



Johan Koggink • [Opinie](#)

15 uur



OPINIE

## Culture eats compliance for breakfast

Bij advocaten- en notariskantoren hebben we een toename gezien van regelgeving op het terrein van compliance, denk aan de Wwft en DAC6. Afhankelijk van de sector zien ook veel bedrijfsjuridische afdelingen zich ook geconfronteerd met regelgeving waaraan zij moeten voldoen, denk bijvoorbeeld aan de financiële sector waar het compliant zijn met regelgeving een van de grootste prioriteiten is. Het verschilt trouwens per bedrijf of compliance onder Legal valt of een aparte afdeling is.



Bewaren

De roep om compliance is enorm versterkt door de financiële crisis in 2008 en heeft daarna een hoge vlucht genomen. In feite was de financiële crisis in 2008 ook een vertrouwenscrisis. Kan ik als klant de organisatie die diensten voor mij verricht wel vertrouwen? Dit heeft geleid tot de bekende reflex om meer regels op te stellen waaraan organisaties moeten voldoen.

Een andere stimulans voor compliance is de ontwikkeling dat in het bijzonder jonge mensen bij organisaties willen werken die een vlekkeloze reputatie hebben. Organisaties die integriteit hoog in het vaandel hebben en maatschappelijk verantwoord in de wereld staan. We spreken hier ook wel over social compliance.

## Hard controls

Een klassieke valkuil bij het inrichten van compliance is om alleen te sturen op hard controls. Uiteraard zijn hard controls zoals procedures, functiescheidingen, checks and balances van belang.

Met alleen kijken naar hard controls zul je compliance echter niet op het gewenste niveau krijgen. Een bekende uitspraak van management goeroe Peter Drucker is: *Culture eats strategy for breakfast*. Hij bedoelt hiermee dat hoe gedegen een strategie ook is, de implementatie hiervan gedoemd is te mislukken als de organisatiecultuur niet als serieus thema op de agenda staat.

Hetzelfde geldt voor compliance. Dit vraagt dan ook om een *principle based* in plaats van een *rules based* beleid. Het moet onderdeel zijn van de kernwaarden, de cultuur van een organisatie om integer compliant te zijn. Dat begint bij de top van de organisatie: *practice what you preach*. Alleen dan zullen medewerkers denken: 'Dat geldt dus ook voor mij'. We kennen genoeg voorbeelden waar het op dit principe al mis gaat.

Verder is essentieel dat de cultuur zodanig is dat medewerkers de ruimte hebben om dilemma's te bespreken. Bij compliance is vaak ook sprake van grijze gebieden, en dan moeten dilemma's op tafel kunnen worden gelegd. Minstens zo belangrijk is dat een medewerker geen terughoudendheid moet voelen om een fout te bespreken. Geen angstcultuur dus om over dilemma's en fouten te kunnen spreken. Een open cultuur komt compliance enorm ten goede.

## Compliance manager

Compliance moet in de haarvaten van de organisatie zitten: het gaat alle medewerkers aan. Juist de aanstelling van een compliance manager kan ertoe leiden dat anderen zich ontslagen lijken te voelen van het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Medewerkers kunnen gaan denken: 'De compliance manager lost dit wel op', in plaats van zelf goed na te denken over een dilemma en eigen verantwoordelijkheid te voelen.

De rol van de compliance manager ligt met name in het stimuleren dat iedereen de noodzaak van compliance inziet en verantwoordelijkheid neemt. Om samen met het topmanagement het belang van compliance vanuit de waarde van de organisatie te benadrukken, en dit te laten aansluiten bij de strategie. Hierbij is belangrijk om niet te focussen op het negatieve, maar dat het helpt om het goede te doen.

Een belangrijke taak van de compliance manager is het creëren van awareness. Door het vergroten en bijhouden van kennis en vaardigheden, kun je awareness versterken. Medewerkers regelmatig trainen en toetsen is een goede aanpak, maar

het is bovenal een start. De informatie die iemand op die manier leert, bekijft alleen als op die kennis en vaardigheden in de praktijk een beroep wordt gedaan en dit vaak wordt herhaald. Ook daarvoor moet iemand een actievare rol, met eigen verantwoordelijkheid krijgen in het proces. De awareness van medewerkers wordt verder vergroot als je bij elk onderwerp dat aan de orde komt ook belicht welke rol compliance erin heeft.

## Compliance: een kans

Een organisatie die ethiek en compliance hoog in het vaandel heeft, is aantrekkelijker om voor te werken. Medewerkers kunnen trots zijn op een organisatie met een sterk moreel kompas.

Extern geldt hetzelfde. Cliënten van bijvoorbeeld advocatenkantoren zullen steeds meer eisen aan de compliance stellen. Heb je dit uitstekend op orde dan heb je een voorsprong op kantoren waar dit minder het geval is. Compliance, zie het als een kans!



---

### Meest gelezen



Directeur Cosima Stroeve, BarentsKrans: 'Ik bemoei me met alles, behalve met juridisch inhoudelijke dingen'



Dewi Hamwijk-Habermehl: 'Met "payroll giving" trekken we bij uitstek Zuidassers over de streep'



Q&A universitair docent Tim Walree: 'De vraag is of bedrijven aansprakelijk zijn voor schade door beveiligingslek'

---