

# 'Soft controls: hard to comply'

H. van Bruggen AA, G. Ferreira da Cruz Catarrinho & dr. C. van Putten\*

*Kernwoorden: integriteit, soft controls, psychologisch risico onderzoek, stimuleringskader integere organisatie, integrity officer*

'The range of what we think and do is limited by what we fail to notice. And because we fail to notice that we fail to notice, there is little we can do to change; until we notice how failing to notice shapes our thoughts and deeds.'

R.D. Laing (1927-1989, Schots psychiater)

De uitspraak van de Schotse psychiater Laing hierboven beschrijft dat onze gedachten en daden worden beperkt door hetgeen we niet in staat zijn waar te nemen. Acties om te veranderen kunnen pas worden ingezet als we signaleren en erkennen dat onze gedachten en acties worden gevormd door hetgeen we falen waar te nemen. Soft controls is een relatief abstract begrip dat ruimte laat voor eigen interpretatie. Weet u hoe uw handelen wordt beïnvloed door wat u niet heeft waargenomen? In hoeverre bepaalt dat uw denken en doen op het gebied van soft controls? Wat betekent dat voor het onderkennen en beheersen van risico's die samenhangen met gedrag?

Het waarnemen, analyseren en sturen van gedrag is geen harde wetenschap. Daar komt bij dat de mens feilbaar is en (absoluut) niet in staat is alles waar te nemen. Voor de compliancefunctie is het van belang om dit ten aanzien van de eigen positie te realiseren. Als u een juridische of financiële achtergrond heeft dan is het aannemelijk dat u op psychologisch gebied en op gebied van (het sturen van) gedrag minder zal waarnemen dan een daarvoor opgeleide en ervaren deskundige. Dit betekent dat er risico's zijn die u naar alle waarschijnlijkheid niet waarneemt en derhalve ook niet kan beheersen. Als dit wordt onderkend dan kan actie worden ondernomen. Door houvast te zoeken bij een doordacht en getoetst beheersingskader dat ziet op stimulering van integriteit en de mogelijkheid om gespecialiseerde psychologen in het complianceproces te betrekken. Deze psychologen kunnen de risico's die met gedrag en persoonlijkheid samenhangen beter overzien. In dit artikel gaan wij in op het Stimuleringskader Integere Organisatie als mogelijk houvast voor soft controls en staan wij stil bij de recente ontwikkeling om instrumenten en deskundigen in te zetten die de psychologische risico's in kaart brengen van personen op kwetsbare, integriteitsgevoelige functies.

**Ten aanzien van soft controls is een hanteerbaar beheersingskader van grote toegevoegde waarde om het geheel van relevante onderdelen te kunnen overzien**

Wij gaan eerst in op de worsteling van veel organisaties hoe gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag te ontmoedigen. Soft controls zien op beheersing van risico's ten aanzien van dit gedrag. Ten aanzien van soft controls is een hanteerbaar beheersingskader van grote toegevoegde waarde om het geheel van relevante onderdelen te kunnen overzien. Zowel per onderdeel als in de cruciale samenhang van de elementen. In dit artikel zullen we onze visie op dit gebied delen. We blikken eerst kort terug op gedrag en organisaties, om vervolgens het Stimuleringskader Integere Organisatie (SIO-kader) te bespreken. Dit kader is een samenhangend systeem voor organisaties die zich richten op het systematisch ontwikkelen en borgen van integriteitsbeleid binnen hun structuur. Ten slotte bespreken we de waarde van wetenschappelijk gebruikte psychologische testen gericht op het in kaart brengen van risico's bij met name kwetsbare functies. Deze testen passen binnen het hiervoor genoemde SIO-kader en bieden inzicht in de persoonlijkheidskenmerken.

Na het lezen van dit artikel heeft u een eerste inzicht in het genoemde stimuleringskader en in de toegevoegde waarde van psychologische risico onderzoeken. Naar aanleiding daarvan kunt u zichzelf een mening vormen over de vraag of de compliance officer de verantwoordelijkheid dient te dragen voor soft controls en een integriteit cultuur of dat dit in combinatie dient te gebeuren met een Integrity officer of gespecialiseerd psycholoog.

**Stimuleren van gewenst gedrag en ontmoedigen van ongewenst gedrag**

Gesprekken, trainingen en workshops over integriteit gaan vaak al vrij snel over in het noemen van voorbeelden van niet-integer, ongewenst gedrag. Uiteraard gaat het soms goed mis. Hoewel niet-integer gedrag zoals fraude, corruptie, intimidatie veel duidelijk maakt over mensen en hun gedrag als zij bloot worden gesteld aan een bepaalde prikkel, is dit gedrag gelukkig maar een klein deel van het gedrag

\* Dit artikel is een gemeenschappelijke bijdrage van: Hessel van Bruggen is partner bij Holland Integrity Group, Gilmar Ferreira da Cruz Catarrinho is manager bij Holland Integrity Group en Cornelis van Putten is partner bij Altum Investigative Psychology.

binnen organisaties. Het uitgangspunt van integriteit en integriteitsbeleid is in beginsel juist positief. Het gaat om het stimuleren van gewenst gedrag. Het voldoet aan de afspraken die daarover worden gemaakt en het bewaken daarvan is een uitdagende taak die mogelijk ook op uw bord ligt.

**Het uitgangspunt van integriteit en integriteitsbeleid is in beginsel juist positief. Het gaat om het stimuleren van gewenst gedrag**

### Soft controls

De compliancefunctie heeft de afgelopen 20 jaar een flinke ontwikkeling doorgemaakt. Daarbij zijn er uiteraard verschillen in timing en diepgang tussen de sterk gereguleerde financiële sector en andere minder gereguleerde sectoren. Hierbij heeft een compliance officer in alle sectoren de afgelopen jaren te maken met toenemende aandacht voor gedragselementen. Het gaat in de literatuur over soft controls vaak over de samenhang tussen soft controls en hard controls. Definities van soft controls en integriteit lopen daarbij uiteen, maar bewegen zich allemaal rondom gedrag en het beïnvloeden van gedrag. De invulling en uitleg van het begrip soft controls wordt vaak gedaan aan de hand van de basiselementen van integriteit en soft controls.<sup>1</sup> Het gaat om (1) helderheid, (2) voorbeeldgedrag, (3) betrokkenheid, (4) uitvoerbaarheid, (5) transparantie, (6) bespreekbaarheid, (7) aanspreekbaarheid en (8) handhaving. Deze elementen zijn zeer relevant in het denken over soft controls.

De mate waarin personen in organisaties invulling geven aan de basiselementen is naast een juiste stimulering ook sterk afhankelijk van de persoonlijkheid van de afzonderlijke personen en de dynamiek van de verschillende persoonlijkheden in groepen. Over deze dimensie is in relatie tot soft controls minder bekend. Hoe meer grip kan worden verkregen op de risico's van niet-integer gedrag of non-compliant gedrag als gevolg van de persoonlijkheidsfactoren wordt verderop in dit artikel uitgelegd, nadat het stimuleringskader integere organisatie op hoofdlijnen is besproken.

De aandacht voor persoonlijkheidskenmerken sluit goed aan bij de definitie van soft controls van het Instituut van Internal Auditors (IIA) Nederland.<sup>2</sup> Deze luidt: *Een soft control is een (beheersings)maatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid). Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers.* Het gaat volgens de IIA om gedrag van werknemers dat op een indirecte manier via overtuigingen en attitudes wordt beïnvloed. Naast het

**Een soft control is een (beheersings) maatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid). Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers**

onderzoeken van de soft controls zelf kan het voor een auditor van groot belang zijn om (ook) de overtuigingen, attitudes en het psychologisch klimaat te onderzoeken. Dit zijn namelijk de voorspellers van het uiteindelijk gewenste doelgerichte gedrag van medewerkers.

### Ongewenst gedrag

De belangstelling voor soft controls is onder andere toegenomen door boekhoud- en andere schandalen. Bij deze schandalen blijkt keer op keer dat hard controls niet voldoende zijn om een organisatie te behoeden voor niet-integer gedrag. Zoals eerder aangegeven is dit gelukkig een klein deel van het totale doorgaans positieve gedrag. Daar waar het toch gaat over normafwijkend, niet-integer gedrag leert de fraudedriehoek van Donald R. Cressey ons dat er bij fraude sprake is van (1) gelegenheid, (2) motief (druk of verleiding) en (3) rationalisatie van het eigen gedrag bij fraude. Deze elementen zijn eigenlijk voor heel veel non-compliant gedrag van toepassing. In een detectiveserie waarin een moord opgelost moet worden gaat het ook altijd om een gelegenheid (of alibi), motief en of de dader met zijn daad kan leven. De gevoeligheid voor prikkels en de mate waarin iemand in staat is ongewenst, niet-integer gedrag goed te praten en zichzelf niet te veroordelen hangt in sterke mate af van de persoonlijkheid en de daarmee samenhangende kenmerken.

Deze persoonlijkheidskenmerken zijn ook van belang voor het kunnen en durven geven en ontvangen van feedback die gericht is op het stimuleren van gewenst gedrag of aanspreken op ongewenst gedrag. Dominantie en hiërarchie spelen daarbij ook een belangrijke rol. Ga maar eens na: wanneer heeft u voor het laatst uw baas of hiërarchisch gelijke aangesproken op een ongewenste actie? Hoe ging dat? Hoe voelde dat? Onze ervaring is dat dit vaak niet eenvoudig is, mede door

<sup>1</sup> Muel Kaptein, *Acht basis soft controls*, februari 2016.

<sup>2</sup> IIA Discussion Paper Soft Controls, juni 2015.

verschillen in persoonlijkheid en omdat het nu eenmaal prettiger is om een beetje aardig en leuk tegen elkaar te doen.

**Uiteindelijk is het de wens van elk bestuur om een organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk te laten opereren. Hiertoe zijn het menselijk gedrag en de aanwezige cultuur binnen een organisatie net zulke belangrijke aspecten als de hardere en duidelijk meetbare facetten binnen een organisatie**

### ‘Soft controls’ van abstract naar concreet begrip

Het is nog niet zo eenvoudig om de term ‘soft controls’ te definiëren zodat deze concreet, hanteerbaar en daarmee beheersbaar wordt voor een organisatie. Uiteindelijk is het de wens van elk bestuur om een organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk te laten opereren. Hiertoe zijn het menselijk gedrag en de aanwezige cultuur binnen een organisatie net zulke belangrijke aspecten als de hardere en duidelijk meetbare facetten binnen een organisatie. Voor het voeren van een duurzame en maatschappelijk verantwoorde organisatie is het om beslissingen te nemen belangrijker geworden om naast een bedrijfs-economische lens ook een juridische lens te gebruiken en daarmee was het ontstaan van de compliancebehoefte een noodzaak binnen organisaties. De huidige maatschappelijke wensen en discussies over bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden, milieuaspecten, belastingontwijking en het omgaan met privacy maken het noodzakelijk ook een ethische lens toe te passen. Daarmee kunnen besluiten worden genomen die passen bij de waarden en cultuur die de organisatie wenst uit te dragen. Voor vele organisaties betekent dit dat meer aandacht dient te worden besteed aan ‘soft controls’. Deze zijn immers een belangrijke factor voor het tot stand komen en handhaven van een door het bestuur beoogde cultuur en integriteit binnen een organisatie.

Het beheersen van elementen als cultuur en integriteit door soft controls binnen organisaties, blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Terugkijkend zijn we er inmiddels ongeveer 30 jaar bewuster mee aan de slag. David A. Nadler en Michael L. Tushman wisten begin jaren tachtig de ‘open systeemtheorie’ van Daniel Katz en Robert L. Kahn<sup>3</sup> te concretiseren en ontwikkelden het ‘congruentie model’.<sup>4</sup> Volgens deze theorie kan een organisatie alleen optimaal effectief presteren wanneer er congruentie bestaat tussen de harde elementen (werk en formele organisatie) en de zachte elementen (mens en informele organisatie). Evenwicht

tussen zowel de ‘hard controls’ als de ‘soft controls’ is mede bepalend voor de cultuur binnen een organisatie. De beschreven congruentie zal alleen optimaal kunnen worden bewerkstelligd indien er met integriteit wordt gehandeld. Door niet integer te handelen zal het voor een organisatie uiteraard mogelijk zijn om winsten te behalen of menskracht aan zich te binden. Ervan uitgaande dat we het hier niet hebben over een criminele organisatie, zullen de diverse belanghebbenden hier vroeg of laat achter komen en zal dit een risico betekenen voor een organisatie. Michael Jensen<sup>5</sup>, emeritus professor van Harvard Business School, stelt dan ook dat indien de integriteit afneemt, hierdoor de werkbaarheid (het in staat zijn het gewenste effect of resultaat te bereiken) af zal nemen, en daarmee ook de mogelijkheid tot het leveren van een optimale prestatie zal afnemen. Oftewel, waardemaximalisatie vereist integriteit.

Er zijn diverse definities<sup>6</sup> van integriteit in omloop. Een mooie definitie van ‘professionele integriteit’ wordt tijdens de leergang Stimuleringskader Integere Organisatie gegeven: *‘het adequaat en zorgvuldig je werk doen met inachtneming van de geldende regels en waarden op je werk; bij ontbreken hiervan oordelen en handelen op moreel verantwoorde wijze, op basis van breed gedragen sociale en ethische normen; en vervolgens verantwoordelijkheid nemen voor je eigen handelen, hierop aanspreekbaar zijn, maar ook anderen aanspreken op hun gedrag’*. Michael Jensen geeft een kortere omschrijving<sup>7</sup> van integriteit, simpelweg: *‘eer je woord!’* Dit kan op de volgende wijze. Allereerst door je woord op tijd en zoals beloofd te houden. Mocht dit echter niet lukken dan informeer je zo snel mogelijk alle betrokken partijen en dienen maatregelen te worden genomen om de schade die hierdoor is ontstaan bij derden te minimaliseren.

De terugblik op organisatieontwikkeling en de begrippen integriteit en soft controls is bedoeld om overeenkomsten te laten zien in de ontwikkeling van abstracte begrippen naar steeds concretere modellen en kaders in de tijd. Deze modellen maken het vervolgens mogelijk om in de praktijk met deze relatief abstracte begrippen te werken en bieden daarbij houvast.

<sup>3</sup> D. Katz & R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons 1966.

<sup>4</sup> D.A. Nadler & M.L. Tushman, *Managing Organizations ‘A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective’*, 1980.

<sup>5</sup> M.C. Jensen & W.H. Erhard, *Integrity: a positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics and legality* 2006.

<sup>6</sup> Musschenga 2004, Van Luijk 2004, Rohr 1989, Huberts 2003, Karssing 2011.

<sup>7</sup> Interview of Michael Jensen by Karen Christensen, *Integrity: Without it Nothing Works* 2009.

## Stimuleringskader Integere Organisatie

Concretisering van de termen integriteit en soft controls vindt plaats binnen het model 'Stimuleringskader Integere Organisatie' (SIO)<sup>8</sup>, een samenhangend systeem voor organisaties die zich richten op het systematisch ontwikkelen en borgen van integriteitsbeleid binnen hun structuur. De kern van het SIO-kader omvat integraliteit van preventie, educatie, handhaving en borging. Het kader is in Nederland ontwikkeld door professor dr. Ronald Jeurissen en drs. Maarten de Jong met als basis de 'Ethics Related Actions' van het Amerikaanse National Business Ethics Survey en de Federal Sentencing Guidelines van de Amerikaanse Federale overheid. Het biedt organisaties een concreet houvast om met de niet-tastbare gedragbeïnvloedende factoren om te gaan. Daarnaast is er door toepassing van dit kader een permanente aandacht voor de thema's integer handelen en ethiek. Doordat het bewustzijn voor dit thema levendig wordt gehouden, is de kans dat de door het management beoogde normen en waarden af zullen zwakken veel kleiner. Door mr. A.W.H. Docters van Leeuwen, voorzitter van de stichting Stimuleringskader Integere Organisatie, wordt het kader dikwijls beschreven door gebruik te maken van een metafoer. De vergelijking die dan wordt gemaakt is die met de weerstand en het zelfreinigend vermogen van een menselijk lichaam. Het kader op zich is geen garantie dat er geen misstanden op integriteitsgebied plaats zullen vinden, echter zoals een getraind lichaam die door zijn weerstand minder last heeft van een griep, zal ook een organisatie door toepassing van het kader meer weerstand kunnen bieden tegen niet integer gedrag en ook sneller herstellen indien dit plaats zou vinden.

Het normenkader<sup>9</sup> van het SIO kent een zevental kernthema's die geoperationaliseerd worden in tweeëntwintig normelementen (zie tabel op de volgende pagina).

Deze dienen als basis voor de omschrijving van concreet meetbare en auditeerbare kenmerken waaraan het integriteitsmanagement moet voldoen:

**Om het overzicht te kunnen houden, de verkregen informatie in juiste banen te leiden en gerichte acties te initiëren zal er een belangrijke, verbijzonderde, functie zijn weggelegd voor een interne toezichthouder/coördinator/initiator op het terrein van integriteit**

Vanuit de hiervoor aangegeven normelementen zijn deelcriteria geformuleerd die aan diverse eisen dienen te voldoen. Op deze wijze geeft het kader richting aan de minimumvereisten om het integriteitsbewustzijn binnen de organisatie te borgen. Er kan hierbij gedacht worden aan rapporten betreffende belevingsonderzoeken ten aanzien van integriteit binnen de organisatie, visiedocumenten, trainingen met als doel het stimuleren van moreel en leiderschapsonwikkeling, vastlegging van moreel beraad interacties, vastlegging van uitgevoerde reparaties en doorgevoerde verbeteringen, communicatieplan, coördinatieplan, beoordeling zakelijke partners, personeelsbeleid, inbedding van de vertrouwenspersoon en laagdrempelige meldingskanalen. Om het overzicht te kunnen houden, de verkregen informatie in juiste banen te leiden en gerichte acties te initiëren zal er een belangrijke, verbijzonderde, functie zijn weggelegd voor een interne toezichthouder/coördinator/initiator op het terrein van integriteit. Verbijzonderd omdat de vraag rijst of één van de bestaande staffunctionarissen, zoals de compliance officer, de internal auditor, de HR manager, de finance manager of de legal officer, deze functie wel zou moeten vervullen.

Vanuit het perspectief van soft controls en gedrag zetten wij ter illustratie hierna de eisen met betrekking tot het normelement '18. Personeelsbeleid' uiteen. Dit onderdeel maakt deel uit van het SIO-kernthema integriteitsarchitectuur en ziet erop toe dat het deelcriterium 'Personeelsbeleid integriteit' is geformuleerd. In dit normelement is bepaald dat de organisatie zorg draagt voor de integratie van integriteitbevorderende procedures en maatregelen in het HR-beleid en HR-instrumenten van de organisatie. Integratie is zichtbaar binnen in-, door-, en uitstroomprocessen, beloningsbeleid, beoordelingen en de ontwikkeling van medewerkers waarbij er tevens beleid is geformuleerd voor kwetsbare functies. Concreet betekent dit:

- er is een introductiecursus integriteit voor nieuwe medewerkers;
- er is een training voor integriteitsfunctionarissen;
- de organisatie beschikt over een beleid met betrekking tot functieroulatie, met name bij kwetsbare functies;
- integriteit is opgenomen als element in beoordelingen en promoties;
- integriteit maakt deel uit van werving, selectie- en aannamebeleid minimaal voor kwetsbare functies (o.a. antecedenten/veiligheidsonderzoeken);
- de organisatie beschikt over een Regeling nevenfuncties;
- de organisatie beschikt over een Regeling openbaarmaking financiële belangen;
- rechtvaardige arbeidsvoorwaarden inclusief beloningsbeleid;
- HR voert exitgesprekken, in ieder geval met personen in kwetsbare functies;

<sup>8</sup> R. Jeurissen, M. de Jong & B. Odijk, *Het Stimuleringskader Integer Organisatie, Een ontwikkelmodel voor organisatie-integriteit*, 2<sup>e</sup> druk 2014

<sup>9</sup> Stimuleringskader Integere Organisatie, *Het normenkader*, versie februari 2016.

Kernthema	Normelement
I. Ontwikkeling visie, doelen en draagvlak:	1. Integriteitsbeleving 2. Integriteitsprofiel 3. Draagvlak
II. Normatief kader (waarden, normen en regels):	4. Codificatie van waarden en grenzen 5. Onderhoud normatief kader
III. Integriteitstraining en leiderschapsontwikkeling	6. Morele competentieontwikkeling 7. Leiderschapsontwikkeling 8. Leidinggeven aan integriteit en samenwerking 9. Moreel beraad met (keten)partners
IV. Meting, verantwoording en toezicht:	10. Effectmeting ontwikkeling integriteitsbewustzijn 11. Verbetermanagement 12. Meting ontwikkeling van organisatiecultuur en integere samenwerkingsprocessen 13. Toezicht
V. Integriteitsarchitectuur:	14. Communicatieplan 15. Coördinatie 16. Instrumentarium ketenpartners 17. Vertrouwenspersoon 18. Personeelsbeleid
VI. Stakeholdersbetrokkenheid:	19. Samenwerking ketenpartners 20. Stakeholderdialoog maatschappelijke integriteitsvraagstukken
VII. Compliance :	21. Risicomanagement integriteit 22. Meldingen en incidentenafhandeling

- de organisatie beschikt over een transparante procedure voor de benoeming van de hoogste leiding;
- de organisatie beschikt over teambuilding-activiteiten;
- de organisatie maakt gebruik van intervisiebijeenkomsten (per/tussen afdeling(en));
- de organisatie maakt gebruik van workshops met georganiseerd overleg met de ondernemingsraad.

Dit systeem is dermate concreet dat controleerbaarheid en certificering van implementatie mogelijk is. Dit is echter niet het primaire doel. De eventuele certificering is op het hoogste SIO-niveau gebaseerd op ISO 9001 en ISO 14001. Het stakeholdermanagement is hierbij gebaseerd op de internationale richtlijn AA1000(SES).

In de diverse normelementen van het SIO zijn deelcriteria verwerkt die (mede) zien op het functioneren van het bestuur. We lichten twee onderdelen van het bovengenoemde normenkader uit, namelijk (1) integriteit maakt deel uit van werving-, selectie- en aannamebeleid, minimaal voor kwetsbare functies (o.a. antecedenten/veiligheidsonderzoeken) en (2) integriteit is opgenomen als element in beoordelingen en promoties. Bij de invulling hiervan kunnen psychologische risico-onderzoeken een belangrijke bijdrage leveren. Vraag hierbij is vaak: in hoeverre zijn deze maatregelen van toepassing op het bestuur, de

CEO? Het doorbreken van interne controle structuren (hard controls) is voor bestuurders gezien de macht die de positie met zich meebrengt makkelijker. De afhankelijkheid van de persoonlijkheid neemt daardoor toe. Psychologische instrumenten zoals persoonlijkheids- en integriteitsonderzoeken kunnen met name daar een meerwaarde bieden in de analyse van risicofactoren die met de persoonlijkheid samenhangen.

### Psychologisch risico onderzoek: noodzakelijke versteviging van screening van kwetsbare functies

De inzet van een psychologische risico analyse voor personen op kwetsbare functies zou in onze visie deel uit moeten maken van de veiligheidsonderzoeken in het kader van werving-, selectie- en aannamebeleid onder het SIO-kader.

Daar waar het in de praktijk mis gaat en ongewenst gedrag aan de dag wordt gelegd, blijkt vaak sprake te zijn van personen die de druk of verleiding niet kunnen weerstaan om over te gaan tot bijvoorbeeld fraude. De media staan al jaren vol met schandalen die in veel gevallen samenhangen met wat wel genoemd wordt 'zonnekoning'-gedrag en het gebrek aan stevige tegenspraak. Dit is niet zozeer iets van deze tijd. Ongewenst gedrag zoals fraude, corruptie en

intimidatie is van alle tijden. Uit een onderzoek,<sup>10</sup> uitgevoerd door Kaiser en Hogan in de Verenigde Staten blijkt dat het percentage managers dat een laag integriteitsprofiel zou hebben, rond de 10 tot 20% ligt. In het OECD Foreign Bribery Report 2014 wordt aangegeven dat bij de onderzochte corruptiezaken 41% van het management betrokken was en in 12% de CEO ervan afwist. Door DNB is in Nederland onderzoek gedaan over de periode 2011 tot 2015 waarbij er 5.469 bestuurders gescreend zijn in de financiële sector en waarvan 614 niet geschikt bleken, danwel wiens integriteit in twijfel werd getrokken.<sup>11</sup> Na onder andere het Enron schandaal is de aandacht voor dit soort ongewenst gedrag en de beheersing van risico's om het te voorkomen echter wel enorm toegenomen.

Een citaat uit het boek 'Why they did it' van Eugene Soltes, die onderzoek heeft gedaan naar het waarom bestuurders bepaalde foute beslissingen nemen, leert ons het volgende: *'Indien we de nederigheid zouden hebben om te erkennen dat we mogelijkwijs niet eens de beslissingen doorzien die ons van het juiste pad leiden, zouden we beter in staat zijn om wegen te vinden om dat soort beslissingen te onderkennen en te controleren. Alleen wanneer we ons realiseren dat ons vermogen om fouten te maken veel groter is dan we vaak denken, zullen we beginnen met het nemen van de nodige stappen om te veranderen en te verbeteren.'*

## Het leert ons in eerste instantie dat ondanks zelfreflectie, specifieke gedragskenmerken een risico zijn voor 'derailleurs', ofwel ontspoord gedrag. Daarnaast is dit risico inherent aan de mensheid

Afgezien van de gelijkenis die dit citaat vertoont met de woorden van R.D. Laing, zoals aan het begin van dit artikel opgenomen, is er een tweetal aspecten waarom we voor dit citaat hebben gekozen. Het leert ons in eerste instantie dat ondanks zelfreflectie, specifieke gedragskenmerken een risico zijn voor 'derailleurs', ofwel ontspoord gedrag. Daarnaast is dit risico inherent aan de mensheid. Daarom is het binnen een organisatie belangrijk om hier continu aandacht aan te besteden.

De mate waarin iemand gevoelig is voor prikkels (druk of verleiding) verschilt per persoon. Met een psychologische risicoanalyse kan inzicht worden verkregen in de persoonlijkheidskenmerken en de daarmee samenhangende risicofactoren in relatie tot integriteit. De inzet van wetenschappelijk gebruikte instrumenten door deskundige psychologen kunnen zeer bruikbaar zijn voor het in beeld krijgen van de 'onzichtbare' risico's van gedrag. Van het risico op 'zonnekoningen'-gedrag kan op die manier aan de voorkant een onderbouwde inschatting worden gemaakt.

Door vooraf te weten waar een bestuurder vatbaar voor is, kunnen maatregelen worden genomen om de risico's te beperken. Bijvoorbeeld gerichte training of het organiseren van krachtige tegenspraak rondom de bestuurder en binnen het bestuur. Voor dit laatste is overigens inzicht in de psychologische profielen van medebestuurders van belang. Die moeten zich wel kunnen en durven uitspreken als het gaat om tegenspraak.

Er zijn instrumenten die vanwege het veelvuldige gebruik en onderzoek een behoorlijke 'track-record' hebben ontwikkeld op het inschatten van (psychologische) risico's door middel van referentieliteratuur. Men kan daarmee profielen afzetten tegenover feitelijke gedragingen onder bepaalde omstandigheden. Dit zegt dan veel over de voorspellende waarde van een instrument. Men heeft immers een 'benchmark' ontwikkeld. Dergelijke instrumenten richten zich naast de positieve kwaliteiten of 'the bright side' van iemands functioneren, ook sterk op de 'the dark side' en iemands onderliggende waarden en behoeften. Een dergelijk profiel is niet alleen enorm behulpzaam bij een selectiemoment, maar ook om een risicobeheersingsplan en zorgkader te formuleren wanneer een persoon eenmaal in de organisatie werkzaam is en zelfs eventueel een integriteitgevoelige positie bekleedt. Een psychologische test kan bijvoorbeeld behulpzaam zijn om tijdens een interview de juiste onderwerpen te selecteren voor gesprek en ze in een interview af te zetten tegen, en te combineren met, bevindingen uit een voorafgaande achtergrondcheck. Dit vereist training, ervaring en de juiste keuze van een instrument. Dit zal voor 'screeningen' meer werk vereisen maar voorkomt een vals gevoel van zekerheid en behoedt een organisatie in potentie voor veel schade.

Op het gebied van screeningen is de inzet van de psychologische risico-onderzoeken in Nederland in opkomst. Het belang van dit onderwerp voor het managen van de risico's op het gebied van gedrag is in onze ogen zeer groot en verdient dan ook zeker veel aandacht vanuit het vakgebied compliance. Hier willen we volstaan met de gegeven inleiding en mogelijkheden van dit specialisme.

## Compliance en soft controls: concreet houvast en deskundige ondersteuning noodzakelijk

De compliancefunctie wordt afhankelijk van de sector en organisatie vaak ingevuld door functionarissen met een juridische of financiële achtergrond. Deze achtergrond brengt met zich mee dat het doorgronden en beïnvloeden van gedrag en gedrags-elementen geen voor de hand liggende zaak is.

<sup>10</sup> R.B. Kaiser & R. Hogan, *How to (and how not to) assess the integrity of managers*, 2010.

<sup>11</sup> International Monetary Fund, Kingdom of the Netherlands-Financial sector assessment program, april 2017.

De functie compliance officer is ontstaan vanuit een behoefte om de naleving van wet- en regelgeving vast te stellen. Daarbij is doorgaans sprake van een duidelijke norm en is normoverschrijding redelijk zwart/wit vast te stellen. Uiteraard is dit in de praktijk veel minder eenvoudig dan het hier is beschreven, maar wat we duidelijk willen maken, is dat het een stuk lastiger is om 'werkelijk gedrag' te toetsen aan 'gewenst/normatief gedrag'. Daarnaast bestaat er ten aanzien van gewenst gedrag de behoefte om dit te stimuleren en eerst in het kader van handhaving sanctioneerbare overtredingen vast te stellen. Daarmee is het werkgebied van de compliance officer flink toegenomen op het gebied van (beïnvloeding van) gedrag. Een gebied waar meestal niet de achtergrond van de compliance officer ligt. Dat betekent in onze ogen dat allereerst nagedacht moet worden of het sturen op gedrag een taak is die bij de compliance officer thuis hoort. Indien de taak bij de compliance officer ligt of wordt belegd, dan pleiten wij voor voldoende ondersteuning van deskundige psychologen of een integrity officer met een psychologische achtergrond. Op deze manier kan de compliance officer bijdragen aan het waken over de risico's van de zogenaamde zachtere en integere cultuur aspecten binnen organisaties.

Het toepassen van een alomvattend integriteitskader zoals het Stimuleringskader Integere Organisatie is een vereiste om het speelveld van integriteit en soft controls te overzien en de samenhang van maatregelen te kunnen bewaken. Door het gebruik van dit normenkader wordt bovendien structureel bewustzijn gecreëerd voor het thema. Zo ook geeft het kader de mogelijkheid tot uitbreiden van de te nemen voorzorgsmaatregelen die integriteit zouden kunnen bevorderen.

Het stimuleringskader omvat ook maatregelen op het gebied van werving-, selectie- en aannamebeleid. Bij screening- en selectieprocedures kan de inzet van psychologische instrumenten gericht op integriteit van grote waarde zijn, zeker bij hogere bestuurlijke functies waar 'hard controls' vaak een beperktere werking hebben of doorbroken kunnen worden. In de praktijk worden deze psychologische instrumenten echter nog beperkt ingezet in het kader van risicobeheersing. Echter het gecombineerd gebruik van informatie uit achtergrondonderzoeken, psychologische risico-onderzoeken en interviews heeft, mits deskundig uitgevoerd, grote betekenis voor het sturen op integriteitsrisico's en gedrag. Het helpt ons inzicht te krijgen in elementen die we anders falen waar te nemen. En dat is een noodzakelijke meerwaarde voor compliance. ■