

Behavioral Compliance

De Compliance Officer als interne gedragstoezichthouder

Mr. dr. M.F.M. van den Berg¹

1. Inleiding

Heb je weleens een pen van kantoor mee naar huis genomen? Wat vind je van de uitkering van een excessieve beloning aan de bestuurder bij vertrek? Sta je stil bij dit soort vraagpunten en/of houd je de collega's weleens een spreekwoordelijke spiegel voor. Hopelijk wel, want dit is zeker nodig in je rol als interne gedragstoezichthouder.

De financiële crisis, resultaatgerichte in plaats van klantgerichte organisaties, excessieve beloningen en incidenten maken dat gedragstoezicht aan de orde van de dag is. Minister de Jager wil bovendien een moreel-ethische verklaring (bankierseed) door alle bestuurders en medewerkers van financiële ondernemingen af laten leggen.

Waar de compliance officer zich van oudsher met name bezighoudt met de naleving van externe wet- en regelgeving, lijkt de laatste tijd onder invloed van de hiervoor geschetste problematiek in steeds grotere mate sprake te zijn van dejuridisering van het vak. De focus komt meer en meer te liggen op houding en gedrag.

Deze verandering leidt onherroepelijk ook tot verandering van vaardigheden en vereist goed inzicht in eigen gedrag. De rol van interne gedragstoezichthouder dient zuiver gespeeld te worden en impliceert een hoge mate van integriteit. De vraag speelt: Hoe wordt de compliance officer een goed geëquipeerde interne gedragstoezichthouder?

Met dit artikel wordt getracht een antwoord op deze vraag te geven. De rol van interne gedragstoezichthouder komt steeds meer op de compliance officer af. Het is daarom

¹ Mr. dr. M.F.M. (Melanie) van den Berg is jurist bij het Competence Center Compliance van Achmea Holding. Daarnaast is zij als research fellow verbonden aan Tilburg University. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

goed hiermee rekening te houden en op te anticiperen. De ene onderneming of sector is al verder in dit proces dan de ander. De discussie of de compliance officer de juiste persoon binnen de organisatie is om de rol van interne gedragstoezichthouder te vervullen, wordt buiten het bestek van dit artikel gelaten. Het is echter zaak om hier kritisch naar te (blijven) kijken.

Om een antwoord op de vraag te kunnen geven, wordt deze in meerdere delen geknipt. Allereerst wordt bekeken wat van een compliance officer in de rol van interne gedragstoezichthouder verwacht wordt en waarom de rol van belang is. Vervolgens wordt een model in de vorm van een stappenplan geïntroduceerd om een goed geëquipeerde interne gedragstoezichthouder te kunnen worden. Aan de hand van bestaande theorieën en instrumenten wordt het stappenplan in paragraaf 4 nader ingevuld. Hiermee worden de eerste handvatten voor de invulling van de rol als interne gedragstoezichthouder verkregen. Bij de theorieën en instrumenten kan gedacht worden aan de zogenaamde soft controls, maar ook aan aspecten uit de (sociale) psychologie en sociologie. Het artikel wordt afgesloten met een antwoord op de vraag.

2. Verwachtingen

Rollen en taken

Van oudsher heeft de compliance officer taken die hun basis in wet- en regelgeving hebben. In het Handboek Compliance Officer worden deze taken opgesomd. Gedacht kan worden aan het adviseren bij en mede ontwikkelen van interne regelgeving als vertaling van wetgeving en externe regelgeving, fungeren als meldpunt in het kader van eisen uit wet- en regelgeving en op de hoogte blijven van wijzigingen in wet- en regelgeving, richtlijnen vanuit de toezichthouder en maatschappelijke opvattingen.²

Deze rollen komen terug in openstaande vacatures. Een willekeurige greep uit het aanbod:

Jouw belangrijkste werkzaamheden zijn:

Gevraagd en ongevraagd advies geven over nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving (...)

Je bagage:

Je bent een stevige persoonlijkheid die goed kan omgaan met het spanningsveld tussen advies en controle

² Nederlands Compliance Instituut, Handboek Compliance Professional, Capelle aan den IJssel: C.A. Wielenga 2012.

Je volgt de ontwikkelingen van relevante wet- en regelgeving op de voet (...)

Functie-eisen:

Afgeronde opleiding Nederlands recht

Gedegen kennis van wet- en regelgeving (...)

Zoals in de inleiding aangegeven, lijkt echter in steeds grotere mate sprake te zijn van dejuridisering van het vak. Dit maakt ook dat de verwachtingen ten aanzien van houding en gedrag en in meer of mindere mate de rol van de compliance officer daarin, verschuiven. Deze verwachtingen komen vanuit de eigen organisatie, de klant, maar ook vanuit de verschillende markttoezichthouders.

Verwachtingen van de eigen organisatie

Binnen veel organisaties wordt tegenwoordig van de compliance officer verwacht dat cultuur gesignaleerd wordt en bespreekbaar wordt gemaakt. Vaak ook wordt deze taak door de compliance afdeling naar zich toe getrokken. De tweede lijn (compliance officer) 'enabled' daarbij het eerste lijnsmanagement (business) met het voorhouden van een spreekwoordelijke spiegel en het doen van aanbevelingen. De spiegel is de basis voor dialoog. Het is niet de rol van de compliance officer om maatregelen te treffen. De personeelsafdeling binnen een organisatie kan de compliance officer ondersteunen als initiator vanuit de eerste lijn. Een voorbeeld hiervan komt aan de orde in paragraaf 4.3.

Verwachtingen van de klant

Wat verwacht de klant? De verwachting zit niet direct in de rol van de compliance officer, maar wel in een integere organisatie met een gezonde cultuur. Dit geeft de klant vertrouwen dat goed met zijn belangen wordt omgegaan en hij niet te veel voor het product betaalt.

Verwachtingen markttoezichthouders

De markttoezichthouders laten zich steeds meer uit over de waarde die zij hechten aan gedrag en cultuur. DNB heeft recent tijdens een compliancebijeenkomst Cultuur en Compliance van de NVB zelfs aangegeven het volgende concreet van Compliance te verwachten:

1. Toezien op naleving van regels.
2. Signaleren van gevolgen van gedrag en cultuur.
3. Bewustwording gedrag en cultuur.
4. 'De top' wijzen op uitstraling.
5. Besef wat dit voor gedrag oplevert bij werknemers.

De laatste vier punten verwachten een andere rol en aanpak dan een compliance officer in de meeste gevallen gewend is. Het signaleren en toezien op implementatie van wetgeving en regels is onderdeel van de huidige werkzaamheden van de compliance officer. Compliance is echter meer dan dit. Het gaat ook om het 'enabelen' van de onderneming bij het realiseren van de doelstellingen. Een middel daartoe is de juiste cultuur binnen de onderneming te krijgen. De juiste houding en gedrag zorgen onder meer voor het terugwinnen van het vertrouwen van de klant.

Ook de AFM hecht veel waarde aan gedrag en cultuur, maar is daarbij nochtans minder expliciet over de rol van de compliance officer. Dit is ook bij andere markttoezichthouders zoals de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Onafhankelijke Post- en Telecommunicatieautoriteit (OPTA) het geval. De AFM geeft aan belang te hechten aan borging van de 'klantbelang centraal' gedachte in zowel de 'harde' kant van de business, bijvoorbeeld in het beloningsbeleid, en de 'zachte' kant van gedrag en cultuur.³

Om invulling te kunnen geven aan de veranderende rol en bestaande en toekomstige verwachtingen, is een eenvoudig model in de vorm van een stappenplan⁴ ontwikkeld aan de hand waarvan in paragraaf 4 de eerste handvatten worden gegeven om een goed geëquipeerde interne gedragstoezichthouder te worden. Dit model zal in de volgende paragraaf geïntroduceerd worden.

3 T.F. Kockelkoren & R. Gerritse, 'Reactie op white paper Klant Centraal in de Bankensector', 16 juli 2012.

4 Het model is gebaseerd op eigen ervaring en die van anderen. Het kent derhalve geen fundamentele wetenschappelijke basis. Om de ervaringen van anderen te achterhalen hebben gesprekken plaatsgevonden met diverse personen binnen de organisatie, maar ook daarbuiten. Met name de blik buiten de financiële sector was daarbij waardevol. De auteur wil de betreffende personen bedanken voor hun inspirerende gesprekken en feedback.

3. Het model: kennen, kunnen, doen

Het model gaat uit van drie basisbeginselen die aan de hand van vijf stappen nader worden ingevuld. Deze beginselen zijn: kennen, kunnen en doen.

Kennen
<p>1. Ken jezelf Het gaat hierbij om zicht op eigen houding en gedrag. Voordat je gedrag van een ander kunt spiegelen is het belangrijk om te weten hoe integer je zelf bent en wat de normen en waarden zijn waarmee je spiegelt.</p> <p>2. Ken de ander Groepsprocessen maken dat mensen zich op een bepaalde manier gedragen. Kennis hiervan is onontbeerlijk om de ander te kunnen begrijpen.</p> <p>3. Ken de organisatie De organisatie vormt een extra dimensie. Door de cultuur van een organisatie kan jijzelf of de ander zich (bewust of onbewust) anders gedragen. Een organisatie kent zijn eigen normen en waarden (cultuur).</p>
Kunnen
<p>4. Kan het toepassen Om een goede interne gedragstoezichthouder te kunnen zijn, heb je bepaalde vaardigheden/skills nodig.</p>
Doen
<p>5. Pas het toe Aan de hand van tools kan de kennis en kunde in de praktijk gebracht worden.</p>

Figuur 1: stappenplan

Het model is cumulatief van aard. Dit wil zeggen dat het overslaan van een stap niet wenselijk is, tenzij de nodige kennis of kunde op een bepaald gebied aanwezig is. Bovendien ben ik van mening dat de eerste stap ook echt de eerste is. Alles staat of valt met zelfkennis.

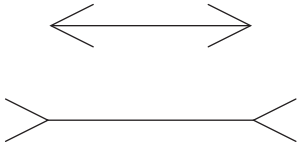
4. Invulling van het model

In deze paragraaf zal het model ingevuld worden aan de hand van bestaande theorieën en instrumenten. De invulling per stap is niet uitputtend bedoeld, maar geeft een eerste bagage en denkrichting om goed uit de verf te komen in de rol van interne gedrags-toezichthouder.

4.1 Kennen

4.1.1 Ken jezelf

Als je naar de onderstaande figuur kijkt, wat zie je dan?



Figuur 2: Müller-Lyer

Waarschijnlijk lijkt de lijn onder langer dan de lijn boven. Toch is dit niet zo. Het is een illusie – beide lijnen zijn namelijk even lang. In de vakliteratuur noemt men dit 'biases of judgement'.⁵ Dit kan omschreven worden als rationele vooroordelen of vertekende beslissingen.

Kennis over jezelf vindt zijn grondslag in de psychologie. Het levert informatie op over hoe jij denkt en doet. Zelfkennis maakt dat je onder meer bewust bent van de normen en waarden die je op de ander projecteert. Jouw beeld van de werkelijkheid kan namelijk anders zijn dan die van je collega. Vanuit deze werkelijkheid toets je het gedrag en de houding van een ander.

Bovenstaande figuur komt uit het boek, getiteld 'Ons Feilbare denken' van Kahneman, een van de belangrijkste psychologen ter wereld. Zijn boek geeft meer inzicht in onze manier van denken. Naar mijn mening een echte Eyeopener bij het komen tot meer zelfkennis.

Kahneman baseert zijn verhaal op twee systemen van individueel denken:

- Systeem 1 werkt automatisch en snel. Dit systeem gebruiken we veel.
- Systeem 2 is lui en heeft een trigger nodig om te werken. Dit systeem kost meer energie en wordt minder snel gebruikt. Het wordt bijvoorbeeld ingeschakeld als iemand je vraagt het antwoord op de rekensom 17×420 te geven.

Met gebruikmaking van systeem 1 wordt op basis van een paar feiten al een conclusie getrokken. Systeem 1 is daarbij relatief ongevoelig voor zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de informatie. Met bewuste gebruikmaking van systeem 2 ben je in staat

5 D. Kahneman, *Ons Feilbare Denken, Thinking, fast and slow*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2011.

om de beschikbare informatie systematischer en zorgvuldiger te benaderen. Echter, systeem 1 zal ook zorgvuldigere beslissingen beïnvloeden. Voor een interne gedrags-toezichthouder is het naar mijn mening goed om bewust te zijn van de twee systemen. Verkeerde inschattingen kunnen vermeden worden door op de rem te trappen en versterking vanuit systeem 2 te vragen. Dit is natuurlijk makkelijker gezegd, dan gedaan. Echter, al doende leert men. De volgende keer dat je twee lijnen met uiteinden ziet, zal waarschijnlijk een alarmbel afgaan en systeem 2 ingeschakeld worden. Hetzelfde geldt ten aanzien van cultuur. Het gedrag en/of de houding van een ander zal bij jou als geoefend interne gedragstoezichthouder systeem 2 activeren.

Het is zoals gezegd, goed om bewust te zijn van de normen en waarden die je op de ander projecteert. Normen tonen wie je bent. Ze gaan terug naar je opvoeding en sociale omgeving. Een voorbeeld van een norm: Ik ben altijd op tijd voor een vergadering. Een waarde is een ideaal of principe dat je probeert te bereiken door je gedrag.⁶ Hoewel je graag een opdracht afmaakt, kies je ervoor om op tijd voor een vergadering te zijn, omdat je betrouwbaarheid (: waarde) belangrijk vindt. Normen en waarden verschillen per persoon, daarom is het van belang om te weten met welke normen en waarden jij spiegelt.

Een ander aspect van je persoon is integriteit. Het zijn van een interne gedragstoezichthouder vereist een hoge mate van integriteit. Integriteit wordt door Karssing⁷ uitgelegd als zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen. Doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Integriteit dien je waar te maken in je houding en gedrag. Treffend vind ik hierbij het volgende voorbeeld. Bij Jim staat voorop dat je betrouwbaar om moet gaan met de informatie van klanten. In de koffiepauze roddelt hij echter uitgebreid over zijn schoonmoeder. Hierdoor wekt hij de indruk gemakkelijk over andere mensen te praten. Dit geeft niet het vertrouwen dat hij over bedrijfsinformatie zijn mond houdt en dus altijd integer handelt.⁸ Naar mijn mening kan je een ander echter geen spiegel voorhouden als er gefundeerde twijfels zijn aan jouw integriteit. Het klinkt heel logisch, maar het kan soms in kleine dingen zitten. Bedenk wat je antwoord was op de eerste vraag in de inleiding. Neem je de pen van kantoor mee naar huis?

6 W. van Dalen, *Integriteit in uitvoering, Morele competenties voor professionals*, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers 2009.

7 E. Karssing, *De oplossing is het probleem niet!*, Reflecties op ethiek, integriteit en compliance, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut 2011.

8 Het voorbeeld is ontleend aan: W. van Dalen, *Integriteit in uitvoering, Morele competenties voor professionals*, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers 2009.

4.1.2 Ken de ander

In een groep of bedrijf kan een ander zich anders gedragen dan je zou verwachten. Hoe komt dit? Kennis hierover is terug te vinden in de sociale psychologie en sociologie. Het leert je waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt en om symptomen te herkennen van gedragingen in de groep. Groepsgedrag hoeft niet altijd negatief te zijn. Het heeft echter zijn valkuilen. Het is goed deze punten te kennen en herkennen.

In de jaren '70 introduceerde Janis zijn theorie over groepsdenken: Groupthink. Deze theorie is nog steeds actueel. Lückerath-Rovers refereert eraan in haar inaugurele rede. Zij geeft aan dat groepsdenken en tunnelvisie door het Independent Evaluation Office van het IMF aangewezen zijn als een van de oorzaken van de financiële crisis.⁹ Wat is groepsdenken?: 'Een manier van denken die plaatsvindt wanneer het verlangen om de harmonie in een groep te bewaren, een realistische kijk met alternatieve gedachtegangen onmogelijk maakt.' Niet elke groep is hiervoor even vatbaar. Janis onderscheidt acht duidelijke symptomen van groepsdenken:¹⁰

1. Illusie van onkwetsbaarheid: negeren van gevaar.
2. Collectieve rationalisering: negeren van waarschuwingen.
3. Illusie van de moraal: onbetwiste geloof in de moraliteit van de groep.
4. Overmatige stereotypering: negatieve stereotypen van mensen buiten de groep.
5. Druk van conformiteit: tegenspraak gaat in tegen de loyaliteit.
6. Zelfcensuur: verkleinen van belang afwijkende regel of twijfel.
7. Illusie van unanimiteit: onjuist waarnemen dat iedereen akkoord is.
8. Opkomst van de mindguards: leden van de groep beschermen de groep tegen negatieve informatie.

Stress en de dreiging van buitenaf vormen een perfecte voedingsbodem. Ook vage richtlijnen en gebrek aan duidelijkheid door middel van normen en leiderschap kunnen groepsdenken in de hand werken. Hieruit blijkt het belang van de walk & talk¹¹. Deze terminologie wordt verder uitgewerkt in paragraaf 4.1.3.

Vanuit de sociologie is bekend dat mensen in groepen de neiging hebben zich te conformeren. Dit wordt groepsconform gedrag genoemd. In dit gedrag schuilen

9 M. Lückerath-Rovers, Mores Leren, Soft controls in Corporate Governance, Inaugurele rede, 8 juni 2011.

10 I.L. Janis, Victims of groupthink. A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes, Boston: Houghton Mifflin 1972.

11 O. Bik, Sturen op cultuur en gedrag, praktijkervaringen, dilemma's en best practices van toezichhouders in de publieke sector, PwC 2011.

integriteitrisico's. Buys beschrijft vijf negatieve consequenties¹², waarbij overlap met de symptomen van Janis te ontdekken is:

1. Social loafing: meeliften op de groepssituatie.
2. Zelfdeceptie: overwaardering van de groep.
3. Conformiteit: leven volgens de regels van de groep.
4. Groepsdenken: zie bovenstaande theorie van Janis.
5. Deindividuatie: verliezen van persoonlijke identiteit.

Bovenstaande theorieën geven symptomen en signalen van negatieve gedragingen van personen in een groep. Of groepsdenken en groepsconform gedrag zich kan ontwikkelen, hangt onder meer af van de cultuur van een organisatie.

4.1.3 Ken de organisatie

Binnen een organisatie heersen één of meerdere culturen. Een organisatiecultuur is de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld wordt door de leden van de organisatie.

Bij menig organisatie bestaat een gap tussen de gewenste en de werkelijke cultuur. Om duurzaam succesvol te kunnen zijn, dienen deze twee culturen samen te vallen: walk the talk. Een eerste stap om de gewenste cultuur helder te krijgen is door formulering van de missie, strategie en kernwaarden: the talk. Bik¹³ geeft aan dat je een cultuur opbouwt door wat je doet en niet zozeer wat je zegt: the walk. Er zijn drie bronnen bij het sturen op cultuur en gedrag te onderscheiden:

1. Gedrag van de leiding (tone at the top) en medewerkers onderling.
2. Symbolen & beslissingen. Wie krijgt bijvoorbeeld op basis van welke argumenten promotie?
3. Systemen en structuren binnen de organisatie, zoals regels en codes.

Bij een aantal van de bedrijven die ik ten behoeve van het artikel gesproken heb, zijn cultuurprogramma's opgestart om te achterhalen in hoeverre de werkelijke organisatiecultuur in lijn is met de gewenste cultuur. Hier is het de rol van de compliance officer en daarnaast de derde lijn (audit) om de walk te spiegelen: do you walk you talk?

12 C.J. Buys, 'On humans would do better without groups: a final note', Personality and Social psychology Bulletin 1978.

13 O. Bik, Sturen op cultuur en gedrag, praktijkervaringen, dilemma's en best practices van toezichhouders in de publieke sector, PwC 2011.

Een organisatiecultuur kan verder inzichtelijk worden gemaakt met zogenaamde soft controls. Soft controls zijn gedragsbeïnvloedende factoren binnen een organisatie. Kaptein onderscheidt daarbij 8 factoren:¹⁴

1. Helderheid: over wat gewenst en ongewenst gedrag is.
2. Voorbeeldgedrag: naarmate in een organisatie beter voorbeeld wordt gegeven gedragen mensen zich beter.
3. Uitvoerbaarheid: naarmate mensen van de organisatie meer middelen en tijd krijgen, zijn zij beter in staat om te doen wat van hen wordt verwacht.
4. Betrokkenheid: naarmate de organisatie haar mensen met meer respect bejegt en betreft, zullen deze mensen zich meer inzetten voor de belangen van de organisatie.
5. Transparantie: in een organisatie met een grote transparantie zullen medewerkers zich eerder geroepen voelen hun eigen gedrag en dat van collega's te corrigeren.
6. Bespreekbaarheid: meer ruimte om over morele zaken te spreken, maakt dat men dat ook doet en meer van elkaar leert.
7. Aanspreekbaarheid: mate waarin managers en medewerkers ter verantwoording worden geroepen voor het niet naleven van regels of procedures en het voldoen aan normen.
8. Handhaving: waardering van gewenst gedrag, sanctionering van ongewenst gedrag en de mate waarin wordt geleerd van bijvoorbeeld incidenten.

Soft controls bestaan naast hard controls en zijn weer te onderscheiden in primaire en secundaire soft controls. De primaire soft controls zijn hierboven beschreven en gaan over de cultuur en sociaal-psychologische kant van een organisatie. Secundaire soft controls zien op de gedragscode, opleidingen, e.d. en zijn daardoor al meer 'grijpbaar'. Maatregelen die direct leiden tot zichtbaar ander gedrag of handelingen worden getypeerd als 'hard', inherent aan die maatregelen is dat ze goed waarneembaar zijn en dus te toetsen.¹⁵ Om een organisatie optimaal te laten functioneren is een juiste mix van de verschillende controls nodig.¹⁶ Hoe de organisatie is ingericht: vanuit hard of soft controls verschilt per onderneming. Het hangt mede samen met het wereldbeeld waar vanuit wordt geredeneerd:

- Theory X: people need rules (controle).
- Theory Y: people will assume responsibility (vertrouwen).¹⁷

14 M. Kaptein, *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen*, 52 bespiegelingen over ethiek op het werk, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2011 en M. de Kiewit, 'Auditen van integriteit vraagt om een juiste combinatie van hard en soft controls', *Audit Magazine*, juni 2011.

15 R.S. De Heus en M.T.L. Stremmelaar, *Auditen van Soft Controls*, 2000, Serie: *Auditing in de praktijk* nr. 8.

16 T. Soons, *Soft controls*, *Praktijkboek kwaliteit* (32), Amsterdam: WEKA Uitgeverij en M. de Kiewit, 'Auditen van integriteit vraagt om een juiste combinatie van hard en soft controls', *Audit Magazine* 2011.

17 R. Jeurissen, *What are Soft Controls?* *Eye on Compliance* 2012, 9 februari 2012.

DNB heeft als markttoezichthouder in 2009 de beleidsvisie 'De 7 elementen van een integere cultuur' opgesteld. DNB geeft hierin 7 elementen van een gezonde cultuur¹⁸: evenwichtig handelen, consistent handelen, bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, handhaving en transparantie. Een aantal primaire soft controls van Kaptein, zoals bespreekbaarheid komt hierin terug. De DNB heeft in 2011 de 7 elementen ingezet tijdens het themaonderzoek Besluitvorming. De nadruk lag hierbij op de elementen evenwichtige en consistente besluitvorming.¹⁹ Uit het onderzoek zijn drie integriteitsrisico's naar voren gekomen:

1. (te) sterk ontwikkelde informele organisatiecultuur.
2. (te) sterke leider en volgzaam organisatie.
3. inconsistentie in de communicatie van de visie en missie van de organisatie: het belang van 'walk the talk'.²⁰

Daarnaast zijn er verschillende cultuurtypen binnen organisaties te onderscheiden. Het Nederlands Compliance Instituut heeft hier recent een rapport over uitgebracht. In dit rapport worden de vier cultuurtypen van Quinn & Cameron uiteengezet met de daarbij komende (compliance)risico's.²¹ De cultuurtypen zijn:

1. Mensgerichte familiecultuur.
2. Vernieuwende adhocratiecultuur.
3. Resultaatgerichte marktcultuur.
4. Beheersmatige hiërarchiecultuur.

Om houding en gedrag in het juiste perspectief te kunnen plaatsen, is het van belang om bewust te zijn van de cultuur van de organisatie waarin je werkt. Ben je bijvoorbeeld in een mensgerichte familiecultuur werkzaam dan kan een risico in bespreekbaarheid en handhaving liggen, terwijl bij een resultaatgerichte marktcultuur meer op uitvoerbaarheid moeten worden gelet.

18 Zie ondermeer: M.J. Bökkerink & I. Veldhuis, 'Toezicht op gedrag en cultuur', in A. Wielinga (red.), *Jaarboek Compliance 2011*, Zeist: Kerckebosch uitgeverij 2010.

19 W.H.J.M. Nuijts, 'Hoe gaat dat eigenlijk: toezicht houden op gedrag en cultuur? Uitkomsten van het DNB thema-onderzoek Besluitvorming', *Tijdschrift voor Compliance* januari 2012.

20 R. Jeurissen, *What are Soft Controls? Eye on Compliance 2012*, 9 februari 2012.

21 Nederlands Compliance Instituut, *Winst op gedrag en cultuur, De rol van de compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur*, 2012.

4.2 Kunnen

Bij 'kunnen', gaat het erom dat je over de vaardigheden beschikt om een bepaalde houding en gedrag in de spreekwoordelijke spiegel te laten zien én om dit op een juiste manier te brengen.

Gedacht kan worden aan observatie- en interviewtechnieken. Een goed interview bestaat uit: vragen naar de praktijk (open vragen en luisteren), doorvragen (kun je een voorbeeld geven?) en interpreteren (geen oordeel).²² Hiervoor zijn verschillende interviewstijlen voorhanden.

Verder is het van belang om kennis te hebben van verschillende gesprekstechnieken, zoals de regels voor het geven van feedback (altijd vanuit de ik-vorm, zoals ik vind het vreemd dat je vertrouwelijke documenten bij de printer laat liggen) en de LSD systematiek: luisteren, samenvatten en doorvragen.

Tot slot vraagt 'kunnen' de nodige moed. Moed om het gedrag aan een ander te laten zien of zoals Kaptein het noemt te durven tjellen²³.

4.3 Doen

Na alle kennis en kunde is het tijd om te doen, maar hoe?

Houding en gedrag achterhalen en meten

Maak een afspraak van een uur en ga in plaats van slechts dat uur, de hele dag op een afdeling zitten. Hoor, luister, observeer en haal veel koffie. Het zit juist in de informele momenten, zoals bij een koffiezetapparaat waarin het meeste gezegd wordt en bepaalde beslissingen genomen worden. Let bij een dergelijk bezoek op signalen (zoals de 8 symptomen van paragraaf 4.1.2) en laat systeem 2 actief zijn.

Met de integriteitthermometer, kan onderdeel zijn van het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO), wordt kennis verkregen van de mate van integriteit. Door een integriteitthermometer kan de organisatie een beeld krijgen van de mate van integriteit.²⁴ De vragen slaan terug op soft controls, zoals voorbeeldgedrag. Personeelszaken (eerste lijn) kan de jaarlijkse meting verzorgen.

22 PwC, Training sturen op cultuur & gedrag, mei 2012.

23 Tjellen is het op een open, constructieve en prikkelende wijze aan de orde stellen en bespreken van belangrijke zaken. Zie: M. Kaptein, *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen*, 52 bespiegelingen over ethiek op het werk, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2011.

24 M. Kaptein, 'The ethics thermometer: an audit-tool for improving the corporate moral reputation', *Corporate Reputation Review* 1998.

Bewustwording

Een andere manier om aan de slag te gaan is door het houden van dilemmaworkshops. Deze workshops zorgen voor meer bewustwording van houding en gedrag en kunnen daardoor bijdragen aan preventie voor de toekomst.

Uit de gesprekken die ik ten behoeve van dit artikel heb gevoerd, komt naar voren dat deze workshops al langer gegeven worden. Echter, in de praktijk blijkt het niet in alle gevallen te werken. Het kan daarbij helpen om niet een uniforme dilemmaworkshop te ontwikkelen, maar naar de specifieke doelgroep te kijken. Op een marketingafdeling spelen namelijk andere dilemma's een rol dan bij een groep actuarissen. Ook hier geldt het adagium een goed voorbeeld doet goed volgen (: soft control voorbeeldgedrag). Met andere woorden, laat de organisatie zien dat ook compliance met dilemma's worstelt.

Een andere manier om tot bewustwording te komen, is door het houden van intervisie-bijeenkomsten. De deelnemers van een intervisiegroep behandelen problemen die zich op de werkvloer voordoen. Hieronder vallen vakinhoudelijke kwesties, maar ook problemen die met het persoonlijk functioneren te maken hebben, zoals houding en gedrag.

Communicatie

Bij het 'doen' is communicatie een belangrijk aspect. De mensen in de organisatie dienen te begrijpen wat de gezamenlijke cultuur is en wat van hen verwacht wordt. Intrinsieke motivatie zorgt daarbij voor het beste resultaat. Dus niet ik moet mij aan de cultuur houden, maar ik wil dit. Behulpzaam bij het opzetten van een goede communicatie is de The Golden Circle van Sinek.²⁵

25 <www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html>

5. Tot slot

We zijn toegekomen aan het antwoord op de vraag: hoe wordt de compliance officer een goed geëquipeerde interne gedragstoezichthouder?

In dit artikel is voor de beantwoording van de vraag een model geïntroduceerd met drie basisbeginselen (kennen, kunnen en doen) en een stappenplan. Het model is vervolgens nader ingevuld aan de hand van de (sociale) psychologie en sociologie. De beschreven kennis en kunde die eigen gemaakt kunnen worden en de toepassing hiervan, geven een eerste resultaat om een goed geëquipeerde interne gedragstoezichthouder te worden.

Ik ben mij ervan bewust dat met het model 'slechts' de eerste stappen voor een goed geëquipeerde interne gedragstoezichthouder gegeven worden. Of de invulling van de rol in de praktijk werkt, hangt ook af van andere factoren zoals de weerstand, of de steun die je ervaart. Mijn hoop is dat het model je meer bagage heeft gegeven voor de invulling van de rol van interne gedragstoezichthouder en dat het aanleiding geeft tot discussie.