

Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef

drs. C.A. Christensen, dr. E. F. van Steenberg, drs. T. Coffeng, drs. L. R. Wiegman en prof. dr. N. Ellemers*

Trefwoorden: visie, bouwstenen, organisatiecultuur

1. Het 'waarom' van cultuuronderzoek in de financiële sector

Een organisatie waarin medewerkers zich niet veilig voelen om zich uit te spreken, kritische vragen achterwege blijven en de top niet het goede voorbeeld laat zien, brengt verschillende gedragsrisico's met zich mee. Een dergelijke organisatiecultuur kan de tevredenheid van medewerkers ondermijnen en het enthousiasme waarmee ze aan het werk gaan verminderen. Daarnaast kan zo'n cultuur gevolgen hebben voor de dienstverlening richting klanten. Daar wordt het vooral van belang voor de AFM, die zich sterk maakt voor een organisatiecultuur bij financiële ondernemingen die eerlijke en transparante dienstverlening stimuleert. Vanuit het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur ontwikkelen wij daarom methodieken die gebruikt kunnen worden in onderzoek naar en interventies op gedrag en cultuur in de financiële sector. Hiermee wordt het mogelijk om potentiële gedragsrisico's eerder te onderkennen en te verkleinen om zo maatschappelijke schade te voorkomen.¹ Bovendien houden steeds meer financiële ondernemingen zich expliciet bezig met het bewerkstelligen van een gezonde organisatiecultuur. Door in kaart te brengen welke elementen van een gezonde organisatiecultuur van belang zijn, kunnen compliance officers deze elementen in de eigen organisatie stimuleren en zo risicovol gedrag zo veel mogelijk voorkomen.

De invloed van organisatiecultuur op het gedrag van medewerkers wordt vaak wel onderkend, maar tegelijkertijd vindt men het een 'vaag' onderwerp. Welke elementen zijn van belang en hoe kun je dit vaststellen of erop sturen? Vanuit het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur hebben wij de ambitie om cultuur concreet te maken voor financiële ondernemingen. Dit doen wij door het identificeren en meetbaar maken van 'bouwstenen' van een gezonde organisatiecultuur die onder andere een positief effect hebben op het ethisch gedrag van

medewerkers, een betere kwaliteit van dienstverlening aan de klant en betere prestaties van de onderneming. Dit maakt het werken aan cultuurverandering aantrekkelijk zowel vanuit een bedrijfsmatig perspectief (bijvoorbeeld de verdien capaciteit van de onderneming) als vanuit een ethisch of maatschappelijk perspectief (bijvoorbeeld de dienstverlening aan klanten en het welzijn van medewerkers). Deze bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur worden geïdentificeerd op basis van zowel wetenschappelijke inzichten als inzichten vanuit de toezichtspraktijk. Vanuit het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur zijn wij daardoor steeds op zoek naar relevante bouwstenen door de wetenschappelijke literatuur uit te diepen én door te sparren met het reguliere toezicht van de AFM, andere toezichthouders en financiële ondernemingen. Door deze bouwstenen vervolgens meetbaar te maken en grondig te toetsen in de financiële sector, willen wij concrete methodieken ontwikkelen.

* Autoriteit Financiële Markten, manager Gedrag & Cultuur; Autoriteit Financiële Markten, senior toezichthouder Gedrag & Cultuur, en Universiteit Utrecht, universitair docent; Autoriteit Financiële Markten, medewerker toezicht Gedrag & Cultuur, en Universiteit Utrecht, promovenda; Autoriteit Financiële Markten, toezichthouder Gedrag & Cultuur; Universiteit Utrecht, universiteitshoogleraar.

¹ Meer informatie over het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur is te vinden op: <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur>.

Wie zijn 'wij'?

Vanuit het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur slaan wij een brug tussen wetenschap en praktijk door kennis vanuit de sociale en organisatiepsychologie te koppelen aan toezichtsvraagstukken. De AFM is sinds 2016 een langjarige samenwerking aangegaan met de Universiteit Utrecht om deze uitwisseling kracht bij te zetten. In dit artikel geven wij onze gezamenlijke visie op een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector en geven we richting aan door bouwstenen te identificeren die hieraan bijdragen.

Deze methodieken willen we aan financiële ondernemingen aanreiken om zelf onderzoek en interventies te verrichten op het gebied van gedrag en cultuur. Deze benadering – van inspireren, aanjagen en faciliteren – is bedoeld om meer richting te geven aan de inspanningen die worden geleverd door financiële ondernemingen om een gezonde organisatiecultuur te stimuleren.

Het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur voert haar onderzoeken uit in de Nederlandse context, net als De Nederlandsche Bank (DNB) die toezicht houdt op gedrag en cultuur in de financiële sector vanuit een prudentieel perspectief.² Niet alleen in Nederland wordt er onderzoek gedaan naar gedrag en cultuur in de financiële sector, ook buitenlandse toezichthouders zoals de Britse *Financial Conduct Authority* (FCA) nemen maatregelen die gericht zijn op het concreet maken en aanjagen van een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector. Deze nationale en internationale inzichten ten aanzien van gedrag en cultuur zijn relevant voor compliance officers in de financiële sector die in de eigen organisatie de dialoog over organisatiecultuur (verder) op gang willen brengen en op zoek willen gaan naar mogelijkheden tot verbeteringen op dit gebied. In deze bijdrage geven wij onze visie op bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector, waaruit een aantal adviezen volgen aan compliance officers die een gezonde organisatiecultuur in de eigen organisatie willen stimuleren. We sluiten af met onze ambities voor de toekomst.

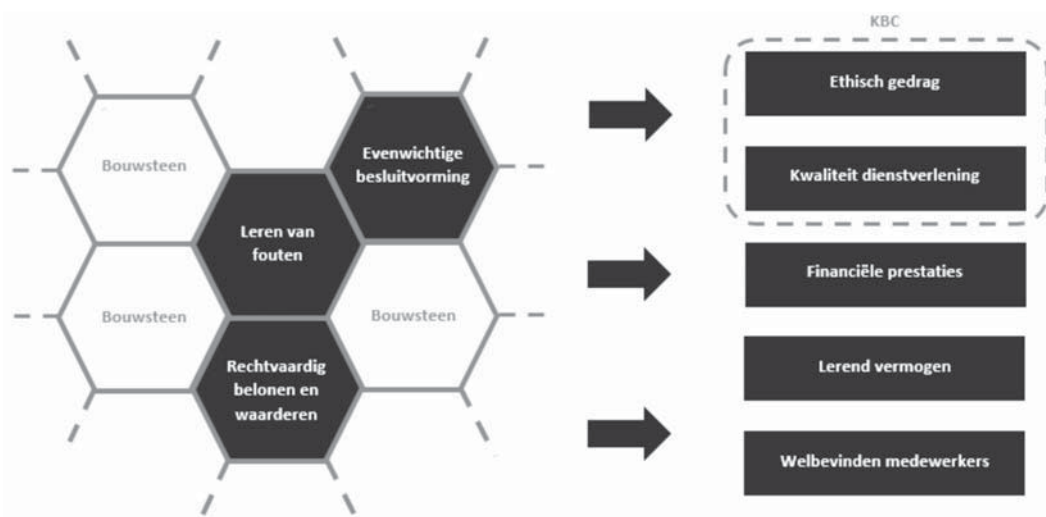
2. Wat zijn bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur?

Bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector definiëren wij als elementen in de cultuur van een organisatie die een positief effect hebben op de mate waarin het belang van de klant centraal staat in het handelen van de organisatie, maar ook op andere relevante uitkomsten die van belang zijn voor organisaties (figuur 1). Voorbeelden van bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur die wij in deze bijdrage zullen toelichten zijn 'evenwichtige besluitvorming', 'rechtvaardig belonen en waarderen' en 'leren van fouten'. De wetenschappelijke literatuur laat zien dat als financiële ondernemingen bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur incorporeren in de eigen organisatiecultuur, dit voor een verbetering kan zorgen in: (a) het ethisch gedrag van medewerkers, (b) de kwaliteit van dienstverlening aan de klant, (c) de financiële prestaties van de onderneming, (d) het lerend vermogen van een onderneming op zowel individueel, team- als organisatieniveau en (e) het welbevinden van medewerkers.³ Deze bouwstenen zijn dus nadrukkelijk positief geformuleerd omdat wij de cultuurelementen onderzoeken die een positieve bijdrage leveren aan deze uitkomsten (zie figuur 1 op de volgende pagina).

De uitkomst waar de AFM zich vooral op richt is de mate waarin het klantbelang centraal (KBC) staat in het handelen van een financiële onderneming. De klant is de consument die het financiële product, de dienst of het instrument afsluit of gebruikt, maar de klant kan ook breder worden gedefinieerd. Dit betekent dat een financiële onderneming waarin het klantbelang centraal staat meer in het algemeen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en aandacht heeft voor het publiek belang van haar activiteiten. Daarom kan KBC gezien worden als een combinatie van ethisch gedrag van medewerkers en een kwalitatief goede dienstverlening richting consumenten (figuur 1). Bovendien is het maatschappelijk belang er mee gediend wanneer het klantbelang centraal staat en financiële ondernemingen stabiel functioneren. Dan kunnen consumenten en beleggers vertrouwen op de diensten en producten die zij afnemen van financiële ondernemingen.

² Zie onder andere de bijdrage van DNB in dit nummer: 'The next step': DNB's bijdrage aan recente ontwikkelingen in het toezicht op gedrag & cultuur'.

³ Zie bijvoorbeeld: A.C. Edmondson, 'Psychological safety and learning behavior in work teams', *Administrative Quarterly* 1999, 44; I. Larkin & L. Pierce, *Compensation and employee misconduct: the inseparability of productive and counterproductive behavior in firms*, Cambridge: Cambridge University Press 2015; D. Lovallo & O. Sibony, 'The case for behavioral strategy', *McKinsey Quarterly* 2010, 2.



Figuur 1. Bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector.

Een financiële onderneming die geen aandacht besteedt aan bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur, loopt een groter risico dat medewerkers beslissingen nemen en gedrag vertonen dat niet ten goede komt aan de genoemde uitkomsten. Vanuit het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur verwachten wij daarom van financiële ondernemingen dat zij in de dagelijkse praktijk oog hebben voor een gezonde organisatiecultuur. De beschrijving van onze visie op bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur is nadrukkelijk niet bedoeld als specifiek voorschrift voor een organisatiecultuur die alle financiële ondernemingen zouden moeten hebben. Wel kan dit een stimulans zijn voor ondernemingen die zich afvragen welke elementen kenmerkend zijn voor hun eigen organisatiecultuur. Het denken in concrete bouwstenen kan helpen om vast te stellen welke cultuurelementen in hun onderneming de meeste aandacht nodig hebben. Het is dus aan de financiële ondernemingen zelf om na te gaan hoe zij precies invulling kunnen geven aan een gezonde organisatiecultuur. Er is geen garantie dat de toezichthouder tevreden is als er op de door ons geïdentificeerde bouwstenen hoog wordt 'gescoord'. Er kunnen namelijk nog steeds andere elementen van de organisatiecultuur ongezond zijn. De AFM zet zich daarom in om handvatten aan te reiken die financiële ondernemingen stimuleren om zelf inzicht te vergaren in de eigen organisatiecultuur. Hieronder beschrijven we eerst een aantal manieren hoe het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur bouwstenen identificeert, waarna de drie bouwstenen uit figuur 1 worden toegelicht.

Klantbelang of klanttevredenheid?

Klantbelang wordt vaak verward met klanttevredenheid. Toch is er een cruciaal onderscheid. Klanttevredenheid betekent kortgezegd dat de organisatie ernaar streeft dat de klant positief is over het contact met de organisatie, bijvoorbeeld vanwege snelle service, goede bereikbaarheid of snelle klachtafhandeling. Dit is belangrijk om klanten te werven en te behouden, maar klantbelang gaat verder. Een organisatie die het klantbelang centraal stelt, vraagt zich af hoe het beste in de behoeften van de klant kan worden voorzien. Dit kan door producten of diensten te ontwikkelen die voldoende toegevoegde waarde bieden voor de situatie van de klant. Bij financiële producten is – vanwege de lange looptijd en complexe aard van veel van deze producten – de klant minder goed in staat om zelf de langetermijngevolgen ervan te overzien of te vergelijken met andere producten. Dit legt een grotere verantwoordelijkheid bij de verkopende partij om zich te verdiepen in de vraag of de klant wel echt geholpen is met de financiële dienst en hierover helder en eerlijk te communiceren.

Toepassen van bestaande wetenschappelijke kennis

Om bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector te identificeren, verdiepen we ons in kennis op het gebied van gedrag en cultuur in de wetenschappelijke literatuur. Binnen de sociale en organisatiepsychologie wordt bijvoorbeeld al decennialang onderzoek verricht naar de invloed van cultuurelementen op het gedrag van medewerkers (bijvoorbeeld integer handelen), hun welbevinden (bijvoorbeeld bevlogenheid) en hun prestaties (bijvoorbeeld verkoopcijfers). Ook wordt onderzoek verricht naar de invloed van de

organisatiecultuur op uitkomsten zoals het lerend vermogen of de financiële prestaties van een onderneming. Voor het identificeren van een relevante bouwsteen voor de financiële sector is het in elk geval van belang dat het cultuurelement sterk samenhangt met de uitkomst waar de AFM zich vooral op richt, namelijk handelen in het belang van de klant (KBC). Daarnaast is het wenselijk dat de bouwsteen niet alleen aan deze uitkomst bijdraagt, maar resulteert in meerdere positieve uitkomsten vanuit zowel een bedrijfsmatig als een maatschappelijk perspectief. Zo blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat een 'open foutencultuur' positief gerelateerd is aan de kwaliteit van dienstverlening aan de klant, maar óók aan onder andere een betere financiële prestatie van de onderneming. Dit gaf ons voldoende aanleiding om dit cultuurelement verder te onderzoeken als bouwsteen van een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector.

Sparren met verschillende stakeholders

Het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur werkt nauw samen met het reguliere toezicht van de AFM, andere toezichthouders en financiële ondernemingen.

Ten eerste gebruiken we signalen uit de toezichtspraktijk over mogelijke belemmeringen in de organisatiecultuur bij onder toezicht staande instellingen, zodat de bouwstenen die we selecteren zo goed mogelijk aansluiten bij de relevantie en urgentie voor het toezicht op de financiële sector. Dit kunnen verontrustende uitkomsten zijn van toezichtsonderzoeken of bijvoorbeeld 'niet pluis'-gevoelens na toezichtgesprekken. Denk bijvoorbeeld aan een concreet signaal over aandeelhouders die een erg dominante stem lijken te hebben in een onderneming of meer algemene signalen dat medewerkers onvoldoende veiligheid en ruimte ervaren om zich uit te spreken. Ook de bouwsteen 'leren van fouten' kwam naar voren door een vraag vanuit het reguliere toezicht van de AFM over wat naast de feitelijke kant meespeelt bij incidentmanagement in de handelsketen. Het is van belang om beide kanten te belichten bij het onderzoeken van cultuur; zowel de 'harde' structuurkant als de 'zachte' cultuurkant. Nauw samenwerken met het reguliere toezicht biedt daarvoor een mooie uitkomst. Om een gezonde organisatiecultuur te realiseren is het dan ook noodzakelijk dat deze in lijn is met de bestaande systemen, procedures en processen van een onderneming.

Ten tweede bouwen we voort op onderzoeken van collega-toezichthouders die zich bezighouden met gedrag en cultuur. Zo heeft DNB al veel onderzoek verricht naar het gedrag in de bestuurskamers van financiële ondernemingen, zoals het voorbeeldgedrag van en de communicatie aan de top.⁴ Deze inzichten nemen wij mee in ons cultuuronderzoek, bijvoorbeeld door te testen of een open foutencultuur vooral tot stand komt als de top hierin voorbeeldgedrag vertoont.

Ten derde zijn wij doorlopend in contact met financiële ondernemingen over thema's die raken aan gedrag en cultuur. Tijdens presentaties bij onder toezicht staande instellingen inventariseren we wat volgens hen relevante bouwstenen zijn om te onderzoeken in de eigen organisatie. Later in deze bijdrage komen we hierop terug en beschrijven we onze ambitie om financiële ondernemingen nog meer te betrekken bij het identificeren van nieuwe bouwstenen.

Grondig testen van bouwstenen in de financiële sector

Elke bouwsteen wordt grondig getest en onderzocht bij financiële ondernemingen. Hiervoor combineren wij verschillende onderzoeksmethoden (triangulatie) zoals deskresearch, online vragenlijsten, een uitvraag bij HR, interviews en observaties om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van het cultuurelement binnen ondernemingen. Het is van belang om zo veel mogelijk bevindingen te vergaren om valide uitspraken te kunnen doen over de cultuur van de organisatie. In de praktijk blijkt het vaak niet haalbaar om dit voor ieder onderzoek te doen. Dan kunnen keuzes worden gemaakt door bijvoorbeeld de vragenlijststudie groot op te zetten en hier de nadruk op te leggen en een aantal interviews met willekeurige medewerkers te voeren om deze resultaten meer kleuring te geven (zoals is gebeurd bij het onderzoeken van de bouwsteen 'leren van fouten'). Daarnaast wordt statistisch onderzocht of het cultuurelement inderdaad samenhangt met KBC en de andere verwachte uitkomsten. Alleen wanneer blijkt dat er zowel een betrouwbaar beeld ontstaat als dat er samenhang is met de verwachte uitkomsten wordt het cultuurelement door ons als 'bouwsteen' geïdentificeerd. Door het grondig testen van bouwstenen in de financiële sector krijgen de AFM en financiële ondernemingen een beter beeld van wat belangrijke cultuurelementen zijn om op in te spelen én vergaren we nieuwe wetenschappelijke inzichten doordat psychologische methodieken getoetst worden in de praktijk. Door op deze manier steeds nieuwe cultuurelementen te onderzoeken, zullen wij in de toekomst nog andere

⁴ Zie onder andere het boek van DNB 'Supervision of Behaviour and Culture' uit 2015: https://www.dnb.nl/binaries/Supervision%20of%20Behaviour%20and%20Culture_tcm46-334417.pdf.

bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur identificeren. Het is dus niet noodzakelijk zo dat de drie bouwstenen die wij sinds 2016 met ons cultuuronderzoek geïdentificeerd hebben belangrijker zijn dan andere potentiële bouwstenen.

Ter illustratie en inspiratie zullen wij de drie bouwstenen 'evenwichtige besluitvorming', 'rechtvaardig belonen en waarderen' en 'leren van fouten' hieronder nader toelichten.

2.1 Evenwichtige besluitvorming

De besluitvorming bij financiële ondernemingen, onder meer tijdens de ontwikkeling van een financieel product, kan grote consequenties hebben voor de klant. Wanneer geen sprake is van evenwichtige besluitvorming kan dit er bijvoorbeeld toe leiden dat producten en diensten op de markt komen die niet in het belang van de klant zijn. Dit kan de klant of de maatschappij als geheel veel geld kosten of andere problemen opleveren. Onder 'evenwichtige besluitvorming' verstaan we dat een zorgvuldige afweging gemaakt wordt van de belangen van alle stakeholders, waaronder die van de klant. Het lijkt dus van belang dat financiële ondernemingen oog hebben voor onderliggende besluitvormingsprocessen en groepsdynamiek tijdens de besluitvorming om ervoor te zorgen dat alle belangen evenwichtig besproken worden. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt bovendien dat organisaties die actief bezig zijn met het verbeteren van hun besluitvormingsprocessen financieel beter presteren.⁵ Het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur heeft onderzoek gedaan (deskresearch, interviews en observaties) naar de strategische besluitvorming bij directies van vijf kleine tot middelgrote banken. Dat heeft in december 2017 geleid tot de AFM-publicatie 'Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken'.⁶ Dit onderzoek bevestigt dat deze directies blinde vlekken hebben die vaak onbewust de besluitvorming beïnvloeden. Sommige zaken zijn voor hen zo vanzelfsprekend dat ze niet meer uitgesproken worden. Dit noemen we een 'gedeeld referentiekader' en is vaak ingegeven vanuit de geschiedenis, visie of missie van de eigen organisatie. Argumenten die aansluiten bij het referentiekader worden beperkt getoetst en risico's en dilemma's die niet aansluiten bij het eigen kader worden nagenoeg niet geïdentificeerd. Daarnaast bleek uit het onderzoek dat directies weinig reflecteren op het groepsproces en op de dynamiek tussen de mensen die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming. Kort gezegd besteden de directies bijna geen aandacht aan de onderliggende besluitvormingsprocessen wat dus gevolgen bleek te hebben voor de mate van evenwichtige besluitvorming. Op basis van het onderzoek heeft het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur een aantal technieken aangeboden die kunnen helpen om de impact van de blinde vlekken te verminderen, bijvoorbeeld door momenten in te bouwen waarop expliciet wordt stilgestaan bij de vraag of er over klanttevredenheid of over klantbelang is of wordt gesproken (zie: 'Hand-out – Omgaan met blinde vlekken in de besluitvorming'). De AFM ontwikkelt deze methodiek momenteel verder door om deze beschikbaar te kunnen stellen aan financiële ondernemingen die concreet met deze bouwsteen aan de slag willen gaan.

2.2 Rechtvaardig belonen en waarderen

Het beloningsbeleid van organisaties is maatschappelijk gezien een *hot topic*. De maatschappelijke discussie gaat vaak over het salaris en de bonussen die de top van een onderneming ontvangt. De bouwsteen 'rechtvaardig belonen en waarderen' gaat echter verder. Wat wordt nu écht beloond en gewaardeerd in de organisatie als geheel? Oftewel, welk gedrag moet een medewerker vertonen om salarisverhoging, een bonus, promotie, complimenten van de baas of aanzien van collega's te krijgen? Is dat vooral het halen van commerciële targets of kunnen medewerkers ook 'scoren' door in het belang van de klant te handelen? Wat beloond en gewaardeerd wordt in een organisatie stuurt het gedrag van haar medewerkers en dus ook de dienstverlening aan de klant. Managementgoeroe Steven Kerr zei in 1975 al dat het onzinnig is om gedrag B te verwachten als je gedrag A beloont. Wij onderzoeken welke prikkels medewerkers ervaren, kijkend naar het beloningsbeleid van een organisatie, de prestatie- en ontwikkelafspraken die gemaakt worden, waar leidinggevend op sturen in de ogen van medewerkers en het voorbeeldgedrag dat medewerkers bij de top waarnemen. In de wetenschappelijke literatuur is er veel bewijs dat prestatie management en belonings-

⁵ R.B. Adams, B.E. Hermlin & M.S. Weisbach, 'The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey', *Journal of economic literature* 2010, 48; D. Kahneman, D. Lovallo & O. Sibony, 'Before you make that big decision', *Harvard Business Review* 2011, 89; D. Lovallo & O. Sibony, 'The case for behavioral strategy', *McKinsey Quarterly* 2010, 2.

⁶ Zie voor het rapport 'Evenwichtige besluitvorming' en de genoemde hand-out: <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/dec/rapport-blinde-vlekken>.

organisatiecultuur. Beursgenoteerde ondernemingen kunnen op deze manier beter aansluiten bij het belang dat in de Nederlandse Corporate Governance Code wordt gehecht aan een gezonde organisatiecultuur. In de code staat bijvoorbeeld: 'Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'.¹¹ Echter kan het soms wel lef vergen om vanuit de rol van compliance cultuurverandering aan te jagen, omdat compliance nog niet in elke organisatie een duidelijke rol heeft in het stimuleren van cultuurverandering. Daarom geven wij hieronder eerst een aantal adviezen over het verrichten van cultuuronderzoek en daarna over het uitvoeren van interventies op het gebied van gedrag en cultuur.

Succesfactoren voor cultuuronderzoek

Enthousiast geworden om zelf cultuuronderzoek uit te voeren? Aan de hand van de methodieken die wij met de financiële sector delen, kan gemeten worden in hoeverre bepaalde bouwstenen aanwezig zijn in de organisatiecultuur en of er bijvoorbeeld verschillen zijn tussen afdelingen en tussen medewerkers van verschillende functieniveaus. Wij zien hierin dat het identificeren van verschillen tussen het 'papieren' beleid en het daadwerkelijk 'ervaren' beleid belangrijk is voor de diagnose. Met deze inzichten kunnen compliance officers concrete stappen zetten om de bouwstenen in de eigen organisatie te verstevigen. Hieronder (tabel 1) geven wij een aantal succesfactoren voor het doen van cultuuronderzoek.

Tabel 1

| Succesfactoren voor cultuuronderzoek | Uitleg |
|--|--|
| Betrek relevante stakeholders bij de opzet, uitvoering en duiding van het onderzoek. | Om draagvlak voor cultuuronderzoek en de impact hiervan te vergroten, blijkt het vaak noodzakelijk om relevante stakeholders al in een vroeg stadium te betrekken bij het opzetten, uitvoeren en duiden van het onderzoek, zoals de verantwoordelijk bestuurder en het hoofd van HR. Zorg dat gedrag en cultuur op de agenda van deze sleutelfiguren blijft staan om inzichten en interventies die voortkomen uit cultuuronderzoek te borgen in de organisatie. |
| Maak cultuur zo concreet mogelijk. | Het is van belang om bij cultuuronderzoeken een onderwerp concreet te maken. Neem hierbij één onderwerp als uitgangspunt en probeer niet de gehele organisatiecultuur in één keer te vatten. Bijvoorbeeld in een onderzoek over het 'leren van fouten' gaat het specifiek over de vraag in hoeverre de organisatie in staat is om daadwerkelijk te leren van fouten en kan er door een onderzoek uit te voeren in de eigen organisatie geleerd worden waar eventuele knelpunten zitten. |
| Gebruik verschillende onderzoeksmethoden (triangulatie). | Combineer kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen, bijvoorbeeld deskresearch, interviews (individueel en groep), een vragenlijst en indien mogelijk observaties. Een vragenlijst geeft een beeld van de massa, terwijl interviews en observaties meer kleur geven aan de resultaten. Het is hierbij van belang om een representatieve groep deelnemers te hebben per onderzoeksmethode, zodat de bevindingen zo veel mogelijk zeggingskracht hebben voor de organisatie als geheel. |

¹¹ Voor meer informatie over de Nederlandse Corporate Governance Code, zie: <https://www.mccg.nl/de-code>.

| | |
|--|---|
| Maak zo veel mogelijk gebruik van wetenschappelijke inzichten en gevalideerde methodieken. | Door de kennis vanuit de wetenschap (o.a. sociale en organisatiepsychologie) te combineren met praktijkkennis over de organisatie is het mogelijk om relevante uitkomsten te krijgen waarmee de organisatie aan de slag kan. Voorbeelden zijn het voorbeeldgedrag van leidinggevend en het gevoel van veiligheid in teams. Voor dergelijke onderwerpen zijn in de wetenschappelijke literatuur vaak al gevalideerde methodieken aanwezig waarmee betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden. Echter blijkt het vaak lastig om deze methodieken te vinden als een onderneming geen direct samenwerkingsverband heeft met een wetenschappelijk instituut. Ook moet bij vragenlijstonderzoek vaak nog zelf de vertaalslag gemaakt worden naar de dagelijkse praktijk van de eigen organisatie om ervoor te zorgen dat de deelnemers zich in de vragen kunnen herkennen. Daarom delen wij zo veel mogelijk de door ons gevalideerde methodieken via de AFM-website, welke gebruikt kunnen worden voor onderzoek in de eigen organisatie. ¹² |
| Vergelijk verschillende afdelingen en/of teams. | Door afdelingen of teams te vergelijken in wat er goed gaat of wat er juist beter kan, kan er effectiever geleerd worden van de bevindingen. Dit helpt om met concrete aanbevelingen te komen specifiek per afdeling of team, waardoor leidinggevend en medewerkers zich hier beter in kunnen herkennen en meer bereid zullen zijn om iets te veranderen. Dit is ook van belang aangezien er geen expliciete wettelijke of absolute norm is over hoe er 'gescoord' dient te worden op cultuurelementen binnen organisaties. |
| Onderzoek of er verschil is tussen leidinggevend en medewerkers. | Het komt vaak voor dat leidinggevend positiever zijn over thema's zoals leren in de organisatie dan medewerkers. Het is het onderzoeken waard om te kijken of dit ook in de eigen organisatie zo is, en zo ja, dialoog te stimuleren tussen medewerkers en leidinggevend over waar eventuele verschillen in beleving vandaan kunnen komen. |
| Benut de antwoorden vanuit de eigen organisatie. | Om de bevindingen beter te duiden bij terugkoppeling naar de top van de organisatie, kan het goed werken om de antwoorden van eigen medewerkers te gebruiken (uiteraard anoniem). Zo gaan de uitkomsten van het onderzoek meer leven en krijgen deze meer kleur. Bovendien werkt dit goed omdat er geen discussie over mogelijk is; dit zijn immers de ervaringen en meningen van medewerkers uit de eigen organisatie. |
| Herhaal cultuuronderzoek. | Cultuur moet herhaaldelijk gemeten worden om inzichtelijk te maken hoe de cultuur zich binnen de organisatie ontwikkelt en om te toetsen of eventuele interventies gewerkt hebben. Het kan helpen om dit te koppelen aan onderzoeken die al jaarlijks plaatsvinden in de organisatie, zoals een medewerkerstevredenheidsonderzoek, zodat gedrag en cultuur blijvend op de agenda staan. Voor elke bouwsteen zullen wij een aantal kernvragen selecteren en delen met de financiële sector via de AFM-website, waardoor de bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur meegenomen kunnen worden in dergelijk onderzoek. |

Van inzicht naar interventie

Onderzoek doen en inzichten vergaren zijn een belangrijke eerste stap bij het stimuleren van een gezonde organisatiecultuur. Door vervolgens stakeholders (bijvoorbeeld medewerkers, leidinggevend, het hoofd van HR, verantwoordelijk bestuurder) te betrekken bij het formuleren en uitvoeren van interventies vergroot de compliance officer het draagvlak én de kwaliteit van acties. Een eerste interventie is dus de uitvoering van een cultuuronderzoek. In de tabel op de volgende pagina (tabel 2) staan vervolgstappen die genomen kunnen worden om van inzicht naar interventie te komen.

¹² Zie voor de door ons gevalideerde methodieken: <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/gedrag-cultuur-bouwstenen>.

Tabel 2

| Van inzicht naar interventie | Uitleg |
|--|--|
| Zie onderzoek als een interventie. | Het uitvoeren van onderzoek is een signaal voor de organisatie dat een thema op de agenda staat. Zo worden mensen (soms voor het eerst) aangespoord om na te denken over specifieke elementen van de organisatiecultuur. Dit kan leiden tot een interessant effect; door het onderzoek krijgen mensen pas verwachtingen over bijvoorbeeld de kwaliteit van besluitvorming of het leren van fouten. |
| Deel de resultaten van het onderzoek met de mensen die hebben meegedaan aan het onderzoek. | Het is belangrijk om de resultaten van het onderzoek te delen met alle mensen die aan het onderzoek hebben meegedaan. Hiermee krijgen de deelnemers iets terug voor hun inspanning; het maakt duidelijk dat zij hun mening niet voor niets hebben geuit en het motiveert om de bevindingen op te pakken. |
| Duid de resultaten samen met de mensen die hebben meegedaan aan het onderzoek. | Organiseer sessies met de mensen die hebben meegedaan aan het onderzoek waarin uitkomsten worden geïnterpreteerd en interventies worden ontworpen. Als men mag meedenken, dan heeft dat positieve gevolgen voor de kwaliteit van de interventies en het draagvlak. De beste interventie is eigenlijk altijd de interventie die iedereen die moet veranderen echt motiveert. |
| Gebruik voor het formuleren van aanbevelingen de goede voorbeelden. | Het is belangrijk om naast de ontwikkelpunten aandacht te hebben voor de goede voorbeelden die uit het onderzoek blijken. Dit geeft een opstapje bij het formuleren van aanbevelingen en laat zien wat in de praktijk al (op kleine schaal) wordt toegepast. |

4. Tot slot

Door bouwstenen van een gezonde organisatiecultuur concreet en meetbaar te maken wil het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur meer inzicht krijgen in het gedrag en de cultuur van financiële ondernemingen en daardoor potentiële gedragsrisico's eerder onderkennen en verkleinen om zo maatschappelijke problemen te voorkomen. Dit is in lijn met de ambitie van de AFM om het toezicht meer vooruitblikkend te maken. Door voor elke bouwsteen methodieken te ontwikkelen en te delen met de financiële sector, streven wij ernaar om ondernemingen te inspireren om zelf aan de slag te gaan met het stimuleren van een gezonde organisatiecultuur. Wij vinden het belangrijk dat ondernemingen hierin zelf hun verantwoordelijkheid nemen, maar vinden ook dat bij ons als toezichthouder de rol ligt om ondernemingen meer richting te geven op het gebied van gedrag en cultuur. Om dit duurzaam en effectief te doen, willen wij in de toekomst steeds meer de dialoog aangaan met de financiële sector over onze visie en de door ons ontwikkelde methodieken. Wat werkt wel en wat werkt niet in de praktijk? Wat is er verder nog nodig om een gezonde organisatiecultuur daadwerkelijk te bewerkstelligen? Op dit moment gaan wij deze dialoog aan door middel van bijvoorbeeld het geven van masterclasses en presentaties bij de AFM, bij financiële ondernemingen en tijdens congressen. Wij merken dat bij steeds meer financiële ondernemingen het besef groeit van het belang van een gezonde organisatiecultuur en dat zijzelf ook de preventieve werking daarvan op het gedrag van medewerkers onderkennen. Dit zien wij als een positieve ontwikkeling die problemen in de toekomst kan voorkomen, waarbij compliance officers met lef een belangrijke rol kunnen spelen. ■

Heeft u zelf ook ideeën over welke bouwstenen kunnen bijdragen aan een gezonde organisatiecultuur? Neem dan contact op met het AFM expertiseteam Gedrag & Cultuur via gedragcultuur@afm.nl.