

Instrumenten voor gedragsbeïnvloeding

mr. L.M. Belksma CCP, mr. M.E.P.A.R. Jans CCP, drs. M.J. van der Laan en drs. R.M.L. Noordhoek CCP*

Kernwoorden: gedrag en cultuur, soft controls, beheerste en integere bedrijfsvoering

De Vereniging van Compliance Professionals (VCO) heeft een aantal kennistafels ingericht. Leden van de VCO delen binnen deze kennistafels kennis op een specifiek thema met het oog op het verspreiden van deze kennis onder alle leden van de VCO. De kennistafel Gedrag & Cultuur heeft een *toolbox* ontwikkeld waarin praktijkervaring op het gebied van gedragsbeïnvloeding is gebundeld.

Gedrag en cultuur: uitgangspunten

Regels, gedrag en cultuur

Van organisaties wordt vandaag de dag niet alleen verwacht dat zij 'de juiste dingen doen', maar ook dat 'zij de dingen juist doen'. Het belang van een integere bedrijfscultuur als onderdeel van een beheerste en integere bedrijfsvoering wordt breed onderkend. Regels zijn nodig om aan medewerkers duidelijk te maken wat van hen wordt verwacht, maar regels kennen ook hun beperkingen. Ze leiden niet direct en zonder meer tot verantwoord gedrag en kunnen gezien worden als 'noodzakelijk kwaad'. Grip krijgen op en het kunnen verklaren van gedrag sluit in het huidige tijdvak beter aan bij de verwachting van de externe stakeholders, waaronder de externe toezichthouder.

Grip krijgen op en het kunnen verklaren van gedrag sluit in het huidige tijdvak beter aan bij de verwachting van de externe stakeholders, waaronder de externe toezichthouder

Semantiek

In de wetenschap en de praktijk bestaan verschillende definities van cultuur. Het is een populair begrip in discussies over compliance, ethiek en integriteit. Terecht, want er is een breed gedeelde consensus over het belang van een integere bedrijfscultuur. De praktische invulling van de rol van de compliance professional ten aanzien van cultuur is een continue uitdaging. De leidraad en de ontwikkelde *toolbox* van de kennistafel Gedrag & Cultuur proberen hierbij ondersteuning te bieden.

De praktische invulling van de rol van de compliance professional ten aanzien van cultuur is een continue uitdaging. De leidraad en de ontwikkelde *toolbox* van de kennistafel Gedrag & Cultuur proberen hierbij ondersteuning te bieden

'Toolbox'

De *toolbox* kan worden gezien als een gereedschapskist, vol met *tools* – gereedschappen of instrumenten, maar ook tips of suggesties – waaruit door compliance professionals kan worden geput om een bijdrage te leveren aan een gewenste gedragsbeïnvloeding.

Three lines of defence

Voor de ontwikkelde oplossingen binnen de kennistafel Gedrag & Cultuur is uitgegaan van het *three lines of defence* model, waarbij de compliance professional tot taak heeft om de eerste lijn te adviseren, uit te dagen en hun activiteiten te monitoren om vervolgens daarover te rapporteren aan het bestuur en de raad van commissarissen c.q. raad van toezicht. Wij realiseren ons dat het *three lines of defence* model niet in elke organisatie wordt toegepast. Dit model is echter als uitgangspunt gebruikt vanwege de brede acceptatie van dit model voor de positionering van de compliance functie.

* Lizette Belksma is compliance expert bij Achmea. Marlène Jans is Associate Partner bij Philip Sidney B.V. en Senior Fellow bij de Sectie Handelsrecht, Ondernemingsrecht en Financieel Recht van Erasmus School of Law/Erasmus Universiteit Rotterdam. Mark van der Laan is compliance officer bij BNG Bank. Roderick Noordhoek is Compliance Advisor, C-Domains & Digital Transformation bij Rabobank Groep. De kennistafel Gedrag & Cultuur van de VCO bestaat verder uit Alando van Bodegom, Gerard Damen, Egge de Jong, Norbert van de Kamp, Astrid de Klerk, Ton Maasland, Roland Notermans, Jacintha Spreen, Geert Vermeulen en Ken van der Wolf, en staat onder voorzitterschap van Carolien Merkens en Marlène Jans.

In lijn met het *three lines of defence* model is de eindverantwoordelijke binnen de eerste lijn eveneens verantwoordelijk voor een beheerste en integere bedrijfsvoering, en daarmee ook voor het gedrag en de cultuur binnen de organisatie

Rollen

In de praktijk komen wij regelmatig tegen, dat men binnen organisaties van mening is dat de compliance professional verantwoordelijk is voor de bewaking van een beheerste en integere bedrijfsvoering, en daarmee dus ook voor gedrag en cultuur. Dit beeld bestrijden wij. In lijn met het *three lines of defence* model is de eindverantwoordelijke binnen de eerste lijn eveneens verantwoordelijk voor een beheerste en integere bedrijfsvoering, en daarmee ook voor het gedrag en de cultuur binnen de organisatie. Daarbij wordt de eindverantwoordelijke onder andere in de analyses van gedragsbeïnvloedende factoren, onderzoek naar de organisatiecultuur en het ontwikkelen van tooling om hierop te sturen, ondersteund door (onder andere) compliance professionals, die betrokken zijn bij de ontwikkeling van verantwoord gedrag en een integere cultuur binnen hun organisatie. Maar ook door andere professionals die werken aan gedrag en cultuur binnen hun organisatie. Denk daarbij aan de integriteitsprofessional, de *ethics officer*, vertrouwenspersoon, HRM-professional, (risk)manager, auditor of de commissaris of interne toezichthouder die meer inzicht wil krijgen in de rol van de compliance professional op het gebied van gedrag en cultuur.

De compliance professional speelt hierin een ondersteunende, adviserende rol en kan goed als sparringpartner dienen. Maar uiteindelijk is het onderwerp gedrag en cultuur een onderwerp van en voor ons allemaal. Wanneer iemand zich in een organisatie bevindt is hij/zij onderdeel van het gedrag en de cultuur en dient hij/zij hieraan bewust een positieve bijdrage te leveren.

Context

Juist omdat dit onderwerpen zijn die alle organisaties raken, zijn de leidraad en de *toolbox* niet ontwikkeld met het oog op een specifieke sector of op organisaties van een specifieke omvang. Integendeel, ze zijn inzetbaar voor alle sectoren en in alle organisaties, publiek of privaat, groot of klein, lokaal of internationaal georiënteerd.

Leidraad en *toolbox*

Om als compliance professional inzicht te krijgen in gedrag binnen de organisatie en om gedragsmomenten te kunnen beïnvloeden heeft de kennistafel Gedrag & Cultuur van de VCO op de website van de VCO¹ een *toolbox* met een begeleidende leidraad gepubliceerd. De leidraad is geschreven om compliance professionals en de eerdergenoemde functionarissen te ondersteunen in hun werkzaamheden op het gebied van gedrag en cultuur.

De leidraad is vanzelfsprekend geen ultieme methode of oplossing om gedrag binnen organisaties in positieve zin te beïnvloeden, maar een suggestie, een praktische handleiding.

De leidraad

De leidraad is een handreiking voor het werken aan gedrag en cultuur binnen organisaties, met als doel verantwoord gedrag en een integere cultuur te creëren, stimuleren en te handhaven met het doel om zo een bijdrage te leveren aan een beheerste en integere bedrijfsvoering. Aan de hand van deze leidraad kunnen compliance professionals en anderen invloed uitoefenen op gedrag en cultuur binnen de organisaties waar zij werkzaam zijn. Hiertoe heeft de kennistafel Gedrag & Cultuur een praktische methode ontwikkeld. Gedragsbeïnvloedende instrumenten (vanaf nu: *tools*) vormen het hart van deze methode.

In de leidraad wordt regelmatig verwezen naar ontwikkelingen in de financiële sector. Daarmee wordt de inzet van deze leidraad echter niet beperkt tot de financiële sector, integendeel. De auteurs zijn van mening dat zeker ook andere sectoren kunnen profiteren van de ontwikkelingen die de financiële sector heeft doorgemaakt, en dat zo debacles als incidenten en misstanden voorkomen kunnen worden. In de kennistafel maken wij ook gebruik van de kennis vanuit andere sectoren, zoals de energiesector, de voedingsmiddelenindustrie, de bouwsector, de marketing, farmacie en de zorg.

Zowel de leidraad als de samengestelde *toolbox* zijn '*work in progress*'. Wij hopen op veel reacties van collega-compliance professionals om zo op interactieve wijze de *toolbox* verder te verbeteren.

Gehanteerde begrippen

Om ervoor te zorgen dat de lezers en gebruikers van de leidraad en de *toolbox* hetzelfde begrip hebben van veel gebruikte termen hebben wij een lijst opgesteld met definities zoals de kennistafel Gedrag & Cultuur deze heeft gehanteerd.

- *Awareness*: bewustzijn. Dit is een verzamelbegrip om diverse niveaus van bewustzijn onder een

¹ <http://www.vco.nl/>.

noemer te brengen. Het is altijd goed om nader te onderzoeken welk niveau van awareness gewenst c.q. noodzakelijk is bij de doelgroep; dit kan door betrokkenen totaal verschillend worden ervaren en beoordeeld.

- Compliance: de naleving van wet- en regelgeving (zowel extern als intern), en het versterken van de integriteit van klanten, medewerkers, data, organisatie, bestuur, en de markt.
- Cultuur: de verzameling van gedrag van medewerkers als gevolg van groepsdynamiek en gedragspatronen.
- Doelgroep(en): personen die je wilt bereiken door het gebruik van de *toolbox*.
- Gedrag: de bewuste en onbewuste waarneembare handelingen van een individu, gestoeld op zijn of haar natuur, waarden en overtuigingen.
- Integere cultuur: de wijze waarop een organisatie handelt die uitlegbaar en verantwoordbaar is, die de professionele, individuele verantwoordelijkheid stimuleert en beloont.
- Integriteit: zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen.²
- *Ist-situatie*: de situatie die als uitgangspunt geldt.
- *Soft controls*: alle niet-tastbare maar wel gedragsbeïnvloedende factoren in organisaties die kunnen helpen bij het realiseren van doelen en het managen van risico's.³
- *Soll-situatie*: de gewenste situatie.

Totstandkoming van de leidraad en de *toolbox*

De kennistafel Gedrag & Cultuur van de VCO mocht zich vanaf de start in september 2016 op een grote belangstelling verheugen. Dat maakt dat vanaf het begin in twee teams kon worden gewerkt, te weten een Leidraadgroep en een Praktijkgroep.

De Leidraadgroep heeft op basis van een groot aantal (wetenschappelijke) publicaties en de ervaringen in het werkveld deze leidraad geschreven en een theoretisch kader ontwikkeld, waarbij vanuit de theorie en paradigma's met een analytische bril is gekeken naar de praktijk. Daarbij is naar een antwoord gezocht op de volgende vragen:

1. Welke doelgroepen kennen wij binnen een organisatie in relatie tot een bepaald element van de *soft controls*?
2. Welke bevoegdheden en verantwoordelijkheid heeft een doelgroep?
3. Hoe worden deze verantwoordelijkheden door deze doelgroep ingevuld?
4. Van welke doelgroepen willen wij het gedrag beïnvloeden?
5. Hoe manifesteren *soft controls* zich in een organisatie met een goede aanpak voor verantwoord gedrag en een integere cultuur?
6. Hoe manifesteren *soft controls* zich in een organisatie waarin wordt ervaren dat er behoefte is aan meer verantwoord gedrag en een meer integere cultuur?

De *Praktijkgroep* van de kennistafel Gedrag & Cultuur is letterlijk gestart op de werkvloer. Dit team heeft onderzocht welke *tools* in de praktijk worden ingezet om gedrag en cultuur te benoemen en te beïnvloeden, welke activiteiten door de doelgroepen worden ondernomen en welke resultaten deze activiteiten opleveren. Met andere woorden: wat werkt er wel, wat niet, en waar ligt dat aan? En wat is ervoor nodig om een activiteit eventueel wel werkend te krijgen, wat kan er beter en hoe doen we dat dan?

Beide teams hebben naar elkaar toegewerkt. Daarbij was het doel om de achtergrondinformatie en een gedegen analyse van de situatie en het bestaande ambitieniveau alsmede de in de praktijk verzamelde informatie over de te gebruiken *tools* in elkaar te vlechten. De leidraad is daarvan het resultaat.

De Leidraadgroep heeft in eerste instantie de begrippen zoals integriteit, gedrag, cultuur en dergelijke uitgewerkt. Daarna is een selectie gemaakt van de functionarissen, waarvan het binnen een organisatie gewenst kan zijn om het gedrag bespreekbaar te maken en/of te beïnvloeden. Hieruit is een vijftal doelgroepen geselecteerd (zie hierna onder Inhoud en gebruik van de *toolbox*).

Als volgende stap is gekozen om het model van de acht *soft controls* van Muel Kaptein te hanteren voor de gedragsbeïnvloedende *tools* ten behoeve van de *toolbox*.⁴

In de stap daarna zijn per doelgroep en per *soft control* drie stereotypes uitgewerkt van het gedrag dat men mogelijk ziet en welk gedrag men graag zou willen zien. Hierbij zijn type A, B en C, respectievelijk verbonden aan het niveau waarop gewerkt wordt aan een beheerste en integere bedrijfsvoering, en de rol die gedrag en cultuur hierbij speelt. Per type is vervolgens uitgewerkt welk gedrag men per *soft control* en per doelgroep ziet in de praktijk (*IST*-situatie) en welk gedrag men per *soft control* en per doelgroep graag zou willen zien in de praktijk (*SOLL*-situatie). De Leidraadgroep heeft op deze wijze structuur aangebracht voor het gebruik van instrumenten die het gedrag binnen een organisatie in positieve zin kunnen beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren van (het gedragselement) betrokkenheid van het senior/middle management (doelgroep) waarbij nu 'type C-gedrag' wordt gesignaleerd en men graag naar 'type B-gedrag' toe wil groeien.

De Praktijkgroep is gestart met een inventarisatie van *tools*, waarvan in de praktijk van de deelnemers is gebleken dat deze werken. Daarbij is in veel gevallen gebruik gemaakt van praktijkervaring, maar ook van

² E.D. Karssing, *De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*, Capelle aan den IJssel: NCI 2011.

³ Muel Kaptein, 'Acht basis soft controls, Tijd voor next level compliance', KPMG Advisory N.V. februari 2016.

⁴ M. Kaptein & P. Wallage, 'Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief', *MAB 2010*, Vol. 84, p. 623-632.

de geleerde lessen indien iets niet (meteen) goed functioneerde. De Praktijkgroep heeft voor de beschrijving van de *tools* een eenduidige structuur opgesteld. Het model van de Leidraadgroep is daarbij als uitgangspunt gekozen.

Voor elke *soft control* zijn verschillende *tools* ontwikkeld en uitgewerkt. Daarbij is beschreven wat de onderliggende uitdaging is, welke oplossing men hiervoor heeft ontwikkeld, voor welke doelgroepen en type deze *tool* geschikt zou kunnen zijn, welke materialen er nodig zijn en wat de rol is van de compliance professional indien deze *tool* wordt ingezet in de organisatie. Het resultaat van de Praktijkgroep is samengevoegd in de *toolbox*. In dit artikel is een voorbeeld van een *tool* opgenomen.

Aannames en uitgangspunten in de ontwikkeling van de *toolbox*

Gedurende het proces zijn verschillende aannames gedaan en uitgangspunten gekozen waardoor het mogelijk was om de theorie op een gebruiksvriendelijke wijze te vertalen naar een bruikbaar model met een daaraan verbonden *toolbox*. Dit impliceert ook dat de ingebrachte kennis door de kennistafel Gedrag & Cultuur niet compleet en uitputtend is.

Good practices

De resultante van deze leidraad en *toolbox* is een verzameling *good practices*, samengesteld door een brede groep van compliance professionals die in de praktijk werkzaam zijn. Gewogen en getoetst, maar ook het resultaat van hun individuele inbreng. Dat neemt niet weg dat theoretische/wetenschappelijke inzichten zijn meegenomen. Wij spreken bewust niet van *best practices* maar van *good practices* omdat wij van mening zijn dat dit geen eindresultaat is, en er altijd ruimte voor verdere ontwikkeling zal blijven.

Risico van schijnnaauwkeurigheid

De gebruiker van de leidraad en de *toolbox* kan door een zeer specifieke en uitgebreide omschrijving het idee krijgen dat de verschillende gebruikte stereotypes een sluitende omschrijving zijn, waarbij de gebruiker het idee krijgt dat de organisatie waarin hij actief is niet in het model past. Daarbij kan het idee ontstaan dat meer nauwkeurigheid een garantie is voor succes. Het gaat bij het gebruik van de leidraad echter niet om het nauwkeurig uitvoeren van het idee, maar het verschaffen van inzichten, zodat de gebruiker op eigen wijze de *tools* kan toepassen.

Vanzelfsprekend zijn alle *tools* voor hun succes mede afhankelijk van de context.

Standaard organisatie

Voor dit model is een organisatie als uitgangspunt gekozen zoals deze gemiddeld genomen is ingericht. Dit is met name terug te zien in de terminologie, maar ook de onderverdeling van de doelgroepen, alsmede de veronderstelling dat risicomanagement plaatsvindt door middel van het *three lines of defence* model. Typeringen zijn meer richtinggevend en geen vast gegeven.

Rol compliance professional

Alle stakeholders, intern en extern, van een organisatie hebben een rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van een beheerste en integere bedrijfsvoering. Zoals eerder is aangegeven, dient daarbij de eerste lijn, en daarbinnen het (senior) management c.q. de directie/raad van bestuur verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording af te leggen. De compliance professional ondersteunt het management om het juiste te doen teneinde het gedrag en de cultuur binnen de organisatie positief te beïnvloeden. De manier waarop de compliance professional hieraan kan bijdragen, is door onderzoek te doen naar het gedrag en de cultuur van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld in samenwerking met de afdelingen personeelszaken/HR en Internal Audit; deze laatste afdeling is ook steeds meer actief met audits op het gebied van *soft controls*. Daarnaast kan de compliance professional een rol spelen in het advies over, en de ontwikkeling van bevorderlijke maatregelen (instrumenten) ten aanzien van verantwoord gedrag en een integere cultuur. Ook hierbij geldt dat wanneer de organisatie ervoor kiest om deze maatregelen toe te passen, de compliance professional niet de leiding moet nemen, maar deze verantwoordelijkheid bij de juiste interne stakeholder (eerste lijn) moet blijven. De compliance professional heeft ten aanzien van de ontwikkeling van *awareness* bij medewerkers de rol van 'aanjager' of 'facilitator', en bij de monitoring op gedrag en cultuur is de compliance professional een 'onderzoeker'.

Inhoud en gebruik van de *toolbox*

Deze paragraaf is bedoeld als globale inleiding voor het daadwerkelijke gebruik van de *toolbox*.

Bij de start kan ervoor worden gekozen om zelf in de *toolbox* te grasduinen, of om ondersteuning bij de selectie van de voor in de specifieke situatie best inzetbare *tools*. Om tot de keuze van de juiste *tools* te komen dient een aantal elementen te worden geselecteerd:

- A. doelgroep(en);
- B. gedragselementen; en
- C. niveau waarop op dit moment gewerkt wordt aan een beheerste en integere bedrijfsvoering.

A. De tools kunnen voor de volgende **doelgroepen** worden toegepast:

- de raad van commissarissen;
- de raad van bestuur/de directie;
- het senior/middle management;
- tweedelijns functies (denk daarbij aan staffuncties); en
- overige medewerkers.

B. De basis van de indeling van de *toolbox* zijn de *soft controls* van Kaptein. Het is van belang dat deze **gedragselementen** in de juiste volgorde worden gebruikt, zoals dit ook bij de *soft controls* van Kaptein gebeurt. Dit betekent bijvoorbeeld dat niet aan bespreekbaarheid kan worden gewerkt, als er nog niet voldoende helderheid is over het gewenste gedrag. Kies dus van bovenaf het element dat voor de gekozen doelgroep voor beïnvloeding is geselecteerd:

- helderheid;
- voorbeeldgedrag;
- betrokkenheid;
- uitvoerbaarheid;
- transparantie;
- bespreekbaarheid;
- aanspreekbaarheid; en
- handhaving.

C. De *tools* zijn toepasbaar op doelgroepen met mogelijk verschillende niveaus waarop gewerkt wordt aan een beheerste en integere bedrijfsvoering, en de rol die gedrag en cultuur hierbij speelt. Zo kunnen organisaties en doelgroepen in verschillende fases van ontwikkeling verkeren op dit terrein. Selecteer de beschrijving die het beste aansluit bij het gedrag en de cultuur dat in de gekozen doelgroep wordt gesignaleerd (Ist-situatie).

Type A: Gedrag en cultuur krijgen ruimte en aandacht in de doelgroep en in de besluitvorming. Deze onderwerpen staan stevig op de kaart.

Type B: De doelgroep ziet de incorporatie van gedrag en cultuur in de bedrijfsvoering en besluitvorming als een uitdaging.

Type C: Gedrag en cultuur zijn voor de doelgroep geen relevante factoren, en worden niet gezien als elementen in de besluitvorming.

De indeling in slechts drie niveaus is natuurlijk een uitermate grove indeling, die niet (geheel) bij de realiteit zal aansluiten; in de dagelijkse praktijk zijn veel meer variaties mogelijk. In de fase waarin de *toolbox* zich nu bevindt, is gekozen voor deze driedeling in A-B-C. Naderhand kan worden overwogen om deze indeling verder te verfijnen.

Het gebruik van de *toolbox* wijst zich vanzelf. Na het kiezen uit bovengenoemde mogelijkheden worden een aantal *tools* aangereikt. Klik vervolgens op een *tool* om de volledige inhoud te zien. Elke *tool* bevat een beschrijving:

- van de onderliggende uitdaging;
- van de aanpak/oplossing die hiervoor is ontwikkeld;

- voor welke specifieke doelgroepen deze tool kan worden ingezet;
- van welke materialen en technieken hier mogelijk voor nodig zijn;
- van welke collega's voor de inzet van deze tool een rol spelen; en
- van de rol van de compliance professional.

De *tools* zijn niet pasklaar, maar een startpunt om daar zelf mee aan de slag te gaan; de *tools* kunnen passend worden gemaakt voor de specifieke organisatie of omgeving, en kunnen worden ingezet als voorbeeld in het advies van de compliance professional aan het bestuur of senior/middle management. Daarbij kan via de website ook contact worden opgenomen met de kennistafel Gedrag & Cultuur bij vragen en/of opmerkingen.

De *tools* zijn niet pasklaar, maar een startpunt om daar zelf mee aan de slag te gaan; de *tools* kunnen passend worden gemaakt voor de specifieke organisatie of omgeving, en kunnen worden ingezet als voorbeeld in het advies van de compliance professional aan het bestuur of senior/middle management

Tot besluit

Veranderingen van gedrag en cultuur vragen veel tijd en uithoudingsvermogen, omdat ontwikkelingen via de weg van geleidelijkheid gaan. In het model is daarom gekozen voor een stapsgewijze aanpak: het is niet mogelijk om direct van Type C naar Type A te komen bij het toepassen van de *tools*. Het is en blijft een kwestie van een lange adem.

Bedenk daarnaast altijd wat de reden is om gedrag te willen veranderen, voordat de *toolbox* wordt gebruikt en de geselecteerde tools worden ingezet. Ga hierover eerst in gesprek met de organisatie om gezamenlijk een visie op verantwoord gedrag en een integere cultuur te bepalen, in het voor de omgeving specifieke kader van beheerste en integere bedrijfsvoering.

Het in dit artikel beschreven initiatief is in januari van dit jaar bekroond met de Nationale Compliance Award 2017.⁵ Verder wordt de digitalisering van de *toolbox* begeleid door *Knowledge Values* in Amsterdam.

⁵ Zie <https://www.compliance-instituut.nl/nationale-compliance-award-uitgereikt-aan-vco-kennistafel-gedrag-en-cultuur/> voor achtergrondinformatie over de uitreiking van deze *award*.

Voorbeeld tool

Gedragselement: bespreekbaarheid

Nummer en titel:

39 Voer een speak-up procedure in

Doelgroep: 1, 2, 3, 4, 5, type organisatie: A, B, C

Uitdaging

Voor het vroegtijdig identificeren en adresseren van mogelijke misstanden is een goede *speak-up* procedure van groot belang. Medewerkers moeten zich vrij voelen om zaken aan te kaarten waar ze een oncomfortabel gevoel bij hebben. Dit wordt ook wel een klokkenluiderprocedure of een hotline-procedure genoemd. Overigens dienen in Nederland alle organisaties met meer dan 50 medewerkers een klokkenluiderregeling te hebben.

De *speak-up* procedure werkt alleen als medewerkers bekend zijn met de regeling en er vertrouwen in hebben. De belangrijkste redenen om geen melding te maken van wangedrag zijn dat medewerkers⁶: er niet van overtuigd zijn dat elke melding serieus en door een onafhankelijke partij wordt onderzocht; er niet van overtuigd zijn dat ze echt anoniem kunnen blijven; en angstig zijn voor vergeldingsmaatregelen.

Deze zorgen moeten weggenomen worden, bijvoorbeeld door duidelijk te communiceren wat er met een melding gebeurt en voorbeelden te geven hoe meldingen zijn onderzocht en afgehandeld.

Overigens wordt de klokkenluiderregeling ook wel ingezet als 'vraagbaak': via dit middel kunnen medewerkers een vraag stellen over de gedragscode, het compliance beleid of een compliance procedure.

Oplossing

Medewerkers worden aangemoedigd vragen te stellen over de gedragscode, een compliance *policy* of procedure en om mogelijke schendingen te melden. Maak het melden zo laagdrempelig mogelijk. Maak duidelijk dat geen maatregelen worden genomen (*non-retaliation*) tegen iemand die in goed vertrouwen iets meldt. Om de vrees voor vergelding verder te verkleinen zouden medewerkers ook anoniem moeten kunnen melden. De effectiviteit van de *speak-up* procedure kan verder vergroot worden door deze ook open te stellen voor derde partijen.

Als mensen iets dwarszit of een misstand zien, dienen zij dit in eerste instantie met hun manager en/of directe collega's te bespreken. Als dit niet mogelijk is, als de persoon in kwestie zich daar niet comfortabel bij voelt of als dit tot een onbevredigende uitkomst leidt, kan contact gezocht worden met gespecialiseerde functies zoals HR (bij ongewenst gedrag), Audit (bij fraude) of Compliance. Hierbij kan de medewerker

begeleid/gecoacht worden door een vertrouwenspersoon. Als de medewerker zich hier ook niet comfortabel bij voelt of als dit niet tot de gewenste uitkomst leidt, dan kan gebruik gemaakt worden van de klokkenluiderregeling.

Potentiële melders kunnen besluiten om niet te melden uit angst hun anonimiteit te verliezen. De anonimiteit van melders wordt het beste gewaarborgd door de inzet van een externe partij. Daar wordt gemeld in alle relevante talen, telefonisch of online, al dan niet anoniem, rekening houdend met de lokale wetgeving. Bij voorkeur wordt in elk land een gratis lokaal telefoonnummer beschikbaar gesteld. Registreer waar mogelijk de meldingen in een centraal systeem.

De externe partij garandeert de anonimiteit⁷ van de medewerkers. Aan het adres van de website en aan de manier waarop er in het callcenter de telefoon wordt opgenomen kunnen medewerkers zien dat zij geen direct contact hebben met het eigen bedrijf maar met een gespecialiseerde derde partij. Bij sommige serviceproviders kan ook een boodschap ingesproken worden in plaats van rechtstreeks contact met een *callcentre*.

Vooraf wordt een procedure opgesteld die beschrijft hoe omgegaan wordt met meldingen nadat die zijn binnengekomen.⁸ Het is verstandig om ook vooraf te besluiten wie bepaalde meldingen gaat onderzoeken en hoe. Daartoe kan een *investigation* procedure worden opgesteld en uitgerold. Vanwege verschillen in lokale wetgeving is hierbij vaak lokaal een aanvulling/aanpassing nodig. Bijvoorbeeld voor toegang tot e-mails van medewerkers door onderzoekers is in Nederland een vooraf door de ondernemingsraad goedgekeurde procedure vereist. Deze goedkeuring is ook vereist voor de *speak-up* procedure/klokkenluiderregeling.

De *speak-up* procedure wordt bij voorkeur geïmplementeerd door een lid van het hogere management zoals een lid van de RvB (C-level), opgevolgd door berichten van lokale CEO's en/of afdelingsmanagers. Compliance faciliteert en monitort het proces. Het *middle management* kan vervolgens ingaan op lokale verschillen wegens vereisten uit de lokale wetgeving, zoals dataprivacywetgeving, instemmingsrecht door de ondernemingsraad, beperking van de categorieën incidenten die gemeld kunnen worden, etc. Het

⁶ Zie *NavexGlobal 2016 Ethics & Compliance Hotline benchmark report*, p. xx.

⁷ Hierbij moet in aanmerking worden genomen dat in verschillende landen verschillende wetgeving wordt gehanteerd met betrekking tot de mogelijkheid tot anoniem melden.

⁸ Het is raadzaam om dit in een onderzoeksprotocol te verankeren dat ook gedeeld kan worden met de medewerkers, zodat zij weten wat er gaat gebeuren als ze op de een of andere manier betrokken worden bij een onderzoek. Ervaring leert dat dit veel vragen en onzekerheid oproept.

hogere management komt vervolgens weer in beeld op het moment dat moet worden besloten over te nemen disciplinaire/correctieve maatregelen.

Anonimiteit en *non-retaliation* worden daarbij benadrukt. Het is een goede gewoonte om bij elke compliance communicatie en elke compliance training (*face-to-face* training, onlinetraining of webinartraining), maar liefst ook bij elke management communicatie de *speak-up* procedure te vermelden. Tijdens de trainingen van de compliance professional wordt uitgelegd hoe de regeling werkt, hoe de externe partij de anonimiteit van de melder garandeert, wie de melding ontvangt, hoe er vervolgens mee omgegaan wordt, etc. Bij de afhandeling kunnen Compliance, HR, Legal en eventueel Audit betrokken zijn. De betrokkenheid van Audit en Compliance garandeert de onafhankelijke afwikkeling, indien deze een onafhankelijke positie in kunnen nemen. Sommige organisaties laten het *ethics committee* toezien op de *speak-up* procedure (zie tool 7).

De naamgeving van de regeling is belangrijk. In Nederland hebben de woorden klokkenluiderregeling of hotline een negatieve bijklank. Daarom is het beter om de regeling de *speak-up* procedure of Ethics Helpline te noemen. In Nederland moeten medewerkers worden geattendeerd op de mogelijkheid zich tot het Huis voor Klokkenluiders te kunnen wenden in geval van een misstand en zij vinden dat hun melding door de organisatie onvoldoende wordt geadresseerd.

De implementatie kan ondersteund worden door een postercampagne. Hang bijvoorbeeld de posters aan de binnenkant van toiletdeuren op. Of deel folders uit, bijvoorbeeld aan medewerkers die op hun werk geen toegang hebben tot computers. Ook kan gedacht worden aan een filmpje op het intranet. Een voorbeeld om de *speak-up* procedure onder de aandacht te brengen met betrekking tot ongewenste omgangsvormen: https://www.youtube.com/watch?v=_sDF-mPHfIs&feature=youtu.be.

Managers moeten ook getraind worden hoe om te gaan met meldingen. Daarbij kunnen ze aangespoord worden om meldingen die ze niet direct kunnen oplossen, zelf in het centrale systeem te registreren, indien dit door het systeem wordt gefaciliteerd.

In Nederland kan de interne vertrouwenspersoon integriteit of ongewenste omgangsvormen medewerkers helpen bij de vraag of ze al dan niet gebruik kunnen maken van de regeling en hoe ze dat doen. De vertrouwenspersoon kan ook bemiddelen en coachen. Eventueel wordt er doorverwezen naar een externe mediator/coach. De vertrouwenspersoon is doorgaans niet betrokken bij het uitzoeken van het waarheidsgehalte van een melding; hij of zij adviseert/bemiddelt meer ten behoeve van de melder.

Het komt wel voor dat Audit in een uitvoerende rol, namelijk als onderzoeker, bijdraagt aan de uitvoering van de regeling. De coördinerende rol ligt dan bij Compliance. Zodra een melding binnenkomt worden melders direct, in ieder geval binnen 24-72 uur,

geïnformeerd dat hun melding is ontvangen, onderzocht wordt en dat er binnen een overeengekomen termijn op wordt teruggekomen. Of ze krijgen meteen een antwoord op een vraag. Aan anonieme melders kan gevraagd worden om regelmatig in te loggen in het systeem om te kijken of de onderzoeker aanvullende vragen heeft voor de melder (dit moet gefaciliteerd worden door de externe serviceprovider). Vergeet hierbij ook HR niet als partner.

De melder, het management en de organisatie dienen te worden geïnformeerd over de uitkomst van het onderzoek. Dit vergroot het vertrouwen in de regeling en is verder uitgewerkt in instrument 43 'Zorg voor een goede en transparante afhandeling van incidenten'. In Nederland is er een wettelijke plicht om de ondernemingsraad in ieder geval jaarlijks op hoofdlijnen te informeren. Een andere aanpak is om het management pas te informeren nadat het onderzoek is afgerond en er eventueel een maatregel is vastgesteld (en mogelijk ook uitgevoerd). Zo worden de melders beschermd indien de klachten niet gegrond blijken te zijn.

De compliance professional bewaakt de *non-retaliation policy*; er mag geen vergelding plaatsvinden ten opzichte van de melder (klokkenluider).

Actoren

RvB, landen CEO's, global, regionale en divisie compliance professionals, marketing- en communicatieafdeling. Bij het onderzoeken en afhandelen van meldingen zijn verder ook HR, Audit en Legal betrokken, en waar nodig externe advocatenkantoren en forensisch onderzoekers. Eventueel ook de lokale autoriteiten, indien incidenten daar gemeld (moeten) worden.

In voorkomende gevallen is de lokale Autoriteit Persoonsgegevens geïnformeerd over het bestaan van de regeling, en waar nodig wordt toestemming gevraagd voor de verwerking en eventuele export van persoonsgegevens. En bijvoorbeeld in Nederland is instemming vereist van de ondernemingsraad met de klokkenluiderregeling en de *investigation* procedure.

Technieken

- Gebruik een externe partij zodat de anonimiteit kan worden gegarandeerd.
- Maak voor implementatie gebruik van de marketing- en communicatieafdeling.
- Breng deze regeling bij elke gelegenheid opnieuw onder de aandacht.
- Zorg voor betrokkenheid van onafhankelijke functies als Audit en Compliance, die (mede) aan de RvC en/of de Audit Committee rapporteren.
- Ga door middel van een enquête na of medewerkers de regeling kennen en vertrouwen.

Rol compliance professional

Algehele coördinatie, voorlichting, training, communicatie, opvolging, analyse en rapportage. In sommige gevallen ook het onderzoek van de melding. ■