

# De compliance officer als VIP-deskundige

drs. M. Kouwenhoven\*

Trefwoorden: veiligheid, integriteit, positieve reputatie, bedrijfsgeweten, Organizational Parent System (OPS) legitimeitstoets, reputatiemeter

**VIP is een afkorting van Veiligheid, Integriteit en een Positieve reputatie. VIP is een kostbaar bezit. Dit merk je pas als het te laat is. Het is menselijk om dan te reageren met straf. Ouders straffen een kind, een docent schorst een leerling en een werkgever ontslaat een medewerker. Maar, erg slim is het niet. Je spant het paard achter de wagen, je creëert een angstcultuur en je bent altijd te laat.**

**In dit artikel krijg je antwoord op de vraag hoe je als compliance officer het paard vóór de wagen spant. Hoe je ongewenst gedrag voorkomt. Hoe je straf en beloning combineert. Hoe je als compliance officer koers zet naar een werkplek waar de beroepseer hoog is, waar mensen trots zijn op hun werk, integer met elkaar omgaan en de klanten tevreden zijn.**

## Integriteitkunde

Integriteitkunde gaat over de manier waarop je als leidinggevende veiligheid en integriteit binnen een organisatie bevordert. Daarbij heb je de beschikking over vier stuursystemen: *risk control, compliance, commitment en impuls controle*. Samen vormen zij het *Organizational Parent System (OPS)*: het geweten van de organisatie. Dit geweten ontwikkelt zich, net als bij mensen, op basis van een leerproces. Dit stelt hoge eisen aan de didactische vaardigheden van leidinggevendenden. Compliance officers hebben daarbij een onafhankelijke, informerende, superviserende, adviserende en coachende taak. Met als doel het bewustzijn en de vaardigheden van iedere leidinggevende op het gebied van integriteit te vergroten.

## Parenting

*Parenting* is de manier waarop ouders (*parents*) hun kinderen opvoeden tot gewetensvolle, zelfstandige mensen die een waardevolle bijdrage leveren aan onze maatschappij. Maar, hoe doe je dat in een organisatie? Waar leer je dat en wie leert je dat?

## Organizational Parenting

Het bijbrengen van waarden en normen binnen de context van een organisatie heet '*Organizational Parenting*'. Dit leidt tot een bedrijfsgeweten: het '*Organizational Parent System*' (OPS). Iedere organisatie heeft een herkenbaar en zichtbaar OPS nodig om gewenst gedrag te bevorderen en ongewenst gedrag te voorkomen. Het belang van het OPS blijkt o.a. uit het Stanford Prison Experiment van Zimbardo (2010).

## Het stuursysteem

Als leidinggevende kun je sturen op de mens en op de taak. Dit is weer te geven op twee assen:

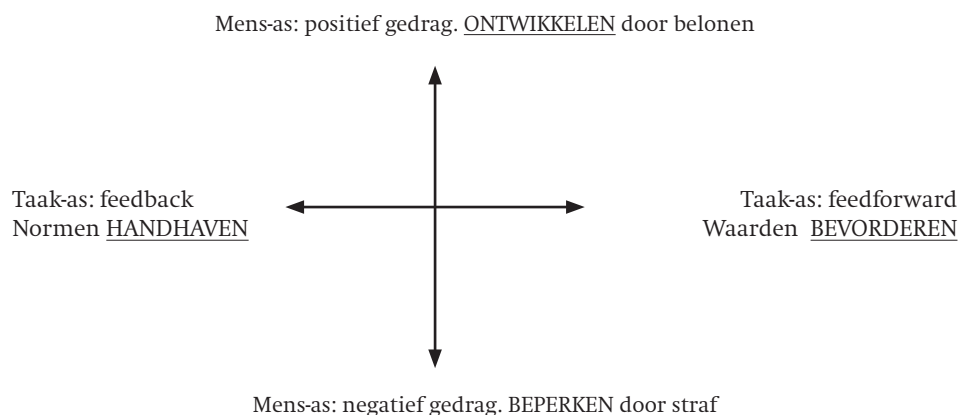
- De mens-as is de contact-as. Die zetten we verticaal.

Een positieve ontwikkeling gaat van beneden naar boven. Positief gedrag willen we stimuleren.

Een negatieve ontwikkeling gaat van boven naar beneden. Negatief gedrag willen we beperken.

\* Maarten Kouwenhoven (*maartenkouwenhoven@planet.nl*) is directeur van Kouwenhoven Opleidingen en is als psycholoog verbonden aan de stichting Bevordering Veiligheid en Integriteit.

- De taak-as is de contract-as. Die zetten we horizontaal.  
Als we doelgericht handelen, nemen we stappen van links naar rechts. We kijken door een venster naar de toekomst. Dat heet feedforward gericht denken en handelen.  
Als we probleemgericht handelen, kijken we in een spiegel en analyseren we wat er is gebeurd. We nemen stappen van rechts naar links. We kijken feedbackgericht achterom.  
Deze vier manieren van sturen worden weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: Vier manieren van sturen.

### Handhaven van normen

Handhaven doe je op basis van een norm. Om de veiligheid te bevorderen. Een norm is inperkend van aard: er wordt iets verboden, iets wat gevaar kan opleveren. Als de norm wordt overtreden dan reageer je met straf.

*De norm is het rode verbodsbord met de witte balk bij een eenrichtingsweg: rijd je toch door dan breng je daarmee mensen in gevaar en loop je kans op een boete.*

Het handhaven is gericht op twee soorten veiligheid:

- fysieke veiligheid door verkeersborden, veiligheidsnormen of ISO-normen.
- mentale veiligheid door toezicht. Bijvoorbeeld: door meer blauw op straat of door camera's waardoor mensen zich veiliger voelen.

Een teveel aan normen kan leiden tot een angstcultuur met stilstand in plaats van vooruitgang. Medewerkers concluderen dan: 'Ik doe zo min mogelijk, dan maak ik ook geen fouten.' Maar zo kom je niet ver.

### Bevorderen van waarden

Waarden en waardering zijn richtinggevend. Daar kun je, in tegenstelling tot normen, op sturen.

Bijvoorbeeld, als je op vakantie gaat dan stuur je ook waar je heen wilt ( de waarde) en niet waar je niet heen wilt (de norm).

Als: de waarde eerlijkheid is, dan is de norm is je mag niet liegen.

Als ik alleen hoor wat niet mag dan weet ik nog niet wat dan wel mag. Mag ik dan wel slaan? Nee, dat is ook verboden. En schoppen? Nee, dat doen we hier ook niet. Op die manier krijg je veel te veel regels en weet je nog niet wat wel mag.

De wet van Vroon luidt: Hoe meer regels, hoe meer vlegels. Mensen stoppen met nadenken en gooien hun morele kompas overboord (de Dreu, 2014).

*Het gebodsbord bij een eenrichtingsweg: het vierkante bord met de witte pijl geeft aan wat wel mag. Als je dat volgt, ga je vooruit.*

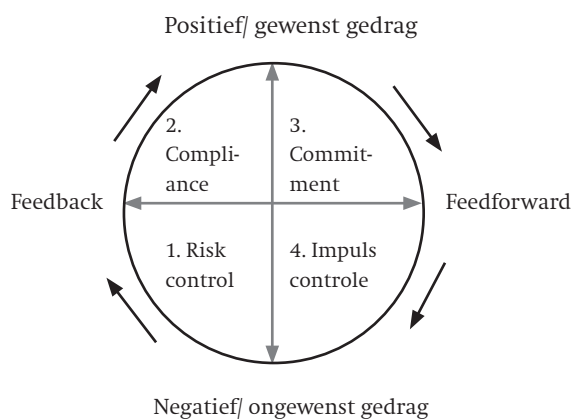
Gedeelde waarden leiden tot saamhorigheid, tot groei, ontwikkeling en innovatie.

Normen	Waarden
Feedback gericht	Feedforward gericht
Verbod	Gebod
Digitaal	Analoog
Linker hersenhelft	Rechter hersenhelft
Compliance	Commitment
Spiegel	Venster
Probleem gericht	Doelgericht
Strafrecht	Herstelrecht
Kritiek	Beloning
Reactief	Preventief
Veiligheid	Integriteit

Figuur 2: Waarden en normen vormen samen een stuursysteem.

### Het OPS

Het bedrijfsgeweten, het 'Organizational Parent System', kan worden onderverdeeld in vier subsystemen door feedback en feedforward te combineren met het bevorderen van gewenst gedrag en het beperken van ongewenst gedrag. Deze vier stuursystemen moeten in balans zijn. Net als de vier wielen van je auto. Als een onderdeel niet aanwezig is of niet functioneert, dan heeft dat een negatief effect op de andere onderdelen. Samen vormen zij het moreel kompas, gericht op Veiligheid, Integriteit en een Positieve reputatie.



Figuur 3: Het moreel kompas met de vier sturingsmogelijkheden van het OPS

Het moreel kompas is een OPS-systeem en bestaat uit vier gebieden:

- Stap 1. Risk control      managen van externe gevaren om schade te voorkomen
- Stap 2. Compliance      bevorderen van veiligheid door handhaven van regels
- Stap 3. Commitment      ontwikkelen van gemeenschappelijke bedrijfswaarden
- Stap 4. Impuls controle    managen van interne gevaren om schade te voorkomen

#### De koekjestrommel

- 1. Risk control:      Als een kind te klein is om iets uit te leggen, dan berg je de koekjestrommel veilig op. Je brengt iemand niet in verleiding. Zo voorkom je het risico dat de trommel leeg is als er visite komt.
- 2. Compliance:      Als het kind ouder is, leg je de regels uit: alleen een koekje bij de koffie. Dan weet het kind waar het aan toe is en dat voelt veilig. Bij overtreding volgt een sanctie.
- 3. Commitment:      Vervolgens leer je een kind dat koekjes heel lekker zijn als je er niet teveel van eet. Anders word je misselijk. Op deze manier ontwikkel je de awareness van de waarde gezondheid.

4. *Impuls controle: Ten slotte leer je het kind om zijn impulsen te beheersen. De koekjestrommel staat open op tafel en het kind blijft eraf.*

*In een organisatie kun je het woord 'koekjestrommel' bijvoorbeeld vervangen door de 'kassa' en 'kind' vervangen door 'medewerker'.*

### **Stap 1: Risk control: managen van externe risico's**

Bij risk control neem je maatregelen om externe risico's te managen.

Dat doe je bijvoorbeeld door camera's, poortjes, airbags, beveiligde spoorwegovergangen, het aanleggen van rotondes of het versterken van dijken.

In Nederland was Pieter van Vollenhoven de man van de risk control. Hij keek na een ongeval wat er mis was gegaan. En hoe je dat de volgende keer kunt voorkomen. Technische maatregelen blijken niet altijd de beste oplossing. Zij kunnen zelfs een averechts effect hebben als je niet ook de gedragsaspecten erbij betreft.

*Na de aanslagen op 11 september 2001 voelden veel mensen zich niet meer veilig in een vliegtuig en namen de auto. In het jaar daarop vielen er meer extra doden in het verkeer dan er slachtoffers waren gevallen tijdens de aanslag.*

*Bij een ICT-bedrijf werden, om de veiligheid op de werkplek te bevorderen, zoveel camera's opgehangen dat iedereen zich daardoor bespied voelde en zich onveilig ging voelen.*

*Toen auto's werden uitgerust met airbags voelden mensen zich zo veilig dat ze harder gingen rijden en het positieve effect verloren ging.*

### **Stap 2: Compliance: handhaven**

De tweede stap is compliance: het formuleren en handhaven van regels en procedures met als doel fysieke en mentale veiligheid.

Junior medewerkers hebben behoefte aan regels en vragen er ook naar: 'Hoe gaat dat hier? Zijn er afspraken over gemaakt?' Dat vragen zij aan hun leidinggevende.

Het uitleggen en handhaven van deze regels is een taak van iedere manager. Zij hebben daarbij coaching, supervisie, advies en informatie nodig van compliance officers. Die beschikken over expertise en didactische vaardigheden op het gebied van integriteit. Zij kunnen bij het uitleggen van de regels gebruik maken van het 'positief daarom'.

Bij 'negatief daarom' maak je gebruik van een dreiging met straf: 'Je moet op tijd komen, anders krijg je straf.'

Bij positief daarom maak je gebruik van een beloning: 'Als je op tijd komt kunnen we samen beginnen en dat is voor iedereen prettig.'

Als je de spelregels of de verkeersregels kent, voelt dat veiliger. Je weer waar je aan toe bent. Voor het handhaven van de regels is een grensrechter of een scheidsrechter nodig die reageert op een overtreding. Dit is in eerste instantie een didactische de taak van een direct leidinggevende. Niet te vroeg, want dan leg je het spel dood. Niet te laat, want dan ontstaat er schade.

Overtredingen van regels worden vaak gevolgd door het nemen van krachtige maatregelen, net zoals een alfamannetje in een apenkolonie. Daarmee laat je het publiek of de omstanders zien dat je ingrijpt. Maar, te veel regels remmen het leerproces. Ze zijn door anderen bedacht dus hoef je zelf niet meer na te denken. Regels verbreken, waarden verbinden.

*In een slimme gemeente in Friesland stonden zoveel verkeersborden dat het aantal ongelukken eerder toedam afnam. Als je ergens 50 km per uur mocht rijden dan deed je dat ook, ongeacht de situatie. Vervolgens werden bijna alle verkeersborden weggehaald. Automobilisten gingen weer zelf nadenken wat een veilige snelheid was. Het aantal verkeersongevallen nam weer af.*

Het nadeel van handhaven is dat je pas sanctioneert als het al te laat is en dat je sanctioneert op een negatieve manier. Toch zijn veel organisaties geneigd om na iedere overtreding nieuwe regels op te stellen of de regels aan te scherpen. Het risico van te veel of te strenge regels is dat het effect steeds minder wordt. Als regels niet meer helpen, dan helpen meer regels ook niet. Bij de meeste banken die tijdens de financiële crisis omvielen, was de compliance prima op orde. Het ontbrak niet aan normen maar aan waarden (Kalshoven, 2010, Arnaud & Schminke, 2007, Weaver et al., 1999).

*Siemens en Enron hadden uitstekende Codes of Ethics. In 2000 schreef de leiding bij Enron: 'We act with the highest integrity'. Toch was Enron het eerste bedrijf dat door integriteitschendingen failliet ging. Siemens werd veroordeeld tot een boete van miljoenen euro's (Lieve, 2013).*

*Handhaving door een goede compliance is dus onvoldoende om integriteitschendingen te voorkomen (Kalshoven, 2010).*

*Een gemeente heeft inmiddels zoveel regels dat ambtenaren overal advies voor vragen aan externe consultants. Vorig jaar waren de kosten voor externe adviseurs in die ene gemeente opgelopen tot 7 miljoen euro. Onvoorzien.*

*Bij een politieke partij zijn bestuurders regelmatig in opspraak. Nu moeten zij allemaal een integriteitcontract ondertekenen. Iedereen tekent. Juridisch gezien heel duidelijk. Maar didactisch gezien is de waarde daarvan net zo gering als dat van een 'gehoorzaamheidscontract' dat ouders opstellen voor een puber en laten ondertekenen in de verwachting dat die puber zich in het vervolg aan de regels van het huis zal houden.*

*Het ondertekenen van een integriteitcontract kan ook averechts werken: leidinggevend tonen er, net als die ouders, hun gebrek aan didactische competenties mee aan, de integere medewerkers kunnen het opvatten als een motie van wantrouwen en de niet integere trekken zich er niets van aan.*

*Kalshoven (2010) pleit voor een ethisch leiderschap. Maar beter is om integriteit te beschouwen als gedrag. Gedrag dat gewenst is binnen de sociale context. En dat heet moreel gedrag: je houden aan de mores van de groep waar je bij wilt horen. Dit morele gedrag kun je ontwikkelen op basis van een leerproces. En daar heb je didactisch leiderschap voor nodig.*

Een teveel aan regels kan ook schade berokkenen. Er ontstaat dan een angstcultuur met de vier 4 v's als gevolg:

- verzet;
- verzuim;
- verloop; en
- verlies.

*In Utrecht lopen twee mensen in uniform over straat. Op hun rug staat heel groot: HANDHAVEN. Niet voorop maar achterop. Feedbackgericht dus. Zij constateren een overtreding en bellen bij iemand aan.*

*"Heeft u die vuilniszakken buiten gezet?" vragen zij. Er staan er wel vijftig. Keurig dichtgebonden, langs de kant van de weg. Een van die zakken is eraf gegleden. Dat vinden de handhavers gevaarlijk, want een moeder met een kinderwagen kan er niet langs. Volgens hen dan.*

*De man die opendoet komt kennelijk net onder de douche vandaan na een dag hard werken met die vuilniszakken. Hij krijgt een berisping, omdat een zak verkeerd ligt. De man reageert boos. Dan escaleert het gesprek. Hij moet zijn legitimatie tonen. Er wordt van beide kanten tegen de deur geduwd. De Handhavers dreigen met de politie. 'Wat een ondankbare baan,' denken ze. 'Ik meld me ziek'.*

### **Stap 3. Commitment: ontwikkelen van gemeenschappelijke waarden**

De derde stap is commitment. Daarbij gaat het om het ontwikkelen van gemeenschappelijke waarden met als doel: verbinding.

*In 1962 lukte het Mies Bouwman het goede in miljoenen Nederlanders naar boven te halen door te vragen om geld in een luciferdoosje te doen en af te leveren bij de melkboer op de hoek.*

*Zij koos voor een laagdrempelig systeem, waarbij iedere Nederlander belangrijk was. Het middel was de televisie en een groot podium in de RAI waar je zo naar binnen kon. Dit open systeem werd steeds effectiever naarmate er meer mensen aan meededen. Dit commitment was niet meer te stoppen toen zich tijdens de live uitzending steeds meer ontroerende momenten voordeden. Dat stimuleerde nog meer kijkers om ook een luciferdoosje te vullen met geld en in te leveren. De uitzending duurde 23 uur en bracht 50 miljoen gulden op. Dat was nog nooit vertoond.*

### **Waarden zijn gebaseerd op waardering**

Het voordeel van waardering is dat je altijd momenten hebt om dat te laten merken. Terwijl je bij normen pas reageert als het te laat is. Waardering draagt bij aan een prettige werksfeer en een positieve relatie. De klant aan de balie merkt hoe de medewerkers achter de balie door het leidinggevend worden gewaardeerd. Op grond van de spiegelneuronen is de kans groot dat de balie medewerker de klant op dezelfde manier behandelt.

### **Hoe ontwikkel je gemeenschappelijke waarden?**

Gemeenschappelijkheid ontwikkel je door elkaar te bevragen, niet door elkaar te overtuigen. Het ontwikkelen van gemeenschappelijke waarden is een doorgaand leerproces. Als compliance officer of als leidinggevende stimuleer je dat door het thema waarden steeds aan de orde te stellen.

*Iedere donderdagmiddag is er teamoverleg. Iedereen is aanwezig; de teamleiders, de artsen, de verpleegkundigen. Om de beurt is iemand voorzitter of secretaris. Alle punten worden besproken. Zij bevragen elkaar naar de achterliggende waarden: 'wat is er voor jou belangrijk aan.....', 'wat is er voor jouw beroepsgroep belangrijk aan.....' en 'wat is er voor de organisatie belangrijk aan.....?'*

*De man in Utrecht die open doet komt net onder de douche vandaan. 'Dag meneer, wij constateren dat er een zak vanaf gegleden is en dat kan lastig zijn voor een moeder met een kinderwagen. Ik zie dat u net onder de douche vandaan komt. Zal ik u even helpen en de zak goed leggen?'*

*'Toffe peer' denkt de veroorzaker en hij wil de handhaver een fooi geven. 'Dat mogen we helaas niet aannemen zegt de handhaver, maar bedankt voor het gebaar'. De man gaat fluitend naar binnen en de handhavers lopen fluitend door. 'Wat een leuke baan,' denken ze.*

Het voorbeeldgedrag van de handhavers werkt positief. Bovendien wordt het systeem benadrukt. 'Zorgzaamheid in de buurt doen we samen'.

## Persoonlijke, professionele en organisatiewaarden

Persoonlijke waarden krijg je mee in je opvoeding. Professionele waarden leer je tijdens je opleiding en op je werk heb je te maken met de organisatiewaarden.

Iedere medewerker staat voor de taak die drie soorten waarden met elkaar te verbinden tot een geïntegreerd waardesysteem. Dat kan leiden tot een waardenconflict: een dilemma of een impasse. Compliance officers staan voor de taak leidinggevend en soms ook medewerkers, te coachen hoe om te gaan met een dilemma of een impasse.

## Dilemma's

Er is sprake van een dilemma als professionele, organisatorische of persoonlijke waarden met elkaar botsen. Het volgen van de ene waarde gaat ten koste van de andere waarde. Net als op een T-splitsing: als je kiest voor linksaf, dan gaat dat ten koste van rechtsaf en omgekeerd.

Organisatiewaarden zijn bijvoorbeeld snelheid, hoeveelheid of klantvriendelijkheid. De professional op de werkvloer wil juist deskundigheid. Bij een dilemma wordt vaak gekozen voor de organisatiewaarden ten koste van de professionele waarden. Dat komt omdat managers over meer organisatorische bevoegdheden beschikken dan professionals. De ene partij wint het van de andere.

*In ziekenhuizen wordt een integraal veiligheidsmanagementsysteem (VMS) ingevoerd. Medische specialisten moeten, net zoals piloten in een vliegtuig voordat zij opstijgen, een protocol afwerken voordat zij met een operatie beginnen. Dit roept verzet op bij specialisten, omdat zij hun professionele waarden er niet in terug zien. Zij vinden dat zij hun tijd wel beter kunnen gebruiken. Er is een gebrek aan commitment. Dit leidt tot onzorgvuldig uitvoeren van de procedures.*

Met dilemma's ga je op een professionele manier om. Daarbij stel je jezelf vier G-vragen:

1. Wat is de Gevolgde waarde?
2. Wat is de Geschonden waarde?
3. Hoe beperk ik de Gevolgschade?
4. Wat is dan mijn Gevoelswaarde?

Dit doe je voor optie A en voor optie B.

Vervolgens maak je een keuze. In je beschouwing is het belangrijk beide keuzes en je overwegingen te vermelden, zodat de lezer begrijpt hoe je tot deze keuze bent gekomen.

## Ten slotte doe je de legitimiteittoets

Als je wilt weten of iets legitiem is, stel jezelf dan de volgende 4 vragen (Hemelrijck, 2003):

1. Mag het of moet het?
2. Is het sociaal acceptabel?
3. Is het doel ethisch?
4. Is de actie slagvaardig?

## Impasses

Onprofessioneel omgaan met dilemma's kan leiden tot 'splitting'. Het management vaardigt regels en procedures uit, gebaseerd op bedrijfswaarden in plaats van een gesprek op gang te brengen over waarden. Medewerkers voelen zich in hun persoonlijke of professionele waarden miskend. Er ontstaan weerstanden en arbeidsconflicten. Een impasse is een doodlopende weg. In ziekenhuizen kan een impasse leiden tot artsen die niet meer met elkaar communiceren en afdelingen die gesloten moeten worden.

### Stap 4. Impuls controle: managen van interne risico's

De vierde stap is morele weerbaarheid. Hierbij gaat het niet om het managen van de externe risico's, zoals bij risk control, maar om interne risico's gelegen binnen de persoon. Dit doe je door een analyse te maken van de interne dialoog; het gesprek in jezelf tussen je Ouder, je Volwassene en je Kind.

Met als doel het 'heel houden' van jezelf op basis van eigenwaarden.

*Bij een verzekeringsbedrijf worden gemeenschappelijke waarden overeengekomen waarbij niet de leidinggevenden, maar vooral de medewerkers zelf letten op de naleving ervan. Dit vereist de nodige impuls controle. Dit gaat al decennia lang goed.*

Impuls controle kun je bevorderen door microsimulaties (Kouwenhoven, 2007). Met behulp van symbolische voorwerpen, speel je complexe situaties na en kun je mensen zonder schade de gevolgen laten ervaren van niet-integer handelen. Onze hersenen maken namelijk geen onderscheid tussen een simulatie en de realiteit. Tijdens een simulatie kunnen mensen een weloverwogen besluit nemen wat voor mens zij willen zijn. Door dit een paar keer te oefenen ontstaat er in onze hersenen een soort neurologisch pad. Dat pad neem je als de verleiding zich daadwerkelijk voordoet.

Bij ervaren medewerkers ontstaat een soort routine. De aandacht voor het OPS kan daardoor afnemen. Het gaat toch altijd goed? De kans op toegeven aan verleidingen neemt toe als de aandacht verslapt. Je begint met een eerste stap, net als op een glijbaantje: je gaat steeds een stapje hoger, totdat je niet meer terug kunt en naar beneden glijdt.

### 'Omdat niemand er iets van zei'

*Het begon met een toevallige site die voorbij kwam. Toen werd het een manier om zijn pauze te vullen. Totdat mensen zich stoorden aan de pornosites die hij tijdens zijn werk bezocht. Bij het koffieapparaat werd erom gelachen. Dat interpreteerde hij als goedkeuring. Toen collega's gingen tegensputteren beschouwde hij dat als onderdeel van het spel. 'Dan kijken ze maar een andere kant op als ze er last van hebben.' Nu is er een klacht over hem ingediend en is hij op non-actief gesteld.*

*De rechter vroeg wat de werkgever had gedaan om dergelijke sites af te schermen (risk control), of er regels zijn geformuleerd die door de betrokkene zijn overtreden (compliance), hoe frequent andere medewerkers dergelijk sites tijdens hun werk bezoeken (commitment) en wat de achterliggende reden daarvan is. Ten slotte vroeg de rechter wat de werkgever had gedaan aan impuls control.*

*Omdat de werkgever op geen van deze vragen een adequaat antwoord had, kon de werknemer de volgende week zijn werk weer hervatten en is de werkgever gaan investeren in didactisch leiderschap.*

## Marshmallow test

In de jaren 60 van de vorige eeuw werd aan de Stanford University onderzoek gedaan bij vierjarige kinderen. Zij kregen een marshmallow en werden vervolgens alleen gelaten. Hen werd een tweede marshmallow beloofd als ze 15 minuten lang de eerste marshmallow niet op zouden eten.

Sommige kinderen konden hun verlangen uitstellen, andere kinderen lukte dat niet. Vervolgens werd de ontwikkeling van die kinderen gevolgd tot in de adolescentie. De conclusie was dat de kinderen die hun impulsen konden beheersen, later beter functioneerden (Mischel, Shoda, & Rodriguez, 1989).

## De reputatiemeter

Veel directies willen weten hoe het met de veiligheid en integriteit van de organisatie is gesteld. Zij willen maatregelen nemen om integriteitschendingen te voorkomen.

Voor een dergelijke toetsing heb je een organisatie nodig die onafhankelijk, onpartijdig, deskundig en betrouwbaar is. Met dat doel is in 2010 de Stichting Bevordering Veiligheid en Integriteit (Stichting BVI) opgericht. Deze stichting meet de reputatie van een organisatie aan de hand van objectieve criteria. Die worden getoetst door middel van een 360 graden interview: bij de leiding, de medewerkers, cliënten en toeleveranciers.

### Het verschil met een MTO

De stichting BVI onderzoekt door middel van audits of en in welke mate, medewerkers, klanten, leveranciers of het publiek de vier VIP-stuursystemen en de bijbehorende waarden herkennen.

Dit is iets anders dan een medewerkers tevredenheidonderzoek (MTO). Tevredenheid heeft met verwachtingen te maken en niets met veiligheid en integriteit.

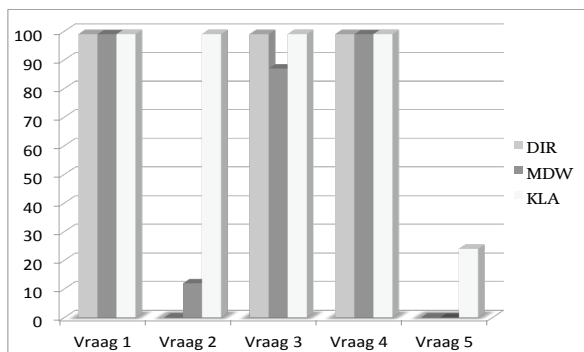
*Bij de maffia zijn alle medewerkers tevreden, zolang er maar genoeg banken worden overvallen.*

### De accountant

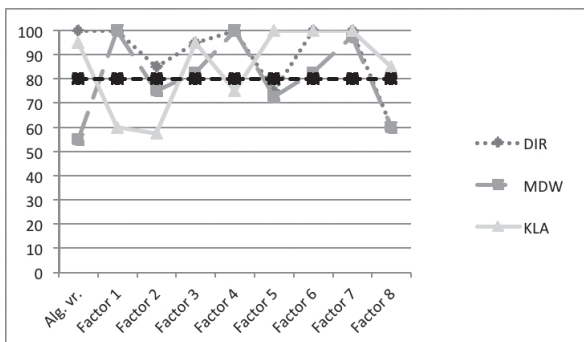
Een accountant bepaalt de financiële waarde van de organisatie en legt die vast in een financieel jaarverslag. Daarin kun je prima vermelden hoe het met de reputatie is gesteld. De directie, maar ook de toezichthouders weten dan ieder jaar waar zij aan toe zijn. Zij hoeven dan niet te wachten op een schending van de integriteit maar kunnen die voorkomen door het nemen van maatregelen gebaseerd op de uitslagen van de reputatiemeter. Het effect van deze maatregelen is het jaar daarop terug te vinden in het volgende jaarverslag.

### De uitslag

Op grond van de uitslag kun je nu sturen. Voordat het te laat is. Omdat het bedrijf voor iedereen belangrijk is. Om te voorkomen dat een of enkele personen misbruik maakt of maken van de mazen in het OPS. Met als doel het veilig stellen van een prettige werksfeer op een plek waar mensen zich kunnen ontwikkelen en bijdragen aan het bouwen aan een integere organisatie.



Figuur 4: Uitslag van een reputatie meting in de vorm van een staafdiagram



Figuur 5: Scores uitgesplitst per doelgroep



Risk control: factor 1  
 Compliance: factor 2 en 3  
 Commitment: factor 4, 5, 6 en 7  
 Impuls controle: factor 8

### Het plan van aanpak

Op grond van deze uitslag heeft de directie besloten om meer aandacht te besteden aan de morele weerbaarheid in de organisatie in de vorm van een nascholing.

### Conclusie

Het bijbrengen van een normen- en waardensysteem is complex en vereist didactische vaardigheden. Wim Sonneveldt zei ooit: 'Opvoeders zijn stakkers die in het duister tasten.' Veel compliance officers en leidinggevendenden zullen dit herkennen. Compliance officers zijn deskundigen op het gebied van het bevorderen van veiligheid, integriteit en een positieve reputatie.

Zij zijn als VIP-deskundigen in staat om leidinggevendenden daarin te strategisch te coachen. Dit wil zeggen: niet probleemgericht, maar doelgericht. Niet als het te laat is, maar op basis van een permanente educatie. Met als doel het bewustzijn van leidinggevendenden te vergroten. Op hun beurt kunnen leidinggevendenden tijdens ieder functioneringsgesprek met een medewerker, de persoonlijke, professionele en organisatiewaarden op elkaar afstemmen. En dat is iets waar je als compliance officer leidinggevendenden in kunt coachen. Helaas ontbreekt het vak integriteitkunde op alle juridische en managementopleidingen. Dit is een van de redenen waarom integriteitschendingen ons steeds weer overvallen. We sturen te weinig op commitment en stellen persoonlijke, professionele en organisatie waarden niet op tijd aan de orde. We zijn te veel feedbackgericht en te weinig feedforwardgericht. Didactisch leiderschap en strategisch coachen zijn dan een oplossing. ■

### Geraadpleegde literatuur

A. Arnaud & M. Schminke, 'Ethical work climate: a weather report and forecast', in S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds), *Research in social issues and management: Managing social and ethical issues in organizations* (Vol.5, pp 181-227), Greenwich, CT: IAP 2007.

C. de Dreu, Hemelpost. *De psycholoog*. Maandblad NIP. 49,2, februari 2014.

A. Hemelrijk, 'Vier kernvragen van beleid', *B en M* 2003.30.

K. Kalshoven, *Ethical Leadership through the eyes of employees*, Dissertatie Faculteit der Economie en Bedrijfskunde, Universiteit van Amsterdam 2010.

M. Kouwenhoven e.a., *Werken met non-agressiecontracten in scholen*, 's-Hertogenbosch: KPC groep 2006.

M. Kouwenhoven, 'Non-contracten en probleemoplossende sancties', *Tijdschrift voor psychiatrie* 1984 p. 574-591.

M. Kouwenhoven, *Strategisch Coachen*, Barneveld: Nelissen 2007.

M.W. Kraus, C. Huang & D. Keltner, 'Tactile communication, cooperation and performance: an ethological study of the NBA', *Emotion* 2010. Ol. 10. P. 745-749.

W. Lieve, 'Serendipiteit & Integriteit', *TvCo* 2013.

Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View* 1974.

W. Mischel, Y. Shoda & M.L. Rodriguez, 'Delay of gratification in children', *Science* 1989, 244, 933-938.

Nathanson en Paulhus, 'Identifying and profiling scholastic cheaters: Their personality, cognitive ability, and motivation', *Journal of Experimental Psychology: Applied*, Vol 16(3), Sep 2010, 293-307. doi.

H. Oosterik, J. Ruigrok & P. Vroonhoven, *De verbindende school. Herstelrecht in het Nederlands onderwijs*. 's-Hertogenbosch: PKC groep 2005.

J. Ruigrok & H. Oostrik, *In plaats van schorsen*. Esch: Quirijn 2007.

S. Shalvi, *Ethical decisionmaking: on balancing Right and Wrong*, Univeriteit van Amsterdam 2011.

M. Szalavitz & B.D. Perry, *Het liefdevolle brein. Waarom liefde zo belangrijk is*, Schiedam: Scriptorum 2010.

G.R. Weaver, L.K. Trevino & P.L. Cochran, 'Authentic leadership: Development and validation of a theory based measure', *Journal of Management*, 1999, 34, 89-126

K.M.C. Williams, Nathanson en D.L. Paulhus, 'Identifying and profiling scholastic cheaters: their personality, cognitive ability, and motivation', *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 2010, Vol. 16, p. 293-307.

D.S. Wilson, in 'Evolutie: voor al uw maatschappelijke problemen. Geblogd door Barbara Vreede', *EOS. Maandblad voor wetenschap*, oktober 2011. no 10.

P. Zimbardo, *Het lucifer effect. Hoe gewone mensen zich laten verleiden tot het kwaad*, Rotterdam: Lemniscaat 2010.