



Rapportage

# Compliancecultuur in kaart

Onderzoek naar complianceprogramma's en nalevingsgedrag bij bedrijven in gereguleerde sectoren

mei 2021

Muzenstraat 41  
2511 WB Den Haag  
[www.acm.nl](http://www.acm.nl)  
070 722 20 00

## Inhoud

1	Inleiding .....	4
1.1	Gedragskunde bij de ACM .....	4
2	Compliance, gedrag en cultuur bij bedrijven in gereguleerde sectoren .....	5
2.1	Instrumentele compliance: voorbeelden en valkuilen.....	5
2.1.1	Instrumentele compliance: de goede voorbeelden .....	8
2.1.2	Instrumentele compliance: veel voorkomende valkuilen en risico's .....	9
2.2	Welke elementen van bedrijfscultuur dragen bij aan regelnaleving? .....	10
2.2.1	Resultaten onderzochte bedrijven.....	11
2.2.2	Ervaren interne handhaving en open foutencultuur gaan hand in hand .....	12
2.2.3	Voorbeeldgedrag aan de top beïnvloedt open foutencultuur en interne handhaving.....	13
2.3	Overige bevinding: de valkuil van rationalisatie van het eigen gedrag.....	13
3	Conclusies en aanbevelingen .....	15
4	Bijlagen .....	17

***“Wie risicovol gedrag in de organisatie wil voorkomen, moet begrijpen wat verschillende groepen intern beweegt”***  
– Femke de Vries, Het Financieele Dagblad, 13 oktober 2020

## 1 Inleiding

Markten goed laten werken voor mensen en bedrijven, nu en in de toekomst. Dat is de missie van de ACM. De marktwerking- en consumentenregels handhaven is hierbij de bekendste taak van de toezichthouder. Maar markten goed laten werken omvat meer dan alleen handhaven bij een overtreding. In dit artikel laat de ACM zien hoe ze invulling geeft aan haar missie door middel van onderzoek naar compliance en bedrijfscultuur bij bedrijven in de door haar gereuleerde sectoren.

De ACM laat met dit onderzoek zien hoe ze inzichten uit gedragswetenschappen toepast in haar manier van werken. We bedanken alle bedrijven voor hun deelname en openheid en voor de reflecties die zij met ons deelden over de toezichtsrelatie met de ACM in brede zin. Al deze factoren vergroten de kennis van en over elkaar en helpen zo ons gezamenlijk doel om naleving te bevorderen te behalen. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst.

### 1.1 Gedragkunde bij de ACM

Gedragswetenschappen is een relatief nieuwe discipline in het toezicht. De ACM is één van de Nederlandse toezichthouders die sinds een aantal jaren een team binnen de organisatie heeft om inzichten uit bijvoorbeeld de psychologie en gedragseconomie in haar werkzaamheden mee te nemen. Het team van gedragsdeskundigen bij de ACM richt zich o.a. op onderwerpen zoals het beschermen van consumenten tegen (online) misleiding, duidelijkheid en uitvoerbaarheid van regelgeving voor bedrijven, en de effecten van gedrag en bedrijfscultuur op de regelnaleving van bedrijven. In het licht van het laatste onderwerp heeft het team in samenwerking met bedrijven in gereuleerde sectoren onderzoek gedaan naar compliance en bedrijfscultuur. Dit project, de toegepaste methode en resultaten, worden nader toegelicht in dit artikel.

#### Over de onderzoeksmethode

Het onderzoek is toegespitst op de ACM-gerelateerde compliance van bedrijven, zoals de consumentenregelgeving, de mededingingswet en sectorspecifieke regelgeving. Om compliance binnen deze scope in kaart te brengen, hebben we gebruik gemaakt van drie verschillende onderzoeksmethoden om een compleet, betrouwbaar beeld te kunnen schetsen. In totaal hebben er 439 medewerkers van de vier deelnemende bedrijven een vragenlijst ingevuld waarin zij anoniem antwoord gaven op stellingen over hoe zij de cultuur met betrekking tot compliance ervaren. Om dit verder te kunnen duiden, hebben gedragsdeskundigen van de ACM in totaal 33 gesprekken gevoerd met medewerkers uit verschillende hoeken van de deelnemende organisaties. Van compliance-officers, medewerkers van afdelingen, uitvoerende afdelingen, strategische afdelingen tot aan leden van de RvB. Om in kaart te brengen hoe de bedrijven hun compliance op papier hebben ingericht, zijn 173 documenten verstrekt, die de ACM heeft bestudeerd om de bedrijven te kunnen inschalen op de zogenaamde volwassenheidsniveaus van compliance. Het project is eind 2020 afgerond. De inzichten in dit artikel, aangevuld met organisatiespecifieke inzichten, zijn inmiddels gedeeld met de deelnemende bedrijven. Zie de bijlage voor een uitgebreide toelichting op de onderzoeksmethoden.

## 2 Compliance, gedrag en cultuur bij bedrijven in gereguleerde sectoren

Regelnaleving stimuleren door de compliance-organisatie en compliancecultuur binnen een bedrijf efficiënt en effectief vorm te geven, levert de samenleving veel op. Bedrijven kunnen eerlijk concurreren. Zowel bedrijven als mensen hebben hier baat bij. Wat bepaalt of een bedrijf compliant met ('voldoet aan') wet- en regelgeving kan zijn? Om deze vraag te beantwoorden heeft de ACM onderzocht hoe vier bedrijven uit verschillende gereguleerde sectoren compliance (regelnaleving) inrichten. Om een volledig beeld te krijgen, is niet alleen gekeken naar hoe deze bedrijven hun compliance hebben ingericht op papier (instrumenteel), maar ook naar de rol van gedrag van medewerkers in de praktijk (cultuur) op compliance.

Door inzicht te krijgen in bevorderende en belemmerende factoren van het complianceprogramma, kunnen bedrijven onbedoelde regelovertradingen voorkomen. Ook helpt het de complianceteams van bedrijven om hun mogelijke blinde vlekken te ontdekken en om van succesvolle werkwijzen van andere bedrijven te leren.

***“Met handboeken alleen kom je er sowieso niet. Is het helder wie wanneer verantwoordelijk is? Als er een incident is, wie gaat er voor een camera staan?”***

Fragment uit een gesprek met een medewerker van één van de deelnemende organisaties

Met dit onderzoek kijken we als toezichthouder verder dan wat er bij bedrijven op papier staat over de inrichting van hun compliance. Aandacht voor nalevingsgedrag in de praktijk is van even groot belang. Ook al is compliance op papier nog zo goed ingebed, het gaat uiteindelijk om hoe mensen in een organisatie zich gedragen. Aan de

andere kant kan door compliance goed in te bedden 'op papier' het juiste gedrag makkelijker gemaakt worden. Dat vergroot de kans dat men ook daadwerkelijk de regels zal naleven. Om goed te kunnen beoordelen hoe gereguleerde bedrijven invulling geven aan hun maatschappelijke taak, moet daarom worden gekeken naar het hele systeem, de hele werking van naleving van wet- en regelgeving in de praktijk.

### 2.1 Instrumentele compliance: voorbeelden en valkuilen

Om daadwerkelijk te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving, is het essentieel om processen, strategieën en beleid intern vast te leggen. Hierdoor kan een organisatie het mogelijk maken voor medewerkers om zich aan de regels te houden. Dit noemen we de instrumentele compliance. Het inrichten van een onafhankelijk complianceteam is hierbij een logische eerste stap. Ook de verantwoordelijkheid voor specifieke compliance gebieden beleggen op hoog niveau is een startpunt voor veel bedrijven. Daarnaast is een duidelijk overkoepelend compliancebeleid en een systeem voor meldingen en klachten belangrijk. Wanneer dit vervolgens ook regelmatig gemonitord en geëvalueerd wordt (en waar nodig aangepast), gaat de instrumentele compliance richting een volwassen stadium.

De volwassenheid van de instrumentele compliance bij de onderzochte bedrijven is beoordeeld op basis van een model dat zijn grondslag vindt in de Organisational Learning-theorieën. Daarvoor zijn de volgende instrumentcategorieën geanalyseerd:

- **Compliancebeleid (en organisatiestructuur)**

*Hoe is compliance formeel ingebed in de organisatie? Wat staat hierover in de algemene bedrijfsstrategie? Is er een apart compliancebeleid?*

- **Communicatie en trainingen**

*Communicatie-acties en trainingen op specifieke compliancegebieden: Zijn deze verplicht, herhaaldelijk aangeboden en doelgroepgericht?*

- **Complianceteam**

*Is er een intern complianceteam? Wat is de grootte, de senioriteit van de medewerkers, welke taken voeren ze uit en is er een onafhankelijk mandaat?*

- **Klachtafhandeling en omgang met meldingen**

*Is er een systeem ingericht om klachten en meldingen te registreren, te verwerken en op te volgen? Weten medewerkers waar ze terecht kunnen en komen (daar) de juiste meldingen/klachten binnen?*

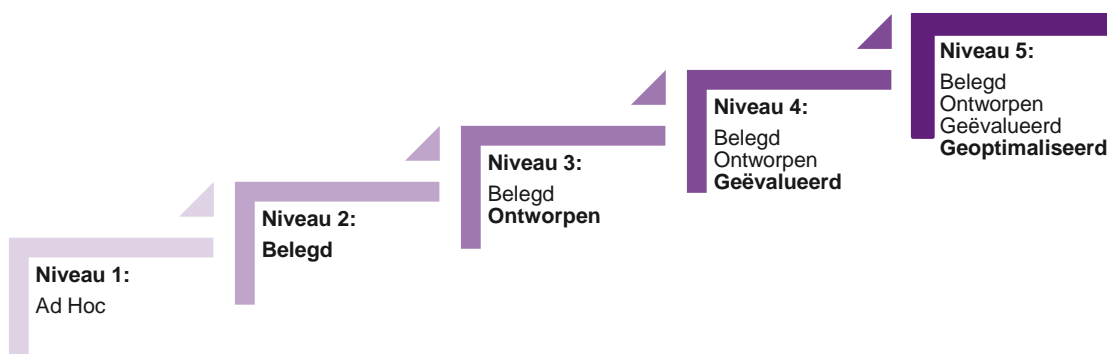
- **Effectiviteit en gevolgen**

*Wat zijn de gevolgen van interne misstanden? Is hier een (transparante) procedure voor en wordt deze consequent toegepast? Hoe wordt de werking van compliance gemonitord en gemeten (wat is de effectiviteit van compliance maatregelen)?*

- **Verantwoordelijkheid**

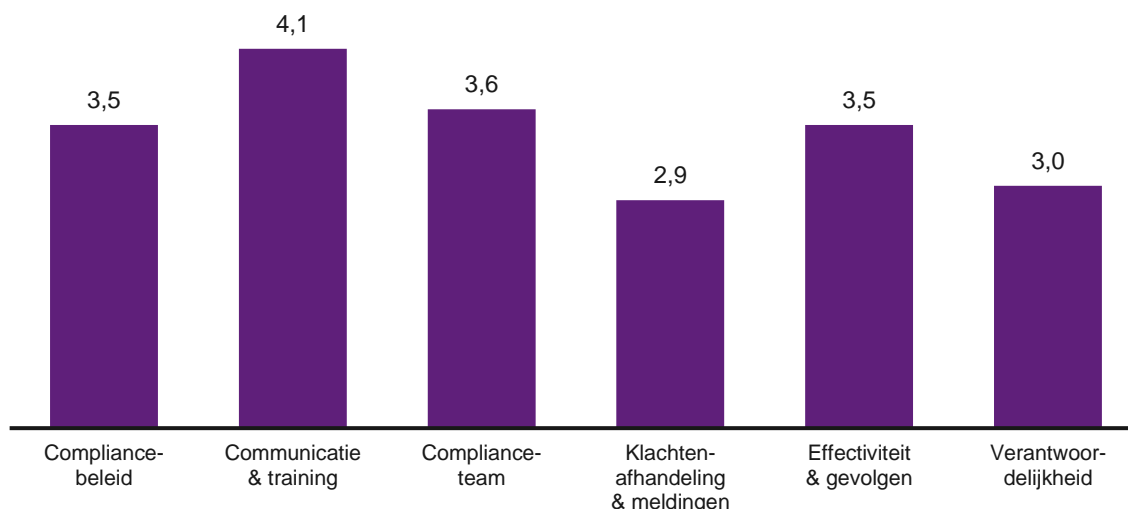
*Wie is verantwoordelijk voor compliance? Hoe is dit vastgelegd in de verschillende lagen van de organisatie? Is dit voldoende concreet en hoe wordt men verantwoordelijk gehouden?*

Op basis van een gestandaardiseerd volwassenheidsmodel (figuur 1) is elke instrumentencategorie ingeschaald op één van de vijf volwassenheidsstadia:



**Figuur 1.** Volwassenheidsmodel voor instrumentele compliance

## Volwassenheidsscores op instrumentele compliance



**Figuur 2.** Gemiddelde volwassenheidsscores van deelnemende bedrijven (n=4) op de instrumentele compliance. Scores lopen van 1 (ad hoc) tot 5 (geoptimaliseerd).

In Figuur 2 is te zien dat de deelnemende bedrijven hun compliance over het algemeen voldoende hebben vastgelegd in processen, systemen en documenten om de regels te kunnen naleven. De lastigste onderdelen zijn verantwoordelijkheid beleggen en het klachten/meldingsysteem inrichten. Communicatie en trainingen zijn daarentegen gemiddeld hoger ingeschaald. Er kan niet eenduidig worden geconcludeerd dat één bedrijf haar compliance-instrumenten beter heeft ingericht dan de andere bedrijven. Er is eerder sprake van variatie: bedrijven verschillen in welke categorieën ze uitblinken, maar ook binnen de categorieën bestaan verschillen in wat precies ingericht is om compliance te borgen. In het kader hieronder staat een goed voorbeeld beschreven van heldere communicatie ten aanzien van de verwachtingen van medewerkers.

Voorbeelden van standaardwerkwijzen die vrijwel alle deelnemende bedrijven hebben ingericht:

- Gerichte trainingen voor bijvoorbeeld mededinging, aangepast op de doelgroep;
- Voldoende senioriteit in het complianceteam;
- Verschillende kanalen voor het doen van meldingen die uitkomen op één centraal punt;
- Minimaal ‘three lines of defence’ om risico’s op te vangen.

Op het gebied van trainingen zagen we bij verschillende partijen ook veel afzonderlijke elementen terug die als goede voorbeelden gezien kunnen worden. Gecombineerd dragen ze bij aan een optimale compliance training inrichting. Deze staan toegelicht in het kader hieronder.



### **Optimale werkwijze van compliance trainingen:**

**Verplicht karakter:** Trainingen zijn verplicht voor alle medewerkers waar het onderwerp relevant voor is.

**Herhalingsfrequentie:** Jaarlijkse herhaling van de training om kennis op te frissen/bij te spijkeren.

**Specifieke trainingen (maatwerk):** Bepaalde, ingewikkelde onderwerpen kunnen beter tijdsintensief met een gerichte (doel)groep medewerkers behandeld worden.

**Praktijkvoorbeelden:** Casussen en dilemma-sessies maken het materiaal vaak toegankelijker.

**Evaluatie:** Kwantitatieve én kwalitatieve evaluatie van de trainingen helpt deze effectiever te maken.

## 2.1.1 Instrumentele compliance: de goede voorbeelden

Bij alle bedrijven waren verschillende goede voorbeelden aanwezig m.b.t. het inrichten van compliance instrumenten. Hieronder staan twee voorbeelden en een casus verder uitgelicht.

### ***Aanvulling complianceteam door medewerkers uit de lijn***

Bij sommige onderzochte bedrijven blijkt uit de analyse dat veel werk rondom de aandacht voor en de uitvoering van compliance ligt bij het complianceteam zelf. Dit kan ten koste gaan van de impact die het team kan maken. Bij een ander bedrijf zagen we hoe met een relatief klein team slagvaardig kan worden opgetreden door het complianceteam aan te vullen met medewerkers uit verschillende afdelingen. Hierdoor kan een complianceteam meer impact maken: er is indirect sprake van meer capaciteit en een nauwe verbinding met de afdelingen. Deze werkwijze passen in ieder geval twee van de onderzochte bedrijven toe en kan positieve effecten hebben zoals: groter verantwoordelijkheidsgevoel binnen de directies, goede vindbaarheid voor het doen van meldingen en een betere risico-inschatting van het complianceteam, omdat zij beter weten wat er speelt op de werkvloer.

### ***Near Miss-analyses (leren van 'bijna incidenten')***

Eén van de onderzochte bedrijven heeft aandacht voor Near-Misses voor het voorkomen van regelovertreding met betrekking tot de sector specifieke regelgeving of mededingingswetgeving. Het bespreken van 'Near Misses' is een belangrijke stap in het voorkomen van regelovertreding. Het leren van (bijna) incidenten kan inzichten opleveren over waar mogelijke blinde vlekken zitten in het ingerichte complianceproces, of in de bedrijfscultuur en of deze elkaar wel ondersteunen. Door systematisch 'bijna-overtredingen' te analyseren, kunnen deze 'gaten' in een proces aan het licht komen, nog voordat zich daadwerkelijk incidenten hebben voorgedaan.



### ***Casus: hoe heeft een partij de vertaalslag weten te maken van wetgeving naar praktijk***

Bij een van de deelnemende partijen staat in de gedragscode een goed voorbeeld over het tastbaar maken van wetgeving en hoe deze te vertalen naar de praktijk. Niet alleen wordt op bondige wijze en met heldere taal de wet uitgelegd, en het doel toegelicht, ook worden concrete casussen/voorbeelden geschetst van hoe iemand in aanraking zou kunnen komen met specifieke wettelijke verplichtingen en hoe iemand in dat geval geacht wordt te handelen. Voor het bespreken van twijfels of vragen staan de contactpersonen vermeld. Tenslotte worden ook heldere dilemma's, inclusief 'do's & don't's', geformuleerd van concreet gedrag dat van medewerkers juist wel of niet verwacht wordt. Zie hieronder een voorbeeld ten aanzien van de mededingingswet:

#### Voorbeelden van situaties waarin een wettelijke-/corporate governance code overtreden dreigt te worden.

Een klant vraagt om een document waarin andere klanten hun plan presenteren met nieuwe, toekomstige producten en/of diensten. Verstrek je dit aan de klant?

#### Antwoord op dat voorbeeld: Hoe moet de medewerker in die situatie handelen?

Nee. Je mag een klant niet zulke informatie geven, ongeacht de positie van de klant. Als dit document namelijk wel zou worden gegeven, dan krijgt die klant essentiële informatie in handen. Het is mogelijk dat dan de concurrentie tussen onze klanten wordt verstoord. Dit kan nadelig zijn voor de consument en ook voor ons.



## 2.1.2 Instrumentele compliance: veel voorkomende valkuilen en risico's

Naast bovenstaande goede voorbeelden, bestaan er ook risico's in de wijze waarop bedrijven hun compliance inrichten. Hieronder staan twee voorbeelden uitgelicht.

### ***Het bestuur ontvangt niet dezelfde mate van inhoudelijke training als de medewerkers***

Het opfrissen van specifieke kennis over wet- en regelgeving kan nuttig en noodzakelijk zijn. Niet alle bedrijven trainen hun Raad van Bestuur op specifieke wet- en regelgeving. Dit is een valkuil, want ook wetgeving verandert en het opfrissen van kennis is essentieel voor zowel het kunnen naleven van de regels als het uitstralingseffect dat uitgaat van de toplaag van de organisatie ('tone at the top'/voorbeeldgedrag).

### ***Beperkte aandacht voor psychologische drempels van melden***

De mogelijkheid om een melding te kunnen doen is geen garantie dat medewerkers hier gebruik van maken. Ze kunnen bijvoorbeeld verschillende psychologische drempels ervaren bij het daadwerkelijk doen van een melding. Het is immers spannend om bijvoorbeeld een overtreding van een collega te melden. Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat een deel van de medewerkers daadwerkelijk aarzelt: bij één van de bedrijven gaf zelfs 30% van de medewerkers aan te twijfelen of het wel zin had om een melding te doen. Inzicht in de redenen en drempels om iets wel of niet te melden kan helpen bij de focus van het complianceprogramma en de communicatie. Denk aan nagaan of medewerkers weten hoe ze moeten melden. Herkennen ze welk gedrag ze moeten melden? Twijfelen ze aan garantie van anonimiteit? Is er sprake van teveel papierwerk? Of denken ze dat hun melding (te) serieus wordt genomen?



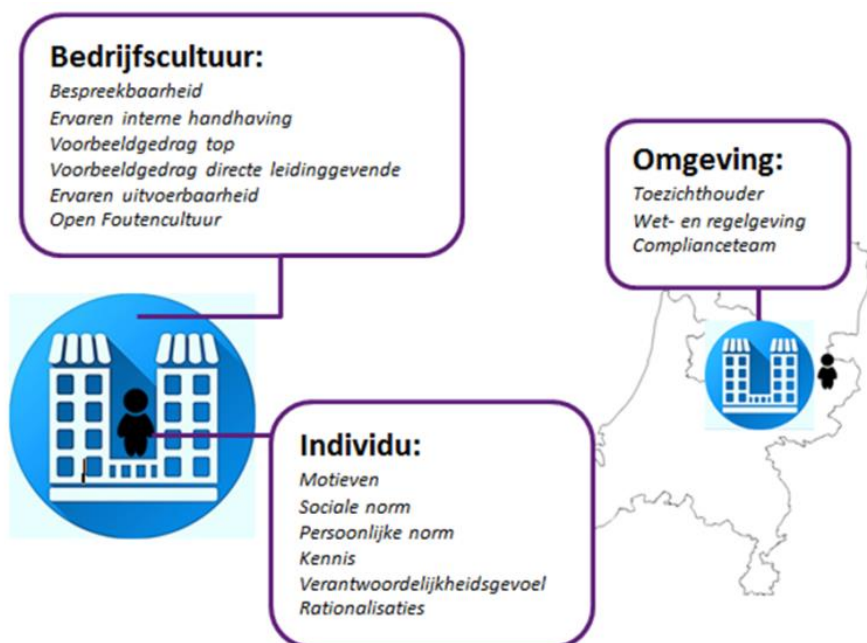
### ***Casus: hoe een partij het aantal (relevante) meldingen heeft weten te verhogen***

Door de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de compliance-afdeling te vergroten, vergroot je het aantal meldingen en vragen over compliance, zo bleek na actie van één van de deelnemende bedrijven. Er is doelbewust afstand genomen van het imago van de complianceafdeling als politieagent. Veelvuldig wordt benadrukt dat de afdeling onafhankelijk is en op verbetering is gericht, en dat meldingen in feite cadeautjes zijn, omdat daarmee zaken naar boven komen en kunnen worden geadresseerd. Je weet dan als organisatie wat er speelt en in de ideale situatie is er geen "top van de ijsberg" meer. Gecommuniceerd wordt dat meldingen zowel op individueel als op systeem/procesniveau worden opgepakt en dat vertrouwelijkheid (anonimiteit) hierbij het uitgangspunt is. Naast een emailadres voor vermoede misstanden en persoonlijke emailadressen, is een algemeen emailadres voor de afdeling geïntroduceerd. Naast de procedure 'melding vermoede misstanden' (klokkenluidersregeling) is een eenvoudiger meldingsprocedure vormgegeven. Onderzoeken worden opgepakt door het complianceteam, in plaats van ze uit te besteden, omdat extern onderzoek als bedreigend werd ervaren. Er is ingezet op veelvuldige (relevante) communicatie op intranet etc. met terugkoppeling over projecten en meldingen vanuit de afdeling (en niet individuele medewerkers). De terugkoppeling vindt zoveel mogelijk plaats vanuit organisatie-perspectief. Er is een interne en externe website over de compliance-afdeling vormgegeven. In berichtgeving wordt voortdurend benadrukt dat het team openstaat voor vragen en signalen om zo enerzijds meer preventief te kunnen werken en anderzijds de drempel naar meldingen te verlagen. Daarnaast steeg het aantal meldingen door bezoeken op de werkvloer om bekendheid aan de complianceafdeling te geven, gezichten te laten zien en de speak-up cultuur te bevorderen. Medewerkers van de afdeling, leden van de RvB, collega's van andere afdelingen etc. worden meegenomen en gecoacht in de bovengenoemde ontwikkelingen zodat ook op deze wijze meldingen steeds meer 'normaal' worden gevonden.

## 2.2 Welke elementen van bedrijfscultuur dragen bij aan regelnaleving?

Hoe ontstaat regelnalevingsgedrag? In het vorige hoofdstuk keken we naar het inrichten van instrumentele compliance en hoe het op papier juist beleggen een belangrijke randvoorwaarde is om het mogelijk te maken voor medewerkers om de regels in de praktijk te kunnen naleven. Daarnaast zien we dat het geformuleerde compliancebeleid niet altijd overeenkomt met het gedrag van medewerkers op de werkvloer. Mensen zijn geen computers die precies de gewenste uitkomst geven als je ze maar genoeg voert met de juiste informatie. Het gedrag van medewerkers is niet altijd rationeel en wordt onder andere gevormd door verschillende elementen van bedrijfscultuur, de eigenschappen van de persoonlijke medewerker en invloeden van omgevingsfactoren.

In figuur 3 staan de in het huidige onderzoek onderzochte elementen die kunnen bijdragen aan nalevingsgedrag<sup>1</sup>. In figuur 4 is vervolgens te zien hoe hoog drie van de vier onderzochte bedrijven scoren op deze elementen<sup>2</sup>.



### De 3 niveaus in het model:

Factoren die betrekking hebben op een **individu**:

- Wat we belangrijk vinden (*persoonlijke norm*),
- Wat een individu drijft (*motieven*),
- Wat we als normaal ervaren (*sociale norm*),
- Weten wat de regel is (*kennis*),
- De neiging om onwenselijk gedrag 'goed te praten' (*rationalisaties*),
- Overige factoren zoals ons verantwoordelijkheidsgevoel, tijdsdruk, etc.

Daarnaast spelen natuurlijk de directe omgeving, zoals een **bedrijfscultuur**, een rol bij nalevingsgedrag. Durf je je uit te spreken als je ergens over twijfelt (*bespreikbaarheid*)? Heb je het gevoel dat er consequenties zijn in jouw bedrijf als je (willens en wetens) een overtreding begaat (*interne handhaving*)? En heb je het gevoel dat je de tijd en de middelen hebt om je werk op een integere manier uit te kunnen voeren (*uitvoerbaarheid*)?

Ook de rol van **externe** handhaving (van de toezichthouder), de wet- en regelgeving, en de positie en houding van een complianceteam binnen een organisatie, kunnen van invloed zijn op de neiging om je aan de regels te houden.

**Figuur 3.** Factoren die gezamenlijk kunnen leiden tot nalevingsgedrag (compliance), zoals gemeten in het huidige onderzoek<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Gebaseerd op o.a. onderzoek van Kaptein (2008;2011), Wenzel (2004), Avolio (2010).

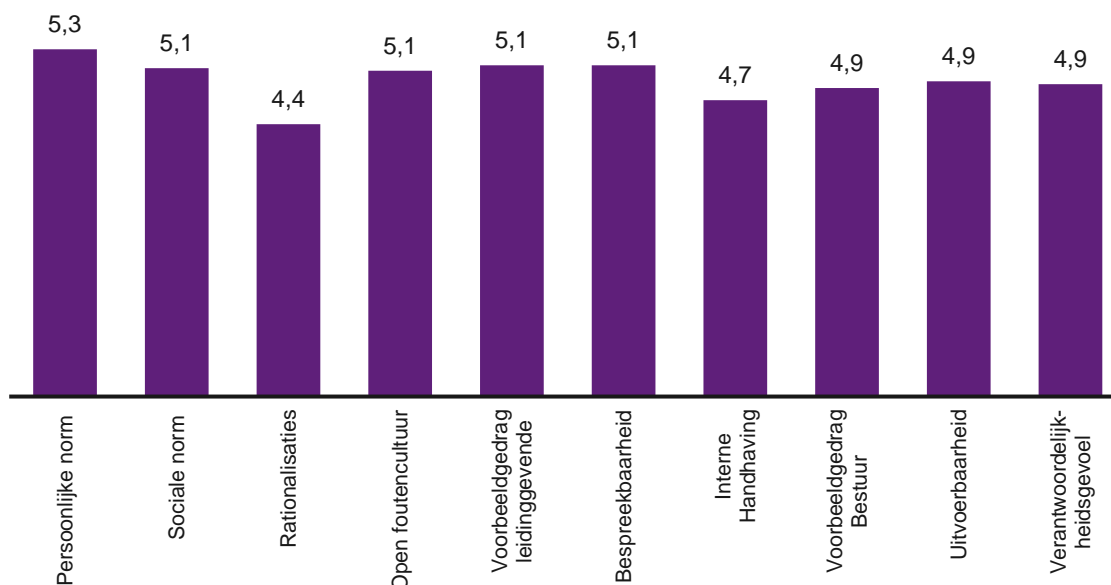
<sup>2</sup> Als gevolg van maatwerk is het cultuurdeel van het onderzoek bij 3 van de 4 bedrijven afgenomen

<sup>3</sup> Dit zijn de belangrijkste gemeten cultuurelementen uit de vragenlijst.

## 2.2.1 Resultaten onderzochte bedrijven

Het huidige onderzoek brengt in kaart (I) hoe drie van de vier deelnemende bedrijven gemiddeld op deze cultuurelementen scoren en (II) wat de meest cruciale elementen zijn voor het bevorderen van compliance.

### Gemiddelde Score Cultuurelementen



**Figuur 4.** Gemiddelde score van deelnemende bedrijven op de cultuurelementen (gemeten via vragenlijst onder medewerkers van drie deelnemende bedrijven, op een schaal van 1 tot 6).<sup>4</sup>

#### I. Gemiddelde scores op de cultuurelementen

In figuur 4 is te zien dat de bedrijven gemiddeld tot hoog scoren op de cultuurelementen. De ACM constateert dat bedrijven dus gemiddeld gezien beschikken over een voedingsbodem die naleving bevordert.

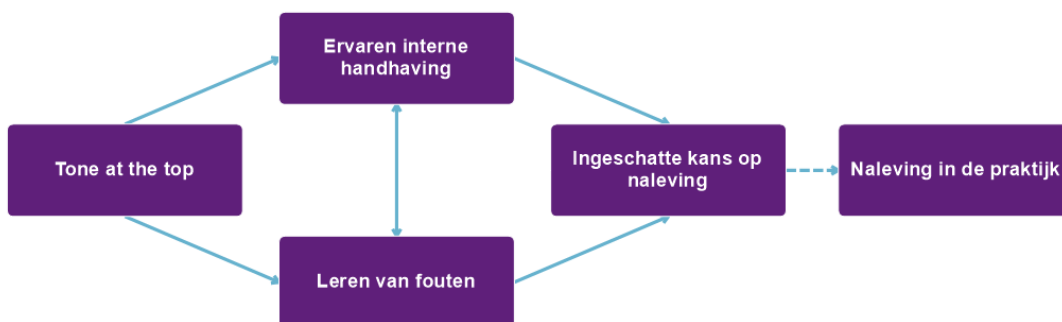
#### II. Meest cruciale cultuurelementen voor het bevorderen van compliance:

Hoewel alle cultuurelementen belangrijk zijn voor een positieve compliancecultuur bij bedrijven, kan per sector of bedrijf een andere set van cultuurelementen de doorslaggevende rol spelen in het bevorderen van compliance. Om deze cultuurelementen te identificeren, hebben we in de vragenlijst van het onderzoek niet alleen de verschillende cultuurelementen gemeten, maar ook de ingeschatte kans op compliance. Hiervoor hebben we aan medewerkers gevraagd naar een inschatting op de kans dat hun organisatie de relevante regels komende jaren naleeft. In samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) hebben we vervolgens een statistische analyse uitgevoerd met deze data. Daarin keken we welke van de cultuurelementen een direct verband hebben met de ingeschatte kans op naleving, zoals: hoe hoger de ervaren interne handhaving, hoe hoger de ingeschatte kans op naleving van de regels. De resultaten van deze analyse zijn afgebeeld in figuur 5 en worden vervolgens verder toegelicht. Uit de statistische analyses blijkt dat er van alle gemeten cultuurelementen drie elementen zijn die de sterkste voorspellers zijn voor

<sup>4</sup> Voor de cultuurelementen geldt: hoe hoger de score, hoe beter. Enkel bij rationalisaties geldt dat je zo min mogelijk rationalisaties voor regelovertrekking wil zien. Voor de vergelijkbaarheid is deze score 'omgescoord',

naleving. Dit zijn (1) tone at the top, (2) ervaren interne handhaving en (3) open foutencultuur. Dit is in lijn met eerder wetenschappelijk onderzoek naar ethische bedrijfscultuur<sup>5</sup>. In de markten waar ACM toezicht op houdt, is dit verband nu voor het eerst aangetoond. De resultaten laten zien dat deze elementen in allerlei markten en vormen van nalevingsgedrag een rol kunnen spelen.

## 2.2.2 Ervaren interne handhaving en open foutencultuur gaan hand in hand



**Figuur 5.** Patroon van hoe verschillende culturele elementen invloed op elkaar hebben.

Werkt het beter om compliance te promoten door fouten en overtredingen streng te handhaven, of door een open foutencultuur te creëren? Onder besturen, compliance medewerkers en toezichthouders kan verschil bestaan in de opvatting over wat de meest effectieve aanpak is: ófwel vooral inzetten op interne handhaving en afschrikking, ófwel een zo veilig mogelijke cultuur creëren voor het maken van fouten. Op basis van analyses van de vragenlijstdata blijkt echter dat beide aanpakken niet alleen impact hebben op de neiging tot naleving, maar dat deze hand in hand gaan.

Zowel de waargenomen *interne handhaving* als een *open foutencultuur* kunnen compliance bevorderen, hoewel deze elementen op het eerste gezicht tegengesteld lijken. De waargenomen *interne handhaving* is het idee van medewerkers dat gedrag dat in strijd is met de regels consequenties heeft, ongeacht je positie in de organisatie. Hierbij is het van belang dat men ervaart dat dit op een rechtvaardige manier gebeurt. Een *open foutencultuur* aan de andere kant gaat om het klimaat waarin men fouten durft toe te geven, te delen, te analyseren en er van leert, waardoor ze in de toekomst minder voorkomen. Voor het creëren van een veilige, open foutencultuur is het belangrijk om onderscheid te maken tussen intentionele overtredingen (fraude, wangedrag) en niet-intentionele overtredingen (fouten). Waarbij de eerste niet worden getolereerd en consequenties hebben, terwijl fouten er zijn om van te leren. Bij niet-intentionele overtredingen is ook de oorzaak van belang om op te reflecteren, van te kunnen leren en herhaling te voorkomen. Kortom: Interne handhaving staat niet lijnrecht tegenover een open foutencultuur, maar juist in het verlengde daarvan.

Gemiddeld zien we dat binnen de deelnemende bedrijven een redelijke mate van interne handhaving en open foutencultuur ervaren wordt. In sommige situaties wordt de interne handhaving als niet consequent of onredelijk ervaren (bijv. als medewerkers op hogere niveaus anders worden behandeld dan medewerkers van lagere niveaus). De valkuil wat betreft foutencultuur, is om direct een fout te gaan oplossen of een proces te verbeteren, terwijl minder wordt stilgestaan bij de oorzaken, aanleiding en hoe dit in de toekomst voorkomen kan worden. In

<sup>5</sup> Gebaseerd op o.a. onderzoek van Kaptein (2008;2011), Wenzel (2004), Avolio (2010).

de praktijk zagen we bijvoorbeeld dat hoewel bedrijven redelijk hoog op een open foutencultuur scoren in de vragenlijsten, medewerkers in gesprekken soms niet concreet kunnen vertellen hoe er precies van fouten wordt geleerd en hoe de oorzaken worden geanalyseerd.

### 2.2.3 Voorbeeldgedrag aan de top beïnvloedt open foutencultuur en interne handhaving

Bedrijven die op basis van bovenstaande resultaten besluiten dat ze een open foutencultuur willen bevorderen en interne handhaving duidelijk en zichtbaar willen maken, vragen zich mogelijk af hoe men dat kan bereiken. Eén antwoord daarvoor kan liggen in het cultuurelement *voorbeeldgedrag* bestuur, ook wel de *tone at the top* genoemd. Dit element omvat de mate waarin de top van het bedrijf het belang van integriteit uitstraalt en in gedrag laat blijken.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt niet alleen dat de deelnemende bedrijven gemiddeld genomen aan de hoge kant scoren op hun *tone at the top* (zie figuur 4). Maar ook, zoals te zien is in figuur 5, dat het voorbeeld dat een bestuur geeft en de boodschap die een bestuur uitstraalt impact hebben op de neiging om regels na te leven (*kans op naleving*), de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat er consequenties zijn voor hun overtredingsgedrag (*ervaren interne handhaving*) en op het gevoel van medewerkers dat fouten kunnen worden gedeeld (*een open foutencultuur*). Zoals gezegd scoorden de deelnemende bedrijven hoog op het cultuurelement *tone at the top*. Ook in gesprekken met medewerkers van verschillende bedrijven leken zij over het algemeen zeer positief te spreken over hun besturen. Daarbij gaven ze aan dat de besturen een duidelijke ‘tone at the top’ uitstralen, integer overkomen en weten te inspireren.

Het feit dat essentiële cultuurelementen kunnen vallen of staan met goed voorbeeldgedrag van de top, is kansrijk voor compliance-officers: door relatief simpele interventies (zoals het belang van naleving benadrukken in communicatie) kan de top een groot effect bereiken op het gebied van nalevingsgedrag bij medewerkers. Het complianceteam kan ondersteuning bieden door het onderwerp van tijd tot tijd te agenderen en de top aan te spreken op hun rol.

## 2.3 Overige bevinding: de valkuil van rationalisatie van het eigen gedrag

In figuur 4 op pagina 11 is te zien hoe de deelnemende bedrijven gemiddeld scoren op de verschillende elementen. Hierin is te zien dat er één element is dat bij alle bedrijven aan de lage kant scoort: rationalisaties. Wat zijn deze en hoe is dit een valkuil voor een gezonde compliancecultuur?

### ***Rationalisaties voor het eigen gedrag***

Rationalisaties zijn redenen die iemand bedenkt om het eigen gedrag te rechtvaardigen. Deze excuses (of smoesjes) kunnen een risico vormen voor het vertonen van ethisch gedrag. Zolang iemand zijn eigen gedrag als het ware kan goedpraten (bijvoorbeeld, “aan alle wetten voldoen is nu eenmaal onmogelijk”), zal diegene eerder geneigd zijn ongewenst gedrag te vertonen. Rationalisaties zijn heel menselijk. Ze komen bij ieder mens voor, maar de mate waarin kan verschillen.

In de gesprekken en de vragenlijst was bij de overgrote meerderheid van de medewerkers sprake van een neiging om te willen naleven. Dit is terug te zien in de hoge scores op verantwoordelijkheidsgevoel en op positieve normen t.a.v. naleving. Ook gaven medewerkers in gesprekken aan dat ze compliance normaal (“het is een gegeven”, “dit

doe je gewoon”) of belangrijk vinden. Het cultuurelement *rationalisaties* voegt daar een belangrijke nuance aan toe. Medewerkers die in principe sterk gemotiveerd zijn om wet- en regelgeving na te leven, kunnen in specifieke situaties alsnog overtredingen begaan wanneer de context mogelijkheden biedt om regelovertreding als toelaatbaar of als een uitzondering te rechtvaardigen (rationaliseren). Om het waardevolle kapitaal van gemotiveerde medewerkers te laten gedijen is het belangrijk zo min mogelijk ruimte te geven voor het ontstaan en toepassen van rationalisaties. In het huidige onderzoek hebben we geen voorbeelden gezien van hoe de bedrijven deze rationalisaties proberen te voorkomen of verminderen. Het is veelal nog een blinde vlek. Daarom moedigen we deze en andere bedrijven aan hier meer met interventies te gaan experimenteren. In bredere zin (in de wetenschap of in de consultancypraktijk) zijn hier wel interventies voor ontwikkeld die toepasbaar zouden kunnen zijn<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld: Mulder, L. B., Jordan, J., & Rink, F. (2015). The effect of specific and general rules on ethical decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 115-129.

### 3 Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek had tot doel om meer inzicht te krijgen in de complianceprogramma's van een viertal gereguleerde bedrijven, niet alleen qua inrichting (instrumenteel) maar ook qua wisselwerking met het gedrag van medewerkers in de praktijk (cultureel). Door met de deelnemende bedrijven de dialoog aan te gaan over welke factoren bijdragen aan de compliancecultuur en waar zich mogelijk nog risico's of blinde vlekken op ACM-gerelateerde compliance bevinden, kunnen onbedoelde regelovertredingen worden voorkomen.

Zorgen dat iedereen in de organisatie zich aan de wet- en regelgeving houdt, betekent dat men aandacht moet hebben voor het gehele systeem: Wat staat er over compliance op papier? Wat draagt de top hierover uit? Welke kaders worden er gesteld? Durft men elkaar aan te spreken op het gedrag?

Het kerninzicht van het onderzoek is dat deze onder toezicht staande bedrijven, hun compliance-instrumenten op een aanzienlijk volwassenheidsniveau hebben ingericht als het gaat om ACM-gerelateerde compliance. Aan de andere kant zijn er ook nog valkuilen aan te wijzen, zoals het niet concreet genoeg inrichten van verantwoordelijkheid of een beperkte evaluatie van psychologische drempels bij het inrichten van een meldingssysteem.

Een volwassen ingericht complianceprogramma op papier betekent bovendien niet dat er nooit meer regelovertreding kan ontstaan. Er kunnen altijd factoren zijn in een volwassen ingericht systeem of in de mens als individu die maken dat er een overtreding ontstaat, of dit nou bedoeld of onbedoeld gebeurt.

Het kerninzicht m.b.t. compliancecultuur is dat bij de onderzochte bedrijven sprake is van een voedingsbodem voor compliance binnen de bedrijfscultuur. In lijn met de literatuur<sup>7</sup> bleek daarnaast uit de cultuurmetingen, die enkele van de deelnemende bedrijven zelf al herhaaldelijk hebben afgenomen, dat cultuur kan veranderen en dus te beïnvloeden is. De uitkomsten van het huidige cultuuronderzoek kunnen de organisaties hierbij helpen: welke cultuurelementen zijn het meest kansrijk om op in te zetten om je cultuur een nóg betere voedingsbodem voor naleving te laten zijn? De ACM moedigt bedrijven in het algemeen ook aan om dit (verder) te onderzoeken binnen hun eigen context en praktijk om hier het complianceprogramma nog gericht op in te kunnen zetten. Elke regelovertreding die andere bedrijven of consumenten schaadt is er een te veel, en het investeren in een sterke voedingsbodem voor een nalevende bedrijfscultuur biedt concrete handvaten om maatschappelijke verantwoordelijkheid te dragen en onbedoelde regelovertreding te voorkomen.

Uit de huidige statistische analyses blijkt (zoals hierboven toegelicht) dat de volgende drie elementen de belangrijkste 'knoppen' zijn om aan te draaien en in het beïnvloeden van een nalevingscultuur:

- Waargenomen interne handhaving
- Open foutencultuur
- Voorbeeldgedrag bestuur / tone at the top

Ervaren interne handhaving en een open foutencultuur kunnen hierbij naast elkaar bestaan en voorbeeldgedrag van de top heeft op haar beurt invloed op deze twee factoren. Een valkuil die we aanvullend op de kernelementen

---

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld: Unzueta Aranguren, G., Esnaola Arruti, A., & Eguren Egiguren, J. A. (2020). Continuous improvement framework to develop cultural change: case study, capital goods company. *The TQM Journal*, 32(6), 1327-1348.

ontdekten, is de mogelijke rationalisatie die medewerkers op kunnen werpen, waardoor een (bijna-)overtreding als het ware goedgepraat wordt, wat een risico kan vormen voor de naleving.

De ACM streeft er als onafhankelijke en open toezichthouder naar om in verbinding te staan met de buitenwereld. Dit doet zij onder meer door actiever de dialoog aan te gaan met de door haar gereguleerde bedrijven. Het huidige project heeft hier meer ruimte voor gemaakt. Daarmee vergroot de ACM haar inzicht in naleving in de praktijk, welke factoren dit kunnen bevorderen of belemmeren en hoopt ze tegelijkertijd het nut en noodzaak van de wetten waar ze op toeziet te bevorderen.



## 4 Bijlagen

### Onderzoeksmethode algemeen

Om instrumentele en culturele compliance in kaart te brengen, wordt door de ACM in het algemeen gebruik gemaakt van drie verschillende onderzoeksmethoden. Dit zijn: 1) deskresearch 2) vragenlijstonderzoek en 3) semigestructureerde diepte-interviews. De algemene conclusies en rode draden uit dit onderzoek werden met verschillende instrumenten onderbouwd, we passen zogenoemde ‘triangulatie’ toe. Dit is omdat aan verschillende onderzoeksmethoden voor- en nadelen kunnen kleven.

Deskresearch gaat om feitelijke stukken. Dit geeft een concreet beeld van hoe de organisatie graag haar compliancevormgeving zou willen zien en inricht. Echter dat wat op papier staat, is niet altijd in overeenstemming met de werkelijkheid op de werkvloer. Daarom is ervoor gekozen om ook onderzoeksinstrumenten in te zetten om te meten wat gebruikelijk is op de werkvloer en hoe medewerkers naleving ervaren. Dit zijn een vragenlijst en interviews.

Een groot voordeel van een vragenlijst is dat het mogelijk is een grote groep te bevragen en dus een completer, gemiddeld beeld te krijgen van hoe de compliance werkt in de organisatie, in tegenstelling tot wanneer met slechts een aantal medewerkers wordt gesproken. Bovendien kan met dit soort kwantitatieve data onderliggende verbanden getoetst worden (correlaties, regressies). De resultaten krijgen zo meer zeggingskracht, omdat het gedeeld wordt door een aanzienlijk, relevant deel van de organisatie.

Echter, er kleven ook nadelen aan een vragenlijst. Zo antwoorden medewerkers naar verwachting waarschijnlijk enigszins sociaal-wenselijk op vragenlijst-items die over hun eigen gedrag of naleving gaan. Mogelijk wordt dit effect versterkt doordat deze vragenlijst door de toezichthouder is afgenomen. Daarom vullen we de kwantitatieve vragenlijstdata bij voorkeur aan met gesprekken (interviews) met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie.

In een interview zal de sociale wenselijkheid ook enigszins aan de orde zijn, al kan hier op worden doorgevraagd met concrete, feitelijke, voorbeelden uit de praktijk om dit effect tegen te gaan. Daarom zijn interviews een welkome aanvulling op de vragenlijst. Het doel van gesprekken is de resultaten uit de overige onderzoeksmethoden te kunnen duiden. Een gemiddelde score uit de vragenlijst kan worden ondersteund met concrete voorbeelden over de toepassing en uitwerking in de praktijk. Gesprekken geven dus kleuring aan de resultaten uit de vragenlijst. Alleen interviews gebruiken om conclusies te trekken is niet voldoende.

Door te zoeken naar de rode draden die we in alle drie de methoden zien terugkomen, verhogen we de betrouwbaarheid van de conclusies. Eventuele verschillen in conclusies tussen methoden kunnen tot slot nog worden geduid door middel van vervolganalyses, zoals een aanvullende vragenlijst-analyse waarin de data worden vergeleken met een andere partij, of door in gesprek te gaan met medewerkers van de complianceafdeling binnen een bedrijf.

### Analyseren deskresearch – volwassenheidsmodel

De documenten zijn met name gebruikt om de instrumentele compliance in kaart te brengen. Dit is ingeschaald op het zogenaamde volwassenheidsmodel wat zijn grondslag vindt in de Organisational

Learning Theorieën. Hoe completer een organisatie de compliance per dimensie heeft geregeld, hoe groter de kans dat de compliance goed is ingebed in de organisatie. Echter, op alle gebieden niveau 5 halen, zou inefficiënt (kunnen) zijn en de kans is gering dat er in de praktijk bedrijven zijn die hun compliance op alle elementen op het hoogste niveau hebben ingericht. Het is altijd aan de organisatie zelf om in te schatten wat in hun geval het meest effectief is aan maatregelen, processen en evaluaties per element.

Niveau 1 bestaat veelal uit het ad hoc inregelen van de compliance, waarbij bijvoorbeeld alleen bij een klacht wordt gereageerd en deze wordt afgehandeld, zonder verdere beheersmaatregelen n.a.v. deze klachten in te regelen. Bij niveau 2 zijn deze ad hoc reacties in ieder geval belegd bij een specifieke persoon en wordt deze verantwoordelijk gehouden. Bij een niveau 3 is er een (preventief) proces ingebed in de organisatie op een specifiek compliance-element, het verschil tussen stap 2 en 3 is dus aanzienlijk groter dan tussen 1 en 2.

Een (willekeurige) organisatie zal op de meeste elementen in relatief korte tijd niveau 3 kunnen bereiken en dit vormt een basis-voedingsbodem voor compliance. Echter, pas als er wordt geëvalueerd of de maatregelen en de processen ook daadwerkelijk hun doel bereiken, is er sprake van niveau 4. Mochten deze evaluaties ook (regelmatig) worden geoptimaliseerd, is er sprake van niveau 5.

#### **Analyseren vragenlijst – regressie-analyses**

De vragenlijst is ontwikkeld in samenwerking met wetenschappers van de Vrije Universiteit in Amsterdam, om de betrouwbaarheid van de resultaten te garanderen. De meeste gestelde vragen komen uit het Corporate Ethical Virtues Model<sup>8</sup> van Muel Kaptein. Hij heeft jarenlang onderzoek gedaan naar de ethische bedrijfscultuur en naleving binnen organisaties. De vragenlijst is aangevuld met items over attitudes ten opzichte van de complianceafdeling en de ACM en persoonlijke en sociale normen, omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat dit belangrijke voorspellers kunnen zijn van naleving.

De schalen waarop we de vragen hebben gemeten, lopen meestal van 1 tot 6, waarbij 1 is helemaal mee oneens en 6 is helemaal mee eens. Er is dus geen optie 'neutraal' (er wordt dus een keuze 'afgedwongen', om stelling te nemen ten aanzien van het gevraagde thema). Hier is met name voor gekozen vanwege vergelijkbaarheid met de scores van Muel Kaptein en zo de bedrijven een benchmark te kunnen meegeven.

Attitudes worden als enige gemeten op een 7-puntsschaal, omdat iemands mening/houding juist wel neutraal kan zijn. Bovendien is het gebruikelijk om in attitude-onderzoek een 7-puntsschaal te gebruiken.

Om de antwoorden op de vragenlijst te analyseren is gebruik gemaakt van correlatie- en regressietechnieken (waaronder Structural Equation Modeling) om bijvoorbeeld te onderzoeken welke factoren in de cultuur binnen een bedrijf met elkaar samenhangen of zelfs elkaar voorspellen. Daarnaast zijn verschillen tussen groepen onderzocht, bijvoorbeeld in hoeverre twee afdelingen qua gemiddelde score van elkaar verschillen.<sup>9</sup>

Over het algemeen is een score als hoog geïnterpreteerd door te kijken naar het absolute gemiddelde en aan welke kant van de schaal de score zich bevindt (is het gemiddelde tussen 1-3 of 4-6?). Bij twijfel is de vuistregel aangehouden dat als de gemiddelde score 80% of meer van het maximum van de schaal is, er sprake is van een hoge score. Bij een schaal van 1-6 betekent dit bijvoorbeeld dat een score vanaf 4,8 een

---

<sup>8</sup> Kaptein (2008;2011)

<sup>9</sup> Door middel van non-parametrische toetsen.

hoge score betreft. Die 80% is arbitrair, maar helpt bij het vergelijken en brengt consistentie aan. Mocht er een goede reden zijn om een score toch als 'gemiddeld' of 'hoog' te interpreteren terwijl deze niet binnen die 80%-grens past, is dat toegelicht in het rapport van het desbetreffende bedrijf. Hierbij is bijvoorbeeld ook gekeken naar de relatieve score ten opzichte van andere cultuurelementen binnen dezelfde organisatie. Als een organisatie dus overal bijna maximaal scoort (6 is maximaal), maar op een bepaald element een 5, valt dit op en wordt dit niet zonder meer als 'hoog' geïdentificeerd.