

# Een vertrouwensband: er is meer nodig dan compliance!



De redactie - 19 april 2018

**FM.NL**  
FINANCIEEL MANAGEMENT

Er wordt fors ingezet op compliance om het verloren vertrouwen in de financiële wereld terug te winnen, maar is dat genoeg?

*Door Ivo Kouters, Paul Eikelenboom en Ad Meeuwesen*

## **1. Wat is er aan de hand?**

Het herstel van vertrouwen in de financiële sector verloopt moeizaam. Er zijn de afgelopen jaren diverse verbeteringen nagestreefd maar het effect hiervan lijkt tot op heden gering. De aanpak is overwegend instrumenteel te noemen, terwijl vertrouwen veel meer om “gevoel” gaat waarbij het om andere zaken draait dan waar men druk mee is. Geschaad vertrouwen is dus niet "zomaar" terug te winnen. Wat ook niet helpt zijn incidenten of

onduidelijke gebeurtenissen die nog voortdurend plaatsvinden in de financiële sector. Ook in andere sectoren is er sprake van ongewenste situaties en dubieuze praktijken. Dit leidt tot reputatieschade van individuele bedrijven en eengeschaad imago van verschillende sectoren.

Er is in dit kader steeds meer aandacht voor compliance en daar wordt fors op ingezet door bedrijven. Compliance lijkt het wondermiddel te zijn om het vertrouwen weer op te bouwen en klanten terug te winnen. Dit is echter niet het geval, zeker niet als de focus alléén bij compliance ligt. Bovendien wordt compliance daarbij te vaak ingezet als doel op zich, om als organisatie bepaalde zaken beschreven te hebben of om af te kunnen vinken. Feitelijk zonder intrinsieke motivatie om zaken ook echt beter te doen. Ben je als organisatie dan slechts bezig om je aan formele regels te houden of wil je werkelijk een vertrouwenwekkende partij zijn voor je klant?

We constateren dat de aanpak van de genoemde problemen door bedrijven vaak eenzijdig is, vanuit een compliance-invalshoek, bijvoorbeeld: een integriteitscampagne voeren of een gedragscode opleggen. Ook zijn keuzes van bedrijven, bijvoorbeeld in de dienstverlening of in het productaanbod, niet altijd duidelijk en moeilijk te rijmen met hun bedrijfsstrategie of de verwachtingen die ze bij klanten hebben gecreëerd. Bovendien is de communicatie niet altijd consistent wat bij stakeholders tot verwarring leidt. Van enige samenhang tussen deze verschillende aspecten is tenslotte meestal geen sprake.

Deze eenzijdige, onduidelijke of onsamenhangende aanpak, met een grote rol voor compliance, is dus geen adequate oplossing.

## **2. Enkele geconstateerde tekortkomingen**

Op basis van uitingen in de media, communicatie van toezichthouders, eigen waarnemingen en relevante artikelen/literatuur geven we een

opsomming van een aantal onduidelijkheden, vragen of tekortkomingen in de huidige bedrijfsvoering van bedrijven uit verschillende sectoren.

- Bedrijven denken niet zelfstandig en vanuit eigen motieven na over hoe men het vertrouwen in de eigen organisatie wil herstellen dan wel hoe men zich kan onderscheiden in de markt. Bedrijven zijn te veel volger geworden en lijken onvoldoende lef te hebben een eigen koers te varen. Maakt het uit met wie je zaken doet? Door het gebrek aan onderscheidend vermogen en authenticiteit lijkt het van niet.
- Willen de echte leiders opstaan? Het ontbreekt aan inspirerende en communicatief vaardige leiders met een sterke overtuiging en een duidelijke visie op wie ze als bedrijf willen zijn, wat het bedrijfs-DNA is en waar ze voor staan.
- Het management heeft gemiddeld genomen weinig affiniteit met compliance en neemt daardoor haar verantwoordelijkheid voor compliance niet. Daarmee verwordt compliance tot een verplicht nummer en een doel op zich. Er is dan sprake van een afvinkcultuur binnenorganisaties in plaats van een meer structurele aanpak en een eigen intrinsieke motivatie om zaken op orde te hebben. Er is bovendien lang niet altijd een onderschreven en gedragen compliance-visie aanwezig die aansluit bij de visie en strategie van het gehele bedrijf.
- Compliance wordt als bureaucratisch en belemmerend ervaren. En niet als enabler of met toegevoegde waarde voor de business. Daarentegen tref je ook de perceptie aan dat compliance de oplossing biedt (of: moet bieden) voor alle problemen. Als een organisatie het niet weet of geen afdeling voelt zich verantwoordelijk dan kan het altijd naar compliance.
- Bühne-gedrag: een goed verhaal en sterke communicatie naar de buitenwereld toe maar hoe zit echt binnen de organisatie? Zijn zaken daadwerkelijk op orde of in control? Transparantie en consistentie hierin ontbreken regelmatig.

- Wordt er rekening gehouden met de belangen van de klant en andere stakeholders of zijn de belangen van aandeelhouders altijd leidend? Het laatste is vaak het geval waardoor de bedrijfsfocus korte termijn/ad hoc wordt en rendement gedreven. Andere belangen moeten hieraan ten dienste staan en de vraag is of dit bijdraagt aan herstel van vertrouwen.
- Hoe weten we dat bedrijven integer en betrouwbaar zijn? Waar staan ze voor, hoe authentiek zijn ze? Vaak constateren we een mismatch tussen wie ze zeggen en schrijven te zijn en hoe bedrijven in de praktijk handelen. Kortom onvoldoende 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt'!

### **3. Het probleem nader bekeken: mismatch**

In de huidige situatie constateren we dat er door bedrijven (te) veel gewicht wordt toegekend aan compliance en onvoldoende aan integriteit en gedrag. Er is bovendien geen of onvoldoende verbinding tussen deze drie cruciale onderdelen van een bedrijf. Daarom is er sprake van een mismatch in de bedrijfsvoering en kan herstel van vertrouwen feitelijk niet plaatsvinden.

Omdat er onvoldoende verbinding en balans is tussen wat je opschrijft (compliance), wie je bent (integriteit), en hoe je overkomt (gedrag), kunnen er geen echte of structurele verbeteringen worden bereikt. Het blijven dan losstaande elementen binnen een bedrijf waardoor bijvoorbeeld de koers en boodschap en de samenhang hiertussen onduidelijk blijven.

Verder constateren we dat compliance, integriteit en gedrag ook organisatorisch niet matchen. De afdeling communicatie, de afdeling compliance, de business en het management lijken onvoldoende met elkaar in contact te staan; het zijn eilanden binnen bedrijven en er is geen goede verbinding. Ook hier is sprake van een mismatch.

In dit artikel zetten we onze ideeën over een geïntegreerde aanpak uiteen

en presenteren hiervoor een praktisch toepasbaar model waarin de drie elementen compliance, integriteit en gedrag een plaats hebben.

De beschreven mismatch hebben we in onderstaande afbeelding weergegeven.



Wat bedoelen we met de drie genoemde onderdelen?

#### Wat schrijf je op: compliance

Dit onderdeel betreft de wijze waarop je verwoordt - in al je interne en externe communicatie-uitingen - waar je voor staat en de wijze waarop je zaken hebt geregeld. Dit koppelen we aan compliance. In enge zin betekent dit het als persoon en bedrijf aantoonbaar handelen in overeenstemming met je eigen missie, normen, waarden, de wet- en regelgeving en het afleggen van verantwoording hierover.

#### Wie ben je en waar sta je voor: integriteit

Dit onderdeel gaat over waarom je er als organisatie bent. Wat zijn je movertuigingen en kernwaarden? Wie of wat wil je zijn? Uiteindelijk vormt dit de kern van je bedrijf en van al je handelen. Het zal in alle aspecten van je bedrijfsvoering terug moeten komen. We koppelen dit aan integriteit. Het gaat over de (karakter)eigenschappen van je bedrijf en dat je eerlijk en

oprecht in lijn met waar je voor staat zakendoet; als bedrijf dien je te beschikken over een intrinsieke betrouwbaarheid.

### Hoe doe je: gedrag

Naast geschreven communicatie wordt de wijze waarop je als organisatie gepercipieerd wordt door klanten en andere stakeholders bepaald door het gedrag van de medewerkers van je bedrijf, wat je uitstraalt als bedrijf, wat je specifieke culturele kenmerken zijn en vooral de communicatie. Het management is het meest zichtbaar en heeft hierin een belangrijke rol. Het tonen van leiderschap met consistent gedrag en communicatie is cruciaal voor de wijze waarop je overkomt. Welke boodschap wordt er verkondigd, wat zijn je overtuigingen en zijn deze voor klanten te plaatsen en in lijn met andere uitingen? Zorg dat men kan ervaren wie je werkelijk bent.

Vertrouwen is een gevoel. Je moet oprechte verbinding maken met klanten om een gevoel over te brengen. De beste vorm hiervoor is mondelinge communicatie, face to face. Dit lijkt in de digitale tijd een uitdaging te zijn en bijna verworden tot een luxe goed. De wijze waarop je dit als bedrijf invult, en vooral ook dat het in lijn is met waar je voor staat, verdient extra en speciale aandacht. Te allen tijde dient er met de klant te worden gesproken en niet tegen de klant; ook luisteren dus.

### Mismatch

In de vorige paragraaf hebben we een aantal tekortkomingen, vragen en onduidelijkheden beschreven waaruit vrij eenvoudig de mismatches zijn af te leiden. Praktijkvoorbeelden in Nederland waarbij sprake was van een mismatch zijn: het faillissement van Imtech, de Libor-rente affaire en de Vestia-case. Het is evident dat bij elk incident sprake is van inbreuk op één van de onderdelen dan wel een mismatch tussen de genoemde onderdelen.

#### 4. Wat is er nodig? Authentiek gedrag

Door primair te stellen waar je voor staat en wie je wilt zijn - je eigen onderscheidende identiteit - en dit door te voeren in al je handelen, hetgeen je schrijft en communiceert, bereik je duidelijkheid voor al je stakeholders en groeit je geloofwaardigheid en betrouwbaarheid. Authentiek gedrag is het sleutelwoord en dit wordt gevormd op het moment dat de drie onderdelen, door middel van een geïntegreerde aanpak, op een juiste wijze met elkaar zijn verbonden en in balans zijn.

Gewenste situatie



Door doorlopend te bewaken dat je zakendoet vanuit je eigen overtuigingen en dit aantoonbaar vast te leggen en te borgen mede door de inrichting van je compliance-functie, behoud je je authenticiteit. Je kiest hierin je eigen koers. Feitelijk is het een continue wisselwerking tussen de drie onderdelen. Gevolg is dat vertrouwen verkregen, behouden of herwonnen kan worden en dat klanten graag zaken met je doen. Hierin ligt volgens ons de sleutel tot succes. In de bovenstaande tweede afbeelding hebben we dit weergegeven.

Er zijn organisaties die kennelijk de genoemde balans (langdurig) weten te

handhaven en daarmee als onderscheidende authentieke bedrijven worden gezien in de markt. Klanten willen erg graag hun producten of diensten afnemen. De authenticiteit van deze bedrijven maakt het mogelijk te bouwen aan een authentieke relatie met hun klanten. Deze relatie kenmerkt zich door een verduurzaamd vertrouwen.

### Centrale sturing en leiderschap

Bij het verbinden van de onderdelen en het creëren en behouden van balans hiertussen, is centrale sturing een belangrijke voorwaarde. Centrale sturing bestaat uit een sterk management wat doorlopend in al haar doen en laten handelt vanuit waar je als bedrijf voor staat. Hiermee heeft het management een voorbeeldfunctie voor anderen binnen het bedrijf. Het gaat hier om zichtbaar, verbindend en communicatief sterk leiderschap. Ook organisatorisch worden afdeling en medewerkers dan beter bij elkaar betrokken en dit bevordert de eenduidigheid in handelen.

Om doorlopend de balans te bewaken is het zaak om medewerkers en andere stakeholders te blijven betrekken zodat ontwikkelingen of onduidelijkheden snel bekend zijn. Het management kan dit zo nodig gebruiken om zaken bij te sturen of aan te passen. Het aanscherpen van compliance, integriteit en gedrag en het behouden van de balans tussen deze drie onderdelen is een dynamische aangelegenheid die continu aandacht behoeft met centrale sturing. Het rusten op je lauweren is dus geen optie. Als je dit duurzaam weet te organiseren binnen je bedrijf bereik je authentiek gedrag.

## **5. Stappen in de praktijk**

Wat kun je als bedrijf doen om de genoemde drie onderdelen met elkaar in balans te brengen en te houden? Hieronder de belangrijkste aandachtspunten:



- Bewustzijn is de helft van de oplossing voor het winnen van vertrouwen. Wat je opschrijft, wie je bent en hoe je overkomt moet de aandacht hebben van de leiding en medewerkers van een bedrijf. Regelmatig zul je moeten toetsen en evalueren – bijvoorbeeld door feed-back te vragen aan je stakeholders - of deze onderdelen met elkaar in lijn zijn en zo nodig zul je bij moeten sturen. De geformuleerde acties en aandachtspunten moeten in samenhang planmatig worden opgepakt en aangestuurd door het hogere management. Leiderschap speelt een cruciale rol hierbij. Maak het belangrijk binnen je bedrijf en geef er prioriteit aan!
- Het ontwikkelen en behouden van je bedrijfs-DNA. Organiseer sessies met je medewerkers en bespreek waar je als bedrijf voor staat en waar je voor gaat. Op deze wijze ontwikkel je gezamenlijk je missie en visie en je bedrijfs-DNA. Feitelijk gaat het dan ook om voorspelbaarheid van gedrag. Het maakt dan niet meer uit wie je spreekt van het bedrijf. Want de medewerkers voelen verwantschap met het bedrijfs-DNA. Daardoor raken zij intrinsiek gemotiveerd om in lijn met dit bedrijfs-DNA te handelen en te spreken. Het volgen van een gedragscode bijvoorbeeld is dan niet meer iets dat top-down is opgelegd maar waarin de individuele medewerkers een voor hen persoonlijk en concreet voordeel herkennen namelijk authentiek in je werk staan. Dat vergroot de kans op oprechte verstandhoudingen met collega's en klanten. Bovendien draagt authenticiteit in het werk bij aan arbeidsvreugde en productiviteit. Ook bij indiensttreding van nieuwe medewerkers, in de HR-cyclus en bijvoorbeeld tijdens cultuursessies moet dit volop aandacht krijgen.
- Op basis van de missie en visie bepaal je ook je compliance-strategie. Het is belangrijk dat een duidelijke keuze wordt gemaakt welke bijdrage compliance moet hebben aan het verwezenlijken van de missie en visie van het gehele bedrijf. Compliance is dan enabler en biedt toegevoegde waarde. Er ontstaat een eigen motivatie om zaken daadwerkelijk structureel op orde te brengen.

- De gezamenlijke ontwikkeling van een gedragscode voor je bedrijf - met daarin opgenomen je missie, visie en kernwaarden - is het middel om intern en extern de drie onderdelen van de geïntegreerde aanpak, en daarmee je bedrijfs-DNA en authenticiteit, te beschrijven en te communiceren. In de gedragscode beschrijf je ook duidelijk de verantwoordelijkheden en het verwachte gedrag van medewerkers. Het is belangrijk de gedragscode regelmatig te updaten en stakeholders te betrekken.
- Corporate identity: bedrijven moeten zich ervan bewust zijn dat het belangrijk is om op een eenduidige manier naar de buitenwereld over te komen. Voorbeelden zijn: in sociale media, uitstraling kantoor, opzet website, het voorkomen van de medewerkers, kwaliteit van dienstverlening. Zorg voor duidelijk regie vanuit het management opdat de identity méér is dan een instrument om vertrouwen te winnen: het bedrijf moet overkomen zoals het werkelijk is.

## **6. Conclusie**

In onderstaande afbeelding hebben we procesmatig een samenvatting gegeven van de huidige problemen en de gekozen eenzijdige complianceoplossing. Dit is niet de juiste manier en blijkt in de praktijk niet te werken. Het herstel van vertrouwen vindt onvoldoende plaats.



Een geïntegreerde aanpak met meer aandacht voor waar je voor staat en hoe je overkomt is noodzakelijk om de gewenste verbeterstappen te kunnen zetten. Een sterke centrale sturing is vereist om compliance, integriteit en gedrag in balans te brengen en te houden. Hierdoor groei je door naar authentiek gedrag. Klanten zien die authenticiteit terug in de handelingen die je als bedrijf verricht. Daardoor kan vertrouwen werkelijk worden hersteld en willen klanten weer graag zaken met je doen. Hiervoor houden we een warm pleidooi!

***Ivo Kouters, Paul Eikelenboom en Ad Meeuwesen zijn werkzaam voor [KoutersVanderMeer](#), bureau voor prestatieverbetering. Zij hebben studie verricht naar integriteit en de vraag hoe bedrijven compliance organiseren in relatie tot klantvertrouwen. In dit artikel geven ze hun visie hierop.***