote groep kan worden bereikt. Los van het feit dat sprake is van vragenlijstmoeheid, valt echter moeilijk te controleren hoe serieus mensen de vragenlijst invullen. Een groter bezwaar in het geval van compliance is echter de beperking in de antwoorden die een vragenlijst oplegt. Wanneer de vragenlijst wordt opgesteld, wordt nagedacht over mogelijke redenen die iemand zouden kunnen weerhouden van het vertonen van bepaald gedrag. De vragenlijst meet vervolgens die redenen. Let wel; de vragenlijst meet alléén die redenen! In de interviews die onze psychologen inmiddels hebben gehouden, blijkt dat juist het persoonlijk gesprek met bijbehorende gesprekstechnieken en doorvragen ervoor zorgen dat er redenen op tafel komen te liggen die vooraf nooit waren bedacht. Redenen om dingen niet of juist wel te doen, die soms heel makkelijk te veranderen zijn, als het maar bekend is bij de organisatie.

En dan nu: interventies

Op het moment dat duidelijk is gedefinieerd welk gedrag een organisatie wil zien van de medewerkers, en onderzocht is wat die medewerkers nu nog tegenhoudt om dat gedrag te vertonen, kan de volgende stap worden gezet: het doen van interventies om dit gedrag te stimuleren. Welke interventies dit zijn, is afhankelijk van de input die de medewerkers zelf hebben gegeven. Op basis van de gegeven redenen kan concreet worden uitgewerkt welke stappen nodig zijn om eventuele barrières op te heffen of andere zaken juist te stimuleren. Maar welke interventies effectief zijn, is niet vooraf te bedenken. De menskant van compliance is maatwerk, voor elke organisatie, voor elk gedrag.

Dr. Inge Wetzer heeft economische psychologie gestudeerd en is gepromoveerd in de sociale psychologie. Na tien jaar onderzoek naar gedragsbeïnvloeding bij TNO werkt zij sinds 2016 bij Hoffmann als sociaal psycholoog cybersecurity & compliance en leidt zij het team van psychologen. Hun opdracht is om hun kennis en ervaring op gebied van menselijk gedrag te koppelen aan de domeinen compliance & cybersecurity om zo medewerkers van organisaties weerbaarder te maken.

³ I. M. Wetzer, 'Cyberveilig gedrag: Waarom dóen we het nou niet?', *InformatieBeveiliging* 2018, 18 (1), p. 12-15.

WASTA

'Wasta' is een cultureel concept dat op veel plaatsen in het Midden-Oosten opgeld doet. Voor wat betreft het bedrijfsleven betekent het zoiets als 'krediet' of 'gunst'. In Nederland is dit culturele concept niet denkbaar. Of wasta gegeven wordt hangt vaak af van het feit of de gunstvrager van geboorte familie is of een van oorsprong goede stam.

Vanuit complianceperspectief is wasta problematisch. Dit cultureel concept kan ethisch juiste besluitvorming frustreren. Hier komt een expat, zoals ikzelf, door schade en schande achter. Mijn eerste duidelijke leermoment met wasta was toen ik in Abu Dhabi werkte bij een lokale Emirati bank. Ik manageerde het Sanctions Team. Vier van de tien medewerkers waren Emirati. Emirati genieten in hun eigen land een beschermde status. Er geldt een 'Emiratisatie-norm': financiële instellingen dienen een minimum percentage aan lokale werkrachten in dienst te nemen. De Centrale Bank van de VAE kan de bank anders een boete opleggen. Gevolg: locals zijn nauwelijks te ontslaan, ze verdienen over het algemeen 20% meer dan expats en genieten meer vrije dagen dan expats. De onderliggende idee is dat locals beschermd dienen te worden in hun eigen land waar zij een minderheid vormen (ze maken niet meer dan 20% uit van de bevolking van de VAE.). Sommige locals maken het zelfs zo bont dat ze niet eens op het werk komen opdagen.

Een van die vier lokale medewerkers in mijn team destijds was zo'n Emirati die steevast tussen 10 en 11 uur 's ochtends in slaap viel. In de wandelgangen kreeg ze van de expats in het team de twijfelachtige naam 'Sleeping Beauty' mee. En wanneer ze niet sliep, speelde ze voornamelijk met haar smartphone. Kortom, ze deed niet veel en verhulde dat niet echt. Tegen de tijd dat de beoordelingsgesprekken kwamen kon ik niets anders doen dan haar een matige beoordeling geven. Veel expats moesten soms tweemaal zo hard werken om de hiaten op te vullen die zij creëerde. Echter, ik kon haar evenmin ontslaan vanwege de Emiratisatie-norm. Dat zou betekenen dat ik geen bonussen kon verdelen tussen degenen aan wie die bonussen het meest toekwamen: de werkers, de expats.

Sleeping Beauty was het vanzelfsprekend niet eens met haar beoordeling. Wat ik niet wist is dat ze 'wasta' had met een van de bestuurders van de bank. Haar klacht over haar beoordeling sorteerde effect. Op instructie van de bestuurder werd er aan *Sleeping Beauty* een bonus toegekend. Het aan haar toegekende bedrag ging daarbij ten koste van de bonuspool van mijn team. Over slapend rijk worden gesproken... Of het later

goed zou komen tussen haar en mij zou ik nooit weten. Een derde bank 'kaapte' haar weg door haar salaris te bieden dat 50% hoger lag. Kennelijk had die bank nog meer moeite om aan haar Emiratisatie-norm te voldoen.

Dit brengt mij terug tot de opmerking die ik maakte in mijn vorige column: 'indien je compliance kunt managen in het Midden-Oosten, dan kun je het overal'. Cultuur is sterker dan regels. Indien cultuur tegen sommige regels indruist, dan is het een lastige zaak om deze te veranderen. Typisch gevalletje van gelijk hebben maar niet krijgen. Ik heb altijd de indruk dat Noord-Europeanen en vooral Nederlanders, die vaak een sterk rechtvaardigheidsgevoel hebben en dit niet onder stoelen of banken steken, hier toch moeilijk mee kunnen omgaan. Er zijn nauwelijks Nederlanders die hier in compliance werkzaam zijn. Dat is cultureel. Het vergt nogal wat interculturele vaardigheden en aanpassing in communicatie om hier effectief te kunnen zijn. Het leren van Arabisch helpt. Het aanpassen van je management-stijl is noodzakelijk en het extreem positief kunnen verpakken van je kritiek staat soms op gespannen voet met de no-nonsense cultuur waarin de meesten van ons zijn opgegroeid. In Nederland zeggen we graag waar het op staat en gaan daar zelfs prat op. Echter, in 95% van de wereld wordt directheid opgevat als botheid en wordt met een 'what you see is what you get-stijl' een averechts effect bereikt. Kortom, wasta zal niet gauw verdwijnen. Om als compliance officer in de VAE effectief te kunnen zijn zul je 'om het concept wasta heen moeten werken'. Immers, de praktijk heeft bewezen dat we niet echt (samen) met Emirati werken, maar veeleer voor hen.

David Pije

David Pije woont en werkt sinds 2012 in de Verenigde Arabische Emiraten. Hij is hoofd compliance van de National Bank of Fujairah. In deze column deelt hij zijn compliance-ervaringen en belevenissen.



DE COMPLIANCE LIAISON, EEN WERELDBAAN

Ruud van der Mast

Wanneer je een compliance officer naar de positie van de compliancefunctie in de organisatie vraagt, zal hij je wijzen op het 'Three lines of defence model' en de rol van de compliancefunctie in de tweede lijn. Hij zal je uitleggen dat de compliancefunctie zich niet mag mengen met de eerste lijn om de taken onafhankelijk uit te kunnen oefenen. Natuurlijk mag de compliance officer zich wel opstellen als adviserend '*business partner*' maar dit mag de tweedelijns monitorende rol nooit in de weg komen te staan.

Ook ik vind dit een passend model, in theorie dan. In de praktijk heb ik nog niet gezien dat het model volledig is doorgevoerd, wordt gehandhaafd en het belangrijkste, met begrip wordt ontvangen in zowel de eerste als de tweede lijn. Is dit erg? Wat mij betreft niet, geen medewerker is volledig onafhankelijk en een compliance officer die zich sec controlerend opstelt, zal met weinig begrip worden ontvangen. Daarnaast krijg je ook veel meer voor elkaar wanneer je samenwerkt.

Toch is het van belang dat er een zekere mate van onafhankelijkheid tussen de linies wordt behouden. Monitoring van je eigen uitvoering zal op zijn minst een schijn van belangenverstremgeling oproepen. Dit terwijl een compliance sparringpartner juist zo wenselijk is. Natuurlijk kan die in de tweede lijn worden gevonden, maar strikt genomen zal deze zich niet kunnen bemoeien met het opstellen van een advieskader, het inrichten van procedures en het meedenken bij nieuwe producten. Een compliance officer in de eerste lijn (of compliance liaison/quality manager/hoe je het wil noemen) kan dit wel.

De liaison

De compliance officer in de eerste lijn, of liaison, heeft een heel andere taak dan de compliance officer in de tweede lijn. Oneerbiedig gezegd is hij de vooruitgeschoven pion van de compliancefunctie. Eerbiedig gezegd, is hij de smeerolie tussen linies die het 'Three lines of defence model' kan laten werken. De liaison werkt functioneel en hiërarchisch voor de eerste lijn, de business en rapporteert ook aan het management van de business. Daarnaast kan hij belangrijke input verzorgen voor monitoringactiviteiten, integriteitrisico-analyses en kan hij bevindingen in de eerste lijn implementeren. Uiteraard allemaal onder verantwoordelijkheid van het management.

Door zijn rol kan de liaison zich richting de business meer faciliterend opstellen. Tijdens een SIRA hoeft hij zich bijvoorbeeld niet te beperken tot de rol van 'challenger' of begeleider, maar kan hij meedenken in risico-identificatie en -kwantificatie. Hij kan de beheersmaatregelen waarderen en hij kan aanvullende actiepunten benoemen en implementeren.

Tijdens een PARP hoeft hij zich niet te beperken tot een beoordelende rol, maar hij kan ondersteunen bij het schrijven van teksten en productspecificaties, het uitvoeren van risicoanalyses, en het verwerken van opmerkingen en aanbevelingen.

Bij het CDD proces kan de liaison worden betrokken bij het daadwerkelijke klantonderzoek en de risicoclassificatie. Hij kan de accountmanager ondersteunen bij het interpreteren van informatie en klankborden over het inschatten van risico's. In sommige gevallen kan hij zelfs een bepalende stem hebben in het wel of niet accepteren van klanten.

De liaison is de voelspriet van de compliance-functie.

Voor de adviseur kan de liaison meedenken bij de ontwikkeling van advieskaders of de inrichting van dossiers. Hij kan, als kwaliteitsmedewerker, als tweede paar ogen ook worden betrokken bij het beoordelen van adviesdossiers of worden ingezet als controlerend medewerker binnen de eerste lijn.

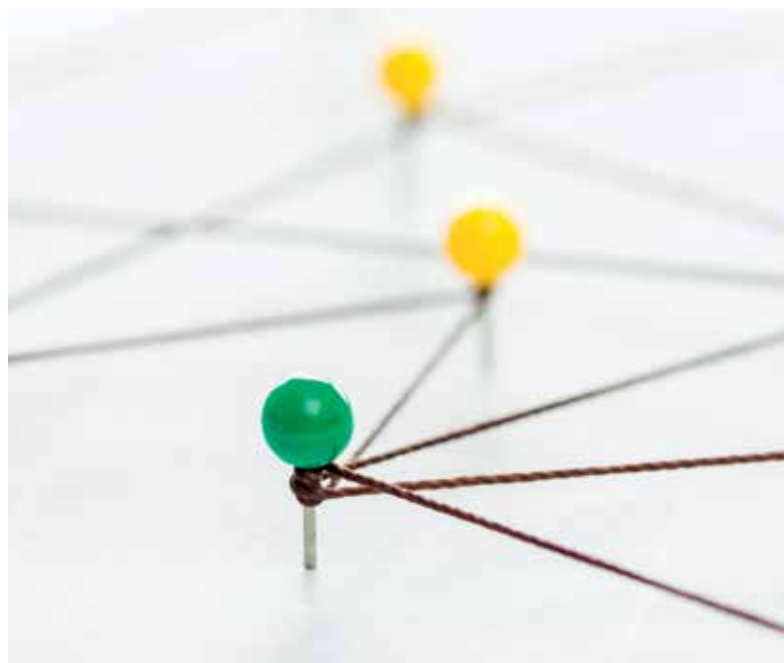
Richting de tweede lijn kan de liaison rapporteren over controlebevindingen die de monitorende compliance officer (of de monitoring officer) dan weer kan gebruiken in het eigen onderzoek. Ook kan de liaison worden ingezet voor 'awareness' en implementatietrajecten of dienen als klankbord voor gedrag- of cultuuronderzoeken. De liaison is de voelspriet van de compliancefunctie. Kortom een fantastische baan.

Nieuw?

Maar is de compliance liaison een nieuwe functie binnen de organisatie? Wat mij betreft niet. Voordat de strakke hantering van het 'Three lines of defence model' trend werd, waren dit taken die belegd werden bij de compliance-functie. En ook nu nog zien we bij kleinere organisaties dat het noodzakelijk is dat de compliance officer ook deze handschoenen oppakt. Het is dus eerder vernieuwend dat de scheiding tussen de linies strikter wordt gehanteerd. Dit heeft voordelen, maar creëert tegelijkertijd nadelen voor de organisatie. Een veel gehoorde 'klacht' uit de eerste lijn is dat ze nu alles zelf maar moeten oppakken. Ook hier kun je wat van vinden vanuit het standpunt dat compliance ook een verantwoordelijkheid van de business zelf is. Maar in de praktijk wordt dit vaak nog niet zo gevoeld. Een ander nadeel is het risico dat het 'compliancegevoel' binnen de business zich beperkt tot de compliance liaison en dat de anderen, inclusief het management, deze verantwoordelijkheid afschuiven naar de liaison.

De liaison is wat mij betreft een goede oplossing en in de praktijk van grotere organisaties is dit al een heel gebruikelijke oplossing. Hierdoor kan de business ook haar eigen complianceverantwoordelijkheid pakken en wanneer ze dit even vergeet, is er altijd iemand direct in de buurt om op de gezamenlijke verantwoordelijkheid te wijzen.

Ruud van der Mast is directeur en senior compliance professional bij het Nederlands Compliance Instituut. Hij specialiseert zich in zorgplicht en klantbelang centraal in de financiële sector.



DRIVE

De verrassende waarheid over wat ons motiveert

Eric Schuiling

De vraag over wat integriteit nu eigenlijk is houdt ons als compliance officers al jarenlang bezig. Je kunt hier natuurlijk in je eentje een boom over opzetten, literatuur bestuderen en internet research doen. We merken echter, dat het inzicht in dit onderwerp wordt vergroot op het moment dat je het bespreekt met anderen. Maar wat maakt nu dat mensen, waaronder ook compliance officers, dit doen? Welke drijfveer speelt hierin een rol?

Tijdens één van onze opleidingen werd ik geraakt door de beschrijving van het boek 'Drive'. Dit heeft ertoe geleid dat ik het heb gelezen, erg enthousiast geworden ben over de inhoud en ook de lessen probeer toe te passen. Het boek formuleert een antwoord op de vraag waarom mensen doen wat ze doen. De auteur, Daniel Pink, stelt dat er op dit gebied een waardevol wetenschappelijk inzicht is, dat het bedrijfsleven maar mondjesmaat en laat overneemt. Dit inzicht gaat over de derde drijfveer.

Besturingssysteem van de samenleving

Net als computers hebben ook samenlevingen besturingssystemen. Een dergelijk systeem wordt door de schrijver gedefinieerd als 'een reeks voornamelijk onzichtbare instructies en protocollen waar alles op draait'. Hij stelt vervolgens dat het eerste besturingssysteem van de mensheid gericht was op overleven. De opvolger van dit eerste systeem, dat de schrijver Motivatie 2.0 noemt, had alles te maken met belonen en straffen, beschreven als het systeem van de 'wortel en de stok'. Dit is tegelijk ook het systeem dat in het bedrijfsleven nu nog in ruime mate wordt toegepast. Pink stelt dat het tijd wordt dat het bedrijfsleven de derde drijfveer, die van de intrinsieke motivatie, omarmt. Deze derde drijfveer wordt Motivatie 3.0 genoemd.

Sturen op de randvoorwaarden

En dat raakt precies de kern van veel gesprekken die we vaak voeren over de vraag hoe we het nu voor elkaar krijgen om mensen zich meer integer te laten gedragen.

We moeten ons afvragen of het van buitenaf opleggen van integer gedrag leidt tot het beoogde resultaat.

"Nee, de motivatie voor integer gedrag zou juist van binnenuit moeten komen om werkelijk effect te hebben", daar zijn de meeste compliance officers het al over eens. Als we al ergens op zouden moeten sturen, dan moeten het dus de randvoorwaarden zijn die bepalend zijn voor de intrinsieke motivatie.

Laat je niet afleiden

"Ach jee", zou je kunnen denken, "Drive: Alweer zo'n zelfhulpboek vol met open deuren die worden ingetrapt." Natuurlijk scheert de schrijver het hele bedrijfsleven over één kam. Er zijn voorbeelden bekend waar al effectief gestuurd wordt op de randvoorwaarden voor intrinsieke motivatie. Ik nodig je desondanks uit om je niet al te veel af te laten leiden door het idee dat het allemaal wel erg algemeen is wat de schrijver stelt. Op het moment dat je jezelf afvraagt in welke mate jouw organisatie deze randvoorwaarden probeert te beïnvloeden weet ik zeker dat je tot verrassende inzichten kunt komen. De opbouw van het boek leent zich door de verrassende en daardoor zeer leesbare benadering hier ook uitstekend voor.

Type-X gedrag

Het eerste deel gaat over de noodzaak om uit te kijken naar een nieuw besturingssysteem. Dit omdat het, zo stelt de schrijver, oude besturingssysteem niet meer voldoet.

Hij noemt 'wortels en stokken' als de benadering die juist op veel momenten contra-productief werkt, aangezien zij model staan voor extrinsieke motivatie. Iets dat de schrijver als 'type-X' gedrag omschrijft.

Ondanks dat de schrijver niet pleit voor het volledig overboord gooien van het oude besturingssysteem van belonen en straffen, introduceert hij in het tweede deel de drie elementen die doorslaggevend zijn voor intrinsieke motivatie (type I-gedrag): autonomie, meesterschap en zingeving.

Autonomie, meesterschap en zingeving

Het gaat er in het eerste hoofdstuk van het tweede deel om dat we mensen met zelfsturing en zelforganisatie meer en meer beslissingen kunnen laten nemen over hun eigen werk en de omgeving waarin zij het werk doen. Autonomie dus. In het tweede hoofdstuk van dit deel beschrijft Pink dat er nog te veel sprake is van volgzaamheid in de organisaties van tegenwoordig, terwijl je juist mensen vanuit hun persoonlijke betrokkenheid het werk zou moeten laten doen. Mensen willen steeds beter worden in hun vak. Waarom lijkt het er dan op dat we tegenwoordig zo veel mensen remmen in deze wens naar verdere ontwikkeling? Het streven naar meesterschap komt het resultaat ten goede. In de beschrijving van het derde element van Motivatie 3.0 stelt Pink dat iedereen werk wil doen dat betekenis heeft, werk dat bijdraagt aan een hoger doel dan alleen maar geld verdienen om het huishouden van te kunnen bekostigen. Zingeving dus als derde randvoorwaarde.

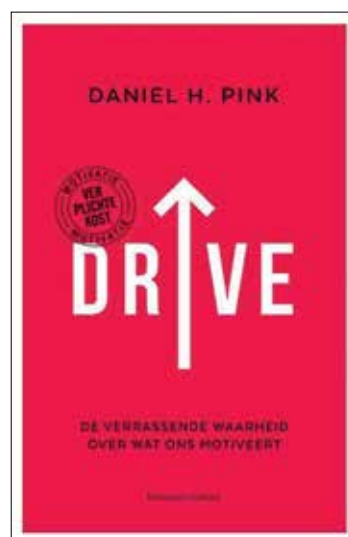
Toolkit voor type-I gedrag

In het derde en laatste deel van het boek komt een groot aantal gereedschappen aan de orde om type-I gedrag te helpen bevorderen. Dit is de zogenaamde toolkit voor type-I

gedrag. Hierin vind je niet alleen verschillende handvatten voor het toepassen van de drie elementen in de praktijk, maar ook een bespreking van het thema motiverend belonen van mensen, een boekenlijst voor degene die meer wil weten over dit onderwerp, een vragenlijst voor het bespreken van de drie elementen met collega's en zelfs een aantal tips om jezelf (weer) aan het sporten te krijgen en te houden.

Concluderend

Een lezenswaardig boek dus naar mijn mening, dat zeer goed in te zetten is in de compliancepraktijk.



Daniel H. Pink
Business Contact
14e druk 2018
ISBN 978-90-470-0967-2

We moeten ons afvragen of het van buitenaf opleggen van integer gedrag leidt tot het beoogde resultaat.

TOOLBOX GEDRAG & CULTUUR BLIJFT IN BEWEGING

Ton Maasland, Carolien Merkens en Arno Wagenaar

Aan de VCO Kennistafel Gedrag & Cultuur werd in januari 2018 de Nationale Compliance Award toegekend voor de ontwikkeling van de Toolbox Gedrag & Cultuur. De Toolbox bevat praktische instrumenten die de compliance professional kan gebruiken om integer gedrag binnen zijn (m/v) organisatie te stimuleren. Sinds juli 2018 is deze gereedheidskist ook digitaal beschikbaar voor alle VCO leden, via de VCO-website (www.vco.nl). Een voorlopige bekroning van een ontwikkelingsproces dat ongeveer 2 jaar in beslag heeft genomen. Uit het bezoek en de respons op de website blijkt dat het thema en de inhoud van de site veel compliance professionals aanspreekt. Wat zijn de eerste ervaringen uit de praktijk bij het werken met de Toolbox, en wat zijn de verdere plannen van de Kennistafel Gedrag & Cultuur? Voordat we deze vragen beantwoorden, gaan we eerst dieper in op het concept van de VCO Kennistafels, waarvan de Kennistafel Gedrag & Cultuur er één is.

Kennistafels en de Kennistafel Gedrag & Cultuur

Doel van de VCO Kennistafels is het delen en ontwikkelen van kennis rond actuele compliance thema's, door professionals, voor professionals. Dit gebeurt zowel binnen de Kennistafel, als in interactie en dialoog met de overige VCO leden. Die actuele thema's zijn op dit moment Privacy, Beroepscompetentieprofiel, RegTech en Digitale Transformatie, Financial & Economic Crime en Gedrag & Cultuur.

De Kennistafels ontwikkelen *good practices*. Met opzet wordt gesproken over *good practices* en niet over *best practices*: ten eerste omdat de ontwikkeling niet stil staat en het altijd beter kan, ten tweede omdat een *good practice* door de compliance professional altijd zal worden afgestemd op de situatie in zijn of haar organisatie, en een startpunt vormt om zelf mee aan de slag te gaan.

Elk mens vertoont gedrag, ook in de samenwerking met anderen, en elke groep, afdeling, divisie of organisatie kent een (eigen) cultuur. Dit is dus een onderwerp dat iedereen raakt. De ongeschreven regels en wetten zijn vaak minstens zo belangrijk als de geschreven regels en wetten. De compliance professional beseft dat om zijn taak goed te kunnen vervullen, aandacht voor de zachte kant voor de stimulering van integer gedrag en een integere organisatiecultuur minstens zo belangrijk is als aandacht voor de harde

kant. Over menselijk gedrag, het aandachtsgebied van de gedragswetenschappen, zijn hele bibliotheken vol geschreven. Maar hoe maak je daar als compliance professional een selectie uit, en hoe kun je vervolgens concreet aan de slag met gedrag en cultuur? Waar begin je? Die vraag vormde het vertrekpunt voor de activiteiten van de Kennistafel Gedrag & Cultuur. De Toolbox is een heel concreet antwoord op die vraag.

De Toolbox Gedrag en Cultuur

De Toolbox Gedrag & Cultuur bevat praktische instrumenten om integer gedrag binnen organisaties te stimuleren. Dat kan in principe elke organisatie zijn. De Toolbox kan gezien worden als een gereedheidskist vol met gereedschap (hoe kan het ook anders), instrumenten, tips en suggesties waaruit door compliance professionals kan worden geput om een bijdrage te leveren aan een gewenste gedragsbeïnvloeding. De tools zijn niet pasklaar, maar een startpunt om zelf mee aan de slag te gaan. Ze kunnen passend worden gemaakt voor de specifieke organisatie of omgeving, en kunnen worden ingezet als voorbeeld in het advies van de compliance professional aan het bestuur of senior/middle management. Basis van de indeling van de toolbox zijn de gedragselementen van het door Muel Kaptein ontwikkelde model: helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreek-

baarheid, aanspreekbaarheid en handhaving. Voor de Toolbox spreken wij niet over soft controls (we willen hier immers niets controleren) maar over gedragsbeïnvloedende instrumenten.

Toolbox on Tour

De Toolbox is voor ieder VCO lid (na inloggen) bereikbaar via de VCO-website, en wordt sinds de introductie door steeds meer compliance professionals gevonden. Tijdens het gebruik van de Toolbox kan op verschillende plekken feedback worden gegeven, bijv. door gebruik van de eigen mailbox of door het gebruik van de feedbackknop. Het is ook nadrukkelijk de bedoeling dat feedback wordt gegeven. Zo kan in dialoog en in co-creatie met de VCO leden de Toolbox nog beter en completer worden gemaakt. Het bewustzijn van de invloed van Gedrag en Cultuur op integer denken en doen binnen organisaties wordt zo gestimuleerd. En aan de compliance professional wordt ondersteuning geboden om met dit thema aan de slag te gaan, waarbij de compliance professional ook andere disciplines binnen de organisatie kan en zal betrekken, zoals HR en communicatie. De Toolbox is ontwikkeld door compliance professionals, die hier in hun eigen tijd onbezoldigd en op eigen motivatie aan hebben meegewerkt. Het wordt zeer op prijs gesteld als bij het gebruik van de Toolbox ook wordt gewerkt met een bronvermelding. Op die wijze wordt recht gedaan aan de inzet van deze collega's. Daarnaast is de Toolbox niet voor eigen commercieel gebruik bestemd.

De Toolbox is in de afgelopen periode diverse malen live toegelicht en gedemonstreerd door Kennistafel-leden, tijdens workshops in de organisaties waar zij werkzaam zijn. Omdat hierop enthousiast werd gereageerd, organiseert de Kennistafel in de week van de Integriteit een aantal workshops. De week van de Integriteit vindt plaats van 1 t/m 9 december. De workshops zijn vrij toegankelijk voor VCO leden en worden op een aantal plekken in het land georganiseerd. Inschrijven kan via www.vco.nl. Voor de leden van de Kennistafel een goede gelegenheid om inhoud en werking van de Toolbox met andere compliance professionals te delen, en hierop feedback te krijgen. De tools zullen blijvend verbeterd worden naar aanleiding van feedback, en in de toolbox is ook zeker nog ruimte voor nieuwe instrumenten. Net als de compliance professional is de Toolbox Gedrag en Cultuur altijd in beweging. Reden te meer om met enige regelmaat een kijkje te blijven nemen op www.vco.nl.

Ton Maasland is gecertificeerd Compliance en Privacy Professional en lid van de VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur. Carolien Merkens is Managing Consultant Risk en Compliance en medevoorzitter van de VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur. Arno Wagenaar is Compliance Officer bij Lloyds Bank en lid van de VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur.



A portrait of a woman with long, wavy, light brown hair and blue eyes. She is wearing a dark blue blazer over a patterned scarf. She is looking slightly upwards and to the right with a thoughtful expression. The background is a blurred outdoor setting with trees and a building.

WIES WAGENAAR:

**“JE TREFT ZELDEN
SLECHTE MENSEN”**

Wies Wagenaar is sinds 2014 Head of Conduct & Ethics bij ABN AMRO. Haar team helpt bankmedewerkers het goede te doen. “Ondanks de waan van de dag en de druk van klanten, tijd, regelgeving... Niets ontslaat je van je verantwoording te varen op je eigen morele kompas.”

Psycholoog Wies Wagenaar:

Ooit wilde Wies Wagenaar forensisch patholoog anatoom worden, maar ze werd vier keer uitgeloot voor geneeskunde. Psychologie was ‘the next best thing’. “Een goede keuze, want ik werd vrijwel direct gegrepen door het vak; ik wil begrijpen waarom goede mensen soms verkeerde keuzes maken. Daar is vervolgens mijn carrière omheen gegroeid.” Het onderwerp van haar eerste baan bij het Nederlands Forensisch Instituut was crisisbeheersing. “Ik ontwikkelde trainingen en gaf advies dat gericht was op een combinatie van hoge tijdsdruk, gebrek aan informatie en belangrijke besluiten nemen in een team dat je niet kent. Hoe zorg je in die uitzonderlijke situatie dat je de juiste besluiten neemt? Hoe vertaal je dat wat op papier staat, onder hoge druk, naar de juiste beslissing op het juiste moment? Dat betekent dat je je omgeving goed moet kennen en je geëquipeerd moet zijn én voelen. In essentie pas ik dat equiperen en het kennen van de omgeving nog steeds toe.”

Wagenaars kennismaking met de financiële wereld was in de hoedanigheid als onderzoeker en adviseur bij KPMG. Vanaf 2008 draaide ze mee in forensische onderzoeken mét accountants. “We onderzochten allerlei organisaties, overheden, de bouw, energie en internationale corporates. Op het laatst kwam ik ook in de financiële sector terecht. Ook daar was het de kist en niet de appel. Eigenlijk tref je zelden slechte mensen. Je moet kijken naar de invloed die de organisatie als systeem heeft op de mens en op zijn dagelijkse keuzes. Welke factoren triggeren wanneer juiste of onjuiste keuzes? Door mijn werk bij KPMG, over de hele wereld, heb ik veel organisaties gezien. Ik zag daar steeds hetzelfde patroon: het is de kist die rotte appels ‘maakt’.”

Je stelt je dat je goed moet nadenken over de inrichting van je organisatie. Zodanig dat iedereen zich in staat voelt het goede te doen.

Hoe doe je dat? “Niet door de hekken op te trekken en alles te controleren; dan neem je de verantwoordelijkheid en autonomie van medewerkers weg. Dan boezem je als organisatie angst in waardoor niemand meer durft te beslissen, omdat je overal je neus kunt stoten. In de bankensector is er zo veel wetgeving waardoor een stuk verantwoordelijkheid bij de mensen wordt weggenomen en de autonomie wordt beperkt. Dat verkleint de kans dat je op je eigen moraliteit vaart en maakt bang om een regel te missen. Daarnaast zie je dat mensen binnen die regels grenzen zoeken. Dan wordt de discussie gevoerd over:

mag dit wel of niet? Terwijl je eigenlijk moet discussiëren over het principe, het belangenconflict, het dilemma...”

Hoe kwam je als psycholoog in de bankwereld?

“De bank was vanuit KPMG een opdrachtgever van mij. Ik deed onderzoek naar kleine integriteitschendingen. De vraag van de bank was: wat is hier nu aan de hand? Is er sprake van ‘slechte mensen’? Ik wist uit ervaring, onderzoeken en theorieën dat het ‘m in de context moest zitten. Pas als je het plaatje van die context compleet hebt, kun je snappen waarom mensen op bepaalde momenten keuzes maken die niet bij de dan geldende normen en waarden passen.”

Je taak was een team inrichten dat zich bezighoudt met gedrag en ethiek. Hoe verhoudt jouw afdeling zich tot de afdeling compliance?

"Gwendolyn van Tunen was net aangesteld als chieft compliance officer. Ze wilde dat haar afdeling niet alleen over regelgeving ging, maar óók over het vertalen van die regels naar gedrag en hoe je gewenst gedrag stimuleert in een organisatie. Ik ben aangenomen om het onderwerp organisatie- en medewerkerintegriteit verder in te richten. Mijn team Conduct & Ethics valt onder compliance."

Wat voor soort mensen werken er in jouw team?

"In mijn team vind je psychologen, criminologen, een bestuurskundige, een ethics in finance major, twee filosofen en een econometriste. De achtergronden in statistiek zijn belangrijk voor de behavioral analytics die we doen."

Hoe was de begintijd? Was er weerstand?

"Mensen vonden het vreemd: een afdeling gedrag en ethiek? Wat doen psychologen bij een bank? Dat veranderde toen men merkte dat we vanuit verbinding en bescheidenheid, vanuit expertise en onderbouwing aan de slag gingen; dus níet oordelend of vanuit een mening. Daar kan je in principe niet tegen zijn. Waar het in het begin ook schuurde, was dat praten over gedrag en ethiek als persoonlijk werd ervaren: 'Ben ik niet integer dan?' We zien binnen de organisatie een beweging; er wordt niet langer een dispuut gevoerd over wat goed of fout is, medewerkers spreken over de oplossing en durven vaker een dilemma te benoemen."

Is jouw team het geweten van de bank?

"Ik neem hier geen grote broek in aan! De afdeling is een beetje wel én een beetje niet het geweten van de bank. Iedereen bij de bank is onderdeel van dat totale geweten. Als je hier werkt, heb je een verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld het bedienen van grote corporate klanten of adviseren over hypotheek. Dat is jouw primaire taak. In die taak en onder werk- en prestatiedruk, om alles zo compliant mogelijk te doen, raakt je eigen morele kompas soms een beetje ondergesneeuwd. Daarom is het zo belangrijk om de dialoog te voeren en elkaar vragen te stellen als: is dit een eerlijk product, is dit een passende service? Wij helpen die dialoog te voeren en te blijven voeren, bijvoorbeeld ook door het opstellen van de nieuwe gedragscode samen met collega's van over de hele wereld en we initiëren een bankbreed Speak Up project."

Wat doet jouw afdeling? "Twee dingen: begrijpen, meten, voorspellen van gedragsrisico's en beïnvloeden van gedrag en ondersteunen bij (ethische) besluitvorming."

Ga niet op zoek naar de rotte appel in de kist, maar naar rotte plekken in de kist waardoor rotte appels ontstaan.

Overigens, dat laatste is niet omdat mensen dat niet uit zichzelf doen, maar we willen hen als bankier beter equiperen. Naast deze overkoepelende taken komen we in actie als we vanuit de organisatie signalen krijgen. Op het moment dat er iets misgaat, doet mijn team grondoorzaakanalyse samen met onderwerpexperts van andere afdelingen. We onderzoeken ook vanuit profiling; is er een specifieke groep mensen? Bovenal onderzoeken we hoe mensen het systeem ervaren, door middel van surveys, persoonlijke en groepsinterviews. Dat loggen we zorgvuldig en gestructureerd en dan analyseren we de data uit die bronnen en doen we desk research. We consulteren zoveel mogelijk mensen om te zorgen dat we harde data krijgen in plaats van meningen. Alleen zo kunnen we objectief vaststellen waarom en hoe ongewenst gedrag heeft kunnen voorvallen."

Zo heeft jouw team het kopiëren van handtekeningen in hypotheekdossiers onderzocht. 230 Collega's zijn geïnterviewd en 500 hebben een enquête ingevuld. Waarom zo veel?

"Je wilt begrijpen waarom mensen niet de juiste werkwijze hebben gevolgd én je wilt óók weten waarom mensen juist wél hebben gedaan wat we hebben afgesproken. Vergeet niet: 12% van de mensen heeft één keer of soms vaker gekopieerd, dus een heel grote groep niet. Het is dan ook relevant te 'profilen'. Zijn dit medewerkers die zich verliezen? New joiners die fouten maken? Mensen die meer onder druk staan? Nee, dat was niet zo. Gebeurde het alleen in plaats X? Nee, door het hele land. Alleen bij die leidinggevenden? Nee, overal. Hebben ze het met elkaar gedeeld? Nee, ze hebben het overwegend in hun eentje uitgevoerd."

Het onderzoeken van het systeem is dan essentieel; welke harde (governance, beleid, processen, training, consequenties) en zachte elementen (mag je fouten maken, teamklimaat, wat heeft status, wie krijgt promotie op basis van wat) hebben mensen over de streep getrokken? Om zo'n objectief onderzoek te doen, heb je massa nodig. Je wilt feiten, want aan meningen hebben we niet veel. Waar mensen in groepen niet de juiste dingen doen, bij structureel misconduct, bij institutionele non-compliance, zetten we zo een onderzoek op. Met het weghalen van de gevonden grondoorzaken kunnen we de bank als systeem verbeteren en herhaling voorkomen."

Kom je 'alleen' in actie bij misdragingen?

Bij incidenten? "Nee, we onderzoeken niet alleen reactief. Maar ook proactief of preventief en continu. Vanuit verzamelde data, wetenschap, good corporate practice en hard en soft controls weet je hoe een ideale situatie er uitziet en wat mensen nodig hebben om het goede te doen. Business line directeuren vragen ons bijvoorbeeld: 'Ik maak me zorgen. Er gaat nog niks mis, maar ik wil weten of er risico's zijn.' Dan houden we onder een kleinere groep een wetenschappelijk gevalideerde survey, veelal met open vragen in combinatie met interviews. Ook op die antwoorden kun je analyses draaien, zo verzamelen we, in combinatie met desk research voldoende data om objectief vast te stellen of en waar gedragsrisico's zitten.

Vervolgens verbinden we de data met de praktijk, we bespreken de uitkomsten met medewerkers, leidinggevenden en MT's om samen resultaten te duiden, prioriteiten te stellen en oplossingen op maat op te stellen voor het wegnemen van barrières voor gewenst gedrag.

We brengen gedragsrisico's ook continu in kaart. Zo heeft ABN AMRO key risks vertaald naar key controls die risico's moeten beperken. De 1^e en 2^e lijn toetsen elk kwartaal door de hele organisatie wereldwijd of die controls hebben gewerkt; daaraan doen drieduizend mensen mee. We hebben hen getraind beknopt een grondoorzaakanalyse te doen naar het falen van die controls, op basis van de Soft Controls methodologie. Bij ons noemen we die conduct drivers. Dat betekent dat we elk kwartaal een dashboard hebben van de grondoorzaken en waarom controls wel of niet werken. Zo weten we wat we moeten verbeteren om falen in de toekomst te voorkomen."

Kun je hieruit de gedragsrisico's binnen de bank distilleren? "Ja, terugkerend zien we helderheid, haalbaarheid en betrokkenheid. Begrip over processen,

procedures en regels is belangrijk. Het begrijpen van waarom we op welke manier iets doen, is een punt waar we continu aan moeten blijven werken. Daarnaast is haalbaarheid een risicofactor. We moeten veel dingen doen in een organisatie die altijd werkt onder druk: tijdsdruk, maatschappelijke druk, verkoopdruk én compliance-druk. Als je super compliant wilt zijn, kost dat tijd. Klanten vinden dat 'wachten' ook vervelend. Je moet dus met elkaar het gesprek blijven aangaan over hoe je de goede balans vindt."

We hebben het vooral over gedrag. Waar staat binnen jouw werk de ethiek?

"We stellen: hoe slecht je organisatie jou eventueel ook zou ondersteunen om het goede te doen, het ontslaat je nimmer van het varen op je eigen kompas. Maar daar moet je mensen wel bij ondersteunen. Zo ontwikkelen we leeroplossingen die aansluiten op de directe praktijk en cases van die betreffende medewerker. We helpen bij het voeren van het eerlijke of ethische gesprek. Dat doen we op verschillende manieren over verschillende onderwerpen. Het is dan prettig dat we filosofen hebben die woorden kunnen geven aan onderbuikgevoelens en die helpen antwoord te vinden op de vraag: *are we banking for better?* En als je er op spannende momenten niet uitkomt, dan hebben we de ethische commissie met onze executives en medewerkers uit diverse geledingen van de bank."

Wat doet dat ethische gesprek binnen de bank?

Met de bankiers? "Het zorgt voor beweging, vragen, betrokkenheid. De bank heeft een opgefriste strategie die zich sterker focust op onze maatschappelijke rol: *Banking for better for generations to come*. Die strategie komt niet zomaar ergens vandaan; dat komt omdat men intrinsiek voelt dat de bank een belangrijke rol te vervullen heeft in de maatschappij. Als bank willen we heldere keuzes maken als het gaat om zaken doen met belastingontduikers, organisaties die mensenrechten schenden of het milieu ernstig vervuilen. De bank kan zeggen: die klanten willen wij niet meer, we zijn exclusief. Maar je kunt ook voorwaarden stellen aan financiering van die klanten, door inclusiviteit kun je verandering juist versnellen. De strategie gaat over deze thema's en over het maken van keuzes die bijdragen aan een betere wereld voor toekomstige generaties. Het gesprek over onze grenzen, normen en waarden, helpt daarbij."

Denk je dat door de organisatie goed in te richten, door de hard en soft controls optimaal te hebben, jouw team zichzelf overbodig maakt?

"Bij aanvang van deze opdracht dacht ik: dit doen we drie jaar en dan heffen we het team op. Maar... dat bleek en is

té ambitieus, want dit is een ontwikkelend vak. Daarnaast willen we binnen onze afdeling en de bank onze onderzoek- en programma's met data onderbouwen. Het duurt even voordat je voldoende gegevens hebt voor een gedegen en goed fundament voor de 'goede' inrichting. Inmiddels hebben we historische data waardoor we kunnen 'terugmeten' en benchmarken. En dus steeds beter kunnen (bij)sturen.

Daarnaast denk ik dat compliance en ethische expertise nodig is en blijft; wet- en regelgeving loopt bijvoorbeeld achter op de huidige maatschappelijke mening. Wat wij proberen te doen – en wat relevant blijft voor mijn team – is anticiperen op wat er over vijf jaar maatschappelijk belangrijk wordt gevonden. Hoe kijken wij in de toekomst terug op de besluiten die we nu nemen over klanten die bijvoorbeeld ernstig vervuilen of belasting ontwijken? Hoe beoordelen we over een aantal jaar onze omgang met kwetsbare klantgroepen, de manier waarop we rentes en kosten doorberekenen, wat maatschappelijk betamelijk is. Deze thema's moeten we nu al beantwoorden. Compliance in het bijzonder en de bank in het algemeen zijn verantwoordelijk voor het behoud van en het versterken van vertrouwen in de financiële sector."

Conduct neemt binnen compliance een steeds een grotere rol in. Kunnen we op een bepaald moment zonder toezicht? "Nee, en dat is het antwoord van een psycholoog. We weten dat als regels niet af en toe worden gecontroleerd mensen die regels als onbelangrijk gaan beschouwen. Je kunt dankzij de grotere rol van gedragswetenschap en -beïnvloeding in de toekomst misschien wel minder regels opleggen en minder toezicht houden, maar je zult af en toe – net als bij de zelfscankassa van IKEA of de fietslicht-acties van de politie – moeten

controleren om iedereen scherp te houden en om te laten zien dat de normen en afspraken die we met elkaar hebben ertoe doen."

Staat jouw team vooral ten dienste van Compliance? Of wordt het ook ingezet voor andere afdelingen?

"Ja, zo werken we bijvoorbeeld samen met HR, Internal Audit, Fraudeonderzoek en -preventieteams. Wij hebben veel data over gedrag. Onze kennis delen we ten behoeve van veranderingsprogramma's en we doen samen met de andere afdelingen onderzoek. Onze expertise over gedrag en gedragsveranderingen wordt ook ingezet voor transformatieprocessen."

Werken jullie samen met andere financiële organisaties? Met onderzoeksinstellingen?

"Teamleden zijn bijna allemaal wetenschappelijk en de meesten ook statistisch onderlegd, zodat we veel onderzoek zelf kunnen doen. We werken samen met universiteiten als VU en Nyenrode; vooral als het gaat om valideren van onze onderzoeken of het leren en toetsen van theorieën."

Daarnaast delen wij onze bevindingen en methoden met DNB en AFM. AFM rolt nu een onderzoeksmethode uit over leren van fouten. Dat onderzoek hebben wij drie jaar geleden al gedaan en erover gerapporteerd. En we zijn natuurlijk in gesprek over onze onderzoeken naar incidenten, bijvoorbeeld over dat handtekeningendossier. Kennisdelen op deze expertise is bedoeld om ervan te leren en er voordeel mee te doen. *Banking for better* is niet alleen voor ABN AMRO actueel en relevant. We wisselen ook kennis uit met vergelijkbare teams bij andere banken. Samen maak je meer beweging naar een betere toekomst voor nieuwe generaties."

Tips van Wies Wagenaar

- Draag zorg voor helderheid over de harde grenzen, de non-negotiables. Communiceer vooral over het waarom van die normen, waarden en regels. Helderheid draagt bij aan het zelfreinigend vermogen van een organisatie en geeft vertrouwen voor autonomie.
- Voer vaker de dialoog met elkaar over dilemma's, balanceren van belangen, het goede of het grijze gebied. Stel je oordeel uit en onderzoek samen. Maar stel heldere grenzen over onwenselijk gedrag. Vraag voor complexe dilemma's hulp van een filosoof om alle perspectieven op een casus te onderzoeken.
- Als je gedrag wilt beïnvloeden in een organisatie, zorg dan dat de signalen van de formele structuur en de informele omgeving hetzelfde zijn en elkaar versterken.

Nomineer nu voor de Nationale Compliance Award 2018



Kent u iemand die:

- baanbrekend werk heeft verricht op het terrein van compliance en integriteit?
- grote mate van collegialiteit en bereidheid tot samenwerking heeft getoond?
- actief betrokken is bij kennisoverdracht?
- innoverende ideeën heeft?
- regelmatig publiceert op het terrein van compliance en integriteit?

Nomineer die persoon of organisatie dan voor de Nationale Compliance Award 2018 en ontvang het Jaarboek Compliance 2019 als dank. U kunt nog tot 29 november nomineren.

U kunt via onze website nomineren:
www.compliance-instituut.nl

GEDRAG EN CULTUUR IN DE COMPLIANCE- PRAKTIJK

Een onderzoek naar de incorporatie van gedrag en cultuur in het compliancesysteem

Lisa van Noort

Sinds de financiële crisis in 2008 hebben externe toezichthouders meer aandacht gekregen voor gedrag en cultuur binnen financiële ondernemingen, om risico's beter te beheersen. Zo publiceerden zij onderzoeksrapporten over het cultuurhuis, 'leading by example', groepsdynamieken, evenwichtige besluitvorming en verandervermogen. Deze thema's klinken logisch, maar hoe passen we ze toe in de praktijk?

In het rapport 'Winst op gedrag en cultuur'¹ uit 2012 zijn hier al handvatten voor gegeven. Nu, in 2018, zijn we benieuwd wat er daadwerkelijk wordt gedaan met gedrag en cultuur binnen het compliancesysteem. Vandaar dat wij een onderzoek zijn begonnen onder financiële ondernemingen, naar de wijze waarop zij gedrag en cultuur hebben geïmplementeerd in hun compliancesysteem.

Het onderzoek

Voor dit onderzoek hebben wij allereerst compliance officers van financiële ondernemingen een aantal vragen voorgelegd door middel van een enquête. Deze vragen gaan over:

- de mate waarin zij gedrag en cultuur belangrijk vinden;
- de compliancecyclus;
- de kennis en competenties waarover een compliance officer volgens hen moet beschikken; en
- hoe de raad van commissarissen en raad van bestuur volgens hen tegenover gedrag en cultuur staan.

Daarnaast hebben wij ter verdieping interviews afgenomen bij een aantal financiële ondernemingen, met zowel de compliance officer als met een lid van de raad van bestuur (RvB) en een lid van de raad van commissarissen (RvC).

In de volgende paragrafen worden kort de verschillende onderwerpen van het onderzoek uitgelicht. Waar mogelijk, worden voorlopige uitkomsten van het onderzoek aangehaald.

Wetenschappelijke inzichten

De AFM heeft als ambitie bouwstenen concreet te maken die een bijdrage leveren aan een gezonde bedrijfscultuur waarin het belang van de klant centraal staat. Dit doen zij door bouwstenen te identificeren en meetbaar te maken middels wetenschappelijk onderzoek, in samenwerking met de Universiteit Utrecht.² Voorbeelden van bouwstenen die al zijn onderzocht zijn 'evenwichtige besluitvorming' en 'leren van fouten'. Door in kaart te brengen welke elementen van belang zijn voor een gezonde organisatiecultuur, kunnen compliance officers deze elementen in de eigen organisatie stimuleren en risicovol gedrag zo veel mogelijk voorkomen.³ Uit de eerste resultaten van ons onderzoek blijkt dat ongeveer 60% van de compliance officers deze bouwstenen van de AFM kent. Van deze groep gebruikt

1 A. Dassenlaar, E. van den Hout, C. Wielenga, R. Wisse, Winst op gedrag en cultuur, 2012 via www.compliance-instituut.nl/wp-content/uploads/Rapport-gedrag-en-cultuur-def-LR.pdf.

2 Zie ook het interview met Danny van Dijk en Elianne van Steenbergem in dit tijdschrift.

3 AFM, Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef, *Tijdschrift voor Compliance*, juni 2018.

42% de kennis over deze bouwstenen in hun werk. In het onderzoeksrapport besteden we ook aandacht aan andere wetenschappelijke inzichten.

De compliancecyclus

De systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA), oorzaak-analyses, monitoring en rapporteren, zijn allerlei onderdelen waarbij aandacht kan worden gegeven aan de organisatiecultuur.⁴ Uit de voorlopige resultaten van ons onderzoek blijkt dat alle compliance officers onderkennen dat het thema gedrag en cultuur van belang is. In 87,9% van de gevallen wordt er ook daadwerkelijk iets mee gedaan binnen de uitoefening van de compliancefunctie.

Kennis en competenties binnen compliance

De Vereniging van Compliance Professionals (VCO) heeft in augustus het beroepscompetentieprofiel voor compliance officers uitgebracht.⁵ Naast toezien op de naleving van interne en externe normen, wordt tevens het bevorderen van een integriteitsbewuste bedrijfscultuur als kerntaak genoemd. Daarnaast behoort de compliance officer ook kennis te hebben van de organisatiecultuur. De VCO onderkent hierin het belang van gedrag en cultuur. Wij hebben onderzocht welke competenties en kennis compliance officers belangrijk vinden en welke achtergrond zij hebben. De eerste resultaten van de vragenlijst laten zien dat er behoefte is aan meer gedragswetenschappelijke kennis (56,3%).

4 H. Wanders, *Handboek compliance professional 2019*, Nederlands Compliance Instituut, hoofdstuk 2 'Compliancefunctie'.

5 Vereniging van Compliance Professionals, Beroepscompetentieprofiel compliance officer, augustus 2018 via www.vco.nl/images/stories/VCO_beroepscompetentieprofiel_A4_08-2018.pdf.

Raad van bestuur en raad van commissarissen

DNB stelt dat het (besluitvormings)gedrag van bestuurders in grote mate bepalend is voor de cultuur en prestaties van financiële ondernemingen. Uit het Eindrapport Monitoring van de Commissie Code Banken⁶ blijkt dat bestuurders en commissarissen het belang van gedrag en cultuur wel onderkennen, maar te weinig specifieke expertise hebben op het gebied van gedrag- en cultuurverandering. DNB onderschreef dat eerder ook.⁷ Vandaar dat in dit onderzoek tevens aandacht wordt besteed aan de RvC en RvB en hun visie op gedrag en cultuur.

Afsluiting

Op 13 december zullen, tijdens het Nationaal Compliance Congres, de resultaten van ons onderzoek gepubliceerd worden. Het rapport wordt eveneens op onze website gepubliceerd. Dit onderzoek zal enkel gericht zijn op financiële ondernemingen. We merken dat onder niet-financiële ondernemingen ook steeds meer interesse bestaat voor gedrag en cultuur in het compliancesysteem van organisaties. We overwegen daarom om dit onderzoek te zijner tijd ook bij niet-financiële ondernemingen uit te voeren.

Lisa van Noort studeert forensische criminologie en is werkzaam als leerling junior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut, binnen het focusteam governance, gedrag en cultuur.

6 Monitoring Commissie Code Banken, Eindrapport Commissie Code Banken – de kloof overbruggen, 2016.

7 DNB, Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector, 2015 via www.dnb.nl/binaries/DNB%20brochure%20gedrag%20en%20cultuur%202015%20NL_tcm46-326577.pdf.



HANDREIKING OVER SOFT CONTROLS

Cora Wielenga

Hoe kun je als compliance officer aan de slag gaan met soft controls? Hoe kun je zoets vaags als cultuur verwerken in het gestructureerde raamwerk van een compliancefunctie? Hoe kun je soft controls meten, zonder automatisch te vervallen in de neiging om concrete cijfers en percentages op te leveren? In dit artikel geef ik uitleg over 'soft controls' en hoe je er als compliance officer mee kunt werken.

Spraakverwarring

Allereerst is het goed om te starten met het misverstand dat bestaat over 'soft controls'. Logischerwijs worden 'soft controls' als tegenhanger gezien van 'hard controls'. De term 'soft controls' is ontstaan door het besef vanuit het COSO ERM raamwerk¹ dat er meer is dan alleen 'hard controls'. Er werd onderkend dat cultuur invloed heeft op de beheersing van een organisatie en aangezien cultuur iets zachts is, is de term 'soft controls' ontstaan. 'Soft controls' kun je beter niet vergelijken met 'hard controls'. 'Soft controls' zijn geen maatregelen die je inzet voor een betere beheersing. 'Soft controls' leiden ook niet automatisch tot cijfers en percentages. Wat zijn het dan wel?

'Soft controls' zijn elementen die een bepaalde status quo weergeven. Het zijn subjectieve elementen die invloed hebben op het gedrag van mensen. Het draait veelal om perceptie en niet altijd om feiten. We kunnen bijvoorbeeld kijken naar het element 'voorbeeldgedrag'. Je leidinggevende kan zich integer gedragen. Echter, wanneer het integere gedrag van deze leidinggevende voor de medewerkers niet zichtbaar is, kan een andere perceptie ontstaan (om wat voor reden dan ook)². Dan zijn het niet de feiten maar de indrukken die over iemand bestaan, die bepalen welke uitwerking het (gepercipieerde) voorbeeldgedrag heeft. Feiten tellen niet altijd mee, perceptie wel.

Ondanks de vele definitie³ van 'soft controls' die neigen naar 'hard controls', wil ik graag benadrukken dat het eigenlijk niet te vergelijken is. Een definitie die mijn inziens goed omschrijft hoe je soft controls zou moeten zien, is gegeven door James Roth:

Soft controls are elements of the corporate culture. All the soft controls together constitute the corporate culture.

*Hard controls are like a map that tells what should be there, soft controls are what's really there within people.*⁴

Vanwege de verwarring die er is over de term 'soft controls', is het wellicht wijs om de elementen waar we op doelen anders te noemen. 'Social drivers' zou een alternatief kunnen zijn of 'gedragsbeïnvloedende elementen', zoals De Nederlandsche Bank (DNB) het noemt in haar cultuurhuis⁵. De Kennistafel Gedrag & Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals (VCO) sluit daarbij aan. Ook KPMG heeft het weer over 'cultuurdimensies'.⁶ Zelf voel ik me thuis bij 'gedragsdimensies'.

Nu zou u kunnen denken; als je de term 'soft controls' zo verkeerd vindt, waarom gebruik je het dan in de titel van je artikel? Dit doe ik bewust, omdat veel mensen op zoek zijn

1 COSO is een managementmodel dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). COSO beschrijft en definieert verschillende elementen van een intern risicobeheersingssysteem.

2 Zie ook Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman, Michael Brown, 'Moral person, moral manager. How executives develop a reputation for ethical leadership', *California Management Review*, Volume 42, nr 2, 2000.

3 Zie ondermeer M. Lückerath-Rovers, 'Soft controls in governance', in *Jaarboek Compliance 2010* of R.S. de Heus, M.T.L. Stremmelaar, 'Auditen van Soft Controls', Kluwer 2000.

4 Interview James Roth in *Auditmagazine*, nummer 4, december 2009.

5 DNB Beleidsvisie, 'De 7 Elementen van een Integere Cultuur', november 2009.

6 home.kpmg.com/nl/nl/home/social/2018/09/ongewenst-gedrag-voorspellen-en-beinvloeden.html

naar methodes om te werken met 'soft controls'. Ondanks de misverstanden, leeft het begrip 'soft controls' wel. Dat geldt (nog) niet voor 'gedragsdimensies'.

Waarom moeten we ook alweer kijken naar gedrag en cultuur?

Gedrag definiëren we als een verzameling van bewuste of onbewuste, waarneembare en niet-waarneembare handelingen die gestuurd worden door natuur, overtuigingen en omgeving. Gedrag wordt onder meer beïnvloed door de sociale context van een persoon: in een organisatie is dat de organisatiecultuur. Organisationscultuur is wat ons betreft het kortst te omschrijven als 'zo doen we dat hier'.

Wanneer we alleen naar de harde kant van een organisatie kijken, lopen we het risico dat we op basis van de verkeerde informatie sturen. Immers, op papier kan alles prima zijn geregeld, maar in werkelijkheid loopt het binnen een organisatie anders. Daarnaast kunnen gedragsdimensies inzicht geven in toekomstig gedrag. Natuurlijk zou ik hier ook kunnen aandragen dat we naar cultuur kijken, omdat het moet van de toezichhouder.⁷ Alleen is dat wat mij betreft niet de belangrijkste en zelfs een wat treurige drijfveer. Door te weten hoe gedrag binnen je organisatie tot stand komt, kun je er niet alleen vanuit ethisch perspectief, maar ook vanuit klantperspectief en commercieel perspectief je voordeel mee doen.⁸

Uit welke methodes kun je kiezen?

Veel organisaties geven aan de acht cultuurdimensies van Muel Kaptein⁹ te gebruiken bij de vraag met welke soft control methodiek gewerkt wordt in de auditpraktijk.¹⁰ Een goede tweede is het cultuurhuis van DNB.¹¹ Logischerwijs wordt met name bij financiële organisaties met het DNB cultuurhuis gewerkt. Het cultuurhuis van DNB overlapt voor een deel de cultuurdimensies van Muel Kaptein. Beide methodes werken wat mij betreft even goed. Daarnaast zijn er andere goede methodes beschikbaar die

je als compliance officer kunnen helpen bij het inzichtelijk maken van gedragsdimensies. Zonder volledig te willen en kunnen zijn deel ik twee inspiratiebronnen, waar ik zelf positief over ben.

Inspiratie vanuit Corporate Tribe

Het uitgangspunt in het boek 'Corporate Tribe'¹² is dat cultuur zich afspeelt tussen mensen, *in* de relaties. Danielle Braun en Jitske Kramer onderscheiden vijf manieren waarop je naar relaties kunt kijken, zodat je een beeld krijgt over de organisatiecultuur en zodat je kunt vaststellen wat in de organisatie belemmerend of juist bevorderlijk werkt.

1. Relaties binnen de eigen groep: hoe regelen we het met elkaar? Geen mens is los verkrijgbaar. We leven altijd in groepen, in systemen. Onze overlevingsmethode is dat we ons conformeren aan de groep. Een mooi middel om relaties in een groep te duiden, is de narratieve organigrammen of de informele organigrammen.¹³
2. Relaties met leiders en macht: wie bepaalt wat er gebeurt? Dit draait onder meer om ranking; degene met de hoogste ranking (niet met de hoogste functie) bepaalt de waarden en normen.
3. Relaties met buitenstaanders (klanten en concurrenten): hoe kijken we naar anderen? Hier speelt framing een belangrijke rol: je communiceert met het beeld dat je van de ander hebt in plaats van met de ander zelf. Een andere methode is om te kijken naar de cirkels van verbinding, hoe deze zijn geregeld?
4. Relaties met tijd, ruimte en kosmos: wat als woorden tekort schieten? Wat doet de omgeving met mensen? De ruimte om ons heen vormt cultuur, cultuur vormt onze ruimte. Hoe kijken we naar de tijd? Waarom bestaan we als organisatie? Welke rituelen hebben we?
5. Relaties in beweging: hoe onderhouden we relaties? In hoeverre worden er grappen gemaakt? Op welke wijze komen grappen tot stand? Hoe gaan we om met geschenken en feesten? Waarom vieren we feesten? Hoe zit het met de wederkerigheid?

Bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur

Een andere inspiratiebron voor het werken met gedragsdimensies zijn de bouwstenen van de AFM. Het team Gedrag en Cultuur, dat sinds 1 april 2016 is ingericht, onderzoekt bouwstenen van een gezonde organisatie-

7 Niet alleen DNB en de AFM sturen hierop aan, maar ook buitenlandse toezichhouders zoals bijvoorbeeld de Financial Conduct Authority (FCA). Zie ook FCA, 'Behaviour and compliance in organisations', december 2016.

8 Zie ook AFM, 'Leren van fouten, op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen', oktober 2017.

9 Muel Kaptein, 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen, 52 bespiegelingen over ethiek op het werk', 2011.

10 www.nba.nl/Documents/Publicaties-downloads/2016/IIA_Bro_A4_Soft_Controls_03.pdf

11 DNB Beleidsvisie, 'De 7 Elementen van een Integere Cultuur', november 2009.

12 Daniëlle Braun en Jitske Kramer, 'Corporate Tribe', 2015.

13 www.holacracy.org

14 www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur-bouwstenen.

cultuur en maakt deze bouwstenen concreet en meetbaar.¹⁵ De bouwstenen zijn cultuurelementen die een positief effect kunnen hebben op de organisatie. Bouwstenen zijn (tot nu toe): evenwichtige besluitvorming, rechtvaardig belonen en waarderen en leren van fouten. De AFM identificeert de bouwstenen op basis van inzichten uit de wetenschap en toezichtspraktijk.¹⁶

Begin 2018 heeft de AFM de methodieken voor de bouwsteen 'leren van fouten' gepubliceerd. Dit onderzoek steunt op een wetenschappelijk gevalideerde survey en brengt in kaart hoe de onderneming omgaat met fouten en op welke punten verbetering nodig is. De AFM heeft een handleiding, een interviewleidraad, tips voor vervolgstappen en een voorbeeld-survey uitgebracht. Aan de hand van deze publicaties kun je als organisatie zelf goed aan de slag om te onderzoeken in hoeverre echt wordt geleerd binnen je organisatie. Op deze manier leer je welk effect de gedragsdimensie 'leren van fouten' heeft op het gedrag.

Keuze voor methode

Als je als compliance officer aan de slag wilt gaan met gedragsdimensies, dan moet je kiezen met welk model je wilt werken. Kies er één om mee te beginnen. Op een later moment kun je altijd nog combineren. Ik heb in dit artikel verwezen naar het model van Kaptein, het cultuurhuis DNB, de methodes uit Corporate Tribe en de bouwstenen van de AFM. Dit is slechts een greep uit de mogelijkheden. Ik heb een selectie gemaakt van modellen en methodieken waar ik zelf positieve ervaringen mee heb.

Ben je wel volledig als je voor één methode of model kiest? Een model is per definitie een vereenvoudigde weergave van de realiteit. Volledig zijn, is daarmee niet haalbaar en dit hoeft niet erg te zijn. Elk model of methodiek helpt je met andere ogen naar je eigen organisatie kijken, dat is waar het voor bedoeld is.

Mocht je in een organisatie werkzaam zijn waar vanuit organisatiewaarden wordt gewerkt, dan zou je er ook voor kunnen kiezen om de organisatiewaarden als uitgangspunt te gebruiken.

Cultuurhuis van DNB

Gezien de meeste financiële ondernemingen tot nu toe nog vooral met het cultuurhuis van DNB werken, werk ik mijn voorbeelden verder uit aan de hand van het cultuurhuis DNB.

Het cultuurhuis van DNB bestaat uit de volgende elementen:

1. **Belangenafweging/evenwichtig handelen:** alle relevante belangen onderkennen en zichtbaar meewegen.
2. **Consistent handelen:** handelen in lijn met doelstellingen en keuzes.
3. **Bespreekbaarheid:** stimuleren van een positief kritische houding van werknemers en ruimte geven voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten en taboes.
4. **Voorbeeldgedrag:** goed voorbeeldgedrag van de top van de organisatie (persoonlijke integriteit, waaronder het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremming).
5. **Uitvoerbaarheid:** realistische targets stellen en het wegnemen van perverse prikkels en verleidingen.
6. **Transparantie:** vastleggen van en communiceren over doelstellingen en principiële keuzes naar alle stakeholders toe.
7. **Handhaving:** aan niet-naleving worden consequenties verbonden.

Gedragsdimensies in de SIRA

Als je als compliance officer ervoor kiest om ook oog te hebben voor de gedragskant, dan kun je tijdens de SIRA-sessies de mensen niet alleen challenge op hard controls, maar ook op de gedragsdimensies. Per compliancerisico vraag je aan het SIRA-team of bepaalde elementen een positief effect hebben op de beheersing van het risico of dat er elementen zijn die een negatief effect hebben op de beheersing van het risico. Je kunt er ook voor kiezen om de gedragselementen in het geheel niet te benoemen en er gewoon vragen over te stellen. Voorbeelden van vragen kunnen zijn:

- Hoe ervaren jullie het voorbeeldgedrag van het management ten aanzien van deze gebeurtenis?
- Is het mogelijk om eigen ideeën en suggesties in te brengen?
- Is het mogelijk om fouten of afwijkingen te bespreken?
- Wordt deze procedure als uitvoerbaar ervaren?
- Wordt er ook (zichtbaar) gehandhaafd als deze afspraken niet worden nagekomen?

Aan de hand van de antwoorden wordt cultuur en gedrag concreet gemaakt. De antwoorden kunnen dan worden meegenomen in de uitwerking van de SIRA. De gedragsdimensies kunnen op deze manier de uitkomst van een netto risico in negatieve of positieve zin beïnvloeden.

In het voorbeeld hiernaast zou op basis van de hard controls het nettorisico mogelijk op 'laag' uitkomen. Echter, wanneer je ook de zachte kant van het risico meeneemt, kan het nettorisico alsnog op 'hoog' uitkomen, ondanks de reeks aan beheersingsmaatregelen die is ingezet.

¹⁵ Zie ook het dubbelinterview met Danny van Dijk en Elianne van Steenberg in deze editie.

¹⁶ www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur-bouwstenen

Voorbeeld: Kwantificeren van een compliance-risico¹⁷**Compliancerisico**

De kans op het aannemen van niet-integer personeel met als gevolg operationele schade, reputatieschade en financiële schade.

Bruto risico

Hoog

Beheersmaatregelen

- Jaarlijkse herijking van de analyse van integriteitsgevoelige functies.
- Beleid met betrekking tot pre-employment screening (PES) en in-employment screening (IES).
- PES- & IES-procedures zijn actueel.
- Nieuwe medewerkers kunnen niet starten zonder dat de PES is afgerond.

Gedragdimensies

- Positief: het beleid en de procedures zijn bekend bij HR en het inhurend management.
- Negatief: het beleid wordt niet serieus genomen, er zijn 'work arounds' mogelijk om mensen te laten starten voordat ze zijn gescreend. Wanneer de medewerker eenmaal binnen is, wordt de screening vaak niet meer afgerond. Er vindt geen controle op naleving plaats en al zeker geen handhaving.

Risicobereidheid

Laag

Netto risico

Hoog

Gap

Ja

Aanvullend te nemen beheersmaatregelen

- Onderzoeken waarom leidinggevende het beleid niet naleven.
- Investeren in bewustwording ten aanzien van PES- & IES-beleid.
- Onderzoeken op welke wijze de work arounds kunnen worden stopgezet.
- Alsnog afronden van de openstaande sancties.
- Handhaven wanneer de PES en IES niet voldoende worden nageleefd.

Gedragdimensies in compliancemonitoring

Wanneer in een SIRA de 'gedragdimensies' zijn meegenomen, is het goed om deze elementen ook mee te nemen in de monitoring. In het uitgewerkte voorbeeld over het risico van het aannemen van niet-integer personeel, zou de opvolging van de extra beheersmaatregelen kunnen worden opgenomen in de monitoringstaken. Belangrijk daarbij is om te onderzoeken wat de reden is waarom leidinggevenden het PES-beleid niet naleven, zodat je daar weer mee verder kunt. Daarnaast kan aan de hand van de zeven elementen worden geobserveerd in welke mate de elementen in de loop van de tijd een positief dan wel een negatief effect hebben op de beheersing van risico's.

Gedragdimensies als themaonderzoek

Wanneer je de gedragdimensies meeneemt in de SIRA en in je monitoringplan, dan neem je vaak alle zeven elementen uit het cultuurhuis mee. Per risico beoordeel je wat het effect is van het element op de beheersing. Heeft het element een bevorderende of een belemmerende werking? Je kunt er echter ook voor kiezen om bijvoorbeeld één gedragdimensie te onderzoeken.

Hoe pak je zo'n themaonderzoek aan? Ik adviseer om informatie te verzamelen over de gedragdimensie op drie verschillende manieren:

1. Documentenanalyse
2. Interviews (eventueel voorafgegaan door enquêtes)
3. Observatie

In de documentenanalyse onderzoek je wat over het element is geschreven in de organisatie en hoe dit verder tot uiting komt in verschillende documenten. De tweede stap is mensen interviewen over bijvoorbeeld 'voorbeeldgedrag'. Je kunt ook kiezen voor het vooraf afnemen van enquêtes. Doe dit alleen binnen organisaties waar het invullen van een enquête als veilig wordt ervaren. Tijdens een interview ben je zelf verantwoordelijk voor het creëren van een veilige setting, zodat je op die manier de eerlijkste antwoorden krijgt. Bij het uitzetten van een enquête kun je daar minder goed invloed op uitoefenen. Ten slotte observeer je binnen de organisatie. Dat kun je doen in algemene ruimtes, zoals een bedrijfsrestaurant en andere ontmoetingsruimtes. Maar beter nog is om overleggen of andere werksituaties te observeren. Deze drie manieren van informatie verzamelen, geven je voldoende input om te kunnen bepalen welk effect een bepaalde gedragdimensie heeft op het gedrag van mensen.

Gedragdimensies in implementatie en bewustwording

Wanneer je weet hebt van de werking van gedragdimensies binnen je organisatie, kun je hier dankbaar gebruik van maken als het gaat om implementatie en bewustwording van nieuwe

17 Cora Wielenga, 'Compliancemonitoring: kijken of er gekeken wordt', in *Jaarboek Compliance 2018*, 2017.

werkwijzen. Als we er even bij stil staan, dan weten we dat er een groot verschil is tussen 'weten en doen'. Het eenvoudigweg delen van nieuwe werkwijzen, nieuw beleid of nieuwe regels is de dood in de pot. Als je gebruik maakt van de kennis over de gedragsdimensies binnen je organisatie, kun je hier goed op inspelen. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat binnen de organisatie de indruk bestaat dat je leidinggevenden het niet zo nauw neemt met de regels (ook al is dat in werkelijkheid niet zo), dan kun je die leidinggevenden vragen zichtbaar te zijn in het goede gedrag.¹⁸ Zo verklein je de kloof tussen 'weten en doen'.

Rapporteren over gedragsdimensies

Rapporteren over je bevindingen over gedragsdimensies kan best spannend zijn. Het gaat immers niet over feiten en cijfers, maar over indrukken van mensen die per definitie subjectief zijn. Aangezien we weten dat ons gedrag wordt beïnvloed door de sociale context waarin we ons begeven, is het des te belangrijker om te rapporteren over hoe de sociale context wordt ervaren. Het is verstandig om in je rapportage uit te leggen hoe gedrag werkt, dat er een discrepantie kan zijn tussen gedrag en feiten en dat het de beleving is die telt in de totstandkoming van gedrag. In de (compliance-)rapportage is het daarom goed om een duidelijk verschil te maken tussen observaties en interpretaties.

Een voorbeeld:

"Ik observeer dat de voorzitter van de vergadering de deelnemers van de vergadering herhaaldelijk niet laat uitspreken. Daarnaast observeer ik dat het uiten van (opbouwende) kritiek afgekapt wordt. Ik interpreteer dit als een risico voor de bespreekbaarheid."

Wanneer je start met het rapporteren over gedragsdimensies, is het goed om de rapportage zeker de eerste keren mondeling toe te lichten.

Feiten en perceptie

Wanneer binnen een organisatie de indruk is ontstaan dat iemand is ontslagen, omdat hij kritiek aan de leiding heeft geuit, dan is die indruk hetgeen wat vervolgens het gedrag van de mensen beïnvloedt. Dit gebeurt ondanks dat de feiten wellicht anders zijn. In dit specifieke voorbeeld kan het betekenen dat de mensen terughoudend zijn in het geven van kritiek of verbetervoorstellen. De indrukken die je tijdens een onderzoek verzamelt, behandel je in je rapportage vervolgens

als feiten. Daarmee bedoel ik dat je het als feit mag stellen dat 'mensen de indruk hebben dat je hier je mond beter niet kunt open doen'.

Tips ter afsluiting

In dit artikel heb ik uitgelegd waarom we kijken naar cultuur. Ik heb geduid waarom we 'soft controls' beter kunnen duiden als 'gedragsdimensies'. Ik heb een aantal methodieken behandeld en vervolgens uitgelegd op welke wijze je als compliance officer aan de slag kunt gaan met gedragsdimensies.

Ter afsluiting nog een aantal tips wanneer je aan de slag wilt met gedragsdimensies:

- Zorg voor voldoende wetenschappelijke kennis. Dit kan door gebruik te maken van wetenschappelijke methodieken, maar ook door hulp in te roepen van een organisatiepsycholoog, -socioloog of -antropoloog.
- Ga gewoon aan de slag en leer door te doen.
- Begin in het klein, bijvoorbeeld door te starten met één gedragsdimensie te plotten op een compliancerisico.
- Wacht niet op akkoord om aan de slag te gaan met gedragsdimensies. 'Gedrag en Cultuur' behoren al tot het mandaat van compliance.
- Durf te rapporteren over zachte factoren. Organisatiecultuur is subjectief, maar daardoor niet minder belangrijk om over te rapporteren.
- Zorg dat je na de terugkoppeling van je onderzoeksresultaten zowel na een paar weken als na een paar maanden nog contact hebt over de follow up.
- Voorkom dat het een 'feestje van compliance' wordt. Het is niet de bedoeling dat compliance als enige hiermee aan de slag gaat. Zorg dat andere functies ook profijt hebben van deze kennis of haak juist vanuit compliance aan bij andere initiatieven binnen de organisatie. Een gezonde organisatiecultuur leidt immers ook tot betere klantbediening en verbeterde commerciële resultaten.

Het werken met gedragsdimensies oogt wellicht vaag en is sowieso zacht. Ik denk dat het helpt om dat te accepteren en het zo te laten. We moeten ons inhouden om er iets concreets en meetbaars van te willen maken, zoals we dat gewend zijn bij hard controls. Het is daarmee niet gezegd dat het niet te meten en niet concreet te maken is. Dat is het zeker wel, alleen op een andere manier door een duidelijk onderscheid te maken tussen feiten, indrukken, observaties en interpretaties.

Cora Wielenga is directeur van het Nederlands Compliance Instituut en als senior compliance professional gespecialiseerd in governance, gedrag en cultuur.

18 Zie ook Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman, Michael Brown, 'Moral person, moral manager. How executives develop a reputation for ethical leadership', *California Management Review*, Volume 42, nr 2, 2000.

AGENDA

2018

- 22 november NCI-UNIEK 'Als de oplossing het probleem is'
- 28 november Opleiding Privacy Officer
- 28 november Leergang Compliance Professional
- 13 december Compliance Experience

2019

- 15 januari Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismedinanciering
- 16 januari Leergang Compliance Professional
- 22 januari Compliance & Integriteit voor HR-professionals
- 24 januari Introductie Compliance
- 06 februari Leergang Compliance Professional
- 13 februari Functionaris Gegevensbescherming in de Zorg
- 6 maart Leergang Compliance Professional
- 12 maart Toezicht houden op gedrag en cultuur voor commissarissen
- 13 maart Opleiding Privacy Officer
- 19 maart Nationaal Anti Witwas Congres
- 1 april Leergang Compliance Dutch Caribbean
- 16 april Masterclass Soft Controls & Behavioral Compliance
- 2 mei Leergang Bestrijding Witwassen & Terrorismedinanciering

TOEZICHT HOUDEN OP GEDRAG EN CULTUUR VOOR COMMISSARISSEN

12 maart 2019

**Op welke wijze kun je als commissaris toezicht houden op gedrag en cultuur van de onderneming?
Welke vragen kun je daarover stellen aan de bestuurders? Wat verwachten DNB en AFM van financiële ondernemingen ten aanzien van gedrag en cultuur?**

Naomi Ellemers (Universiteit van Utrecht) Wijnand Nuijts (DNB) en Danny van Dijk (AFM) zijn specialist in het toezicht houden op gedrag en cultuur. Zij behandelen op 12 maart 2019 op welke wijze externe en interne toezichthouders toezicht houden op gedrag en cultuur bij Nederlandse financiële ondernemingen. Zij nemen u mee in de rol die u als commissaris kunt hebben in het toezicht op gedrag en cultuur.



COMPLIANCE EXPERIENCE

13 DECEMBER 2018



THEMA:
Beïnvloeden van gedrag



Laat jij je gedrag beïnvloeden?
Wat werkt er voor jou en wat
niet? Niet de regels, maar ons
gedrag staat centraal op de
Compliance Experience.

Wat wil jouw organisatie bereiken? Zie jij kansen om het
gedrag van mensen in jouw organisatie te beïnvloeden om
integriteit te versterken?

We delen graag jullie en onze eigen ervaringen en kennis.
Met als centraal thema het beïnvloeden van gedrag.
Je kunt niet zonder!

**Schrijf je in via onze website:
www.compliance-instituut.nl**