

Onderzoek Compliance & Innovatie



Innovatie is een essentieel onderdeel van effectieve Compliance Programma's

Er bestaat een groot afbreukrisico voor organisaties indien gedrag van medewerkers niet conform de maatschappelijk gedeelde normen en waarden is. Tekenend is de eis van het OM inzake een oud-topman van de NS, die verdacht wordt van laakbaar gedrag inzake aanbesteding. Het beïnvloeden van gedrag is één van de belangrijkste doelstellingen van een Compliance Programma. PwC laat in haar onderzoek zien dat er een stijging van 36% is van CEO-ontslagen als gevolg van (on) ethisch handelen. Verklaringen voor deze stijging hebben te maken met de veranderende wereld in de afgelopen 15 jaar. De maatschappij is zowel achterdochtiger als meereisend geworden op het vlak van transparantie. Wet- en regelgeving is strenger geworden en door, onder meer, sociale media zijn de activiteiten van organisaties ook zichtbaarder. Uit deze verhoogde zichtbaarheid vloeit het afbreukrisico van laakbaar gedrag. Kortom een Compliance Programma dat meebeweegt met maatschappelijke veranderingen is essentieel voor succes. De roep om meer innovatie binnen Compliance Programma's neemt daardoor toe. Enerzijds om actueel te blijven als programma en zo medewerkers continu een nieuwe incentive te geven (Weber, 2013). En anderzijds om steeds te blijven testen welk instrumentarium effectief is (Haidt & Trevino, 2017).

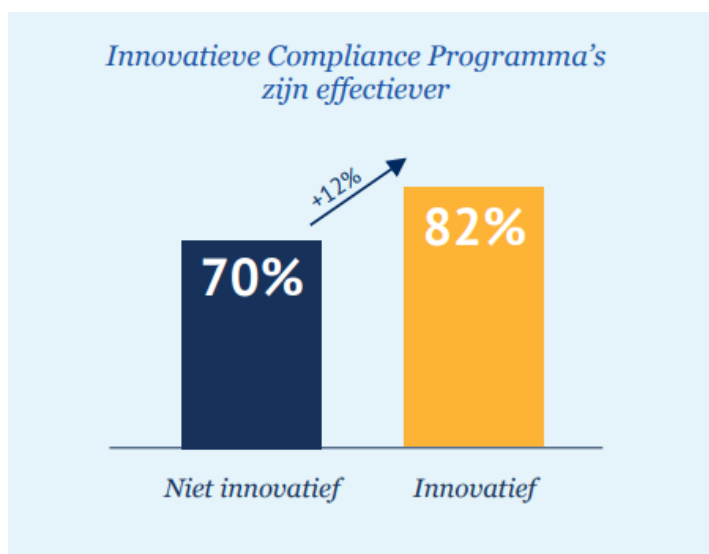
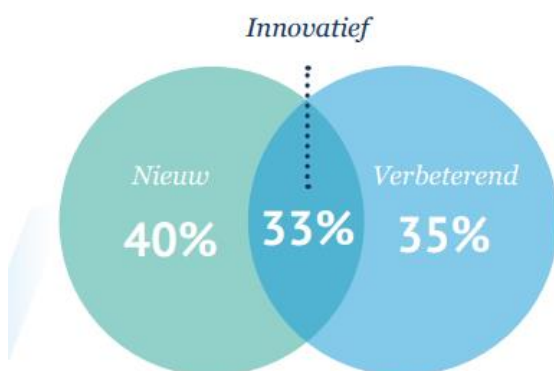
Een innovatiever Compliance Programma is een effectiever Compliance Programma. Dit wordt nu bevestigd door onderzoek van Highberg in samenwerking met Risk & Compliance Platform Europe, Michael Page, de Vereniging van Compliance Officers en het Nederlands Compliance Instituut. Meer dan 100 compliance officers deelden hun perceptie van de relatie tussen innovatie en effectiviteit in Compliance Programma's. In dit paper delen wij de meest opmerkelijke voorlopige uitkomsten:

- 1. Een innovatiever Compliance Programma is gerelateerd aan een effectiever Compliance Programma.*
- 2. Een effectiever Compliance Programma is gerelateerd aan ethischer gedrag.*
- 3. Innovatievere werkprestaties van Compliance Officers zijn gerelateerd aan een innovatiever Compliance Programma.*
- 4. Compliance Officers die meer open staan voor verandering en zichzelf creatiever achten scoren hoger op innovatieve werkprestaties.*
- 5. Steun van leidinggevenden op de werkvloer heeft zowel invloed op de effectiviteit van het programma als op de mate van ethisch gedrag.*

1. Innovatie en effectiviteit gaan hand in hand

Er is een relatie tussen de mate van innovativiteit en de effectiviteit van een Compliance Programma. Innovatie bestaat uit twee belangrijke pijlers. Ten eerste, moet een idee, proces of product nieuw zijn in de ogen van de gebruiker. Zo kan een iPad in de ogen van je ouders helemaal nieuw zijn, maar is dat voor je neefje of nichtje niet het geval. Daarmee is een iPad voor de ouders innovatief en voor het neefje of nichtje niet. Ten tweede, moet het idee, proces of product ook bruikbaar zijn. Het bouwen van een houten magnetron is mogelijk nieuw, maar het apparaat is niet echt bruikbaar. In de context van Compliance Programma's onderzochten we zowel toevoegingen aan het programma (nieuwheid) als de mate waarin toevoegingen ook voor kwalitatieve verbeteringen zorgden (bruikbaarheid). De conclusie? Slechts 1 op 3 Compliance Programma's blijkt echt innovatief te zijn.

"2 op 3 Compliance Programma's profiteert niet van positief effect Innovatie"



belangrijk is voor Compliance. Deze consensus vertaalt zich echter niet altijd naar concreet gedrag. Hoe dit zich wel kan vertalen tot concreet gedrag bespreken we later. Voorlopig is het duidelijk dat Compliance Programma's die zijn bestempeld als innovatief, ook effectiever zijn. Gemiddeld zien we een verschil van 12%. Een programma dat innovatief is, blijkt dus ook beter te werken.

2. De links tussen effectiviteit en ethisch gedrag

Effectiviteit in ons onderzoek omvat twee aspecten. Ten eerste, is er een algemene waardering van de kwaliteit van het programma, gezien vanuit de optiek van de bevroagde Compliance Officers. Ten tweede, houden we rekening met het effect op ethisch gedrag. Resultaten geven aan dat bedrijven met een effectief Compliance Programma meer ethisch gedrag vaststellen dan bedrijven met een ineffectief programma. Concreet ervaren bedrijven met ineffectieve programma's slechts 57% ethisch gedrag, in vergelijking met 82% voor programma's die als effectief werden beoordeeld. Een definitie voor ethisch gedrag is: gedrag dat voldoet aan algemeen geaccepteerde morele gedragsnormen (Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress, 2003). In de praktijk kan men dan denken aan bijvoorbeeld het niet onthullen van vertrouwelijke informatie of het niet geven van geschenken in ruil voor voorkeursbehandelingen. Gedrag dat in strijd is met deze normen komt binnen bedrijven met effectieve Compliance Programma's in respectievelijk 6% en 1% van de gevallen voor. Bij bedrijven met ineffectieve programma's ligt dit bij beide op 21%. Het onderzoek toont aan dat medewerkers zich in een organisatie met een effectief compliance programma, meer volgens de algemeen geaccepteerde morele normen gedragen.



3. De kracht van innovatief werkgedrag

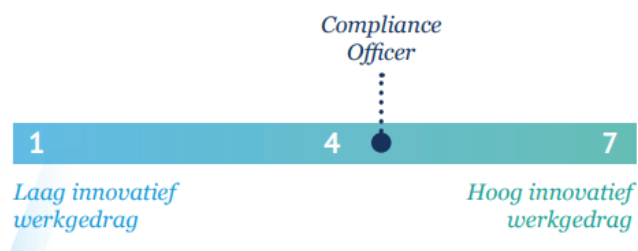
De verantwoordelijkheid voor een Compliance Programma ligt binnen een organisatie veelal bij de Compliance Officer. Om die reden kunnen Compliance Officers een significante invloed uitoefenen op de mate van innovatie van het Compliance Programma. Specifiek gebeurt dit door het zelf vertonen van innovatief werkgedrag.

“Compliance Officers met hoog innovatief werkgedrag bezitten twee keer zo vaak een innovatief Compliance Programma.”

Innovatief werkgedrag bestaat uit 3 chronologische onderdelen (Scott & Bruce, 1994), waarbij het eerste deel bestaat uit het genereren van nieuwe ideeën en wordt getypeerd door stellingen als 'ik ben iemand die creatieve ideeën bedenkt voor verbeteringen'. Het tweede onderdeel bestaat uit het verzamelen van steun voor het idee en is onderzocht met bijvoorbeeld de volgende stelling; 'Ik ben iemand die sleutelfiguren enthousiast maakt voor vernieuwende ideeën'. In het derde deel staat het implementeren van ideeën centraal. Een stelling als 'Ik ben iemand die vernieuwende ideeën uitwerkt tot werkbare toepassingen' ligt hier aan de basis.

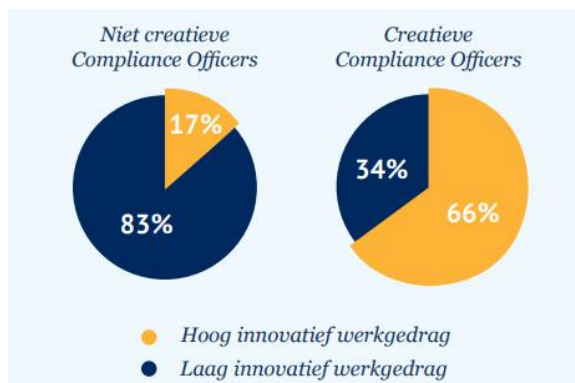
Van de Compliance Officers met laag innovatief werkgedrag bezit slechts 21% een innovatief programma. Compliance Officers met een hoger innovatief werkgedrag ervaren dit in meer dan het dubbele van de gevallen. Het huidige onderzoek suggereert een positief causaal verband waarbij innovatief werkgedrag een positieve invloed heeft op de mate van innovatie binnen Compliance Programma's.

Echter, momenteel geloven slechts 6 van elke 10 Compliance Officers te voldoen aan de criteria van innovatief werkgedrag. Inderdaad, Compliance Officers hebben op het vlak van innovatief werkgedrag nog een redelijke marge voor groei, zij scoren nu gemiddeld 4.4 op een schaal van 7. De logische vervolgvraag luidt dan: wat beïnvloedt of leidt tot innovatief werkgedrag?



4. Eigenschappen van innovatieve medewerkers

Binnen de set van onderzochte eigenschappen blijken openheid voor ervaring en creativiteit belangrijke kenmerken van innovatieve Compliance Officers. Openheid tot ervaring is een breed concept en omvat onder andere de volgende eigenschappen: intens inbeeldingsvermogen, een voorkeur voor variëteit en intellectuele nieuwsgierigheid.



Zowel creativiteit als openheid voor ervaring zijn meer aanwezig bij medewerkers die innovatief werk leveren. Creatieve Compliance Officers vertonen in twee derde van de gevallen hoog innovatief werkgedrag, voor minder creatieve Compliance Officers is dat slechts 17%. Deze resultaten benadrukken duidelijk dat creativiteit een significante invloed kan hebben op innovatief werkgedrag. Vooral het geloof van de Compliance Officer in het eigen creatieve kunnen speelt een grote rol (Tierney & Farmer, 2011). Bovendien is het waardevol om enkele simpele veranderingen in denkpatronen door te voeren (Bandura, 1977). Zo helpt het bijvoorbeeld om in gedachten een vorige creatieve prestatie naar boven te halen. Dit wakkert namelijk het creatief zelfvertrouwen lichtjes aan. Verder kan er vertrouwen geput worden uit het observeren van creatieve prestaties binnen de eigen organisatie. Zeker indien het geobserveerd wordt bij collega's waarvan men denkt dat zij gelijkwaardige kwaliteiten hebben (Stajkovic & Luthans, 1998).

Openheid tot ervaring valt te verhogen door grotere blootstelling aan nieuwe ervaringen (McCrae & Costa, 1997). Bijvoorbeeld door zich te verdiepen in een onbekende intellectuele stroming. Dit kan je meer 'open minded' maken. De volgende keer als je uit eten gaat kan er voor een type keuken gekozen worden, waar je normaal niet aan denkt. Liefst in een buurt waar je ook minder vaak komt. Maar ook door je af en toe cognitief uit te dagen met sudoku's of andere puzzels kan je je openheid

tot ervaring significant verhogen (Jackson, Hill, Payne, Roberts, & StineMorrow, 2012). Deze nieuwe openheid kan je vervolgens gebruiken om anders over je werk te denken en zo je creatieve prestaties te verhogen. Zo vertonen Compliance Officers die geïnteresseerd zijn in kunst over het algemeen 10% meer innovatief werkgedrag. Kortom, verlaat je 'comfort zone'.

5. Samen sterker

De steun – inclusief die van leidinggevendenden – die Compliance Officers ervaren blijkt essentieel te zijn op twee punten. Compliance Officers met veel steun geven aan dat zij een effectiever Compliance Programma hebben, maar ook zien zij binnen hun organisatie meer ethisch gedrag. Over het algemeen hebben bedrijven waarbij de werkomgeving steun biedt 10% effectievere Compliance Programma's ten opzichte van bedrijven waarbij dit niet het geval is. Een verdieping in de data toont bovendien aan dat de effectiefste 20% van Compliance Programma's vier keer zo vaak voorkomen in bedrijven waar Compliance Officers hoge steun ervaren.

"Top 20% effectiefste Compliance Programma's worden nagenoeg enkel geleid door Compliance Officers die veel steun ervaren."

6. Agenda voor een effectiever Compliance Programma

Ons onderzoek toont aan dat een innovatief Compliance Programma ook een effectief Compliance Programma is. Dat betekent dat het zeer belangrijk is om tot een innovatief programma te komen. Wij raden de volgende agenda aan om dit te realiseren.

- 1. Maak ruimte voor innovatie. Veel van de Compliance Officers geven aan dat 'innovatie' niet behoort tot de primaire taken. Dit moet veranderen. Compliance Officers mogen elkaar uitdagen en mogen door hun leidinggevende uitgedaagd worden om met creatieve ideeën te komen.**
- 2. Aanvullend op 1. Steun vanuit de leidinggevende is essentieel. Nu de jaarcyclus er weer aan komt, worden ook de jaarplannen gemaakt. Vraag als leidinggevende actief aan de Compliance Officers hoe hun agenda t.a.v. innovatie eruit ziet.**
- 3. Ontwikkel je innovatieve en creatieve kwaliteiten als Compliance Officer. Verdiep je in het onbekende en daag elkaar uit om nieuwe ideeën voor te stellen. Besef dat het niet groots moet zijn om innovatief te zijn, elk idee helpt. Leg verbindingen met andere bedrijfsonderdelen en kijk hoe ze daar zaken aanpakken.**
- 4. In werving in selectie: selecteer Compliance Officers niet alleen op inhoud, maar ook op persoonlijkheid. Staat iemand open voor nieuwe ervaringen, heeft hij of zij in het verleden creativiteit omgezet in gerealiseerde ideeën?**

En vervolgens, omdat innovatie bepaald wordt door haar effectiviteit, vertaal deze effectiviteitseisen naar concrete gedragingen. Welk gewenst gedrag moet een Compliance Programma stimuleren? Dat gedrag is te volgen en daarmee is ook de effectiviteit van een programma te bepalen. Op basis daarvan kan ook bepaald worden wat goed werkt en wat niet. Die analyse leidt per definitie tot vernieuwing.



Over de auteur



Sjoerd Hogenbirk (bestuurskundige en theoloog) werkt bij Highberg als organisatiespecialist op het gebied van prestatieverbetering aan de hand van vier pijlers: proces, besturing, gedrag en leiderschap. Hij werkt aan een PhD businessethiek, is gedreven om betere prestaties te realiseren, maar vindt de manier waarop prestaties worden bereikt net zo belangrijk.

De auteur wil graag Christophe Gillis bedanken voor al zijn inzet en enthousiasme bij het maken van dit White Paper.

Referenties

- **Bandura, A.** (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- **Jackson, J. J., Hill, P. L., Payne, B. R., Roberts, B. W., & Stine-Morrow, E. A.** (2012). Can an old dog learn (and want to experience) new tricks? Cognitive training increases openness to experience in older adults. *Psychology and aging*, 27(2), 286.
- **McCrae, R. R., & Costa, P. T.** (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. *Handbook of personality psychology* (pp. 825-847): Elsevier.
- **Scott, S. G., & Bruce, R. A.** (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- **Stajkovic, A. D., & Luthans, F.** (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- **Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E.** (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social justice research*, V16(3), 285-307.
- **Tierney, P., & Farmer, S. M.** (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277.

Info@highberg.com
t +31 (0)20 40 80 860
Barbara Strozzilaan 201
1083 HN Amsterdam
The Netherlands

