



# MAAKT GELEGENHEID DE DIEF?

## ZEVEN 'RED FLAGS' VOOR FRAUDE EN CORRUPTIE IN DE ORGANISATIECULTUUR

Erik Essen, Wouter Smit & Alex Straathof

### ORGANISATIECULTUUR

Fraude en corruptie in organisaties hangen samen met specifieke condities in de organisatiecultuur, zo blijkt uit onderzoek naar twintig cases waar dit soort integriteitsschendingen hebben plaatsgevonden. Op basis van dit onderzoek werden zeven culturele 'red flags' geïdentificeerd die een organisatie gevoelig maken voor schendingen.

In het najaar van 2016 ontsloeg Wells Fargo, na een boete van zo'n 166 miljoen euro te hebben gekregen van de Amerikaanse consumentenautoriteit, 5.300 medewerkers die betrokken waren geweest bij misstanden bij deze bank. Om tegemoet te komen aan de stevige prestatietargets die door de top van de bank waren opgelegd, hadden de medewerkers onrechtmatig extra rekeningen geopend op naam van bestaande klanten, zonder dat die daar weet van hadden. Opvallend is dat de top van de bank de cultuur van de organisatie hierbij verdedigde, meende dat er geen enkele prikkel was om te frauderen, en daarmee iedere verantwoordelijkheid afwees. Medewerkers zagen dat anders en spraken van een 'vergiftigde' organisatiecultuur die had geleid tot deze frauduleuze praktijken.

Integriteitsschendingen bij organisaties die aan het licht komen, worden veelal intern of strafrechtelijk onderzocht. Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is in de regel financieel forensisch van aard of gericht op het voldoende aanwezig zijn van *checks & balances* en het opvolgen van protocollen. Een diepere analyse van de culturele condities, ofwel hoe de organisatiecultuur kon worden beschreven ten tijde van de schending, blijft daarbij vaak achterwege. Dat is opvallend, temeer omdat vanuit dit perspectief veel over de toedracht van schendingen kan worden geleerd.

Het is van belang om de cultuur van organisaties waar misstanden plaatsvinden op een systematische wijze te analyseren, zodat patronen en gelijkenissen tussen de culturen worden vastgesteld en potentiële risico's in kaart kunnen worden gebracht. In dit artikel worden zeven van deze culturele organisatiecondities beschreven. Deze worden verder de 'red flags' genoemd. De red flags bieden ruimte voor schendingsgedrag binnen organisaties. Anders gezegd, de red flags worden beschouwd als een *enabler* van schendingen. De zeven red flags zijn afgeleid uit cultuuranalyses van twintig organisaties waar misstanden plaatsvonden.

Om red flags en het veronderstelde risico daarvan te kunnen begrijpen, is het van belang eerst een duidelijk beeld te krijgen van het begrip organisatiecultuur en de werking van organisatiecultuur. Vervolgens wordt uitgelegd op welke wijze de red flags zijn geïdentificeerd. Zeven red flags worden één voor één besproken aan de hand van een voorbeeld uit de verzamelde casuïstiek. Per red flag wordt een aantal culturele signalen genoemd waaraan de red flag kan worden herkend, zo zal blijken uit de uiteenzetting. Tot slot wordt gepleit om meer onderzoek te doen naar additionele red flags en bijbehorende signalen, zodat er in een organisatiecultuur tijdig op kan worden geïntervenieerd.

## HET BEGRIP 'ORGANISATIECULTUUR' NADER TOEGELICHT

Het begrip 'organisatiecultuur' komt uit de antropologische wetenschap. In de jaren tachtig van de vorige eeuw raakte het in zwang in de managementtheorie. De definitie van Deal & Kennedy uit 1982 wordt nog veel gehanteerd. Zij stellen de organisatiecultuur gelijk aan 'the way we do things around here'. Het 'we do things' refereert aan de onderliggende gemeenschappelijkheden en het onderling begrip tussen leden van een cultuur. Leden ontwikkelen en delen een gezamenlijke identiteit, wat zich uit in het organisatiegedrag dat zij vertonen.

Op hoofdlijnen is een organisatiecultuur onder te verdelen in drie lagen, waarvan enkel de bovenste laag – het gedrag – zichtbaar is (Schein, 1992; Straathof, 2009). De diepste laag betreft de *mindset* van de organisatie. Deze bestaat uit de belangrijkste waarden en overtuigingen in de organisatie. Deze waarden worden (veelal onbewust) gedeeld door de leden van de organisatie en zijn belangrijk voor het construeren en versterken van de identiteit. De tweede laag betreft de aanwezige *groepsdynamiek*. Het gaat hierbij om vormen van groepsdruk en de machtsverhoudingen die bestaan tussen de leden onderling en (formele en informele) groepen in de organisatie. Het komt weinig voor dat het organogram van een organisatie volledig gelijk is aan de informele machtsverdeling. Positiemacht is slechts één van de bronnen waar de aanwezige hiërarchie op is gebaseerd. Individuen of groepen zonder positiemacht kunnen informeel veel macht hebben, bijvoorbeeld omdat zij over specifieke kennis beschikken (expertisemacht) of omdat zij anderen eenvoudig kunnen beïnvloeden en mobiliseren (coalitiemacht).

De derde laag, het organisatiegedrag, komt voort uit en wordt gelegitimeerd door de *mindset*. Gemeenschappelijke gedragspatronen ontstaan doordat de groepsleden elkaars gedrag overnemen, in het bijzonder het gedrag dat leidt tot succesvolle oplossingen en uitkomsten in de organisatie. Succesvol optreden versterkt de invloedspositie in de groep en organisatie (Straathof, 2009, p. 72). Afwijkend en onsuccesvol gedrag kunnen leiden tot uitstoting. Organisatiesucces wordt vaak toegeschreven aan de kwaliteiten van de groep of organisatie, met als gevolg dat er een gevoel van superioriteit kan ontstaan (Brown, 1997).

## DE RELATIE TUSSEN CULTUUR EN SCHENDINGEN

Nu we het begrip 'organisatiecultuur' nader hebben geduid, kunnen we dit begrip in verband brengen met organisatie-integriteit. Het informele systeem van gedeelde waarden en overtuigingen blijkt van dominante invloed te zijn op de uitkomsten van ethische kwesties (Falkenberg & Herremans, 1995). Met name in de financiële sector wordt er dan ook veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen cultuur en schendingen. Piena & Christensen (2013) zien gezonde organisatieculturen – 'get the culture right' – als de voornaamste opdracht voor de financiële sector om de kans op nieuwe schendingen te verkleinen. De Nederlandsche Bank (2015) stelt dat organisatiecultuur van groot belang is voor het bewaken van de integriteit van organisaties omdat een integere cultuur wenselijk gedrag bevordert en onwenselijk gedrag afkeurt. In onderzoek naar kwetsbare factoren voor de bestuurlijke integriteit onderscheiden Van Zwieten & Verbeek (2012) een aantal culturele integriteitsrisico's, zoals gebrek aan transparantie, interventie en gemeenschappelijke normen en waarden. Verschillende studies schetsen culturele risico's die een organisatie gevoelig maken voor schendingen. Aan de hand van twintig cases gaan wij dieper in op deze risico's door specifieke condities in een organisatiecultuur te identificeren die ruimte bieden voor schendingsgedrag: zogenaemde 'red flags'.

## DE IDENTIFICATIE VAN DE RED FLAGS

Voordat de zeven red flags inhoudelijk worden besproken, lichten we nu eerst kort de methode van onderzoek toe. De vaststelling van de red flags is gebaseerd op een omvangrijk onderzoek. Allereerst werden er twintig organisaties geselecteerd waar in de laatste twee decennia één of meerdere schendingen hebben plaatsgevonden. Schendingen werden daarbij gedefinieerd als '*Handelingen en gedragingen van individuele medewerkers, groepen van medewerkers of de organisatie als geheel die in strijd zijn met legitieme en maatschappelijke morele normen en waarden*'. Naast fraude en corruptie behoren ook niet-intentionele schendingen als het nemen van onverantwoorde risico's

of voortdurend machtsmisbruik daartoe. Voorwaarde bij de case-selectie was de aanwezigheid van een structureel karakter. Wanneer schendingen zich herhaaldelijk voordoen is dit een aanwijzing voor onwenselijke culturele condities in de organisatie.

Vervolgens werd een 'casebank' aangelegd met daarin documentatie over deze schendingen. Het betreft ruim honderd openbare bronnen, zoals onderzoeksrapporten, (wetenschappelijke) artikelen en boeken. Voor bepaalde cases zijn aanvullend interviews met relevante stakeholders gehouden. Op basis van deze literatuur en interviews kon er per case (organisatie) een reconstructie worden gemaakt van de schending. Daarnaast is voor iedere case een cultuuranalyse gemaakt. Er is onderzocht welke waarden en overtuigingen (mindset), welke groepsdynamiek en machtsverhoudingen (arena) en welke gedragingen in de organisatie naar alle waarschijnlijkheid aanwezig waren ten tijde van de schending. Een meta-analyse, door afzonderlijke cases met elkaar te vergelijken en patronen te duiden tussen de cases, leidde tot de vaststelling van zeven red flags voor het ontstaan, voortduren en verbreiden van schendingen. Uit het onderzoek bleek dat de red flags kunnen worden herkend aan één of meer 'signalen' die aanwezig zijn op het moment dat er een schending plaatsvindt.

## OVERZICHT VAN DE ZEVEN RED FLAGS

In de tabel in figuur 1 staan de zeven red flags weergegeven. Deze worden afgezet tegen de twintig cases die werden geanalyseerd. Een kruisje in het vak betekent dat de betreffende red flag in de specifieke case kan worden vastgesteld. Per casus varieert het aantal aanwezige red flags van twee tot zes. De gearceerde red flags worden in de volgende paragraaf toegelicht.

## EEN UITWERKING PER RED FLAG

Onderstaand worden de red flags een voor een besproken. Allereerst wordt een definitie van de red flag gegeven.

Vervolgens wordt er een enkel voorbeeld uitgewerkt, de 'voorbeeld-case', waarin de red flag wordt beschreven binnen de context van de organisatie (het betreft de gearceerde vakjes in de tabel in figuur 1). Voor alle bewerkingen in de case geldt dat deze afkomstig zijn uit documentatiemateriaal. Ten slotte wordt een aantal culturele signalen benoemd waaraan de red flag kan worden herkend. Dit zijn signalen die niet enkel betrekking hebben op de voorbeeld-case, maar op alle cases waarin de red flag werd geconstateerd. Iedere voorbeeld-case laat een aantal van deze signalen zien.

### Machtsafstand

*Definitie* – Groot verschil in gepercipieerde macht tussen (groepen van) personen. Invloed is sterk geconcentreerd en machthebbers oefenen druk uit op medewerkers om doelen te bereiken, waarbij geen tegenspraak wordt geduld.

*Voorbeeld-case* – Gedeputeerde Staten Noord-Holland

Het college van Gedeputeerde Staten is het dagelijks bestuur van de provincie, bestaande uit zes gekozen

bestuurders en de commissaris van de Koning (destijds Koningin). Ton Hooijmaijers, één van deze bestuurders in de periode 2004-2009, had grootse plannen met de provincie en voor zichzelf. Hij deed ondernemers beloften en liet zich daarvoor via een omweg en met valse facturen betalen. Om de beloften binnen de provincie waar te maken, oefende hij onrechtmatig druk uit op ambtenaren, gaf dwingende instructies (bijvoorbeeld om een helikoptervlucht te declareren als lunch) en dreigde bij herhaling ambtenaren met ontslag. Hooijmaijers stelde macht en intimidatie boven gezag en inhoud. Zijn medebestuurders en de commissaris van de Koningin bleken vaak niet tegen hem opgewassen. Een onderzoeksc commissie oordeelde later dat de schendingen wellicht hadden kunnen worden voorkomen indien de overige collegeleden meer tegenspraak, doortastendheid en corrigerend optreden hadden getoond. Het college gaf Hooijmaijers teveel ruimte en bood op meerdere momenten onvoldoende *countervailing power*. Hooijmaijers werd in hoger beroep veroordeeld tot een gevangenisstraf van tweeënhalf jaar.

## RED FLAGS BIEDEN RUIMTE VOOR SCHENDINGSGEDRAG IN ORGANISATIES

FIGUUR 1. DE ZEVEN VASTGESTELDE RED FLAGS AAN DE HAND VAN TWINTIG ONDERZOCHE CASES

	Machts-afstand	Isolement	Geheim-houdings-construc-ties	Ring of silence	Verkeerd voorbeeld-gedrag	Zwakke bedrijfs-voering	Resultaat-gedreven-heid
Bouwfonds	X		X			X	X
DSB Bank	X				X	X	X
Enron	X		X	X	X	X	X
FC Twente	X		X	X		X	X
Gedeputeerde Staten NH	X		X	X			X
Hondenbrigade - Politie		X		X	X		
Imtech	X		X			X	X
Libor - Rabobank		X	X		X	X	X
Meavita						X	X
Nationale Politie - Mark M		X				X	
Nationale Zorgautoriteit			X	X	X	X	
NS					X	X	
Politieteam - Amsterdam		X		X	X		
Stadsbeheer Den Haag		X	X	X	X	X	
Slotervaartziekenhuis	X		X		X		
Rochdale	X		X		X	X	X
UMC - Afdeling KNO			X	X	X	X	
Vestia	X		X			X	X
Volkswagen	X			X	X	X	X
Wielerploeg - Rabobank			X	X			X

*Signalen:*

- Manipulatief leiderschap: toepassing van onderdrukings- en intimidatietechnieken
- Sterk geconcentreerde macht: invloed is over een zeer beperkt aantal personen verspreid
- Persoon in machtspositie geniet 'blind' vertrouwen van gunstig gezinde werkomgeving
- Solistisch handelen: zelfstandig optreden, waar mogelijk zonder inmenging van anderen
- Directe werkomgeving op 'afstand': biedt geen tegenwicht of is daar niet capabel toe
- Kritisch tegenwicht of afwijkende visies worden door persoon in machtspositie niet geaccepteerd.

### **Isolement**

*Definitie* – Een organisatieonderdeel functioneert fysiek of sociaal-emotioneel gescheiden van andere organisatieonderdelen. Groepsnormen kunnen afglijden en krijgen navolging in gedrag door beperkt aanwezige toezicht- en correctiemechanismen uit de omgeving.

*Voorbeeld-case* – Hondenbrigade (politie)

De hondenbrigade is een speciale politie-eenheid die kan worden ingezet bij ordehandhaving en aanhoudingen. Agenten bij deze eenheid worden geregeld blootgesteld aan extreme vormen van geweld. Bij een van deze brigades vonden in 2008 ernstige integriteitsschendingen plaats, waaronder dierenmishandeling, discriminatie en misbruik van middelen. De leden van deze brigade verkeerden in een isolement waarbinnen hun schendingsgedrag kon uitkristalliseren. De zelfstandige, afgezonderde werklocatie plaatste de hondenbrigade op afstand en buiten het zicht van het politiekorps. De sterke onderlinge verbondenheid en loyaliteit binnen de brigade, mede ontstaan door het extreme karakter van het werk, stonden in schril contrast met de zwakke betrokkenheid bij de organisatie. De brigade koesterde grote wrok tegen de korpsleiding en voelde zich door haar miskend en onrechtvaardig behandeld. De tegenstellingen tussen de brigade en de top van de politieorganisatie werden steeds sterker. Mede daardoor verschoven groepsnormen en werden misstanden door de leden van brigade als normaal beschouwd, zelfs aangemoedigd of uit onderlinge loyaliteitsgevoelens verzwegen. Nieuw aangetreden leidinggevenden die deze norm trachtten te

doorbreken, werden uitgestoten door de groep. Zo ontstond een situatie waarin de informele machtspositie van de routiniers van de brigade de machtspositie van formeel leidinggevenden oversteeg. Door de beperkte *span of control* van leidinggevenden en de afgezonderde locatie werd supervisie steeds moeilijker en waren correctiemogelijkheden beperkt aanwezig. Zeven van de veertig hondengeleiders uit de brigade werden later na een onderzoek naar de misstanden op non-actief gesteld.

*Signalen:*

- Perceptie van miskenning of onrechtvaardige behandeling bij geïsoleerde(n)
- Sterke aanwezigheid van 'wij-zij'-denken binnen geïsoleerde groep
- Zwakke wederzijdse commitment tussen de geïsoleerde groep en de organisatie(top)
- Sterke identificatie met of loyaliteit aan geïsoleerde groep
- Supervisie op en correctie van geïsoleerde(n) wordt door complexiteit van toezicht ervaren als problematisch
- Informele (groeps)normen in grote mate leidend voor (groeps)gedrag.

### **Geheimhoudingsconstructies**

*Definitie* – Actoren die bij een schending zijn betrokken, creëren en gebruiken gebrekkige openheid en transparantie om niet-integere handelingen te verbergen en de schijn daarvan te vermijden. Informatie wordt niet of zeer beperkt gedeeld.

*Voorbeeld-case* – Slotervaartziekenhuis

Nadat het Slotervaartziekenhuis in 2006 was gered van een faillissement, werd Aysel Erbudak benoemd tot bestuursvoorzitter en groeide er een informele en ondoorzichtige besluitvormingscultuur met minimale informatievoorziening aan stakeholders. Die ging gepaard met integriteitsschendingen in de vorm van niet te verantwoorden privéuitgaven op kosten van het ziekenhuis en opnamen van contant geld uit de ziekenhuiskluis. Erbudak hield haar verleden, ideeën, besluiten en handelen zo veel mogelijk voor zich. Beslissingen nam ze zoveel mogelijk snel, ad hoc en mondeling. Ze creëerde daarmee ruimte om zaken onderhands en informeel te

regelen, zonder bemoeienis vanuit de omgeving. Medebestuurders en ondernemingsraad hekelden haar informele stijl van leidinggeven en de in hun ogen 'waan van de dag'-mentaliteit in het Slotervaartziekenhuis. Dit leidde echter niet tot adequate tegenmaatregelen. Toen vervolgens de fraude aan het daglicht kwam, werd Erbudak ontslagen en veroordeeld tot het terugbetalen van 1,7 miljoen euro aan het ziekenhuis.

#### *Signalen:*

- Formele richtlijnen en procedures worden bij voorkeur omzeild
- Hoog niveau van mondelinge, niet-traceerbare vormen van communicatie
- Ad-hoc mentaliteit: waan van de dag regeert
- Informatie wordt niet gedeeld of incorrect, incompleet of onduidelijk vrijgegeven
- Sterke onderlinge geslotenheid over het denken en doen in de organisatie
- Geen of zeer beperkte communicatie over onregelmatigheden.

#### **Ring of silence**

*Definitie* – Men heeft kennis van of signalen over schendingen maar schernt deze af voor anderen in de organisatie. De beperkte ruimte voor discussie of kritische vragen maakt dat (moreel) gevoelige onderwerpen en conflicten in de regel worden vermeden.

#### *Voorbeeld-case* – Volkswagen

In september 2015 werd bekend dat het altijd zo betrouwbaar geachte Volkswagenconcern op grote schaal had gesjoemeld met emissietests. Het schandaal legde een organisatiecultuur van angst en ontkenning bloot: eerdere interne signalen van de structurele integriteitsschending waren niet naar boven gekomen, genegeerd door managers of ontkend door de organisatietop. Onder de moeilijk benaderbare en bikkelharde bestuursvoorzitter Winterkorn was een cultuur ontstaan van grote ervaren onveiligheid waarin collega's problemen onderling niet met elkaar deelden en er geen ruimte was voor discussie en het uiten van feedback en kritiek. Wie gevoelige onderwerpen, twijfels en onregelmatigheden aankaatte, riskeerde een verzwaring van het takenpakket, uitsluiting, overplaatsing of ontslag. Interne proble-

men kwamen daardoor niet aan het licht. Kenmerkend voor de organisatiecultuur was dat mensen zich pas na het vertrek van enkele topfunctionarissen, onder wie de bestuursvoorzitter, durfden uit te spreken over de voorgedane misstanden en de ongezonde werksfeer in het concern. Naar de emissie-schending lopen nog diverse onderzoeken. Er zijn door verscheidene landen en organisaties aanklachten ingediend tegen Volkswagen, waardoor er voor miljarden euro's aan boetes, schikkingen en rechtszaken wordt verwacht.

#### *Signalen:*

- Het bespreken van (morele) kwesties of gevoelige onderwerpen wordt in de regel vermeden
- Conflictvermijdende attitude en gedrag: men houdt zich in conflictsituaties waar mogelijk afzijdig
- Sterke groeps- en conformeringsdruk op medewerkers; conformeren wordt beloond
- Grote aanwezigheid van onveiligheids- en angstgevoelens, sterk onderling wantrouwen
- Uitsluiting van of vergeldingsacties tegen dissidenten en medewerkers die kwesties aankaarten
- Normverschuiving: schending wordt steeds meer beschouwd als normaal of zelfs wenselijk.

#### **Verkeerd voorbeeldgedrag**

*Definitie* – Leidinggevende geldt als negatief rolmodel, hecht onvoldoende waarde aan integriteit en grijpt niet in bij (signalen van) misstanden. Het verkeerde voorbeeldgedrag blokkeert de morele ontwikkeling in en van de organisatie en wekt de indruk dat schendingen zijn gepermitteerd.

#### *Voorbeeld-case* – DSB Bank

DSB Bank werd in 2009 beschuldigd van financiële wanpraktijken, waaronder de verkoop van prijzige koop-sompolissen, en de sancties die de bank kreeg opgelegd van de Autoriteit Financiële Markten leidden in oktober 2009 tot het faillissement van de bank. 'Een voorbeeld voor ons allemaal', had toenmalig minister-president Balkenende oprichter Dirk Scheringa ooit genoemd, toen de bank nog probleemloos leek te functioneren. Maar de organisatiecultuur van de bank kon worden getypeerd als zeer commercieel en te weinig gericht op het belang van de klant. De top van DSB stuurde sterk op het ver-

kopen van producten; klantbelang en zorgplicht werden daarbij van ondergeschikt belang beschouwd. Adviseurs kregen dwingende instructies de klant eenzijdig te beschouwen als een 'omzetkans' en bespraken de kredietcontracten die ze verkochten onvoldoende met hun klanten. Volgens ingewijden werkte men volgens het motto 'liegen mag, bedriegen niet'. Medewerkers die hun bezwaren uitten over de manier van werken, kregen te horen dat er 'voor jou tien anderen zijn' en werden als ongeschikt bestempeld voor het bankwezen. Deze *tone of the top* was voelbaar in de gehele organisatie, waardoor de ethische aspecten van het werk sterk uit het oog werden verloren.

*Signalen:*

- Beperkte aandacht voor ethische aspecten van besluiten
- Passief optreden bij schendingen of signalen en vermoedens daarvan
- Schenden wordt door medewerkers als noodzakelijk ervaren voor baanbehoud of promotie
- Negatief rolmodel: gedrag in strijd met interne normen en regelgeving
- Autoritair leiderschap waaraan ment dient te gehoorzamen
- Integer handelen is van ondergeschikt belang.

### **Zwakke bedrijfsvoering**

*Definitie* – De organisatie is niet capabel schendingen te signaleren, er adequaat op te interveniëren of deze consequent en naar proportie te sanctioneren. De administratieve organisatie en interne controle zijn zwak ontwikkeld en ethische normen en waarden zijn onvoldoende ingebed in de dagelijkse werkwijzen.

*Voorbeeld-case* – Nationale Politie, de zaak Mark M.

De niet soepel verlopende reorganisatie van de Nationale Politie in 2013 lijkt mede debet aan de vele berichten die opduiken over integriteitsschendingen in de organisatie. Een voorbeeld is de zaak van Mark M., die sinds 2009 diverse functies had bij de politie en er thans van wordt verdacht dat hij vertrouwelijke opsporingsinformatie verkocht aan criminele bendes. Mark M. bleek al vertrouwelijke politie-informatie te kunnen inzien voordat

## **KLANTBELANG EN ZORGPLICHT WERDEN VAN ONDERGESCHIKT BELANG BESCHOUWD**

hij daarvoor was goedgekeurd door de AIVD. (Bij zestig andere agenten bleek het vereiste AIVD-keuringscertificaat ook te ontbreken.) Toen de AIVD uiteindelijk een negatief advies gaf over Mark M., werd verzuimd zijn inlogcodes in te trekken. (Later bleek dat nog eens 118 andere agenten bij de politie onrechtmatig toegang hadden tot vertrouwelijke politie-informatie; de organisatie bleek administratief niet in staat deze missers op te sporen.) Ook greep de organisatie niet in toen Mark M. bij herhaling een 'onvoldoende' kreeg bij beoordelingen; hij onder diensttijd ongewenst gedrag vertoonde; en trajectbegeleiders bij herhaling adviseerden zijn politieopleiding af te breken. Uiteindelijk is Mark M. door de korpsleiding ontslagen. Het onderzoek naar de integriteitsschendingen van Mark M. loopt op het moment van schrijven nog.

*Signalen:*

- Norm-ambigüiteit: normen in de organisatie zijn onvoldoende eenduidig
- Schendingen worden niet evenredig maar willekeurig gesanctioneerd
- Er volgen geen, of geen adequate, interventies op schendingen
- Zwak niveau van interne controle en kritisch toezicht
- Onevenwichtige besluitvorming: risico's worden onvoldoende geadresseerd
- Taken en verantwoordelijkheden zijn diffuus; medewerkers voelen zich slechts beperkt verantwoordelijk.

### **Resultaatgedrevenheid**

*Definitie* – Er heerst een sterke drang naar succes, ongeacht de manier waarop dit wordt bereikt. Niet-integer gedrag betreft op dat moment een effectieve manier van doelbereiking en kan noodzakelijk zijn om de eigen positie of die van de organisatie veilig te stellen.

*Voorbeeld-case* – Imtech

Bij installatiebedrijf Imtech, jarenlang een 'beurslieveling', werd in 2013 fraude ontdekt bij Poolse en Duitse bedrijfsonderdelen. Er bleek jarenlang te zijn gesjoemeld met cijfers in een cultuur waarin sterk de nadruk lag op korte-termijnresultaten, met veronachtzaming van de



risico's die daarmee werden aangegaan. Er golden onrealistisch hoge targets voor bedrijfsmarges, waardoor de prestatiedruk bovenmatig werd opgevoerd. De beloning van honderden lokale managers in spilfuncties was eenzijdig gekoppeld aan de (bedrijfs)resultaten van lokale projecten, waar zij de volledige verantwoordelijkheid voor droegen. De cultuur resulteerde in overoptimistische waarderingen van lopende projecten, overnames en acquisities van megaprojecten, overmatig zelfvertrouwen en opportunistische besluitvorming. Kritiek van buitenstaanders werd publiekelijk van de hand gewezen door de veelal bewierookte CEO, René van der Bruggen. In 2015 volgde het faillissement.

#### Signalen:

- Succes wordt in grote mate toegeschreven aan kwaliteiten van (medewerkers van) de organisatie
- Zeer ambitieuze resultaatdoelstellingen voor op de korte termijn
- Superieure houding en sterke vormen van vertrouwen in eigen kunnen
- Bovenmatige ervaren prestatiedruk in de organisatie
- Status en aanzien worden als zeer belangrijk ervaren
- Solide bedrijfsvoering ondergeschikt aan opportunistisch handelen.

Op basis van de case-beschrijvingen en de daarbij vastgestelde red flags wordt de stelling verdedigd dat de aanwezigheid van de red flags in de cultuur organisaties gevoelig maakt voor (integriteits)schendingen. De red flags dragen bij aan het ontstaan, voortduren en verspreiden van schendingen bij de onderzochte organisaties. Aan de hand van een set signalen kunnen de red flags worden herkend.

Vanuit onderzoeksperspectief kan een aantal aanbevelingen worden gedaan. Allereerst dient vervolgonderzoek te worden gedaan naar mogelijk additionele red flags, zodat daarmee de culturele analyse van integriteitsschendingen aan betekenis wint. Vervolgens moet duidelijk worden aan welke (kern)signalen de red flags te herkennen zijn. Het raamwerk dat daarmee ontstaat, kan bijdragen aan het tijdig herkennen van riskante culturele condities. Door het raamwerk breed toe te passen en verder te ontwikkelen

kan er voorspellende waarde ontstaan. Omdat de red flags niet verbonden lijken aan een specifiek type organisatie, is de culturele analyse voor uiteenlopende organisaties relevant. Inzicht in red flags kan voor eenieder die toeziet op het voorkomen van fraude en corruptie behulpzaam zijn. Dit geldt voor *compliance officers*, bestuurders en toezichthouders die de organisatie als geheel dienen te behoeden, maar ook voor leidinggevend en managers die op lagere echelons moeten waken voor schendingen van integriteit. Dat kan door bij vroegtijdige signalering van red flags adequate tegenmaatregelen te nemen, waarmee de escalatie tot een schending wordt voorkomen.

#### Literatuur

- Brown, A.D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22, pp. 643-686.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading (MA): Addison-Wesley, 2, pp. 98-103.
- De Nederlandsche Bank (2015). *De Integriteit-risicoanalyse. Meer waar dat moet, minder waar dat kan*. Verkregen van: <http://www.toezicht.dnb.nl/binaries/50-234068.pdf>.
- Falkenberg, L. & I. Herremans (1995). Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems? *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 133-143.
- Piena, J. & C. Christensen (2013). Gedrag & Cultuurtoezicht. DNB en AFM boeken resultaat met toezicht op Gedrag & Cultuur. *Jaarboek Compliance 2013*.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Leadership and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Delft: Eburon.
- Van Zwieten, M. & A. Verbeek (2012). *Grijs. Onderzoek naar achtergronden en risicofactoren bestuurlijke integriteit*. Hilversum: Zilverwerk.

#### Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam: E. Essen MSc is onderzoeker 'organisatie-integriteit' bij het lectoraat Management van Cultuurverandering; drs. W. Smit is promovendus 'cultuurtransitie' en docent bedrijfskunde; dr. A.J.M. Straathof is lector Management van Cultuurverandering.

