

Borging van cultuur in het compliancesysteem

C.A. Wielenga en drs. H.T.J.M. van den Hout¹

Inleiding

“Bij de inrichting van compliance moet een organisatie rekening houden met zowel de structuur als de cultuur van de organisatie.” Deze zinsnede staat al sinds de oprichting van het Nederlands Compliance Instituut – in 1999 – in het lesmateriaal. Alhoewel menig compliance officer het belang van zowel de structuur als de cultuur onderkent, richten compliance officers zich nog steeds vooral op de structuur van de organisatie. Compliance officers leggen de nadruk op het vaststellen van de reikwijdte van compliance, het uitvoeren van compliancerisicoanalyses, opstellen van beleidstukken, creëren van bewustwording, monitoren van de naleving en handhaven van de regels. Kortom, compliance officers doorlopen de compliancecyclus en richten zich met name op de ‘harde’ kant van compliance. Aan cultuur besteden compliance officers veel minder expliciet aandacht, terwijl dit minstens zo belangrijk is of misschien zelfs belangrijker.

Tussen november 2011 en juni 2012 hebben wij onderzoek gedaan naar de rol van de compliance officer bij de aandacht voor cultuur in financiële ondernemingen in Nederland. Dit heeft geleid tot een onderzoeksrapport – *Winst op gedrag en cultuur*² – met bevindingen ten aanzien van bepaalde compliancerisico’s bij financiële ondernemingen. Daarnaast hebben we in het rapport aanbevelingen gegeven aan raden van bestuur en de compliance officers van financiële ondernemingen. In de maanden na het verschijnen van het rapport hebben we met 34 compliance officers gesproken over het rapport, in het bijzonder over de rol van de compliance officer ten aanzien van cultuur. Het merendeel van die compliance officers erkent het belang van het onderwerp en bijna een even groot deel van die meerderheid geeft aan het voorlopig nog niet op te pak-

-
- 1 C.A. (Cora) Wielenga is senior compliance officer en directeur van het Nederlands Compliance Instituut. H.T.J.M. (Eric) van den Hout is eigenaar van ComplianceProjects. Zij hebben in 2011 en 2012 samen met Astrid Dasselaaar en Rosalie Wisse, van het Nederlands Compliance Instituut, onderzoek uitgevoerd naar de rol van de compliance officer bij cultuur en gedrag bij financiële ondernemingen in Nederland.
 - 2 Rapport ‘Winst op gedrag en cultuur. De rol van de Compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur.’ is een uitgave van het Nederlands Compliance Instituut en is op te vragen via info@compliance-instituut.nl.

ken wegens andere prioriteiten. Zelfs de weinige compliance officers die het onderwerp cultuur als oude wijn typeren, hebben het nog niet integraal geborgd in het compliance-systeem. Een klein deel van de compliance officers die we gesproken hebben, heeft het rapport gebruikt als middel om het op de agenda van de directie of Raad van Bestuur te krijgen.

We hebben aldus geconstateerd dat veel compliance officers het belang van aandacht voor cultuur onderkennen – zij onderkennen ook de rol die de compliance officer hierbij zou moeten hebben – maar verwerken het niet expliciet in het complianceprogramma. Wat veroorzaakt deze tegenstrijdigheid? Hoe borgen we het onderwerp cultuur in het compliancesysteem?

In deze bijdrage proberen we op de bovenstaande vragen een antwoord te geven om op deze manier een aanvullend handvat te bieden voor de compliance officer die cultuur wil borgen in het compliancesysteem. Allereerst gaan we in op de toenemende aandacht voor cultuur. Daarna lichten we onze aanpak van het onderzoek toe, gevolgd door een deel van onze bevindingen en alle aanbevelingen. Vervolgens zetten we onze bevindingen uit de gesprekken over het onderzoeksrapport uiteen. We beëindigen onze bijdrage met tips en suggesties om cultuur te borgen in de compliance-organisatie.

Waarom cultuur belangrijk werd voor de financiële ondernemingen

'Een gedragsverandering bij de verantwoordelijken in de financiële sector is noodzakelijk'³. Dat was één van de conclusies uit het rapport van Commissie De Wit, de Parlementaire Enquêtecommissie Financieel Stelsel, dat op 10 mei 2010 werd gepubliceerd. Sindsdien is er nationaal en internationaal veel gebeurd.

Het publiek is door de financiële crisis financiële ondernemingen gaan wantrouwen. Aandacht voor gedrag en cultuur moet het vertrouwen mede terugwinnen. Het kabinet onderschrijft de noodzaak van de cultuur- en gedragsverandering binnen de financiële sector. De Nederlandsche Bank (DNB) heeft in 2010 de Beleidsvisie 'De 7 elementen van een integere cultuur'⁴ gepubliceerd en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) hanteert sindsdien als één van de belangrijkste toezichtsthema's 'Klantbelang centraal'. Een thema dat pas echt haar vruchten afwerpt als dit verweven is in de cultuur van de onderneming.

3 Aanbeveling 7, Parlementair onderzoek financieel. TK, 2009-2010, 31 980, nrs. 3-4, p. 15. Te downloaden via: <www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/12/20/voorrapportage-monitoring-commissie-governance-principes-verzekeraars/voorrapportage-monitoring-commissie-governance-principes-verzekeraars.pdf>.

4 DNB, 'De 7 elementen van een integere cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014, november 2009.

Ook de branche zelf ziet haar verantwoordelijkheid. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) ontwikkelde de Code Banken. Een jaar later, op 1 januari 2011, trad een soortgelijke code van het Verbond van Verzekeraars, de Governance Principes Verzekeraars, in werking voor de verzekeringsbranche. De rode draad in al deze uitingen en regelgeving: cultuurverandering. Een focus enkel gericht op het naleven van wet- en regelgeving voldoet niet meer. Op papier kan alles immers goed geregeld zijn, terwijl in de praktijk het beleid niet wordt uitgevoerd omdat de cultuur intern nu eenmaal anders 'voorschrijft'.

De huidige aandacht voor gedrag en cultuur verandert de focus van de compliance officer: gedrag en cultuur moeten meer aandacht krijgen. Gedrag en cultuur zijn ongrijpbare, krachtige zaken en laten zich moeilijk meten, vastleggen en nog veel moeilijker sturen. Dit is voor ons de aanleiding geweest voor het doen van het onderzoek naar de rol van de compliance officer ten aanzien van cultuur.

Aanpak van het onderzoek

Wij hebben bij vier Nederlandse banken en vier Nederlandse verzekeraars onderzoek gedaan naar de perceptie binnen deze organisaties ten aanzien van de bedrijfscultuur en het centraal stellen van het klantbelang. We hebben door middel van interviews onderzoek gedaan naar een aantal elementen die bepalend zijn voor een integere organisatiecultuur. Hierbij hebben we zowel gebruik gemaakt van de aanpak van DNB ten aanzien van gedrag en cultuur⁵ als van de standpunten van de AFM met betrekking tot 'Klantbelang centraal'⁶. De geïnterviewden zijn zodanig geselecteerd dat zij een doorsnee vormen van de organisatie. Daarnaast hebben er voorafgaand aan de gesprekken met de medewerkers, interviews plaatsgevonden met bestuurders en compliance officers van de ondernemingen. In totaal hebben we in dit onderzoek 94 mensen geïnterviewd.

5 Afgeleid van DNB, 'De 7 elementen van een integere cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014, november 2009 en verschillende presentaties van het bestuur en management van DNB.

6 Zie ondermeer <www.afm.nl/nl/over-afm/thema/klantbelang-centraal.aspx>, voor het laatst geraadpleegd op 25 september 2012.

Conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek

Op basis van ons onderzoek⁷ zijn wij van mening dat de onderzochte ondernemingen de grootste risico's lopen op de volgende elementen:

- **Voorbeeldgedrag**

Integriteit van de top dient zichtbaar te zijn om hetzelfde gedrag in de lagen daaronder te stimuleren. Het is van essentieel belang dat het gedrag van de top overeenkomt met de toon van de top. In onze onderzoeken bij financiële ondernemingen komen we vaak tegen dat er kritiek wordt geuit op de bestuurders. Soms is de kritiek gebaseerd op concrete voorbeelden zoals het niet consistent zijn in woord en daad of het laten prevaleren van eigen belang boven bedrijfsbelang dan wel het creatief omgaan met regels vanwege het commerciële belang. Maar vaak komt de kritiek ook voort uit het gebrek aan goede voorbeelden van integer handelen van het bestuur, zelfs als er geen voorbeelden zijn van slecht voorbeeldgedrag. Onzichtbaarheid kan leiden tot bedenkingen. Het gevolg kan zijn dat de vele inspanningen die het bestuur zich getroost om een meer integere cultuur te bewerkstelligen, zoals het organiseren van bewustwordingstrajecten, door de medewerkers niet erg serieus worden genomen. Bestuurders en senior management moeten daarom niet alleen actief de boodschap uitdragen dat integriteit belangrijk is, maar vooral ook zelf zichtbaar het juiste voorbeeld geven. Als men niets zegt of het tegendeel laat zien kan het op de medewerkers overkomen alsof men het niet belangrijk vindt. Kortom, de juiste 'tone at the top' is niet voldoende. 'Practice what you preach' is ook nodig.

- **Bespreekbaarheid**

Bespreekbaarheid van bijvoorbeeld ethische dilemma's of onethisch gedrag is belangrijk. Het is een middel om cultuur te verspreiden en te onderhouden. Bespreekbaarheid is ook het voertuig van de countervailing powers. In veel organisaties wordt integriteit als iets vanzelfsprekends gevonden en wordt er niet werkelijk over gesproken. Onduidelijkheden en onjuistheden kunnen daardoor blijven voortduren; er kan een illusie van compliance en integriteit bestaan.

Binnen organisaties wordt een positief-kritische houding van medewerkers wel gestimuleerd en lijkt het management daar serieus werk van te maken. In de praktijk echter blijkt dat zij toch vaak minder goed met kritiek kunnen omgaan. Bovendien zijn medewerkers niet altijd gewend om kritiek te geven of hebben daar onprettige ervaringen mee.

⁷ Voor een uitgebreide toelichting op de conclusies en aanbevelingen verwijzen we naar het onderzoeksrapport 'Winst op gedrag en cultuur', van het Nederlands Compliance Instituut.

- **Uitvoerbaarheid**

Bij een deel van de onderzochte ondernemingen is het halen van doelen niet leidend voor de beoordeling van een medewerker. Bij de andere ondernemingen ontstaat een gevarieerd beeld: bij sommige medewerkers/afdelingen zijn doelen wel leidend, bij andere(n) niet. De vraag kan dan ook worden gesteld hoe effectief en consistent in de doelrealisatie een organisatie kan zijn indien er perceptieverschillen bestaan over het leidend zijn van doelen.

- **Klant-belang-centraal**

Ten aanzien van het 'klant-belang-centraal-stellen' hebben we geconstateerd dat de onderzochte ondernemingen een start hebben gemaakt met het klantbelang centraal stellen. Implementeren van dit thema kost tijd. Bedrijven beginnen praktisch: aanpassen van producten, processen en procedures aan de AFM-criteria en Wft-eisen. Zij gaan ervan uit dat de bijbehorende mind-set zal volgen. Een versnelling hierin zal optreden indien het ministerie van Financiën haar voornemen uitvoert om klant-belang centraal in 2013 in wetgeving te vatten.⁸

Op basis van onze bevindingen tijdens ons onderzoek en onze eigen ervaring als compliance officer hebben we richtlijnen voor de compliance officer geformuleerd ten aanzien van de rol van de compliance officer binnen het thema cultuur.

De specifieke rol van de compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur ziet er volgens ons als volgt uit:

- De compliance officer moet een positief-kritische houding hebben: vanuit zijn streven naar verbetering en in het belang van de onderneming zal de compliance officer voortdurend vragen moeten stellen waarom bepaald gedrag wordt vertoond, wat de onderliggende waarden zijn en of dit integer is.
- De compliance officer moet zich bewust zijn van de effecten van gedrag en cultuur op de organisatie.
- De compliance officer moet kennis hebben over de standpunten die externe toezicht-houders innemen ten aanzien van gedrag en cultuur.
- De compliance officer moet over een zekere mate van basiskennis beschikken over gedrag en cultuur en over de effecten die cultuur heeft op gedrag van mensen.
- De compliance officer moet over voldoende kennis en kunde beschikken om de Raad van Bestuur, dan wel directie blijvend te overtuigen dat de cultuur van de organisatie in ogenschouw genomen moet worden en dat cultuur positieve effecten kan hebben op de organisatie, maar ook risico's met zich meebrengt.

8 Ministerie van Financiën, Aanpak financiële sector dd. 13 april 2012 met 40 maatregelen die vanuit de overheid in gang zijn gezet.

- De compliance officer zou op basis van een cultuuronderzoek een impressie van de bedrijfscultuur en hiermee verband houdende (compliance)risico's moeten kunnen geven.
- De compliance officer moet kunnen inschatten in welke mate er al varianten van cultuuronderzoeken worden uitgevoerd binnen de organisatie. In sommige organisaties is bijvoorbeeld het medewerkerstevredenheidsonderzoek met relatief kleine aanpassingen te gebruiken als instrument voor een cultuuronderzoek.
- De compliance officer moet op basis van de compliancerisico's die voortvloeien uit een bepaalde cultuur aanbevelingen kunnen doen aan de Raad van Bestuur dan wel directie.
- De compliance officer moet een voorbeeldrol in woord en daad vervullen als het gaat om het uitdragen van een ethische bedrijfscultuur.
- De compliance officer moet ervoor zorgen dat de Raad van Bestuur en senior management zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie en moet hen wijzen op hun belangrijke rol bij het uitdragen van een ethische bedrijfscultuur.⁹
- De compliance officer moet medewerkers zonder onderscheid des persoons aanspreken op hun doen en laten.
- De compliance officer moet erop toezien dat consequenties aan niet integer gedrag worden verbonden zodat de kans op recidive wordt verminderd en het gedrag positief wordt beïnvloed.
- De compliance officer moet een belangrijke, faciliterende rol hebben in het institutionaliseren van moreel beraad.
- De compliance officer moet vasthoudend en geduldig zijn. Cultuur is vaak diep geworteld en is daardoor moeilijk te veranderen. Langdurige herhaling is nodig om effect te bereiken.

Bevindingen na afloop van het onderzoek

Het onderzoeksrapport is verspreid onder bijna 200 compliance officers en bestuurders. Een deel daarvan hebben we gesproken nadat zij het rapport hadden gelezen. We vonden het belangrijk om te horen of compliance officers het nuttig hebben gevonden en het rapport gebruiken om het in de praktijk te implementeren.

Een aantal trends uit de antwoorden zijn hieronder weergegeven:

- Het rapport is een goed signaal naar de beroepsgroep. Er zijn nog steeds compliance officers die op een ouderwetse manier compliance uitvoeren, zonder ook de 'zachte' kant mee te nemen.

9 E.D. Karssing, 'De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance.', Capelle aan den IJssel, 2011, p. 129.

- Binnen een aantal organisaties – met name bij de financiële conglomeraten – liepen al initiatieven om meer aandacht voor cultuur in te bedden in de organisatie in het algemeen en het compliancesysteem in het bijzonder. Met name de compliance officers die werkzaam zijn bij kleine of middelgrote organisaties of bij dochterondernemingen van buitenlandse conglomeraten geven aan dat er nog te weinig animo voor bestaat binnen hun organisatie.
- De huidige aandacht die er is voor cultuur wordt in sommige bedrijven gebruikt als aanleiding om integriteit weer opnieuw op de kaart te zetten dan wel om het MT, de directie of de Raad van Bestuur bewust te maken van de risico's die verband houden met organisatieculturen.
- Door de toenemende aandacht voor de cultuur zijn sommige bedrijven de eerste lijn gaan betrekken bij het onderwerp.
- Cultuur kan gevoelig liggen met name als ethische zaken zoals (non-)integriteit geadresseerd worden. De tact en kracht die dit vereist is niet elke compliance officer gegeven.
- Er is behoefte om aandacht te besteden aan het veranderen van de cultuur.
- Het rapport wordt gezien als een bevestiging van ideeën en is geen aanleiding om actie te ondernemen.

Hieruit trekken wij de volgende conclusies:

- Er bestaat 'angst' voor het thema cultuur doordat veel compliance officers nog te weinig kennis hebben van het onderwerp cultuur en de link met compliance. Oorzaak ligt wellicht in het gegeven dat veel compliance officers een juridische of bedrijfs-economische opleiding hebben. Slechts een minderheid heeft een sociologische of psychologische studie afgerond.
- Er bestaat 'angst' voor de uitkomsten. Dit speelt wellicht meer bij het bestuur dan bij compliance-afdelingen. De uitkomsten van een cultuuronderzoek kunnen betrekking hebben op het persoonlijk functioneren van de directie of de Raad van Bestuur aangezien dit één van de onderwerpen van een cultuuronderzoek is.
- Het onderwerp wordt beschouwd als 'vanzelfsprekend' en wordt dus niet geadresseerd. Het belang ervan wordt onvoldoende onderkend. Juist indien integriteit als iets vanzelfsprekends wordt gezien en er verder geen aandacht aan wordt besteed, bestaat er een risico ten aanzien van gedrag en cultuur¹⁰. Niet iedereen heeft per definitie hetzelfde idee over integriteit.
- Doordat op dit moment organisaties aan het overleven zijn, wordt er geen tijd en geld vrijgemaakt voor cultuur. Blijkbaar wordt aandacht en tijd voor cultuur gezien als een luxe en minder als een noodzaak.

10 Zie ook Edgar Karssing en Raoul Wirtz, 'Een gevaarlijke gedachte: integriteit is vanzelfsprekend' in 'Commissaris van nu. Gevaarlijke gedachten voor commissarissen', 2008, Van Gorcum.

- Het is vaak nog niet duidelijk waar de compliance officers zouden moeten beginnen om het thema cultuur op te pakken. Er is behoefte aan een stappenplan.

Praktische richtlijnen om cultuur verder op te pakken en te borgen in de compliancecyclus

De aandacht voor cultuur zou geen tijdelijke oprisping vanwege de crisis moeten zijn. Cultuur behoeft voortdurend aandacht van het bestuur van de organisatie, maar ook van de compliance officer. Het ministerie van Financiën wil aandacht voor cultuur via wetgeving afdwingen.¹¹ Voor wat betreft compliance is het aan te bevelen om in alle fases van het compliancesysteem expliciet rekening te houden met de cultuur binnen de organisatie.

We hebben een aantal tips op een rijtje gezet voor de compliance officer die graag cultuur wil opnemen in het compliancesysteem.

- Vaststellen wat er al is.
Wellicht is cultuur al meer geadresseerd binnen de organisatie dan je in eerste instantie zou denken. Het is raadzaam om dit vooraf te inventariseren. Vervolgens kan de compliance officer zijn cultuuractiviteiten daarop afstemmen
- Combinatie van cultuuronderzoek met de compliancerisicoanalyse.
Maak de cultuurscan, het 'zachte' gedeelte, onderdeel van de compliancerisicoanalyse, de 'harde' kant van compliance. De compliancerisicoanalyse blijft wat ons betreft de basis voor het inrichten van compliance; de resultaten ervan dienen onder meer om de prioriteiten van de compliancecapaciteit vast te stellen. Het is ook een goed startpunt om naar de risico-elementen verbonden aan een cultuur te kijken. Immers bepaalde ingesleten gewoontes brengen compliancerisico's met zich mee.
- Maak gebruik van bestaande kennis.
DNB maakt gebruik van het DNB cultuurhuis¹² waarbij zeven elementen de bouwstenen vormen van een integere bedrijfscultuur. Het DNB cultuurhuis is voor ons een goed hulpmiddel geweest om de cultuur van organisaties in beeld te brengen. We adviseren dan ook aan compliance officers om gebruik te maken van dit cultuurhuis.

11 Zie onder andere Wijzigingsbesluit financiële markten 2013 en Aanpak financiële sector dd. 13 april 2012 met 40 maatregelen die vanuit de overheid in gang zijn gezet.

12 DNB, 'De 7 elementen van een integere cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014, november 2009.

We hebben tijdens ons onderzoek – net als DNB¹³ – gebruik gemaakt van de cultuurtypologieën van Quinn & Cameron¹⁴. Alhoewel we goed beseffen dat de typologieën slechts modellen zijn, hebben ze ons goed inzicht gegeven in de organisatieculturen en de bijbehorende compliancerisico's. Quinn & Cameron hebben vragenlijsten ontwikkeld waarmee relatief eenvoudig een impressie kan worden gegeven van de organisatiecultuur die op dat moment bestaat en naar welke cultuurverandering sowieso al gestreefd wordt binnen de organisatie.

- Hulp van buiten
Het kan lastig zijn om zelf een analyse van de eigen cultuur te maken. Je bent bevooroordeeld en/of blind. Wij zien twee oplossingen:
 - Uitbesteden: vraag een externe partij te assisteren.
 - Intervisie: doe de analyse met een compliance officer van een ander (niet concurrerend) bedrijfs onderdeel of van een andere onderneming bij elkaar.
- Moreel ethische verklaring¹⁵
Per 1 januari 2013 treedt het Wijzigingsbesluit financiële markten 2013 in werking. Eén van de wijzigingen betreft de eed of belofte die alle personen die werkzaam zijn bij een financiële onderneming¹⁶ moeten afleggen. Deze verplichting is vanuit het ministerie van Financiën opgelegd met het oog op een cultuurverandering in de financiële sector. Deze actie kan door de compliance officer worden gebruikt om cultuur en gedrag binnen de organisatie aan de orde te stellen. Wij hebben niet de illusie dat de moreel-ethische verklaring een grote culturele impact zal hebben. We zien het als een klein steentje dat bijdraagt aan het grote geheel.¹⁷
- Cultuur is geen project.
Het is niet slim om cultuur aan te pakken in een project. Sterker nog, het is zeer waarschijnlijk in het geheel niet effectief. Als een organisatie ervoor kiest om kritisch naar de cultuur te kijken en deze al dan niet aan te passen, dan is dit een activiteit die voortdurend aandacht behoeft.

13 M.J. Bökkerink & I. Veldhuis, 'Toezicht op gedrag en cultuur', in: C.A. Wielenga (red.), *Jaarboek Compliance 2011*, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut 2010.

14 K.S. Cameron & R.E. Quinn, 'Diagnosing and changing organizational culture', San Francisco: Jossey Bass 1997.

15 Wijzigingsbesluit financiële markten 2013 en Aanpassingen in het Wijzigingsbesluit Financiële Markten 2013 naar aanleiding van de consultatiereacties 13 september 2012.

16 Deze eis is van toepassing op de volgende financiële ondernemingen: clearinginstelling, bank, verzekeraar (art. 16a Bpr), beheerder, beleggingsmaatschappij (art. 20a Bgfo), beleggingsonderneming (art. 25a Bgfo) en een financiële dienstverlener (art. 29a Bgfo).

17 Zie voor meer informatie en inspiratie over de eed of belofte het artikel van Edgar Karssing in dit Jaarboek: 'Moet de wolf vegetariër worden? Mijmeringen bij de bankierseed en de moraliteit van de financiële sector.'

- Wees als compliance officer geen verandermanager.
De compliance officer is de persoon die – als andere functies hem al niet zijn voor geweest – in eerste instantie de organisatie en met name het bestuur wijst op de (compliance-)risico's die verbonden zijn aan de organisatiecultuur. We willen echter graag benadrukken dat de compliance officer niet degene is die de cultuur zou moeten of kunnen veranderen.
- Cultuur is geen soloproject van de compliance officer.
Dit lijkt wellicht wel zo na het lezen van dit artikel. Echter, een succesvolle borging van cultuur in de compliancecyclus kan niet alleen door de compliance officer opgepakt worden. Als belangrijkste actoren onderkennen we hier de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen of een vergelijkbaar toezichthoudend orgaan, HR, Audit en Risk Management.
- Gewoon doen.
Door ervaring leer je. Dat geldt zeker voor een 'zacht onderwerp' zoals cultuur voor vele compliance officers is.

Stappenplan

Alhoewel elke organisatie anders is en elke compliance officer zijn eigen werkwijze heeft, en een model slechts een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid is, willen we toch graag een eenvoudig stappenplan meegeven voor de compliance officer om cultuur te integreren in de compliancecyclus. Mede omdat we gemerkt hebben dat hier behoefte aan bestaat.

Stappenplan om cultuur te integreren in de compliancecyclus:

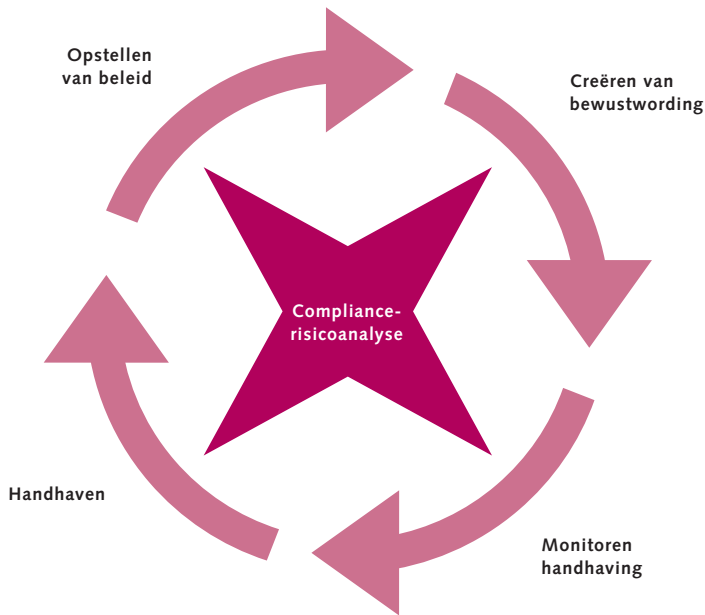
1. Maak als compliance officer kennis met het onderwerp cultuur. Win informatie in.¹⁸
2. Zorg dat je het bestuur, de Raad van Commissarissen en de tweede lijnsfuncties overtuigt van het nut en de noodzaak om een cultuurscan uit te voeren. Hierbij moeten de risico's en consequenties, de voor- en de nadelen aan de orde komen:
 - risico's: gevoeligheden komen boven water;
 - consequenties: bevindingen vragen om (langdurige) actie;
 - voordeel: onjuistheden – niet integere zaken – worden rechtgezet. Onderneming en management profileren zich als open en positief;
 - nadeel: een scan schept verwachtingen.

Eventueel kan hierbij verwezen worden naar de toenemende aandacht van de financiële toezichthouders voor dit onderwerp¹⁹. Zo heeft DNB het thema gedrag en cultuur expliciet toegevoegd in de vernieuwde toezichtaanpak²⁰ en voert AFM intensief toezicht uit op het cultuurthema klantbelang-centraal-stellen²¹.
3. Voer een periodieke compliancerisicoanalyse²² uit inclusief een cultuurscan. De cultuurscan kan op veel verschillende manieren worden uitgevoerd en heeft net als de risicoanalyse als doel om compliancerisico's te identificeren. Wij hebben goede ervaringen met het interviewen van een doorsnede van de organisatie aan de hand van een vooraf opgestelde gerubriceerde vragenlijst. Onze ervaring is dat gemiddeld

18 We willen graag een aantal suggesties meegeven:

- K.S. Cameron & R.E. Quinn, 'Diagnosing and changing organizational culture', San Francisco: Jossey Bass 1997.
 - DNB, 'De 7 elementen van een integere cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014', november 2009.
 - E.D. Karsing, 'De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance', Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut 2011.
 - Ethics Resources Center, RESEARCH REPORT 'Ethical Culture Building: A Modern Business Imperative', January 1, 2009, Ethics & compliance officers association.
 - 'Ethics resource center, The importance of ethical culture: increasing trust and driving down risks, 2009 National Business Ethics Survey'.
 - M.J. Bökkerink & I. Veldhuis, 'Toezicht op gedrag en cultuur', in: C.A. Wielenga (red.), Jaarboek Compliance 2011, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut 2010.
 - M. Kaptein, 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen. 52 bespiegelingen over ethiek op het werk, oktober 2011.
- 19 Zie voor meer informatie over toezicht op cultuur en gedrag het artikel van Jildau Piena en Céline Christensen in dit Jaarboek: Gedrag en Cultuurtoezicht loont. DNB en AFM boeken resultaat met toezicht op gedrag en cultuur.
- 20 DNB, Focus!, de vernieuwde toezichtaanpak van DNB, april 2012, Amsterdam.
- 21 <www.afm.nl/nl/over-afm/thema/klantbelang-centraal.aspx>, voor het laatste geraadpleegd op 26 september 2012.
- 22 Voor de meeste financiële ondernemingen is het verplicht om periodiek een compliancerisicoanalyse (in de Wft aangeduid als een integriteitsrisicoanalyse) uit te voeren. Zie voor de verplichting voor banken, verzekeraars en clearinginstellingen artikel 3:10, 3:17 Wft juncto artikel 10 Bpr. Zie voor de verplichting voor beheerders, beleggingsinstellingen of bewaarders artikel 4:11, 4:14 Wft juncto artikel 17 Bgfo.

genomen 10 interviews een afdoende beeld geven over de cultuur en de impliciete (compliance)risico's die daaraan verbonden kunnen zijn. Dit geldt overigens voor organisaties van 1.000 à 1.500 medewerkers. De cultuurscan leidt tot een aantal bevindingen en aanbevelingen die het bestuur kan oppakken. Daarnaast geeft de cultuurscan een beeld van hoe de organisatie reageert op de vervolgstappen uit de compliancecyclus zoals bewustwording creëren, monitoren en sanctioneren.



Figuur 1: Compliancecyclus²³.

Nadat cultuur is geïntegreerd in de compliancecyclus, ziet de cyclus er als volgt uit:

1. Vaststellen van de reikwijdte

Cultuur is onderdeel van de reikwijdte van compliance.

2. Uitvoeren van een compliancerisicoanalyse

De compliancerisicoanalyse (CRA) richt zich op de compliancerisico's binnen de organisatie die verbonden zijn aan bijvoorbeeld het niet naleven van interne normen, wet- of regelgeving. De uitkomsten van de CRA zijn bepalend voor de activiteiten van compliance.

23 Afgeleid van Nederlands Compliance Instituut, Handboek Compliance, 2012, Capelle aan den IJssel.

Als onderdeel van deze klassieke vorm van CRA wordt eveneens de cultuur van de organisatie geanalyseerd. De uitkomsten van de cultuuranalyse worden meegenomen in de reguliere CRA. Op deze manier worden de risico's die verbonden zijn aan de organisatiecultuur geadresseerd en meegenomen in de compliancecyclus.

3. Opstellen of bijstellen van beleid en creëren van bewustwording over de (nieuwe) regels

Tijdens een cultuuranalyse is onder andere vastgesteld welke cultuurtypologieën van invloed zijn op de organisatie. De cultuurtypologieën die sterk aanwezig zijn binnen de organisatie zijn van invloed op de totstandkoming van beleid en het bewustwordingstraject. Zo vraagt beleidsvorming en bewustwording bij een organisatie met een overwegend beheersmatige hiërarchische cultuur een andere aanpak dan bij bijvoorbeeld een mensgerichte familiecultuur²⁴.

4. Monitoren van naleving

Monitoren van de beheersing van de compliancerisico's (inclusief de compliance-risico's voortvloeiend uit de organisatiecultuur) en de naleving van interne en externe regels.

5. Handhaven

Met handhaven bedoelen we zowel de rapportage als de advisering over sanctiëring. Ook hier is het vigerende cultuurtype van invloed op de wijze waarop sancties op overtredingen worden gesteld en uitgevoerd. Een voorbeeld ter verduidelijking; organisaties waar bijvoorbeeld de mensgerichte familiecultuur voor ligt hebben meer moeite met aanspreken en sanctioneren dan de resultaatgerichte marktcultuur.

Tot slot

We hebben gezien dat veel compliance officers het nut van cultuur onderkennen. We hebben ook gezien dat de meeste compliance officers zichzelf een rol toebedelen binnen dit thema. Echter, veel van hen komen hier niet expliciet aan toe in de praktijk. We hebben in deze bijdrage de mogelijke oorzaken hiervoor op een rijtje gezet. Maar belangrijker nog: we hebben tips en suggesties gegeven voor die compliance officers die dit onderwerp graag zouden willen oppakken maar op dit moment nog onvoldoende daar aan toe komen. We hopen dat we hiermee compliance officers op weg kunnen helpen.

Onze laatste aanbeveling uit het rapport luidt: de compliance officer zou geduldig moeten zijn. Geduldig in de zin van het zien van resultaten. Niet geduldig wat betreft het maken van een start met het onderwerp. Je kunt vandaag nog beginnen.

²⁴ Zie voor meer informatie over de cultuurtypologieën K.S. Cameron & R.E. Quinn, 'Diagnosing and changing organizational culture', San Francisco: Jossey Bass 1997.

