

TOOLBOX GEDRAG & CULTUUR BLIJFT IN BEWEGING

Ton Maasland, Carolien Merkens en Arno Wagenaar

Aan de VCO Kennistafel Gedrag & Cultuur werd in januari 2018 de Nationale Compliance Award toegekend voor de ontwikkeling van de Toolbox Gedrag & Cultuur. De Toolbox bevat praktische instrumenten die de compliance professional kan gebruiken om integer gedrag binnen zijn (m/v) organisatie te stimuleren. Sinds juli 2018 is deze gereedheidskist ook digitaal beschikbaar voor alle VCO leden, via de VCO-website (www.vco.nl). Een voorlopige bekroning van een ontwikkelingsproces dat ongeveer 2 jaar in beslag heeft genomen. Uit het bezoek en de respons op de website blijkt dat het thema en de inhoud van de site veel compliance professionals aanspreekt. Wat zijn de eerste ervaringen uit de praktijk bij het werken met de Toolbox, en wat zijn de verdere plannen van de Kennistafel Gedrag & Cultuur? Voordat we deze vragen beantwoorden, gaan we eerst dieper in op het concept van de VCO Kennistafels, waarvan de Kennistafel Gedrag & Cultuur er één is.

Kennistafels en de Kennistafel Gedrag & Cultuur

Doel van de VCO Kennistafels is het delen en ontwikkelen van kennis rond actuele compliance thema's, door professionals, voor professionals. Dit gebeurt zowel binnen de Kennistafel, als in interactie en dialoog met de overige VCO leden. Die actuele thema's zijn op dit moment Privacy, Beroepscompetentieprofiel, RegTech en Digitale Transformatie, Financial & Economic Crime en Gedrag & Cultuur.

De Kennistafels ontwikkelen *good practices*. Met opzet wordt gesproken over *good practices* en niet over *best practices*: ten eerste omdat de ontwikkeling niet stil staat en het altijd beter kan, ten tweede omdat een *good practice* door de compliance professional altijd zal worden afgestemd op de situatie in zijn of haar organisatie, en een startpunt vormt om zelf mee aan de slag te gaan.

Elk mens vertoont gedrag, ook in de samenwerking met anderen, en elke groep, afdeling, divisie of organisatie kent een (eigen) cultuur. Dit is dus een onderwerp dat iedereen raakt. De ongeschreven regels en wetten zijn vaak minstens zo belangrijk als de geschreven regels en wetten. De compliance professional beseft dat om zijn taak goed te kunnen vervullen, aandacht voor de zachte kant voor de stimulering van integer gedrag en een integere organisatiecultuur minstens zo belangrijk is als aandacht voor de harde

kant. Over menselijk gedrag, het aandachtsgebied van de gedragswetenschappen, zijn hele bibliotheken vol geschreven. Maar hoe maak je daar als compliance professional een selectie uit, en hoe kun je vervolgens concreet aan de slag met gedrag en cultuur? Waar begin je? Die vraag vormde het vertrekpunt voor de activiteiten van de Kennistafel Gedrag & Cultuur. De Toolbox is een heel concreet antwoord op die vraag.

De Toolbox Gedrag en Cultuur

De Toolbox Gedrag & Cultuur bevat praktische instrumenten om integer gedrag binnen organisaties te stimuleren. Dat kan in principe elke organisatie zijn. De Toolbox kan gezien worden als een gereedheidskist vol met gereedschap (hoe kan het ook anders), instrumenten, tips en suggesties waaruit door compliance professionals kan worden geput om een bijdrage te leveren aan een gewenste gedragsbeïnvloeding. De tools zijn niet pasklaar, maar een startpunt om zelf mee aan de slag te gaan. Ze 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. Basis van de indeling van de toolbox zijn de gedragselementen van het door Muel Kaptein ontwikkelde model: helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreek-

baarheid, aanspreekbaarheid en handhaving. Voor de Toolbox spreken wij niet over soft controls (we willen hier immers niets controleren) maar over gedragsbeïnvloedende instrumenten.

Toolbox on Tour

De Toolbox is voor ieder VCO lid (na inloggen) bereikbaar via de VCO-website, en wordt sinds de introductie door steeds meer compliance professionals gevonden. Tijdens het gebruik van de Toolbox kan op verschillende plekken feedback worden gegeven, bijv. door gebruik van de eigen mailbox of door het gebruik van de feedbackknop. Het is ook nadrukkelijk de bedoeling dat feedback wordt gegeven. Zo kan in dialoog en in co-creatie met de VCO leden de Toolbox nog beter en completer worden gemaakt. Het bewustzijn van de invloed van Gedrag en Cultuur op integer denken en doen binnen organisaties wordt zo gestimuleerd. En aan de compliance professional wordt ondersteuning geboden om met dit thema aan de slag te gaan, waarbij de compliance professional ook andere disciplines binnen de organisatie kan en zal betrekken, zoals HR en communicatie. De Toolbox is ontwikkeld door compliance professionals, die hier in hun eigen tijd onbezoldigd en op eigen motivatie aan hebben meegewerkt. Het wordt zeer op prijs gesteld als bij het gebruik van de Toolbox ook wordt gewerkt met een bronvermelding. Op die wijze wordt recht gedaan aan de inzet van deze collega's. Daarnaast is de Toolbox niet voor eigen commercieel gebruik bestemd.

De Toolbox is in de afgelopen periode diverse malen live toegelicht en gedemonstreerd door Kennistafel-leden, tijdens workshops in de organisaties waar zij werkzaam zijn. Omdat hierop enthousiast werd gereageerd, organiseert de Kennistafel in de week van de Integriteit een aantal workshops. De week van de Integriteit vindt plaats van 1 t/m 9 december. De workshops zijn vrij toegankelijk voor VCO leden en worden op een aantal plekken in het land georganiseerd. Inschrijven kan via www.vco.nl. Voor de leden van de Kennistafel een goede gelegenheid om inhoud en werking van de Toolbox met andere compliance professionals te delen, en hierop feedback te krijgen. De tools zullen blijvend verbeterd worden naar aanleiding van feedback, en in de toolbox is ook zeker nog ruimte voor nieuwe instrumenten. Net als de compliance professional is de Toolbox Gedrag en Cultuur altijd in beweging. Reden te meer om met enige regelmaat een kijkje te blijven nemen op www.vco.nl.

Ton Maasland is gecertificeerd Compliance en Privacy Professional en lid van de VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur. Carolien Merkens is Managing Consultant Risk en Compliance en medevoorzitter van de VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur. Arno Wagenaar is Compliance Officer bij Lloyds Bank en lid van de VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur.

