

FOCUS OP HET COMPLIANCE THEMA

GOVERNANCE, GEDRAG & CULTUUR

Governance, Gedrag & Cultuur: begrippen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en die, net als 'Yin' en 'Yang', met elkaar in balans moeten zijn. Er kan niet 'geen cultuur' zijn. Er kan evenmin 'geen governance' zijn. Cultuur en governance zijn er altijd en ze beïnvloeden elkaar continu.

Compliance gaat allang niet meer alleen over wetten, maar ook over het gedrag van mensen. Minimumnormen op het gebied van wet- en regelgeving zullen altijd blijven bestaan, maar de nadruk ligt op sturen op integriteit, bewustwording en goed gedrag van medewerkers.

In deze beknopte handreiking geven we een toelichting op dit specifieke compliancethema. Het is onze missie om organisaties zelfredzaam te maken op het gebied van compliance, op het thema Governance, Gedrag & Cultuur in het bijzonder. Deze handreiking is dan ook bedoeld om u te prikkelen, of mooier nog: om u aan te zetten tot nadenken. Dáár ligt immers de werkelijke start van al ons handelen.

Kunt u onderstaande vragen beantwoorden?

Veel voorkomende vragen die over Governance, Gedrag & Cultuur gesteld worden zijn:

- Hoe verhoudt onze governance zich tot governance codes en best practices in de markt?
- Hoe kunnen we onze governance verbeteren, waarbij we rekening houden met onze organisatiecultuur?
- Is onze compliancefunctie goed ingericht en op welke wijze evalueren we de functie?
- Hoe richten we ons compliance monitoringssysteem goed in?

- Op welke wijze kan ik soft controls praktisch werkbaar maken en integreren in onze werkzaamheden?
- Hoe ziet onze organisatiecultuur eruit en welke kansen en risico's gaan daarmee gepaard?
- Hoe bereiden we onze bestuurders en commissarissen goed voor op een geschiktheidstoetsing?
- Hoe zorgen we ervoor dat de kennis van onze RvB en RvC actueel blijft?

De antwoorden zijn voor iedere organisatie anders en lang niet altijd makkelijk te beantwoorden. Om u op weg te helpen, lichten we hieronder kort het thema toe, benoemen we de trends en geven we u tips waar u informatie kunt vinden. Maar liever nog luisteren we naar uw verhaal en de vragen die spelen.

Toelichting op het thema

De termen Governance, Gedrag & Cultuur kunnen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. We leggen daarom graag uit wat we onder Governance, Gedrag & Cultuur verstaan.

Onder **Governance** verstaan we de manier waarop een organisatie wordt bestuurd. **Gedrag** definiëren we als een verzameling van bewuste of onbewuste handelingen, al

dan niet waarneembaar, die gestuurd worden door natuur, overtuigingen en omgeving. Eén van onze uitgangspunten is dat gedrag onder meer beïnvloed wordt door organisatiecultuur. **(Organisatie)Cultuur** is wat ons betreft het beste te omschrijven als 'zo doen we dat hier'.

Idealiter zijn de organisatiecultuur en de governance op elkaar afgestemd. In de praktijk zien we veel voorbeelden van organisaties waar de cultuur en structuur juist niet op elkaar zijn afgestemd. Dit heeft niet alleen een negatieve impact op het realiseren van organisatiedoelstellingen, maar evenzeer op de integriteit van de organisatie.

Goed om bewust van te zijn

Dat het thema Gedrag & Cultuur steeds meer onder de aandacht komt, bleek al uit ons rapport [Winst op Gedrag & Cultuur](#) uit 2012. Het is goed om te beseffen dat deze trend nog steeds doorzet. Dat blijkt onder meer uit ons onderzoek naar gedrag en cultuur van 2012: [Wat hebben we gewonnen?](#)

Ook zien we een trend in het doen van oorzakenanalyses, al dan niet gestuurd door DNB en de AFM, die hier onafhankelijk van elkaar onderzoek naar deden.

Verder zien we dat de [compliancefunctie zich in een rap tempo ontwikkelt](#). Technologische ontwikkelingen, nieuwe wet- en regelgeving, veranderende maatschappelijke opvattingen en het gebruik van soft controls hebben vanzelfsprekend impact op de compliancefunctie. Ook [wijzigingen in governancevereisten](#) vanuit (Europese) toezichthouders en [Governance Codes](#) zijn van invloed.

Waar kunt u relevante informatie vinden?

Relevante wet- en regelgeving, maar ook nieuws, leidraden, achtergrondinformatie en publicaties kunt u vinden onder de drie volgende thema's op onze website:

- [Gedrag en cultuur](#)
- [Compliancefunctie](#)
- [Governance](#)

Hoe kunnen we u van dienst zijn?

Doel van onze dienstverlening is dat we uw organisatie helpen zelfredzaam integer te worden en te blijven. Daarbij draait het vooral om ondersteuning: samen met u gaan we op zoek naar antwoorden op specifieke compliancethemavragen binnen uw organisatie en naar passende oplossingen en handvatten waarmee u verder kunt en vooruitkomt.

Wij kunnen u bijvoorbeeld helpen met het uitvoeren van een oorzakenanalyse met behulp van soft controls, het in kaart brengen van uw organisatiecultuur in relatie tot integriteit of een evaluatie van de compliancefunctie.

Meer informatie kunt u vinden op onze website: www.compliance-instituut.nl

WIJ STAAN VOOR U KLAAR!



Hanne Wanders

06 83 65 17 49
088 99 88 100
wanders@compliance-instituut.nl



Cora Wielenga

06 20 49 27 49
088 99 88 100
c.wielenga@compliance-instituut.nl