

Winst op gedrag en cultuur

De rol van de compliance
officer ten aanzien van
gedrag en cultuur



Het Nederlands Compliance Instituut (NCI) is een advies- en opleidingsinstituut. Wij adviseren (financiële) ondernemingen over compliance in de ruimste zin van het woord en verzorgen een breed assortiment aan opleidingen.

Nederlands Compliance Instituut
Cypresbaan 19, 2909 LT Capelle aan den IJssel
Postbus 5111, 2900 EC Capelle aan den IJssel
Tel. 088 99 88 100
info@compliance-instituut.nl
www.compliance-instituut.nl

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met Eric van den Hout van Complianceprojects.

www.complianceprojects.nl

Deze publicatie is een verslag van een onderzoek dat het Nederlands Compliance Instituut tussen december 2011 en mei 2012 heeft uitgevoerd naar gedrag en cultuur bij een aantal Nederlandse financiële ondernemingen. De resultaten van het onderzoek hebben geleid tot het opstellen van een aantal richtsnoeren voor compliance officers hoe ze met de nieuwe focus op gedrag en cultuur om kunnen gaan. Ook deze richtsnoeren maken deel uit van dit document.



Inhoud

Voorwoord	7
1. Inleiding	9
1.1 Uitgangspunten en aanpak onderzoek	11
1.2 Gehanteerde begrippen	11
1.3 Leeswijzer	12
2. Elementen integere cultuur	13
2.1 Evenwichtig en consistent handelen	14
2.2 Bespreekbaarheid	16
2.3 Voorbeeldgedrag	17
2.4 Uitvoerbaarheid	18
2.5 Transparantie	19
2.6 Handhaving	20
2.7 Conclusie	20
3. Klantbelang centraal	22
3.1 Productgoedkeuringsproces	23
3.2 Adviestraject	23
3.3 Beloningsbeleid	24
3.4 Personeelsbeleid	24
3.5 Bevindingen klantbelang centraal	24
3.6 Conclusie	24
4. Organisatiecultuur	25
4.1 Kwadrant	25
4.2 Mensgerichte familiecultuur	26
4.3 Vernieuwende adhocratiecultuur	27
4.4 Resultaatgerichte marktcultuur	27
4.5 Beheersmatige hiërarchiecultuur	28
4.6 Conclusie	28
5. Rol van de compliance officer	29
Dankwoord	31
Literatuur	33
Onderzoeksteam	35



Voorwoord

De minister van Financiën heeft in zijn brief van 13 april 2012 aan de Tweede Kamer aangegeven dat hij het afleggen van de moreel ethische verklaring verplicht wil stellen voor alle medewerkers van financiële ondernemingen. Het afleggen van de eed of de belofte zal niet alleen gelden voor personen die beginnen met werkzaamheden in de financiële sector of voor personen die in de financiële sector van baan wisselen. De verplichting zal ook gelden voor personen die al werkzaam zijn in de financiële sector. Dit betekent dat in 2013 naar schatting 250.000 medewerkers de moreel ethische verklaring moeten afleggen. Het ministerie van Financiën is hiertoe gekomen omdat zij een cultuuromslag binnen de financiële sector wil bewerkstelligen. Zou het afleggen van een moreel ethische verklaring bijdragen aan de gewenste cultuuromslag en leiden tot een meer integere financiële sector?

Het inzetten van moreel ethische verklaringen kan een nuttige bijdrage leveren aan een integriteitbewuste cultuur, mits het goed aangepakt wordt. Het is één van de bouwstenen die de gewenste verandering in gang kan zetten als organisaties dit zorgvuldig aanpakken op een manier die bij hun organisatie past. Wanneer besturen hierin een voorbeeldrol vervullen en wanneer de tijd wordt genomen om het nut en het effect ervan uit te leggen aan alle medewerkers die het moeten ondertekenen. Het zal geen nut hebben als alleen verklaringen worden ondertekend zonder voorafgaand traject of gepaste follow up.

We onderkennen de noodzaak voor een cultuuromslag in de financiële sector, maar hoe kan dit in gang gezet worden? Een eerste stap is goed te kijken naar de huidige cultuur bij een onderneming. Kijken wat er speelt binnen organisaties. Wat drijft mensen? Hoe gaat men met elkaar om? Wat wordt belangrijk gevonden en wat niet? Alleen door je bewust te zijn van de huidige cultuur, is een eerste stap naar verandering mogelijk.

De ontwikkelingen binnen de financiële sector en de toenemende roep om cultuurverandering hebben ons voor de vraag gesteld: hoe zou de compliance officer hieraan kunnen bijdragen? De compliance officer is van huis uit geen expert op het gebied van cultuur. In hoeverre zal de compliance officer specialist moeten worden op dit gebied? De kennis die we tijdens dit onderzoek hebben opgedaan willen wij graag door middel van dit rapport met de besturen en compliance officers van financiële ondernemingen delen. Wij hopen dat wij zo, op onze manier, een steentje bij dragen aan de cultuuromslag binnen de financiële sector.

Astrid Dasselaar, Eric van den Hout, Cora Wielenga,
Rosalie Wisse

1. Inleiding

'Een gedragsverandering bij de verantwoordelijken in de financiële sector is noodzakelijk'.¹ 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 de 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*'² 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.

Ook de branche zelf ziet haar verantwoordelijkheid. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) ontwikkelde de Code Banken. Deze gedragscode is gericht op de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, met betrekking tot risicomanagement, audit en beloningsbeleid bij banken en trad op 1 juni 2010 (met terugwerkende kracht tot 1 januari 2010) in werking. Een jaar later, op 1 januari 2011, trad een soortgelijke code van het Verbond van Verzekeraars, De Governance Principles 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 werkelijkheid het beleid niet wordt uitgevoerd omdat de cultuur intern nu eenmaal anders 'voorschrijft'. Het doorvoeren van een cultuuromslag is echter een lastig proces en vereist een totale herbezinning binnen de onderneming. Niet een klus die in een paar maanden geklaard kan worden.

Inmiddels is het 2012. Wat is er tot nu toe terecht gekomen van de noodzakelijke cultuurverandering? Wat moet er nog gebeuren? Wat wordt in dit kader van de compliancefunctie en de compliance officer verwacht?

De Monitoringcommissie Code Banken concludeerde eind 2011 dat de banken in Nederland al een grote slag gemaakt hebben ten aanzien van gedrag en cultuur. Zo laten banken onder meer het toezichtsthema '*Klantbelang centraal*' van de AFM steeds meer kernonderdeel uitmaken van hun bedrijfscultuur.³ Maar wat houdt dat concreet in?

De Monitoringcommissie Governance Principles Verzekeraars onderstreept met name dat de verzekeraars zich in 2012 nadrukkelijk moeten inzetten om het gedachtegoed van de Governance Principles te verweven in hun bedrijfsstrategie zodat de beoogde cultuurverandering in de sector daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.⁴

1 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>.

2 DNB, *De 7 elementen van een Integere Cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014*, november 2009.

3 Rapport Monitoringcommissie Code Banken, december 2011, p. 13. Te downloaden via: <www.nvb.nl/code-banken/voorrapportage-monitoring-commissie-code-banken.pdf>.

4 Rapport Monitoringcommissie Governance Principles, december 2011, p. 17. 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>.



Bewustwording creëren binnen de organisatie is sinds het eerste uur een belangrijke taak geweest van de compliance officer. Deze bewustwording betreft dan met name het belang van de naleving van wet- en regelgeving en het belang van het handelen naar de geest van de wet en het beschermen van de reputatie van de onderneming. De huidige aandacht voor gedrag en cultuur verandert in principe dan ook weinig aan de taken van de compliance officer. Wel aan de focus: gedrag en cultuur zullen meer aandacht vragen. Gedrag en cultuur zijn ongreepbare, krachtige zaken, en laten zich moeilijk meten, vastleggen en nog veel moeilijker sturen.

Met de juiste cultuur borg je de integriteit.

Heeft de compliance officer een rol ten aanzien van gedrag en cultuur en het veranderen daarvan? En zo ja, wat houdt die rol dan in? Wij hebben ons vanuit het Nederlands Compliance Instituut over die vraag gebogen⁵ en zijn tot de conclusie gekomen dat de compliance officer hier wel degelijk een rol in heeft. Wij willen u als organisatie en in specifieke zin u als compliance officer hiermee graag op weg helpen en richtsnoeren meegeven ten aanzien van gedrag en cultuur door middel van deze publicatie, zodat u met dit onderwerp aan de slag kunt binnen uw eigen organisatie.

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.

⁵ Het Nederlands Compliance Instituut (NCI) adviseert (financiële) ondernemingen over compliance in de ruimste zin van het woord.

Aandacht voor gedrag en cultuur? Beschamend dat het nodig is.

De overtuigingskracht die soms nodig was om bedrijven tot deelname aan dit onderzoek over te halen, zegt wellicht iets over het gebrek aan populariteit van het onderwerp in de financiële sector of over de huiver om derden een kijkje in de keuken te geven. De anonimiteit van de onderzoeksresultaten is aan alle deelnemers benadrukt die daarom verzocht hebben. U zult in deze publicatie hun namen dan ook niet aantreffen. Drie ondernemingen hebben aangegeven geen bezwaar te hebben om kenbaar te maken dat zij hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Dit zijn Klaverblad Verzekeringen, Monuta, ZLM, Zwitserleven, Friesland Bank en NIBC.

1.1 Uitgangspunten en aanpak onderzoek

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van dit onderzoek is dat gedrag van medewerkers en bestuur in grote mate afhankelijk is van de cultuur binnen een organisatie.

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 cultuur als van de standpunten van de AFM met betrekking tot *'Klantbelang centraal'*. 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 een bestuurder en de compliance officer van de ondernemingen. Per onderneming hebben we met gemiddeld 10 medewerkers en managers gesproken. Dit is een relatief klein aantal, echter onze ervaring is dat we na 10 interviews voldoende informatie hebben om een goede impressie te kunnen geven van de ondernemingscultuur en haar (compliance-)risico's. In totaal zijn 94 mensen geïnterviewd. De deelnemende ondernemingen hebben van het onderzoek dat bij hen heeft plaatsgevonden een eigen rapport ontvangen. In die rapporten zijn de namen

van de geïnterviewden niet opgenomen. Het eigen rapport is besproken met een lid van de Raad van Bestuur en de compliance officer. Een maand na de presentatie hebben wij weer contact opgenomen met de compliance officer om te horen hoe het rapport is geland en wat er mee is gedaan.

Ons doel van de interviews was het verkrijgen van een impressie van het gedrag en de cultuur binnen de onderzochte financiële ondernemingen. Met behulp van deze impressie hebben wij de betreffende banken en verzekeraars als het ware een spiegel kunnen voorhouden. Ook zijn aanbevelingen ter verbetering gegeven. Daarnaast hebben de uitkomsten van de interviews en onze bevindingen ons in staat gesteld richtsnoeren voor compliance officers op te stellen specifiek ten aanzien van gedrag en cultuur binnen (financiële) ondernemingen. Wij hopen dat ons onderzoek tevens tot initiatieven tot verandering zal leiden.

Wij benadrukken dat wij dit onderzoek hebben uitgevoerd als compliance officers. Dit houdt in dat we hebben gekozen voor een methodiek die past bij de kennis en kunde van de compliance officer. Wetenschappelijke en statistische pretentie heeft deze publicatie dan ook niet. We hebben er bewust niet voor gekozen om experts op het gebied van cultuur en cultuurverandering het onderzoek te laten uitvoeren omdat we wilden onderzoeken wat binnen de mogelijkheden van de compliance officers zou (moeten) liggen. Wel hebben de visies van de financieel toezichthouders DNB en de AFM ten aanzien van gedrag en cultuur als leidraad gediend.

Naast de visie van de externe toezichthouders op gedrag en cultuur en de uitkomst van de interviews hebben we gebruik gemaakt van onderzoeksrapporten en diverse literatuur. Zie voor de geraadpleegde literatuur het overzicht achterin dit rapport.

1.2 Gehanteerde begrippen

Compliance

Compliance is het (doen) naleven van interne en externe regelgeving ter voorkoming van schade aan (de reputatie van) de organisatie. Dit gaat verder dan een harde focus op het volgen van de geldende procedures. Een bedrijfscultuur kan de voedingsbodem zijn voor compliance- en integriteitsrisico's of juist een tegenwicht bieden aan deze risico's.

Integriteit

Integriteit betekent eerlijkheid, onkreukbaarheid (Van Dale). Maar daarmee is men er niet, want wat is eerlijk en wat is onkreukbaar? Het zijn relatieve begrippen waarvan de invulling per individu en per onderneming kan verschillen afhankelijk van onder meer opleiding, cultuur, historie, bestuursamenstelling en resultaten.

Compliance en integriteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarbij moet er niet te eng worden gekeken naar juridische en financiële risico's, maar dienen de organisatiewaarden voorop te staan.

Integere bedrijfscultuur

Hoe sterk de cultuur in een organisatie ook is, toch is deze vaak moeilijk zichtbaar. De uitleg gaat vaak niet verder dan 'zo doen we dat hier nu eenmaal'. Bij een integere bedrijfscultuur doet DNB op een sfeer en klimaat waarin men naast het naleven van wet- en regelgeving, ook in ruimere zin zich gedraagt of handelt op een manier die uitlegbaar en te verantwoorden is. Een cultuur waarin de professionele, individuele verantwoordelijkheid gestimuleerd wordt; een cultuur waarbij gehandeld wordt conform de geest van de wet.⁶

Corporate governance

De verhoudingen tussen het management, het bestuur, de Raad van Commissarissen, de aandeelhouders en andere stakeholders met het oog op het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid.⁷

1.3 Leeswijzer

Deze publicatie is niet alleen een neerslag van ons cultuuronderzoek onder vier banken en vier verzekeraars, maar geeft ook concrete handvatten voor het bevorderen en behouden van een integere organisatiecultuur.

Na het lezen van de hoofdstukken 2 en 3 bent u op de hoogte van de visie van de toezichhouders ten aanzien van gedrag en cultuur en het centraal stellen van het klantbelang. In deze twee hoofdstukken hebben we ook de hoofdpunten van onze bevindingen bij de deelnemende organisaties opgenomen. In hoofdstuk 4 kunt u kennis nemen van een aantal cultuurtypen en de bijbehorende (compliance-)risico's.

In hoofdstuk 5 doen wij een aantal aanbevelingen aan compliance officers over hoe zij gedrag en cultuur zouden kunnen incorporeren in hun werkzaamheden. Wij willen u niet overtuigen van één methode, maar helpen u graag op weg.

Voorkomen van
risico's door middel
van nadruk leggen
op integriteit.

⁶ DNB, *De 7 elementen van een Integere Cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014*, november 2009.

⁷ Afgeleid van OECD, *Principles of Corporate Governance*, 2004.

2. Elementen integere cultuur

'De financiële cijfers van een onderneming kunnen suggereren dat "de hemel strak blauw is", terwijl in de ondernemingscultuur en gedrag risico's schuilen voor de levensvatbaarheid op de lange termijn.'⁸

Excessieve beloningen, onverantwoorde risico's, woekerpolis- sen, dat is waar men vandaag de dag direct aan denkt als het gaat over gedrag en cultuur binnen de financiële sector. Maar een integere bedrijfscultuur is meer dan alleen een beheerst beloningsbeleid, risicomangement en een eerlijke producten- portefeuille. In een integere bedrijfscultuur komt men afspraken na, staat men open voor kritiek en neemt ieder zijn verantwoordelijkheid. En daarmee is men er nog niet.

DNB geeft in haar Beleidsvisie *'De 7 elementen van een Integere Cultuur'* via de figuur van het 'Cultuurhuis' de bouwstenen weer van een integere bedrijfscultuur. Wij bespreken in dit hoofdstuk elk van deze bouwstenen afzonderlijk. Hierbij willen we opmerken dat wij van mening zijn dat het gewicht van de elementen hiermee niet wordt weergegeven. Naar ons idee zou het element 'voorbeeld- gedrag' meer nadruk mogen krijgen. Hetzelfde geldt, doch in mindere mate, voor het element 'bespreekbaarheid'.

We leggen eerst de inhoud van de bouwstenen uit. Daarbij geven we aan hoe u binnen uw eigen organisatie zou kunnen beoordelen wat de stand van zaken is. Vervolgens beschrijven we de perceptie bij de onderzochte ondernemingen. Deze bevindingen zijn weergegeven in blauwe teksten. Tenslotte geven wij per element onze eigen visie.

DNB verstaat in haar beleidsvisie onder 'integer gedrag' een professionele, individuele verantwoordelijkheid waarbij iemand zich bewust is van en zorgvuldig rekening houdt met rechten, belangen en wensen van andere belanghebbenden, een open en transparante houding heeft en bereid is om verantwoording te nemen en verantwoording af te leggen over genomen beslissingen en acties.

DNB geeft in haar beleidsvisie de zeven elementen weer in de figuur van het 'Cultuurhuis'. De keuze voor de zeven elementen is gebaseerd op de verwachting van DNB dat het in acht nemen van deze elementen het maatschappelijk vertrouwen in financiële instellingen kan herstellen en het risico op een (nieuwe) financiële crisis kan verkleinen.

Het doel (het dak van het huis) is eigen verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen: doen waarvoor je bent aangenomen en als het er op aankomt daar ook voor gaan

8 <www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2011/dnb250814.jsp>

staan.⁹ De draagbalk is de geest van de wet: men moet telkens bereid zijn na te denken over de 'geest van de wet' en daar ook naar te handelen.



Figuur 1: 'Cultuurhuis' DNB

'De 7 elementen van een Integere Cultuur'

2.1 Evenwichtig en consistent handelen

De pijlers van het huis doelen op de besluitvorming en de besluituitvoering binnen een organisatie. Deze moeten beiden evenwichtig en consistent zijn.

In een organisatie waar sprake is van een evenwichtige besluitvorming zijn de belangen van alle stakeholders in beeld gebracht en meegewogen.

⁹ Bökkerink en Veldhuis hebben een toelichting geschreven op de 7 elementen van het Cultuurhuis die helder weergeeft hoe DNB het Cultuurhuis heeft bedoeld.

Een niet consistente besluitvorming, een besluitvorming die niet in lijn is met de strategie van de onderneming, kan verschillende oorzaken hebben:

- opportunisme in de besluitvorming,
- sterke focus op korte termijn en incidentmanagement, en
- een bestuur dat onvoldoende de missie uitdraagt en volgt.¹⁰

Belangrijk ten aanzien van de bevordering van evenwichtig handelen is om stil te staan bij de volgende vragen:

Zijn bij de totstandkoming van een besluit alle betrokken belangen meegewogen en is daarbij expliciet gemaakt op grond van welke overwegingen een besluit is genomen? Heeft de onderneming risicoanalyses uitgevoerd en zijn hierbij de belangen van de stakeholders duidelijk en zichtbaar meegenomen? Zijn het bestuur en management voldoende divers?

Medewerkers van de onderzochte ondernemingen kunnen zich vinden in de doelstellingen van de onderneming. Ook is men over het algemeen van mening dat er consistentie bestaat tussen de besluiten van de hoogste leiding en de uitvoering ervan door de lagen daaronder. Besluiten worden conform de besluiten uitgevoerd; van eigenmachtig optreden is geen sprake. Dit neemt niet weg dat afdelingen – binnen aangegeven kaders, gedelegeerde bevoegdheden en toegekende verantwoordelijkheden – veelal de ruimte hebben de uitvoering van directiebesluiten zelfstandig vorm te geven.

Uit de antwoorden op de vraag: 'Heb je het idee dat voldoende opvolging wordt gegeven aan de invoering en follow-up van genomen besluiten?' kan worden opgemaakt dat medewerkers van veel onderzochte ondernemingen commentaar hebben op het besluitvormingsproces en de communicatie van de besluiten nadien. De opvolging aan de invoering en follow-up van genomen besluiten is doorgaans onvoldoende. Het meest voorkomende commentaar is hierbij:

¹⁰ Onderzoek besluitvorming DNB, <www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2011/dnb262477.jsp>, dd.06-01-2012.

'Doen wat je zegt en zeggen wat je doet' is essentieel voor het creëren en behouden van vertrouwen van klanten, medewerkers en andere stakeholders.

- een besluit is het begin van een nieuwe discussie;
- besluitvorming moet sneller kunnen;
- te weinig aandacht voor de consequenties die een besluit kan hebben;
- een snelle, enthousiaste start van het project, maar moeite om de finish te halen;
- communicatie van besluiten is te laat en onvolledig zowel qua inhoud als qua informatie aan de belanghebbenden.

Over het algemeen wordt bevestigd dat besluiten worden vastgelegd. De overtuiging wordt minder waar het gaat over de communicatie van besluiten. De goede werking van de informatiestroom top-down en bottom-up is afhankelijk van de discipline van de leidinggevendenden op wie de verplichting rust om de informatie door te geven.

De geïnterviewde medewerkers van de onderzochte ondernemingen geven aan dat de zienswijzen van belanghebbenden worden meegewogen in de besluitvorming en dat belanghebbenden ook na de besluitvorming hun zienswijzen nog kenbaar kunnen maken. In dit kader wordt vaak verwezen naar een productgoedkeuringsproces. Bij de post-besluitvorming wordt er veelal meteen aan toegevoegd dat er geen garantie is dat er iets met de opmerkingen gebeurt.

Een niet evenwichtige belangenafweging doet doorgaans afbreuk aan de kwaliteit van het besluit. Onevenwichtigheid kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van te weinig risicobewustzijn, collectief optimisme en/of dominante bestuurders in combinatie met zeer volgzaam medewerkers.

Als besluiten niet goed worden vastgelegd, maar bijvoorbeeld in de wandelgangen of bij het koffiezetapparaat worden afgetikt, kan dit tevens leiden tot onduidelijkheid. Aandacht voor de communicatie van besluitvorming is dan ook van belang.

Vertrouwen terugwinnen door de tijd heen vereist consistent handelen. Vereist is dat woord en gedrag hierbij altijd overeenkomen. 'Doen wat je zegt en zeggen wat je doet' is essentieel voor het creëren en behouden van vertrouwen van klanten, medewerkers en andere stakeholders.

Hoe evenwichtig is de besluitvorming binnen uw organisatie? Stelt u zich de volgende vragen:

Handelt de onderneming in lijn met doelstellingen en keuzes? Wordt op een consistente wijze follow-up gegeven aan de genomen besluiten? Wordt bij de besluitvorming over producten en beloningssystemen teruggegrepen op de doelstellingen van het bedrijf? Volgt het management of een business unit de besluiten van het bestuur of kiest men een eigen lijn? Wordt voldoende opvolging gegeven aan de invoering en follow-up van genomen besluiten?

Vervolgens zijn er vijf bouwstenen die het fundament van het Cultuurhuis vormen:

1. bespreekbaarheid;
2. voorbeeldgedrag;
3. uitvoerbaarheid;
4. handhaving; en
5. transparantie.

De alarmbellen moeten gaan rinkelen als integriteit als iets vanzelfsprekends gezien wordt en er niet over gesproken wordt.

2.2 Bespreekbaarheid

De bespreekbaarheid van bijvoorbeeld ethische dilemma's of onethisch gedrag is belangrijk. De – hoge of lage – mate van bespreekbaarheid is karakteristiek voor een bepaalde cultuur. Het is een middel om cultuur te verspreiden en te onderhouden. De bespreekbaarheid is ook het voertuig van de countervailing power. In organisaties waar handelen naar eigen inzicht en integriteit vanzelfsprekend wordt gevonden maar waar niet wordt gesproken over een gezamenlijk standpunt, kunnen verschillen in gedrag ontstaan. Deze verschillen kunnen lange tijd onzichtbaar blijven omdat er niet over wordt gecommuniceerd.

Het is belangrijk om na te gaan of binnen uw organisatie duidelijkheid bestaat ten aanzien van de volgende vragen:

Stimuleert de onderneming een positief kritische houding van werknemers en is er ruimte voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten, en taboes? Zijn er voldoende tegenkrachten in de organisatie zodat niet te veel één kant wordt opgekeken? Of zijn er zo veel tegenkrachten aanwezig dat de organisatie geen stabiele koers kan varen? Heeft de onderneming een zeer homogeen bestuur qua achtergrond waardoor de focus te eenzijdig wordt?

Bij een aantal organisaties hebben wij geconstateerd dat de medewerkers van mening zijn dat een positief-kritische houding door het management wordt gestimuleerd.

Er worden soms echter ook beperkingen ervaren in het stimuleren van een dergelijke attitude. Bijvoorbeeld:

- stimulansen kunnen afhankelijk zijn van de leidinggevende;
- weinig stimulansen vanwege dominant management.

Elkaar aanspreken op gedrag blijkt moeilijk te zijn. Mogelijk is dit onderdeel van de Nederlandse cultuur, ondanks de directheid waar Nederlanders om bekend staan. Sommige ondernemingen ondervangen dit probleem met programma's of trainingen om een positief-kritische houding en aanspreekgedrag te bevorderen. De perceptie van de bespreekbaarheid bij de medewerkers wordt vaak anders ervaren dan het management denkt. Het management kan vinden dat ze enorm open staat voor kritiek, maar het komt voor dat dit door de medewerkers anders wordt ervaren.

Ten aanzien van de diversiteit van meningen en achtergronden van de medewerkers hebben wij geen bijzonderheden kunnen ontdekken. Bij de onderzochte ondernemingen wordt ten aanzien van de diversiteit wel opgemerkt:

- overwicht aan hoogopgeleide, blanke mannen;
- weinig vrouwen in de hogere leidinggevende functies.

Naar onze mening zijn dit aandachtspunten voor de gehele financiële sector in Nederland. Een positief-kritische houding van medewerkers kan bijvoorbeeld worden gestimuleerd door middel van diversiteit. Uiteraard juichen wij initiatieven toe die een positief-kritische houding kunnen stimuleren. Wij zijn wel van mening dat een actie die tot doel heeft een meer positief-kritische houding bij medewerkers te bewerkstelligen niet op zichzelf kan staan. De overige elementen van een integere bedrijfscultuur verdienen ook aandacht; het geheel dient in balans te zijn om een integere bedrijfscultuur te bereiken.

Daarnaast zou een dergelijke op zich zelf staande actie ten onrechte kunnen worden gezien als een eenmalig project in plaats van een vast onderdeel van de bedrijfsvoering.

2.3 Voorbeeldgedrag

Met gedrag en cultuur is het net als met compliance in het algemeen: het is de verantwoordelijkheid van iedereen. Bestuurders en senior management hebben hierin een bijzondere rol. Het Basel Committee on Banking Supervision heeft dit wat betreft compliance reeds in 2005 als volgt omschreven:

*'Compliance starts at the top. It will be most effective in a corporate culture that emphasises standards of honesty and integrity and in which the board of directors and senior management lead by example. It concerns everyone within the bank and should be viewed as an integral part of the bank's business activities. A bank should hold itself to high standards when carrying on business, and at all times strive to observe the spirit as well as the letter of the law.'*¹¹

Omdat cultuur vooral door voorbeelden wordt verspreid vinden wij 'voorbeeldgedrag' één van de belangrijkste bouwstenen van het Cultuurhuis. Integriteit van de top dient zichtbaar te zijn om conform gedrag in de lagen daaronder te stimuleren.

Hoe goed is het voorbeeldgedrag dat binnen uw organisatie ten toon wordt gespreid? Stelt u zich de volgende vragen:

Is er sprake van goed gedrag van de top? Geven de directie en management bewust blijk van persoonlijke integriteit en zijn zij consistent in woord en daad? Dragen directie en management de doelstellingen en kernwaarden van de organisatie uit en handelt men daar ook naar? Wordt (de schijn van) belangenverstrengeling voorkomen? Gelooft de leiding zo sterk in het eigen kunnen dat kritiek (van de toezichhouder) genegeerd wordt?

Slechts bij enkele onderzochte ondernemingen vinden medewerkers dat de top van de onderneming aantoonbaar blijk geeft van integriteit.

Het is van essentieel belang dat de 'toon van de top' overeenkomt met het 'gedrag van de top'. Bij de 'toon van de top' gaat het met name om wat de top zegt. Bij het 'gedrag van de top' gaat het erom of de top er daadwerkelijk ook naar handelt.

Denk hierbij aan de manier waarop er met fouten wordt omgegaan en of men open staat voor kritische vragen. Maar ook of men daadwerkelijk doet wat de kernwaarden voorschrijven.

De meeste medewerkers hebben vooral aanmerkingen op de integriteit van de Raad van Bestuur, directie en/of senior management ten aanzien van het:

- niet consistent zijn in woord en daad;
- laten prevaleren van eigen belang boven bedrijfsbelang;
- creatief omgaan met regels vanwege het commerciële belang.

Het gevaar bestaat hierdoor dat inspanningen ten aanzien van een integere cultuur door de medewerkers worden gezien als window dressing.

Bestuurders en senior management moeten daarom actief de boodschap uitdragen dat integriteit belangrijk is en daarbij zelf niet nalaten het juiste voorbeeld te 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. Er gaat veel verloren als men niet daadwerkelijk doet wat men zegt.

De deur staat hier niet open; we proberen zelf naar buiten te gaan.

¹¹ Basel Committee on Banking Supervision, 'Compliance and the compliance function in banks', April 2005, te downloaden via: <www.bis.org/publ/bcbs113.pdf?noframes=1>

Het is niet voldoende om integer te zijn. De top zal integriteit actief moeten uitdragen om effect te verkrijgen.

Bij het overgrote deel van de onderzochte ondernemingen draagt de top openheid uit als een positief culturelement. Maar slechts bij een paar ondernemingen komen woord en daad hierin volledig overeen. Bij de meeste ondernemingen wordt de theorie niet altijd bevestigd door de praktijkervaringen van de medewerkers:

- openheid is afhankelijk van personen en/of afdelingen, bijvoorbeeld door het verschil in benadering door bestuurder of manager;
- kritiek moet aan vele voorwaarden voldoen om ontvankelijk te zijn. Denk hierbij aan inhoud, toon, tijdstip, omstandigheden, etcetera;
- eerdere kritiek heeft geleid tot een negatieve verandering in de relatie tussen kritiekgever en bekritiseerde.

Door deze factoren hebben wij bij meerdere ondernemingen kunnen constateren dat medewerkers voorzichtig en terughoudend zijn geworden in het geven van kritiek.

Vanwege zijn specifieke relatie tot het bestuur van de onderneming zien wij hier met name een belangrijke rol voor de Raad van Commissarissen. Commissarissen moeten de bestuurders niet alleen actief aanspreken op voorbeeldgedrag, maar ook zelf het goede voorbeeld geven door gedrag en cultuur binnen de eigen Raad bespreekbaar te maken.

De Monitoringcommissie Governance Principles adviseert niet voor niets bestuurders hun Raad van Commissarissen beter te benutten en in te zetten bij de implementatie van de Governance Principles en de daarmee samenhangende cultuur- en gedragsaspecten.

2.4 Uitvoerbaarheid

Met een beloningsbeleid waarbij geen aandacht wordt besteed aan kwaliteitsaspecten en waarbij bij de beoordeling van de medewerkers niet wordt gekeken naar de wijze waarop de resultaten zijn behaald, zal de gewenste cultuurverandering niet worden bereikt.

Als het belang van de klant een cruciaal onderdeel is van de strategie van een bank of verzekeraar is het logisch prestatiecriteria op te stellen om te kunnen sturen op het realiseren van dit aspect van de strategie.

De AFM geeft enkele suggesties voor het ontwikkelen van prestatiecriteria die tevens voor kleinere organisaties gebruikt kunnen worden. In paragraaf 3.2 gaan we hier verder op in.

Worden binnen de instelling realistische en uitvoerbare targets gesteld en zijn deze targets in lijn met de doelstellingen en de strategie? Bestaan er perverse prikkels en verleidingen voor werknemers die het gedrag negatief kunnen beïnvloeden? Is er een bepaalde afdeling die geprezen wordt via bonussen of krijgt een bepaalde afdeling onevenredig veel macht?

Vrijwel alle onderzochte ondernemingen kennen een systeem waarbij medewerkers worden beoordeeld op gerealiseerde individuele (jaar)doelstellingen. Vrijwel iedereen die we hebben gesproken vindt zijn/haar doelen uitvoerbaar. De unanimititeit verdwijnt als de vraag wordt gesteld of het halen van doelen leidend is. Bij het ene deel van de onderzochte ondernemingen is het halen van doelen niet leidend voor de beoordeling van een medewerker. Bij het andere deel van de ondernemingen ontstaat een gevarieerd beeld: bij sommige medewerkers/afdelingen zijn doelen wel leidend, bij anderen niet.

Een cultuur bouw je niet door wat je zegt, maar vooral door wat je doet.

Als oorzaken hiervan kunnen genoemd worden:

- de mate waarin een leidinggevende het beoordelings-systeem toepast;
- een niet volledig consistente toepassing van het systeem door de bedrijfsleiding.

Behalve een enkeling is er niemand in de onderzochte ondernemingen die druk ervaart om de doelen te halen. Ook niet door de medewerkers voor wie het halen van doelen leidend is. Bij geen van de onderzochte ondernemingen bestaat een afrekencultuur in de zin dat het niet halen van de doelen direct leidt tot (harde) maatregelen.

Het komt zo goed als niet voor dat integriteit specifiek en expliciet als een van de jaardoelen wordt gesteld. Twee praktijken komen met name voor:

- integriteit is geen specifiek issue, want integriteit wordt beschouwd als een vanzelfsprekend uitgangspunt;
- integriteit is verwerkt in de ondernemingsdoelstelling die voor alle medewerkers geldt.

Medewerkers die hun doelen realiseren kunnen in aanmerking komen voor variabele beloning. Het uitbetalen van die beloning hangt meestal ook af van factoren zoals de realisatie van afdelings- en ondernemingsdoelen, de resultaten van de onderneming, etcetera. De hoogte van de variabele beloningen hebben wij niet onderzocht.

Van belang hier is de cascade: dat individuele doelen afgeleid zijn van een hoger (afdelings- of ondernemings-)doel. Daardoor levert iedereen een bijdrage aan het hogere belang en is er consistentie in de realisatie van dit hogere doel. Daarnaast wordt op die manier bijgedragen aan de effectiviteit in de organisatie en het gevoel van eenheid in de organisatie.

2.5 Transparantie

Sinds de Nederlandse Corporate Governance Code (2003) is er veel verbeterd wat betreft verantwoording afleggen en daarover rapporteren. De website is waarschijnlijk het belangrijkste medium waarmee een organisatie doelstellingen en principiële keuzes kan communiceren naar een breed publiek. Een website vergt wel inspanning van de lezer en uiteraard blijft het de vraag of de belangrijkste vraagstukken worden vermeld en gelezen.

Waar het gaat om het beïnvloeden van de integere cultuur in een onderneming mag het belang van interne communicatie niet worden onderschat.

Hoe transparant zijn de doelstellingen binnen uw organisatie? Stelt u zich de volgende vragen:

Zijn doelstellingen en principiële keuzes vastgelegd en wordt daarover gecommuniceerd met alle stakeholders? Komt in reclame-uitingen en op websites goed naar voren waar de onderneming voor staat? Ook hier geldt, doet men wat men zegt en zegt men wat men doet?

Wij hebben tijdens ons onderzoek ervaren dat medewerkers in termen van ambitie en missie de doelstellingen van hun onderneming kennen. Het jaarverslag, intranet, personeelsbijeenkomsten en andere interne uitingen worden met name gebruikt als informatievoorziening hieromtrent.

Het communiceren en uitdragen van de ondernemingsdoelstellingen is van belang voor het verantwoording afleggen en de legitimering van ieders belang. Op die manier draagt het bij aan de integriteit die de onderneming wil uitstralen.

Zou u nog iets willen toevoegen aan het Cultuurhuis? 'Bescheidenheid; de financiële sector is te gulzig geweest, met alle gevolgen van dien.'

2.6 Handhaving

Instellingen hebben veelal disciplinair beleid voor ernstige zaken zoals fraude, diefstal, ongewenste intimiteiten, e.d..

Een correcte afhandeling kan worden bemoeilijkt door de lage frequentie en dus het gebrek aan ervaring van leidinggevenden met handhaving. Minder ernstige zaken dienen door het bedrijfsonderdeel zelf te worden aangepakt. Hier wordt geappelleerd aan leiderschapskwaliteiten.

In welke mate wordt er gehandhaafd binnen uw organisatie. Stelt u zich de volgende vragen:

Worden aan de niet-naleving van onder andere interne regels consequenties verbonden? Worden binnen de onderneming medewerkers bewust gemaakt van de effecten van ongewenst gedrag en krijgt men feedback over de gevolgen van dit gedrag?¹²

Bij weinig van de onderzochte ondernemingen wordt het personeel helder geïnformeerd over de consequenties van een misdrijving. Wel hebben diverse ondernemingen een

gedragscode of incidentenprocedure, waarin wordt aangegeven wat gewenst en ongewenst gedrag is. Veelal wordt daarbij aangegeven dat disciplinaire maatregelen kunnen worden genomen bij overtreding van de regels. De strafmaat wordt afhankelijk van het geval vastgesteld.

Bij de ondernemingen wordt bevestigd dat sancties worden getroffen bij misdrijvingen. Het is niet mogelijk gebleken een helder beeld te krijgen van de wijze waarop dat gebeurt. Medewerkers hebben de informatie vaak alleen opgevangen in het roddel- en geruchtencircuit.

Wij hebben de indruk gekregen dat handhaving niet altijd consistent en consequent plaatsvindt. 'Doofpot, met de mantel der liefde bedekken en pappen-en-nathouden' zijn begrippen die wij in dit kader meermalen hebben gehoord.

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 cultuur. Niet iedereen heeft per definitie hetzelfde idee over integriteit.

2.7 Conclusie

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

- Voorbeeldgedrag: integriteit en openheid van het bestuur; investeringen in integriteit zullen onvoldoende renderen indien de top niet het juiste voorbeeld geeft dan wel onvoldoende zichtbaar het juiste voorbeeld geeft.
- Bespreekbaarheid: stimuleren van een positief-kritische houding; ondanks hun goede bedoelingen blijkt het management in de praktijk toch vaak minder goed met kritiek om te kunnen gaan, dan wel zijn medewerkers het geven van kritiek van oudsher nog niet gewend.
- Uitvoerbaarheid: leidend zijn van doelen; hoe effectief en consistent in de doelrealisatie kan een organisatie zijn indien er perceptieverschillen bestaan over het leidend zijn van doelen?

Deze conclusie is enerzijds gebaseerd op de resultaten van ons onderzoek. Met betrekking tot de bovengenoemde drie

¹² M. J. Bökkerink & I. Veldhuis, 'Toezicht op gedrag en cultuur' in C.A. Wielenga (red.), *Jaarboek Compliance 2011*, Capelle aan den IJssel, 2010.

elementen blijkt uit de antwoorden van de medewerkers een verschil met de ideale situatie of is sprake van een verschil in perceptie tussen hen en hun hoogste bazen. Anderzijds is de conclusie gebaseerd op het relatieve gewicht dat wij toekennen aan de verschillende bouwstenen van het Cultuurhuis omdat wij ervaren hebben dat bepaalde elementen meer compliance-risico's kunnen omvatten dan andere elementen uit het Cultuurhuis. Waar het gaat om het realiseren van een integrale bedrijfscultuur, zijn alle elementen van het Cultuurhuis van belang. Uit ons onderzoek blijkt dat de volgende 3 eerder genoemde bouwstenen extra aandacht behoeven: voorbeeldgedrag, bespreekbaarheid en uitvoerbaarheid.

Wij hebben zowel banken als verzekeraars onderzocht. Hoewel we vooraf verwacht hadden dat er verschillen zouden zijn in onze bevindingen tussen de verschillende branches, bleek dit niet het geval. Beide groepen organisaties lopen op dezelfde elementen grosso modo dezelfde risico's.

Het zal de onderzochte ondernemingen veel tijd kosten om het gat tussen huidige en gewenste situatie te dichten. Culturele veranderingen gaan langzaam. Cultuur is duurzamer dan structuur. Veranderen van gedrag is een zaak van lange adem en 'frappez toujours'. Minister De Jager stelt in zijn antwoord op de derde aanbeveling van de eerste Commissie De Wit dat een wezenlijke cultuurverandering niet van de ene op de andere dag is te realiseren.¹³

DNB herkent de problemen. In de eerder genoemde DNB nota 'De 7 elementen van een Integere Cultuur' is een groeimodel opgenomen; een soort stappenplan om uiteindelijk het niveau van een integriteitsbewuste bedrijfscultuur te bereiken. Naarmate het einde naderbij komt, verandert ook de aard van het toezicht dat DNB op de onderneming uitoefent: van verhoogd toezicht naar een situatie waarin de toezichthouder optreedt als raadgever.



13 2^e Kamer der Staten Generaal – Vergaderjaar 2010-2011 – 31980
Parlementair onderzoek financieel stelsel – Nr. 16 Brief van de Minister
van Financiën, 22 december 2010, paragraaf 2.3.

3. Klantbelang centraal

Naast de 7 elementen uit het Cultuurhuis van DNB hebben we eveneens het cultuurthema van de AFM, *'Klantbelang centraal'*, betrokken bij ons onderzoek naar de stand van zaken van gedrag en cultuur in de financiële sector.

De AFM is in 2010 gestart met het toezichtsthema *'Klantbelang centraal'*. De AFM wil met dit thema bewerkstelligen dat klanten op een eerlijke en zorgvuldige manier worden behandeld en wil tevens een bijdrage leveren aan het duurzaam herstellen van het vertrouwen in de financiële sector.

Maar wat betekent dat nu concreet: klantbelang centraal? Hoe maak je het zo concreet dat de klant ook daadwerkelijk centraal staat binnen uw organisatie? Om een beeld te krijgen van de plaats van het klantbelang binnen uw organisatie, stelt u zich dan allereerst de volgende vragen:

Past 'Geef de klant wat hij/zij nodig heeft' bij uw organisatie? Of past de stelling 'Geef de klant wat hij/zij wil' beter? Krijgt de consument altijd het beste product? Wordt klanten wel eens afgeraden een product af te nemen? Wordt daadwerkelijk aan consumenten geadviseerd een product niet te nemen omdat het niet passend zou zijn?

We beschrijven in dit hoofdstuk eerst de visie van de AFM ten aanzien van *'Klantbelang centraal'*. Vervolgens beschrijven we onze bevindingen over de perceptie van de wijze waarop de klant een centrale plaats heeft gekregen binnen de door ons onderzochte ondernemingen. Tenslotte geven we in de conclusie van dit hoofdstuk onze visie op de wijze waarop *'Klantbelang centraal'* onderdeel zou moeten vormen van gedrag en cultuur.

Het centraal stellen van het klantbelang betekent dat een financiële onderneming alleen producten voert met voldoende toegevoegde waarde voor de klant en dat klanten ook geadviseerd kan worden iets niet te kopen of over te stappen naar een beter passend product.

De klant centraal stellen is niet hetzelfde als het klantbelang centraal stellen. Dit is niet alleen een tekstueel verschil maar een cruciaal onderscheid. Met de term 'klant centraal' worden vaak proceselementen als snelle service en goede bereikbaarheid bedoeld. *'Klantbelang centraal'* gaat veel verder dan dat en richt zich bijvoorbeeld ook op de inhoud van het adviesproces en de samenstelling van het productaanbod. Als 'klant centraal' zich laat omschrijven als 'Geef de klant wat hij/zij wil', laat 'klantbelang centraal' zich omschrijven als 'Geef de klant wat hij/zij nodig heeft'.

Het is belangrijk dat de klant ook in de toekomst nog tevreden is met zijn financiële product.

Om het belang van klanten centraal te stellen moet de focus niet liggen op de regels, maar juist op de principes, mentaliteit en cultuur.¹⁴ Op die manier gaat het ook verder dan de wijze waarop zorgplicht in de praktijk veelal wordt ingevuld. Het thema *'Klantbelang centraal'* dient te worden geïncorporeerd in de cultuur van de onderneming. Dit houdt in dat het centraal stellen van de klant terug dient te komen in de aansturing van medewerkers, producten, diensten, procedures, processen, beloningen, personeelsbeleid.¹⁵ *'Klantbelang centraal'* moet zichtbaar zijn in het dagelijkse gedrag van medewerkers.

14 R. Feniks & R. Peverelli, 'In hogere versnelling naar klantbelang', *Het Financiële Dagblad*, 3 september 2011.

15 AFM, *'Klantbelang centraal bij banken en verzekeraars'*, 16-02-2011, te downloaden via: <www.afm.nl/nl/professionals/afm-actueel/nieuws/2011/feb/kbc-bij-banken-verzekeraars.aspx>.

Voor de AFM betekent 'Klantbelang centraal' dat producten en dienstverlening de volgende kenmerken hebben:

- *kostenefficiënt*: staan de berekende kosten in verhouding tot de toegevoegde waarde die het product de doelgroep biedt?
- *nuttig*: voldoet het product of de dienst aan de behoefte van de doelgroep?
- *veilig*: komt de doelgroep niet voor ongewilde verrassingen te staan?
- *begrijpelijk*: is het product niet onnodig ingewikkeld en is de doelgroep in staat een zelfstandig oordeel te vormen over de gevolgen van het product?

De AFM noemt dit de 'k.n.v.b.'-criteria. Aan de hand van deze criteria kunnen financiële ondernemingen duurzame waarde creëren voor hun klanten, zodat de klant ook op de lange termijn nog tevreden is.¹⁶

Het opnemen in de kernprocessen van de onderneming is één van de voorwaarden om het thema te doen slagen. Om dit nader toe te lichten behandelen we in de komende paragrafen de tips die de AFM hiervoor heeft geformuleerd ten aanzien van het productgoedkeuringsproces, het adviestraject, het beloningsbeleid en het personeelsbeleid.

3.1 Productgoedkeuringsproces

De meeste financiële ondernemingen hebben inmiddels een productgoedkeuringsproces (Product Approval Process, PAP) geïmplementeerd.¹⁷

Theodor Kockelkoren maakt het klantbelang centraal stellen in het PAP concreet aan de hand van de volgende negen vragen:

1. Voorziet het product in een gefundeerde behoefte bij de doelgroep?
2. Is deze doelgroep goed afgebakend?
3. Zijn de gevolgen van het product in alle scenario's acceptabel voor en goed uitlegbaar aan de doelgroep?
4. Is de product- en distributie-informatie overduidelijk-duidelijk?
5. Kan een klant of adviseur uit de productinformatie de kernelementen, zoals rendement, kosten, risico en restricties van het product zien en beoordelen?
6. Is het product geschikt om zonder advies te verkopen?
7. Hoe wordt gewaarborgd dat de doelgroep wordt bereikt?
8. Zijn de adviseurs in staat het product goed te adviseren?
9. Zijn er geen sterke prikkels die ingaan tegen de belangen van de klant?¹⁸

Sluitstuk van het PAP is naar onze mening altijd de vraag: Zou ik dit financiële product aan mijn moeder willen verkopen?

3.2 Adviestraject

Het belang van de klant moet leidend zijn bij de advisering en verkoop. Daarnaast is onder meer aandacht nodig voor juiste en duidelijke informatieverstrekking over (ingewikkelde) financiële producten. Consumenten moeten informatie krijgen op basis waarvan zij goede (financiële) beslissingen kunnen nemen. Deze informatie is juist, duidelijk, begrijpelijk en niet misleidend.

Het belang van de klant komt niet voldoende in het gedrag van een adviseur tot uiting als deze slechts veel informatie geeft aan de klant. De adviseur moet gestimuleerd worden dat hij ernaar streeft de klant dusdanig te informeren dat deze daadwerkelijk kan begrijpen wat de gevolgen zijn van producten en hoe diensten werken. Als een adviseur concludeert dat de klant

¹⁶ <www.afm.nl/nl/over-afm/thema2011/klantbelang-centraal>, geraadpleegd op 13 september 2011.

¹⁷ Code Banken Principe 4.5. De AFM krijgt naar alle waarschijnlijkheid per 1 januari 2013 de wettelijke bevoegdheid toezicht te houden op het PAP, zie Wijzigingswet financiële markten 2013, TK, 33236, 2011-2012.

¹⁸ 'Het klantbelang vereist het kritisch testen van financiële producten', inleiding gehouden door Theodor Kockelkoren tijdens de Telegraaf-bijeenkomst 'Product van het jaar' op 28 januari 2010, te downloaden via: <nl.sitestat.com/afm/afm/s?afm.nl.pdf.speech-tk-product-vh-jaar&ns_type=pdf&ns_url=http://www.afm.nl/layouts/afm/default.aspx~/media/files/lezingen/2010/speech-tk-product-vh-jaar.ashx>.

beter geen of een ander product kan aanschaffen, moet het voor de klant wel helder zijn waarom hij beter die keuze kan maken. Pas als de klant de producten begrijpt en snapt wat de gevolgen van de producten kunnen zijn, kan hij aangeven wat hij belangrijk vindt en een goede vergelijking maken tussen producten en op basis daarvan een goede keuze maken.

3.3 Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid kan een effectief middel zijn om wenselijk gedrag te stimuleren. Dus ook om medewerkers te leren de klant centraal te stellen in hun werk. Hiervoor dient uw organisatie een adequate set van prestatiecriteria te ontwikkelen om het gedrag van medewerkers te sturen en te beoordelen.

In het beoordelingsgesprek wordt de prestatie van de medewerker ten opzichte van de criteria vastgesteld en kan mede op basis hiervan de hoogte van de variabele beloning worden bepaald. Indien dit serieus gebeurt kan dit bijdragen aan het internaliseren van het belang van de klant.

3.4 Personeelsbeleid

Met het aantrekken van medewerkers die door opvoeding en/of opleiding het fenomeen klant reeds op de juiste waarde weten te schatten, heeft een onderneming een goede begin-bij-de-bron-aanpak om het '*Klantbelang centraal*' te bewerkstelligen. Medewerkers met klantcontact moeten in hun competenties het klantbelang (wat heeft hij/zij nodig?) en het ondernemingsbelang (geld verdienen) goed kunnen combineren. Qua opleiding kan door manager coaching, training-on-the-job en praktijkstages het belang van de klant worden geleerd. De contraprestatie is vanzelfsprekend van dien aard dat het ondernemings- of eigenbelang niet kan prevaleren boven het klantbelang.

3.5 Bevindingen klantbelang centraal

Het merendeel van de onderzochte ondernemingen definieert klantbelang centraal als 'geef de klant wat hij/zij nodig heeft'. Vaak komt het echter nog voor dat er in de praktijk gehandeld wordt naar 'geef de klant wat hij/zij wil'. Veel ondernemingen zijn van mening dat met name ten aanzien van het AFM-criterium 'begrijpelijkheid' nog verbetering mogelijk is. Veel ondernemingen zijn de laatste jaren bezig om de productinformatie op B1-taalniveau te brengen. Op de vraag of een klant altijd het beste product krijgt, ontstaat in ons onderzoek geen eenduidig beeld. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat een aantal onderzochte ondernemingen hun producten via intermediairs verkopen.

3.6 Conclusie

Op basis van ons onderzoek zijn wij van mening 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 mindset zal volgen.

Compliance officers moeten de spanning opzoeken. De borging van het thema '*Klantbelang centraal*' binnen de eigen organisatie krijgt concrete vormen door de discussie aan te gaan, bijvoorbeeld aan de hand van cases. Leg uit wat klantbelang centraal concreet betekent in het dagelijks werk. Op die manier zal ook in de lijn het thema gaan leven. Compliance officers kan het ook helpen om het commerciële voordeel van het klantbelang-centraal-stellen onder de aandacht te brengen.

Er moet voor worden gewaakt dat een nadere invulling van het onderwerp '*Klantbelang centraal*' niet leidt tot een afvinkcultuur. Er moet echt sprake zijn van een andere beleving van klantbehandeling.

4. Organisatiecultuur

Integriteit en het klantbelang centraal stellen moeten verweven zijn in de organisatiecultuur.

Een organisatiecultuur speelt zich af tussen mensen en is zichtbaar en onzichtbaar aanwezig in het handelen, het denken, de patronen, de manieren van doen en de betekenisgeving. Er kan niet geen cultuur zijn: overal waar mensen met elkaar interacteren, ontwikkelen zich patronen en manieren van doen.¹⁹

Er worden drie niveaus onderkend:

- a. zichtbare uitingen zoals bijvoorbeeld gedrag, kleding, taalgebruik, huisstijl, stijl van leidinggeven,
- b. waarden en normen over wat hoort en niet hoort,
- c. basisaannames.²⁰

Op het moment dat een organisatie gedrag wil veranderen, is het noodzakelijk om de waarden en normen te veranderen op basis waarvan dat gedrag wordt geuit. Een organisatie kan alleen succesvol veranderen als men terug gaat naar de wortels van deze waarden en normen: de basisaannames die veelal onbewust worden ervaren en daardoor lastig te identificeren zijn.

Er bestaat een groot aantal theorieën waarmee organisatieculturen kunnen worden getypeerd. DNB hanteert de indeling van Robert Quinn en Kim Cameron. Voor ons reden om deze indeling ook te hanteren. Quinn en Cameron richten zich met name op de sterke kanten van de verschillende organisatieculturen. Wij benadrukken waar de (compliance)risico's voor een niet integriteitsbewuste bedrijfscultuur en het onzorgvuldig

behandelen van de klant met name liggen.

In dit hoofdstuk lichten wij de systematiek van Quinn en Cameron toe. We zullen vervolgens elk cultuurtype omschrijven en daarbij de compliancerisico's toelichten.

Cultuur is net
als compliance.
Het is ieders
verantwoordelijkheid.

4.1 Kwadrant²¹

Geen enkele organisatie is gelijk. Geen enkele cultuur is gelijk aan een andere. Een organisatie voldoet veelal ook niet aan de kenmerken van één cultuurtype. Maar cultuurtypologieën helpen – door versimpeling – de werkelijkheid beter te begrijpen. Quinn en Cameron onderscheiden vier cultuurtypen:

- a. mensgerichte familiecultuur,
- b. vernieuwende adhocratiecultuur,
- c. resultaatgerichte marktcultuur,
- d. beheersmatige hiërarchiecultuur.

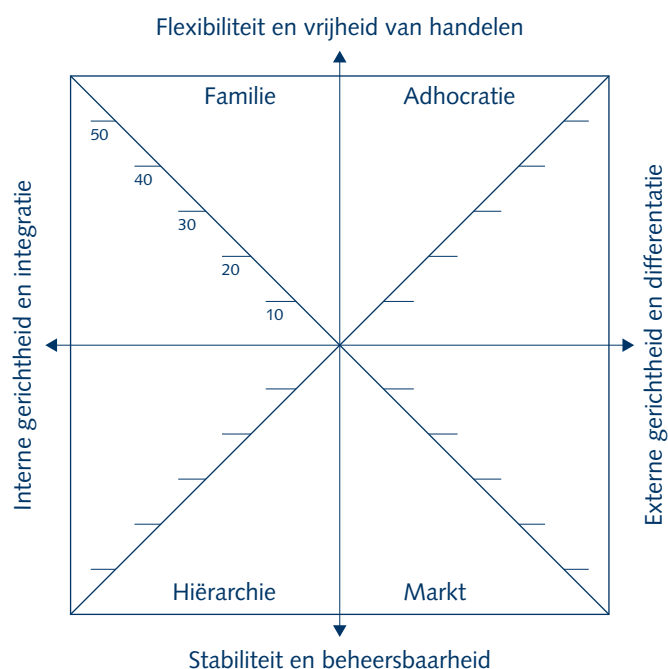
¹⁹ L. I. A. de Caluwé, 'Culturen veranderen' in: R. van Es (red.) Cultuurverandering: mythe en realiteit, Kluwer, Deventer 2009.

²⁰ Afgeleid van E.H. Schein, 'Organizational culture and leadership. A dynamic view', San Francisco: Jossey Bass 1985.

²¹ OCAI Online, Rapport Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), financiële instellingen, 23 september 2009.

De vier cultuurtypen zijn gebaseerd op de tegenstellingen van twee dimensies:

- interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie,
- stabiliteit en beheersbaarheid versus flexibiliteit en vrijheid van handelen.



Figuur 2: Kwadrant Quinn & Cameron²²

Helemaal links in het kwadrant zijn organisaties net name intern gericht. Bij deze organisaties wordt in het bijzonder gehandeld naar wat belangrijk is voor de organisatie en hoe men dit wil bereiken. Uiterst rechts zijn organisaties die juist zeer extern gericht zijn. Zij stellen zich de vraag wat onder meer klanten, aandeelhouders en de maatschappij belangrijk zouden kunnen vinden en passen hier hun strategie op aan.

Helemaal bovenin het kwadrant streeft men naar vrijheid van handelen en flexibiliteit. Onderaan staat het tegenovergestelde centraal: maximale beheersbaarheid.

De matrix kan ook worden gebruikt als meetinstrument. Aan de hand van ingevulde speciale vragenlijsten kan worden vastgesteld of er en zo ja van welk dominant cultuurtype sprake is. Dat hebben wij niet gedaan omdat het ons buiten het kader van ons onderzoek zou brengen. Wel hebben wij de vaststelling meer tentatief voor elke onderzochte onderneming gemaakt op basis van onze eigen onderzoeksbevindingen.

In de navolgende paragrafen lichten we elk cultuurtype en aanverwante (compliance-)risico's toe.

4.2 Mensgerichte familiecultuur

In de mensgerichte familiecultuur staan medewerkers centraal. Bestuurders en senior management worden gezien als mentoren, stimulators en vaderfiguren. Organisaties met een mensgerichte familiecultuur worden bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn voordelen van human resource ontwikkeling en samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van de behoeften van de klant en de medewerkers. Ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel, opleidingen, management development trajecten, bedrijfsuitjes en zelfs borrels zijn aanwijzingen voor deze cultuur.²³

'Bij ons is het net een warm bad.'

Hoewel het niet de eerste gedachte zal zijn, schuilen in deze mensgerichte familiecultuur risico's die een negatief effect kunnen hebben op de integriteit van de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan het geven van onvoldoende feedback om de goede sfeer niet aan te tasten. Daarnaast bestaat het gevaar dat onderlinge problemen niet direct worden uitgesproken

22 Idem.

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

'Wij vinden het nog steeds een kunst om het meest innovatieve product te bedenken. Ook al gaat dit verder dan de wensen van de klant.'

maar hun weg vinden via geroddel. Ook kan men in een mensgerichte familiecultuur geneigd zijn tot lobby en politiek gedrag in plaats van normaal overleg. Kortom, de elementen uit het DNB Cultuurhuis 'bespreekbaarheid' en 'handhaving' kunnen sub-optimaal zijn binnen een mensgerichte familiecultuur.

4.3 Vernieuwende adhocratiecultuur

Een cultuur gericht op innovatie kenmerkt zich door ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. De werkomgeving is dynamisch, creatief en extern georiënteerd. Bestuurders en senior management zijn de innovators en de ondernemers. Inzet voor innovaties is wat de organisatie bijeenhoudt. Voor de lange termijn ligt de nadruk op groei en nieuwe ontwikkelingen. Succes bestaat uit het beschikken over de nieuwste producten en diensten, voorop lopen. Individueel initiatief en vrijheid worden gestimuleerd.²⁴

Met name door de combinatie van de kenmerken vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid bestaat de kans dat binnen een vernieuwende adhocratiecultuur producten en diensten worden ontwikkeld die niet altijd in het belang van de klant zullen zijn. Organisaties met een dominante adhocratiecultuur lopen het risico zichzelf te verliezen in complexe en technische oplossingen. Binnen een vernieuwende adhocratiecultuur is extra aandacht voor 'klantbelang centraal' noodzakelijk.

24 Idem.

Daarnaast staan de elementen 'consistent' en 'evenwichtig handelen' sneller onder druk bij deze organisaties.

4.4 Resultaatgerichte marktcultuur

De organisatie functioneert zoals de markt zelf. De organisatie richt zich op transacties met voornamelijk externe belanghebbenden, zoals leveranciers, om zodoende concurrentievoordeel te behalen. Bestuurders en senior management zijn aanjagers, concurrenten en producenten. Bindmiddel voor dit type organisaties is de wil om altijd te winnen. De lange termijn is gericht op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen. Succes wordt gezien als het behalen van marktaandeel en marktpenetratie. De organisatie kenmerkt zich door beloningen naar prestatie, overwerk en targets.²⁵

In een resultaatgerichte marktcultuur schuilt met name een groot risico in het handelen naar organisatiebelang of eigen belang. In geval van een beloningsbeleid waarbij de aandacht voor integriteit ontbreekt en dat voornamelijk is gericht op het behalen van financiële doelen, kan het gedrag van medewerkers, ook richting klanten, negatief worden beïnvloed. Tevens moet in het bijzonder worden gewaakt voor het element 'uitvoerbaarheid' van gestelde targets.

'Ik weet precies, op ieder moment van de dag, hoe het met mijn targets staat.'

25 Idem.

4.5 Beheersmatige hiërarchiecultuur²⁶

Deze cultuur kenmerkt zich door een geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen het werk. In dit soort organisaties liggen verantwoordelijkheden vast, vergadert men veel en worden zaken geregistreerd en gemeten. Bestuurders en senior management zijn organisatoren, coördinatoren en bewakers. Formele regels en beleidsstukken zijn het bindmiddel van de organisatie. De lange termijn draait om stabiliteit, resultaten en efficiëntie van processen. Succes wordt gezien als betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Personeelsmanagement kenmerkt zich door voorspelbaarheid en zekerheid.²⁷

Medewerkers binnen een beheersmatige hiërarchiecultuur kunnen het idee krijgen dat gedrag dat volgens de procedures en regels toegestaan is, automatisch goed gedrag is. Daarnaast bestaat door de grote focus op processen en procedures het klantbelang centraal stellen onder druk. Tevens is de organisatie vaak minder flexibel als het gaat om aanpassingen die nodig zijn als gevolg van externe factoren zoals de markt dan wel wet- en regelgeving.

4.6 Conclusie

Om cultuur te beïnvloeden is het voor een compliance officer van belang te weten in wat voor soort onderneming hij aan het werk is. Omdat er vele soorten ondernemingen zijn is het handig gebruik te maken van een typologiemethode en kennis te hebben van het per type bijbehorende risicoprofiel. Naast zijn eigen opvattingen over zijn werkveld beschikt de compliance officer op die manier over een tweede informatiebron aan de hand waarvan hij compliancerisico's kan duiden.

'Besluiten worden pas genomen na een grondige afweging en bespreking ervan. We leggen het daarna ook goed vast.'

²⁶ Paragraaf is mede afgeleid van OCAI Online, Rapport Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), financiële instellingen, 23 september 2009.

²⁷ Idem.

5. Rol van de compliance officer

Graag delen wij onze ideeën over de werkwijze van de compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur met u.

In zijn essentie bestaat compliance uit het sturen op gedrag. Hiervoor bestaan twee uitgangspunten: (I) regels en (II) de cultuur van de organisatie. De huidige aandacht voor gedrag en cultuur verandert in principe dan ook weinig aan de taken van de compliance officer. Wel aan de focus: cultuur zal meer aandacht vragen. Omdat cultuur niet altijd direct zichtbaar is stelt de nieuwe focus eisen aan het cultuurbewustzijn en het observatievermogen van de compliance officer. Het 'vertalen' van cultuur in concrete elementen – zoals de bouwstenen van DNB's Cultuurhuis – kan helpen de materie minder ongreepbaar te maken.

DNB doet hiervoor al enige suggesties in haar beleidsnotitie *'De 7 elementen van een Integere Cultuur'*. Zoals bijvoorbeeld:

- periodiek, kritisch onderzoek naar beoordelings- en besluitvormingsstructuur,
- training en communicatie over zorgvuldige morele oordeelsvorming,
- bevorderen diversiteit,
- creativiteit en initiatief belonen,
- medewerkers bewust maken van effecten van gedrag,
- directe feedback met betrekking tot gevolgen van gedrag.

Alhoewel het onderwerp gedrag en cultuur wellicht niet volledig nieuw is voor elke compliance officer, hebben we toch gemeend een advies te geven over de specifieke rol van een compliance officer ten aanzien van cultuur.

De compliance officer moet zich bewust zijn van zijn positie, die ondersteunend en onafhankelijk moet zijn. De compliance officer kan de directie of een medewerker aanspreken op zijn gedrag, maar kan in zijn eentje niet een bedrijfscultuur veranderen.

We onderstrepen hierbij dat cultuur verder gaat dan gedrag alleen. Het gedrag dat directie en medewerkers ten toon spreiden is eigenlijk het meest zichtbare van een cultuur. Het gedrag is echter gebaseerd op normen en waarden binnen een organisatie en deze zijn op hun beurt weer gebaseerd op principes. De bedrijfscultuur gaat dus verder dan alleen het gedrag. De cultuur omvat gedrag, normen en waarden en uiteindelijk als basis de principes van een onderneming. Deze principes zijn dusdanig 'van-zelf-sprekend' dat ze niet eens besproken hoeven te worden door de mensen die de cultuur dragen. Omdat deze principes niet besproken worden en minder zichtbaar zijn is het ook zo lastig deze te onderkennen.²⁸

Hier ligt een waarschuwing voor directie, compliance officer en leidinggevend. Binnen een organisatie met duidelijk omschreven en goed gecommuniceerd beleid, procedures, rapportagelijnen en producten kunnen ook totaal andere regels gelden. Informele normen, gevoeligheden, sociale codes, loyaliteit, percepties, kunnen de uitwerking van het opgestelde beleid ondermijnen. Als directie, compliance officer en leidinggevende is het verstandig om bewust te zijn van deze informele principes.

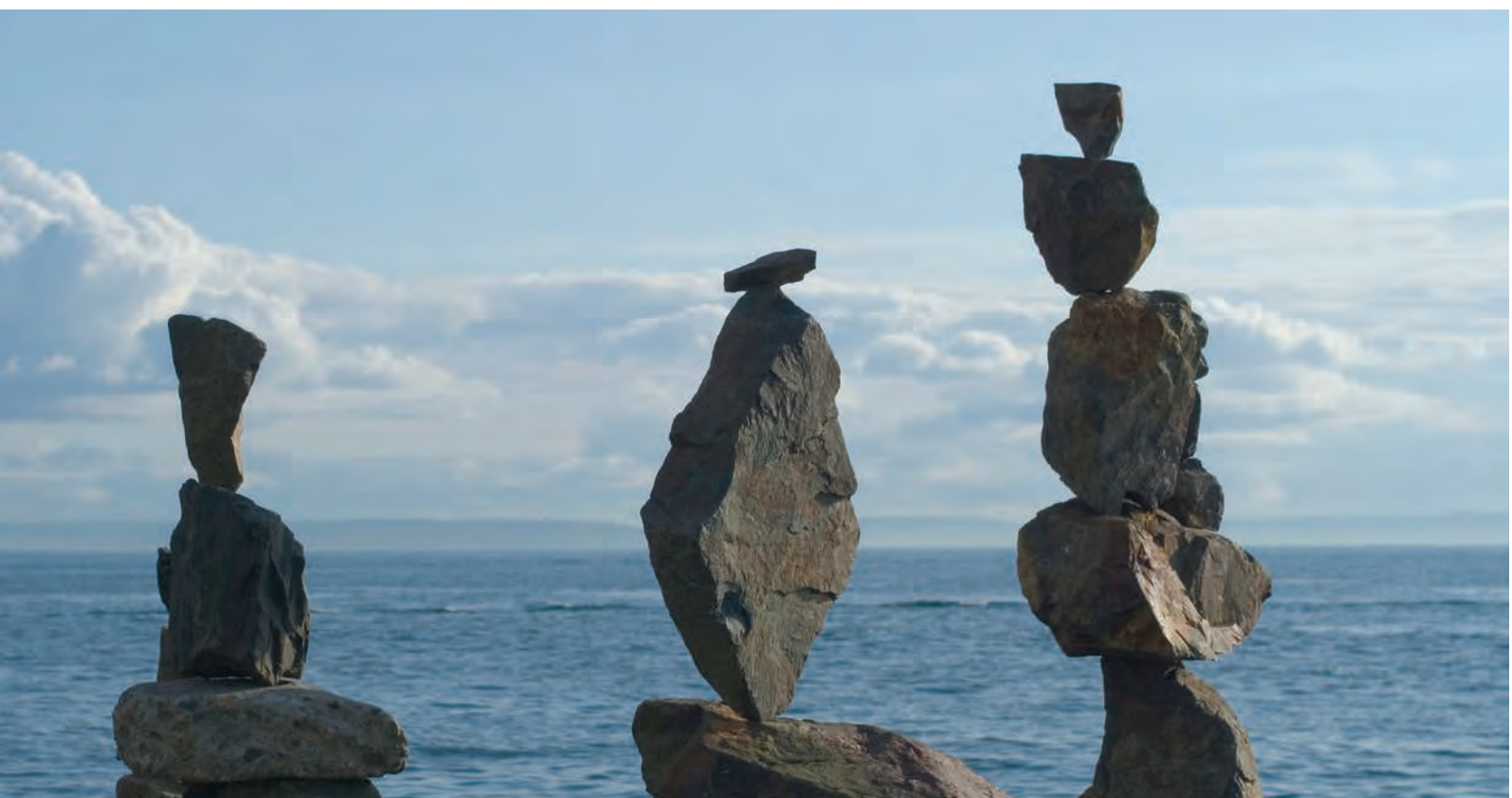
Het is ondoenlijk om een generiek advies te geven aan alle compliance officers ten aanzien van de te nemen stappen ten aanzien van gedrag en cultuur. We beseffen ons dat dit zeer afhangt van het type organisatie, de wijze waarop de compliancefunctie wordt uitgevoerd dan wel de fase waarin de compliance- en integriteitsorganisatie zich bevindt. Ons advies ten aanzien van de compliancefunctie zal dan ook door iedere compliance officer afzonderlijk afgewogen moeten worden.

28 Afgeleid uit de bijdrage van A. Wierdsma aan de Relatiedag Compliance op 20 januari 2012.

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

1. 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 over waarom bepaald gedrag wordt vertoond, wat de onderliggende waarden zijn en of dit integer is.
2. De compliance officer moet zich bewust zijn van de effecten van gedrag en cultuur op de organisatie.
3. De compliance officer moet kennis hebben over de standpunten die externe toezichthouders innemen ten aanzien van gedrag en cultuur.
4. 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.
5. De compliance officer moet over voldoende kennis en kunde beschikken om de Raad van Bestuur, dan wel directie ervan blijvend te overtuigen dat de cultuur van de organisatie in ogenschouw genomen moet worden en dat de cultuur positieve effecten kan hebben op de organisatie, maar ook risico's met zich meebrengt.
6. De compliance officer zou op basis van een cultuuronderzoek een impressie van de bedrijfscultuur en aanverwante (compliance)risico's moeten kunnen geven.
7. 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.
8. De compliance officer moet op basis van de compliance-risico's die voortvloeien uit een bepaalde cultuur aanbevelingen kunnen doen aan de Raad van Bestuur dan wel directie.
9. De compliance officer moet een voorbeeldrol in woord en daad vervullen als het gaat om het uitdragen van een ethische bedrijfscultuur.
10. De compliance officer moet ervoor zorgen dat de Raad van Bestuur en senior management zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie en hen wijzen op hun belangrijke rol bij het uitdragen van een ethische bedrijfscultuur.²⁹
11. De compliance officer moet medewerkers zonder onderscheid des persoons aanspreken op hun doen en laten.
12. De compliance officer moet erop toezien dat consequenties aan niet integer gedrag worden verbonden zodat recidive wordt verminderd en het gedrag positief wordt beïnvloed.
13. De compliance officer moet een belangrijke, faciliterende rol in hebben in het institutionaliseren van moreel beraad.
14. De compliance officer moet vasthoudend, doch geduldig moeten zijn. Cultuur is vaak diep geworteld en is daardoor moeilijk te veranderen. Langdurige herhaling is nodig om effect te bereiken.

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

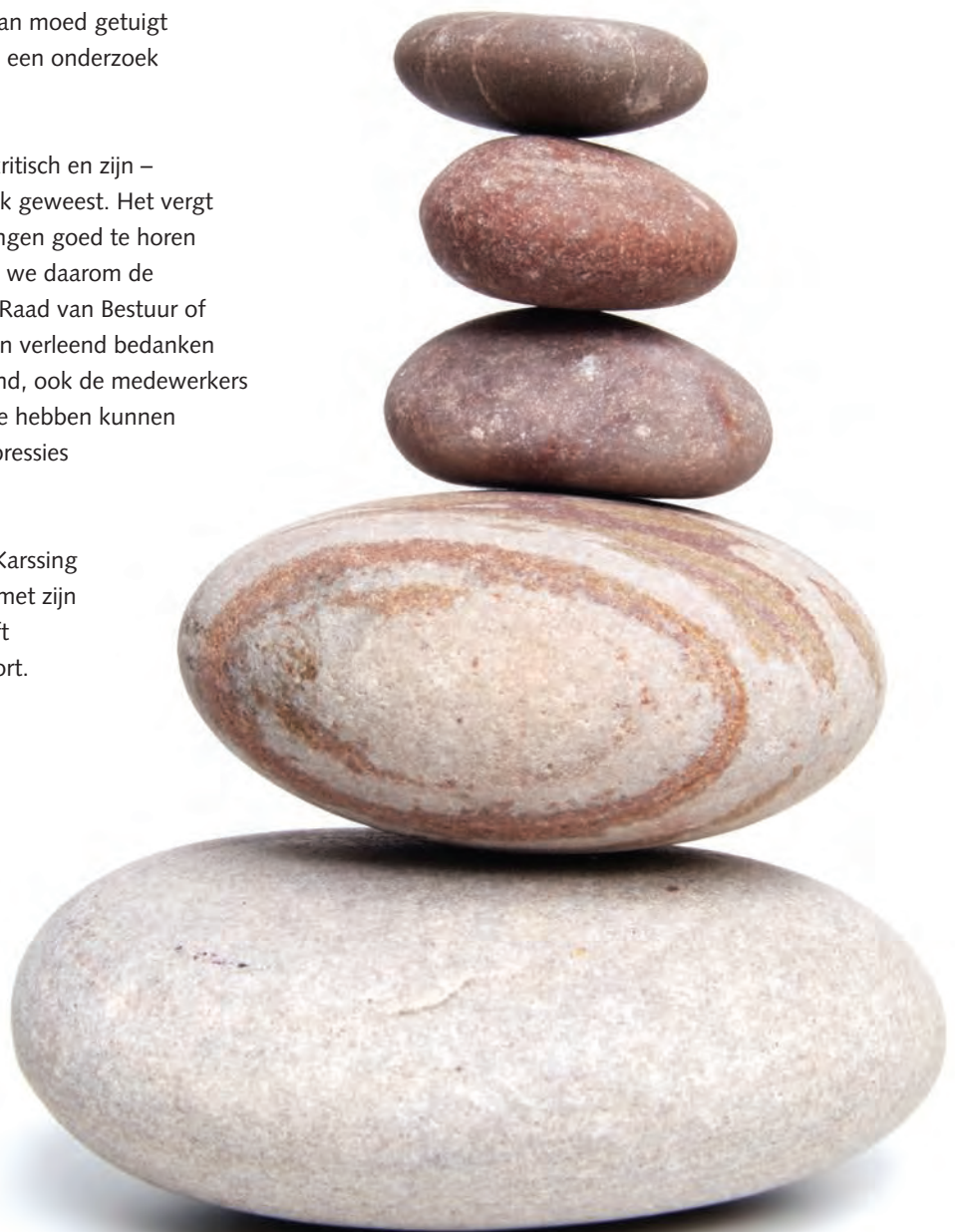


Dankwoord

Wij spreken onze dank uit aan alle banken en verzekeraars die hun bijdrage hebben verleend aan dit onderzoek. We hebben inmiddels ervaren dat het van moed getuigt om je organisatie zo bloot te stellen aan een onderzoek naar cultuur.

De uitkomsten van onze onderzoeken kritisch en zijn – indien het noodzakelijk was – persoonlijk geweest. Het vergt incasservermogen om de aanbevelingen goed te horen en op te pakken. In het bijzonder willen we daarom de compliance officers en de leden van de Raad van Bestuur of de directie die hun medewerking hebben verleend bedanken. Daarnaast bedanken we, vanzelfsprekend, ook de medewerkers van de deelnemende organisaties die we hebben kunnen interviewen om tot de verschillende impressies van de organisatieculturen te komen.

Onze dank gaat ook uit naar dr. Edgar Karssing van Nyenrode Business Universiteit die met zijn kritische blik ons met raad en daad heeft bijgestaan bij het schrijven van dit rapport.



Literatuur

- H. van Beusekom & K. Raaijmakers, 'Grip op cultuur in het toezicht', in: C.A. Wielenga (red.), *Jaarboek Compliance 2011*, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut 2010.
- 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.
- J. Boonstra, *'Leiders in cultuurverandering'*, Stichting Management Studies, Van Gorcum: Assen, 2010.
- 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.
- R. van Es e.a., *'Cultuurverandering: mythe en realiteit'*, Deventer: Kluwer 2009.
- E.D. Karssing, *'De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance'*, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut 2011.
- J. Kellermann, Presentatie inzake 'DNB Themaonderzoek Besluitvorming', uitgesproken tijdens themamiddag 'Integriteit- en cultuurverandering' op 14 september 2011.
- OCAI Online, Rapport Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), financiële instellingen, 23 september 2009.
- OECD, Principles of Corporate Governance, 2004.
- E.H. Schein, *'Organizational culture and leadership. A dynamic view'*, San Francisco: Jossey Bass 1985.



Onderzoeksteam

Het onderzoek is uitgevoerd door:

mr. A. (Astrid) Dasselaar

Astrid Dasselaar is werkzaam als senior compliance officer en trainer bij het Nederlands Compliance Instituut. Zij treedt op als externe compliance officer voor financiële ondernemingen waaronder verzekeraars, banken, pensioenfondsen en intermediairs. Is daarnaast belast met het uitvoeren van compliance screenings bij verschillende financiële ondernemingen waaronder verzekeraars en banken. Is initiatiefnemer en verantwoordelijk voor diverse compliance opleidingen en themadagen: Masterclasses en updates voor verzekeraars, themamiddagen Actualiteiten en Governance voor pensioenfondsen. Zij organiseert informatiesessies op compliancegebied voor diverse klanten waaronder een grote brancheorganisatie. Astrid ontwikkelt opleidingsmateriaal voor onder meer de opleiding Leergang Compliance Professional, en is verantwoordelijk voor het hoofdstuk Wet- en regelgeving in het Handboek Compliance Professional.

@: dasselaar@compliance-instituut.nl

drs. H.T.J.M. (Eric) van den Hout

Eric van den Hout is sinds 1 januari 2011 werkzaam als onafhankelijk zzp'er op compliance gebied. De naam van zijn bedrijf is Complianceprojects (www.complianceprojects.nl). Voor die tijd heeft hij gewerkt bij ABN AMRO Bank, waar hij meerdere functies heeft vervuld: Private Banker, Projectmanager, Manager HR, Secretaris Raad van Bestuur en laatstelijk Manager Compliance. Eric is afgestudeerd als organisatie-socioloog aan de VU en heeft daarvoor het HEAO (economisch-juridische richting) in Amsterdam afgerond.

@: eric.vandenhout@online.nl

R. (Rosalie) Wisse MSc. LL.M.

Rosalie Wisse is werkzaam als compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Zij treedt op als externe compliance officer voor verschillende financiële ondernemingen. Daarnaast is zij opleidingsverantwoordelijke voor verschillende opleidingen, waaronder de Masterclass Anticorruptie en de Leergang Integriteit in Uitvoering. Daarnaast schrijft zij mee aan compliance e-learningmodules. Tevens ondersteunt zij bij het uitvoeren van compliance screenings bij verschillende financiële ondernemingen. Tevens is Rosalie werkzaam als recruiter bij het NCI. Rosalie studeerde Management Economie en Recht aan de Hogeschool Zeeland en heeft de studies Sociologie (Master: Grootstedelijke vraagstukken en beleid) en Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam afgerond. Haar afstudeerscriptie voor de Master Financieel Recht betrof het onderwerp 'Een integere bedrijfsvoering, bestuurdersbeloningen en de rol van compliance hierin bij banken'.

@: wisse@compliance-insituut.nl

C.A. (Cora) Wielenga

Cora Wielenga is sinds 1 januari 2010 directeur bij het NCI. Zij treedt tevens op als senior compliance adviseur, externe compliance officer en compliance trainer voor diverse (financiële) ondernemingen. Daarnaast is zij coördinerend redacteur van het Jaarboek Compliance. Voordat zij toetrad tot de directie is zij vanaf 2004 werkzaam geweest als (senior) compliance officer en adjunct directeur van het NCI. Daarvoor is zij werkzaam geweest bij KPMG.

@: c.wielenga@compliance-instituut.nl

