



Kennistafel Gedrag en Cultuur

Carolien Merkens Marlène Jans
28 september 2017

Wat doet een Kennistafel?

- VCO platform voor kennisdeling en kennisontwikkeling
- Laatste inzichten delen op ons vakgebied
- Actuele thema's in ontwikkeling of nog niet uitgekristalliseerd
- Andere Kennistafels:
 - Beroepscompetentieprofiel
 - Privacy
 - Financial Economic Crime
 - Tech, in onderzoek
- Vaste kern van ca. 15 deelnemers
- Gevarieerde achtergrond en werkervaring

Wat verstaan wij onder Gedrag & Cultuur?

Sorensen (2002)

- Organisational culture is commonly defined as the complex set of values, beliefs, philosophies and symbols that characterize the way in which a firm conducts its business. It embodies the deep structure of organisations, which is rooted in the values, beliefs and assumptions held by organisational members.

Schein (1984-1985)

- describes organisational culture as responses that members of an organisation have learned in order to solve problems.
- The most visible manifestation of culture is behaviour.

Gedrag & Cultuur & Corporate Governance Code

2.5.1 (...) Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag (...)

2.5.2 (...) Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap (...)

Rol van de Compliance Officer: help het bestuur met behulp van de tools om gewenst gedrag te stimuleren



Gedrag & Cultuur? En technologie?

“In een wereld die steeds meer digitaliseert moeten wij leren mens te blijven. De nieuwste iPhone en de volgende robot komen er echt wel, de echte innovaties gaan niet over technologie, maar over hoe wij zijn als mensen, en hoe we weerbare samenlevingen blijven vormen.”
Jaap Winter (VU), opening academisch jaar 2017/18

“Organisaties zijn hun medewerkers als machines gaan zien. Terwijl het niet meer draait om zoveel mogelijk productie, maar om innovatie, creativiteit, en betrokken medewerkers. Om een organisatie die de menselijke eigenschappen optimaal benut. Neem risico's. Leer van je fouten. Laat medewerkers weer mensen zijn.”
Tony Crabbe, The Future of Work



Doel Kennistafel Gedrag en Cultuur

- Praktische handvatten bieden voor gebruik soft controls aan de compliance officer
 - Tools ter stimulering van integer gedrag en een integriteitsbewuste cultuur
- Praktijk is uitgangspunt, Leidraad geeft kader
 - Quicksan van organisatietheoriën
 - Quicksan van gedragswetenschappen
 - Aansluiten bij benadering vanuit toezicht en Governance Code
- *Doel* is beheerste en integere bedrijfsvoering
- Cultuurverandering is slechts *middel*
 - Stimuleren van gezondere cultuur

Leden Kennistafel Gedrag & Cultuur



Lizette Belksma



Alando van
Bodegom



Marlène Jans



Egge de Jong



Norbert van de
Kamp



Mark van der
Laan



Astrid de Klerk



Ton Maasland



Carolien Merkens



Roderick
Noordhoek



Roland
Notermans



Jacintha Spreen



Ayolt van Tijum



Geert
Vermeulen



Ken van der Wolf

Ajzen

Theory of planned behaviour (1995)

Quinn & Cameron *Competing
Values Framework (1999)*

W. Hart

Verdraaide Organisaties (2012)

Schein *Organisational Culture
& leadership (1992)*

DNB *Supervision of
Behaviour and Culture (2015)*

Onderbouwing o.a.



Hoe?

Werkwijze

- Opsplitsing in 2 werkgroepen
 - Theorie/Leidraadontwikkeling
 - Praktijk/Good Practices
- Plenaire bijeenkomsten, gemiddeld 1 x per 6 weken
 - Delen resultaten van beide teams
 - Verdere uitwerking
 - Afspraken over vervolgstappen
- Tussen vergaderingen: uitwerken per werkgroep, in tweetallen, afstemming in conference calls



Uitgangspunten / Ambitie

- Compliancefunctie: méér dan focus op risico's als gevolg van niet-naleving van wet- en regelgeving → integrale dijkbewaking, dus ook op risico's voortkomend uit niet-passend gedrag
- De normenkaders voorbij
- Maak Gedrag & Cultuur meer praktisch
- Platform om in praktijk bewezen tools te delen
- Ambitieniveau: grensverleggende aanpak



5 Doelgroepen

- Raad van Commissarissen
- Raad van Bestuur/directie
- Senior/Middle Management
- Tweedelijns functies
- Overige medewerkers

Van 'wat?' naar 'hoe?' LEIDRAADGROEP

Typering doelgroep	Toelichting
Type A	Gedrag en cultuur krijgen ruimte en aandacht in de doelgroep en in de besluitvorming. Deze onderwerpen staan stevig op de kaart
Type B	De doelgroep ziet de incorporatie van gedrag en cultuur in de bedrijfsvoering en besluitvorming als een uitdaging
Type C	Gedrag en cultuur zijn voor de doelgroep geen relevante factoren, en worden niet gezien als elementen in de besluitvorming

Van 'wat?' naar 'hoe?' PRAKTIJKGROEP



- Op basis van eigen ervaringen (good practices) tools beschreven: resultaat ***toolbox***
- Tools ingedeeld aan de hand van de soft controls van Muel Kaptein
- Soft controls hulpmiddel om de tools in te delen en te selecteren

Soft Controls Model Muel Kaptein





PRODUCT DEMO
NEXT EXIT ↗

Valkuilen

- ‘Gooi er even een training tegenaan’
- Toolbox is hulpmiddel, geen doel; geen vervanging voor nadenken
- Goede voorbereiding en gedegen vakmanschap cruciaal
- ...



Break Out

- Bespreek in kleine groepjes de volgende vragen
 1. Wat vind je goed?
 2. Wat kunnen we verbeteren?
 3. Heb je zelf een 'good practice' die je in 1 minuut zou kunnen uitleggen?
- Leg de antwoorden vast
- Tijd: 10 minuten – daarna wrap-up

Tips

- Goede probleemanalyse sleutel voor succes
- Deel de probleemanalyse met belangrijkste stakeholders - draagvlak
- Gewoon beginnen, mee aan de slag. Trial & Error. Agile. 21st century skills inzetten.



En vooral: ga de

D I A L O O G

aan

Vragen, suggesties, opmerkingen
kennistafelgc@vco.nl

