



Onderzoek naar gedrag en cultuur

Hoe gaat het in zijn werk?

Publicatiedatum: november 2016

Autoriteit Financiële Markten

De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.

Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

Waarom doet de AFM onderzoek naar gedrag en cultuur?

De cultuur binnen een organisatie heeft grote invloed op hoe medewerkers zich gedragen. Ook in de financiële sector is dit het geval. Naast veel nieuwe regels die zijn ingevoerd, is het dus ook belangrijk om te kijken naar de ongeschreven regels.

De AFM doet onderzoek naar gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen. Hierdoor komt er beter inzicht in de factoren die belemmeren of stimuleren dat het klantbelang of het publieke belang centraal staat. Deze inzichten geven de mogelijkheid om risicovol gedrag te zien nog voordat het tot schade heeft geleid.

Er bestaat geen blauwdruk voor een 'ideale' cultuur. De AFM schrijft geen cultuur voor maar maakt risico's die een cultuur met zich kan meebrengen met behulp van onderzoek inzichtelijk en zet financiële ondernemingen aan tot het beheersen van deze risico's.

Toezicht op gedrag en cultuur is een aanvulling op het reguliere toezicht. De AFM hanteert als uitgangspunt dat de verantwoordelijkheid voor een duurzame organisatiecultuur in eerste instantie bij de sector zelf ligt.

Wat is de toegevoegde waarde?

De inzichten uit de onderzoeken zijn van toegevoegde waarde voor zowel de onderneming als de AFM. De onderneming krijgt zicht op welke patronen binnen haar organisatie het slagen van een veranderingen of het handelen in het belang van de klant beïnvloeden. Dit inzicht kan zij gebruiken om haar organisatie te verbeteren. De AFM krijgt zicht op hoe veranderingen en het handelen vanuit klantbelang bij specifieke ondernemingen werkt. Dit helpt in het beter begrijpen van een onderneming en daarmee het efficiënter inrichten van ons doorlopend toezicht.

Georgette Fijneman – (voormalig) COO Zwitserleven

"Het IV-onderzoek heeft ons extra inzicht gegeven over klantbelang centraal binnen onze eigen organisatie. De bevindingen van de AFM hebben de directie handvatten gegeven voor verbetering. Het is goed dat de AFM geen 'afvinklijstje' presenteert, maar dat de we in gesprek gaan over wat beter kan (maar ook wat goed gaat)."

Hoe doet de AFM onderzoek naar gedrag en cultuur?

Wanneer start de AFM een onderzoek naar gedrag en cultuur?

Deze onderzoeken worden gestart op basis van risico's die de AFM ziet in de markt. Daarbij kan het gaan om risico's bij een specifieke onderneming, maar ook om marktbrede risico's.

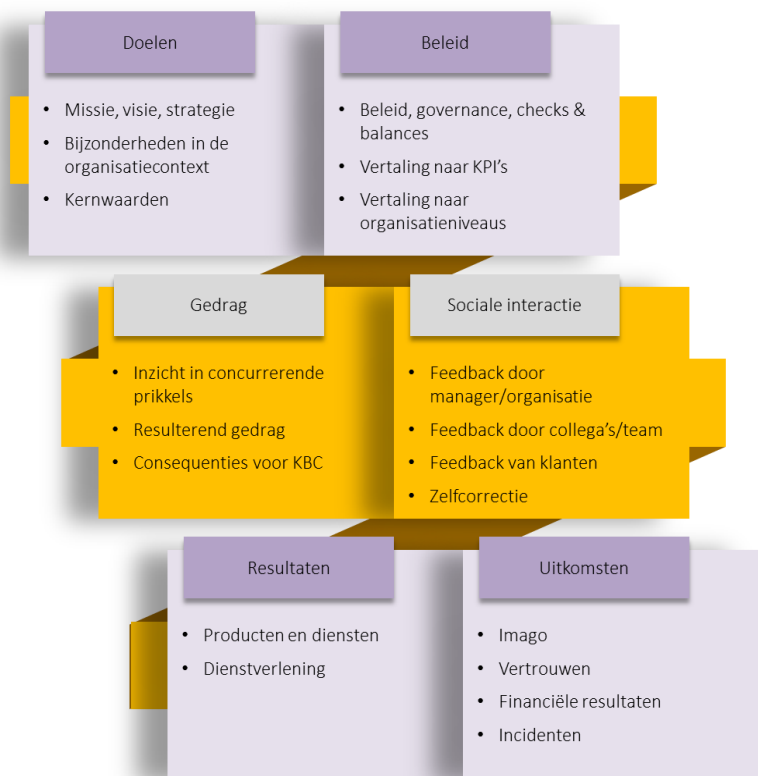
Een onderzoek kan bijvoorbeeld worden ingezet bij incidenten om te achterhalen wat de oorzaak was waarom het mis ging. Daarbij wordt dan niet alleen inzicht verkregen in de regels die niet zijn nageleefd, maar vooral ook in *waarom* ze niet zijn nageleefd. Zo kan het blijken dat het praktisch niet mogelijk is om de regel na te leven (omdat er bijvoorbeeld tegenstrijdige regels zijn), de medewerker niet gefaciliteerd is (bijvoorbeeld door gebrek aan opleiding) of de leidinggevende op andere aspecten blijkt te sturen (bijvoorbeeld op snelheid van afhandeling).

Waar wordt een onderzoek uitgevoerd?

Deze onderzoeken kunnen worden uitgevoerd onder alle ondernemingen waar de AFM toezicht op houdt. Zoals grote en kleine banken en verzekeraars, maar bijvoorbeeld ook accountantskantoren, pensioenfondsen, beleggingsondernemingen en beursplatformen.

Hoe krijgt de AFM meer inzicht in gedrag en cultuur van financiële ondernemingen?

Bij onderzoek naar gedrag en cultuur maakt de AFM gebruik van verschillende methodieken. De keuze voor een methodiek is afhankelijk van de toezichtscasus. Eén van de methodieken is de toetsing aan het onderstaande referentiekader.



Aan de hand van dit referentie kader wordt onderzocht hoe het beleid van een organisatie zich vertaalt naar het gedrag van medewerkers (de gele blokken). Alle blokken zijn van invloed op elkaar. Daarom vindt de AFM het belangrijk om de onderneming als geheel te onderzoeken.

Wat betekent een onderzoek voor uw onderneming?

Voor het uitvoeren van een onderzoek heeft de AFM een draaiboek ontwikkeld dat is gericht op zorgvuldige dataverzameling, een zo snel mogelijke doorlooptijd en een zo laag mogelijke belasting voor de onderneming. Hieronder worden de verschillende fases van het onderzoek toegelicht.

Inlichtingsfase

Een onderzoek begint met een toelichtingsgesprek. Hierin wordt de gekozen methodiek toegelicht en de scope van het onderzoek bepaald. De aanleiding van een onderzoek is vaak dat de AFM bepaalde risico's ziet en meer inzicht wil in de oorzaken van dit risico. Gezamenlijk met de onderneming wordt vanuit deze risico's bepaald hoe het onderzoek precies wordt vormgegeven. Dit betekent onder andere dat er wordt vastgesteld bij welke afdelingen interviews worden afgenomen en onder welke medewerkers de vragenlijst wordt uitgezet.

Documentstudie

Steeds meer ondernemingen doen ook zelf onderzoek naar (aspecten van) gedrag en cultuur. Het is niet de bedoeling om de ondernemingen extra te belasten en dus neemt de AFM, daar waar relevante informatie aanwezig is, deze mee in het onderzoek. Op basis van bestaande documenten van de onderneming wordt voorafgaand aan de interviews en de vragenlijst een contextanalyse gemaakt. Deze analyse wordt gebruikt om de onderzoeksinstrumenten aan te scherpen.

Onderzoek

Vervolgens wordt het onderzoek bij uw onderneming uitgevoerd. Meestal houdt dit in dat er eerst diepte-interviews plaatsvinden met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. Deze interviews duren anderhalf uur en worden door de AFM genotuleerd. De respondenten voor de interviews worden gedeeltelijk door de onderneming aangedragen en gedeeltelijk door de AFM. Daarnaast wordt onder alle relevante medewerkers een online survey uitgezet. Het invullen van deze vragenlijst duurt gemiddeld tien minuten.

Terugkoppeling

Deze mix van onderzoeksinstrumenten zorgt voor een zorgvuldig en onderbouwd beeld van het gedrag en de sociale interactie van de onderneming. Risico's van een cultuur en het gedrag die het vertrouwen belemmeren, worden door deze onderzoeken in kaart gebracht. Het totaalbeeld wordt eerst in een presentatie besproken en vervolgens teruggekoppeld per brief.

Monitoren van de follow-up

Indien uit het onderzoek blijkt dat er zaken zijn die verbetering vereisen, verwachten wij ook dat een onderneming of de sector met deze risico's aan de slag gaat. De AFM monitort de follow-up die we verwachten van de onderneming. Deze monitoring kan zowel betrekking hebben op het proces (welke acties worden ondernomen) als op het resultaat (tot welke effecten hebben de acties geleid).

Wat kunnen compliance-officers zelf al doen?

Wij zien ook een kans voor bijvoorbeeld compliance bij de ondernemingen. Zij kunnen een faciliterende rol aannemen, door de dialoog te initiëren over belemmeringen om het klantbelang centraal te stellen. Het is belangrijk dat dit geen 'tick-the-box' exercitie wordt. Het is niet genoeg om de belemmeringen te vertalen in leidraden, procedures etc. Vragen die ze zouden kunnen stellen zijn: Wat verstaan wij als onderneming onder klantbelang? Waarvoor worden medewerkers wel of niet voor gewaardeerd binnen onze onderneming? Worden medewerkers wel in staat gesteld om het klantbelang centraal te stellen?

Autoriteit Financiële Markten
T 020 797 2000 | F 020 797 3800
Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam
www.afm.nl

De tekst is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontlelen. Door besluiten op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet langer actueel is wanneer u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – zoals bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door acties ondernomen naar aanleiding van deze tekst.