

# Nieuwe wijze van gedragsmeting versterkt ontwikkeling van compliance richting risicopreventie

Effectiviteit van *soft controls* is meetbaar en levert daarmee belangrijke bijdrage

mr. M.E.P.A.R. Jans CCP & drs. H.G.J. de Jong\*

Trefwoorden: meten van gedrag, *soft controls*, beheerste en integere bedrijfsvoering, SIRA

## Samenvatting

Al enige jaren wordt gewerkt aan gedegen en betrouwbaar onderzoek om inzicht te krijgen in gedragsrisico's. Doel is om met proactief ingrijpen toekomstige problemen te voorkomen. Deze beweging richting risicopreventie is een belangrijk onderdeel in de ontwikkeling van de compliancefunctie. Goed inzicht in de werking van *soft controls* levert samen met de analyse van *hard controls* een integraal beeld op van de beheersomgeving en de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen. Zo verwacht De Nederlandsche Bank (DNB) dat bij de beoordeling van de beheersing van integriteitsrisico's de mate waarin de organisatiecultuur integer handelen bevordert of daaraan afbreuk doet, wordt meegewogen.

De effectiviteit van *soft controls* is meetbaar. Een van de invalshoeken in triangulatie<sup>1</sup> is onderzoek middels *surveys*. Dit instrument en de analyse van de gedragsdata moeten zo objectief en betrouwbaar mogelijk zijn ingericht. Als aan een aantal voorwaarden wordt voldaan, kan een betrouwbaar beeld worden gegenereerd van direct en niet direct waarneembaar gedrag. Daarmee kan een solide basis worden gecreëerd voor het gesprek met het management, plus een solide bijdrage worden geleverd aan de risicoanalyse.

\* Marlène Jans is Director bij RSM Netherlands Consultancy B.V., Henk de Jong is partner bij YX Company BV en bij Mind Share BV. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

<sup>1</sup> Bij triangulatie wordt een onderzoeksvraag beantwoord vanuit verschillende invalshoeken. Denk daarbij aan een combinatie van interviews, observaties, *desk research* en metingen aan de hand van vragenlijsten (*surveys*). De resultaten van het ene onderzoek worden getoetst aan de hand van een ander deel van het onderzoek, waarmee een gedegen totaalbeeld van de situatie kan worden gecreëerd. Triangulatie is een standaard onderdeel van de gereedschapskist van externe toezichthouders als De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten voor hun toezichtspraktijk.

<sup>2</sup> Cora Wielenga, De Compliance Officer, november 2018, Handreiking over Soft Controls.

## 1. Inleiding

Alweer ruim een jaar geleden schreef Cora Wielenga<sup>2</sup> een overzichtelijke handreiking over *soft controls*. Zij vroeg zich af hoe je cultuur als minder grijpbare component kunt verwerken in het gestructureerde raamwerk van een compliancefunctie. Hoe je *soft controls* kunt meten zonder automatisch te vervallen in de neiging om concrete cijfers en percentages op te leveren. En hoe je in dit kader met data omgaat. Het adagium van Albert Einstein, dat niet alles dat gemeten kan worden, telt, en niet alles dat telt ook daadwerkelijk gemeten kan worden, staat immers nog steeds als een paal boven water. Wij proberen op deze vragen een antwoord te geven, en daarbij ook recht te doen aan het adagium van Albert Einstein.

## 2. Waarom is dit voor een compliance officer van belang?

Stel, je krijgt als compliance officer van jouw directie het verzoek om met een advies te komen om integriteitsrisico's zó beheersbaar te maken, dat de externe toezichthouder de organisatie met een glimlach complimenteert met het bereikte resultaat. Dan kan jouw advies de volgende elementen bevatten:

- Laat de directie een integriteitsbewuste bedrijfscultuur definiëren, passend bij het bedrijfsmodel van jouw organisatie; adviseer en ondersteun ze daarbij. Maak gebruik van gedragsbeïnvloedende elementen zoals bijvoorbeeld weergegeven in het Cultuurhuis van DNB of het model van Kaptein.
- Adviseer de directie met een beschrijving van hoe het hoogste niveau van integriteitsbewustzijn, 'het volwassenheidsniveau', er voor jou uitziet, en geef aan voor welke bedrijfsdelen het bereiken van die volwassenheidsfase een absolute voorwaarde is voor de continuïteit van de operaties. Laat de directie vervolgens dit volwassenheidsniveau bepalen.
- Een goede communicatie, waarbij elke doelgroep wordt aangesproken op een wijze, dat de boodschap (wat is die integriteitsbewuste cultuur en wat betekent dat voor jou) goed overkomt is een essentiële stap. Adviseer de directie over de inhoud en de frequentie.
- Adviseer de directie over de aanpak van het onderzoek naar de wijze hoe de werking van de gedragsbeïnvloedende elementen wordt ervaren, en welke invloed dit heeft op het gedrag van de medewerkers.
- Adviseer vervolgens over de onderzoeks aanpak naar de wijze waarop de gedragsbeïnvloedende elementen zijn geïmplementeerd.
- Bestudeer de onderzoeksresultaten en de (voorlopige) conclusies, en formuleer jouw visie hierop in een advies aan de directie. Adviseer de directie vervolgens over eventueel benodigde interventies en de communicatie daarover met de organisatie, de accountant en (indien gewenst/noodzakelijk) de externe toezichthouder; wees transparant.
- Tot slot zal de gewenste frequentie in de herhaling van de onderzoeken en de inhoud van de rapportages onderwerp van gesprek zijn met de directie. Op deze wijze kunnen fluctuaties snel worden getraceerd en desgewenst kan worden geïntervenieerd.

Met deze aanpak bereik je als compliance officer meerdere doelen in een keer:

- Je verlegt het accent van jouw werkzaamheden naar de voorkant; naar het voorkomen van integriteitsrisico's.
- Je gaat datagedreven te werk: de onderzoeken (0-meting en vervolgonderzoeken) laten zien of het gedrag zich heeft ontwikkeld in de beoogde richting. Met andere woorden op basis van de data kun je aantonen of de gekozen gedragsbeïnvloedende elementen hun werk doen.
- Je gaat ook datagedreven te werk in jouw monitoringwerkzaamheden, waarbij jij je met name focust op die plekken waar het gedrag de risicobeheersing belemmert. Dezelfde aanpak kan door de collega's van Internal Audit worden gehanteerd.
- Het gesprek met de directie en raad van commissarissen kan worden gevoerd op basis van stevige onderzoeksresultaten, voor vertroebeling door meningen of interpretaties is minder ruimte.
- Voor de Systematische Integriteits Risico Analyse (SIRA)<sup>3</sup> kun je met een druk op de knop inzichtelijk krijgen op welke wijze de bedrijfscultuur het behalen van de strategische doelstellingen stimuleert of belemmert.
- Met het gedragsonderzoek kun je de kans enorm vergroten, dat nieuwe medewerkers goed passen in de beoogde cultuur.

## 3. Eerst een stap terug

Voordat wij in dit artikel spreken over het meten van gedrag en het gebruik van data hiervoor, is het essentieel om eerst te definiëren wat we concreet bedoelen met *soft controls* en met

gedrag en cultuur. Organisatiecultuur wordt door corporate antropologen gezien als de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie, de 'sociale lijm' die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt.<sup>4</sup> Vera Cherepanova verwoordde haar omschrijving van cultuur in haar FCPA-Blog van 22 juli 2019 als volgt<sup>5</sup>: '*... organizational culture is all about how things get done without people having to think about it or, put differently, how people behave when no one is watching. Therefore, even*

<sup>3</sup> De Nederlandsche Bank, De integriteit-risico-analyse, Meer waar dat moet, minder waar dat kan, <https://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-234068.pdf>.

<sup>4</sup> Daniëlle Braun & Jitske Kramer, De Corporate Tribe, Vakmedianet, 2015.

<sup>5</sup> Vera Cherepanova, 'Yes, ethical culture can be measured', FCPA-Blog, 22 juli 2019, <https://fcpublog.com/2019/07/22/yes-ethical-culture-can-be-measured/>.

*in cases where a company has not studied or tried to define its culture, the existing norms of behavior silently govern employees' daily actions and judgments.'*

Het menselijk handelen wordt beïnvloed door iets wat altijd aanwezig is, namelijk de organisatiecultuur. Cultuur ontstaat waar groepen mensen samenwerken. Er ontstaan gewoontes en gedragspatronen in het werken met elkaar. Gedragspatronen ontstaan geleidelijk en worden versterkt en in stand gehouden door interactie. Wanneer gedrag collectief een gewoonte wordt, is dit moeilijk te veranderen. Sterker nog, medewerkers hebben soms niet eens meer in de gaten dat het gedrag er is en zetten hier geen vraagtekens meer bij; 'zo doen we dat hier'.

Ingesleten gewoontes en gedragspatronen hebben een grote invloed op de prestaties van een organisatie. Het beïnvloedt hoe medewerkers denken, beslissingen nemen en uiteindelijk hoe zij handelen. Risico's ontstaan als een organisatiecultuur niet meer ondersteunend is aan de strategie en doelen van een organisatie en aan een integere en beheerste bedrijfsvoering.

In aansluiting op de omschrijving van Wielenga wordt gedrag beschouwd als een verzameling van bewuste of onbewuste, (niet-)waarneembare handelingen die gestuurd worden door bijvoorbeeld natuur, overtuigingen en omgeving. Gedrag komt immers ergens vandaan; iets maakt dat een persoon zich op een bepaalde wijze gedraagt. In een organisatie is dat onder meer de organisatiecultuur.

Het is belangrijk om te weten wat de typische kenmerken zijn van de organisatiecultuur en de mate waarin *soft controls*<sup>6</sup> de werking van de *hard controls* versterken of belemmeren in het sturen van gewenst gedrag. *Soft controls* zijn de niet-tastbare maar wel meetbare gedragsbeïnvloedende factoren<sup>7</sup> die van invloed zijn op het feitelijk gedrag van betrokkenen, en waar de compliance officer bij het verwerven van inzicht in de interne beheersomgeving aandacht aan moet besteden. Het zijn factoren die inspelen op de beleving, perceptie en drijfveren van gedrag in organisaties. Zij kunnen zoals aangegeven de werking van *hard controls* stimuleren of belemmeren. Daarmee dienen *soft controls* te worden beschouwd als randvoorwaardelijk voor de blijvend effectieve werking van *hard controls*. Met *hard controls* en sterk directief management kun je voor de korte termijn nog wel een eind komen (denk bijvoorbeeld aan crisissituaties); borging voor de langere termijn wordt hiermee niet bereikt.

Dit geeft meteen het belang aan om inzicht te krijgen in deze factoren tijdens de risicoanalysefase. Goed inzicht in de werking van *soft controls* levert samen met de analyse van *hard controls* een integraal beeld op van de beheersomgeving en de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen.

Het belang van een goede organisatiecultuur is inmiddels veelvuldig aangetoond. Incidenten bij ondernemingen zoals Volkswagen (emissiefraude), Wells Fargo (fraude met bankproducten) en Boeing (onveilige vliegtuigen) zijn hiervan helaas een paar markante, en voor iedereen herkenbare, voorbeelden. Banken als ING, ABN Amro en RBS hebben inmiddels professionele teams ingericht die zich toeleggen op het inzichtelijk maken van en interveniëren bij gedragsrisico's binnen de organisaties.<sup>8</sup>

Gedrag is een van de meest bepalende elementen van de organisatiecultuur. Door het meten van gedrag wordt veel inzichtelijk. En dat geldt ook voor de wijze waarop en de mate waarin *soft controls* het gewenste gedrag stimuleren of belemmeren, ook op de langere termijn. Dit klinkt mogelijk verwarrend, maar dat leggen wij hieronder graag uit.

#### 4. Integriteit als belangrijkste waarde

Integriteit moet ons uitgangspunt zijn, en ligt – als het goed is – ten grondslag aan alles wat wij doen. Niet voor niets neemt integriteit in het Beroepscompetentieprofiel voor compliance officers van de VCO een zeer prominente plaats in.<sup>9</sup> Het woord integriteit is afgeleid van het Latijnse *integritas*, hetgeen heelheid betekent. De persoonskenmerken, die men associeert met integriteit zijn eerlijkheid, oprechtheid, onkreukbaarheid en

<sup>6</sup> Zie het model van Kaptein, met de *soft controls* helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreekbaarheid, aanspreekbaarheid en handhaving.

<sup>7</sup> Drs. C.M. Verkooy RA en drs. B.J.A. van Loon, *Het auditen van percepties*, Audit Magazine, nummer 4, september 2008.

<sup>8</sup> Henry Engler & Anna Wood, *How Banks are Using Behavioral Science to Prevent Scandals*, Harvard Business Review, 28 april 2020, <https://hbr.org/amp/2020/04/how-banks-are-using-behavioral-science-to-prevent-scandals>.

<sup>9</sup> <https://www.vco.nl/vereniging/beroepscompetentieprofiel>.

betrouwbaarheid. Het is, met heelheid of heel houden in het achterhoofd, goed mogelijk om aan veel aspecten van het menselijk handelen een integriteitsaspect te ontwaren.

Dan wordt integer gedrag bijvoorbeeld:

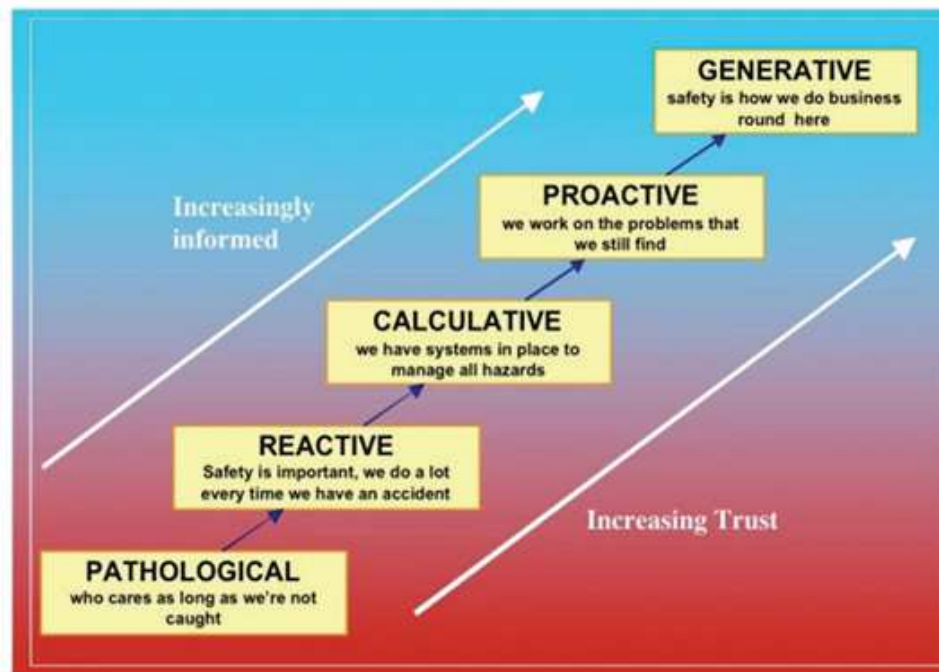
- Geen risico's nemen die het voortbestaan van de organisatie in gevaar zouden kunnen brengen en ook geen risico's nemen, die anderen zouden kunnen schaden; een norm in risicobereidheid.
- Geen handelingen verrichten, die de heelheid van jezelf of die van anderen kunnen schaden; een norm in veiligheidsgedrag en ook een norm voor de bejegening van medewerkers, klanten en toeleveranciers.
- Geen verplichtingen aangaan, die je niet volledig kunt of wilt nakomen; een norm in betrokkenheid.
- Geen gedrag in woord of gebaar vertonen, dat de heelheid van collega's zou kunnen aantasten; een norm voor aanvaardbaar gedrag jegens de medemens.
- Geen wet- en regelgeving willen overtreden, niet naar de letter én niet in de geest daarvan; een norm voor het *regulatory* deel van compliance.
- Geen handelingen verrichten als de gevolgen niet volledig overzienbaar en uitlegbaar zijn en waarbij bovenstaande principes geschonden zouden kunnen worden; een norm in verantwoording afleggen.

Of andersom bekeken – positief geformuleerd – wordt integer gedrag bijvoorbeeld:

- Wél handelen als een situatie daar om vraagt, ook al voorziet een procedure (*hard control*) niet in die situatie of schrijft die zelfs wat anders voor.<sup>10</sup>
- Wél collega's of een leidinggevende aanspreken als die in strijd met de kernwaarden (dreigen te) handelen, omdat het 'heel houden' van de organisatie prioriteit heeft boven het 'heel houden' van de relatie met de collega of de leidinggevende.

En zo zijn er nog vele andere voorbeelden te bedenken.

Integriteit wordt in deze brede betekenis leidend voor veel handelingen, zeker als dit wordt verduidelijkt met voorbeelden en een goede uitleg, en als dit wordt gecombineerd met een aanpak om nieuwe aspecten van integer handelen of nieuw optredende dilemma's goed te adresseren in de organisatie. Integriteit is een *license to operate* en dit wordt zo ook voor iedere betrokkene concreet gemaakt.



Nu is op deze wijze integriteit op organisatieniveau omarmen één ding, begrijpen hoe medewerkers en leidinggevendenden tegenover integriteit staan is een belangrijke tweede stap. Zo kan worden bepaald op welk volwassenheidsniveau een team of een afdeling zich bevindt en welke stappen zouden kunnen worden gezet naar de volgende fase. Het volwassenheidsniveau geeft ook weer hoe medewerkers tegenover bepaalde kernwaarden, of integriteit, staan. De wijze waarop het volwassenhe-

<sup>10</sup> Denk bijvoorbeeld aan de scheepsramp met de Herald of Free Enterprise in 1987, zie [https://en.wikipedia.org/wiki/MS\\_Herald\\_of\\_Free\\_Enterprise](https://en.wikipedia.org/wiki/MS_Herald_of_Free_Enterprise).

idsniveau kan worden bepaald, kan wisselen. Wij denken daarbij aan het gebruik van The Evolutionary Ladder of Safety Culture.<sup>11</sup> Eenzelfde ladder kan worden uitgewerkt voor onderwerpen als compliance en risicobewust gedrag of voor integriteit.

Als we zicht hebben op het volwassenheidsniveau van integer handelen per medewerker, per team of afdeling, kan voor werknemers een wegingsfactor worden toegekend aan de risico's die bijvoorbeeld in de SIRA worden beschreven. Sterker nog; ook de oplossingsrichting om deze risico's nog verder terug te dringen dient zichzelf aan. Medewerkers met een hoog integriteitsbesef kunnen op gevoelige dossiers worden ingezet, en in de vervolgfase kan het integriteitsbesef van het collectief naar een hoger plan worden gebracht door het verschaffen van inzicht, bewustwording en gerichte training. Dit sluit aan bij de verwachting van DNB in de instructies over de SIRA, dat voor de beoordeling van de beheersing van integriteitsrisico's ook de mate waarin de organisatiecultuur integer handelen bevordert of daaraan afbreuk doet, wordt meegenomen.<sup>12</sup> Voorwaarde voor een integraal inzicht in het volwassenheidsniveau van de medewerkers is dat ook integraal wordt gemeten; als bij voorbaat groepen van metingen worden uitgesloten, wordt het gewenste doel niet bereikt. Met selectief meten wordt een verkeerd signaal afgegeven.

## 5. Aansluiting bij referentiekaders

De afgelopen jaren zijn diverse modellen ontwikkeld met het doel om gedragsrisico's inzichtelijk, bespreekbaar en beheersbaar te maken. Zo kennen we onder meer het Cultuurhuis van DNB<sup>13</sup>, het *soft controls*-model van M. Kaptein, Stimuleringskader Integere Organisatie (SIO)<sup>14</sup>, het model van Quinn/Cameron<sup>15</sup> en het meer op algemeen risicomanagement gerichte COSO-ERM model 2017.<sup>16</sup> De in dit artikel beschreven meetmethodiek biedt de mogelijkheid om de werking van deze modellen vast te stellen. Is het duidelijk waar en op welke wijze *soft controls* de werking van de *hard controls* belemmeren of stimuleren? Zijn de gedragsrisico's bekend? Heeft de aandacht voor *soft controls* geleid tot een gedragsverandering? Als je niet meet, zul je het niet weten.

## 6. Waarom gedrag meten? Interne en externe drivers

Voor organisaties is een gedegen systematische analyse van integriteitsrisico's van groot belang. Als een organisatie alleen afgaat op de cijfers, financiële resultaten en hetgeen in beleidsstukken, procedures, werkinstructies en vastlegging van uitgevoerde audits of controles is vastgelegd (*evidence*), de 'harde kant' van een organisatie, komt feitelijk slechts een deel van de benodigde informatie beschikbaar voor deze analyse. Een organisatie kan zijn beleid, procedures en werkinstructies op papier prima op orde hebben, maar dit betekent niet automatisch dat de organisatie alles goed in de greep heeft en het werk conform instructies wordt uitgevoerd; de werkelijkheid ziet er vaak anders uit. Een organisatie wil weten wat er echt speelt, en hoe dat wordt gespeeld; ze wil inzicht hebben in de gedragskant, en deze kennis eventueel als uitgangspunt gebruiken voor mogelijke interventies.

Daarnaast is gedrag een uitstekende indicator van mogelijke te verwachten schendingen van *hard controls* in de toekomst. Inzicht in gedrag kan daarmee leiden tot preventief ingrijpen, en het voorkomen van schade; een essentieel element van risicobeheersing. Dit past ook in de ontwikkeling van het compliancevak zoals wij dat voor de toekomst voorzien: een grotere bijdrage leveren aan het voorkomen van risico's. Zoals Mark Steward, Executive Director of Enforcement van de Financial Conduct Authority dat verwoordde:

<sup>11</sup> Patrick Hudson, Management and Safety Culture – The Long, Hard and Winding Road, 2001.

<sup>12</sup> De Nederlandsche Bank, De integriteitsrisico-analyse, Meer waar het moet, minder waar het kan, <https://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-234068.pdf>, p. 30.

<sup>13</sup> De Nederlandsche Bank, De 7 Elementen van een Integere Cultuur, november 2009, [https://www.dnb.nl/binaries/De%207%20Elementen%20van%20een%20Integere%20Cultuur\\_tcm46-233197.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/De%207%20Elementen%20van%20een%20Integere%20Cultuur_tcm46-233197.pdf).

<sup>14</sup> Stimuleringskader Integere Organisatie, zie [www.stichtingsio.nl](http://www.stichtingsio.nl).

<sup>15</sup> <https://www.quinnassociation.com/nl/cultuurtypologie>.

<sup>16</sup> Zie <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

<sup>17</sup> Mark Steward (executive director of enforcement and market oversight), UK Financial Conduct Authority, 13 februari 2020, speech op het City & Financial Global Ltd. Event in London, <https://www.fca.org.uk/news/speeches/penalties-remediation-and-our-general-principles>.



'In short, what we need is less hindsight and more foresight.'<sup>17</sup> Denk bijvoorbeeld weer aan de situatie bij Boeing, waar ingenieurs onder grote druk stonden om de leveringsprogramma's te halen, wat maakte dat o.a. minder zorgvuldig werd gewerkt en geen tijd beschikbaar was voor extra testen. Goed inzicht in deze situatie, het gedrag van de betrokkenen en de consequenties daarvan, had 342 levens en enorm veel (financiële) schade kunnen besparen.

Naast deze interne driver wordt inzicht in gedrag ook gestimuleerd door externe toezichthouders. Deze externe driver heeft zich bijvoorbeeld sterk ontwikkeld in de financiële sector, waar DNB<sup>18</sup>, de Autoriteit Financiële Markten (AFM)<sup>19</sup>, de *Financial Stability Board*<sup>20</sup> en de *European Banking Authority*<sup>21</sup> zich sterk maken voor een gedegen inzicht in de risico's voortkomend uit gedrag en cultuur. Wielenga constateerde terecht dat focus op gedrag 'omdat het van de toezichthouder moet' een wat treurige drijfveer is. Wij onderschrijven haar opvatting, en de opvatting van de AFM, dat inzicht in gedrag in de eigen organisatie zowel vanuit ethisch, klant- en commercieel perspectief veel voordelen oplevert.<sup>22</sup>

Als we inzoomen op de financiële sector, zien we dat DNB in de SIRA al een schot voor de boeg geeft op deze ontwikkeling. DNB signaleert dat het bij de beoordeling van de beheersing van integriteitsrisico's van groot belang is om ook mee te nemen de mate waarin de organisatiecultuur integer handelen bevordert of daaraan afbreuk doet. Met Wielenga (en als wij de woorden van DNB juist interpreteren, ook DNB) pleiten wij voor opname van de risico's voortkomend uit gedrag en cultuur in de risicoanalyse van organisaties, zoals deze in de financiële sector is vormgegeven middels de SIRA.

## 7. Leuk bedacht, maar hoe pak je dat aan?

Om gedrag goed in kaart te kunnen brengen, is van belang dat meerdere technieken worden gebruikt. Zoals in de gedragswetenschap gebruikelijk, wordt aan de hand van triangulatie een onderzoeksvraag beantwoord vanuit verschillende invalshoeken. Denk daarbij aan een combinatie van interviews, observaties, *desk research* en metingen aan de hand van vragenlijsten (*surveys*). De resultaten van deze activiteiten worden vervolgens in een forum-overleg tegen het licht gehouden. Alleen als deze set aan instrumenten wordt gehanteerd, kan een compleet beeld worden gecreëerd van het gedrag, waarop ook kan worden geleund voor de analyse van b.v. grondoorzaken (*root causes*) en het formuleren van eventueel gewenste interventies. En alleen dan levert deze systematiek een goede bijdrage aan de risicobeheersing.

In dit artikel concentreren wij ons op een van de instrumenten, de systematiek van het meten van gedrag aan de hand van vragenlijsten. Niet alleen omdat dit gebeurt aan de hand van data, en dat is het thema van dit nummer van het Tijdschrift voor Compliance, maar ook omdat dit als het meest complexe element wordt beschouwd in de onderzoeks-aanpak van de triangulatie. Inmiddels zijn meerdere methodes beschikbaar om gedrag te meten; kernvraag blijft steeds of het meetinstrument en de resultatenanalyse op een zo objectief mogelijke wijze kan worden ingevuld. In dit artikel gaan wij een stap verder.

Zoals al aangegeven, kunnen *soft controls* de naleving van *hard controls* stimuleren of belemmeren, en zo het gedrag in de organisatie beïnvloeden. De wijze waarop de medewerkers de *soft controls* opmerken en ervaren (beleven), kan op de gebruikelijke wijze worden onderzocht: door het stellen van normatieve belevingsvragen. Bij normatieve vragen is vrij duidelijk, waar de onderzoeker naar op zoek is en als gevolg daarvan zijn deze vragen eenvoudig wenselijk

<sup>18</sup> De Nederlandsche Bank, meerdere publicaties, waaronder 'Leading by example, gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen', 2013, zie [https://www.dnb.nl/binaries/Leading%20by%20Example%20-%20Gedrag%20in%20de%20bestuurskamers%20van%20financiële%20instellingen\\_tcm46-380401.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/Leading%20by%20Example%20-%20Gedrag%20in%20de%20bestuurskamers%20van%20financiële%20instellingen_tcm46-380401.pdf), en 'Supervision of Behaviour and Culture', 2015, zie [https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture\\_tcm46-380398.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-380398.pdf).

<sup>19</sup> Autoriteit Financiële Markten, meerdere publicaties, waaronder 'Leren van fouten: op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen', 2017, zie <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2017/okt/onderzoek-open-foutencultuur> en 'Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken', 2017, zie <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2017/dec/rapport-blinde-vlekken>.

<sup>20</sup> Financial Stability Board, 'Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, A Framework for Assessing Risk Culture, 2014, zie [https://www.fsb.org/2014/04/pr\\_140407/](https://www.fsb.org/2014/04/pr_140407/).

<sup>21</sup> European Banking Authority, Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU, 2017, zie <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-internal-governance-revised->.

<sup>22</sup> Zie ook Autoriteit Financiële Markten, 'Leren van fouten, op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen', oktober 2017.

in te vullen. De beleving kan ook op een niet-beïnvloedbare wijze worden uitgevraagd met een *forced choice* of ipsatief onderzoek. Bij een ipsatief onderzoek laat je de respondent kiezen uit stellingen. Deze methode wordt gebruikt om inzicht te krijgen in voorkeuren en om sociaal wenselijk invullen te voorkomen. Bij een *forced choice* onderzoek dwing je de respondent tot een duidelijke keuze. Door het gebruiken van een waarderingschaal laat je de respondent vervolgens nog scherper kiezen. Onderstaand een voorbeeld:

## Ipsatief meten

Hieronder ziet u vier stellingen. Verdeel 10 punten over de stellingen. Iedere stelling krijgt minimaal 1 punt.

Ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen acties

2

1 2 3 4 5 6 7

Ik zorg ervoor dat ik altijd hard doorwerk

3

1 2 3 4 5 6 7

Ik ben gemotiveerd

2

1 2 3 4 5 6 7

Ik doe de dingen graag efficiënt

3

1 2 3 4 5 6 7

**10/10**

**Ipsatieve meting:**

- 10 punten verdelen over 4 stellingen
- 16x
- 'Forced-choice' method
- Ca. 10 minuten invultijd

U kunt pas door naar de volgende pagina, wanneer u 10 punten over de stellingen heeft verdeeld

Een onderzoek naar de beleving werkt het echter het beste, als beide methoden van uitvragen worden gecombineerd. Deze combinatie van beide onderzoeken heeft tot resultaat dat niet alleen een scherper beeld wordt verkregen van de beleving, maar dat ook het *waarom* achter de belevingsbeelden direct duidelijk wordt uit de combinatie. De uitkomsten van het onderzoek kunnen dan niet alleen beter worden geduid, maar ook de richting van de interventie om de beleving te verbeteren wordt in een oogopslag duidelijk.

Nog een voorbeeld ter verduidelijking: medewerkers, die een sterke voorkeur hebben voor transparante communicatie met anderen, kunnen de eisen welke de organisatie stelt aan transparantie op een andere wijze beleven, dan medewerkers waarvoor transparantie geen vanzelfsprekendheid is. Bij een normatieve vraag naar de beleving van transparantie zullen medewerkers uit de eerste categorie naar alle waarschijnlijkheid tot een ander oordeel komen dan de medewerkers uit de tweede groep. Beide inzichten gecombineerd maakt het mogelijk om de normatieve antwoorden te 'lezen', en daarbij de gewenste interventie te bepalen.

## 8. Inzoomen op gedrag

Gedrag is wat mensen van elkaar waarnemen. De mens neigt ernaar om op basis van waarneembaar gedrag conclusies te trekken. Daarbij speelt de scope en de *bias* van de observator een rol. Waarneembaar gedrag – zowel het gedrag zelf als de interpretatie daarvan – wil echter ook verschillen, afhankelijk van bijvoorbeeld de context waarin het wordt vertoond of de rol die op dat moment wordt vervuld. Mensen gedragen zich in de gezinssituatie bijvoorbeeld heel anders dan op het werk, op de voetbaltribune, als moeder of als manager van een afdeling. Ook vertonen mensen soms gedrag dat is aangeleerd, of ze zijn handig in het verbergen van het gedrag dat ze zouden willen vertonen. Het vermogen om betrouwbare conclusies te trekken uit het waarneembare gedrag maakt dit gegeven minder groot dan veelal wordt gedacht.

Het niet direct waarneembare gedrag wordt bepaald door voorkeuren in houding, gedrag en denken. Deze aspecten tezamen vatten we voor dit artikel samen onder het begrip gedragsgeneigdheden. Voor sommigen een wat lastig begrip. Ze liggen ten grondslag (zijn de 'onderstroom') aan het gedrag dat iemand geneigd is om te gaan vertonen. De gedragsgeneigdheden voorspellen niet alleen het waarschijnlijke gedrag; ze geven ook aan welke waarden bij

iemand prevaleren, welk type communicatie aanslaat en over welke competenties iemand (in potentie) beschikt.

Om gedragsgeneigdheden betrouwbaar te kunnen meten, dus om psychometrie<sup>23</sup>gedegen te kunnen toepassen, is het volgende nodig:

- een logisch en consistent gedragsmodel. Een model waarin houdingen, voorkeuren voor gedragsstijlen en voorkeuren voor denkrichtingen in een logische samenhang beschreven zijn.
- een niet-manipuleerbare uitvraagmethode. Normatieve vragenlijsten zijn daarbij uitgesloten, omdat deze zo kunnen worden ingevuld dat naar gewenste uitkomsten kan worden toegewerkt. Ipsatieve of gedwongen keuzevragenlijsten, gekoppeld aan een vast aantal punten die over een vast aantal stellingen verdeeld moet worden om de gedragsgeneigdheden nauwkeurig uit te vragen, vormen dan het enige geschikte alternatief.
- een statistische validatie van de uitvraagmethode. Het valideren van een uitvraagmethode met veel variabelen veroorzaakt al snel een afhankelijkheidsprobleem, maar dat probleem is oplosbaar.
- de validatie van het gedragsmodel. Zowel de constructvaliditeit als de inhoudsvaliditeit moeten worden getoetst en bewezen.
- het model en de meetmethode dienen het mogelijk te maken, dat individuele uitkomsten geaggregeerd kunnen worden, zonder dat afbreuk gedaan wordt aan de totale uitkomsten; zowel aggregaties als dwarsdoorsneden moeten mogelijk zijn.
- Tot slot dient het model bewezen te hebben tot toetsbare, voorspelbare en uitlegbare resultaten te kunnen komen. Dit vereist dat het model wordt gevalideerd.

Indien aan bovenstaande voorwaarden is voldaan kunnen gedragsgeneigdheden betrouwbaar worden gemeten. Dit zal in de praktijk bijna altijd tot het inschakelen van een derde partij leiden.

## 9. Toepassingsmogelijkheden

Indien het instrument gedragsmeting structureel wordt ingezet, wordt het volgende mogelijk:

- Voor indiensttreding kan worden vastgesteld wat de gedragsgeneigdheden van de medewerker zijn en hoe de waarden worden beleefd. Feitelijk wordt dan onderzocht in welke mate de eventuele nieuwe medewerker past in de gewenste cultuur van de organisatie. Zo kan in een vroeg stadium inzichtelijk worden hoe een kandidaat staat tegenover bijvoorbeeld begrippen als transparantie, aanspreekbaarheid of hoe wordt omgegaan met dilemma's. Als een organisatie dit als belangrijk heeft aangemerkt, kan dit het aannameproces beïnvloeden.
- Nieuw in dienst getreden medewerkers kunnen als de ideale controlegroep fungeren om te beoordelen op welke wijze *soft controls* de risicobeheersing stimuleren of belemmeren. De mate waarin zij hun gedrag na verloop van tijd aanpassen en zich beter bewust worden van de kernwaarden, toont aan hoe de organisatielcultuur het gedrag van medewerkers beïnvloedt, en op welke wijze *soft controls* dit beïnvloeden of belemmeren.
- Afdelingen, teams kunnen worden gevolgd in hun ontwikkeling, waardoor het inzichtelijk wordt of de *soft controls* overal op dezelfde wijze het teamresultaat beïnvloeden. Daar waar de gedragsontwikkeling afwijkt, kan het onderzoek een bijdrage leveren om de oorzaken inzichtelijk te maken. De compliance officer, maar ook het management of de accountant, kan daarbij zeer gericht te werk gaan.
- Data-analyse brengt direct aan het licht waar de sterke en de zwakke plekken zitten in de organisatie en welke maatregelen daar het beste kunnen worden genomen. Die maatregelen kunnen liggen op het vlak van begeleiding en bewustwording, op de wijziging van teamsamenstelling of op het inzetten van aanvullende beheersmaatregelen of controles.
- Benchmarking op het gebied van cultuur wordt mogelijk per afdeling, per organisatie en per bedrijfstak.
- Regelmatig terugkerend onderzoek maakt de ontwikkelingen in de tijd inzichtelijk, zowel op het gebied van gedrag als van de bijbehorende risico's.
- Verantwoording afleggen over de risico's t.a.v. de organisatielcultuur, per product of dienst wordt eenvoudig. De SIRA-rapportage op dit gebied zal helder zijn en kan worden gegenereerd met een druk op de knop.
- In het verlengde daarvan zal deze wijze van gedragsmeting ook bijdragen aan een ander gesprek met externe toezichthouders.
- Het draagt bij aan onderbouwing van de werkzaamheden van de compliance officer. De

<sup>23</sup> Psychometrie is een wetenschap die zich bezighoudt met de technieken van het meten van psychologische fenomenen zoals kennis, vaardigheden, attitudes, eigenschappen en persoonskenmerken.



compliance officer kan risico's of bewegingen in de organisatie willen signaleren, die gevoelig liggen en minder 'hard' zijn. In het gesprek met het management komt niet de mening van de compliance officer op tafel, die mogelijk als bedreigend wordt ervaren, maar kunnen concreet de feitelijke uitkomsten van een (organisatiebreed) onderzoek worden besproken. Senior management dat zich veilig voelt bij besluitvorming op basis van data en feiten, en moeite heeft met 'zachtere' elementen, kan op deze wijze goed worden bediend.

- De reeds ingezette ontwikkeling in de werkzaamheden van de compliance officer, waarbij meer focus ontstaat op preventie van ongewenste incidenten, wordt versterkt door het detecteren van en sturen op gedragsontwikkeling op basis van de verkregen inzichten.
- De datagedreven aanpak zoals beschreven zal naar verwachting bijdragen aan verhoging van de effectiviteit van de compliancefunctie en een afname van de aard en het aantal ongewenste incidenten.

Een meting van gedrag wordt pas écht betekenisvol, als je het *waarom* – de gedragseigenheden of onderstroom – met het *wat* – het gedrag in de relatie tot *hard controls* – verbindt. Dan wordt inzichtelijk waarom mensen doen wat ze doen, kan ook op de juiste wijze worden gecommuniceerd en effectief wordt geïntervenieerd.

## 10. Gedrag gemeten ... zijn we er dan?

Het schetsen van een betrouwbaar beeld van de gedragsrisico's is een belangrijk onderdeel van de algehele risicoanalyse. Maar dan zijn we er nog niet. Femke de Vries signaleerde<sup>24</sup>, dat wie inzicht wil krijgen in de organisatiecultuur, zich niet blind moet staren op meetbare indicatoren, op data. Om een compleet en gedegen beeld te krijgen van de risico's voortkomend uit het gedrag in de organisatie en de oorsprong daarvan, anders gezegd het risico achter het risico, is een combinatie van verschillende technieken vereist. Alleen door een combinatie van interviews, observaties, *desk research* en *surveys* kan tot nu toe goed in kaart worden gebracht hoe de sturing in een organisatie impact heeft op gewenst en ongewenst gedrag van de medewerkers.

Om niet op het verkeerde been te worden gezet, is het natuurlijk essentieel dat de gebruikte *surveys* solide zijn opgezet en goed werken, en daarmee data van hoge kwaliteit kunnen worden geleverd. Opdat op basis van deze gegevens het goede, noodzakelijke gesprek in het senior management kan plaatsvinden, en gezamenlijk tot de juiste acties kan worden besloten. Gedragsdata als resultaat van de hier geschetste methodiek leveren een betrouwbaar beeld van het te verwachten gedrag op. Er kan worden gekozen voor een dialoog met de betrokkenen over de consequenties ter vervanging van de interviews en observaties, en de volgende stap in het proces kan sneller worden gezet.

## 11. Tot slot: doel en middel

De organisatiecultuur is bepalend voor de identiteit van de organisatie. Deze identiteit bepaalt of de missie, het bestaansrecht van een organisatie, kan worden gerealiseerd. Dat maakt dat het doorlopend zorgvuldig en systematisch werken aan de juiste organisatiecultuur geen vrijblijvende keuze is; het is een dure plicht. *In concreto* is de directie, met daarbij de raad van commissarissen als interne toezichthouder, daarmee schatplichtig aan zichzelf. Of zoals DNB dat formuleerde: 'Mensen bepalen de prestaties van een bedrijf. Zelfs als alles in orde lijkt wat betreft de financiële prestaties, kunnen de risico's met betrekking tot het gedrag al zichtbaar zijn. Gedrag heeft een zekere voorspellende kwaliteit met betrekking tot toekomstige financiële prestaties, waardoor met vroegtijdig ingrijpen toekomstige problemen kunnen worden voorkomen.'<sup>25</sup> Het gebruik van een objectief monitoringsinstrument (waarvan de resultaten zichtbaar zijn in b.v. een dashboard, dat 'harde' en gedragsrisico's met elkaar verbindt, kan de kwaliteit van de SIRA enorm verhogen en daarmee een stevige bijdrage leveren aan vroegtijdig ingrijpen om toekomstige problemen te voorkomen. En voor het bereiken van dit doel is het meten van gedrag een middel, dat de komende tijd alleen nog in belang zal toenemen. We dienen echter voor ogen te houden, dat dit middel alleen in samenhang met de eerdere vermeldde andere onderzoekstechnieken en daaruit voortkomende interventies zal leiden tot het gewenste doel: (pro-) actief ingrijpen om toekomstige problemen te voorkomen. ■

<sup>24</sup> Femke de Vries, 'Cultuurverandering moet je niet alleen kwantificeren, het vraagt ook om inzicht in gedrag en drijfveren', *FD* 13 november 2019.

<sup>25</sup> De Nederlandsche Bank, Supervision of Behaviour and Culture, Foundations, practice & future developments 2013, [https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture\\_tcm46-380398.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-380398.pdf)