

Jos Motzheim, Directeur Group Integrity bij Delta Lloyd Groep:

INTEGRITEITRADAR BEWAAKT REPUTATIE

Voor Delta Lloyd Groep staat het bieden van financiële zekerheid aan cliënten voorop. Haar reputatie als betrouwbare partner in financiële dienstverlening die zijn afspraken nakomt en de wensen van de klant centraal stelt, is daarbij ontzettend belangrijk. Het duurt jaren om zo'n reputatie te verdienen en er zijn voortdurend investeringen nodig om deze reputatie uit te bouwen en te beschermen.

Door Jeroen Morrenhof

Daarover vertelt Jos Motzheim, Directeur Group Integrity bij Delta Lloyd Groep; "Alleen als we in het hele bedrijf ons consequent integer gedragen, bouwen we met elkaar aan een zorgvuldige en betrouwbare reputatie. Deze betrouwbare reputatie heeft Delta Lloyd in de afgelopen 200 jaar met hard werken opgebouwd. We blijven onze reputatie bewaken en zullen deze heel hard nodig hebben om ook de volgende 200 jaar vol te kunnen maken".

Kernwaarden, bewustwording en gedrag

"We doen het goede door het te kennen". Deze fraaie wijsheid over goed en kwaad (ethiek) die ons door de Griekse filosoof Socrates is nagelaten, is door latere denkers genuanceerd. Omgekeerd geldt echter onverminderd dat we zonder kennis van het goede gedrag zoals dat in regels tot ons komt, de spontane naleving daarvan niet kunnen verwachten. Het is dus ook nodig te investeren in kennis en bewustwording. Motzheim: "Group Integrity van Delta Lloyd is gericht op het slaan van de kennisbrug tussen regels en gedrag in onze organisatie. Wie het goede niet kent, of vergeten is, kan via deze verbinding het juiste gedrag (her)vinden. Om een goed fundament voor integer gedrag te hebben heeft Delta Lloyd een aantal jaren geleden kernwaarden geformuleerd. Kernwaarden vormen de centrale maatstaven voor de Delta Lloyd Groep. Deze kernwaarden zijn de essentie van onze bedrijfscultuur. De kernwaarden doen vooral een appel op de werkingstelling van mede-

werkers, onderling en naar buiten toe, maar geven geen concrete aanwijzingen over het gedrag van de medewerkers. De kernwaarden zijn: Integriteit, Klant Centraal, Verantwoordelijkheid en betrokkenheid, Teamgeest, Open Communicatie, Flexibiliteit, Ondernemersgeest."

Onder integriteit verstaat Delta Lloyd Groep het geheel van waarden, normen en regelgeving die de integriteit binnen de organisatie bewaakt. Van klanten en handelspartners wordt hetzelfde verwacht. Niet voor niets is integriteit één van de kernwaarden. Bij de beschrijving van de gedragscodes voor Delta Lloyd Groep is integriteit een leidend begrip.

Organisatie Group Integrity

Group Integrity van Delta Lloyd Groep bestaat uit vier sterk met elkaar samenhangende kernfuncties:

1. Compliance (naleving kernwaarden, normen en Wet- en Regelgeving, functionele aansturing compliance functies in bedrijfseenheden);
2. Security (functionele aansturing informatiebeveiliging, fysieke beveiliging van gebouwen en medewerkers, business continuity management);
3. Risk Management (coördinatie Enterprise Risk Management, ERM Reporting en directe aansturing van het Operational Risk Management);
4. Fraude- en Criminaliteit Bestrijding (directe, hiërarchische aansturing zowel voor wat betreft preventieve en detectieve bestrijding van externe verzekeringsfraude als wel interne fraude, onderzoeksteams, kenniscentrum en detectiesoftware).

De bijdrage die Group Integrity levert voor deze vier verschillende functies bestaat uit het: ontwikkelen van de inhoudelijke aandachtspunten (groepsbeleid, toepasselijke regels); inrichten van proces, organisatie en beheersmaatregelen; initiëren en onderhouden van bewustwordingsprocessen. Het Clusterplan van Group Integrity bevordert de bewustwording van het belang om de kernwaarden, het interne groepsbeleid en wet- en regelgeving na te leven door de uitvoering van prioriteiten met betrekking tot informatie, actieve bewustwording en training. Voor Group Integrity is het essentieel om te weten dat niet alleen de inhoudelijke kant goed geregeld is, maar dat ook de bewustwordingsprocessen vrucht afwerpen.

Taken en verantwoordelijkheden van de Integrity functie binnen Delta Lloyd Groep beantwoorden aan het *Three lines of defense model*, zie afbeelding 1.

Opzet van de integriteitradar

Voor Delta Lloyd is door Friss een integriteitradar ontwikkeld zodat organisaties: een beeld krijgen van de huidige situatie en dat af kunnen zetten tegen de gewenste situatie; vergelijkingen kunnen maken tussen organisatie(onderdelen); en detailinzicht krijgen en daardoor kunnen bijsturen. De radar is ontwikkeld vanuit de achtergrond dat integriteit betrekking heeft op bewustwording bij medewerkers, inrichting van proces en organisatie, beschikbaarheid van informatie en kennis en tenslotte technologie om incidenten te herkennen en af te kunnen handelen. Deze vier kwadranten komen prominent terug in de radar.

Delta Lloyd heeft de integriteitradar onderverdeeld in een drietal onderdelen Compliance, Security en Fraude & Criminaliteit Bestrijding. Dit zijn de drie integriteitsonderdelen waarmee alle medewerkers van Delta Lloyd frequent te maken hebben en dat zich daarom ook bij uitstek leent voor enquêtes. Risk Management is een onderwerp dat met name door een kleine groep specialisten wordt aangestuurd en is daarom buiten de radar-enquêtes gebleven.

Voor elk van deze drie onderwerpen zijn de vier kwadranten geoperationaliseerd. Dit heeft geleid tot twaalf assen en ongeveer 45 vragen die input zijn voor het samenstellen van

elke radar. In afbeelding 2 is een voorbeeldradar voor fraude met fictieve data weergegeven. De vier kwadranten en de twaalf assen zijn hierin duidelijk herkenbaar. Elke as krijgt een score. Zo wordt in dit fictieve voorbeeld duidelijk bij het onderdeel medewerker dat er een groot verschil is tussen de ambitie en de huidige score voor bewustwording. Een verhoogd bewustzijn leidt tot een hogere alertheid en een effectieve signalering. Actie is dan vereist.

Aan de andere kant wordt ook inzichtelijk dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn belegd. Uit de analyse van de onderliggende detailvragen blijkt waarom dat zo is. Bijvoorbeeld doordat er een vraag gesteld wordt of de medewerkers weten waar en bij wie incidenten gemeld moeten worden. Doordat ook dwarsdoorsneden per bedrijf gemaakt worden, wordt helder dat in het ene bedrijfs onderdeel men wel goed bekend is met deze procedures, terwijl er in een ander bedrijfs onderdeel een veel lagere score gehaald wordt. In de communicatiecampagne kan dan heel gericht gewerkt worden aan verhoging van de bekendheid.

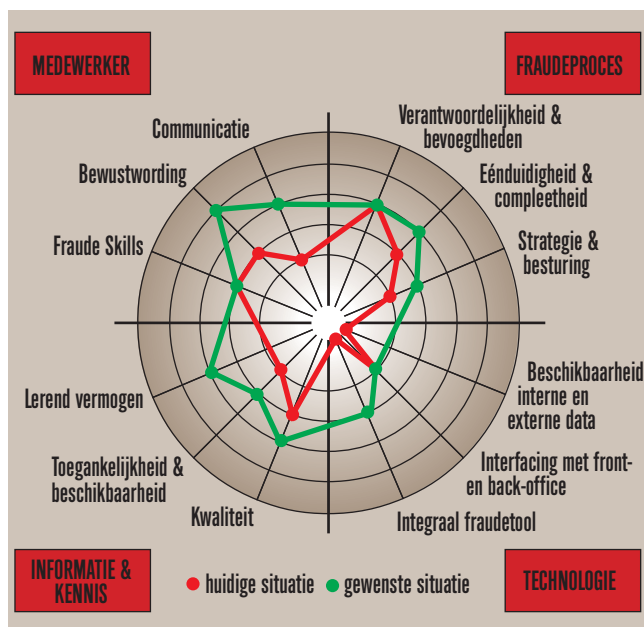
Uitvoering van de meting

Delta Lloyd Groep heeft in 2007 besloten om integriteit groepsbreed hoog op de agenda te zetten. Met de komst van een nieuwe directeur Group Integrity is hieraan een forse impuls gegeven. Om duidelijk te krijgen welke onderwerpen speerpunten van het beleid moesten worden is in 2007 een nulmeting gedaan voor alle drie de onderdelen van de integriteitradar. Daarna zijn voor alle twaalf kwadranten ambitieniveaus gedefinieerd en zijn in het drie-jarenplan van Group Integrity specifieke acties gedefinieerd om de awareness te verbeteren. Deze nulmeting is in het voorjaar van 2008 gevolgd door een tweede meting.

De meting werd verricht door middel van het uitzetten van een elektronische enquête via internet. Elk onderdeel van de integriteitradar kende een eigen vragenlijst. Er is bewust voor gekozen deze enquête uit te zetten onder alle medewerkers van Delta Lloyd Groep in Nederland. Op deze manier werd meteen een eerste interventie in bewustwording gepleegd onder circa 4500 medewerkers. De drie vragenlijsten zijn na elkaar met een tussenperiode van twee weken online gezet. Alle medewerkers hebben een persoonlijke uitnodiging

Drie beheersingslijnes (Integrity-functie)		Integrity-taken
1.	Management (ondersteund door Integrity-specialisten)	- uitvoering van beleid - dagelijkse verantwoordelijkheid - rapportage & management-informatie
2.	Integrity Officers (bij groep en divisies)	- coördinatie - ontwikkeling van beleid en rapportagestructuur
3.	Auditors (Group Audit)	- audits - reviews - speciale onderzoeken

Afbeelding 1: Three lines of defense model Group Integrity.



Afbeelding 2: Voorbeeldradar voor fraude.

gekregen en zijn via intranet, personeelsmagazines en andere media hierop geattendeerd. De respons was uiteindelijk met tussen de 30 en 40 procent per enquête fantastisch te noemen.

Analyse van de resultaten

De uitgezette enquêtes hebben een schat aan gegevens opgeleverd. De kunst was vervolgens om tot een passende set aan maatregelen te komen op basis van een analyse van de gegevens. Het startpunt van de analyse was om te kijken welke vragen de hoogste en de laagste score hebben gegeven – kortom, te bezien wat er goed gaat en wat niet. De tweede stap in de analyse was om te kijken naar de vragen met de hoogste en de laagste standaarddeviatie. Met andere woorden: te concluderen waarover men het in de organisatie met elkaar eens was of juist niet.

Verder werden er voor analysedoeleinden vragen opgenomen over: in welke branche men werkzaam is; in welke divisie; of men leidinggevende of medewerker is; het aantal jaren in dienst. De resultaten kunnen door middel van draaitabellen op het niveau van rubriek, onderwerp en vraag worden vergeleken voor elk van deze onderdelen. Dit biedt Delta Lloyd bijvoorbeeld de mogelijkheid om de awareness-scores van de verschillende bedrijfsonderdelen onderling te vergelijken. Dat biedt voor Group Integrity gelegenheid om voor de komende periode per bedrijfseenheid nieuwe, heel gerichte acties te ondernemen.

Jos Motzheim: “Delta Lloyd legt de lat hoog en Group Integrity heeft voor alle twaalf deelgebieden het ambitieniveau bepaald. De afspraken daarover liggen vast in een prestatiecontract. Met de radaruitslagen hebben we alle

scores van dit jaar vergeleken met de scores van 2007 en ook vergeleken met het begin 2007 gedefinieerde ambitieniveau. Om het ambitieniveau te kunnen halen hebben we een drie-jarenplan met allerlei specifieke acties geschreven. De scores geven een nauwkeurig inzicht in de mate waarin specifieke maatregelen en awareness-campagnes, die het afgelopen jaar zijn ingezet, ook echt resultaat hebben opgeleverd.”

Conclusie

De conclusie is volgens Motzheim dat over de hele linie de scores in 2008 zijn verbeterd ten opzichte van 2007. Op sommige terreinen is het ambitieniveau nu al gehaald. Anderzijds blijken uit de scores ook zonneklaar de deelgebieden waar Group Integrity het komende jaar samen met de Integrity Officers in de bedrijfsonderdelen nog een extra tandje moet gaan bijzetten om de ambitieniveaus te halen. Op basis van de analyse van de uitkomsten is besloten een aantal extra maatregelen te treffen. Een interne website is gebouwd waar alle beleidsdocumenten, richtlijnen en procedures die met integriteit te maken hebben, gemakkelijk bij elkaar te vinden zijn. Hier kan men bijvoorbeeld alle informatie vinden over Insiders regeling, Kernwaarden, Klokkenluidersregeling, Meldpunt Integriteit, Wet Bescherming Persoonsgegevens, Wet op het Financieel Toezicht, Zero tolerance beleid voor Fraude, Integrity screening-procedures etcetera. Tevens zijn informatie over en de telefoonnummers van alle Integrity Officers voor Compliance, Security Officers, Risk Management en Fraude op deze site geplaatst, zodat de medewerkers ook meteen weten bij wie ze moeten zijn voor vragen.

Daarnaast is een aantal extra personeelsmagazines uitgegeven, specifiek gericht op integriteit-issues en op bestrijding van Fraude en Criminaliteit in het algemeen en verzekeringsfraude in het bijzonder. Belangrijke stap is ook dat Delta Lloyd een pilot opgezet heeft die is gericht op het automatisch detecteren van regelmatig voorkomende vormen van externe verzekeringsfraude.

Ook is men in gesprek met HRM over deelname aan introductietrainingen voor nieuwe medewerkers. Dankzij de draaitabellen weet Delta Lloyd Groep nu namelijk exact welke kennis over het integriteitsbeleid bij de meer ervaren medewerkers wel aanwezig is, maar bij de nieuwe collega's nog ontbreekt. Daarvoor kunnen ze in de introductietrainingen nu maatwerk leveren.

De Integriteitradar is volgens Motzheim dan ook tegen beperkte kosten een goed instrument om heel gericht met zijn team te bepalen waar ze hun energie en budgetten op willen richten met directe feedback over het al dan niet halen van de gestelde doelen.

Jeroen Morrenhof (jeroen.morrenhof@friss.nu) is directeur van Friss, dat een totaaloplossing levert voor fraudebestrijding en risicomangement, waaronder detectie en behandeling van incidenten en de Friss radar.