

University of Groningen

## Wie investeert in kennis over gedrag haalt meer uit zijn compliancefunctie

de Vries, F.; van Doorn, J.

*Published in:*  
 Tijdschrift voor Compliance

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
 Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
 2021

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*  
 de Vries, F., & van Doorn, J. (2021). Wie investeert in kennis over gedrag haalt meer uit zijn compliancefunctie. *Tijdschrift voor Compliance*, 2021(3), 153-159. [TvCo/16732 ].

### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Wie investeert in kennis over gedrag haalt meer uit zijn compliancefunctie

prof. mr. dr. F. de Vries en mr. J.E.E. van Doorn LL.M<sup>1</sup>

## 1. Inleiding

Wat we nodig hebben is *'less hindsight and more foresight'* liet één van de directeuren van de Britse toezichthouder FCA optekenen in een recent rapport over de staat van compliance functies wereldwijd.<sup>2</sup> Het was precies die conclusie die tien jaar geleden, direct na de financiële crisis, ook al werd getrokken door toezichthouders op de financiële sector. Een stroom aan evaluaties wees na de financiële crisis uit dat de oorzaken van de crisis weliswaar complex waren, maar dat er een belangrijke rode draad was. Het topmanagement en de medewerkers van financiële ondernemingen namen onder invloed van beloningen, commerciële doelen en een ongezonde bedrijfscultuur beslissingen die rampzalig uitpakten voor de klant en de maatschappij.

*Het topmanagement en de medewerkers van financiële ondernemingen namen onder invloed van beloningen, commerciële doelen en een ongezonde bedrijfscultuur beslissingen die rampzalig uitpakten voor de klant en de maatschappij.*

Overheden reageerden na de financiële crisis met een stroom aan maatregelen en nieuwe wet- en regelgeving die herhaling moesten voorkomen. Maar toezichthouders en internationale organisaties concludeerden dat er meer nodig was: aandacht voor gedrag en cultuur. De financiële crisis had immers geleerd dat wanneer de financiële prestaties van de organisatie aanleiding geven tot ingrijpen, het tij vaak niet meer kan worden gekeerd. Het toezicht moest daarom meer vooruitblikkend worden en problemen vroegtijdig aanpakken. Door gedragsrisico's in organisaties eerder vast te stellen konden grotere (financiële of integriteits-)problemen worden voorkomen.

Toezichthouders DNB en AFM richtten gespecialiseerde gedrag en cultuurteams in om risicovol gedrag in organisaties te doorgronden en aan te pakken. Voor het eerst waren toezichthouders niet langer uitsluitend geworven onder accountants, economen en juristen maar was er ook een rol in het toezicht weggelegd voor psychologen. Ook in andere sectoren zoals het toezicht op de gezondheidszorg en het toezicht op woningcorporaties nam, mede onder invloed van schandalen, de aandacht voor gedrag en cultuur toe.<sup>3</sup> De aandacht voor gedrag en cultuur in organisaties beperkte zich niet tot de externe toezichthouders. Een groot aantal financiële instellingen besloot mede onder invloed van het toezicht tot de inrichting van gespecialiseerde gedrag en cultuurteams. In Nederland beschikken ING en ABN AMRO inmiddels over een team van gedragswetenschappers en in het buitenland hebben onder meer grote banken zoals HSBC, RBS en Standard Chartered geïnvesteerd in specialistische gedragskennis om risicovolle gedragspatronen in de eigen organisatie te voorkomen<sup>4</sup>. Ook binnen de compliance-organisaties nam de aandacht voor gedrag en cultuur toe door meer aandacht te besteden aan risicocultuur en het op onderdelen integreren van gedrag en cultuur in de bestaande compliance-systemen<sup>5</sup>.

Ondanks de toegenomen aandacht voor gedrag en cultuur in met name de financiële sector en de grote hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving worden we de afgelopen jaren nog regelmatig geconfronteerd met grote schandalen. Zowel in het bedrijfsleven als binnen de overheid. Het management van de Amerikaanse bank Wells Fargo zette onder het motto *'Eight is great'* medewerkers aan tot het openen van

1. Femke de Vries en Juliëtte van Doorn waren nauw betrokken bij de ontwikkeling van het gedrag en cultuurtoezicht van DNB. Zij werken na een lange loopbaan in het toezicht bij &samhoud consultancy. Zij adviseren partijen over het effectiever maken van risicomanagement door het toepassen van gedragsinzichten.  
2. Thomson Reuters, 2020 Costs of compliance. New decade, new challenges. corporate.thomsonreuters.com /Cost-of-Compliance-2020.

3. Kader Goed Bestuur | Publicatie | Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (igj.nl) en Governance | Toezicht Autoriteit woningcorporaties | Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) (ilent.nl).

4. Zie in dat kader bijvoorbeeld ook de publicatie van de "Group of Thirty" over het belang van gedrag en cultuur in de financiële sector: Banking Conduct and Culture: A Permanent Mindset Change, G30 working group, www.group30.org

5. Wat is er gewonnen? Onderzoek naar de integratie van gedrag en cultuur in het compliance systeem. Nederlands Compliance Instituut, december 2018.

neprekeningen. Het Duitse Volkswagen bleek op grote schaal te hebben gesjoemeld met de software die meet hoeveel CO2 een auto uitstoot. In Nederland zagen gerenommeerde ondernemingen zoals Philips, SHV, ABN AMRO en ING zich gedwongen strafvervolging voor corruptie of het onvoldoende bijdragen aan de strijd tegen witwassen en terrorismefinanciering, af te wenden door het treffen van een schikking met het Openbaar Ministerie. Aan overheidszijde bleek de cultuur binnen de Belastingdienst te leiden tot een doorgeslagen jacht op vermeende fraudeurs waarbij interne signalen werden genegeerd. En zo lijkt er geen einde te komen aan een trend van ernstige schandalen met als meest recent dieptepunt de teloorgang van de Duitse beurslieveling Wirecard waar 20 miljard aan beurswaarde verdampt en de CEO inmiddels achter de tralies zit.

*De trend is inmiddels dat bij die schandalen steeds vaker het senior management of complianceverantwoordelijken al of niet strafrechtelijk aansprakelijk wordt gesteld.*

In de analyse van deze schandalen wordt bijna zonder uitzondering gewezen naar tekortkomingen in of zelfs het aanjagende effect van de bedrijfscultuur. Governance-structuren, toezicht en wet- en regelgeving blijken bij herhaling niet voldoende te zijn om schandalen voorkomen. De trend is inmiddels dat bij die schandalen steeds vaker het senior management of complianceverantwoordelijken al of niet strafrechtelijk aansprakelijk wordt gesteld. In een aantal landen is de verantwoordelijkheid van het senior management zelfs vastgelegd in wet- en regelgeving door zogeheten 'senior management regimes' waarin onder meer is vereist dat vooraf precies wordt vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is (*the Management Responsibilities Map*), zodat de toezichthouder bij incidenten direct de verantwoordelijke manager kan aanwijzen.<sup>6</sup> Internationaal blijkt meer dan drie kwart van de grote ondernemingen een toename in de persoonlijke aansprakelijkheid van senior management te verwachten, onder meer door de toegenomen aandacht voor gedrag en cultuur. Daarnaast verwacht meer dan dertig procent van de bedrijven in de komende jaren meer kosten voor compliance te moeten maken.<sup>7</sup>

De vraag dringt zich op hoe effectief de grote investeringen in compliance zijn geweest. Wat moet er gedaan worden om terugkerende schandalen te voorkomen? In de aandacht voor gedrag en cultuur heeft de focus lang gelegen bij de *'tone at the top'*, de rol van leiderschap en de kwaliteit van besluitvorming in de top van het bedrijf. Deze onderwerpen spelen zonder

twijfel een belangrijke rol in een gezonde bedrijfscultuur. Maar een goede *'tone at the top'* is niet voldoende. Die *'tone'* dringt niet automatisch door in alle onderdelen van de organisatie. Bovendien zijn leiders zich nog onvoldoende bewust van de onbedoelde effecten van hun eigen sturing.

*Leiders zijn zich nog onvoldoende bewust van de onbedoelde effecten van hun eigen sturing.*

In dit artikel bespreken wij hoe organisaties problemen kunnen voorkomen door meer inzicht te krijgen in de grondoorzaken van gedrag. Het begrijpen van de grondoorzaken van gedrag in de eigen organisatie is een belangrijke eerste stap. De combinatie van de grote investeringen in compliance en de aanhoudende reeks schandalen roept ook de vraag op hoe effectief het risicomanagement is. In dit tijdschrift mag daarom een beschouwing over de mogelijke verbeteringen in de effectiviteit van de compliancefunctie niet ontbreken. Ook hier geldt dat inzichten uit de gedragswetenschap nog onvoldoende worden toegepast. Met onze beschouwing van deze functie door de lens van gedrag laten we zien hoe bijvoorbeeld de compliance functie een grotere bijdrage kan leveren aan het voorkomen van schandalen.

#### 1.1. Problemen voorkomen door inzicht in de grondoorzaken van gedrag

De neiging is om bij schandalen in organisaties vooral op zoek te gaan naar de schuldigen. Het lijkt eenvoudiger de vraag te stellen 'wie heeft het gedaan' dan 'waarom het heeft kunnen gebeuren'. John Williams, CEO van de NY Federal Reserve Bank zegt hierover terecht; onethisch en illegaal gedrag is zelden het resultaat van een rotte appel. Het is meer het symbool van een verrotte cultuur. En zo'n verrotte cultuur ontstaat niet van de een op de andere dag.<sup>8</sup> Dit vergt gerichte aandacht en onderzoek. Bovendien is het ook belangrijk ons te realiseren dat er niet zoiets is als één bedrijfscultuur. Rabobank en SHV kunnen er over mee praten. Rabobank bleek via het kantoor in Tokyo betrokken bij de manipulatie van de Libor-rente. De door het hoofdkantoor gepropageerde coöperatieve normen en waarden ten spijt. SHV werd verrast door het feit dat het bij één van haar dochterondernemingen *business as usual* bleek om steekpenningen te betalen in ruil voor opdrachten. De CEO zei daarover in een interview in het FD: Dit past zo niet bij wie wij zijn, bij onze cultuur.<sup>9</sup> Het is echter geen vanzelfsprekendheid dat de waarden van het hoofdkantoor worden gedeeld. Wie risicovol gedrag in de organisatie wil voorkomen, zal daarom moeten begrijpen wat verschillende groepen in de organisatie beweegt. Risico's

6. Zie voor het voorbeeld van het Senior Management Regime in het Verenigd Koninkrijk *The Senior Managers and Certification Regime: Guide for FCA solo-regulated firms*.

7. Thomson Reuters, 2020 Costs of compliance. New decade, new challenges. <https://corporate.thomsonreuters.com/Cost-of-Compliance-2020>, pag. 18.

8. John C. Williams, Getting to the core of culture, 14 januari 2020. John C Williams: Getting to the core of culture (bis.org).

9. Topman SHV: 'Omkoping, dat is zó niet wat wij zijn' (fd.nl).

kunnen pas echt worden beheerst door inzicht te krijgen in de drijfveren van gedrag in de organisatie. Dat vraagt een duik in de gedragswetenschap én in de operationele realiteit.

Gedrag van mensen in organisaties wordt beïnvloed door verschillende grondoorzaken. In de gedragswetenschap ook wel drijfveren van gedrag genoemd.<sup>10</sup>

Daarbij onderscheiden wij vier hoofdcategorieën:

1. Organisatorische factoren
2. Sociale normen
3. Individuele overtuigingen
4. Context

#### 1.1.1. *De onbedoelde invloed van sturing en andere organisatorische factoren op gedrag*

Organisatorische aspecten die het gedrag van mensen beïnvloeden zijn bijvoorbeeld de inrichting van de organisatie in divisies of teams, *performance management* en de doelstellingen die medewerkers meekrijgen. Het stellen van doelen bijvoorbeeld wordt vaak gezien als dé manier om organisaties te sturen. Maar er zijn talloze voorbeelden bekend waarbij die doelen leiden tot onbedoeld gedrag. In het Harvard Business University *working paper* 'Goals gone wild', geven de auteurs<sup>11</sup> een mooi overzicht van de onbedoelde effecten van doelen. Via de bijna al klassieke Ford Pinto- en Enron casus, nemen zij de lezer mee langs voorbeelden hoe gedrag uit de bocht vliegt door tegenstrijdige, te specifieke of juist te beperkte doelen. Medewerkers én management richten zich op de specifieke doelen, stellen alles in het werk om die doelen te behalen en verliezen andere belangen uit het oog. Zo wijzen zij bijvoorbeeld op het beloningsbeleid bij universiteiten. Als de beloning uitsluitend afhangt van het aantal artikelen dat men publiceert, zal dit de docenten motiveren om zich vooral te richten op het publiceren van artikelen; andere belangrijke doelen, echter, zoals impact van wetenschappelijk onderzoek of onderwijs kunnen hieronder gaan lijden. In het slechtste geval wordt de wetenschapper verleid tot onethisch gedrag. Wie herinnert zich niet de affaire rond de vermaarde Diederik Stapel die onderzoeken bleek te hebben verzonnen om tot aansprekende publicaties te komen.

*Medewerkers én management richten zich op de specifieke doelen, stellen alles in het werk om die doelen te behalen en verliezen andere belangen uit het oog.*

10. Zie voor een toelichting op deze grondoorzaken van gedrag en mogelijke voorbeelden ook: F. de Vries, Een goed proces is nog geen garantie voor een goede uitkomst, Goed bestuur en governance (juni 2021) en F. de Vries, De meeste mensen deugen maar toch gaat het regelmatig mis, De Compliance Officer (februari 2021).
11. L.D. Ordonez, M.E. Schweitzer, A.D. Galinsky, M.H. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goals Setting" Working paper 09-083, Harvard Business School (www.hbs.edu).

In ons eigen publieke domein hebben we ook zo onze voorbeelden van onbedoelde effecten van het stellen van doelen. De Toeslagenaffaire bij de Belastingdienst was mede het gevolg van de grote nadruk op fraudebestrijding die ontstond na de zogeheten Bulgarenfraude. Uitkeringsinstantie UWV stuurde op doorlooptijd en klantvriendelijkheid. Het gevolg was dat medewerkers evidente signalen van fraude met uitkeringen niet opvolgden. Zij konden immers niet én snel uitkeringsaanvragen afhandelen én adequaat onderzoek doen naar fraude.<sup>12,13</sup> Wie medewerkers opzadelt met tegenstrijdige doelen moet zich realiseren dat ergens in de organisatie keuzes zullen worden gemaakt over welk doel voorrang krijgt. Onderzoek laat bovendien zien dat mensen die kwantitatieve en kwalitatieve doelen krijgen, geneigd zijn zich vooral op de kwantitatieve te richten. De behoefte aan controle en de wens verantwoording af te leggen spelen in veel organisaties een grote rol. Daarbij komt dat kwantitatieve doelen nu eenmaal 'gemakkelijker' te meten zijn. Dat zorgt dat kwalitatieve doelen snel onderaan de lijst belanden. Tot zover de illusie van de 'balanced score card' waarmee veel medewerkers op pad worden gestuurd.<sup>14</sup>

#### 1.1.2. *Het effect van sociale normen in organisaties en in teams*

Het gedrag in organisaties wordt uiteraard niet alleen beïnvloed door zaken als formele doelen. De ongeschreven regels binnen een groep en dus ook een organisatie zijn een belangrijke drijfveer van gedrag. Wij zijn er immers al vanaf het moment dat we naar de school of de eerste voetbaltraining gaan, op gericht om ons in meer of mindere mate te voegen naar de sociale norm. Groepen zijn ongelooflijk belangrijk voor mensen: de groep waartoe je behoort biedt veiligheid en bepaalt voor een groot deel je identiteit. Organisatiepsycholoog Ellemers verwoordt het treffend. "Hoewel mensen zichzelf en anderen vaak zien als individuen, zijn er vele situaties waarin zij denken, voelen en zich gedragen als leden van een groep." Ook in organisaties weten medewerkers feilloos wat de bedoeling is. 'Don't bring me problems, bring me solutions.', was volgens de overlevering een gevlugelde uitspraak van ex-Fortis topman Votron. De boodschap was duidelijk: wie iets wil bereiken komt met oplossingen en niet met problemen. Rampzalig voor de risicocultuur. Immers

12. NRC, Het UWV let meer op 'het proces' dan op fraude (4 juli 2019) Het UWV let meer op 'het proces' dan op fraude - NRC.
13. Een vergelijkbaar betoog is verwoord in FD expertbijdrage van 21 juli 2020, Aansturen op kwantitatieve doelen werkt averechts (fd.nl).
14. Het gedrag in organisaties wordt vanzelfsprekend ook beïnvloed door andere organisatorische factoren zoals de inrichting van de organisatie. Zie voor een uitvoerige beschrijving: F. de Vries, De meeste mensen deugen maar toch gaat het regelmatig mis, De Compliance Officer (2021).

wie durft er nog een probleem of risico aan de orde stellen? In een cultuur die sterk gericht is op actie zal alles dat 'vertraagt' als hinderlijk worden ervaren. Het gevaar van zo'n sociale norm is dat reflectie of een pas op de plaatsmaken 'not done' is. Immers wie niet in de actie komt heeft geen executiekracht. Het is ook hier belangrijk om op te merken dat sociale normen sterk kunnen verschillen in één en dezelfde organisatie. Er zijn natuurlijk gemeenschappelijke kenmerken maar op lokaal niveau kunnen daarop allerlei varianten bestaan. Organisatiepsycholoog Wieke Scholten beschrijft in haar boek over ethisch gedrag binnen banken, dat culturen per team kunnen verschillen. Zo kan het ene team kenmerken vertonen die kunnen leiden tot onethisch gedrag terwijl in een team met dezelfde taak op dezelfde locatie een totaal ander sociaal klimaat heerst.<sup>15</sup>

*Rampzalig voor de risicocultuur. Immers wie durft er nog een probleem of risico aan de orde stellen?*

### 1.1.3. Onderschat niet het effect van individuele overtuigingen

Het begrijpen van gedrag in organisaties vraagt behalve inzicht in de sociale norm en het teamklimaat ook inzicht in de individuele en collectieve overtuigingen van mensen. Die overtuigingen worden mede bepaald door eerdere ervaringen die ons referentiekader vormen. Een voorbeeld is de ramp met de olieinstallatie Deep Horizon van BP in Mexico. Bij de testen bleek dat de installatie olie lekte. De ingenieurs die de test uitvoerden waren zo overtuigd van hun eigen gelijk dat zij de uitslag van de test niet geloofden en net zo lang bleven testen tot de uitslag overeenstemde met hun eigen verwachting.<sup>16</sup> Het resultaat was de grootste olieramp in de geschiedenis. Individuele overtuigingen kunnen een helder zicht op risico's in een organisatie vertroebelen. Neem het voorbeeld van de Commonwealth Bank in Australië. De bank raakte betrokken bij een grootschalig witwasschandaal en had de twijfelachtige eer de grootste boete ooit opgelegd in Australië in ontvangst te nemen. Uit onderzoek naar de grondoorzaken van het schandaal bleek dat overtuigingen binnen CBA een belangrijke rol hadden gespeeld. Binnen CBA bestond een collectieve overtuiging dat het risicomanagement van de bank robuust was en de activiteiten een laag risicoprofiel hadden. De overtuiging van mensen heeft invloed op hoe ze risico's beoordelen. Wie gedrag in organisaties wil begrijpen zal dus ook met medewerkers moeten spreken over hun overtuigingen. Wanneer doen we als organisatie het goede? Welke risico's zien we en vinden we het reëel dat die

risico's zich voordoen? Het antwoord op die vragen bepaalt mede het handelen van medewerkers in organisaties.<sup>17</sup>

### 1.1.4. Het effect van de omgeving waarin de organisatie zijn werk doet

Geen enkele organisatie doet zijn werk in 'splendid isolation'. Maar gedrag in een organisatie wordt ook beïnvloed door externe factoren. Bij beursgenoteerde ondernemingen kan dat bijvoorbeeld de verwachting van aandeelhouders en analisten zijn. Maar het gedrag wordt ook beïnvloed door omstandigheden in de buitenwereld. De Corona-crisis heeft bijvoorbeeld ook al interessant gedrag uitgelokt ten aanzien van benoemingen van vrouwen aan de top. Uit onderzoek van het internationale wervings- en selectiebureau Heidrick & Struggles<sup>18</sup> blijkt dat met de onzekerheid van de pandemie de stijgende trend van vrouwen aan de top abrupt eindigde. Commissarissen leken massaal leken massaal terug te vallen op oude vertrouwde patronen en dus op mannen. Er is ook het nodige geschreven over het effect van de wetgever en de toezichthouder op het gedrag in organisaties. Helaas hebben ook ingrepen van de wetgever ongewenste effecten op het gedrag in organisaties. Wijzigingen in de fiscaliteit of de verslaggeving bijvoorbeeld kunnen ertoe leiden tot nieuwe producten worden ontwikkeld die niet in het belang van de klant zijn. Een voorbeeld daarvan is de massale verkoop van rentederivaten aan het midden- en kleinbedrijf die mede het gevolg was van andere regels over het verantwoorden van vastrentende leningen in de jaarrekeningen van banken. Wie risico's in organisaties wil begrijpen moet daarom ook proberen te doorgronden hoe (veranderingen in) de context van het bedrijf het gedrag beïnvloeden.

### 1.2. Wat kunnen we leren over de invloed van gedrag op de effectiviteit van de Compliance-organisatie?

Het begrijpen van de grondoorzaken van gedrag in de eigen organisatie is een belangrijke eerste stap. Het voorkomen van toekomstige schandalen vraagt echter ook dat risicomanagementfuncties waaronder compliance én audit kritisch naar zichzelf kijken. De combinatie van de grote investeringen in compliance en de aanhoudende reeks schandalen roepen immers de vraag op hoe effectief het risicomanagement is. Ook hier bieden gedragsinzichten uitkomst. Wat zien we als we door de lens van de bekende grondoorzaken van gedrag kijken

15. W.W. Scholten, Banking on team ethics (diss. 2018)

16. Zie onder meer: Maryam Tabibzadeh en Najmedin Meshkati, Learning from the BP Deepwater Horizon accident: risk analysis of human and organizational factors in negative pressure, Environment Systems and decisions, 34, 194-207.

17. Zie ook, F. de Vries, De meeste mensen deugen maar toch gaat het regelmatig mis, De Compliance Officer (2021).

18. "Corona stuit opmars van vrouwelijke ceo", FD 19 november 2020. Overigens vormde de benoeming van Citigroup CEO Jane Fraser als mooie uitzondering op de regel.

naar het functioneren van de complianceorganisatie? Hoe beïnvloeden organisatorische factoren, sociale normen, individuele overtuigingen en de context waarin organisaties opereren de effectiviteit van compliance.

*De combinatie van de grote investeringen in compliance en de aanhoudende reeks schandalen roepen immers de vraag op hoe effectief het risicomanagement is.*

### 1.2.1. Organisatorische factoren die de effectiviteit van compliance beïnvloeden

Om te voldoen aan wet- en regelgeving zijn in veel organisaties uitgebreide processen ingericht. Het is geen uitzondering dat de uitvoering van die processen is belegd bij een groot aantal verschillende afdelingen. Zo zijn bijvoorbeeld bij het accepteren van nieuwe klanten door financiële organisaties verschillende bedrijfsonderdelen betrokken. Het verzamelen van informatie voor deze 'client due diligence' is bijna zonder uitzondering uitbesteed aan 'back offices' waar voor duizenden klanten de benodigde informatie wordt verzameld. Wanneer er lampje gaat branden wordt een regionale compliance officer betrokken en zal de 'business' actie moeten ondernemen om bij een slechte uitslag afscheid te nemen van de klant. Zo is het geen uitzondering dat een proces zoals klantacceptatie een aantal verschillende afdelingen zijn betrokken. De gedachte daarachter was ooit dat het efficiënt is bepaalde bulkprocessen te beleggen in landen waar de kosten laag zijn of bij afdelingen die daarin routine kunnen opbouwen. Efficiënt? Dat valt te betwijfelen. Het opknippen en verdelen van processen over een groot aantal verschillende afdelingen heeft gevolgen voor het gedrag van de mensen die bij het proces betrokken zijn. Organisatiepsycholoog Albert Bandura toonde het belang aan van 'perceived self efficacy'. Als mensen geen vertrouwen hebben dat ze invloed hebben op hun werk verliezen ze motivatie en energie. Uit onderzoek over het psychologische effect van het uitbesteden van werk of onderdelen van processen leren we daarnaast dat het opknippen van processen effect heeft op eigenaarschap van degenen die in zo'n proces een deeltaak uitvoeren. Het feit dat je geen invloed kunt uitoefenen op het proces of het eindresultaat kan leiden tot verminderd eigenaarschap en het bekende 'not invented here'-effect. Wie het gevoel heeft maar een radertje te zijn in een proces dat zich verder buiten zijn invloedssfeer afspeelt, zal minder verantwoordelijkheid tonen voor de kwaliteit van het eindproduct en minder snel buiten zijn directe opdracht denken.

Een tweede belangrijk inzicht omtrent gedrag houdt verband met de sterke nadruk op verantwoording en controle in organisaties. Het kunnen aantonen dat daadwerkelijk is voldaan aan wet- en regelgeving is vaak een belangrijk uitgangspunt bij het inrichten van interne processen. Die systemen moeten immers voorzien in de juiste 'checks' of management-

informatie om aan te tonen dat daadwerkelijk alles in het werk is gesteld om aan wet- en regelgeving te voldoen. Al dan niet om te voldoen aan de eisen van de externe toezichthouder. Dat leidt ertoe dat werkinstructies, processen en systemen waar mensen mee moeten werken vaak complex en uitgebreid zijn en dat veel 'boxen' moeten worden 'getickt' om aan de interne en externe regels te voldoen. Wie deze situatie bekijkt door de gedragslens ziet een aantal risico's. In de eerste plaats kan deze situatie leiden tot 'cognitive strain'. Door de grote complexiteit van processen en systemen wordt een groot deel van de denkkraft van medewerkers in beslag genomen door het voldoen aan de formele vereisten. De Commissie Ottow die onderzoek deed naar de toekomst van de accountancysector doet in dit verband een belangrijke constatering. Ze beschrijft hoe het voldoen aan de gedetailleerde eisen aan controledossiers van toezichthouder AFM er toe kan leiden dat veel aandacht gaat naar het garanderen van een 'AFM-proof'-dossier.<sup>19</sup> Zo wordt het voldoen aan de eisen van de toezichthouder het doel. De tijd en aandacht die daaraan noodzakelijkerwijs wordt besteed gaat ten koste van de 'mentale ruimte' voor een professioneel oordeel. Bovendien kan de angst om een fout te maken ertoe leiden dat de medewerker geen verantwoordelijkheid neemt maar slechts veilig het proces volgt. Operatie geslaagd, patiënt overleden.<sup>20</sup>

*Door de grote complexiteit van processen en systemen wordt een groot deel van de denkkraft van medewerkers in beslag genomen door het voldoen aan de formele vereisten.*

Daarnaast zien we steeds vaker dat van complianceafdelingen wordt verwacht dat ze kunnen aantonen dat aan wet- en regelgeving is voldaan. Dat aantonen gaat veelal via de as van uitgebreide rapportages. In een trendrapport van Thomson Reuters wordt voorspeld dat de grotere persoonlijke aansprakelijkheid van senior managers en compliance officers die effect nog zal versterken.<sup>21</sup> Dat heeft het gevaar in zich dat complianceafdelingen vooral bezig zijn met het bijhouden van kwantitatieve indicatoren over het naleven van processen. Hoeveel mensen volgden training x en hoeveel dossiers werden gereviseerd bij afdeling y.

Deze informatie is weliswaar te kwantificeren maar geeft maar een beperkt beeld van de operationele realiteit. Of leidt misschien zelfs wel de aandacht af van waar het echt om gaat. Want zoals Einstein terecht zei: "Not everything that can be measured counts." De daadwerkelijke (gedrags-)risico's zijn immers niet altijd in terugkerende dashboards te vangen. Niet elk risico dat een complianceofficer op basis van zijn ervaring of expertise denkt te zien, kan

19. Vertrouwen op controle, Rapport van de Commissie Toekomst Accountancysector, 30 januari 2020. Vertrouwen op Controle Eindrapport van de Commissie toekomst accountancysector | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl.  
20. Aanpak gedrag door VWS verdient navolging (fd.nl).  
21. Cost of Compliance 2020 Report: COVID-19 update shows firms' response to pandemic - Thomson Reuters Institute.

worden gekwantificeerd. Het gevaar is dat signalen die moeilijk te kwantificeren zijn onderbelicht en onbesproken blijven omdat ze niet te vangen zijn in een dashboard. Of simpelweg omdat er geen tijd en capaciteit is om die signalen uit te diepen en op te volgen.

### 1.2.2. Ook de sociale norm binnen compliance is van belang

We bespraken in paragraaf 1.1.2 al hoe de sociale norm in organisaties het gedrag beïnvloedt. De sociale norm heeft ook effect op de effectiviteit van de compliancefunctie. Een bekend aspect daarvan is natuurlijk de sociale status van de compliancefunctie in organisaties. Waar compliance niet voor vol wordt aangezien zal dat de effectiviteit van haar inbreng aantasten. Status in een organisatie bepaalt immers mede hoe wordt aangekeken tegen iemands professionele oordeel.<sup>22</sup> Niet voor niets hamert de Financial Stability Board in een gezaghebbend document over de uitgangspunten voor een gezonde risicocultuur op het belang van een gelijkwaardige positie van risicofuncties in organisaties.<sup>23</sup> Vanzelfsprekend zijn ook andere elementen van de sociale norm in de organisatie van invloed op de effectiviteit van de compliancefunctie. Zo zal een complianceofficer zich voldoende uitgenodigd moeten voelen om tegengeluid te laten horen. In een organisatie die sterk gericht is op consensus kan het voor een compliance- of riskfunctionaris lastig zijn om af te wijken van de heersende overtuiging. Ook in een organisatie die sterk oplossingsgericht is of ondernemerschap hoog in het vaandel heeft zal de compliancefunctie een lastige taak hebben. Het is immers in organisaties met een sterk oplossingsgerichte cultuur 'not done' om problemen te signaleren. Dat wordt mooi geïllustreerd door de legendarische uitspraak van Fortis-topman Jean-Paul Votron 'breng me geen problemen maar oplossingen.'

Het moge duidelijk zijn dat de sociale norm binnen organisaties van invloed is op de werking van de compliancefunctie. Dat fenomeen ziet echter niet alleen op de sociale norm in de organisatie als geheel. Compliance-officers doen er ook goed aan te reflecteren op hoe de sociale norm binnen de eigen afdeling de werking van de compliancefunctie beïnvloedt. Het komt bijvoorbeeld voor dat de compliancefunctie zichzelf vooral ziet als de luis in de pels van de organisatie. Door die collectieve overtuiging dat compliance slechts met een kritisch tegengeluid waarde toevoegt, kan een situatie ontstaan waarin de compliance-officer verwordt tot de zo gevreesde Dr. No die eigenlijk nooit overtuigd kan worden van

de haalbaarheid van een voorstel. Dat heeft het gevaar in zich dat de organisatie op zoek gaat naar redenen om de complianceafdeling niet te betrekken.

*Door die collectieve overtuiging dat compliance slechts met een kritisch tegengeluid waarde toevoegt, kan een situatie ontstaan waarin de compliance-officer verwordt tot de zo gevreesde Dr. No.*

Daarnaast kan vanzelfsprekend ook binnen de eigen afdeling sprake zijn van bepaalde *biases*. Welke collectieve overtuigingen heeft compliance over de eigen organisatie? Van welke afdelingen bestaat de overtuiging dat het daar allemaal wel snor zit: het bekende halo-effect uit de psychologie waarin iemand niets verkeerd kan doen. Het omgekeerde komt echter ook voor. Welke afdelingen liggen voortdurend onder het vergrootglas omdat ze niet worden vertrouwd? En wat doet dat met de bereidheid om de regels na te leven?

Als onderdeel van de kritische zelf-reflectie over de eigen sociale norm is het goed om ook stil te staan bij de vraag in hoeverre tussen de compliance afdeling en de eerste of derde lijn sprake is van wij-zij denken. Mensen identificeren zich over het algemeen sterk met de eigen groep of afdeling. Het gevolg is ook dat alle positieve eigenschappen worden toegeschreven aan de eigen groep terwijl negatieve eigenschappen worden gekoppeld aan de andere afdeling. Gedragswetenschappers noemen dit ook wel 'group attribution'. Dat wij-zij denken kan leiden tot 'psychologische afstand' tot compliance. Dat draagt wellicht bij aan de onafhankelijke positie van compliance maar tast potentieel ook het gezag aan en verhoogt de drempel om zaken voor te leggen. De eerste lijn zal door de psychologische afstand immers minder geneigd zijn compliance te betrekken. Hier dreigt een vicieuze cirkel te ontstaan die nadelig effect kan hebben op het uiteindelijke gezamenlijke doel van de verschillende *lines of defense*. Compliance doet er goed aan in dialoog te blijven met de eerste lijn teneinde de wederzijdse perspectieven met elkaar te delen en begrip en respect te creëren voor elkaars rol.<sup>24</sup> Daarbij is het belangrijk het gezamenlijke doel te benadrukken.

### 1.2.3. Ook de complianceofficer moet in de spiegel kijken

Ook overtuigingen van de compliance officer kunnen bepalend zijn voor het gedrag. Hoe vat bijvoorbeeld de compliance officer zijn taak op? Het zou zomaar kunnen dat menig compliance officer leeft met de gedachte 'ik ben alleen een goede compliance

22. Zie voor een beschouwing over de status van de compliancefunctie in organisaties ook: F. de Vries, Compliance officer functioneert pas als organisatie steun en status geeft (fd.nl).

23. Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture (fsb.org).

24. Zie ook over het effect van uiteenlopende sociale motieven voor naleving van de meldplicht van ongebruikelijke transacties: J.T. Rakke MSc en Prof.dr.mr. W. Huisman, "Motieven voor naleving van de wettelijke antiwitwasmeldplicht, Tijdschrift voor Bijzonder Strafrecht & Handhaving.

officer als ik de procedures strikt interpreteer'. Natuurlijk is kritisch vermogen een belangrijk onderdeel van de competenties van de compliance officer. De overtuiging altijd kritisch te moeten zijn kan echter ook leiden tot angst om waar het kan in de geest van de regels te handelen en niet alleen naar de letter. Terwijl juist professionele verantwoordelijkheid en oordeelsvorming belangrijk zijn in een compliancefunctie.

Een overmatig kritische houding kan er ook toe leiden tot medewerkers in de eerste lijn zich gewantrouwd voelen. Onderzoek van organisatiepsycholoog Naomi Ellemers laat zien dat mensen die zich gewantrouwd voelen minder goed de regels naleven. Ellemers stelt dat het benadrukken van sancties en de pakkans weliswaar aan de buitenwereld laat zien dat de organisatie 'er bovenop zit' maar dat het niet de beste manier is om het gedrag op de werkvloer te verbeteren.<sup>25</sup> Het is daarom belangrijk dat de complianceafdeling niet uitstraalt dat de organisatie wordt gewantrouwd door voortdurend te benadrukken wat de gevolgen zijn van het niet naleven van de regels.

*Onderzoek van organisatiepsycholoog Naomi Ellemers laat zien dat mensen die zich gewantrouwd voelen minder goed de regels naleven.*

#### 1.2.4. De invloed van de context van de onderneming op de compliancefunctie

Het is belangrijk ons te realiseren dat ook de omgeving waarin een organisatie zijn werk doet, van invloed is op de effectiviteit van compliance. Een sector die grote druk voelt van de toezichhouder zal wellicht meer geneigd zijn haar toevlucht te nemen tot processen en het vastleggen dat aan alle formele eisen is voldaan. Daarbij bestaat de kans dat andere belangrijke signalen of taken raken ondergesneeuwd. Wij wezen al op de bevindingen van de Commissie Ottow in dit kader. Ook economische druk kan vanzelfsprekend leiden tot invloed op de effectiviteit van de compliancefunctie. Een organisatie wiens verdienmodel onder druk staat, zal in het slechtste geval een bochtje afsnijden. Ook de huidige pandemie is een voorbeeld waarin de context van invloed is op de effectiviteit van compliance. Het thuiswerken zorgt er voor dat de complianceafdeling minder zichtbaar is, dat psychologische afstand toeneemt maar ook dat processen en systemen voor monitoring niet altijd meer aansluiten bij de nieuwe werkelijkheid.

#### 1.3. Wie neemt de handschoen op: de 'return on compliance' kan en moet omhoog.

In dit artikel hebben we beschreven hoe het begrijpen van de grondoorzaken van gedrag in organisaties kan bijdragen aan het voorkomen van risicovol gedrag. Daarbij is het belangrijk daadwerkelijk inzicht te krijgen in de operationele realiteit van verschillende organisatieonderdelen. In onderdelen van de organisatie kunnen subculturen ontstaan waarin sprake is van risicovol of onethisch gedrag. Die 'hotspots' kunnen de voedingsbodem zijn van mogelijke toekomstige schandalen. Het is daarom essentieel om te begrijpen hoe het gedrag van mensen in organisaties wordt beïnvloed door organisatorische factoren, sociale normen, individuele overtuigingen of de context waarin de organisatie actief is. Om dit te begrijpen zouden organisaties hier gerichte onderzoeken naar moeten (laten) doen. Daarbij is het voor de effectiviteit van risicomangement belangrijk dat de compliancefunctie zelf kritisch nadenkt over de vraag hoe haar eigen optreden mogelijk onbedoeld kan bijdragen aan toekomstige problemen. Een manier hiervoor is om een belangrijk proces onder de loep te nemen en met de gedragslens te onderzoeken welke eigen gedragingen en processen contraproductief zouden kunnen zijn aan het te bereiken doel. We weten inmiddels met dank aan de wetenschap veel over menselijk gedrag. De grote investeringen in compliance, de inzet van compliance officers en het maatschappelijk belang dat gediend is met een goede beheersing van risico's, vragen dat we die kennis beter gaan inzetten. Zo kunnen we de 'return on compliance' verhogen.

25. Een gewaarschuwd mens... sjoemelt sneller! | ToeZine.