

WAT IS ER GEWONNEN?

Onderzoek naar de integratie van gedrag en cultuur
in het compliancesysteem

We vinden dat het van belang is om aandacht te hebben voor gedrag en cultuur, omdat integer gedrag voor een groot deel afhankelijk is van de organisatiecultuur. Enkel sturen op de harde kant, regels en afspraken, blijkt vaak niet voldoende effectief.

Dit rapport 'Wat hebben we gewonnen?' is een vervolg op ons onderzoeksrapport 'Winst op gedrag en cultuur' uit 2012. In ons eerste rapport beantwoordden we de vraag of compliance officers een rol zouden kunnen hebben bij het onderzoeken van gedrag en cultuur in relatie tot beheersing van compliancerisico's. Onze conclusie was destijds dat compliance officers de kennis over gedrag en cultuur zouden kunnen integreren in hun compliancewerk om zodoende organisaties beter te helpen.

Nu, in 2018, zijn we benieuwd in hoeverre de kennis over gedrag en cultuur wordt ingezet ter versterking van compliance en integriteit. Daarom hebben we een onderzoek opgestart met als hoofdvraag "in hoeverre zijn gedrag en cultuur geïntegreerd in het compliancesysteem bij financiële ondernemingen in Nederland?"

Tijdens ons onderzoek hebben we mooie praktijkvoorbeelden verzameld van organisaties die compliance en integriteit al versterken door actief te werken met gedrag en cultuur. Op die manier willen we graag compliance officers die willen werken met gedrag en cultuur, inspireren en helpen om daadwerkelijk deze stap te zetten.

WAT IS ER GEWONNEN?

Onderzoek naar de integratie
van gedrag en cultuur in het
compliancesysteem

Inhoud

Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Begrippen	8
1.2 Het onderzoek	9
1.3 Respondenten	10
1.4 Interviews	11
1.5 Eerlijk gezegd	11
2. Belang van gedrag en cultuur	13
2.1 Motivatie om expliciet met gedrag en cultuur te werken	14
2.2 Volgens de toezichthouders	14
2.3 De balans tussen regels en vertrouwen	16
3. Wat we al weten over gedrag en cultuur binnen de financiële sector	19
3.1 Cultuurhuis van DNB	20
3.2 Bouwstenen van AFM	21
3.3 Toolbox gedrag en cultuur van de VCO	22
3.4 Strengthening governance frameworks to mitigate misconduct risk	22
3.5 Corrupting Barrels	23
3.6 FCA	24
3.7 Gedragsdimensies	26
4. Gedrag en cultuur in het compliancesysteem	31
4.1 Competenties van de compliancefunctie	35
5. Resultaten	37
5.1 Begripsvorming gedrag en cultuur	37
5.2 Integratie van gedrag en cultuur in het compliancesysteem	38
5.3 Samenwerking met andere functies	42
5.4 Rol van bestuurders en commissarissen ten aanzien van gedrag en cultuur	43
5.5 Ervaringen met externe toezichthouders	46
6. Conclusie	49
7. Adviezen en tips	51
8. Leessuggesties	54

WAT IS ER GEWONNEN?

Onderzoek naar de integratie van gedrag en cultuur in het compliancesysteem

Nederlands Compliance Instituut
december 2018

Samenvatting

Dit onderzoek is gedaan als vervolg op een eerder onderzoek ‘winst op gedrag en cultuur’¹ in 2012. Naar aanleiding van dit onderzoek gaven wij tips aan compliance officers over hoe te werken met gedrag en cultuur. Nu, in 2018, zijn we benieuwd in hoeverre (de kennis over) gedrag en cultuur wordt ingezet ter versterking van compliance en integriteit. Daarom hebben we een onderzoek opgestart met als hoofdvraag:

‘In hoeverre zijn gedrag en cultuur geïntegreerd in het compliancesysteem bij financiële ondernemingen in Nederland?’

We vinden dat het van belang is om aandacht te hebben voor gedrag en cultuur, omdat integer gedrag voor een groot deel afhankelijk is van de organisatiecultuur. Enkel sturen op de harde kant, regels en afspraken, blijkt vaak niet voldoende effectief. De externe toezichthouders De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) erkennen ook het belang hiervan en hebben op basis van eigen onderzoek modellen en rapporten opgesteld, die je als organisatie kunt inzetten bij het sturen op gedrag en cultuur.

Voor het onderzoek hebben we zowel deskresearch, vragenlijsten als interviews ingezet. In dit rapport delen we bestaande en nieuwe inzichten. Allereerst heeft geen van de geïnterviewde ondernemingen gedrag en cultuur expliciet gedefinieerd, terwijl dat bij sommige ondernemingen wel geldt voor de gewenste cultuur of het gewenste gedrag. Wanneer wordt gekeken naar het werken met gedrag en cultuur in het compliancesysteem, worden vaak verschillen gevonden tussen informatie uit de vragenlijsten en de interviews. Mogelijk komt dit doordat gedrag en cultuur vaak impliciet wordt meegenomen. Terwijl wanneer we hier in de interviews op doorvragen, blijkt dat dit

expliciet veel minder het geval is. Zo geven respondenten aan dat zij wel degelijk rapporteren over de organisatiecultuur in de compliancerapportage, terwijl uit de interviews blijkt dat dit niet expliciet het geval is. Compliance officers geven aan dat zij dit wel meer expliciet willen doen, maar daar ontbreekt volgens hen nu nog de kennis of de tijd voor. Over het algemeen vormen gedrag en cultuur wel onderwerpen die in gesprekken tussen compliance officers

We vinden dat het van belang is om aandacht te hebben voor gedrag en cultuur, omdat integer gedrag voor een groot deel afhankelijk is van de organisatiecultuur.

¹ A. Dassenlaar, E. van den Hout, C.A. Wielenga, R. Wisse, [Winst op gedrag en cultuur](#), 2012.

Bestuurders en commissarissen ervaren in het externe toezicht het spanningsveld van werken vanuit vertrouwen en het door de toezichthouder bevraagd worden vanuit wantrouwen.

en bestuurders in informele gesprekken naar voren komen. De redenen waarom veel compliance officers nog niet expliciet met gedrag en cultuur werken, is veelal gelegen in tijdsdruk, doordat veel focus ligt op de regels of zij onvoldoende kennis hebben over het onderwerp.

In de interviews met bestuurders en commissarissen zijn verschillende dingen opgevallen. De meesten van hen onderkennen het belang van gedrag en cultuur. Dit komt tot uiting door het stellen van vragen daarover in de organisatie en in sommige gevallen door bewust zichtbaar maken van het eigen gedrag. In een enkel geval bieden bestuurders expliciet de mogelijkheid om onderzoek te doen naar gedrag en cultuur. Sommige commissarissen brengen het belang van gedrag en cultuur tot uiting door het bestuur en de compliancefunctie hierover te bevragen, het belang hiervan te onderstrepen en hierbij stil te staan tijdens werving van nieuwe bestuurders. Andere commissarissen vinden gedrag en cultuur minder van belang of pakken dit niet op, omdat zij niet weten op welke wijze dat zou kunnen.

We hebben in onze interviews geïnformeerd naar de bekendheid met de methodieken van de AFM en DNB. Veel compliance officers zijn bekend met deze modellen. Dit geldt in mindere mate voor de bestuurders en commissarissen. In vervolg hierop hebben we gevraagd naar de mening van de geïnterviewden over de beweging dat externe toezichthouders zich meer en meer richten op gedrag en cultuur. Alle gesprekspartners zijn hier positief over, maar vinden de manier waarop dat gebeurt niet altijd goed. Bestuurders en commissarissen ervaren in het externe toezicht het spanningsveld van werken vanuit vertrouwen

en het door de toezichthouder bevraagd worden vanuit wantrouwen. Het externe toezicht op gedrag en cultuur wordt door hen als ongrijpbaar en onvoorspelbaar ervaren. Ze weten niet goed wat ze van het externe toezicht moeten verwachten als het gaat om toezicht op gedrag en cultuur.

We kunnen concluderen dat alle compliance officers die hebben meegewerkt aan het onderzoek, het belang van gedrag en cultuur onderkennen en dit daarom graag (zouden willen) verwerken in het compliancesysteem van hun organisatie. Een enkele compliance officer is hiermee in een gevorderd stadium. De meeste compliance officers staan aan het begin of moeten de stap nog maken naar het expliciet opnemen van deze onderwerpen. Gebrek aan kennis, kunde en prioriteit belemmeren veel compliance officers om concrete stappen te zetten.

Ten opzichte van ons onderzoek uit 2012 ervaren we dat niet alleen compliance officers, maar ook steeds meer bestuurders positief staan tegenover gedrag en cultuur. In 2012 hebben we veel kritische antwoorden ontvangen vanuit deze groep op onze vraag om medewerking aan het onderzoek. Tijdens dit onderzoek hebben alle benaderde organisaties ons hartelijk verwelkomd voor het uitvoeren van het onderzoek. Veel bestuurders hebben in aanvulling op onze vragen onderstreept dat gedrag en cultuur niet alleen vanuit compliance-optiek van belang zijn, maar ook vanuit commercieel standpunt van waarde zijn.

We sluiten dit rapport af met een aantal tips en adviezen voor compliance officers, bestuurders, commissarissen en externe toezichthouders.



1. Inleiding

“Knowing is not enough; we must apply.

Wishing is not enough; we must do.”

– Johann Wolfgang Von Goethe

In 2012 hebben we het onderzoeksrapport ‘Winst op gedrag en cultuur’² uitgebracht. In dit rapport beantwoordden we de vraag of compliance officers een rol zouden kunnen hebben bij het onderzoeken van gedrag en cultuur in relatie tot beheersing van compliance-risico's. Onze conclusie was destijds dat compliance officers de kennis over gedrag en cultuur zouden kunnen integreren in hun compliancewerk, om zodoende organisaties beter te helpen.

In het rapport uit 2012 gaven we tips over de manier waarop compliance officers zouden kunnen werken met gedrag en cultuur. We constateerden verder dat de toegenomen aandacht voor gedrag en cultuur waarschijnlijk niet veel zou veranderen aan de taken van de compliance officer. Het thema was immers niet volstrekt nieuw. Het thema ‘gedrag en cultuur’ zou echter wel zorgen voor een verandering van focus en daardoor meer aandacht vragen.

Nu, in 2018, zijn we benieuwd in hoeverre de kennis over gedrag en cultuur wordt ingezet ter versterking van compliance en integriteit. Daarom hebben we een onderzoek opgestart met als hoofdvraag: ‘in hoeverre zijn gedrag en cultuur geïntegreerd in het compliancesysteem bij financiële ondernemingen in Nederland?’

Tijdens ons onderzoek hebben we mooie praktijkvoorbeelden verzameld van organisaties die compliance en integriteit al versterken door actief te werken met gedrag en cultuur. Op die manier willen we compliance officers die willen werken met gedrag en cultuur, graag inspireren en helpen om daadwerkelijk deze stap te zetten.

Mocht u bij het lezen van ons rapport vragen hebben of wilt u zelf mooie voorbeelden delen, dan horen we dat vanzelfsprekend graag. Wij wensen u veel leesplezier en bovenal inspiratie toe!

[Lisa van Noort](#), [Eric Schuiling](#), [Jasmijn Vis](#), [Hanne Wanders](#) en [Cora Wielenga](#)

Feiten en cijfers

Periode: juli tot en met november 2018

Reikwijdte: Nederlandse financiële ondernemingen

Respondenten enquête: 108

Aantal deelnemende financiële ondernemingen: 7

Aantal interviews: 20

Dankwoord

We bedanken de compliancefunctionarissen die de tijd hebben genomen om onze enquête in te vullen. Dit heeft voor verschillende interessante inzichten gezorgd.

Daarnaast willen we de vertegenwoordigers van de financiële ondernemingen die hebben meegewerkt aan onze interviews bedanken voor hun tijd, openheid en inzichten.

² A. Dassenlaar, E. van den Hout, C.A. Wielenga, R. Wisse, [Winst op gedrag en cultuur](#), 2012.

Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk lichten we de onderzoeksaanpak en de gehanteerde begrippen toe. In het volgende hoofdstuk staan we stil bij het belang van gedrag en cultuur ten aanzien van het versterken van compliance en integriteit.

In het derde hoofdstuk staan we stil bij wat we allemaal al weten over gedrag en cultuur in relatie tot het versterken van compliance en integriteit. Er is immers al veel onderzoek gedaan door verschillende organisaties. Een reflectie op deze onderzoeken en de onderlinge samenhang leest u hier.

In het vierde hoofdstuk lichten we het compliancesysteem en de compliancecyclus toe. We geven suggesties op welke wijze organisaties gedrag en cultuur expliciet kunnen verwerken in het compliancesysteem.

In hoofdstuk vijf leest u de resultaten van ons onderzoek. We halen in dit hoofdstuk de resultaten uit de enquête en interviews aan. Daarnaast kunt u in dit hoofdstuk de inspirerende voorbeelden vanuit verschillende organisaties lezen.

In het zesde hoofdstuk is de conclusie opgenomen. In het zevende hoofdstuk van dit rapport hebben we de tips voor u op een rijtje gezet. We hebben ons hierbij niet alleen beperkt tot tips voor de compliance officers, maar richten onze adviezen ook aan de bestuurders en commissarissen van de Nederlandse financiële ondernemingen en daarnaast aan de externe toezichthouders AFM en DNB.

1.1 Begrippen

Voor dit onderzoek is gekozen om het gehele **compliance-systeem** te bekijken en niet alleen de compliancefunctie. Met het compliancesysteem bedoelen we het systeem dat binnen de organisatie bestaat om compliance en integriteit te kunnen waarborgen en versterken. Het compliance-systeem omvat zodoende meer dan alleen de compliance-functie. Met het compliancesysteem bedoelen we zowel de eerste, tweede als derde lijn. De eindverantwoordelijkheid voor compliance ligt bij het bestuur, ook wel ‘de business’, in de eerste lijn.

Binnen dit compliancesysteem is een belangrijke rol weggelegd voor de compliancefunctie. Met de **compliance-functie** bedoelen we in dit rapport een tweedelijns functie die is gespecialiseerd in compliance en vanuit die expertise het bestuur adviseert en faciliteert.

De **compliance officer** is een functionaris die (een deel van) de compliancefunctie uitoefent. Soms is de compliance officer alleen verantwoordelijk voor het uitoefenen van de compliancefunctie binnen een organisatie, soms ligt de verantwoordelijkheid van het uitvoeren van de compliance-functie bij een gehele afdeling.³

Gedrag definiëren we als een verzameling van bewuste of onbewuste, waarneembare en niet-waarneembare handelingen die gestuurd worden door natuur, overtuigingen en omgeving. Gedrag wordt onder meer beïnvloed door de sociale context van een persoon: in een organisatie is dat de organisatiecultuur.⁴

Er bestaan ontzettend veel definities van organisatiecultuur. De volgende twee definities geven goed weer hoe wij naar organisatieculturen kijken.

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.⁵

In een organisatiecultuur worden drie niveaus onderkend:

- zichtbare uitingen, zoals kleding, taalgebruik, huisstijl, stijl van leidinggeven;
- waarden en normen over wat hoort en niet hoort;
- basisaannames.⁶

Organisatiecultuur kun je overigens het kortst omschrijven als ‘zo doen we dat hier’.

Voor dit onderzoek is het verder nog belangrijk om het begrip **‘three lines of defence’** te benoemen, oftewel het **‘3LoD model’**. Dit model wordt door veruit de meeste financiële ondernemingen gebruikt.⁷

In het ‘three lines of defence model’ gaat men uit van een organisatiestructuur die uit drie verdedigingslijnen bestaat:

1. De eerste lijn bestaat uit het lijnmanagement (de ‘business’). De eerste lijn is primair verantwoordelijk voor de strategie en processen van de onderneming. Daarnaast dient de eerste lijn de risico’s van de onderneming te beheersen en mitigeren.
2. De tweede lijn bestaat uit de risicomanagementfunctie, de actuariële functie⁸ en de compliancefunctie. Zij faciliteren adequate regelingen en procedures omtrent het beheersen van risico’s. Ook dient de tweede lijn de naleving van deze regelingen en procedures te monitoren en het bestuur en de commissarissen hierover te adviseren.
3. De derde lijn bestaat uit de auditfunctie. Deze lijn controleert de kwaliteit van de sturing en de beheersing van de risico’s. De rol van deze lijn is het bieden van onafhankelijke en objectieve zekerheid over de interne structuur en risicobeheersing van de onderneming.⁹

Het 3LoD model is ingericht ter beheersing van risico’s, waaronder compliancerisico’s. Het model versterkt, als het goed functioneert, het risicobewustzijn van de organisatie en streeft ernaar de ‘control’ zo efficiënt mogelijk in te richten. De verantwoordelijkheid voor de beheersing van de risico’s ligt bij de eerste lijn. De eindverantwoordelijkheid van de risicobeheersing ligt vanzelfsprekend bij het bestuur.

Om de eerstelijns verantwoordelijkheid kracht bij te zetten, zijn er banken en verzekeraars die eerstelijns compliancecoördinatoren en eerstelijns risicomanagementcoördinatoren aanstellen. Zij vallen niet onder de tweedelijnsfunctie, maar fungeren vanuit hun eerstelijnsfunctie als een soort ambassadeurs van compliance. Zo helpen zij de compliancefunctie risico’s te signaleren en awareness te creëren.

Een andere manier om het risicobewustzijn in de eerste lijn te vergroten is om een ‘first line monitoring functie’ in te richten. Deze functionarissen verrichten monitoringswerkzaamheden en vallen hiërarchisch onder de eerste lijn. De tweedelijns functionarissen beoordelen vervolgens in hoeverre de eerstelijnscontroles adequaat zijn uitgevoerd.

Het 3LoD model is bij veel ondernemingen een onderwerp van voortdurende evaluatie. Niet iedereen is het eens over de algemene toepasbaarheid ervan. Met name in kleinere organisaties worden de grenzen tussen de drie linies minder strikt toegepast is onze ervaring.

1.2 Het onderzoek

Ons onderzoek bestaat uit bureauonderzoek, enquêtes en interviews. Voor het bureauonderzoek zijn verschillende modellen bestudeerd, waarin de betekenis van gedrag en cultuur voor een organisatie inzichtelijk gemaakt kan worden. Daarnaast hebben we de visies van toezichthouders onderzocht.

Verder hebben wij **compliancefunctionarissen** bij **Nederlandse financiële ondernemingen** geënquêteerd. De vragenlijst is uitgezet via SurveyMonkey en compliancefunctionarissen zijn benaderd via LinkedIn, e-mail, Twitter en via onze website. De vragen hadden betrekking op:

- de mate waarin zij gedrag en cultuur belangrijk vinden;
- het compliancesysteem;
- hoe volgens hen de raad van commissarissen en raad van bestuur tegenover gedrag en cultuur staan.

Daarnaast hebben we **interviews** gehouden waarin we dieper zijn ingegaan op deze onderwerpen. We hebben **compliance officers**, leden van de **raad van bestuur** en leden van de **raad van commissarissen** geïnterviewd. Zo hebben we geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de werking van het compliancesysteem binnen die organisatie en de plaats die gedrag en cultuur hierin innemen. Hierbij wilden we zowel een lid van de raad van bestuur en een compliance officer spreken. Het spreken van een lid van de raad van commissarissen was geen vereiste, maar wel wenselijk. Dat laatste is in een enkel geval niet gelukt.

3 H. Wanders, De compliancefunctie, *Handboek Compliance Professional*, 2019, hoofdstuk 2.

4 H. Wanders en C.A. Wielenga, de relatie tussen governance en gedrag en cultuur, [De Compliance Officer](#), juni 2018.

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

6 E.H. Schein, *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, Jossey Bass, San Francisco.

7 De [International Association of Insurance Supervisors](#) beveelt dit model aan in de Insurance core principle 8.1.16 (zie ook 8.2).

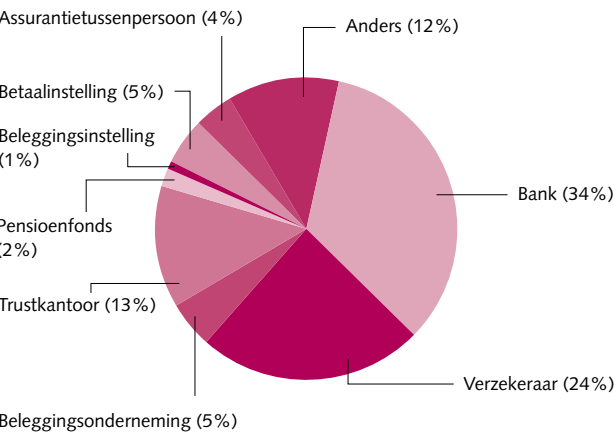
8 De actuariële functie is een tweedelijns sleutelfunctie bij verzekeraars. Met de actuariële functie wordt de tweedelijns actuaris bedoeld. Naast een tweedelijns (controleerende) actuariële functie kennen verzekeraars ook eerstelijns actuarissen die bijvoorbeeld de premies helpen berekenen.

9 The Institute of Internal Auditors, [Position Paper: The three lines of defence in effective risk management and control](#).

1.3 Respondenten

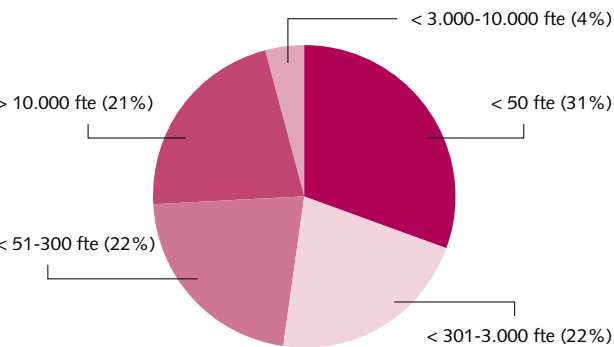
De vragenlijst is ingevuld door 108 respondenten.

Financiële ondernemingen



Meer dan de helft van de groep respondenten is werkzaam bij een bank of verzekeraar. De andere respondenten zijn werkzaam bij beleggingsondernemingen, pensioenfonds, betaalinstellingen, trustkantoren, beleggingsinstellingen en assurantietussenpersonen.

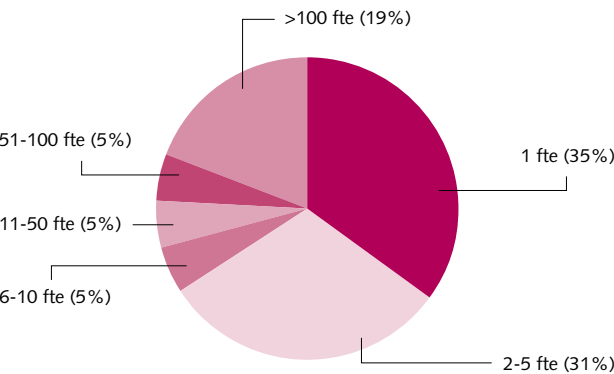
Aantal fte in de onderneming



Bijna één derde van de groep van de respondenten (31%) is werkzaam bij een relatief kleine onderneming (< 50 fte). 22% is werkzaam bij een onderneming met 51-300 fte, 22% is werkzaam bij een onderneming van 301-3.000 fte. 22% is werkzaam bij ondernemingen met meer dan 10.000 fte. Weinig respondenten waren werkzaam bij ondernemingen bestaande uit 3001-10.000 fte (4%).

Ruim één derde voert als compliance officer zelfstandig de compliancefunctie uit (35%). De groep compliance officers die werkzaam zijn in een team van twee tot vijf compliance officers vertegenwoordigt een volgende grote groep van 31% van het aantal respondenten. 19% van het aantal compliance officers dat heeft deelgenomen aan de enquête werkt op een compliance afdeling van meer dan 100 fte.

Aantal fte in de compliancefunctie



Van de compliance officers die de vragenlijst hebben ingevuld, hebben de meesten (54%) rechten gestudeerd. Slechts een klein aantal (5%) heeft een achtergrond als gedragswetenschapper. De meeste respondenten (35%) werken al meer dan 10 jaar als compliance officer.

1.4 Interviews

Met de vragen uit de enquête hebben wij een algemeen beeld kunnen schetsen van de mate waarin gedrag en cultuur zijn opgenomen in het compliancesysteem. Voor het nader concretiseren van ons beeld hebben we interviews gehouden bij drie banken, twee verzekeraars en twee betaalinstellingen.

De volgende financiële ondernemingen hebben meegewerkt aan de interviews:

- Aegon Nederland**
- M.J. (Maarten) Edixhoven (Chairman of the board (directie))
 - D. (Daniëlle) Jansen Heijtmajer (Voorzitter raad van commissarissen)
 - H. (Heleen) Rietdijk (Chief Compliance Officer)

- CZ Groep**
- W.A. (Wim) van der Meeren (Voorzitter raad van bestuur)
 - H.J.G. (Harry) Hendriks (Voorzitter raad van commissarissen)
 - Y.W.H.A. (Yvonne) Steger-van de Lisdonk (Concern Compliance Officer)

- Volksbank**
- J. (Jeroen) Dijst (Chief Risk Officer)
 - M.R. (Monika) Milz (Supervisory Board Member)
 - A.D. (Aniëlla) van der Ploeg (Leading Senior Compliance Officer)

- NIBC Bank**
- R.D.J. (Reinout) van Riel (Chief Risk Officer)
 - A. (Adam) de Jong (Supervisory Board)
 - I.C.M. (Ilonka) van der Klauw (Senior Compliance Officer)

- BNG Bank**
- J.C. (John) Reichardt (Member executive board)
 - J.B.S. (Johan) Conijn (Chair Risk Committee)
 - K. (Karen) Klaver (Hoofd Compliance en Integriteit)

- Sisow**
- M. (Marey) Timmermans (CFO/COO)
 - O. (Onno) Siegers (Supervisory Board Member)
 - W.A.R. (Rik) Brinkman (Compliance Officer)

- Mollie Payments**
- R. (Remco) Boer (Directeur)
 - R. (Rick) Calis (Manager Compliance, Legal & Risk)

1.5 Eerlijk gezegd

Om alvast vooruit te lopen op de uitkomsten van ons onderzoek: de meeste geënquêteerden zijn positief over het inzetten van gedrag en cultuur. Wij zijn ons ervan bewust dat dit een gekleurde uitkomst kan zijn. Immers, compliance officers die niet positief zijn over gedrag en cultuur zullen waarschijnlijk minder snel de moeite nemen om mee te werken aan dit onderzoek. Deze overweging vormt wat ons betreft geen probleem. Ons doel is om de huidige situatie met de situatie uit 2012 te vergelijken en daarnaast om de geleerde lessen vanuit ondernemingen te delen met u. En die doelen bereiken we naar ons idee nog steeds met dit rapport.

Daarnaast willen we hierbij benadrukken dat er geen sprake is van een volledig wetenschappelijk verantwoord onderzoek. Resultaten zijn niet generaliseerbaar. Wel is het onderzoek met zorgvuldigheid uitgevoerd, waardoor we er toch bepaalde conclusies aan willen verbinden. Ons doel is hiermee het compliancesysteem in financiële ondernemingen (en wellicht ook in organisaties buiten de financiële sector) te kunnen versterken.



2. Belang van gedrag en cultuur

“Een goede structuur en goede regels kunnen slecht gedrag niet voorkomen, maar goed gedrag kan wel redding brengen bij een slechte structuur en slechte regels.”¹⁰

Je zou kunnen zeggen dat organisaties een harde en een zachte kant hebben. Een harde kant zou in dat geval bestaan uit datgene wat we met elkaar afspreken en vastleggen: missie, visie, strategie, beleid, procedures, regels etc. De zachte kant bestaat uit datgene wat we lastig concreet kunnen maken, de organisatiecultuur. Wanneer we alleen naar de harde kant van een organisatie kijken, lopen we het risico dat we sturen op basis van de verkeerde informatie. Immers, op papier kan alles prima zijn geregeld, maar in werkelijkheid kan het binnen een organisatie anders lopen. Ons gedrag wordt slechts voor een beperkte mate bepaald door afspraken die we op papier hebben gezet. Ons gedrag wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door de sociale context zoals wij die ervaren; door de organisatiecultuur.¹¹

Hoewel er een zachte en een harde kant is binnen organisaties, staan deze beide kanten niet los van elkaar. Hoewel dit onderzoek zich vooral richt op de zachte kant, willen wij toch ook stilstaan bij de harde kant: governance. Governance, gedrag en cultuur zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Governance van organisaties heeft invloed op gedrag en cultuur binnen die organisaties. Tegelijkertijd hebben gedrag en cultuur invloed op de governance van een organisatie. Ons inziens is de samenhang tussen governance, gedrag en cultuur

goed te vergelijken met de samenhang die we zien bij ‘Yin’ en ‘Yang’.¹²

Yin en yang (☯) zijn Chinese begrippen die verwijzen naar twee tegengestelde principes of krachten waarvan alle aspecten van het leven en het universum doordrongen zijn. Het yin-yangsymbool is de Oud-Chinese voorstelling van de kosmische dualiteit, waarbij yin vrouwelijkheid (aarde, kou, het noorden, vochtigheid) symboliseert en yang mannelijkheid (hemel, warmte, het zuiden, droogte). Het zijn echter niet louter tegenstellingen, maar vooral complementaire (elkaar aanvullende) waarden.¹³

In deze vergelijking staat wat ons betreft ‘gedrag en cultuur’ voor het vrouwelijke ‘yin’ en ‘governance’ voor het mannelijke ‘yang’. Er kan niet ‘geen cultuur’ zijn. Er kan evenmin ‘geen governance’ zijn. Cultuur en governance zijn er altijd, en ze beïnvloeden elkaar continu. Idealiter zijn de organisatiecultuur en de governance op elkaar afgestemd.¹⁴ Gedrag en cultuur vormen een integraal onderdeel van de bedrijfs-

¹⁰ Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, [Een lastig gesprek](#), september 2013.

¹¹ W.W. Scholten, *Banking on team ethics : a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*, VI Company, maart 2018.

¹² C.A. Wielenga, H. Wanders en C. Koole, Van reparaties aan het pleisterwerk naar een stevige fundering. Oorzaakanalyses in het compliancevak, in *Tijdschrift voor Compliance*, juni 2018.

¹³ nl.wikipedia.org/wiki/Yin_en_yang, geraadpleegd op 18 maart 2018.

¹⁴ C.A. Wielenga, H. Wanders en C. Koole, Van reparaties aan het pleisterwerk naar een stevige fundering. Oorzaakanalyses in het compliancevak, in: *Tijdschrift voor Compliance*, juni 2018.

voering: effectieve aansturing is alleen mogelijk als de governance (structuur) en cultuur hand in hand gaan.¹⁵

Wanneer de governance en de cultuur op elkaar zijn afgestemd, presteren organisaties beter en kunnen daardoor doelstellingen beter gerealiseerd worden.¹⁶ In de praktijk zien wij veel voorbeelden van organisaties waar de cultuur en governance niet of niet optimaal op elkaar zijn afgestemd. Dit heeft niet alleen een negatieve impact op het realiseren van organisatiedoelstellingen, maar evenzeer op de integriteit van de organisatie.

Natuurlijk zouden we hier ook kunnen aandragen dat we naar cultuur kijken, omdat het moet van de toezicht-houder.¹⁷ Alleen is dat wat ons betreft niet de belangrijkste en zelfs een wat treurige drijfveer.

Governance, gedrag en cultuur zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

Governance van organisaties heeft invloed op gedrag en cultuur binnen die organisaties. Tegelijkertijd hebben gedrag en cultuur invloed op de governance van een organisatie.

15 DNB, [Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector](#), 2015.

16 Zie ook: AFM, [Leren van fouten, op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen](#), oktober 2017.

17 Niet alleen DNB en de AFM sturen hierop aan, maar ook buitenlandse toezichthouders zoals bijvoorbeeld de Financial Conduct Authority (FCA). Zie ook: [FCA, Behaviour and compliance in organisations](#), december 2016.

2.1 Motivatie om expliciet met gedrag en cultuur te werken

Wij vinden de aandacht voor gedrag en cultuur belangrijk, omdat we beseffen dat regels en structuren de oplossing niet zijn. Sterker nog, veel regels werken averechts. Door je bewust te zijn van de manier waarop gedrag tot stand komt, begrijp je waarom er sprake is van bepaald gedrag. De vervolgstap is dat je adviseert over de beïnvloeding van gedrag. Hierdoor kun je als compliance officer je organisatie beter helpen om integer gedrag te versterken. Wij zien het werken met gedrag en cultuur als een verrijking van ons vak. Doordat we nu ook expliciet naar gedrag kijken, kunnen we meer toegevoegde waarde leveren. Daarbij kijken we niet alleen naar de dingen die fout gaan, maar ook naar de dingen die goed zijn, zodat we daarvan kunnen leren. We zijn vanzelfsprekend niet de eigenaar of aanjager van organisatiecultuur, maar maken wel gebruik van deze bron van informatie om de organisatie te helpen om integer gedrag te versterken en daarmee compli-ancerisico's te beheersen.

Waar we voor moeten waken, is dat onze aandacht voor gedrag en cultuur de indruk geeft dat we alleen nog naar gedrag en cultuur kijken. Dat is niet het geval. We bekijken het geheel van governance, gedrag en cultuur, omdat we geloven dat governance, gedrag en cultuur een versterkend effect op elkaar kunnen hebben.

2.2 Volgens de toezichthouders

Hoewel het niet de belangrijkste reden is om naar gedrag en cultuur te kijken, staan we toch ook stil bij de argumenten van de toezichthouders op de financiële sector.

De **Nederlandsche Bank** (DNB) geeft aan dat toezicht op gedrag en cultuur niet gericht is op symptoombestrijding of quick fixes, maar op duurzame verandering. Door gedragsrisico's vroegtijdig aan te pakken, moeten grotere (financiële en integriteits)problemen voorkomen worden. *“Gedragsproblemen zijn immers vaak al waarneembaar voordat de financiële prestaties van de organisatie aanleiding geven tot ingrijpen.”* Uit onderzoek is immers gebleken dat veel toezichtproblemen en incidenten een gemeenschappelijke gedragsoorzaak kennen. Door deze oorzaak aan te pakken, wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan het oplossen van toezichtproblemen. Toezicht op gedrag en cultuur moet zorgen voor duurzame verandering en niet enkel zorgen voor de pleister op de wond.¹⁸

18 DNB, [Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector](#), 2015.

In het beleidsdocument ‘De 7 elementen van een integere cultuur’¹⁹ geeft DNB daarnaast de volgende redenen aan voor toezicht op gedrag en cultuur:

- Het draagt bij aan de bescherming van het vertrouwen in de financiële sector.
- Het is van maatschappelijk belang. Financiële ondernemingen moeten rekening houden met de publieke kosten die verbonden zijn aan hun private handelen. Vandaar dat er na 2008 een publieke roep is geweest voor meer aandacht voor integer handelen en cultuur.
- In de wet is vastgelegd dat financiële ondernemingen en toezichthouders aandacht dienen te besteden aan integer handelen en cultuur.

Volgens de **Autoriteit Financiële Markten** (AFM) heeft de cultuur invloed op hoe mensen zich gedragen, waarbij regels niet al het gedrag kunnen vangen. Inzicht in gedrag en cultuur helpt volgens de AFM om toezichtrisico's in een vroeg stadium te signaleren. Uiteindelijk kan dit gevolgen hebben voor de dienstverlening naar klanten toe. Klanten verdienen een eerlijke en transparante dienstverlening, en wanneer medewerkers niet tevreden zijn en met weinig enthousiasme hun werk doen, kan dit negatieve invloed hebben op het 'klantbelang'.²⁰

De AFM beperkt zich niet alleen tot het interne gedrag van organisaties. Op het gebied van gedrag doet AFM ook onderzoek naar **consumentengedrag**. Daarbij zijn ze benieuwd hoe de consument tot financiële beslissingen komt. De AFM onderzoekt aan de hand van vragenlijsten en experimenten wanneer consumenten wel of niet overgaan tot het aanschaffen van een bepaald product. Door dit onderzoek is duidelijk geworden dat consumenten vaak niet op een rationele manier besluiten, maar dit op basis van intuïtie doen. Daarnaast is nu beter bekend dat er een verschil is tussen de intentie van de consumenten en hun daadwerkelijk handelen. Consumenten kunnen bijvoorbeeld aangeven dat ze het belangrijk vinden om aandacht aan hun pensioen te besteden, maar wanneer na een tijd navraag gedaan wordt naar de uitgevoerde actie, blijkt deze te zijn uitgebleven.²¹ Hoewel we deze vorm van gedragsonderzoek interessant en waardevol vinden, gaat dit onderzoek niet over consumentengedrag. Wij hebben ons

19 Afgeleid uit DNB, [De 7 elementen van een integere cultuur](#), november 2009.

20 C.A. Christensen, E.F. van Steenberghe, T. Coffeng, L.R. Wiegman en N. Ellemers, Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef, in *Tijdschrift voor Compliance*, juni 2018.

21 [www.afm.nl/nl-nl/over-afm/blog/werkzaamheden/onderzoek-consumentengedrag](#)

voor dit onderzoek beperkt tot het gedrag van mensen die werkzaam zijn binnen een financiële onderneming.

Zowel DNB als AFM verwachten van onder toezicht staande instellingen actief beleid ten aanzien van het sturen op integer gedrag en organisatiecultuur. Hoewel dit niet een letterlijke wettelijke verplichting is, komt dit in het doorlopend toezicht naar voren in de gesprekken met vertegenwoordigers van deze ondernemingen. Daarnaast maken ze deze wensen expliciet in hun visiedocumenten.

Het belang van gedrag en cultuur wordt ook onderkend door buitenlandse toezichthouders, zoals de **Prudential Regulation Authority** (PRA), de **Financial Conduct Authority** (FCA) en de **European Central Bank** (ECB).

De **PRA** is een toezichthouder in het Verenigd Koninkrijk en houdt, net als DNB, vanuit prudentieel oogpunt toezicht op gedrag en cultuur. De PRA verwacht van ondernemingen dat zij een cultuur hebben die een voorzichtige bedrijfsvoering ondersteunt. Daarbij geven ze aan dat er geen 'juiste cultuur' is. Bij het beoordelen van de cultuur ligt de focus op de vraag of bestuurders en het management de omstandigheden begrijpen waarin de levensvatbaarheid van de onderneming onder vuur zou liggen, of geaccepteerde werkwijzen uitgedaagd worden en of actie wordt ondernomen om genomen risico's periodiek te herzien. De PRA wil vooral zien dat risicomanagement- en controlefuncties daadwerkelijk gewicht hebben binnen ondernemingen en dat risico's in overweging worden genomen. Daarnaast wordt gedrag en cultuur tevens aangehaald wanneer het gaat om risico's ten aanzien van management en governance. Bestuurders en het senior management moeten begrijpen wat een acceptabel niveau van veiligheid en soliditeit is in perspectief van het financiële systeem, en zich hiernaar gedragen. Daarbij moeten ze niet alleen kijken naar de letter van de wet, maar ook naar de geest van de wet. Dit bevat ook het inbedden van de principes van veiligheid en soliditeit in de cultuur van de gehele organisatie.²²

22 Prudential Regulation Authority, [The prudential regulation Authority's approach to banking supervision](#), oktober 2018.



De **FCA** is een tweede financieel toezichthoudend orgaan van het Verenigd Koninkrijk en onderschrijft het belang van gedrag en cultuur onder andere in het discussion paper 'Transforming Culture in Financial Services'²³. In het businessplan²⁴ van de FCA over 2018-2019 schrijven zij: *"Firms' culture and governance should drive behaviours and produce outcomes that are likely to benefit customers and markets."* De FCA geeft in het businessplan het blijvend belang aan van een effectieve cultuur en effectieve governance in de financiële sector. De FCA gaat niet over tot het monitoren of meten van cultuur. Zij kijkt naar de bepalende factoren die wenselijk of onwenselijk gedrag veroorzaken. Dit houdt onder meer in dat ze kijken naar remuneratie en het aantal ontvangen klokkenluiders-zaken.²⁵

De **ECB** ziet ook steeds meer het belang van gedrag en cultuur in. Dit blijkt uit de speech van Julie Dickson²⁶ waarin ze het volgende zegt: *"Banks will only succeed if they take the position that culture is core to their business model, and if they also decide that fixing culture is key to their economic sustainability."* De ECB wil dit in hun eigen toezicht ook meer toepassen en kijkt daarbij naar de manier waarop bijvoorbeeld DNB dit heeft gedaan. Daarnaast komt het belang van gedrag en cultuur ook terug in het 'Jaarverslag van de ECB over haar toezichtswerkzaamheden 2017'²⁷. Hierin zegt Danièle Nouy het volgende: *"De cultuur dient te veranderen en de verandering dient te komen van de banken zelf, hoewel de toezichthouders ervoor dienen te zorgen dat beloningsprikkels consistent zijn en blijven."* De ECB heeft tot nu toe nog niet naar buiten gebracht op welke wijze zij vorm willen geven aan het toezicht op gedrag en cultuur.

23 Financial Conduct Authority, [Transforming Culture in Financial Services](#), maart 2018.

24 Financial Conduct Authority, [Businessplan 2018/19](#).

25 Financial Conduct Authority, [Businessplan 2018/19](#).

26 www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2015/html/se150924.en.html

27 ECB, [Jaarverslag van de ECB over haar toezichtswerkzaamheden 2017](#), maart 2018.

2.3 De balans tussen regels en vertrouwen

We staan graag stil bij het spanningsveld dat wij zien ontstaan tussen onder toezicht staande ondernemingen en externe toezichthouders, als het gaat om het toezicht op gedrag en cultuur. Dit onderwerp is ook onderdeel geweest van verschillende interviews.

Het spanningsveld bestaat aan de ene kant uit het geven van tijd en vertrouwen, versus de wil of de noodzaak om te willen reguleren en controleren. We lichten dit graag toe.

Wanneer je als organisatie wilt investeren in een gezonde en professionele bedrijfscultuur, waarin het mogelijk is dat mensen zelfstandig nadenken en verantwoordelijkheid kunnen nemen, is vrijheid van belang. Met vrijheid bedoelen we dat er vrijheid wordt gegeven aan medewerkers om hun eigen afwegingen en besluiten te maken in het werk dat zij doen. Met vrijheid bedoelen we ook dat het mogelijk mag zijn om fouten te maken. Wij vinden dat het niet mogelijk is om een gezonde en professionele organisatiecultuur te realiseren wanneer al het wenselijk gedrag tot op microniveau is vertaald in beleid, regels en procedures. Door de veelheid aan regels ontstaat namelijk het risico dat mensen in deze organisaties minder snel zelfstandig nadenken. Een gevolg van vele regels is dat mensen zich vaker op de regels richten dan dat zij zich bezighouden met de achterliggende gedachtes. Daardoor wordt de bedoeling uit het oog verloren. Daarmee richten we ons niet alleen op de bedoeling van de regels, maar zelfs op de bedoeling van de organisatie. Olof Bik duidt dit verschijnsel als 'controle-obesitas'²⁸. *"Alles smeren we dicht met geboden en verboden. De kosten hiervan lopen de spuigaten uit. En als er dan toch iets misgaat, zijn we onverbiddelijk in onze reactie. Sterker nog, elke crisis of misser wordt beantwoord met nog meer regels, procedures en controles in een poging de fouten in de toekomst te voorkomen. Kramp, verstikking en onverschilligheid zijn het gevolg."*

28 Olof Bik, Controle-obesitas: middel erger dan de kwaal, *FD*, 28 juni 2010.

Idealiter zouden ondernemingen dus de tijd en de ruimte moeten krijgen om te investeren in een gezonde en professionele organisatiecultuur. Echter, in de financiële sector wordt deze ruimte vaak niet op deze manier ervaren, omdat het een sterk gereguleerde sector is. Financiële ondernemingen moeten voldoen aan zowel Nederlandse als internationale regels. Door de veelheid aan regels geven veel instellingen aan niet eens toe te komen aan de investering in een gezonde en professionele organisatiecultuur. De instellingen die ervoor kiezen om niet alleen naar de regels te kijken, maar ook te investeren in een gezonde en professionele organisatiecultuur, worden daarover kritisch bevraagd door de toezichthouders. Want hoewel de externe toezichthouders aan de ene kant het belang van gedrag en cultuur onderkennen en hier zelf ook veel in investeren, wordt aan de andere kant het reguliere toezicht bij diezelfde toezichthouders ook weer afgerekend op de mate van beheersing. Daarmee ontstaat een spanningsveld dat vanuit het externe toezicht wordt gewenteld op de bestuurders van financiële ondernemingen.

In een IMF paper²⁹ uit 2010 wordt gesteld dat er bij toezichthouders niet alleen een capaciteit nodig is om goed toezicht te houden, maar er ook de wil moet zijn om goed toezicht te kunnen uitvoeren:

"To achieve these elements, the 'ability' to supervise, which requires appropriate resources, authority, organization and constructive working relationships with other agencies must be complemented by the 'will' to act. Supervisors must be willing and empowered to take timely and effective action, to intrude on decision-making, to question common wisdom, and to take unpopular decisions."

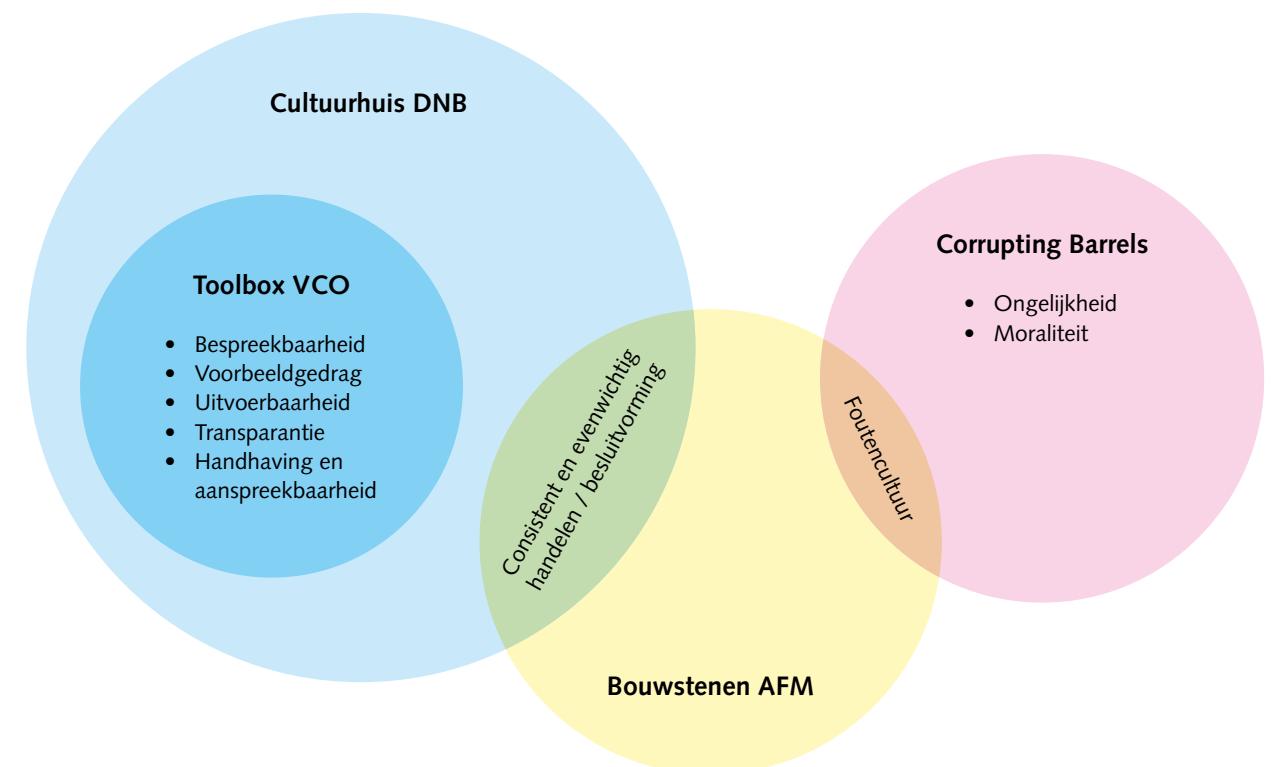
Wij voegen daar graag een element aan toe: de moed om organisaties te vertrouwen. Daarbij doelen we in eerste instantie met name op het toezicht op organisaties met een relatief laag risicoprofiel, die laten zien op een zorgvuldige manier te willen investeren in een gezonde en professionele organisatiecultuur.

29 IMF, [The making of good Supervision: Learning to say No](#), 18 mei 2010.



3. Wat we al weten over gedrag en cultuur binnen de financiële sector

Naar gedrag en cultuur in de financiële sector is al veel onderzoek gedaan en er is zodoende al veel over geschreven. In dit hoofdstuk willen we graag een overzicht geven van een aantal modellen die ingaan op gedrag en cultuur in de financiële sector. Daarbij leggen we uit wat de raakvlakken van deze modellen zijn. Daarnaast willen we een aantal onderdelen uit deze modellen nader toelichten, omdat deze in meerdere modellen en onderzoeken terugkomen. In onderstaande afbeelding verduidelijken we wat ons beeld is van deze overlap.



3.1 Cultuurhuis van DNB

Een bekend model is dat van DNB: het cultuurhuis. Het DNB cultuurhuis is gebaseerd op het model van Kaptein & Wallage (2010)³⁰ en een model van Bureau Integriteit Amsterdam.



Figuur 1: DNB cultuurhuis³¹

Naar aanleiding van de financiële crisis heeft DNB al in 2009 over het cultuurhuis gepubliceerd. Het model bestaat onder andere uit de **zeven elementen van een integriteitsbewuste bedrijfscultuur**. Daarbij wordt een integriteitsbewuste cultuur gedefinieerd als een sfeer en klimaat waarin een instelling handelt op een manier die **uitlegbaar** en **verantwoordbaar** is, die de professionele, **individuele verantwoordelijkheid** stimuleert en beloont, en waarmee niet alleen de letter maar ook de **geest van de wet** wordt nageleefd.³² De zeven elementen zijn:

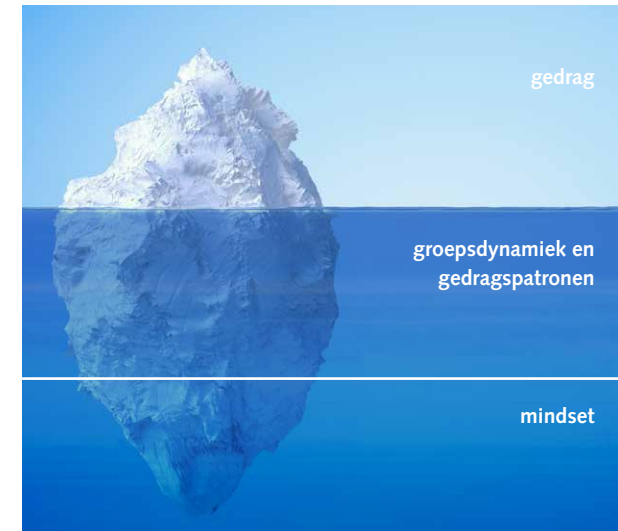
- Evenwichtig handelen: alle relevante belangen onderkennen en zichtbaar meewegen.
- Consistent handelen: handelen in lijn met doelstellingen en keuzes.
- Bespreekbaarheid: stimuleren van een positief kritische houding van werknemers en ruimte geven voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten, en taboes.

- Voorbeeldgedrag: met name de 'tone at the top' heeft veel invloed op het gedrag van anderen in de organisatie.
- Uitvoerbaarheid: realistische targets stellen en het weg-nemen van perverse prikkels en verleidingen.
- Transparantie: vastleggen van en communiceren over doelstellingen en principiële keuzes naar alle stakeholders toe.
- Handhaving: aan niet-naleving worden consequenties verbonden.³³

Sinds 2011 houdt DNB expliciet toezicht op gedrag en cultuur³⁴. In het rapport 'Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector' heeft DNB zeven aannames voor het toezicht op gedrag en cultuur omschreven. Deze aannames zijn voor een deel wetenschappelijk onderbouwd.

Als toevoeging hierop is in april 2016 het rapport **'Toezichtmethodieken gedrag en cultuur'**³⁵ uitgekomen. Hierin staat beschreven welke methodieken DNB tot op heden heeft toegepast in haar toezicht op gedrag en cultuur. DNB benadrukt daarbij dat gedrag en cultuur niet altijd zichtbaar is en haalt daarbij de **metafoor van 'de ijsberg'** aan. Van een ijsberg is alleen de top zichtbaar, het grootste gedeelte ligt onder water. De zeven elementen blijven wel van waarde in deze nieuwe methodiek, door ze als toetsstenen in te zetten.

Inzicht in en begrip van de onderliggende fundamenteën is van belang om invloed te kunnen uitoefenen op gedrag.



Figuur 2: de ijsberg³⁶

De ijsberg bestaat volgens DNB uit drie lagen: gedrag, groepsdynamiek en gedragspatronen, en mindset. Daarbij is **gedrag**³⁷ het zichtbare gedeelte van de ijsberg, want gedrag kunnen we waarnemen. De zeven elementen van een integere cultuur richten zich vooral op dit zichtbare gedeelte van de ijsberg. De top van de ijsberg zegt echter niets over wat eronder zit. De onderliggende drijfveren van gedrag zijn niet zichtbaar voor het oog. Dit zijn de groepsdynamieken, gedragspatronen en de mindset. Inzicht in en begrip van de onderliggende fundamenteën is van belang om invloed te kunnen uitoefenen op gedrag. **Groepsdynamiek** verwijst daarbij naar de onderliggende betrekkingen tussen mensen. Individuen en groepen ontwikkelen een oplossingsrepertoire voor allerlei situaties. Wanneer een bepaalde oplossing vaker wordt gebruikt, kun je spreken van een **gedragspatroon**. De onderkant van de ijsberg bestaat uit de mindset, dit zijn diepgewortelde overtuigingen en waarden. Deze zijn vaak sturend voor de groepsdynamiek en het gedrag. De **mindset** van een persoon bepaalt hoe hij of zij de wereld ziet en hoe de wereld volgens hem of haar in elkaar steekt.

3.2 Bouwstenen van AFM

Het DNB cultuurhuis overlapt deels wat de AFM heeft geschreven over gedrag en cultuur. De AFM is bezig met het identificeren en meetbaar maken van een aantal **bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur**. Een gezonde organisatiecultuur is er namelijk één waar het belang van de klant wordt gediend. De bouwstenen worden geïdentificeerd vanuit wetenschappelijke inzichten, maar daarnaast ook vanuit de toezichtspraktijk. De AFM heeft de onderstaande bouwstenen al geïdentificeerd, maar is bezig nog meer bouwstenen te onderzoeken.

Eén van de bouwstenen waar de AFM onderzoek naar heeft gedaan en die tevens terugkomt in het DNB cultuurhuis, is **evenwichtige besluitvorming**. DNB noemt dit **evenwichtig handelen**.

Daarnaast heeft de AFM onderzoek gedaan naar andere factoren die volgens hen de bouwstenen vormen voor een gezonde organisatiecultuur. De tweede bouwsteen die zij noemen is de **'open foutencultuur'**.³⁸

Op dit moment wordt onderzoek gedaan naar de bouwsteen **'rechtvaardig belonen en waarderen'**. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat prestatiemanagement en beloningssystemen invloed hebben op medewerkers. Zij sturen het gedrag, ook (on)ethisch gedrag. De kans op onethisch gedrag neemt toe wanneer medewerkers ervaren dat zij onrechtvaardig worden beloond en gewaardeerd en de targets te hoog zijn. Zij kunnen dan gevoelens van stress of afgunst ervaren.³⁹

Doordat de AFM niet alleen de onderzoeksresultaten, maar ook de gebruikte methodieken op haar site⁴⁰ publiceert, kunnen al deze bouwstenen door compliance officers worden gebruikt om de organisatiecultuur te duiden en vervolgens compliance en integriteit te versterken.

30 M. Kaptein en P. Wallage, *Assurance over gedrag en de rol van soft-controls: Een lonkend perspectief*, KPMG, 2010.

31 Afgeleid uit DNB, *De 7 elementen van een integere cultuur*, november 2009.

32 DNB, *Thema's DNB toezicht 2010*.

33 DNB, *De 7 elementen van een integere cultuur*, november 2009.

34 A. Dassenlaar, E. van den Hout, C.A. Wielenga, R. Wisse, *Winst op gedrag en cultuur*, 2012.

35 DNB, *Toezichtmethodieken gedrag en cultuur*, april 2016.

36 DNB, *Toezichtmethodieken gedrag en cultuur*, april 2016.

37 Wij wijken met onze definitie van gedrag af van DNB en scharen ook niet-waarneembare handelingen onder gedrag. Zie ook het onderdeel begrippen op pagina 8 van dit rapport.

38 AFM, *Leren van fouten: op weg naar een open foutencultuur*, oktober 2017.

39 C.A. Christensen, E.F. van Steenbergen, T. Coffeng, L.R. Wiegman en N. Ellemers, *Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef*, in: *Tijdschrift voor Compliance*, juni 2018.

40 www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur

3.3 Toolbox gedrag en cultuur van de VCO

De **toolbox gedrag en cultuur** is ontwikkeld door de kennistafel gedrag en cultuur van De Vereniging van Compliance Professionals (VCO)⁴¹. Deze toolbox⁴² bevat praktische instrumenten, die door een compliance officer gebruikt kunnen worden om integriteit binnen zijn of haar organisatie te stimuleren. De basis voor deze toolbox zijn de gedragselementen van Kaptein en Wallage⁴³:

- Helderheid
- Voorbeeldgedrag
- Betrokkenheid
- Uitvoerbaarheid
- Transparantie
- Bespreekbaarheid
- Aanspreekbaarheid
- Handhaving

De toolbox is toegankelijk voor elk VCO lid via de website van de VCO. Angezien er voor de toolbox is uitgegaan van de gedragselementen van Kaptein en Wallage, heeft de toolbox veel raakvlakken met het DNB cultuurhuis, omdat ze gebaseerd zijn op dezelfde elementen.

Een gezonde organisatiecultuur is er één waar het belang van de klant wordt gediend.

41 www.vco.nl
42 www.vco.nl/kennistafels/toolbox-gedrag-cultuur
43 M. Kaptein en P. Wallage, *Assurance over gedrag en de rol van soft-controls: Een lonkend perspectief*, KPMG, 2010.

3.4 Strenghtening governance frameworks to mitigate misconduct risk

Dit rapport⁴⁴ is ontwikkeld door de **Financial Stability Board** (FSB) en bevat een toolkit die organisaties en toezichthouders kunnen gebruiken om de oorzaken en de gevolgen van wangedrag binnen de financiële sector aan te pakken.

De FSB geeft in haar berichtgeving aan dat het beheersen van wangedrag in de financiële sector vraagt om een veelzijdige aanpak. De gepresenteerde toolkit bevat **19 tools** die ondernemingen en toezichthouders zouden kunnen gebruiken om de governance te versterken in drie overkoepelende gebieden:

1. Beheersing van ‘cultural drivers’ van wangedrag.
2. Bevorderen van het nemen van verantwoordelijkheid en het afleggen van individuele verantwoording.
3. Aanpakken van het ‘rolling bad apples’ fenomeen.

Ad 1 Beheersing van ‘cultural drivers’ van wangedrag

De FSB identificeert de volgende ‘**cultural drivers**’: leiderschap, besluitvorming en waarden en normen. De FSB benadrukt hier de impact van ‘cultural drivers’ op de governance van de organisatie en dat cultuur en structuur elkaar kunnen versterken (in zowel de positieve als de negatieve manier) als ze goed op elkaar zijn afgestemd. Hier herkennen we een deel van de aanpak van DNB in terug. De focus op leiderschap en besluitvorming zien we terug in de onderzoeken die DNB heeft uitgevoerd. De aangehaalde waarden en normen zijn opgenomen in de mindset als onderdeel van het ijsbergmodel van DNB. Deze gelijkenis is geen toeval. DNB heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd om de geleerde lessen in het toezicht op gedrag en cultuur over te brengen op andere Europese toezichthouders.⁴⁵ DNB heeft mede daarom in 2015 het Engelstalige boek ‘Supervision of Behaviour and Culture’⁴⁶ uitgebracht. Het doel van dit boek was mede om andere toezichthouders te inspireren om ook met gedrag en cultuur aan de slag te gaan.

44 Financial Stability Board, *Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk: A Toolkit for Firms and Supervisors*, april 2018.

45 W.H.J.M. Nuijts, The next step: DNB's bijdrage aan recente ontwikkelingen in het toezicht op gedrag en cultuur, in: *Tijdschrift voor Compliance*, Juni 2018.

46 DNB, *Supervision of Behaviour and Culture. Foundations, practice & future developments*, 2015.

Ad 2 Bevorderen van het nemen van verantwoordelijkheid en het afleggen van individuele verantwoording

Hoewel de titel lijkt te refereren naar de definitie van integriteitsbewuste cultuur van DNB, is dit gedeelte meer gericht op de inrichting van de organisatie. Er wordt uitleg gegeven over het nut en de noodzaak om verantwoorde-lijkheden duidelijk te beleggen binnen organisaties, zodat personen individueel kunnen worden aangesproken. Dit is een belangrijk middel om te komen tot een integriteits-bewuste cultuur, maar wij zouden het eerder typeren als hygiëne dan als ‘tool’ ten aanzien van gedrag en cultuur.

Ad 3 Aanpakken van het ‘rolling bad apples’ fenomeen

Hiermee wordt het fenomeen bedoeld van de ‘rotte appels’ die van de ene werkgever naar de andere hoppen en bij elke volgende werkgever weer schade aanrichten. In Nederland zijn financiële ondernemingen verplicht om als onderdeel van de pre-employmentscreening een verklaring over oud-werknemers af te geven. In andere landen is dit soms verboden. De FSB geeft tips over hoe je het ‘rolling bad apples’ fenomeen kunt tegengaan. Ook dit typeren wij als hygiënemaatregel. Het helpt om wangedrag te voorkomen, maar we zien dit niet als middel ten aanzien van gedrag en cultuur. Het FSB rapport maakt met dit voorbeeld onder meer duidelijk dat we wat ons betreft in Nederland al een stapje verder zijn dan in andere landen.

3.5 Corrupting Barrels⁴⁷

Deze aanpak is ontwikkeld door **Wieke Scholten** en is gebaseerd op het uitgangspunt dat de klassieke aanname van de ‘rotte appels die de rest van de mand verpesten’ niet klopt. Scholten gaat juist uit van het principe dat de ‘rotte appels’ rot geworden kunnen zijn door de rest van de mand. Dit idee wordt gesterkt doordat mensen hun handelen niet geheel zelfstandig bepalen, maar dat dit afhankelijk is van de directe sociale context. In het werkende leven wordt je sociale context gevormd door het team of de afdeling waarin je werkt. Wanneer het teamklimaat niet goed is, kan dit leiden tot niet integer gedrag of zelfs tot wangedrag. Scholten motiveert onder-nemingen verder te kijken dan de rotte appels, zoals in het bovenstaande FSB rapport wordt geadviseerd.

47 W.W. Scholten, *Banking on team ethics, a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*, Kurt Lewin Instituut, 2018.

‘Rotte appels’ kunnen rot geworden zijn door de rest van de mand.

Zij heeft een aantal factoren benoemd die in het team-klimaat een voorspellende waarde kunnen hebben op niet integer gedrag of op wangedrag. Zij onderkent daarbij in ieder geval de volgende factoren:

- Verbetering in de aanpak van fouten. Dit komt overeen met één van de bouwstenen van een gezonde organi-satiecultuur die de AFM heeft onderzocht.
- Ongelijkheid tussen de teamleden onderling, dan wel tussen de teamleden en het management.
- Aanwezigheid van gedeelde moraliteit.

‘**Corrupting barrels**’ biedt handvatten over de manier waarop je kunt vaststellen of er factoren zijn die wangedrag kunnen versterken. Wanneer er sprake is van belemmeren-de factoren in het teamklimaat, is het zaak om die factoren aan te passen, zodat het teamklimaat verbetert. Scholten reikt net als DNB en AFM een methode aan om ervoor te zorgen dat het teamklimaat verandert en daarmee de kans op wangedrag wordt verkleind.

3.6 FCA

De Britse FCA publiceerde in 2018 de paper: **‘Behavior and Compliance in Organisations’**⁴⁸. Deze toezichthouder beschrijft hierin dat een geloofwaardige handhavingsstrategie gebaseerd moet zijn op het verbeteren van stimulansen om te voldoen aan wet- en regelgeving. Met stimulansen bedoelt de FCA het verhogen van de ‘pakkans’ en de grootte van de straf, maar ook dat er bewijs is dat lessen vanuit de psychologie hierin meegenomen moeten worden. Daarbij denkt de FCA aan de manier waarop mensen compliancebeslissingen nemen. Volgens deze paper zijn er drie factoren die hierop van invloed zijn:

- Biases
- Moraliteit
- Sociale context en groepsgedrag

Een effectief compliancebeleid moet volgens hen rekening houden met deze drie factoren.

Ad 1 Biases

Biases kunnen invloed hebben op de manier waarop mensen beslissingen nemen. Het zijn foutieve gedachtengangen die invloed kunnen hebben op de voorkeuren van mensen, hun opvattingen en de manier waarop zij (bewust of onbewust) beslissingen nemen. Dit is van belang voor de manier waarop mensen reageren op complianceprikkelers. Biases in overtuigingen van mensen hebben invloed op wat zij geloven dat waar is. Dit kan bijvoorbeeld tot overmoedigheid leiden. Een enorme overtuiging hebben van het eigen kunnen, kan leiden tot overschatting van het vermogen van ondernemingen om overtredingen te voorkomen, of tot een ongerechtvaardigd vertrouwen in de eigen interne controles.

Ad 2 Moraliteit

Mensen zien zichzelf graag als moreel, hun acties bepalen in hoeverre ze zichzelf als moreel kunnen blijven zien. Dit betekent dat men regels zal overtreden wanneer men de voordelen van het overtreden van de regel kan rationaliseren, omdat dit overeenkomt met het beeld dat men van zichzelf heeft als goed, deugdzaam persoon. Er ontstaat op zo’n moment een ‘trade-off’ tussen externe prikkels, zoals de sancties die toezichthouders kunnen opleggen en de interne prikkels. Deze interne prikkels bestaan uit beloningen voor deugdzaam gedrag tegenover straffen voor slecht gedrag. Een beloning kan bijvoorbeeld het gevoel van genoegdoening zijn en een straf een gevoel van schaamte.

Door dit interne conflict tussen het breken van de regels en het zien van jezelf als moreel persoon, kan de gevoeligheid voor externe prikkels afnemen. Wanneer iets ‘goed’ *voelt*, dan doe je het, en wanneer iets ‘slecht’ *voelt* dan doe je het niet. Ongeacht of wat je doet goed *is* of niet. Dit wordt bepaald door de interne prikkels die te maken hebben met hoe je jezelf als mens ziet. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer er ingewikkelde regels bestaan en mensen die regels zelf gaan interpreteren. Op die manier wordt het makkelijker om het breken van die regels goed te praten voor jezelf.

Ad 3 Sociale context en groepsgedrag

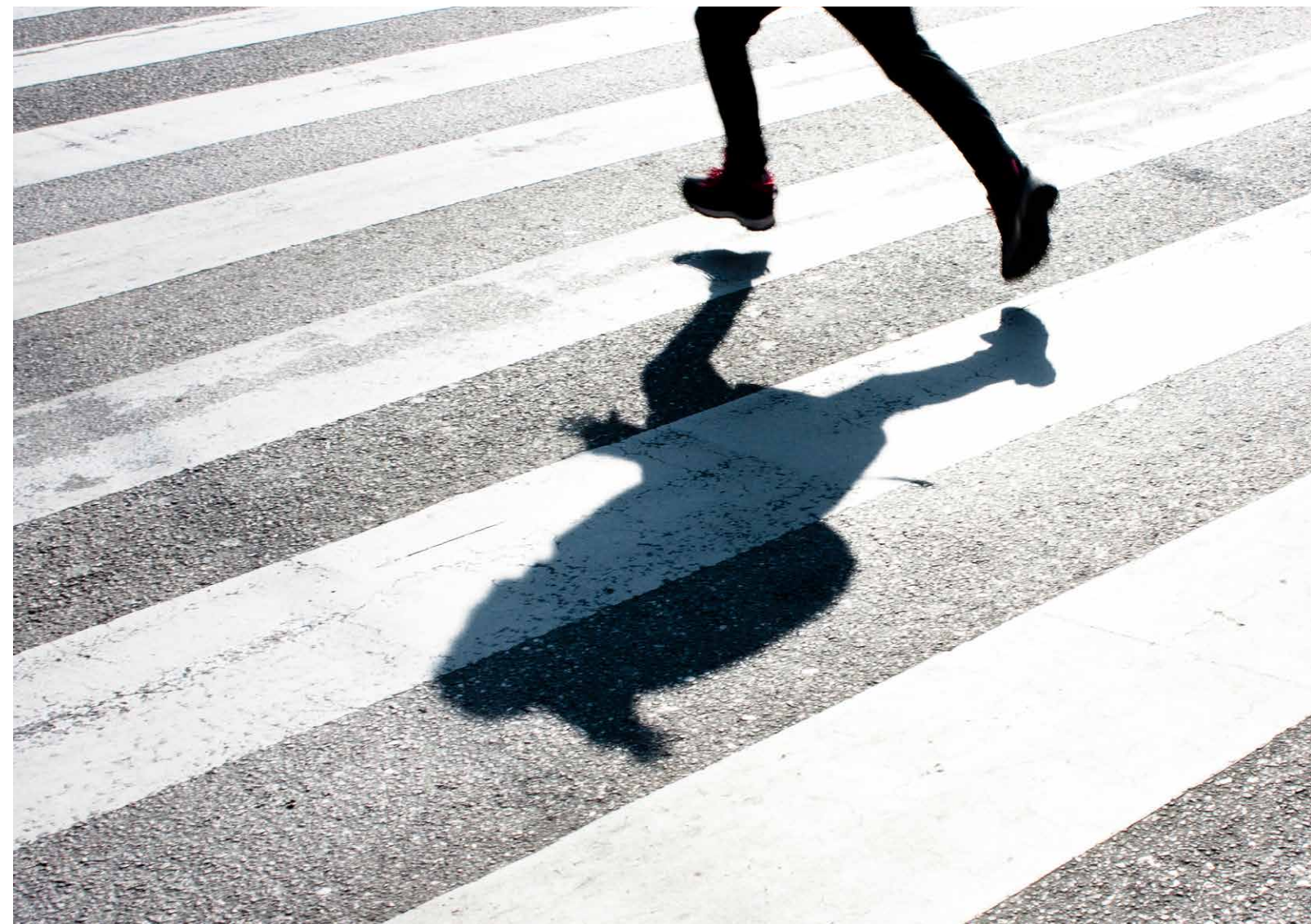
Beslissingen worden vaak genomen in groepscontext. Het gedrag van mensen is afhankelijk van hun sociale situatie. In bepaalde sociale situaties kan iemand zijn overtuigingen aanpassen om zich zo te conformeren aan de groep. Dit doen mensen om door anderen geaccepteerd te worden. Onderdeel uitmaken van een groep kan iemands overtuigingen, voorkeuren en beslissingsproces veranderen. Er is wetenschappelijk bewijs dat het breken van de regels ‘besmettelijk’ is. Dit effect is nog sterker wanneer iemand uit jouw eigen groep een regel breekt. Wanneer je iemand uit een andere groep dit ziet doen, vermindert dit juist de kans dat jij zelf een regel breekt.

Om ervoor te zorgen dat men bij het nemen van compliancebeslissingen rekening houdt met deze invloeden, kunnen volgens de FCA veranderingen worden aangebracht, zoals:

- Verbeteren van de ‘choice-architecture’, waarmee individuen te maken krijgen wanneer ze compliance beslissingen moeten nemen. Hiermee bedoelen ze het veranderen van de situationele factoren die invloed hebben op de keuzes van mensen.
- Veranderen van de perceptie van opsporing en straffen.
- De-biasing van besluitvorming.
- Verbeteren van de rol van moraliteit in het nemen van beslissingen.
- Verbeteren van de cultuur.

Dit onderzoek van de FCA overlapt het model van ‘Corrupting Barrels’ voor wat betreft sociale context en moraliteit. Daarnaast overlapt het voor een deel het DNB cultuurhuis en de ijsberg, gelet op de sociale context.

In bepaalde sociale situaties kan iemand zijn overtuigingen aanpassen om zich zo te conformeren aan de groep.



⁴⁸ Financial Conduct Authority, [Behavior and Compliance in Organisations: Encouraging debate among academics, practitioners and policymakers in all aspects of financial regulations](#), december 2016.

3.7 Gedragsdimensies

Sommige gedragsdimensies komen voor in verschillende modellen en theorieën die we hiervoor hebben toegelicht.

Een aantal hiervan lichten we nader toe:

- Groepsdynamiek en groepscontext
- Fouten
- Besluitvorming
- Voorbeeldgedrag

3.7.1 Groepsdynamiek en groepscontext

Groepsdynamiek gaat over de wisselwerking tussen verschillende posities of krachten in een groep, over onderlinge betrekkingen tussen mensen in een groep en patronen in het groepsgedrag die effect hebben op het resultaat van de groep.⁴⁹ Groepsdynamiek is onderdeel van de metafoer van de ijsberg van DNB. Het verwijst naar onderlinge betrekkingen tussen mensen.

Groepscontext komt terug in het model van de FCA⁵⁰. De FCA beschrijft dat beslissingen worden gemaakt in groepscontext. Groepssituaties kunnen daarbij het gedrag van mensen veranderen, door hun voorkeuren, geloof en de manier waarop ze beslissingen maken te veranderen. Mensen veranderen hun eigen oordeel en brengen het zo in lijn met het oordeel om hen heen. Deze ‘informele conformiteit’ komt voor wanneer mensen hun geloof in dubbelzinnige en onzekere situaties veranderen. Ze bepalen daarbij wat correct is op basis van wat andere mensen denken dat juist is. Dit wordt ook wel ‘social proof’ genoemd. Uiteindelijk kan ‘informationele conformiteit’ leiden tot een verandering van het geloof van mensen in sociale normen. Dit komt vooral voor wanneer mensen besluiten wat goed gedrag vormt in een bepaalde situatie. Dit sluit ook aan bij het begrip ‘relatedness’ uit het SCARF-model⁵¹, dat gaat over de beslissing of iemand wel of niet bij de sociale groep hoort. ‘Relatedness’ stuurt het gedrag binnen teams, wat kan gebeuren wanneer je onderdeel bent van een sportteam, maar ook op het werk. De natuurlijke reactie van mensen is om een ‘stam’ te vormen wanneer ze een gevoel van verbondenheid ervaren.

Een theorie vanuit de criminologie beschrijft de ‘delinquente subcultuur’⁵². Deze theorie richt zich op delinquente gedragingen die in groepsverband worden gepleegd. De theorie gaat ervan uit dat de doelen uit de middenklasse voor jongeren in de werkende klasse onbereikbaar zijn, terwijl zij wel gedreven zijn dezelfde doelen te behalen als de jongeren uit de middenklasse. Door zich aan te sluiten bij de ‘delinquente groep’ hebben zij de mogelijkheid de waarden van de middenklasse overboord te gooien. Daarvoor in de plaats komen andere waarden, die lijnrecht tegenover de waarden van de middenklasse staan en ontstaat de ‘delinquente subcultuur’. In deze subcultuur kunnen jongeren een status verkrijgen die ze elders in de maatschappij nooit zouden krijgen en daarmee ook dezelfde doelen behalen als de jongeren uit de middenklasse. Hun gedrag is daarbij gericht op snelle beloningen. Jongeren vertonen dit gedrag doordat zij de behoefte voelen zich af te zetten tegen de waarden en normen van de maatschappij waarin zij geen perspectieven hebben.

Hoewel de theorie gericht is op delinquente jongeren, zien we deze ‘delinquente subcultuur’ ook binnen organisaties, bij een bepaalde afdeling of team binnen een (financiële) onderneming. Zij vormen met hun team of afdeling een ‘subcultuur’ wanneer zij het gevoel krijgen niet te passen binnen de onderneming. Bijvoorbeeld wanneer zij niet de beloningen krijgen waarvan ze vinden dat ze die verdienen, of wanneer zij zich ongelijk behandeld voelen. Zij zetten zich daardoor af tegen het management en de heersende waarden en normen, en vertonen niet-integer gedrag om zo toch de doelen te behalen die zij graag willen behalen. Wies Scholten beschrijft dit ook in haar model ‘Corrupting Barrels’.⁵³ Zij geeft aan dat er emotionele gevolgen kunnen zijn wanneer werknemers ongelijk worden behandeld. Een van deze gevolgen kan onethisch gedrag zijn.

3.7.2 Fouten

Een fout wordt door AFM gedefinieerd als iets dat niet intentioneel misgaat. Er is sprake van een ‘open foutencultuur’ wanneer binnen een organisatie actieve communicatie plaatsvindt over fouten en wanneer medewerkers hun fouten durven toe te geven. Een open foutencultuur draagt bij aan het lerend vermogen van de organisatie, het ethisch gedrag van medewerkers, een betere kwaliteit van de dienstverlening aan de klant en betere prestaties van een onderneming, zo blijkt uit wetenschappelijke literatuur. De AFM heeft onderzoek gedaan naar de ‘open foutencultuur’ en bespreekt hoe ondernemingen omgaan met fouten.⁵⁴

De AFM heeft een praktisch en eenvoudig voorbeeld gegeven over hoe je als organisatie beter kunt omgaan met fouten. Zij organiseerden ‘vier de fout-sessies’, waarin iedereen in de groep een fout deelde. Degene die zijn of haar fout het mooiste kon vertellen, kreeg het meeste applaus. Het delen van fouten heeft een louterend effect, hoewel blijkt dat veel mensen over een drempel moeten om fouten te delen. Een ‘vier de fout-sessie’ helpt mensen te ervaren dat het prettig is om over fouten te spreken. Je kunt pas een lerende organisatie worden als je in de basis de fouten met elkaar deelt.⁵⁵

Wieke Scholten⁵⁶ geeft aan dat het verbeteren van het aanpakken van fouten in teams, kan leiden tot verbetering van het teamklimaat en het verminderen van nemen van risico’s. Het volgende is hierbij van belang:

- awareness en begrip van (senior) leiders verhogen over de variatie aan benaderingen van fouten en hun mogelijke nadelige effecten;
- een actieve aanpak om de huidige aanpak van fouten te bepalen in een team;
- de manier waarop teams omgaan met fouten verbeteren.

Een voorbeeld van zo’n verbetering is om een ineffectieve aanpak van fouten te gebruiken, voor deze fouten een mogelijkheid van ‘blame-free’ rapporteren te creëren en hier vervolgens op een constructieve wijze op te reageren. Dit zou moeten helpen een meer open communicatie te stimuleren en daardoor een leerklimaat te creëren.

In een ‘open foutencultuur’ vindt actieve communicatie plaats over fouten en durven medewerkers hun fouten toe te geven.

3.7.3 Besluitvorming

Twee van de elementen in het DNB cultuurhuis gaan over besluitvorming en besluituitvoering: **evenwichtig handelen** en **consistent handelen**. Deze twee vormen samen de pijlers van het cultuurhuis. Een organisatie waarin sprake is van een evenwichtige besluitvorming, heeft alle belangen van stakeholders in beeld gebracht en meegewogen.⁵⁷ Uit een onderzoek⁵⁸ van DNB over besluitvorming blijkt dat wanneer de besluitvorming niet in lijn is met de strategie van de onderneming, dit verschillende oorzaken kan hebben:

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

Onder **evenwichtige besluitvorming** verstaat de AFM dat een zorgvuldige afweging wordt gemaakt tussen de belangen van alle stakeholders, waaronder die van de klant.⁵⁹ Uit het onderzoek ‘Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken’⁶⁰ blijkt dat de directie in haar besluitvorming last heeft van ‘blinde vlekken die onbewust

49 DNB, [Toezichtmethodieken gedrag en cultuur](#), april 2016.

50 Financial Conduct Authority, [Behavior and Compliance in Organisations: Encouraging debate among academics, practitioners and policymakers in all aspects of financial regulations](#), december 2016..

51 David Rock, *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, NeuroLeadership Institute, 44-52, 2008.

52 A.K. Cohen, *Delinquent boys: The culture of the Gang*. Glencoe, IL Free Press, 1955.

53 W. Scholten, *Banking on team ethics, a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*, Kurt Lewin Instituut, 2018.

54 AFM, [Leren van fouten: op weg naar een open foutencultuur](#), oktober 2017.

55 www.compliance-instituut.nl/leren-fouten-afm

56 W. Scholten, *Banking on team ethics, a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*, Kurt Lewin Instituut, 2018.

57 M.J. Böklerink en I. Veldhuis, *Toezicht op gedrag en cultuur, Jaarboek Compliance 2011*, Gelling Publishing, 2010, Capelle aan den IJssel.

58 Toezicht expertisecentra: [Cultuur, organisatie en integriteit, Tussenrapportage over het DNB toezicht op gedrag en cultuur](#), december 2011.

59 C.A. Christensen, E.F. van Steenbergen, T. Coffeng, L.R. Wiegman en N. Ellemers, *Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef*, in: *Tijdschrift voor Compliance*, juni 2018.

60 AFM, [Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken](#), december 2017.

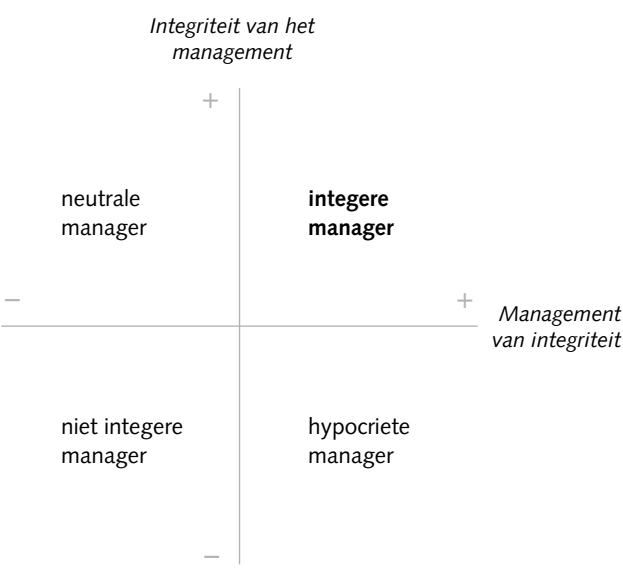
invloed hebben op de besluitvorming. Het AFM expertise-team heeft daarom een aantal technieken in dit rapport opgenomen over hoe om te gaan met blinde vlekken in besluitvorming.

Daarnaast wordt besluitvorming aangehaald in de paper van de FCA⁶¹. Zij noemen verschillende prikkels die invloed hebben op de besluitvormingsprocessen binnen compliance. Deze zijn hiervoor al genoemd en uitgelegd.

3.7.4 Voorbeeldgedrag

Goed voorbeeldgedrag houdt in dat bestuurders aantoonbaar blijk geven van integriteit. De ‘toon van de top’ moet overeenkomen 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 deze ook daadwerkelijk handelt naar datgene dat gezegd wordt. Dit is van belang om ook aan medewerkers over te dragen hoe zij zich moeten gedragen. Bestuurders en senior management moeten actief uitdragen dat integriteit belangrijk is, en zich hier zelf ook naar gedragen.⁶²

Bestuurders en commissarissen zijn volgens DNB vaak nog te veel taak- en inhoudelijk gericht vanuit hun inhoudelijke expertise. DNB omschrijft dit in hun rapport ‘Leading by example’⁶³ van maart 2013. Bestuurders en commissarissen sturen niet bewust op de menselijke aspecten die bepalend zijn voor het succes en de effectiviteit van hun organisatie. Onvoldoende aandacht voor gedrag en groepsdynamische processen kan invloed hebben op de financiële prestaties, de integriteit en de reputatie van instellingen, en daarmee op het vertrouwen in de financiële sector. DNB onderschrijft dit ook in het cultuurhuis⁶⁴, waarbij voorbeeldgedrag één van de gedragsdimensies is.



Figuur 3: Matrix of moral person and moral manager

Vaak wordt ‘tone at the top’ aangehaald als bepalend voor integer gedrag. Wij onderschrijven dat de toon aan de top belangrijk is, maar we moeten het niet overschatten. Het daadwerkelijke gedrag dat managers of bestuurders laten zien, is nog veel belangrijker. Het zichtbare gedrag is de factor die daadwerkelijk het gedrag van anderen beïnvloedt. De ‘Matrix of moral person and moral manager’⁶⁵ helpt ons het verschil in ‘alleen de toon’ of ook het ‘zichtbare gedrag’ te begrijpen. Op de assen zijn de ‘integriteit van de manager’ en het ‘managen van de integriteit’ zichtbaar.⁶⁶

Als **moreel persoon**⁶⁷ bezit je bepaalde eigenschappen, je bent integer, betrouwbaar en oprecht. Als **moreel manager**⁶⁸ is het van belang dat gedrag te laten zien, zodat je kunt borgen dat ethiek en waarden onderdeel zijn van je bedrijfsvoering. Dit kan voor een manager een grote uitdaging zijn wanneer het in een organisatie vooral draait om het behalen van doelen en winst. Wanneer managers integer zijn, maar dit niet laten zien, lopen ze het risico om als ‘**neutraal**’ gezien te worden.

De ‘toon van de top’ moet overeenkomen met het ‘gedrag van de top’.

Anderen, meer doordringende berichten, over bijvoorbeeld het financiële succes, hebben de overhand. Een leider die geen integer mens is en dit ook niet pretendeert, zal een reputatie opbouwen als **niet integer persoon**. De **hypocriete manager** is een manager die zelf niet een erg sterk ethisch persoon is, maar wel poogt ethiek en waarden op de leiderschapsagenda te zetten. Iemand die integer is én zijn integriteit managed, is een **integere manager**. Integere managers erkennen het belang van het proactief voorop plaatsen van ethiek op hun leiderschapsagenda.

Het is dus van belang om onderscheid te maken in de integriteit van de persoon en de manier waarop hij dit bewust naar buiten brengt. Om de gedragsdimensie ‘voorbeeldgedrag’ goed te benutten, vraagt dit dat managers bewust integriteit etaleren.

Stoker, Garretsen en Soudis deden onderzoek naar het feit of het gedrag van ‘leiders’ is veranderd door de financiële crisis. Daarbij werd vooral het effect van de crisis op organisaties belicht, aangezien dit verder in de wetenschappelijke literatuur nog vrij onderbelicht is. Dit onderzoek is internationaal uitgevoerd in 36 landen, waarbij gedrag van leiders voor en na de crisis werd vergeleken. Opvallende uitkomst van dit onderzoek is dat leiders na de crisis vooral directief gedrag lieten zien, waarbij ze de touwtjes graag zelf in handen hadden. Dit effect was echter na twee jaar alweer verdwenen. Daarnaast werd dit effect vooral gezien in de industriële sector en niet in de financiële sector.⁶⁹ Hieruit kunnen we voorzichtig concluderen dat de crisis op de middellange termijn weinig invloed heeft gehad op het leiderschap van leiders in de financiële sector.

Een ander onderzoek naar voorbeeldgedrag is uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Dit onderzoek gaat over het voorkomen van de verspreiding van onethisch gedrag van het management naar de rest van de organisatie. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat managers onder de top de belangrijkste ‘**poortwachters**’ zijn wanneer het gaat om de verspreiding van onethisch gedrag. Daarbij is de afstand die bestaat tot de topmanager van belang. De afstand zorgt namelijk voor een vorm van ‘isolatie’ tegen invloed van wangedrag op hoger niveau.

Wanneer de afstand tussen werknemers en de baas kleiner is, dan is de kans groter dat zij het gedrag van die baas zullen overnemen. Het is zelfs zo dat wanneer de afstand tot het topmanagement groter is, het middenmanagement in hun gedrag het tegenovergestelde laat zien van het wangedrag van het hogere management. Met afstand wordt hier psychische, maar ook sociale afstand bedoeld, dus of je goed met iemand kunt opschieten, of je in iemand kunt inleven, maar ook of je deel uitmaakt van hetzelfde team. Fysieke afstand leidt daarbij vaak tot psychische of sociale afstand. Ook is het zo dat wanneer het middenmanagement met meer onethisch gedrag wordt geconfronteerd vanuit de top, zij zelf juist rechtvaardiger gaan handelen.⁷⁰ Het is van belang dat (financiële) ondernemingen hierbij stilstaan, omdat het invloed heeft op gedrag en cultuur binnen de onderneming en je het wellicht niet direct als oorzaak zou zien wanneer problemen zich voordoen.

61 Financial Conduct Authority, [Behavior and Compliance in Organisations: Encouraging debate among academics, practitioners and policymakers in all aspects of financial regulations](#), december 2016.

62 A. Dassenlaar, E. van den Hout, C.A. Wielenga, R. Wisse, [Winst op gedrag en cultuur](#).

63 DNB, [Leading by example: gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen](#), 2016.

64 DNB, [De 7 elementen van een integere cultuur](#), november 2009.

65 L.K. Treviño, L.P. Hartman, M. Brown, *Moral person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership*, California Management Review, 42(2), 2000.

66 Edgar Karssing, *De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*, 2011.

67 In de matrix weergegeven als ‘integriteit van het management’.

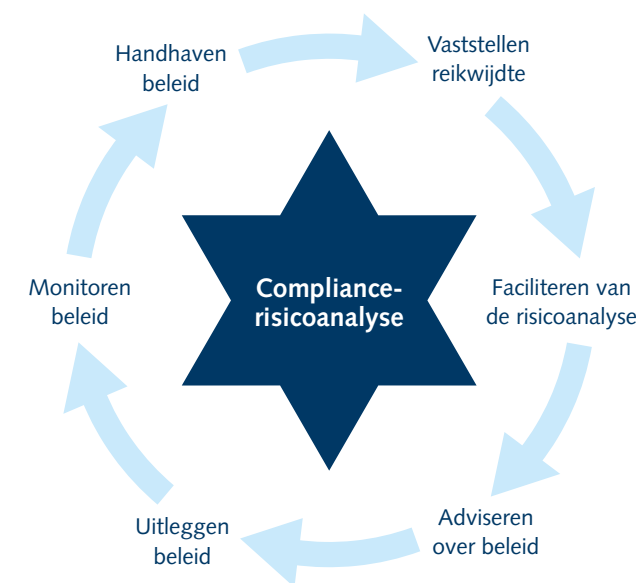
68 In de matrix weergegeven als ‘management van integriteit’.

69 J.I. Stoker, H. Garretsen, D. Soudis, Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis, *The Leadership Quarterly*, 2018.

70 G. van Houwelingen, M. van Dijke, D. de Cremer, Fairness Enactment as Response to Higher Level Unfairness: The Roles of Self-Construal and Spatial Distance, *Journal of Management*, 42(2), februari 2017.

4. Gedrag en cultuur in het compliancesysteem

De vraag die voor veel compliance officers aan de orde is, is hoe ze gedrag en cultuur dan moeten integreren in het compliancesysteem. In dit hoofdstuk geven we suggesties over de wijze waarop je gedrag en cultuur expliciet kunt opnemen in de compliancecyclus en daardoor in het compliancesysteem.



De taken van compliance officers kunnen vereenvoudigd worden weergegeven in de **compliancecyclus**:

1. Bepalen van de reikwijdte;
2. Faciliteren van de SIRA (systematische integriteits-risicoanalyse⁷²);
3. Adviseren over beheersmaatregelen en gewenst gedrag;
4. Uitleg geven over beheersmaatregelen en gewenst gedrag;
5. Monitoren van naleving van beheersmaatregelen en gedrag;
6. Handhaven van beheersmaatregelen en gewenst gedrag.⁷³

In alle stappen uit de cyclus kunnen gedrag en cultuur worden opgenomen.

Figuur 4: de compliancecyclus⁷¹

⁷¹ H. Wanders, Compliancefunctie, in: *Handboek Compliance Professional 2019*, Nederlands Compliance Instituut, 2018, Capelle aan den IJssel.

⁷² Door sommige organisaties aangeduid als CRA: compliancerisicoanalyse.

⁷³ Afgeleid van H. Wanders, Compliancefunctie, in: *Handboek Compliance Professional 2019*, Nederlands Compliance Instituut, 2018, Capelle aan den IJssel.

Ad 1 Bepalen van de reikwijdte

De eerste stap voor een compliancefunctie is het bepalen van de reikwijdte van de compliance. De reikwijdte van compliance hangt af van onder andere:

- het type vergunning;
- de activiteiten en diensten, het type klanten en de distributiekkanalen;
- de markten en rechtsgebieden;
- de interne organisatie;
- de ambitie van de organisatie.

Klassiek gezien bestond de reikwijdte van financiële ondernemingen vaak uit een lijst met toezichtswetgeving, waar bijvoorbeeld de Wft⁷⁴ en de Wwft⁷⁵ een belangrijk deel van uitmaakten. Wetgeving is nog steeds belangrijk, maar bij het bepalen van de reikwijdte nemen compliance officers de wet steeds minder vaak als uitgangspunt. Doordat we steeds verder verschuiven van de 'letter van de wet' naar de 'geest van de wet', spreken we steeds vaker over integriteitsgebieden als reikwijdte van compliance. Ondernemingen kunnen ervoor kiezen om gedrag en cultuur expliciet als integriteitsgebied te vermelden wanneer zij de reikwijdte beschrijven. We adviseren daarbij dat uitgelegd wordt wat de onderneming verstaat onder 'gedrag' en 'cultuur' en dat daarbij wordt ingegaan op welk gedrag wenselijk is voor de organisatie, dan wel op wat voor organisatiecultuur beoogd wordt. Organisaties kunnen de gewenste cultuur bijvoorbeeld uitwerken in organisatiewaarden.

Bij het bepalen van de reikwijdte nemen compliance officers de wet steeds minder vaak als uitgangspunt.

Ad 2 Faciliteren van de SIRA

Na het bepalen van de reikwijdte van compliance, moet de organisatie periodiek een systematische integriteitsrisico-analyse (SIRA) uitvoeren. Door het uitvoeren van een SIRA leer je namelijk wat de grootste integriteitsrisico's zijn voor je organisatie, zodat je je vervolgens als organisatie kunt richten op het beheersen van de grootste risico's.⁷⁶

Je kunt tijdens een SIRA-sessie mensen ook bevragen op de gedragsdimensies. Per compliancerisico (binnen een dimensie) vraag je aan het SIRA-team of bepaalde elementen een positief effect hebben op de beheersing van het risico of dat er elementen zijn die een negatief effect hebben. Je kunt er ook voor kiezen om de gedragsselementen in het geheel niet te benoemen en er gewoon vragen over te stellen. Voorbeelden van vragen kunnen zijn:

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

Het is niet noodzakelijk om het expliciet over gedrag en cultuur te hebben tijdens de SIRA-sessie, het volstaat om per gedragsdimensie een of meerdere vragen te stellen. Aan de hand van deze vragen wordt cultuur en gedrag concreet gemaakt. De antwoorden kunnen dan worden meegenomen in de verdere uitwerking van de SIRA. Op deze manier kunnen de gedragsdimensies de uitkomst van een netto risico in negatieve of positieve zin beïnvloeden.⁷⁷

76 C.A. Wielenga, Compliancemonitoring: kijken of er gekeken wordt, in: *Jaarboek Compliance 2018*, Nederlands Compliance Instituut, 2017, Capelle aan den IJssel.

77 C.A. Wielenga, Handreiking over soft control', in: *De Compliance Officer*, november 2018.



Ad 3 Adviseren over beheersmaatregelen en gewenst gedrag

Op basis van de uitkomsten van de SIRA moet worden vastgesteld op welke terreinen aanvullende beheersmaatregelen wenselijk zijn. De compliancefunctie adviseert de eerste lijn over '**business owned policies**' en verwerkt de uitkomsten van de SIRA evenzeer in de '**compliance owned policies**'. Wanneer je zicht hebt op de cultuur binnen de organisatie of binnen bepaalde afdelingen, dan kun je hier rekening mee houden als je de eerste lijn adviseert over het beleid, dan wel er rekening mee houden in de 'compliance owned policies'.⁷⁸

Ten aanzien van het realiseren van een gezonde en professionele organisatiecultuur is het wat ons betreft van belang dat we zuinig zijn met het maken van nieuwe regels. Het adviseren over organisatiewaarden wordt in die context steeds belangrijker.

78 C.A. Wielenga, Compliancemonitoring: kijken of er gekeken wordt, in: *Jaarboek Compliance 2018*, Nederlands Compliance Instituut, 2017, Capelle aan den IJssel.

Ad 4 Uitleg geven over beheersmaatregelen en gewenst gedrag

Uiteindelijk gaat het erom dat de mensen en systemen uit de organisatie werken zoals je met elkaar hebt afgesproken. Vroeger werd er vaak een trainingstraject ingepland om de mensen uitleg te geven over het nieuwe beleid, en gingen men ervan uit dat alle medewerkers het beleid zouden uitvoeren zoals gepland. Tegenwoordig wordt in deze stap in de compliancecyclus steeds vaker stilgestaan bij het gedrag van mensen; 'Waarom doen de mensen de dingen die ze doen?' of 'Waarom doen ze niet wat ze zouden moeten doen?' Compliance kan de eerste lijn assisteren door niet alleen adviezen te geven over bewustwordingsplannen, maar ook over de beïnvloeding van gedrag.^{79 80}

79 Zie ook: M.F.M. van den Berg, 'You have been nudged' in *Jaarboek Compliance 2017*, Nederlands Compliance Instituut, 2016, Capelle aan den IJssel.

80 Zie: Gedragswetenschappelijk toezicht. Hoe gebruik je psychologie voor betere financiële markten?, Banken falen niet, mensen wel: een pleidooi voor gezond verstand en Behavioral & cultural governance, *Jaarboek Compliance 2018*, Nederlands Compliance Instituut, 2017, Capelle aan den IJssel.

74 Wet op het financieel toezicht.

75 Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme.

Ad 5 Monitoren van naleving van beheersmaatregelen en gedrag
Bestuurders van organisaties hebben informatie nodig over de mate waarin de organisatie zich integer gedraagt, dan wel voldoet aan wet- en regelgeving. Anders gezegd: in hoeverre het beleid wordt nageleefd en of er sprake is van het juiste gedrag. Om hierover te kunnen rapporteren moet je de naleving van het beleid en het gedrag monitoren. Wat verstaan wij eigenlijk onder monitoren?

*"Het op systematische wijze verzamelen van overtuigende informatie over de naleving van wet- en regelgeving, het beleid en het gewenste gedrag om vast te stellen in hoeverre de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving, het beleid en het gewenste gedrag om over de naleving en de mate van compliancerisicobeheersing te rapporteren en te adviseren aan het bestuur en de raad van commissarissen."*⁸¹

Anders geformuleerd zou je kunnen zeggen dat je als compliance officer informatie wilt ontvangen, waaruit blijkt in hoeverre een organisatie haar compliancerisico's beheerst. Een compliance officer voert in principe zelf geen controles uit om tot een oordeel over de compliancerisico's te komen.⁸² Een compliance officer kijkt of andere functionarissen hiernaar hebben gekeken. De kortste definitie van monitoren is dan ook: 'kijken of er gekeken wordt'.⁸³

Wanneer in een SIRA de 'gedragsdimensies' zijn meegenomen, is het goed om deze elementen ook mee te nemen in de monitoring. Een compliance officer monitoort aan de hand van 'gedragsdimensies' in welke mate de elementen in de loop van de tijd een positief dan wel een negatief effect hebben op de beheersing van het compliancerisico.

Ad 6 Handhaven van beheersmaatregelen en gewenst gedrag
Handhaven bestaat uit twee onderdelen:

- a. Adviseren over sancties in het geval van overtredingen. Het opleggen van sancties is een taak voor het management; de compliance officer kan adviseren over op te leggen sancties wanneer complianceregels worden overtreden.
- b. De compliancefunctie rapporteert als sluitstuk van de compliancecyclus periodiek aan de raad van bestuur (RvB) en raad van commissarissen (RvC). Tegelijkertijd vormt een rapportage ook een start van een nieuwe compliancecyclus. Op basis van een goede compliance-rapportage kan het bestuur besluiten of er wijzigingen nodig zijn in de organisatie of dat er acties moeten worden ondernomen die tot ander gedrag leiden.⁸⁴

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

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

Wanneer je start met het rapporteren over gedragsdimensies, is het goed om de rapportage zeker de eerste keren uitgebreid mondeling toe te lichten.⁸⁵

4.1 Competenties van de compliancefunctie

Het expliciet werken met gedrag en cultuur vraagt om aanvullende competenties ten opzichte van de meer traditionele manier van invullen van de compliancefunctie. Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden en houding.⁸⁶

We adviseren compliance officers om kennis over gedragswetenschappen te vergaren. Dit kun je zelfstandig uitvoeren of bijvoorbeeld doen door een gedragsdeskundige, zoals een organisatiepsycholoog, organisatiesocioloog of corporate antropoloog in te huren.

In het onlangs geactualiseerde beroepscompetentieprofiel van de VCO⁸⁷ is een reeks van vaardigheden opgenomen die noodzakelijk zijn om de compliancefunctie in het huidige tijdgewricht goed te kunnen uitoefenen. In het beroepscompetentieprofiel is al aangenomen dat de compliancefunctie gedrag en cultuur opneemt in de compliancefunctie. Dat blijkt onder meer uit de competenties die in het profiel worden beschreven:

- Inlevingsvermogen;
- Beheersen van gesprekstechnieken;
- Analytisch vermogen om een oordeel te kunnen vormen over (complexe) situaties;
- Relatiemanagementvaardigheden;
- Feedback kunnen geven;
- Coaching;
- Overtuigingskracht;
- Bewustzijn van mogelijke integriteitdilemma's en vraagstukken en deze kunnen signaleren en benoemen;
- Observatievermogen;
- Out of the box denken;
- Schriftelijke communicatievaardigheden.

We adviseren compliance officers om kennis over gedragswetenschappen te vergaren.

⁸¹ Deze definitie is afgeleid van de algemene definitie van monitoren in het COSO raamwerk.

⁸² Alleen in uitzonderingsgevallen, bijvoorbeeld wanneer een onderneming onder verscherpt toezicht staat, controleert een compliance officer wel. Een ander voorbeeld is wanneer er binnen een kleine onderneming geen functionarissen zijn die controles uitvoeren.

⁸³ C.A. Wielenga, Compliancemonitoring: kijken of er gekeken wordt, in: *Jaarboek Compliance 2018*, Nederlands Compliance Instituut, 2017, Capelle aan den IJssel.

⁸⁴ C.A. Wielenga, Compliancemonitoring: kijken of er gekeken wordt, in: *Jaarboek Compliance 2018*, Nederlands Compliance Instituut, 2017, Capelle aan den IJssel.

⁸⁵ C.A. Wielenga, Handreiking over soft controls, in: [De Compliance Officer](#), november 2018.

⁸⁶ VCO, [Beroepscompetentieprofiel Compliance Officer](#), 2018.

⁸⁷ Idem.



5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van ons onderzoek weergegeven. Daarbij behandelen we achtereenvolgens de volgende onderwerpen:

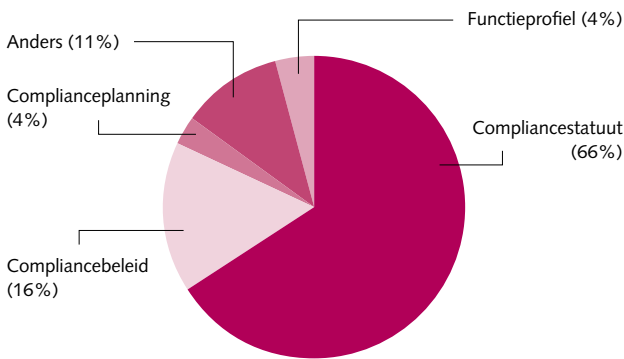
- Begripsvorming gedrag en cultuur
- Compiancesysteem
- Samenwerking met andere functies
- Rol van bestuurders en commissarissen ten aanzien van gedrag en cultuur
- Hoe het externe toezicht op gedrag en cultuur wordt ervaren

Per onderwerp zijn de resultaten uit de  enquêtes en de  interviews beschreven. Waar mogelijk delen we  inspirerende voorbeelden uit de praktijk.

5.1 Begripsvorming gedrag en cultuur

 Alle compliancefunctionarissen onderkennen het belang van gedrag en cultuur. Bij 87,37% van de respondenten maakt gedrag en cultuur ook daadwerkelijk onderdeel uit van hun functie als compliance officer. 78% van de respondenten geeft aan dat dit ook is vastgelegd binnen de organisatie, met name in het compliancestatuut.

Waar is vastgelegd dat gedrag en cultuur onderdeel uitmaken van de compliancefunctie?



 Gezien het feit dat het belang van gedrag en cultuur wordt onderkend door de compliance officers, en het in de meeste gevallen is vastgelegd in het compliancestatuut, hebben we hier tijdens de interviews op doorgevraagd. Het is ons opgevallen dat in geen van de ondernemingen waar wij hebben geïnterviewd de begrippen gedrag of cultuur expliciet zijn gedefinieerd. Wat bedoelen we eigenlijk met gedrag? En wat bedoelen we met organisatiecultuur? Veel geïnterviewden hebben logischerwijs wel een idee bij wat gedrag of cultuur is, maar hebben deze begrippen niet gedefinieerd binnen de organisatie. Daarnaast wordt het niet altijd nodig gevonden.

 Wel wordt in sommige organisaties de gewenste cultuur gedefinieerd. Sommige organisaties verwoorden de gewenste cultuur in kernwaarden van de organisatie. Andere organisaties definiëren het gewenste gedrag in concrete gedragingen.

 Drie organisaties die we geïnterviewd hebben staan bewust stil bij de vraag welke cultuur en welk gedrag nodig is om de missie en strategie van de onderneming te realiseren. Zij vertalen de missie en strategie in gedrag dat nodig is om hun doelen te bereiken. Deze aanpak maakt dat er een verbinding ontstaat tussen de missie en het gedrag dat daarbij hoort. Deze verbinding schept duidelijkheid en biedt sturing voor de organisatie.

Wij zijn positief over deze aanpak, omdat je op deze manier vanuit de compliancefunctie veel beter kunt aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie, in plaats van traditioneel te starten vanuit wet- en regelgeving.

Eén organisatie noemt de gedragscode als het gaat om het sturen van de organisatiecultuur en het gedrag. Hoewel de titel van dit soort documenten doet vermoeden dat het gaat om gedrag, ligt de nadruk vaak op regels. Een gedragscode volstaat daardoor niet als enig sturingsmiddel. Om te sturen op gedrag is meer nodig.

De meeste ondernemingen die de gewenste cultuur en het gewenste gedrag hebben verwoord, leggen de focus op de gewenste cultuur. Geen van hen heeft het over de cultuur die al bestaat, om vandaaruit te kijken wat ze zouden willen dat de cultuur is. Hiermee wordt door de organisaties onbewust meer aandacht gegeven aan de toekomstige cultuur en wordt wellicht voorbijgegaan aan de huidige cultuur en de historie.

“We hebben vooral gekeken hoe de cultuur er uit zou moeten zien.”

Het effect hiervan is dat je veranderingen meer benadrukt dan wellicht nodig is. Wanneer organisaties werken vanuit de huidige cultuur, wordt de mogelijkheid gecreëerd om geleidelijk in kleine stappen te veranderen zonder dat het als een verandering aanvoelt.

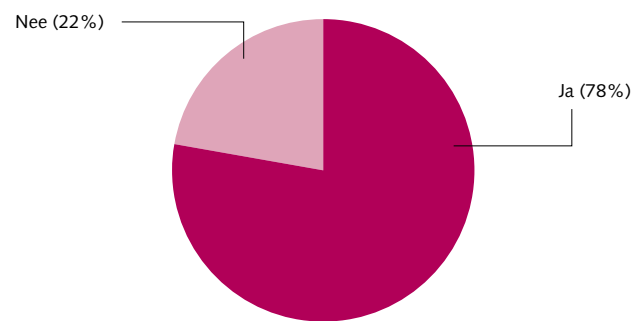
5.2 Integratie van gedrag en cultuur in het compliancesysteem

Gedrag en cultuur zou meegenomen kunnen worden in de alle stappen uit de compliancecyclus.⁸⁸ We hebben per stap uit de cyclus onderzocht in welke mate gebruik wordt gemaakt van gedrag en cultuur.

5.2.1 Systematische integriteitsrisico-analyse (SIRA)

78% van de respondenten heeft aangegeven gedrag en cultuur mee te nemen in de SIRA.

Zijn gedrag en cultuur onderdeel van de SIRA?



Hoewel uit de enquête blijkt dat 78% van de compliance officers aangeeft dat gedrag en cultuur onderdeel zijn van de SIRA, vermoedden we dat dit in de meeste gevallen eerder impliciet dan expliciet het geval is. In de interviews hebben we hierop doorgevraagd en werd ons vermoeden bevestigd. Geen van de geïnterviewde organisaties heeft gedrag en cultuur expliciet meegenomen in de SIRA door gedragsdimensies mee te wegen in de weging van de bruto en netto risico's.

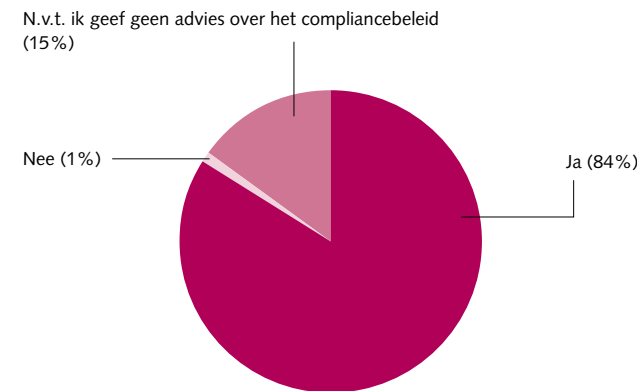
Dit verschil tussen impliciet en expliciet is gaandeweg ons onderzoek duidelijk geworden en zien we ook terug in de antwoorden op onze andere vragen over het compliance-systeem. In de interviews werd duidelijk dat compliance officers gedrag en cultuur over het algemeen impliciet verwerken in de verschillende stappen van de compliance-cyclus. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatiecultuur invloed heeft op de manier waarop compliance officers hun vak uitoefenen. Net zoals elke medewerker binnen een organisatie bewust of onbewust rekening houdt met de organisatiecultuur.

Twee compliance officers hebben aangegeven dat zij gedrag en cultuur als onderwerp hebben meegenomen in de SIRA. Vier compliance officers hebben aangegeven dat zij graag nog beter gedrag en cultuur in de SIRA zouden willen verwerken.

5.2.2 Adviseren over beleid

84% van de respondenten neemt de kennis over de organisatiecultuur mee bij het adviseren over het compliancebeleid. 1% doet dit niet en 15% geeft geen advies over het compliancebeleid.

Wordt de kennis over de organisatiecultuur meegenomen bij het adviseren over het compliancebeleid?



Een van de compliance officers geeft aan dat het maken van een beleid eigenlijk weinig nuttig is als geen rekening wordt gehouden met de organisatiecultuur:

“We kunnen het beleid wel vaststellen, maar als de cultuur van de organisatie anders is, dan...”

Een andere compliance officer geeft aan dat de cultuur naar voren zou moeten komen in de manier waarop je je beleid opstelt. Hoe wil jij als onderneming bijvoorbeeld dat klanten benaderd worden?

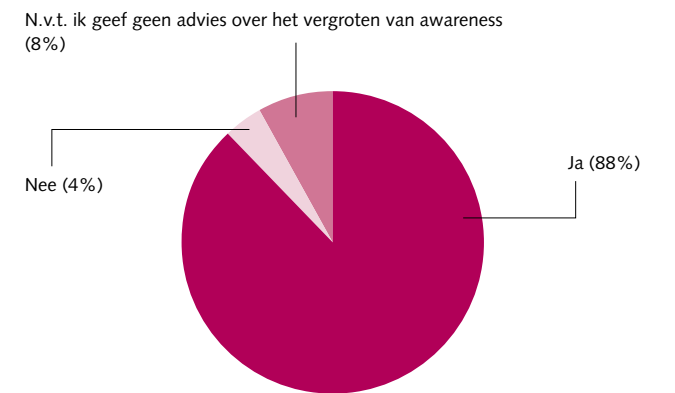
“Ook in ons beleid proberen we dat anders te verwoorden. Voor klantintegriteit kun je zeggen: ‘We hebben onacceptabele klanten’, maar je kunt ook zeggen: ‘We hebben klanten die niet bij onze bank passen’.”

Een andere compliance officer legt uit dat zij het totale speelveld van de gehele organisatie monitoren omdat beleidswijzigingen effect kunnen hebben op de zachte elementen.

5.2.3 Faciliteren van awareness

88% van de compliance officers geeft aan rekening te houden met de organisatiecultuur bij het geven van advies over awareness.

Wordt er rekening gehouden met de organisatiestructuur bij advies over awareness?



Over het adviseren over awareness wordt aangegeven dat het zinvol is om terug te grijpen op maatschappelijke waarden en normen. Zo zegt een van de compliance officers het volgende:

“Er gebeurden soms zaken waarvan we dachten: ‘Dat is toch gek? Je zit hier als mens. ‘s Avonds als je naar het journaal kijkt, zijn daar allemaal maatschappelijke kwesties. De volgende dag ga je naar je werk en dan laat je die maatschappelijke kwesties in een doosje thuis?’ Dan zie je mensen denken: ‘Oh, ja, hmm...’ We willen het individuele besef meer aanspreken met de vraag: ‘Wat zou het met jou doen als jij aan de andere kant van de tafel zat, als klant?’”

Een van de compliance officers vertelt hoe zij awareness creëren op het gebied van zorgplicht:

“We willen per afdeling de cultuur zien, zodat je het gesprek kunt voeren over de elementen die hen dagelijks raken. Je moet het gesprek zo voeren dat de mensen op die afdeling de uitkomsten van het gesprek gelijk toepasbaar kunnen maken. Zodat ze vervolgens kunnen zeggen: ‘Hé, ik loop hier tegenaan. Hoe lossen we dit op?’”

⁸⁸ Zie ook hoofdstuk 4 ‘Gedrag en cultuur in het compliancesysteem’.

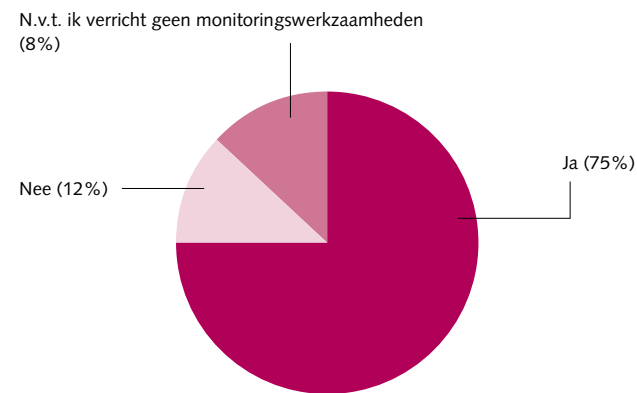
Zoals hierboven aangegeven is het niet alleen van belang om naar de cultuur van de onderneming in het algemeen te kijken, maar daarnaast ook per afdeling.

“Je houdt rekening met de cultuur van andere afdelingen. Je houdt altijd rekening met met wie je praat, en als je informeert en adviseert dan hou je als zender van de boodschap altijd rekening met de ontvanger. Als je dat bewust gaat doen, ja, dan kan het zijn dat er iets bijgesteld moet worden.”

5.2.4 Monitoren

75% van de respondenten geeft aan de organisatiecultuur mee te nemen in de monitoringswerkzaamheden.

Wordt de organisatiecultuur meegenomen in monitoringswerkzaamheden?



Slechts bij één van de ondernemingen waar we personen hebben gesproken, wordt gedrag en de organisatiecultuur expliciet meegenomen in de monitoring.

Een onderneming heeft daartoe een thema-onderzoek uitgevoerd naar het voorbeeldgedrag van het bestuur. Er is gebruik gemaakt van een enquête op basis van gedragsdimensies en vervolgens hebben er groepsgesprekken plaatsgevonden waar verschillende medewerkers aan mee werkten.

Daarnaast hebben zij hun eigen monitoringsmethode aangepast. Zij geven aan dat ze er bij monitoring bijvoorbeeld niet per se op letten of aan bepaalde regels wordt voldaan, zoals bijvoorbeeld of iemand een bepaald diploma heeft. Het gaat er veel meer om dat diensten op een goede manier worden verleend, dus dat de adviezen die iemand geeft goed zijn. Deze andere manier van monitoren vraagt ander gedrag van de compliancefunctie. Dit vraagt dat zij verder kijken dan wet- en regelgeving en met name de bedoeling van de regels monitoren.

Een aantal compliance officers neemt de organisatiecultuur impliciet mee in de monitoring. Voor het expliciet maken, ontbreekt de tijd of de kennis. Een andere compliance officer geeft aan dit wel te willen gaan doen en ziet dit op deze manier voor zich:

“Eerst een framework invullen met informatie die we her en der al hebben. We hebben al heel veel informatie, maar niet bij compliance. Dus kijken we wat we hebben en voeren we daar een eerste analyse op uit. Dan kunnen we zien waar de rode vlakken zitten. Daar willen we dan op inzoomen en dit verder uitwerken. Dat is een 2-3 jaar programma voordat je daar bent.”

Daarnaast wordt monitoren op gedrag en cultuur door één van deze compliance officers als moeilijk ervaren:

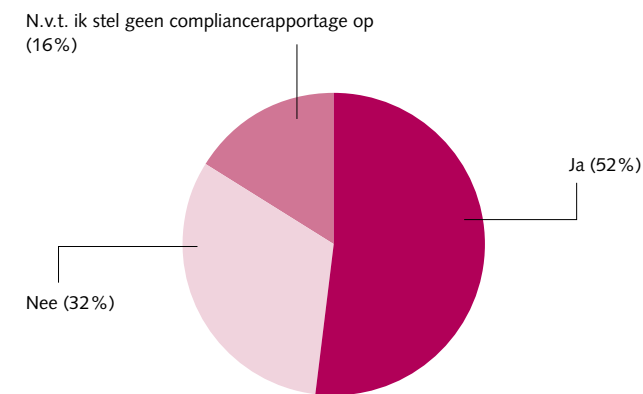
“Hoe wordt een medewerker geacht zich te gedragen? Maar ook: ‘Wat zie je?’ Dat zijn vaak regels die lastig zijn om te monitoren op naleving. Je wordt je geacht zo te gedragen, maar dat is moeilijk te controleren.”

“Het is zo; gedrag beïnvloedt cultuur en cultuur beïnvloedt gedrag. We hebben niet het gevoel dat we dit verder moeten omschrijven.”

5.2.5 Rapporteren

Ruim de helft van de compliancefunctionarissen (52%) rapporteert over de organisatiecultuur in de compliancerapportage.

Wordt er in de compliancerapportage gerapporteerd over de organisatiecultuur?



Hoewel uit de vragenlijsten blijkt dat over de organisatiecultuur wordt gerapporteerd in de compliancerapportage, blijkt uit de interviews met de compliance officers dat dit niet overal het geval is.

Het verschil tussen de antwoorden op de vragenlijst en in de interviews komt waarschijnlijk door het feit dat in de interviews expliciet is gevraagd naar rapporteren over de organisatiecultuur in de compliancerapportage, en in de vragenlijst meer impliciet. Een van de compliance officers zegt hier het volgende over:

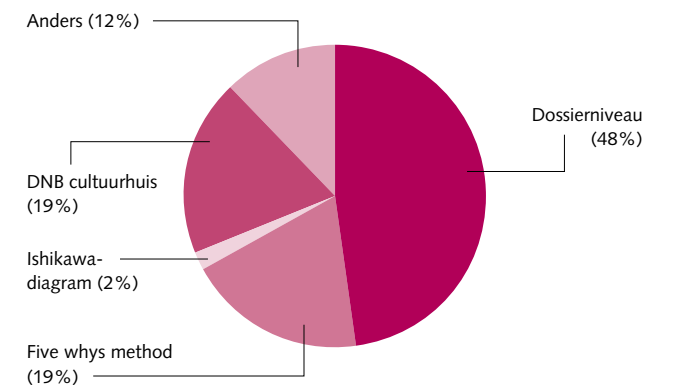
“Impliciet is de aandacht voor gedrag en cultuur er wel: hoe we met elkaar omgaan, met klanten en met ons bedieningsconcept. Wat vinden we belangrijk? We hebben het er wel over maar rapporteren er niet expliciet over. Ik zou dat wel meer willen zien.”

Twee compliance officers geven wel aan dat het rapporteren over gedrag en cultuur in de compliance-rapportage op de planning staat. Daarnaast geeft een aantal compliance officers aan dat zij er wel mondeling over rapporteren aan hun bestuur en commissarissen.

5.2.6 Oorzaakanalyses

Ongeveer de helft van de geënquêteerde compliancefunctionarissen voert oorzaakanalyses uit. Veruit de meeste respondenten geven aan dat ze oorzaakanalyses op dossierniveau uitvoeren. Als methoden worden ‘the five whys’, het DNB cultuurhuis, database-analyse en conduct driver rapportages genoemd. Sommige compliancefunctionarissen geven aan dat zij geen standaardmethodiek gebruiken. Uit de vragenlijst blijkt dat 96% van de respondenten gedrag en cultuur ook daadwerkelijk in oorzaakanalyses integreren.

Methodes voor het uitvoeren van oorzaakanalyses



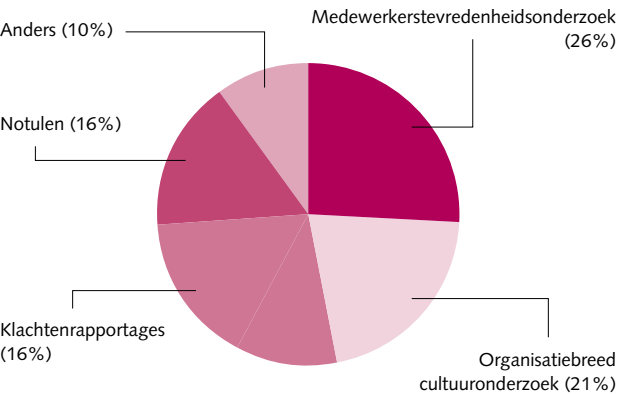
Niet in elk interview zijn oorzaakanalyses aan bod gekomen. Toch willen we een best practice hierover delen:

“Afhankelijk van de situatie kijken we naar gedrag en cultuur. Als je ergens twee soortgelijke incidenten hebt, dan denk je: hier gaat iets mis! Dan kijken we naar de oorzaak. Wist je er niet van? Is het je verteld? Bespreken jullie zoiets op de afdeling? Dan bespreken we de resultaten ook altijd met de leidinggevenden. Als we dan twee of meer soortgelijke incidenten hebben, dan bekijken we of dat in één winkel aan de orde is, of dat het veel breder speelt. In dat laatste geval moeten we daarmee aan de slag. Wij maken bij oorzaakanalyses gebruik van soft controls.”

5.3 Samenwerking met andere functies

In de vragenlijst is de vraag of compliance officers samenwerken met andere functies niet expliciet gesteld. Wel komt uit onze enquête impliciet naar voren dat zij dit doen. Zo maken zij gebruik van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (26%) en het organisatiebrede cultuuronderzoek (21%) om meer input te verkrijgen over de organisatiecultuur.

Instrumenten die gebruikt worden om meer input te verkrijgen over de organisatiecultuur



"Ik heb het nooit als een onderwerp van alleen compliance gezien. Compliance kijkt ook naar gedrag en cultuur, alleen vanuit een andere manier."

Zoals de quote hiervoor al zegt, is gedrag en cultuur niet alleen een onderwerp dat binnen compliance aan bod komt. Zo geeft een van de compliance officers aan dat zij samenwerken met HR en de afdeling data-analyse.

"De afdeling data-analyse is bezig met een data-analyse-programma, waar compliance en HR dan uiteindelijk ook iets aan hebben wanneer het gaat om integriteit."

Twee ondernemingen geven tevens aan samen te werken met HR door naar de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek te kijken. Een van de ondernemingen geeft daarbij aan dat ze het medewerkersstevredenheidsonderzoek analyseren en daarover rapporteren aan de RvB en RvC. Daarnaast kijken ze niet alleen naar de gehele organisatie, maar bekijken ze ook de uitslagen per afdeling.

Twee compliance officers geven aan samen te werken met HR om zo samen te kijken hoe ze de missie van het bedrijf kunnen realiseren. Dit begint volgens hen immers al bij het aannemen van nieuwe werknemers, door te kijken of deze passen binnen de organisatiecultuur.

Ten slotte benadrukt een van de compliance officers de samenwerking met HRM en de leidinggevenden:

"Op het moment dat er echt iets gebeurt, dan zie ik ook de leidinggevende en HRM op een manier reageren van: 'Dit willen we met z'n allen niet!' Daar is nooit gedoe over, bijvoorbeeld dat de leidinggevenden het incident proberen te sussen. En dat vind ik wel mooi om te zien. Dat geeft je als compliance een goed gevoel, daar zou je wel trots op kunnen zijn."

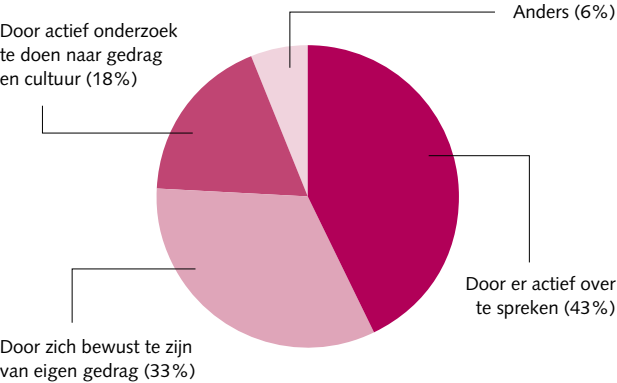
"We gaan soms pas echt hollen als er iets gezegd wordt door de toezichthouder. Dat is eigenlijk soms mijn grootste vriend."

5.4 Rol van bestuurders en commissarissen ten aanzien van gedrag en cultuur

We weten nu dat het belang van gedrag en cultuur wordt onderkend door compliancefunctionarissen. Echter, we zijn benieuwd of dit belang ook wordt onderkend door de commissarissen en bestuurders. De meerderheid van de compliancefunctionarissen (88%) geeft aan dat hun bestuurders en commissarissen het belang van gedrag en cultuur onderkennen.

Dat gedrag en cultuur belangrijk wordt gevonden door het bestuur van organisaties, komt volgens hen vooral tot uiting doordat er door de bestuurders actief over wordt gesproken. Daarnaast geven sommige bestuurders expliciet aan zich bewust te zijn van de impact van hun eigen gedrag en wordt er op aangegeven van het bestuur onderzoek gedaan naar gedrag en cultuur.

Hoe komt tot uiting dat de bestuurders belang hechten aan gedrag en cultuur?



Uit de interviews komt naar voren dat het belang van bespreken van gedrag en cultuur in de raad van bestuur bij een enkele onderneming is ontstaan vanwege externe druk.

"Omdat het onderwerp van controle is geworden van DNB. Dan moeten we zorgen dat we dat voor zijn. Dat DNB hier dus op controleert heeft wel geholpen."

"Je wordt geacht je zo te gedragen, maar dat is moeilijk te controleren."

76% van de compliancefunctionarissen geeft aan dat de raad van commissarissen het belang van gedrag en cultuur erkent. Het inzien van dit belang door de raad van commissarissen komt volgens compliance officers tot uiting, doordat zij hier vragen over stellen aan het bestuur en compliance officers. Ook maken commissarissen in enkele gevallen expliciet duidelijk zich bewust te zijn van het eigen gedrag en hierover actief te communiceren.

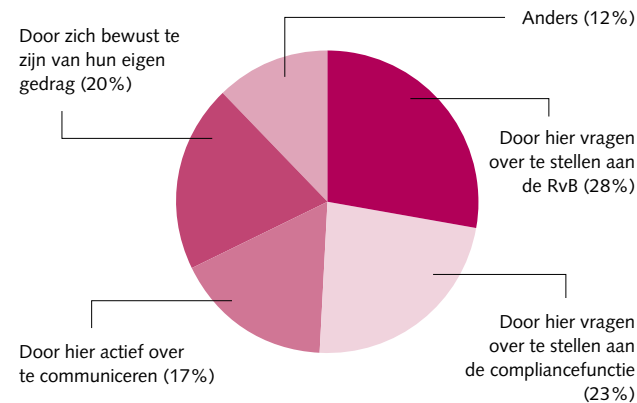
Eén van de commissarissen licht toe dat de raad een belangrijk signaal heeft afgegeven over hun visie op mensenwerk. Deze raad heeft de beloning van de voorzitter van de remuneratiecommissie gelijkgesteld aan die van de voorzitter van de auditcommissie. Aandacht voor het functioneren van het bestuur werd daarmee net zo belangrijk gemaakt als aandacht voor audit.

Bij één raad van commissarissen staat 'gedrag en cultuur' nu steeds vaker expliciet op de agenda. Er wordt dan specifiek gekeken naar het effectief sturen van de cultuur om de strategie en missie te kunnen verwezenlijken. Bij twee andere raden staat het niet expliciet op de agenda, maar komt het wel elke vergadering ter sprake.

Dat gedrag en cultuur ten aanzien van het beheersen van compliancerisico's niet overal voldoende prioriteit heeft, komt terug in een van de interviews, waarin een commissaris het volgende zegt:

"Compliance is niet het meest opwindende stuk, praten over klanten is veel opwindender."

Hoe komt tot uiting dat commissarissen belang hechten aan gedrag en cultuur?



Vanuit de compliance officers wordt het voorbeeldgedrag van de bestuurders aangehaald. Een van de geïnterviewden zegt het volgende over de bestuurders in de betreffende onderneming:

"We hebben een transparante boardroom. Het is een glazen box waar de bestuurders elke week samen zitten. Ze zitten tijdens het overleg allemaal achter hun laptops. Het beeld dat je als werknemer krijgt, is dat ze niet met elkaar praten en iets anders aan het doen zijn. Dit werkt door in andere overleggen: daar zitten medewerkers nu ook op hun telefoon hun mail te beantwoorden. Ze doen misschien geen andere dingen bij zo'n bestuurdersoverleg, maar zo lijkt het wel voor de gemiddelde medewerker."

Deze compliance officer wijst de bestuurders hierop en laat hen weten dat dit verkeerd voorbeeldgedrag is. Het aanspreken hierop wordt vooral gedaan in informele gesprekken die eens in de zoveel tijd plaatsvinden tussen compliance officers en bestuurders en commissarissen.

In meer organisaties wordt gesproken over een informele en formele besprekingen tussen compliance, de bestuurders en de commissarissen. Formeel worden rapportage en risico's besproken, informeel gaat het meer om gedrag en cultuur. Vijf van de zeven compliance officers geven aan dat hier openheid over bestaat en dat ze bepaalde zaken als voorbeeldgedrag kunnen bespreken binnen het bestuur.

Ook wordt commitment vanuit de hoogste laag aangehaald door compliance officers. Wanneer zij geen commitment voelen voor het opnemen van gedrag en cultuur in de compliancerisicobeheersing, is het 'trekken aan een dood paard'.

"Je kunt het onderwerp gedrag en cultuur wel aanhalen, maar je hebt ook de invloed van bovenaf nodig om echt verandering door te kunnen voeren."

In sommige organisaties wordt het gedrag van het bestuur zelf onderzocht. Daarbij wordt gekeken of het gedrag van de bestuurders ook echt aansluit op de missie die de onderneming heeft. Kan met het bestaande gedrag de missie gerealiseerd worden?

Er zijn verschillende dingen die je als raad van bestuur kunt doen om invloed uit te oefenen op de cultuur van de organisatie. Bijvoorbeeld door je eigen gedrag te laten bekijken door middel van 'schaduw'. Hieruit kan dan blijken of je als bestuurder het noodzakelijke gedrag laat zien. Een van de leden van de raad van bestuur zei hier het volgende over:

"We hebben een bureau gevraagd om ons te schaduwen. Schaduw betekent dat iemand een werkdag lang meeloopt en kijkt of jij de kernwaarden die in de organisatie gedefinieerd zijn daadwerkelijk laat zien in je gedrag. Dit krijg je daarna terug. Het komt ook heel dichtbij. Dat zorgt ook voor een gedragsverandering bij mezelf."

Het voorbeeldgedrag kan actief worden ingezet als sturingsmiddel op het gedrag en de organisatiecultuur wanneer bestuurders meer zichtbaar zijn. Drie van de bestuurders geven aan dat ze dit doen door middel van een blog, column of een vlog. Twee van hen geven aan hierin emotie en kwetsbaarheid te laten zien.

Daarnaast kan zichtbaarheid vergroot worden door aanwezig te zijn op de werkvloer. Een van de compliance officers heeft aangegeven dat het goed zou zijn als het bestuur in die organisatie af en toe ook op de werkvloer komt, daar rondloopt en met werknemers praat. Daar gebeurt dat niet, in andere organisaties wordt door bestuurders aangegeven dat zij dit van belang vinden en dit daarom ook doen.

De samenwerking binnen het bestuur, maar ook binnen de raad van commissarissen heeft invloed op de organisatiecultuur. Volgens een aantal bestuurders en commissarissen is het daarom van belang dat er binnen beide gremia ook aandacht is voor elkaars profielen, drijfveren en interesses.

Eén commissaris vertelt dat zij hebben geïnvesteerd in het eigen team en hun eigen cultuur door tijdens een offsite met elkaar te bespreken wat ieders drijfveren zijn om bij deze onderneming als commissaris te zijn en wat zij zouden willen bijdragen aan de organisatie. Door elkaars drijfveren en persoonlijke waarden te kennen kun je daarna beter als team samenwerken.

Tevens is voor een goede uitoefening van de functie van bestuurders en commissarissen van belang dat deze teams divers zijn. Niet alleen qua achtergrond, maar ook qua vakgebied en geslacht en leeftijd. Ook evaluatie van vergaderingen kan hierbij helpen.

"Ik eindig iedere vergadering met een korte evaluatie: 'Wat vinden we ervan? Had het beter gekund?'"

Een van de commissarissen benadrukt de belangrijke rol die een raad van commissarissen heeft ten aanzien van het sturen van de organisatiecultuur. Zij geeft aan dat je als raad impact kunt hebben door de juiste bestuurder te benoemen:

"We hebben een profiel van de bestuurder, waar we nog niet zo lang geleden even goed in gedoken zijn. In het profiel zou je terug moet kunnen vinden welk gedrag wij terug willen zien in de voorbeeldfunctie van een bestuurder. Iemand die volgens de juiste values leeft."

Deze commissaris vervolgt het betoog in het benadrukken van de rol die de raad kan hebben ten aanzien van gedrag en cultuur:

"Het voeren van een ècht beheerst beloningsbeleid is een goede katalysator op gedrag dat we nodig hebben."

Daarnaast geven verschillende commissarissen aan dat zij het bestuur aanspreken op hun rol als ethisch leider.

Ook het gedrag van bestuurders als cultuurmakers moet volgens drie van de commissarissen onderzocht worden:

"Ja, dat proberen we niet alleen zelf te doen, maar dat is ook opgenomen in de wijze waarop we de jaargesprekken voorbereiden. We nemen onze eigen waarnemingen als input, de waarnemingen van bestuurders en de waarnemingen van het individu. De waarnemingen van individuen zijn anonieme direct reports. Daarbij onderzoeken we of dit directielid een goede representant is van de values waar wij aan willen voldoen."

Een aantal organisaties zijn recent of een paar jaar geleden overgestapt naar 360-graden evaluatie van het bestuur. Eén organisatie heeft dit doorgevoerd voor de gehele organisaties.

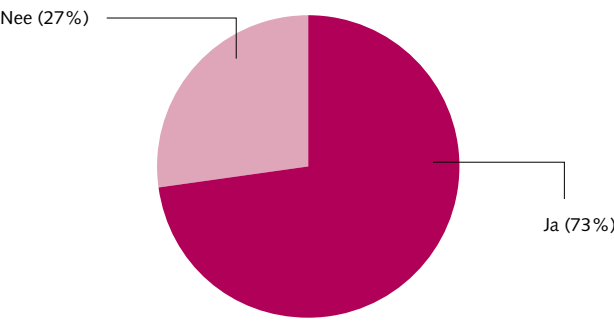
We hebben commissarissen gevraagd of er oog is voor het effect van biases, groepsdynamiek en gedragspatronen op besluitvorming van de bestuurders en de commissarissen. Drie commissarissen geven aan dat het belangrijk is om biases bespreekbaar te maken wanneer het storende biases zijn. Eén commissaris geeft aan dat er specifieke aandacht is voor het tegenwicht dat de bestuurders elkaar kunnen bieden.

"Soms zijn mensen alleen maar bezig met actiepunten oplossen en niet met vooruitdenken."

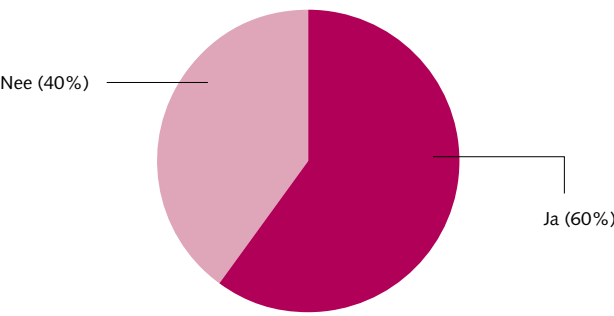
5.5 Ervaringen met externe toezichthouders


 Toezichthouders hebben veel onderzoeken gedaan en handvatten gegeven om compliance officers te helpen gedrag en cultuur binnen hun functie toe te passen. Uit de enquête blijkt dat nog niet alle compliance-functionarissen bekend zijn met deze onderzoeken en handvatten.

Kent u het cultuurhuis van DNB?



Kent u de bouwstenen van een gezonde bedrijfscultuur van de AFM?




 Bovenstaande blijkt tevens uit de interviews. Het cultuurhuis kennen de meeste compliance officers wel, de bouwstenen van AFM zijn minder bekend. Dit kan wellicht komen omdat het cultuurhuis al bestaat sinds 2009 en de AFM pas sinds 2017 is gestart met de communicatie over de bouwstenen.


 Van de respondenten die het cultuurhuis kent, gebruikt 66% het ook om daadwerkelijk een integere organisatiecultuur te bereiken. 71%

van de respondenten die de bouwstenen van AFM kent, gebruikt deze ook daadwerkelijk in hun werk.


 De zeven elementen van het cultuurhuis werden in één onderneming ook aangehaald om een indruk te krijgen van de huidige cultuur. Daarnaast werden ook de soft controls van Kaptein & Wallage⁸⁹ aangehaald door vier compliance officers.

Ook was een compliance officer kritisch op de modellen van DNB en AFM, maar bijvoorbeeld ook op de toolbox van de kennistafel van de VCO:

“Ze zijn eigenlijk erg vaag en staan ver van de werkelijkheid af. Ze zijn moeilijk toe te passen in de praktijk”.


 In de interviews hebben we tevens gevraagd wat compliance officers, bestuurders en commissarissen vinden van het feit dat toezichthouders zich focussen op gedrag en cultuur.

Compliance officers

Niet aan alle compliance officers is tijdens het interview gevraagd wat ze vinden van de aandacht op gedrag en cultuur vanuit het externe toezicht. Toch hebben we een aantal inzichten verkregen. Een van de compliance officers is bijvoorbeeld heel blij met de aandacht van de toezichthouders:

“We gaan soms pas echt hollen als er iets gezegd wordt door de toezichthouder. Dat is eigenlijk soms mijn grootste vriend.”


 Daarnaast geven twee compliance officers aan dat tijd soms een probleem vormt, het kost tijd om de organisatiecultuur te veranderen. Zij hebben beiden het gevoel dat deze tijd niet wordt gegeven. Een van de compliance officers geeft hierover aan:

“Aan hun kant van de tafel moet ook veel meer het besef komen van wat je met compliance eigenlijk kan. Zij denken vooral aan wat er met compliance moet. Daar zit een verschil in. Het kost tijd om dat uitgelegd te krijgen.”

Ten slotte geeft een van de compliance officers aan dat zij vaak dilemma's hebben. Ze moeten daarbij kiezen tussen wat de externe toezichthouders op grond van de regels van hen verwachten en wat goed is:

89 M. Kaptein en P. Wallage, Assurance over gedrag en de rol van soft-controls: Een lonkend perspectief, KPMG, 2010

“Uiteraard is onze risicohouding tegenover overtreding van wet- en regelgeving nul, we willen ons ook aan de regels houden. Maar de keuze tussen 'beter voor de klant', of 'volgens de regels', dan kiezen we voor de klant en dan durven we dat uit te dragen.”

Bestuurders


 Vijf van de zeven bestuurders vindt het goed dat toezicht wordt gehouden op gedrag en cultuur. Toch zijn er wel een aantal dingen waar zij moeite mee hebben. Zo worden ondernemingen volgens twee van de bestuurders nu geacht te weten wat een 'goede' cultuur is, terwijl de externe toezichthouders hier geen duidelijk kader voor wil opstellen.

“Ik vind dat ongemakkelijk, dat externe toezichthouders zich daarmee bemoeien, omdat sommige toezichthouders zich daarmee een 'moral high ground' toedichten.”

Daarnaast geven alle bestuurders, net als compliance officers, aan dat zij weinig tijd hebben om aandacht te besteden aan gedrag en cultuur. De toezichthouders leggen immers nog steeds de nadruk op het voldoen aan wet- en regelgeving. Ondernemingen zijn hier veel tijd aan kwijt, waardoor zij geen tijd meer overhouden om aandacht aan gedrag en cultuur te besteden:

“De worsteling die ik wel eens heb met de externe toezichthouders is, in hoeverre krijgt compliance de ruimte in het huidige regime waarin zij staan (lees: erg veel regels en controles) om echt te investeren in gedrag en cultuur? Er is namelijk tegelijkertijd ongelooflijk veel push om aantoonbare dingen in te vullen, lijstjes etc.”


 Net als een van de compliance officers geven vier van de bestuurders aan dat ze geloven dat je moet denken vanuit het doen van het goede en niet per se vanuit wat letterlijk in de wet staat. Een van de ondernemingen geeft aan dat ze hierover in discussie gaan met de toezichthouders:

“Dat kun je ook, als je met een goed verhaal komt. Oké, de letter van de wet zegt dit, maar de gedachte is dit. Wij denken toch dat we het goed doen.”

Een bad practice voor de externe toezichthouders, die drie van de zeven bestuurders aanhalen, is dat de externe toezichthouders vaak veel feedback geven die voelt als kritiek. Daarnaast wordt elke fout die een bestuurder maakt opgeteld en er wordt wantrouwend opgetreden. Een van de bestuurders zegt hierover:

“Ik wil vertrouwen geven aan de maatschappij, aan klanten en medewerkers, maar ik moet vanuit wantrouwen verantwoording afleggen. Iedere fout die ik maak, levert mij een kruisje op achter mijn naam. Deze methode vraagt extra veel moed van bestuurders om nog steeds als ondernemer te durven ondernemen.”

Commissarissen


 Vijf van de zes commissarissen geven aan dat ze het goed of zelfs noodzakelijk vinden dat externe toezichthouders extra aandacht besteden aan gedrag en cultuur. Zo is een van de commissarissen blij dat het aspect menswetenschappen op tafel komt in de boardroom:

“Je kunt kritiek hebben op de modellen en onderzoeken van de externe toezichthouders, maar de wezenlijke meerwaarde is dat het aspect menswetenschappen op de boardroom-tafel komt, en daarin voel ik mij dus vooral ondersteund voor iets waar ik ook al een hele tijd in mijn werk een pleidooi voor houd.”

Een ander geeft het volgende aan:

“Als de toezichthouder iets te melden heeft, dan ben ik daar nieuwsgierig naar. Ze hebben toch een breed overzicht en kunnen best practices leveren. De eigen verantwoordelijkheid moet wel gerespecteerd blijven door bestuurders en commissarissen.”

Vier commissarissen geven aan dat het vaak moeilijk is voor hun onderneming om te voldoen aan alle regels. Dit komt doordat het erg veel regels zijn. Een van de commissarissen geeft hierover het volgende aan:

“De organisatie wordt zo vaak geaudit, dat men alleen nog maar bezig is met het oplossen van actiepunten en niet toekomt aan vooruitdenken. Hoe je daar betere afspraken over kunt maken met de toezichthouder, is niet eenvoudig.”

Een commissaris geeft aan dat het conceptueel goed is, maar dat het lastig is voor externe toezichthouders om daar invulling aan te geven.

“Aan de ene kant willen externe toezichthouders dat organisaties een cultuur van vertrouwen bouwen, maar aan de andere kant krijgen de organisaties het vertrouwen zelf niet van de toezichthouders omdat er op korte termijn aan de regels moet worden voldaan.”



6. Conclusie

In dit rapport staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

‘In hoeverre zijn gedrag en cultuur geïntegreerd in het compliancesysteem bij financiële ondernemingen in Nederland?’

Kort gezegd kunnen we concluderen dat we er nog niet zijn. Het belang van gedrag en cultuur wordt wel ingezien, maar veel compliance officers zijn nog niet zover dat ze dit ook daadwerkelijk expliciet implementeren in hun compliancesysteem. Reden hiervoor is een gebrek aan tijd, prioriteit of kennis en kunde over de wijze waarop je gedrag en cultuur in het compliancesysteem kunt verwerken. We maken onderscheid in impliciet en expliciet werken met gedrag en cultuur. Impliciet werkt elke compliance officer met gedrag en cultuur, alleen al omdat de compliance officer onderdeel is van de organisatiecultuur en zich daaraan aanpast. Met expliciet werken met gedrag en cultuur bedoelen we dat bewust onderzoek wordt gedaan naar gedrag en cultuur, en dat de uitkomsten hiervan zichtbaar worden meegenomen in de compliance-cyclus.

De voorbeelden en geleerde lessen van de compliance officers die al expliciet werken met gedrag en cultuur in het compliancesysteem zijn waardevol voor compliance officers die starten of even niet verder komen.

We merken op dat compliance officers die verder zijn met gedrag en cultuur dan anderen, vaker de samenwerking opzoeken met andere functies binnen het bedrijf als het gaat om gedrag en cultuur. De samenwerking wordt dan met name gezocht met afdelingen als IT en HRM. Deze compliance officers werken voor bestuurders die zelf ook onderzoeken naar cultuur laten uitvoeren, feedback vragen op hun eigen gedrag en zichzelf bewust laten zien door middel van blogs, vlogs, columns of een wandeling door de organisatie. Daarnaast zijn de commissarissen van deze organisaties meer dan bij de andere bedrijven actief betrokken bij de organisatiecultuur. Wij vermoeden dat er verband bestaat tussen de houding van de commissarissen, de bestuurders en de mate waarin compliance gedrag en cultuur expliciteert.

Er is onder de respondenten en de geïnterviewden veel begrip voor de aandacht die externe toezichthouders hebben voor gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen in Nederland. Sommige compliance officers zijn blij met de vragen vanuit het externe toezicht, zodat zij intern de compliancefunctie anders kunnen inrichten. Er is ook kritiek op de wijze waarop externe toezichthouders zich bewegen op het gebied van gedrag en cultuur. Enerzijds geven toezichthouders het belang aan van gedrag en cultuur, terwijl er anderzijds een grote focus en druk ligt op de regels. Dit spanningsveld wordt verlegd naar de bestuurders, die het op hun beurt vaak, al dan niet bewust, weer vertalen naar de rest van de organisatie. We constateren dat het spanningsveld tot stand komt door het systeem van de financiële sector dat we, als enkele toezichthouder, als enkele financiële onderneming of als enkele compliance officer, niet kunnen wijzigen. Dit zou neigen naar een wat mistroostige conclusie, maar zover willen we niet gaan. Binnen de context van het systeem van de financiële sector kun je als commissaris, bestuurder of compliance officer meer impact maken wanneer je gedrag en cultuur expliciet meeneemt in je aansturing en toezicht, dan wanneer je je alleen beperkt tot de kant van regels, controle en naleving.



7. Adviezen en tips

Op basis van de uitkomsten van de enquêtes, de interviews en onze eigen ervaringen willen we graag tips en adviezen met u delen. In dit hoofdstuk geven we tips voor compliance officers, bestuurders, commissarissen en externe toezichthouders. We zijn ons daarbij van bewust dat elke financiële onderneming anders is en het voor iedere organisatie verschilt of de tips van toepassing zijn.

Compliance officers

- In de interviews hebben we gemerkt dat veel compliance officers graag willen beginnen met het opnemen van gedrag en cultuur in het compliance-systeem. Toch doen veel van hen dit nog niet. Een tip die wij graag zouden willen geven is: ga gewoon beginnen en leer door te doen.
- Begin klein, bijvoorbeeld door te starten met één gedragsdimensie te benoemen op een compliancerisico. Je hoeft als compliance officer de organisatiecultuur niet direct helemaal te kunnen duiden.
- Ga eens praten met iemand (een compliance officer bij een andere onderneming) die veel weet van gedrag en cultuur. Deze persoon heeft wellicht ook tips over de eerste stappen die je kunt zetten. Iedereen is immers ooit ergens begonnen.
- Wacht niet op akkoord om aan de slag te gaan met gedragsdimensies. Gedrag en cultuur behoren al tot de reikwijdte van compliance.
- Zorg voor voldoende wetenschappelijke kennis. Dit kan door gebruik te maken van wetenschappelijk gestoelde methodieken, maar ook door hulp in te roepen van een organisatiepsycholoog, -socioloog of -antropoloog.
- Kijk eens welke varianten van cultuuronderzoeken er worden uitgevoerd binnen de organisatie. In de interviews werd bijvoorbeeld vaak het medewerkers-tevredenheidsonderzoek genoemd.
- Werk samen met andere afdelingen binnen de onderneming. Zoals in de interviews naar voren is gekomen, werken compliance officers samen met afdelingen HR of IT.
- Sta stil bij hoe het gaat met de organisatie en wat de cultuur is. We hebben gemerkt dat onze interviews bij de geïnterviewden soms hebben gezorgd voor een moment van bezinning.
- Zorg ervoor dat je als organisatie definieert wat gedrag en cultuur inhoudt en wat de visie is van de organisatie ten aanzien van gedrag en cultuur. Op welke manier wordt gedrag en cultuur geobserveerd? Op welke manier wordt er gestuurd op gedrag en cultuur?.
- Het is van belang dat gedrag en cultuur niet alleen impliciet, maar ook expliciet wordt meegenomen in de SIRA, advies over beleid, advies over awareness en rapporteren over gedrag en cultuur.
- Durf te rapporteren over zachte factoren. Organisatiecultuur is subjectief, maar daardoor niet minder belangrijk om over te rapporteren. Maak daarbij een duidelijk onderscheid tussen feiten, indrukken, observaties en interpretaties.
- Durf te werken vanuit de bedoeling in plaats van te werken vanuit wet- en regelgeving.
- Ten slotte is het vooral van belang geduldig te zijn als compliance officer. Cultuur is vaak diepgeworteld en is daardoor moeilijk te veranderen.

Zorg ervoor dat je als organisatie definieert wat gedrag en cultuur inhoudt.

Bestuurders

- Stel vast welk gedrag en welke cultuur nodig zijn om de missie en strategie van de onderneming te realiseren.
- De meeste ondernemingen die de gewenste cultuur en het gewenste gedrag hebben verwoord, leggen de focus op de gewenste cultuur. Geen van hen heeft het over de cultuur die al bestaat, om vandaaruit te kijken naar wat de wenselijke cultuur is. Hiermee wordt door de organisaties onbewust meer aandacht gegeven aan de toekomstige cultuur en wordt wellicht voorbijgegaan aan de huidige situatie en de historie. Daarom adviseren wij om de gewenste cultuur te benoemen vanuit de huidige cultuur. Start met wat er al is, dan voelt de verandering minder groot.
- Zorg dat je zichtbaar bent als 'integere manager' door een blog, column, vlog of regelmatige wandeling door de organisatie. Voer gesprekken met medewerkers van verschillende afdelingen op verschillende niveaus.
- Sta stil bij hoe het gaat met de organisatie en wat de cultuur is. We hebben gemerkt dat onze interviews bij de geïnterviewden soms hebben gezorgd voor een moment van bezinning.
- Zorg dat in het aannamebeleid van nieuwe medewerkers het gewenste gedrag wordt getoetst. Past de kandidaat in de organisatiecultuur die wij hebben en die wij willen hebben?
- Zorg voor evaluatiemomenten van het eigen gedrag. Zowel dagelijks tijdens vergaderingen, maar ook jaarlijks in bijvoorbeeld een 360-graden evaluatie van de bestuurders.
- Overweeg om onderzoek te laten doen naar de impact van het voorbeeldgedrag van de bestuurders.
- Ga het gesprek met interne en externe toezichthouders aan over de balans tussen het creëren van vertrouwen en de druk vanuit wetgevingsimplementatietrajecten.

Commissarissen

- Wees je bewust van de impact die de raad kan hebben op de organisatiecultuur in het benoemingsproces van nieuwe bestuurders; de nieuwe cultuurmakers. Handel hiernaar door goed te verwoorden welke waarden en welk gedrag de nieuwe bestuurder in zich moet hebben om een bepaalde invloed te kunnen uitoefenen op de organisatie.
- Gebruik het beloningsbeleid als sturingsmiddel van de organisatiecultuur. De achterliggende gedachte hierbij is dat een ècht beheerst beloningsbeleid een katalysator is voor de organisatiecultuur.
- Investeer in de samenwerking en cultuur van de raad door elkaars drijfveren te leren kennen of het eigen functioneren regelmatig te evalueren bij voorkeur onder begeleiding van een externe adviseur.
- Zorg dat je meer mensen spreekt dan alleen het bestuur. Door een regelmatige gang in de organisatie kun je op basis van je eigen observaties zelf een oordeel vormen over de organisatiecultuur.
- Bevraag het bestuur over gedrag en cultuur binnen de organisatie in relatie tot de missie en strategie, maar ook in relatie tot compliancerisico's.

Externe toezichthouders

- Zet het toezicht op gedrag en cultuur voort. Los van het inhoudelijke nut ervan, hebben sommige organisaties de focus van de toezichthouder op gedrag en cultuur nodig om ermee te starten.
- Geef uitleg over het spanningsveld waarin het externe toezicht zich begeeft. Met aan de ene kant de wens om het belang van gedrag en cultuur te duiden en aan de andere kant de noodzaak van het reguleren en controleren.
- Verken de mogelijkheid om bestuurders van organisaties met een normaal risicoprofiel de ruimte te geven om fouten te maken. Moet elke toezichthoudersmaatregel voor de organisatie leiden tot een persoonlijk kruisje achter de naam van de bestuurders?
- Verspreid de kennis over gedrag en cultuur die aanwezig is bij de expertisecentra van de toezichthouders nog beter onder het dagelijks toezicht.

Een ècht beheerst beloningsbeleid is een katalysator voor de organisatiecultuur.

Sta bewust stil bij de vraag welke cultuur en welk gedrag nodig is om de missie en strategie van de onderneming te realiseren.



8. Leessuggesties

- D. Braun en J. Kramer, *De Corporate Tribe*, Vakmedianet Management B.V., april 2015.
- A. Dasselaar, E. van den Hout, C.A. Wielenga, R. Wisse, [Winst op gedrag en cultuur](#), 2012.
- AFM, [Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken](#), december 2017.
- AFM, [Leren van fouten, op weg naar een open fouten-cultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen](#), oktober 2017.
- DNB, [Supervision of Behaviour and Culture. Foundations, practice & future developments](#), 2015.
- DNB, [Leading by example: gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen](#), 2016.
- DNB, [Toezichtmethodieken gedrag en cultuur](#), april 2016.
- Edgar Karssing, *De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*, 2011, Nederlands Compliance Instituut.
- Edgar Karssing, *Als de oplossing het probleem is. Compliance met een moreel kompas*, 2018, Nederlands Compliance Instituut.
- D. H. Pink, *Drive, the surprising truth about what motivates us*, Canongate Books Ltd, juli 2018.
- Robert E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Boom Uitgevers Amsterdam, 2011.
- David Rock, *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, NeuroLeadership Institute, 44-52, 2008.
- E.H. Schein, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, 2000, Scriptum.
- W.W. Scholten, *Banking on team ethics : a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*, VI Company, maart 2018.
- L.K. Treviño, L.P. Hartman, M. Brown, [Moral person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership](#), California Management Review, 42(2), 2000.
- VOC, [Toolbox kennistafel gedrag en cultuur](#).
- C.A. Wielenga, [Compliancemonitoring: kijken of er gekeken wordt](#), in: *Jaarboek Compliance 2018*, Nederlands Compliance Instituut, 2018, Capelle aan den IJssel.
- C.A. Wielenga, [Handreiking over soft controls](#), in: *De Compliance Officer*, november 2018.

