

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 toezichthouder.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 toezichthouders 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.