

De toekomst van Compliance vraagt om innovatie en effectief veranderen

S.J. Hogenbirk MsC*

Trefwoorden: innovatie, verandermanagement, implementeren, ethiek

In dit artikel wordt betoogd dat de maatschappelijke norm van morgen eerder binnen bedrijven wordt ontwikkeld dan daarbuiten. Door het hoge tempo van technologische ontwikkelingen die veelal binnen de organisatie worden toegepast, zullen organisaties ook meer een (morele) agenderende rol krijgen. Daarvoor is het essentieel dat organisaties hun compliance en morele functie blijven vernieuwen en zich richten op het daadwerkelijk implementeren van gewenste gedrag. Naast aandacht voor innovatie betekent dit dat verandermanagement een essentiële vaardigheid is van de compliance functie.

1. Inleiding - Alleen een compliance functie die innoveert en implementeert heeft recht van bestaan

Mark Zuckerberg publiceerde recentelijk een opinieartikel in de Washington Post.¹ In dat artikel stelt hij dat het internet nieuwe regels nodig heeft en dat de overheid hier een belangrijke rol in speelt. Deze regels moeten gaan over 4 gebieden; schadelijke inhoud, verkiezingsintegriteit, privacy en gegevensoverdracht. Mark Zuckerberg komt na vele schandalen tot het inzicht dat de overheid zich meer moet laten gelden 'om het goede van internet te waarborgen'. Maar Facebook zelf zit ook niet stil. Door alle schandalen ontwikkelt zij nieuwe manieren om meer grip op haar integriteit en voorbeeldfunctie te krijgen. Zo heeft Facebook rondom schadelijke inhoud een onafhankelijke 'regiegroep' ontwikkeld om te bepalen of en welke content mag blijven bestaan op haar website. Facebook geeft aan dat zij in de eerste helft van 2018 15337 artikelen, een stijging van 7%, op basis van content heeft aangepast. Reden hiervoor was dat de content in conflict met lokale wetgeving was. Daar laat zij het niet bij. Facebook publiceert ook rapporten waarin zij verslag doet over hoe zij content aanpassen

en welke content zij aanpassen. En zowaar toont de CEO van Facebook zich ook fan van de GDPR-wetgeving die volgens hem breder toegepast moet worden. Wat je ook vindt van deze ontwikkelingen en de timing, het betekent dat Facebook zijn aanpak en beleid aanpast en innoveert om beter met nieuwe maatschappelijke normen om te gaan. Dit voorbeeld toont aan dat het vakgebied van compliance in een enorm tempo verandert. En dat gebeurt op twee manieren. Ten eerste ontstaat er een nieuw veld van 'ethische vraagstukken' door alle technische ontwikkelingen. Digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie hebben een grote impact. En ten tweede vraagt de hele aanpak rondom gedragsbeïnvloeding vanuit compliance en ethiek om innovatie. Ook in de aanpak is de technologisering niet te stoppen, bijvoorbeeld in het gebruik van apps, big data en dit in relatie tot het beïnvloeden van gedrag. Dit zal een enorme vlucht nemen.

Omdat de (technologische) ontwikkelingen zo snel gaan en die ontwikkelingen vooral in het bedrijfsleven plaatsvinden, wordt de maatschappelijk norm van morgen eerder binnen bedrijven ontwikkeld. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die dat geeft om moreel sensitief te zijn wordt alleen maar groter

Daarnaast is het interessant om te zien dat Facebook zich een agenderende functie aanmeet. In mijn ogen zal dat in de toekomst vaker gaan gebeuren. Omdat de (technologische) ontwikkelingen zo snel gaan en die ontwikkelingen vooral in het bedrijfsleven plaatsvinden, wordt de maatschappelijk norm van morgen eerder binnen bedrijven ontwikkeld. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die dat geeft om moreel sensitief te zijn wordt alleen maar groter. Ook de volgorde rondom de wetgevende macht gaat daarmee

* Sjoerd Hogenbirk (bestuurskundige en theoloog) werkt bij House of Performance als organisatiespecialist op het gebied van prestatieverbetering en de manier waarop prestaties worden behaald. Hij is gespecialiseerd in businessethiek, is gedreven om betere prestaties te realiseren, maar vindt de manier waarop prestaties worden bereikt net zo belangrijk.

¹ https://www.washingtonpost.com/opinions/mark-zuckerberg-the-internet-needs-new-rules-lets-start-in-these-four-areas/2019/03/29/9e6f0504-521a-11e9-a3f7-78b7525a8d5f_story.html?utm_term=.627c18222d0d.

omdraaien. De overheid zal de ontwikkeling van de sociale norm niet meer zo snel kunnen vertalen naar wetgeving, simpelweg omdat ontwikkelingen een hoog tempo hebben en een nog hoger tempo krijgen. Kortom, ik voorspel dat de morele sensitiviteit van organisaties nog belangrijker wordt omdat haar invloed op de morele maatschappelijke agenda zal toenemen.

In de editie van november van het blad 'de compliance officer' zagen wij eenzelfde bewustzijn bij Wies Wagenaar rondom de norm van morgen. Zij stelt dat de huidige wet- en regelgeving achterloopt op de huidige maatschappelijk mening. Daarom is het voor het team van ABN AMRO essentieel om te blijven anticiperen op de norm van over 5 jaar. Eenzelfde stelling zie je overigens ook in het opiniestuk van Mark Zuckerberg. Wat wordt er dan maatschappelijk relevant gevonden en wat betekent dat voor ons gedrag vandaag de dag? Is uw compliancefunctie klaar voor morgen?

2. Zoeken naar de effectiviteit van compliance programma's

Om deze slag te maken hebben de meeste grote bedrijven in Nederland maar ook internationaal een complianceprogramma geïnstalleerd en een compliancefunctie aangewezen die verantwoordelijk is. Echter de gedragingen binnen organisaties lopen nog niet altijd synchroon met de maatschappelijke norm en menig schandaal ontstaat nog regelmatig. Niet voor niets wordt de eliminatie van onethisch gedrag in organisaties de 'grote uitdaging' van deze tijd genoemd.²

Het probleem van complianceprogramma's is dat de effectiviteit van de programma's door veel onderzoekers wordt betwist

Het probleem van complianceprogramma's is dat de effectiviteit van de programma's door veel onderzoekers wordt betwist.³ Veel van de programma-elementen binnen een complianceprogramma bestaan al ruim 30 jaar.⁴ Programma's bevatten veelal een gedragscode, compliance/ethiek training, een compliance officer/functie, audits en ethiekcommissies en bijvoorbeeld een hotline. Kaptein⁵ toont bijvoorbeeld aan dat deze programma's maar 11,6% variatie van onethische gedrag verklaren. Het is één van de redenen waarom in Nature⁶ een oproep is gedaan om van business ethiek veel meer een cumulatieve wetenschap en praktijk te maken. Veel meer te leren van elkaar en elkaars praktijk om zo een innovatieve sector te ontwikkelen.

Om de effectiviteit van complianceprogramma's en het ethisch gedrag in organisaties te versterken, is het in mijn ogen essentieel dat de kenmerken en vaardigheden van een compliancefunctie en officer meer divers worden

De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en verbeteren van complianceprogramma's ligt veelal bij een compliancefunctie, vaak de compliance officer. De rol van compliance officers is dus belangrijk in het ontwikkelen van effectieve en innovatieve programma's. Een rol die bestaat uit het introduceren van nieuwe ideeën en manieren om ethisch gedrag binnen de organisatie te versterken. Om de effectiviteit van complianceprogramma's en het ethisch gedrag in organisaties te versterken, is het in mijn ogen essentieel dat de kenmerken en vaardigheden van een compliancefunctie en officer meer divers worden. En twee belangrijke elementen van die vaardigheden en competenties, zijn innovatie en verandermanagement voor effectieve implementatie.

3. De compliance officer als innovator

In 2017 onderzocht ik samen met een aantal partners de mate van innovatie bij complianceprogramma's, meer dan 100 compliance officers deelden hun perceptie van de relatie tussen innovatie en effectiviteit in complianceprogramma's. Innovatie bestaat uit twee belangrijke pijlers. Ten eerste, moet een idee, proces of product nieuw zijn in de ogen van de gebruiker. Als ik mijn ouders uitleg geef over hun iPhone zijn ze volledig verbaasd over wat dat ding allemaal kan terwijl mijn dochter van 3 al op de TV staat te vegen naar het volgende beeld. Kortom, mijn dochter zal een ander beeld hebben van wat innovatief is dan mijn ouders. Of bij het voorbeeld van Facebook dacht jij misschien wel, dat doen wij al lang. Dan is hun initiatief geen innovatie voor jou, maar zeker wel in de context van Facebook. Ten tweede, moet het idee, proces of product ook bruikbaar zijn. Het ontwikkelen van een uitschuifbare grasmat in een stadion is mooi, maar de grasmat moet wel bespeelbaar zijn. Anders heb je er weinig aan. In de context van complianceprogramma's onderzochten we zowel toevoegingen aan het programma (nieuwheid) als de mate waarin toevoegingen ook voor kwalitatieve verbeteringen zorgden (bruikbaarheid).

² Banks et al, 2016.

³ Hier kan ik wel 10 bronnen noemen, hoe daar mee om te gaan?

⁴ Weber & Wasieleski, 2013.

⁵ Kaptein, 2015.

⁶ Haidt and Treviño (2017) - <https://www.nature.com/articles/s41562-016-0027>.

Het blijkt op basis van ons onderzoek dat slechts 1 op 3 complianceprogramma's innovatief is. Ons onderzoek toont aan dat 9 van de 10 compliance officers vindt dat innovatie binnen het compliance-programma nodig is om de effectiviteit van het programma te borgen. Dezelfde groep geeft aan dat een programma dat als innovatief wordt gezien, een 12% grotere kans heeft om effectiever te zijn als programma.

Het gedrag dat bij innovatie past zijn 3 chronologische stappen; het genereren van nieuwe ideeën, verzamelen van steun voor het idee en het implementeren van ideeën

Het gedrag dat bij innovatie past zijn 3 chronologische stappen; het genereren van nieuwe ideeën, verzamelen van steun voor het idee en het implementeren van ideeën (Scott & Bruce, 1994). Bij Facebook kan dit er als volgt uitgezien hebben; de compliancefunctie bedenkt dat er een 'regiegroep' moet komen die discutabele content bespreekt. Vanuit deze besprekingen kunnen er dan eventueel principes of uitgangspunten voor (waardevolle) content worden bepaald. Vervolgens moet zij steun vergaren en plant de compliancefunctie een afspraak in met Mark om het idee te bespreken. Of misschien wel met zijn secretaresse of collega die dichtbij staat zodat deze personen Mark kunnen beïnvloeden. Zo ontstaat er steun en vervolgens wordt de eerste bijeenkomst van de regiegroep ingepland. Voilà er is geïnnooveerd!

Innovatief gedrag is alleen al belangrijk voor de beeldvorming. Uit ons onderzoek blijkt dat van de compliance officers met laag innovatief werkgedrag slechts 21% een innovatief programma heeft. En wat betekent dit dan? Om meer concrete vernieuwende ideeën te vormen is het wat mij betreft essentieel voor compliance officers dat ze überhaupt starten met meer brainstormen. Start gewoon met een aantal collega's en verzie creatieve ideeën. Reageer niet met 'ja, maar', maar met 'ja, en'. Bekrachtig nieuwe ideeën en benoem niet direct alle risico's, onderzoek de ideeën direct met de business of betrek die juist bij de brainstorm zodat het draagvlak voor het idee ook al groter is. Gebruik vernieuwende toepassingen die makkelijk schaalbaar zijn en ook makkelijk qua content zijn aan te passen, zoals bijvoorbeeld *gamification*. Of stimuleer het element van 'fun' veel meer rondom de implementatie van gedragscodes. Als House of Performance werken wij met bijvoorbeeld een Escape Room om de gewenste gedragingen te stimuleren. De oplossing van het spel vraagt het tonen van gewenst gedrag waardoor het reflecteren op het eigen gedrag na het spel goed slaagt. Dat werkt heel goed. Daarna formuleren we direct met het team duidelijke doelen op hun eigen teamgedrag bijvoorbeeld aan de hand van de (nieuwe) gedragscode.

Creatieve compliance officers vertonen in 66% van de gevallen hoog innovatief werkgedrag, voor minder creatieve compliance officers is dat slechts 17%. Het open staan voor nieuwe ervaringen valt te verhogen door ook daadwerkelijk nieuwe ervaringen op te doen

De vraag is natuurlijk: wat leidt tot innovatief werkgedrag bij compliance officers? Wij onderzochten een aantal eigenschappen waarbij wij concluderen dat 'het openstaan voor nieuwe ervaringen' meer aanwezig is bij compliance officers die innovatief werk leveren. Kortom, het doet er toe wat de basishouding is van een compliance officer. Creatieve compliance officers vertonen in 66% van de gevallen hoog innovatief werkgedrag, voor minder creatieve compliance officers is dat slechts 17%. Het open staan voor nieuwe ervaringen valt te verhogen door ook daadwerkelijk nieuwe ervaringen op te doen (McCrae & Costa, 1997). Zo vertonen compliance officers die geïnteresseerd zijn in kunst over het algemeen 10% meer innovatief werkgedrag. Kortom, verlaat je 'comfort zone'. Koop die museumjaarkaart of organiseer het teamuitje in het Stedelijk Museum, gecombineerd met een brainstorm.

Naast dat innovatie nodig is om gewenst gedrag te versterken zal de toepassing van innovatieve techniek leiden tot nieuwe dilemma's. Hoe hier mee om te gaan?

Naast dat innovatie nodig is om gewenst gedrag te versterken zal de toepassing van innovatieve techniek leiden tot nieuwe dilemma's. Hoe hier mee om te gaan? Immers veel van de dilemma's zijn nog onbekend en zullen dus tijdens het werken met deze technieken 'ontdekt' moeten worden. Kortom, de morele sensitiviteit van de collega's wordt belangrijker. Hiervoor kan de compliancefunctie een aantal stappen zetten. Allereerst, identificeer de ethische risico's van nieuwe toepassingen. Voer bijvoorbeeld een literatuurstudie uit of organiseer een 'medewerkersarena' of een 'expertpanel' op deze thema's. Wat zien de collega's aan potentiële dilemma's die al werken met vernieuwende toepassingen? Identificeer ethische risico's en communiceer die breed in de organisatie. Belangrijk is ook om de morele sensitiviteit onder collega's te vergroten en de kernwaarden van de organisatie continu te blijven communiceren maar ook te betrekken in de besluitvorming. Bijvoor-

beeld bij de 'retrospective' (het terugkijken op de week/ 2 weken van het Agile team), welke dilemma's zijn we tegengekomen of waar schuurden we met onze kernwaarden? Maak dit gesprek onderdeel van de werkwijze en leer hier continu van zodat de organisatie moreel fit en actief blijft.

Kortom, verdiep de kennis en vaardigheden om principes, technieken en/ of activiteiten te ontwikkelen die andere collega's verleiden om de gewenste verandering te implementeren en hun intrinsieke motivatie om te veranderen te versterken

4. De compliance officer als Veranderaar

Om een moreel fitte organisatie te worden is het essentieel dat veranderingen ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Het is daarom mijn mening, zoals eerder gezegd, dat compliance officers zich ook meer moeten ontwikkelen in verandermanagement. Kortom, verdiep de kennis en vaardigheden om principes, technieken en/ of activiteiten te ontwikkelen die andere collega's verleiden om de gewenste verandering te implementeren en hun intrinsieke motivatie om te veranderen te versterken.⁷ Facebook zou niks waard blijken te zijn als haar vernieuwing op het vlak van compliance en haar publieke beloften over een jaar niet geïmplementeerd zijn of onderdeel zijn van de cultuur van haar organisatie. Kortom, als Mark enthousiast is over de innovatie van de regiegroep wordt de doorvertaling naar de werkvloer essentieel. Want medewerkers kunnen dan discutabele content zelf verwijderen of aanleveren bij de regiegroep. En principes over content die mogelijk volgen vanuit de besluitvorming in de regiegroep moet worden vertaald naar de werkvloer. Hoe ziet dat eruit? Het is essentieel dat een complianceprogramma meer is dan een alleen technisch plan gebaseerd op inhoud en een planning, het moet ook gaan over hoe zij de gewenste verandering realiseert. Het dient niet alleen de inhoud te beschrijven, maar ook een plan te bevatten over hoe de *transitie* naar gewenst gedrag wordt ingezet. Het draait niet alleen om de executie van het programma maar ook het draagvlak voor de verandering. Om die reden onderzocht ik samen met een aantal partners het thema verandermanagement. Onderstaand presenteer ik daarvan de resultaten. Over het belang van verandermanagement binnen het vakgebied stelden wij in 2016 en 2018 een vraag: 'Het belang van verandermanagement neemt toe binnen het vakgebied'. Zowel in 2016 als in 2018 zien we dat een overgrote meerderheid positief reageert op deze stelling. Dat is wat ons betreft niet meer dan logisch. Een complianceprogramma is op te vatten als een

organisatorische verandering omdat zij gericht is op het beïnvloeden van gedrag. Er worden activiteiten ondernomen om de huidige staat naar een gewenste, toekomstige staat te ontwikkelen.⁸ Gedragsverandering gaat altijd over de beweging van huidig gedrag naar gewenst gedrag, een beweging van A naar B.

De opgave hiervan is niet te onderschatten. Het implementeren van verandering is allesbehalve eenvoudig. Onderzoekers tonen aan dat slechts circa 30% van de verandertrajecten slaagt. De meeste veranderprogramma's behalen niet hun beoogde doel

De vraag of de compliance officer verantwoordelijk is voor de implementatie blijft een gevoelig punt. Altijd als ik dit punt ergens bespreek zie ik twee scholen. Die van de puristen, die stellen dat implementatie een duidelijke verantwoordelijkheid is van de eerste lijn, terwijl de tweede lijn alleen verantwoordelijk is voor de identificatie van de risico's. Anderen zien implementatie als een taak die, in elk geval deels, bij de compliance officer ligt. Wat je opvatting in deze ook is, om de eerste lijn in beweging te krijgen zijn slimmigheden en elementen uit de veranderkunde essentieel. De opgave hiervan is niet te onderschatten. Het implementeren van verandering is allesbehalve eenvoudig. Onderzoekers tonen aan dat slechts circa 30% van de verandertrajecten slaagt.⁹ De meeste veranderprogramma's behalen niet hun beoogde doel. Om te toetsen of elementen van verandermanagement bekend zijn bij onze doelgroep vroegen wij hen naar een aantal verandermodellen. Hiervoor gebruikten wij onderzoek van Stouten et al. (2018) die aantoont dat er slechts een aantal essentiële theorieën worden gebruikt. Voor de enquête hebben wij daarom 7 invloedrijke theorieën geselecteerd, op basis van het aantal zoekresultaten in Google (60.300 – 4.800.000 hits) en het aantal citaten in de wetenschappelijke literatuur (Web of Science, van 401 tot 23.300 referenties). Deze invloedrijke verandermodellen zijn: 3-fasen model van Lewin, 6 stappen naar verandering van Beer, Appreciative Inquiry, Judson's 5 stappen model, Kanter, Stein and Jick's 10 geboden, Kotter 8 stappen model en het Hiatt's ADKAR Model. De eenvoudige vraag of de geïnterviewden de modellen überhaupt kenden, geeft een interessant resultaat. De meeste modellen zijn niet tot nauwelijks bekend. Alleen het model van Kotter bleek redelijk bekend. Nu zijn de uitgevraagde modellen overwegend Ameri-

⁷ Griffith-Cooper & King, 2007: 14.

⁸ Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018.

⁹ Al-Haddad & Kotnour, 2015; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013; Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018.

kaans. Dat zou een reden kunnen zijn dat ze weinig herkenning bij de geënquêteerden oproepen. Maar, op de open vraag welke andere verandermodellen eventueel worden gebruikt, kregen wij nauwelijks respons. Dat rechtvaardigt de conclusie dat de bekendheid met (diverse) verandermodellen binnen de sector kan worden versterkt.

Daarnaast zagen wij dat onbekend ook onbemind maakt. En vica versa. Kennis van een verandermodel vergroot de kans op toepassing. Dat is te zien bij het model van Kotter en in mindere mate bij dat van Appreciative Inquiry. Overall kunnen we stellen dat 37% van de compliance officers minstens één verandermodel heeft toegepast. Ook hier zien we dus ruimte voor ontwikkeling.

Ons onderzoek beperkte zich niet alleen tot kennis van de modellen maar ook naar de toepassing van een aantal effectief aangetoonde stappen in een veranderproces. Stouten et al. (2018) benoemen een tiental elementen die de kans op een succesvolle verandering vergroten. Deze zijn:

1. Stel een duidelijke diagnose van het probleem

Een duidelijke diagnose is essentieel om informatie over het probleem en alle betrokken stakeholders te verzamelen, waarbij medewerkers sterk betrokken kunnen worden voor het creëren van draagvlak.

2. Creëer een leidende coalitie

Een leidende coalitie is in staat om continu te communiceren met het (top)management van de organisatie, kan voldoende middelen voor de verandering organiseren en heeft een belangrijke rol in het communiceren van de verandervisie (element 4).

3. Stel een aantrekkelijke visie op

Een uitdagende en motiverende visie moet leiden tot energie en richting naar een duidelijk veranderdoel of een eindstaat.

4. Communiceer de verandervisie

De manier waarop de visie wordt gecommuniceerd is essentieel voor het verkrijgen van besef en steun van de verandering. Het effect van de verandervisie kan dus worden beïnvloed door de manier waarop deze wordt gecommuniceerd.

5. Mobiliseer energie voor de verandering

Dit behelst een duidelijke planning en dito stappenplan om de verandering te implementeren door de verschillende niveaus van de organisatie.

6. Ondersteun medewerkers bij de verandering

Medewerkers moeten in staat worden gesteld om te handelen conform de visie en op die manier ook zelf (creatief) bij te dragen aan de verandering. Dit kan bijvoorbeeld door middel van coaching of ondersteuning bij het oplossen van problemen.

7. Ontwikkel kennis en kunde voor de verandering

Effectieve verandering bevat ook de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en kennis. Zo kan de verandervi-

sie worden gerealiseerd en ervaart men wat de verandering betekent voor de medewerker.

8. Identificeer quick wins

Een succesvolle verandering levert progressie op. Om die te ervaren is het essentieel om quick wins te identificeren, te realiseren en te communiceren, zodat het duidelijk wordt dat de visie geen droom maar echt een haalbare kaart is.

9. Meet de impact van de verandering

De voortgang bewaken van de verandering is essentieel en kan alleen als het duidelijk is waar zij staat. Het continu blijven investeren (tijd, capaciteit en geld) en aanjagen van de verandering houdt medewerkers ook gemotiveerd. Daarnaast is het essentieel dat er kan worden bijgestuurd als dat nodig is.

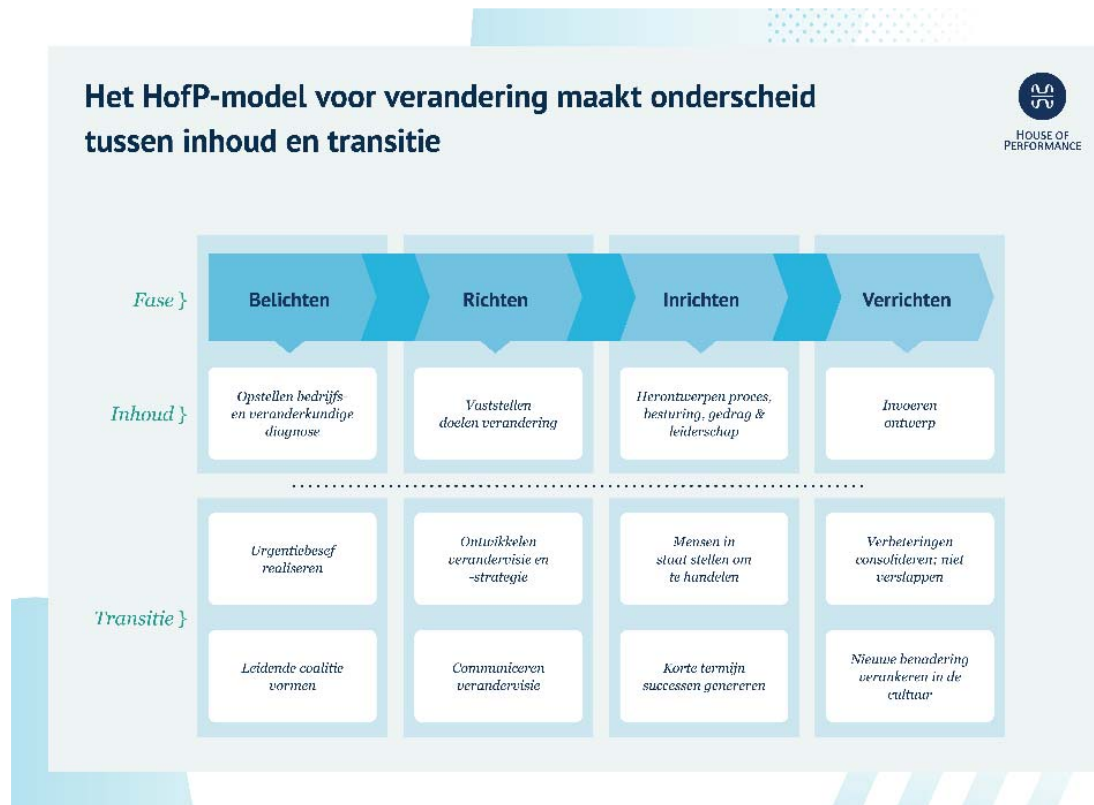
10. Borg de verandering in de bedrijfscultuur

De verandering moet in de dagelijkse praktijk van de organisatie worden geïntegreerd. Ten eerste helpt het als duidelijk is dat het effect van de verandering en beoogde doelen zijn behaald. Ten tweede is het essentieel dat de verandering wordt geïmplementeerd in het gedrag van top- en middelmanagement.

En ten tweede scoort element 9, het meten van impact zeer laag: slechts 8% van de respondenten neemt dit element op in haar top 3. Het probleem daarbij is dat als je de impact niet meet, het lastig wordt om een complianceprogramma, en de daarbij behorende verandering, bij te sturen

In het uitvragen van deze elementen zijn twee zaken opvallend. Allereerst; het succes ligt in de start van de implementatie: de top 3 van genoemde elementen (diagnose, coalitie en visie) staan bij Kotter allemaal aan de start van een verandering. En ten tweede scoort element 9, het meten van impact zeer laag: slechts 8% van de respondenten neemt dit element op in haar top 3. Het probleem daarbij is dat als je de impact niet meet, het lastig wordt om een complianceprogramma, en de daarbij behorende verandering, bij te sturen als het traject niet het gewenste effect dreigt te sorteren. Men zal ook niet in staat zijn om de borging goed vorm te geven, omdat men onvoldoende duidelijk kan maken of beoogde doelen van de verandering zijn behaald. En aanvullend aan het eerste deel van dit artikel, daardoor is het lastig te bepalen welke innovatie moet plaats vinden.

Naast het uitvragen van de succeselementen van verandering rondom complianceprogramma's is het ook interessant om te kijken waar het mis gaat. Hierbij staat het element van 'borging' bovenaan. Het



onderstreept het belang om het complianceprogramma niet als technisch plan te zien maar heel goed na te denken over wat de beoogde impact van het programma moet zijn. Als dit niet duidelijk is, is het meten lastig en is het borgen ook zeer moeilijk. Veelal zijn compliance officers zoals ik ze typeer, mensen van de inhoud. Mijn appel zou zijn om niet alleen leiding te geven aan de inhoud van het programma, maar ook aan de transitie. Wat zijn dan eerste stappen die een compliance officer kan nemen? Bespreek bij het implementeren van verandering niet alleen de activiteiten of de planning, maar ook de transitie. De acht stappen van Kotter zijn bijvoorbeeld (gevoelsmatig) te scoren. Zie ook bovenstaande afbeelding, welke wij veel bij House of Performance gebruiken. Zo krijgen de betrokkenen een beeld over hoe sterk de succesfactoren voor verandering zijn ingericht. Is er voldoende urgentie? Zo ja/ nee, wat moeten we dan doen om dit te versterken? Zijn we al 'quick wins' aan het behalen en zo ja, hoe zijn we die aan het communiceren? Daarnaast is het essentieel dat als we gewenst gedrag gaan implementeren er aan de voorkant wordt gedefinieerd wat het gewenste gedrag is. Wees heel specifiek in het benoemen van het gewenste gedrag en zorg dat alle betrokkenen daar eenzelfde beeld bij heb-

Het speelveld van compliance verandert snel. De belangrijkste reden hiervoor is dat de maatschappelijke veranderingen in een zeer hoog tempo komen en nog zullen versnellen. Iets kan, iets mag maar moet je het willen?

ben. Te vaak zie ik dat dit vergeten is bij veranderingen waardoor gewenst gedrag niet gecompliceerd wordt of ongewenst gedrag wordt besproken. Maar ook leidt het ertoe dat het voorbeeldgedrag van het 'veranderteam' niet congruent is met de verandering die zij stimuleert. Daarnaast zou ik altijd kiezen voor een bepaald 'verandermodel' als afdeling. Zorg voor één taal en één aanpak zodat het voor collega's sneller duidelijk is wat er bedoeld wordt en wat er nodig is.

5. Innovatie en verandermanagement als motor naar de toekomst

Het speelveld van compliance verandert snel. De belangrijkste reden hiervoor is dat de maatschappelijke veranderingen in een zeer hoog tempo komen en nog zullen versnellen. Iets kan, iets mag maar moet je het willen? Deze vraag wordt alleen maar belangrijker omdat er zeker naar de toekomst toe, meer kan. Dan is het ook essentieel om niet alleen sensitief te zijn op wat er *nu* niet alleen mag, maar ook wat de norm is over vijf tot tien jaar. Een effectief complianceprogramma kan deze link goed leggen. Kortom zij is niet reactief, maar zeer proactief. Zij reageert niet alleen, maar anticipeert op de norm van morgen. Zij is in staat om altijd de verbinding te leggen tussen de veranderingen in de buitenwereld naar die van de organisatie. Zoals gezegd, het is mijn stellige overtuiging dat de beweging ook andersom gaat worden. Juist omdat er zo veel kan zal de maatschappelijke norm van morgen eerder gevoeld worden in het bedrijfsleven dan daarbuiten. Zie het voorbeeld van Facebook. Daar is al zoveel mogelijk dat de overheid en haar regulators achter lopen. Om die reden worden ethiek en moraliteit in de toekomst alleen maar belangrijker omdat het vaker zal voorkomen dat wij gebied betreden waar nog geen regelgeving voor bestaat.

Ik betoog dat een complianceprogramma en haar compliance officer daarom ook innovatief moeten zijn. Innovatief werkgedrag is dus niet een luxe voor compliance officers, maar een essentieel onderdeel van het vak. Trek er op uit, laat je inspireren, bezoek andere bedrijven en richt leerplatformen op om praktijkkennis uit te wisselen. Plan actief tijd in om te innoveren, te brainstormen en draagvlak te creëren voor nieuwe ideeën.

De compliance officer moet zichzelf opnieuw uitvinden. Van de jurist die controles uitvoert naar een proactieve professional die innoveert en verandering daadwerkelijk implementeert

De compliance officer moet zichzelf opnieuw uitvinden. Van de jurist die controles uitvoert naar een proactieve professional die innoveert en verandering daadwerkelijk implementeert. De reactie die wij vaak kregen op ons onderzoek rondom innovatie bij compliance officers is dat het wel een kort onderzoek zou worden. Niet dus! Compliance officers mogen wat mij betreft soms wel een grotere broek aantrekken rondom het belang van hun werk en haar maatschappelijke positie. In mijn ogen wordt het vakgebied een van de spelers die richting gaat geven aan de sociale norm van morgen. Juist omdat het bedrijfsleven koploper is in het toepassen en adopteren van nieuwe (technologische) toepassingen.

Het betekent ook dat de achtergrond van de compliance officers diverser wordt en ook al is. Zoals Wies Wagenaar aangaf over haar team. Die zit vol met psychologen, criminologen, een bestuurskundige, filosofen etc. Kortom, werf ook breder. Kijk niet alleen naar een juridische of een compliance-achtergrond. Vraag naar hobby's, vraag of de sollicitanten een museum jaarkaart hebben, etc. Inspiratie komt van buiten en de compliance officer mag wat mij betreft vaker naar buiten.

Daarbij moet mij nog wel iets van het hart. En dat is een pleidooi voor mededogen. Omdat als de innovatiegraad van programma's omhoog gaat en daarmee haar effectiviteit om gewenst gedrag te stimuleren groter wordt, compliancefuncties ook beter worden in het detecteren van ongewenst gedrag. De maatschappelijke norm die in mijn ogen daarin verbeterd mag worden is die van mededogen. Misschien een heel ouderwets begrip maar ik denk dat het essentieel is voor compliance officers om hier ook voorbeeldgedrag te tonen. Een mens staat altijd in haar context. Heb mededogen voor mensen die een misstap begaan en doorgrond de context. Hier is voorbeeldgedrag ook essentieel omdat daarmee ook een bedrijfscultuur wordt gebouwd. De normen en waarden worden belangrijker voor gewenste gedragingen, maar hoe wij daar mee omgaan verdient ook aandacht. Daarom een pleidooi voor mededogen. Innovatie kan ook zitten – wat mij betreft – in *hoe* het vakgebied met

haar collega's omgaat en daarmee misschien wel weer een (oude) sociale norm herstellen. Daar mag ook over gecommuniceerd worden.¹⁰

6. Op naar morgen!

Is uw compliancefunctie klaar voor morgen? Dit artikel betoogt dat een compliancefunctie die innoveert en ook goed implementeert alleen bestaansrecht heeft. De moreel agenderende functie wordt groter, zie ook het voorbeeld van Facebook. Het vraagt om een meer proactieve compliancefunctie die meer divers van aard moet zijn. Dat vraagt om een effectieve executie van het complianceprogramma op inhoud en transitie en waarbij concrete (gedrags-) doelen zijn opgesteld zodat evaluatie mogelijk is. En het vraagt om innovatie omdat wat er vandaag wordt gedaan onvoldoende effectief is om voldoende sensitief te zijn op de norm van morgen. ■

¹⁰ Als voorbeeld: <https://vorm.nl/nieuws/vorm-straft-bouwvakkers-op-gepaste-wijze-na-wangedrag-bouwplaats>.