

## **Soft Control? Hard nodig!**

### **Afstudeeronderzoek TIASNimbas**

#### **STRIKT VERTROUWELIJK**

Datum: 11 januari 2008

Dit rapport is gericht aan:

drs G.A. Möller

drs C.T.L. Korthout

drs F.L. Kusse

mevrouw drs L.M.T. Boeren

drs S. van Eijkern

drs N.F. Molenaar

prof. dr ir M.H. Corbey (TIASNimbas)

prof. dr F.W. Vlotman (TIASNimbas)

Ter informatie aan:

J.P.M. Bendermacher RA CIA

mr drs E.J. Weller

M. Groot Wesseldijk MBA

drs A.J. Buijs RV

mevrouw mr M.L.S.H. Brockhus - van Baardwijk

P.C. Witsen RA

I.R.M. Frielink

Auteur:

drs H.A. Mulders RA - studentnummer s970054 (RC08)

## Voorwoord

---

Dit rapport is geschreven in het kader van de postdoctorale opleiding tot Executive Master of Finance & Control. In dit onderzoek staan de Soft Controls binnen Robeco Nederland en de wijze waarop deze bijdragen aan het Control Environment van Robeco Nederland, centraal. Soft Controls refereren bijvoorbeeld aan de integriteit van mensen en de cultuur van de organisatie.

Dat de 'zachte kant' van Control van groot belang is voor een Register Controller wordt nog niet door iedereen (met een financiële achtergrond) gedeeld. Het is echter mijn stellige overtuiging dat het fundament van organisatiebeheersing, waar een belangrijke taak voor de Controller is weggelegd, wordt bepaald door het gedrag van de medewerkers die hierin werkzaam zijn. Vandaar dat ik dit onderzoek met veel plezier en toewijding heb uitgevoerd.

Ter voorbereiding op het slotstuk van mijn opleiding heb ik enkele colleges van Professor Vlotman mogen volgen. In een van deze bijeenkomsten gaf hij een belangrijk advies: 'Zorg voor een sponsor die je steunt in je onderzoek'. Dit advies heb ik opgevolgd. Ik heb dit onderzoek benaderd als ware het een groot sportevenement met verscheidene sponsoren die de realisatie van het evenement mede mogelijk maken. Om te beginnen wil ik daarom de *subsponsoren* Edwin Weller, Martin Groot Wesseldijk, Ton Buijs, Marlies Brockhus - van Baardwijk, Peter Witsen en Ivo Frielink bedanken voor hun commentaar op enkele tussenproducten die onderdeel uitmaakten van dit onderzoek. Vervolgens wil ik de *sponsor* John Bendermacher bedanken. Zijn constructieve kritiek vormde een belangrijke bijdrage aan dit onderzoek. Tot slot wil ik de *hoofdsponsoren* bedanken. Susanne, mijn vrouw en Mathijs, mijn zoon hebben lang genoeg genomen met minder gezamenlijke vrijetijd. Bedankt!

Tot slot wil ik nadrukkelijk stellen dat ik dit onderzoek niet uitgevoerd heb vanuit mijn rol als Senior Internal Auditor bij Robeco, maar als 'student' aan TIASNimbas.

Rotterdam, 11 januari 2008

Rick Mulders

## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>1</b>
1.1	Algemene conclusie	1
1.2	Belangrijkste conclusies en aanbevelingen	1
<b>2.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
2.1	In Control-ontwikkelingen bij Robeco	3
2.2	Probleemstelling en onderzoeksvragen	3
2.3	Reikwijdte van het onderzoek	4
2.4	Onderzoeksaanpak en methodologie	5
2.5	Hoofdstukindeling	5
2.6	Vertrouwelijkheid	6
<b>3.</b>	<b>Robeco-organisatie</b>	<b>7</b>
3.1	Profiel, missie en ambitie	7
3.2	Organisatiestructuur	7
<b>4.</b>	<b>Het systeem van Soft Controls</b>	<b>10</b>
4.1	Inleiding	10
4.2	Definitie van het systeem van Soft Controls	10
4.3	Simons	11
4.4	Merchant	12
4.5	COSO	12
4.6	CoCo	13
4.7	Roth	14
4.8	Hopwood	14
4.9	Velasquez	15
4.10	Analyse van het systeem van Soft Controls	16
4.11	Samenvatting	17
<b>5.</b>	<b>Criteria ter evaluatie van de alternatieve systemen van Soft Controls</b>	<b>18</b>
5.1	Inleiding	18
5.2	Contextanalyse	19
5.2.1	Systematiek	19
5.2.2	Omgevingsstelsel	19
5.2.3	Managementsysteem	20
5.2.4	Organisatiesysteem	20
5.2.5	Management Accounting-systeem	21
5.2.6	Analyse	22
5.3	Beslissingscriteria	23
5.4	Samenvatting	24
<b>6.</b>	<b>Analyse van verschillende systemen van Soft Controls</b>	<b>25</b>
6.1	Inleiding	25
6.2	Selectie van de voor Robeco relevante Soft Controls	26
6.3	Samenvatting	27
<b>7.</b>	<b>Survey ten aanzien van het Robeco-systeem van Soft Controls</b>	<b>28</b>
7.1	Inleiding	28
7.2	Opzet en uitvoering van het onderzoek	28
7.2.1	Opzet van het onderzoek	28
7.2.2	Uitvoering van het onderzoek	30
7.3	Uitkomsten van het onderzoek	32
7.3.1	Inleiding	32

7.3.2	Doelen	35
7.3.3	Uitdragen van kernwaarden	36
7.3.4	Integriteit	36
7.3.5	Managementvisie en stijl van leidinggeven	38
7.3.6	Interne (HR- en Compliance-)richtlijnen	39
7.3.7	Cultuur	44
7.3.8	Belangrijke ontwikkelingen	47
7.3.9	Verantwoordelijkheden	51
7.3.10	Risicohouding management	53
7.3.11	Samenwerking	53
7.3.12	Samenvatting	56
<b>8.</b>	<b>Conclusies</b>	<b>57</b>
8.1	Inleiding	57
8.2	Bevindingen per onderzoeksvraag	57
8.2.1	Het systeem van Soft Controls	57
8.2.2	Criteria ter evaluatie van de alternatieve systemen van Soft Controls	58
8.2.3	Analyse van de verschillende systemen van Soft Controls	58
8.2.4	Survey ten aanzien van het syteem van Soft Controls	58
8.3	Conclusie	59
8.4	Tot slot	59

**Error! No table of contents entries found.**

# 1. Managementsamenvatting

## 1.1 Algemene conclusie

Dit rapport geeft enerzijds inzicht in de wijze waarop voor Robeco Nederland een toereikend systeem van Soft Controls vormgegeven kan worden en anderzijds maakt het duidelijk in welke mate zo'n systeem eind 2007 daadwerkelijk aanwezig is.

Het onderzoek naar de aanwezigheid van het systeem van Soft Controls leidt tot de conclusie dat een belangrijk deel van de Soft Controls nog onder de door de Management Board (MB) geformuleerde norm scoort. Op dit moment kan daarom nog niet gesteld worden dat Robeco Nederland volledig 'in Soft Control' is. Hierbij wordt opgemerkt dat deze conclusie hoofdzakelijk gebaseerd is op de 'kloof' die er bestaat tussen het gewenste beeld van de MB ten aanzien van de Soft Controls en het aanwezige beeld dat hierbij gegeven is door de medewerkers van Robeco Nederland. Dat beeld is sterk bepaald door de uitkomsten van de hierbij gebruikte enquêtes en daarmee afhankelijk van de betrouwbaarheid en representativiteit van de gegeven antwoorden.

## 1.2 Belangrijkste conclusies en aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek laten zich als volgt samenvatten:

Soft Control	Aanwezigheid <sup>1</sup>
1. Op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven (§ 7.3.2)	Voldoende
2. Zien dat hun leidinggevenden zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen (§ 7.3.3)	Voldoende
3. Integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen (§ 7.3.4)	Voor verbetering vatbaar
4. De visie van hun leidinggevenden erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren (§ 7.3.5)	Voldoende
5. Op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven (§ 7.3.6)	Voor verbetering vatbaar
6. Zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie (§ 7.3.7)	Voldoende
7. Op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie (§ 7.3.8)	Voor verbetering vatbaar
8. Hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend (§ 7.3.9)	Voor verbetering vatbaar
9. Zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft (§ 7.3.10)	Voldoende
10. Op een constructieve manier met elkaar samenwerken (§ 7.3.11)	Voor verbetering vatbaar

<sup>1</sup> 'Voldoende' betekent dat de response van de medewerkers bij één of meerdere stellingen met betrekking tot de betreffende Soft Control minder afwijkt van de norm van de MB dan 1,5. 'Voor verbetering vatbaar' betekent dat de response van de medewerkers bij één of meerdere stellingen met betrekking tot de betreffende Soft Control meer afwijkt van de norm van de MB dan 1,5.

De volgende paragrafen in deze managementsamenvatting bevatten per onderwerp (element van Soft Control) de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. De aanbevelingen hebben op basis van hun respectievelijke belang en urgentie een prioriteit "Hoog", "Midden" of "Laag" gekregen. Deze prioriteitstelling blijkt uit bijlage 8.

#### *Integriteit*

Ten aanzien van integriteit is onderzocht of medewerkers van mening zijn dat zij eerlijk en rechtvaardig behandeld worden. De MB blijkt in dit verband zeer resoluut van mening dat het rapporteren van onacceptabel gedrag altijd dient te leiden tot het stoppen hiervan. Over het algemeen heeft dit aspect van Soft Controls geen bijzonderheden aan het licht gebracht. Wel is echter aangetoond dat de medewerkers van Robeco Asset Management (RAM) van mening zijn dat het management van RAM op dit vlak te passief is. Ik beveel het management van RAM daarom aan consequenter maatregelen (correctief en preventief) te nemen indien er misstanden binnen RAM gerapporteerd en geconstateerd worden.

#### *Robeco richtlijnen*

De Robeco richtlijnen worden nog niet voldoende begrepen. Daarnaast worden overtredingen van deze richtlijnen nog onvoldoende bestraft en zorgt de implementatie van nieuwe richtlijnen tot (te veel) verhoging van de werkdruk bij medewerkers. Deze tekortkomingen (in vergelijking met de norm van de MB) spelen niet bij alle onderdelen van Robeco. Daarom beveel ik de MB concreet het volgende aan:

- Introduceer 'policy practice-trainingen' waarin medewerkers in kleine groepen op een interactieve wijze kennis kunnen opdoen over wat de Robeco richtlijnen concreet betekenen voor hun gedrag; en
- Verplicht het management van de verschillende onderdelen van de Office of the MB overtredingen te allen tijde gepaard te laten gaan met passende consequenties voor betrokken medewerkers.

#### *Communicatie*

Op het gebied van interne communicatie kan Robeco eveneens nog een aantal verbeteringen realiseren om op het door de MB gewenste niveau te komen:

- Zo dient het management van Corporate Departments frequenter binnen haar geledingen te communiceren over relevante ontwikkelingen;
- Robeco Nederland-breed dient daarnaast door Corporate Communications periodiek vastgesteld te worden of alle relevante informatie omtrent Robeco aan de orde komt in de bestaande vormen van interne informatievoorziening; en
- Het management van Robeco Alternative Investments (RAI) dient ten slotte frequenter en explicieter te communiceren wat de doelen van de verschillende onderdelen binnen RAI zijn.

#### *Samenwerking*

In het licht van samenwerking valt op dat de stafafdelingen binnen Robeco Nederland (Corporate Departments en Office of the MB) naar hun idee onvoldoende erkenning krijgen. Om hier wat aan te doen adviseer ik deze stafafdelingen zichzelf meer te promoten middels het organiseren van informatieve bijeenkomsten waarin zij zichzelf en (het nut van) hun dienstverlening duidelijk maken. Daarnaast lijkt uit het onderzoek naar voren te komen dat er bij RAM een 'eilandcultuur' bestaat. In dit verband stel ik daarom voor dat de verschillende teams binnen RAM in kleine groepen bij elkaar gebracht worden om zodoende eventuele fricties die er bestaan tussen RAM en de andere afdelingen binnen Robeco, te identificeren en vervolgens te bespreken met de betreffende afdelingen opdat gekomen kan worden tot meer onderling vertrouwen tussen RAM en andere afdelingen binnen Robeco.

#### *Vervolgonderzoek*

De toegevoegde waarde van dit onderzoek kan in belangrijke mate toenemen als dit in continuïteit periodiek op een vergelijkbare wijze uitgevoerd wordt waardoor de resultaten door de tijd heen met elkaar vergeleken kunnen worden. Ik onderschrijf dan ook het voornemen van Corporate Compliance om de in dit onderzoek gebruikte enquête vanaf 2008 toe te gaan passen in haar integriteits-reviews.

## 2. Inleiding

---

### 2.1 In Control-ontwikkelingen bij Robeco

Robeco is - vergelijkbaar met veel andere financiële instellingen - de afgelopen jaren in steeds belangrijkere mate geconfronteerd met verschillende vormen van zogenaamde In Control Statements. Vanuit verschillende wettelijke kaders wordt van het management van Robeco verwacht dat zij over (delen van) haar bedrijfsvoering verantwoording aflegt over haar interne beheersingsomgeving alsmede (in bepaalde gevallen) de effectiviteit daarvan. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vereisten volgens de Sarbanes Oxley Act, de Wet financieel toezicht (voorheen Wet toezicht beleggingsinstellingen), Bazel II, Statement on Auditing Standard 70 en de code Tabaksblat.

Om op grond van deze verschillende vormen van wet-en regelgeving te komen tot de verschillende In Control Statements, wordt over het algemeen (en ook in belangrijke mate door Robeco) gekozen voor een systematiek waarbij de nadruk ligt op het inzichtelijk maken van de belangrijkste risico's die verbonden zijn aan de bedrijfsvoering en (het testen van) de hiermee samenhangende interne beheersingsmaatregelen. Hierbij wordt in de praktijk (en ook door Robeco) veelvuldig uitgegaan van een aanpak die gebaseerd is op het raamwerk volgens het Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (hierna: COSO). Dit raamwerk is opgebouwd uit een aantal verschillende pijlers waarvan 'Control Environment'<sup>2</sup> het fundament is. In de praktijk blijkt het echter erg moeilijk om aan dit begrip invulling te geven. Een verdere concretisering wordt in dit verband vaak gevonden in het begrip Soft Controls, de kwaliteit hiervan en de mate waarin deze bijdragen aan een gezonde Control Environment voor een organisatie. Roth weet dit treffend te verwoorden. Hij noemt de Control Environment onderdeel van het koninkrijk van Soft Controls<sup>3</sup>.

Ook het management van Robeco is het Control Environment en de hieraan gerelateerde Soft Controls van evident belang om haar organisatie te beheersen. 'In Soft Control' zijn betekent namelijk dat er sprake is van een Control Environment dat voldoende basis biedt voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen op het gebied van efficiënte en effectieve bedrijfsprocessen, betrouwbare financiële verantwoordingen en de naleving van wet- en regelgeving.

### 2.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

In navolging op de voorgaande, kan de probleemstelling van dit onderzoek als volgt geformuleerd worden:

**Op welke wijze kan voor Robeco Nederland een toereikend systeem van Soft Controls vormgegeven worden opdat gesteld kan worden dat Robeco Nederland In Soft Control is?**

<sup>2</sup> Committee on Sponsoring organizations of the Treadway Commission, COSO, Internal Control Integrated Framework, Executive Summary, New York, 1992

<sup>3</sup> Roth, J., A Hard Look At Soft Controls, Internal Auditor, Institute of Internal Auditors, februari 1998, pagina 32.

Om gestructureerd tot deze kennis en dit inzicht te komen, teneinde een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

**1. Wat is een systeem van Soft Controls?**

In dit deel van het onderzoek staat het systeem van Soft Controls centraal. Er wordt een definitie gegeven en het begrip wordt zoveel mogelijk geoperationaliseerd. Vanuit de literatuur wordt vastgesteld welke set van Soft Controls bepalend is voor de vormgeving van een systeem van Soft Controls. Dit deel van het onderzoek, dat hoofdzakelijk op (wetenschappelijke) literatuur gestoeld is, biedt de basis voor het praktijkonderzoek naar het systeem van Soft Controls binnen Robeco Nederland.

**2. Welke criteria zijn voor Robeco Nederland van belang ter bepaling van het voor haar relevante systeem van Soft Controls?**

Deze onderzoeksvraag heeft ten doel inzicht te verkrijgen in de criteria die voor Robeco van belang zijn om te bepalen welke Soft Controls relevant zijn en welke niet (of minder). Bij het vaststellen van deze criteria wordt gebruik gemaakt van het 'outside-in model'<sup>4</sup>. Hierbij spelen aspecten als missie, doelstelling en strategie een belangrijke rol, maar ook bijvoorbeeld de aard en omvang van de dienstverlening van Robeco Nederland en het speelveld waarin Robeco Nederland zich momenteel bevindt. Dit deel van het onderzoek vindt hoofdzakelijk plaats middels de bestudering van (interne) documentatie en het voeren van diepte-interviews. Deze interviews vinden plaats met enkele sleutelfunctionarissen van de afdeling Operational Risk Management, Corporate Compliance, Controllers' Office en Human Resources binnen Robeco Nederland.

**3. Welk systeem van Soft Controls is geschikt voor Robeco Nederland?**

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord door de Soft Controls, zoals deze zijn geïdentificeerd naar aanleiding van de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag, te confronteren met de criteria die tot stand zijn gekomen bij de behandeling van de tweede onderzoeksvraag. Deze analyse dient te leiden tot een samenhangende set van Soft Controls die tezamen het systeem van Soft Controls vormen die voor Robeco Nederland relevant zijn voor haar Control Environment.

**4. In welke mate is het voor Robeco Nederland relevante systeem van Soft Controls aanwezig?**

Op basis van het voor Robeco relevant zijnde systeem van Soft Controls wordt vervolgens een enquête samengesteld. Deze wordt voorgelegd aan een a-select geselecteerde groep van Robeco-medewerkers met het verzoek deze op (volledig anonieme) basis in te vullen. Omdat een onderzoek naar Soft Controls sterk samenhangt met het innerlijke van medewerkers is voor deze aanpak gekozen om zodoende te komen tot een zo betrouwbaar (en eerlijk) mogelijk beeld van de mate waarin de voor Robeco Nederland relevante Soft Controls aanwezig zijn.

Tegelijkertijd wordt deze enquête voorgelegd aan de MB leden van Robeco. Zij worden verzocht aan te geven wat voor antwoorden op de enquêtevragen zij 'wensen' te horen van hun medewerkers. Op basis van deze normstelling (soll-positie) wordt vervolgens vastgesteld of het gewenste systeem van Soft Controls van Robeco op dit moment in voldoende mate aanwezig is (ist-postie).

**2.3 Reikwijdte van het onderzoek**

Robeco is een internationale organisatie met activiteiten in (hoofdzakelijk) Nederland en de Verenigde Staten. Gelet op het feit dat het merendeel van de activiteiten in Nederland plaatsvinden en dientengevolge de meeste medewerkers van Robeco in Nederland werkzaam zijn, richt dit onderzoek zich op de Nederlandse activiteiten van Robeco die onder directe verantwoordelijkheid en aansturing van MB van Robeco vallen. Eveneens wordt een beperkt aantal zelfstandige (minderheids)deelnemingen - zoals

<sup>4</sup> Vlotman, F.W., Collegesheets TIASNimbis, Executive Master of Finance & Control, 7 september 2007.



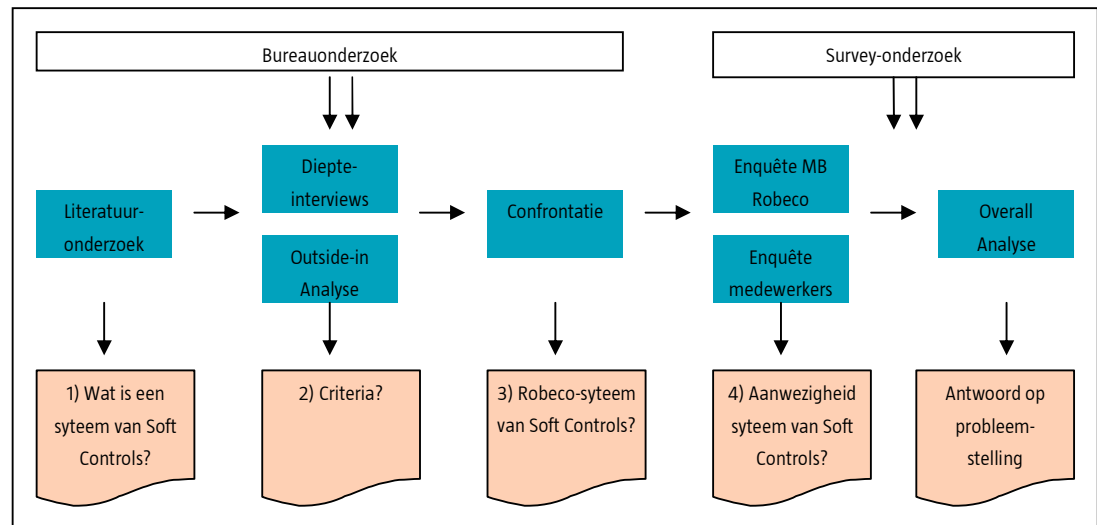
TransTrend en AIM Trading - van Robeco buiten beschouwing gelaten indien deze aangestuurd worden volgens een commissarissenmodel waarin één of meerdere leden van de MB van Robeco zitting heeft.

## 2.4 Onderzoeksplan en methodologie

Dit onderzoek heeft een tweeledige doelstelling. Ten eerste te komen tot de vaststelling van het voor Robeco Nederland relevante systeem van Soft Controls en ten tweede het vaststellen van de aanwezigheid hiervan in de organisatie. Dit onderzoek zal leiden tot eventuele aanbevelingen indien het voor Robeco Nederland relevante systeem van Soft Controls niet of niet voldoende aanwezig om te kunnen stellen dat Robeco in Soft Control is.

Methodologisch gezien gaat dit onderzoek over het formuleren van een normatieve theorie die is gebaseerd op bureauonderzoek en empirisch (survey)onderzoek<sup>5</sup>. Derhalve is één van de beperkingen van dit onderzoek het exploratieve karakter wat impliceert dat de conclusies en aanbevelingen alleen betrekking hebben op Robeco Nederland en als zodanig niet toegepast kunnen worden op andere organisaties of delen van Robeco Groep zonder aanvullend onderzoek.

De onderzoeksplan kan als volgt grafisch weergegeven worden:



Figuur 1. Onderzoeksmodel

In figuur 1 is (in blauw) weergegeven welke onderzoeksstappen doorlopen worden ter beantwoording van de daaronder geformuleerde vier onderzoeksvragen en probleemstelling.

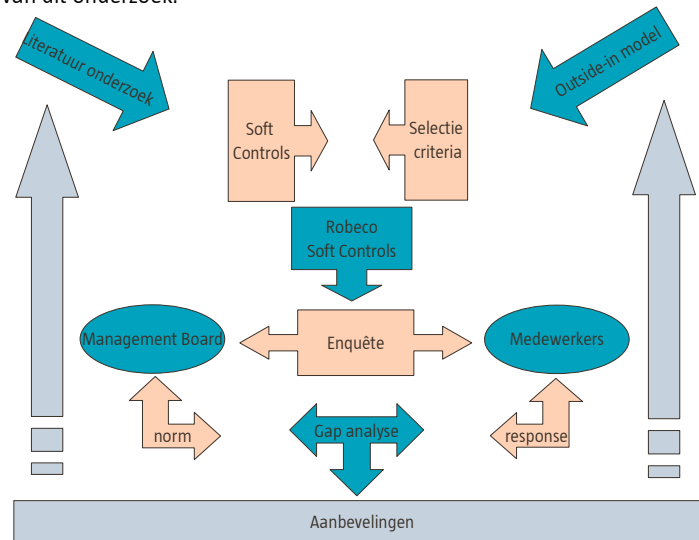
## 2.5 Hoofdstukindeling

Hoofdstuk 3 geeft als achtergrondinformatie in het kort inzicht in de bedrijfsactiviteiten, strategie, missie en doelstellingen van Robeco. Inzicht in wat een systeem van Soft Controls voorstelt en een raamwerk van verschillende Soft Controls met hun respectievelijke betekenis wordt gegeven in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 beschrijft vervolgens de selectiecriteria die gehanteerd worden om vast te stellen welk systeem van Soft Controls relevant is voor Robeco Nederland (hierna: Robeco). In hoofdstuk 6 worden de in hoofdstuk 5 beschreven criteria vervolgens toegepast en wordt het voor Robeco relevante systeem van Soft Controls vastgesteld. Vervolgens wordt in hoofdstuk 7 onderzocht in welke mate het voor Robeco

<sup>5</sup> Verschuren, P en H. Doorewaard (1998), Het ontwerpen van een onderzoek, Utrecht, Lemma, pagina 153 en verder.

relevante systeem van Soft Controls is vormgegeven. In hoofdstuk 8 worden tot slot de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

Ter verdere verduidelijking is het volgende schema opgesteld dat leidend is geweest voor de uitvoering van dit onderzoek.



Figuur 2. Onderzoekschema

In de volgende hoofdstukken blijkt telkens op basis van dit schema welke stap in het onderzoek aan de orde is.

## 2.6 Vertrouwelijkheid

De inhoud van dit rapport is strikt vertrouwelijk en daarmee uitsluitend bestemd voor de geadresseerden. Het is dan ook niet toegestaan om zonder de uitdrukkelijke schriftelijke toestemming vooraf van de auteur van dit rapport en de MB van Robeco op welke wijze dan ook (delen uit) het rapport over te nemen, te vermenigvuldigen, te verstrekken aan derden dan wel voor andersoortige doeleinden van welke aard dan ook te gebruiken.

### 3. Robeco-organisatie

---

#### 3.1 Profiel, missie en ambitie

Wereldwijd voorziet de Robeco Group circa 700 institutionele en circa 1,5 miljoen particuliere cliënten van beleggingsproducten en -diensten. Particulieren cliënten worden bediend via zowel banken en andere distributiepartners als via directe kanalen. Robeco beschikt over specialistische vaardigheden ten aanzien van vastrentende beleggingen, beleggingen in aandelen alsmede zogenaamde alternatieve investments. Dit betreffen ondermeer hedgefondsen en private equity-beleggingen. De verschillende strategieën worden in Nederland, de Verenigde Staten en in Frankrijk beheerd. Hierbij biedt Robeco eveneens innovatieve gestructureerde producten waarin de verschillende beleggingsstrategieën zijn gecombineerd met derivaten en garantiestructuren. Doelstelling daarvan is af te stemmen op de wensen van de cliënt betreffende rendement, risico en liquiditeit en op lokale wet- en regelgeving.

Wereldwijd heeft Robeco, verspreid over meerdere landen, per 31 december 2006 ruim 1.600 medewerkers. Naast vestigingen in de thuismarkten Nederland, België, Luxemburg en de Verenigde Staten, heeft Robeco vestigingen in Frankrijk, Zwitserland, Duitsland, Spanje, Zuid-Amerika, het Midden-Oosten en Japan.

Robeco heeft het volgende mission statement:

*'To deliver superior results through inspired investing.'*<sup>6</sup>

Robeco wil hiermee aangeven dat ze producten wenst te creëren die superieure beleggingsresultaten realiseren met behulp van medewerkers met passie voor hun werk.

De ambitie van Robeco is als volgt verwoord:

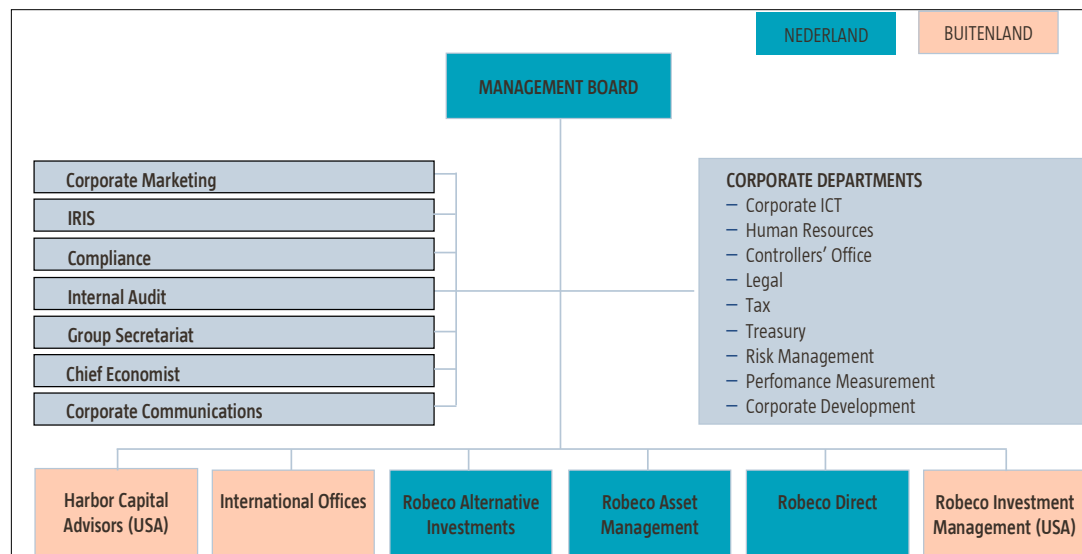
*'By the end of 2009 we will be a leading international asset manager with a strong pan-European base and prominent operations in the United States, which serves its clients by delivering best-in-class asset-management capabilities in the major financial centers and selected emerging markets worldwide.'*<sup>7</sup>

#### 3.2 Organisatiestructuur

Robeco is een volledige dochter van de Rabobank en is onderverdeeld in verschillende Business Units met ieder hun eigen kernactiviteiten. De organisatiestructuur van Robeco laat zich als volgt grafisch weergeven:

<sup>6</sup> Annual Report 2006, pagina 29, <https://www.robeco.nl/dut/press/static/faf/2006/fenf2006.jsp>, 5 september 2007

<sup>7</sup> Robeco Intranet, <http://www.robecoplaza.com/prod/corporate/strategietargets.nsf/index>, 5 september 2007



Figuur 3. Organisatieschema Robeco

De voor dit onderzoek relevante Nederlandse activiteiten van de in figuur 3 opgenomen Business Units zijn als volgt:

#### *Robeco Alternative Investments (RAI)*

De Business Unit RAI is het platform voor alternative investments in Europa. Het aanbod van de Business Unit bestaat uit (garantie-) notes, certificaten, leveraged products, collateralized debt obligations, funds-of-hedge funds, single-strategy hedge funds en private equity funds-of-funds. In Nederland waren per 31 december 2006 52 medewerkers werkzaam voor RAI.

#### *Robeco Asset Management (RAM)*

De Business Unit RAM bestaat uit de Europese afdelingen aandelen, vastrentende waarden en geldmarkten, de afdelingen die de institutionele cliënten bedienen en de afdeling die de derden distributie van beleggingsfondsen in Europa verzorgt. In Nederland waren per 31 december 2006 408 medewerkers werkzaam voor RAM.

#### *Robeco Direct (RD)*

RD is het directe distributiekanaal in Nederland dat ongeveer een half miljoen retail-clients bedient. Dit distributiekanaal biedt via internet en telefoon een groot aanbod financiële producten en diensten. Ondermeer beleggingsfondsen, spaarproducten, hypotheek, pensioenen, verzekeringen en brokerage services. Robeco Direct heeft daarnaast een kantoor in Brussel: Robeco Bank Belgium en een 100% deelneming in Frankrijk: Banque Robeco SA. In Nederland waren per 31 december 2006 185 medewerkers werkzaam voor RD.

#### *Offices of the MB*

De Offices of the MB bestaan uit een aantal stafafdelingen die direct gepositioneerd zijn onder de MB. Het betreffen de afdelingen: Corporate Marketing, IRIS (het onderzoeksinstituut van Rabobank en Robeco), Compliance, Internal Audit, Corporate Secretariat, de Chief Economist en Corporate Communications. Deze afdelingen rapporteren danwel om operationele redenen, danwel omwille van een zo onafhankelijk mogelijke positie binnen Robeco, wat bijvoorbeeld geldt voor de afdeling Internal Audit en Compliance, direct aan Chief Executive Officer (CEO; voorzitter) van de MB. In Nederland waren per 31 december 2006 135 medewerkers werkzaam voor de Office of the MB.

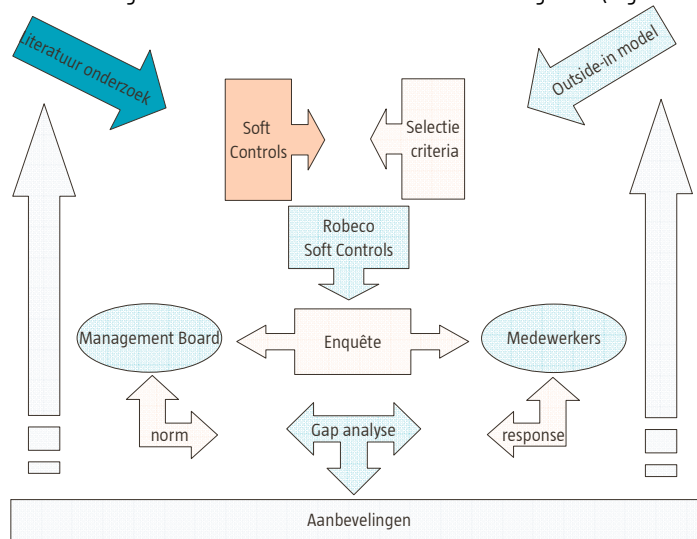
*Corporate Departments*

De Corporate Departments bestaan uit stafafdelingen die eveneens direct aan de MB rapporteren, in deze gevallen aan de Chief Financial Officer (CFO). De Corporate Departments bestaan uit: Corporate ICT, Human Resources, Controllers' Office, Legal, Tax, Treasury, Risk Management, Performance Management en Corporate Development. In Nederland waren per 31 december 2006 271 medewerkers werkzaam voor de Corporate Departments.

## 4. Het systeem van Soft Controls

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het systeem van Soft Controls centraal. Aan de hand van literatuurstudie worden verschillende visies ten aanzien van (Soft) Control behandeld en wordt een definitie van het systeem van Soft Controls geformuleerd. Dit hoofdstuk heeft ten doel een 'totaalverzameling' van Soft Controls weer te geven die in samenhang het systeem van Soft Controls kunnen bepalen. Per saldo wordt hiermee antwoord gegeven op onderzoeksvraag 1 van dit onderzoek: 'Wat is een systeem van Soft Controls?'. Schematisch gezien bevindt het onderzoek zich in de volgende (ingekleurd zoals in figuur 2, blz. 6) fase:



Figuur 4. Onderzoekschema

### 4.2 Definitie van het systeem van Soft Controls

De definitie van het begrip 'systeem van Soft Controls' valt uiteen in tweeën. Namelijk het systeem en de Soft Controls. Het begrip systeem wordt in de praktijk nog wel eens als een containerbegrip gehanteerd wat ook tot uiting komt als je kijkt naar de relatief ruime uitleg die Van Dale hieraan geeft:

- 1 de wijze waarop iets is ingericht en de regels die dienen ter instandhouding daarvan => *bestel*;
- 2 geheel dat volgens een bepaald beginsel geordend, gerangschikt of ingedeeld is;
- 3 het geheel van handelingen die dienen om een gesteld doel te bereiken => *methode*.'

Ik vat bovenstaande uitleg in het kader van de definitie voor het systeem van Soft Controls als volgt samen: het doelmatige geordend samenhangend geheel van Soft Controls.

Vanuit de literatuur maar zeker ook vanuit de praktijk, blijken er verschillende definities gehanteerd te worden voor Soft Controls. Lastig blijft het evenwel om het begrip eenduidig en praktisch te definiëren. De Heus en Stemmelaar hanteren bijvoorbeeld de volgende definitie:

*'Beheersmaatregelen die dicht in de buurt van de persoon zelf komen en daarmee mogelijk normen en waarden, overtuigingen, alsmede de persoonlijkheid van de medewerkers kunnen raken.'*<sup>8</sup>

Van de Nieuwelaar maakt onderscheid in Soft Controls van de eerste en Soft Controls van de tweede orde:

*'Soft Controls van de eerste orde zijn alle gedragsbeïnvloedende maatregelen in een organisatie die een direct appel beogen op de innerlijke wereld van managers en medewerkers, die gericht zijn op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Soft Controls van de tweede orde zijn alle niet-direct observeerbare factoren die ertoe leiden dat medewerkers en management zich gedragen op de wijze die de organisatie wenselijk acht.'*<sup>9</sup>

Uit voorgaande definities van Soft Control kan tezamen met de definitie van een systeem de volgende definitie voor het systeem van Soft Controls worden afgeleid:

Het doelmatige geordend samenhangend geheel van beheersmaatregelen die betrekking hebben op het innerlijke van de medewerker en mogelijk tot uiting komen in het arbeidsgedrag van de medewerker.

Het is eigenlijk van minder relevant belang om een precieze definitie van het begrip te hanteren. Waar het immers feitelijk om gaat is de totaliteit van doelmatig geordende Soft Controls die gezamenlijk bepalen of er voldoende waarborgen bestaan dat de organisatiedoelen zullen worden bereikt.

### 4.3 Simons

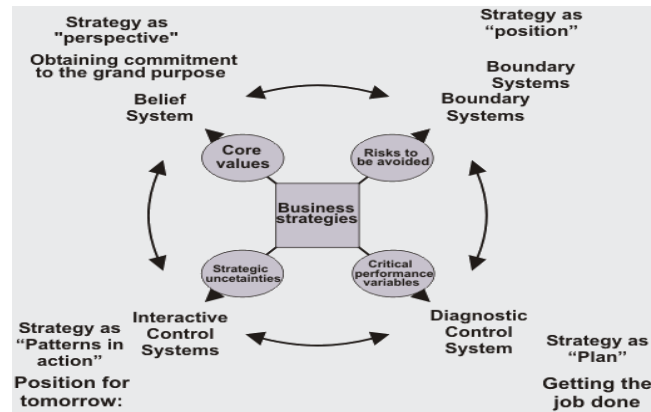
Simons<sup>10</sup> zoekt naar de wijze waarop een organisatie optimaal beheerst kan worden en komt daarbij tot het inzicht dat een organisatie flexibel en creatief moet zijn waarbij sprake is van een evenwicht tussen 'empowerment' en 'control'. Hierbij beschouwt hij beheersmaatregelen vanuit vier strategische gezichtspunten die hij 'levers of control' noemt, met elk een eigen doelstelling:

- *Interactive Control Systems*: deze dienen om spontaan binnen de organisatie ontstane handelwijze te stimuleren en daarmee mogelijk nieuwe strategieën te ontwikkelen.
- *Diagnostic Control Systems*: dit zijn de maatregelen die bewaken dat de geformuleerde strategische plannen worden gerealiseerd en binnen de gehele organisatie worden gecommuniceerd.
- *Belief Systems*: deze maatregelen dienen om toewijding te creëren voor het 'hogere doel', de missie van de organisatie en om de visie te communiceren.
- *Boundary Systems*: deze bieden duidelijkheid over de positionering van de organisatie door het afbakenen van het strategisch domein met beperkende maatregelen.

<sup>8</sup> Heus, De, R.S. en M.T.L. Stremmelaar: Auditen van Soft Controls, Serie: Auditing in de praktijk nr. 8, 2000.

<sup>9</sup> Nieuwelaar, M. van den, Handouts Introductie Soft Controls, Executive Master Internal Auditing opleiding, Amsterdam, 2007.

<sup>10</sup> Simons, R., Performance measurement & control systems for implementing strategy, New Jersey, Prentice Hall, 2000.



Figuur 5. Simons Levers of Control

De verschillende levers of control hebben gemeenschappelijk dat zij het management van een organisatie ondersteunen bij het vinden van evenwicht tussen creativiteit en controle over de organisatie. Door het stimuleren van creativiteit middels de Interactive Control Systems ontstaan van binnen uit de organisatie innovatieve strategieën ('emergent strategy'). Middels de Diagnostic Control Systems wordt de realisatie van de door het management geformuleerde strategische plannen bewaakt ('intended strategy'). Het totaal kent een door de organisatie benoemde - en middels de Belief Systems gecommuniceerde - richtinggevende visie. De Boundary Systems bepalen tenslotte het 'playing field', de kaders waarbinnen de leden van de organisatie mogen opereren.

Vanuit het model van Simons zijn de volgende sociaalorganisatorische aspecten te benoemen die bepalend kunnen zijn voor een systeem van Soft Controls:

- Belief Systems; en
- Interactive Control Systems.

#### 4.4 Merchant

Merchant<sup>11</sup> onderkent drie oorzaken van de behoefte aan control: 'lack of direction', 'motivational problems' en 'personal limitations'. Vervolgens onderscheidt hij drie vormen van beheersing:

- *Result Controls*: maatregelen die zich richten op de uitkomsten van de activiteit,
- *Action Controls*: procedures en voorschriften met betrekking tot de activiteit zelf; en
- *Personnel and Cultural Controls*: maatregelen gericht op doelovereenstemming, waarbij het gewenste gedrag 'als vanzelf' wordt vertoond, gestimuleerd door de innerlijke motivatie dan wel de druk van de groep. Merchant geeft aan dat de leiding van de organisatie deze vorm van beheersing niet kan afdwingen, maar wel kan stimuleren. Bijvoorbeeld via werving en selectie en de cultuur van de organisatie. Saillant detail hierbij is dat Merchant opmerkt dat deze vorm van beheersing de goedkoopst denkbare vorm is.

Vanuit het model van Merchant is het volgende sociaalorganisatorische aspect te benoemen dat bepalend kan zijn voor een systeem van Soft Controls:

- Personnel and Cultural Controls

#### 4.5 COSO

Zoals reeds gesteld in paragraaf 2.2, vormt het model van COSO een veelgebruikt middel voor de inrichting van de interne beheersing van organisaties. De eerste versie van dit model komt uit 1992<sup>12</sup>. In

<sup>11</sup> Merchant K.A., Control in business organizations, Pitman, 1985.



2004<sup>13</sup> is een vernieuwde versie verschenen. Gesteld kan worden dat COSO als model zowel nationaal als internationaal een relevante status heeft verworven<sup>14</sup>. COSO is in zekere zin uitgebreider dan de genoemde modellen van Simons en Merchant, doordat het naast de beheersing van de bedrijfsprocessen expliciet melding maakt van de volgende doelstelling: betrouwbare (externe) financiële rapportage en het voldoen aan relevante wet- en regelgeving. In de versie van 2004 wordt in COSO zelfs aanvullend de bewaking van strategische doelstellingen genoemd. In vergelijking met de modellen van Simons en Merchant is COSO echter minder gericht op het behalen van de strategisch doelstellingen, maar primair op de betrouwbaarheid van de bedrijfsprocessen.

Voor het begrip Control Environment - dat een centrale plaats in dit onderzoek inneemt - geeft COSO de volgende veel omvattende definitie:

*'The Control environment...sets the foundation for all other components of internal control, providing discipline and structure. Control environment factors include the integrity, ethical values and competence of the entity's people; management's philosophy and operating style; the way management assigns authority and responsibility, and organizes and develops its people; and the attention and direction provided by the board of directors.'*<sup>15</sup>



Figuur 6. COSO-model

Vanuit het model van COSO is het volgende sociaalorganisatorische aspect te benoemen dat bepalend kan zijn voor een systeem van Soft Controls:

- Control environment.

#### 4.6 CoCo

Het CoCo-rapport<sup>16</sup> dat de Canadese 'Criteria Of Control' bevat, geeft als uitgangspunt voor haar raamwerk dat de control-omgeving als geheel moet bijdragen aan de sfeer van onderling vertrouwen

<sup>12</sup> COSO, Internal Control Integrated Framework, Executive Summary, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1992.

<sup>13</sup> COSO, Enterprise Risk management - integrated framework, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 2004.

<sup>14</sup> Zowel De Nederlandse Corporate Governance code als de Statement on Auditing Standards 70 van het American Institute of Certified Public Accountants maken respectievelijk expliciet als impliciet melding van COSO als intern beheersingsmodel.

<sup>15</sup> COSO, Internal Control Integrated Framework, Executive Summary, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1992, pagina 23.

<sup>16</sup> Canadian Institute of Chartered Accountants, 1995

tussen de mensen in de organisatie. Vanuit het model van CoCo is het volgende sociaalorganisatorische aspect te benoemen dat bepalend kan zijn voor een systeem van Soft Controls:

- The human dimensions of Control.

#### 4.7 Roth

Roth<sup>17</sup> geldt binnen de wereld van internal auditors als dé goeroe op het gebied van Soft Controls. In zijn onderzoeksrapport beschrijft hij het belang van Soft Controls en verschillende methoden en technieken die organisaties kunnen toepassen om Soft Controls te meten en evalueren. Daarnaast geeft hij de volgende veelomvattende omschrijving van Soft Controls:

*'People's integrity and ethical values; organizational commitment to competence; management's philosophy, and operating style; management's understanding and management of risk; and communication.'*<sup>18</sup>

Vanuit de definitie van Soft Controls van Roth zijn de volgende sociaalorganisatorische aspect te benoemen die bepalend kunnen zijn voor een systeem van Soft Controls:

1. People's integrity and ethical values;
2. Organizational commitment to competence;
3. Management's philosophy;
4. Management's operating style;
5. Management's understanding of risk;
6. Communication.

#### 4.8 Hopwood

Hopwood<sup>19</sup> geeft in zijn model voor organisatiebeheersing drie verschillende vormen van beheersmaatregelen:

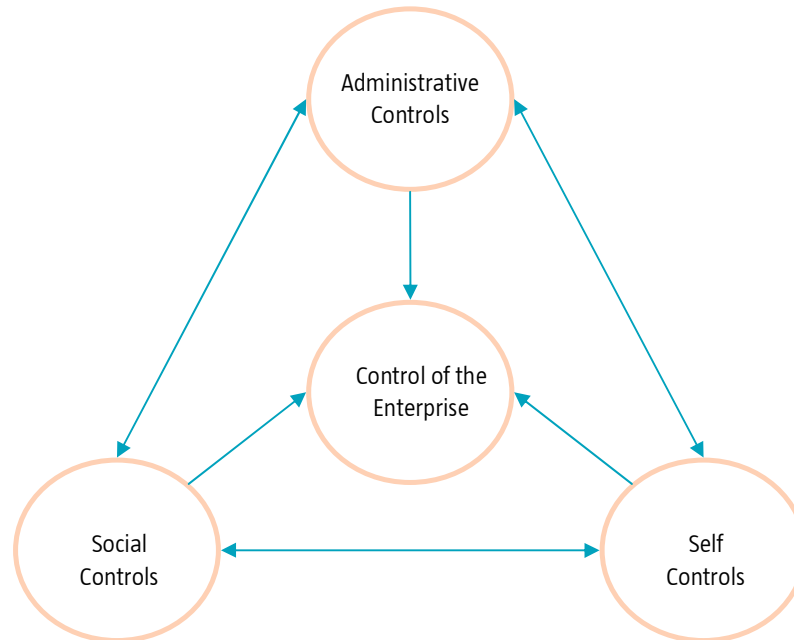
- *Administrative Controls*: hierbij gaat het om formele regels en standaardprocedures die het gedrag van managers en medewerkers reguleert;
- *Social Controls*: beschrijft dat motivatie, verwachtingen en persoonlijke relaties tussen verschillende medewerkers een belangrijke rol spelen bij de interne beheersing van een organisatie, waarbij hij aansluiting zoekt bij de menselijke kant van een organisatie zoals deze is beschreven in theorie Y van McGregor<sup>20</sup> die uitgaat van het grote belang dat gehecht moet worden aan voldoening en ontwikkeling van managers en medewerkers van een organisatie; en
- *Self Controls*: Hierbij gaat het erom dat medewerkers zich beide vormen van control (Administrative en Social) eigen moeten maken opdat ze effectief kunnen zijn. Hiervoor is het van belang dat individuele doelen van medewerkers niet conflicteren met de vereisten van de organisatie.

<sup>17</sup> Roth, J., Control Model Implementation: Best Practices, Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, 1997.

<sup>18</sup> Roth, J., Control Model Implementation: Best Practices, Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, 1997, pagina 7.

<sup>19</sup> Hopwood, A., Accounting and Human Behaviour, Accountancy Age Books, Londen, 1974.

<sup>20</sup> McGregor, D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, 1960.



Figuur 7. The pattern of organizational controls

Hopwood sluit zijn betoog rondom deze controls af door te stellen dat het effect van plannen, budgetten en financiële prestatie-metingen uiteindelijk afhangt van de wijze waarop zij invloed uitoefenen op en worden beïnvloed door de Social en Self Controls van individuele managers en medewerkers, waarmee hij het nut en de noodzaak van deze 'zachte aspecten' van organisatiebeheersing treffend weergeeft. Vanuit het model van Hopwood zijn de volgende sociaalorganisatorische aspecten te benoemen die bepalend kunnen zijn voor een systeem van Soft Controls:

- Social Controls; en
- Self Controls.

#### 4.9 Velasquez

Velasquez<sup>21</sup> gaat in zijn publicatie over Business Ethics in op verschillende ethische facetten. Hierbij behandelt hij ethiek in macro-economische zin, ethiek in combinatie met ecologie en consumenten en ten slotte gaat hij in op ethiek rondom medewerkers. Met name dit laatste deel kent interessante raakvlakken met het begrip Soft Controls.

Hij beschrijft hierbij het traditionele 'rationele' model van een organisatie als een structuur van formele relaties die ontworpen is om bepaalde technische of economische doelen op een zo efficiënt mogelijk wijze te realiseren. Hierbij heeft de werknemer een morele plicht om deze doelen na te streven en activiteiten te vermijden die deze doelen zouden kunnen ondermijnen. De werkgever heeft op zijn beurt richting de werknemer de verplichting om deze te voorzien van een compensatie voor de door hem geleverde arbeid. Hierbij valt compensatie uiteen in enerzijds redelijke salarissen en anderzijds redelijke arbeidsomstandigheden. Onder de arbeidsomstandigheden wordt, naast gezondheid en veiligheid, ook Job Satisfaction verstaan dat wordt bepaald door de volgende determinanten:

- *Experienced Meaningfulness*: een werknemer dient zijn werk als zinvol te zien dan wel belangrijk volgens een voor hem relevant systeem van waarden;
- *Experienced Responsibility*: een werknemer moet geloven dat hij persoonlijk aanspreekbaar is voor de uitkomst van zijn inspanningen; en

<sup>21</sup> Velasquez, M.G., Business Ethics, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New jersey, 1992.

- *Knowledge of Results*: een werknemer moet in staat zijn om op een regulier basis vast te kunnen stellen in hoeverre de uitkomsten van zijn werk toereikend zijn.

Vanuit het model van Velasquez is het volgende sociaalorganisatorische aspect te benoemen dat bepalend kan zijn voor een systeem van Soft Controls:

- Job Satisfaction.

#### 4.10 Analyse van het systeem van Soft Controls

Voortbordurend op de voorgaande paragrafen heb ik de sociaal-organisatorische aspecten geconcretiseerd naar elementen van Soft Control en vervolgens heb ik deze vertaald in praktische Soft Controls. Omdat het hieruit resulterende overzicht inherent dubbelvuldig bevat is deze integraal opgenomen in bijlage 2 en volgt hier de lijst met ontdubbelde Soft Controls.

Het management van een organisatie dient hierbij periodiek vast te stellen dat medewerkers:

1. Op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven;
2. Weten wat de concrete organisatiedoelen betekenen voor de door hun uit te voeren werkzaamheden;
3. Gemotiveerd zijn om ideeën naar voren te brengen die bijdragen aan het welslagen van de organisatiedoelen;
4. De ruimte krijgen om opleidingen te volgen die bijdragen aan hun verdere ontwikkeling;
5. Op de hoogte zijn van de gedragscode en deze naar eer en geweten naleven;
6. De groepsgebaseerde beloning daadwerkelijk ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid;
7. Gestimuleerd worden om horizontaal of verticaal in de organisatie door te stromen;
8. Zien dat hun leidinggevenden zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen;
9. Integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen;
10. Inzetten om de door hun uit te voeren activiteiten zo goed mogelijk te doen;
11. De visie van hun leidinggevenden erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren;
12. Op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven;
13. Op een constructieve manier met elkaar samenwerken;
14. Zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie;
15. Op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;
16. Hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend;
17. Betrokken zijn bij belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;
18. Veranderingen in de organisatie zien als kansen in plaats van bedreigingen;
19. Zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft;
20. Elkaar als gelijken accepteren;
21. De ruimte krijgen om zich binnen en buiten de organisatie persoonlijk te ontwikkelen;
22. Tevreden zijn met hun baan;
23. Doelen hebben die aansluiten bij de doelen van de organisatie;
24. Erkenning krijgen van hun leidinggevenden voor de door hun geleverde prestaties;
25. Van zichzelf gemotiveerd zijn om zich in te spannen voor de organisatie;
26. Taken uitvoeren die aansluiten bij hun vaardigheden;
27. Taken uitvoeren die op zich staan, van begin tot het eind door dezelfde persoon worden uitgevoerd en leiden tot een zichtbaar resultaat;
28. Taken uitvoeren die binnen of buiten de organisatie impact hebben op anderen;
29. De vrijheid hebben om taken onafhankelijk en volgens eigen planning en inzicht uit te voeren; en
30. Terugkoppeling van hun leidinggevenden krijgen ten aanzien van de effectiviteit van de door hun geleverde inspanning.

In de volgende tabel zijn bovenstaande Soft Controls omwille van inzichtelijkheid door mij gecategoriseerd naar elementen van Soft Control en het 'organisatieniveau' waarop ze functioneren:

Niveau	Organisatie	Afdeling	Leidinggevende	Medewerker
<b>Element van Soft Control</b>				
Communicatie	1, 15			
Toewijding	2			10
Innovatie			3	
Groepsgebaseerde beloning	6			
Integriteit				9
Managementvisie en stijl van leidinggeven	8, 14	19	11	
Interne richtlijnen (Human Resources- en Compliance-richtlijnen)				5, 12
Samenwerken				13, 20
Verantwoordelijkheid				16
Betrokkenheid	17			
Flexibiliteit	7	18		
Persoonlijke ontwikkeling		4		21
Medewerkerstevredenheid			24, 30	22, 25, 29
Doelcongruentie				23
Vaardigheden				26
Taakidentificatie				27, 28

Figuur 8. Recapitulatie Soft Controls

#### 4.11 Samenvatting

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden wat een systeem van Soft Controls zou moeten of kunnen inhouden. Hierbij zijn vanuit de (wetenschappelijke) literatuur verscheidene sociaal-organisatorische aspecten gedistilleerd die vervolgens geconcretiseerd zijn naar elementen van Soft Control en hierna in deze paragraaf tot praktische Soft Controls. Hiermee is antwoord gegeven op onderzoeksvraag 1 van dit onderzoek: 'Wat is een systeem van Soft Controls?'

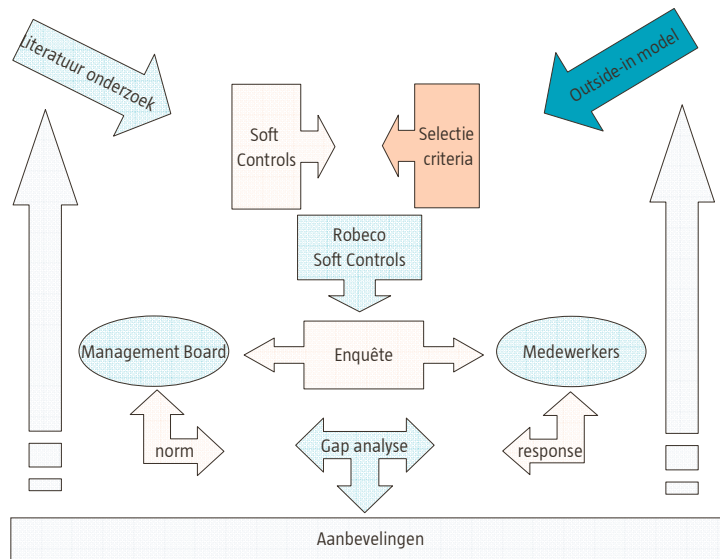
In het volgende hoofdstuk komen de criteria aan de orde die relevant zijn ter evaluatie van de alternatieve systemen van Soft Controls. Middels het toepassen van deze criteria (in hoofdstuk 6) ontstaat het voor Robeco relevante systeem van Soft Controls op basis waarvan vervolgens een short list gemaakt wordt die de basis vormt voor de enquête.

## 5. Criteria ter evaluatie van de alternatieve systemen van Soft Controls

### 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft ten doel inzicht te verkrijgen in de criteria die voor Robeco van belang zijn om te bepalen welke Soft Controls relevant zijn en welke niet (of minder). Hierbij wordt gebruik gemaakt van het 'outside-in model' om een beeld te krijgen van de voor Robeco relevante aspecten bij het bepalen van deze criteria. Ten behoeve van deze analyse is beschikbare interne en externe documentatie bestudeerd en zijn diepte-interviews<sup>22</sup> uitgevoerd met sleutelfunctionarissen van de afdelingen Operational Risk Management, Corporate Compliance, Controllers' Office en Human Resources binnen Robeco. Tot slot zijn de criteria geconcretiseerd naar het model van Carroll<sup>23</sup>.

Dit hoofdstuk behandelt daarmee onderzoeksvraag 2: 'Welke criteria zijn voor Robeco Nederland van belang ter bepaling van het voor haar relevante systeem van Soft Controls?'. Schematisch gezien bevindt het onderzoek zich in de volgende (ingekleurd zoals in figuur 2, blz. 6) fase:



Figuur 9. Onderzoeksschema

<sup>22</sup> Deze interviews hebben zich gericht op de in bijlage 3 opgenomen Soft Controls en in welke mate deze al dan niet uniform zijn voor iedere organisatie of dat hierbij (en in welke mate) organisatie (Robeco) specifieke omstandigheden een rol spelen. De uitkomsten van deze interviews zijn daar waar relevant verwerkt in de toepassing van het 'outside-in' model. De interviews zijn gevoerd met: I.R.M. Frielink (Operational Risk Management), mr drs E.J. Weller, J. Gottmers en P.C. Witsen RA (Corporate Compliance), drs. A.J. Buijs RV (Controllers' Office) en M. Groot Wesseldijk MBA (Human Resources).

<sup>23</sup> Carroll, A.B., A three-dimensional conceptual model of corporate social performance; Academy of Management Review 4, 1979.

## 5.2 Contextanalyse

### 5.2.1 Systematiek

Het 'outside-in' model onderscheidt vier componenten, systemen genaamd: het omgevingsstelsel, het managementsysteem, het organisatiesysteem en het management accounting-systeem. Aan de hand van deze componenten kan de context van de in dit onderzoek centraal staande probleemstelling worden geanalyseerd. Het model werkt van buiten naar binnen waarbij binnen de vier systeemgebieden een onderscheid is aangebracht tussen enerzijds de deelgebieden die meer betrekking hebben op de structuur van de organisatie en anderzijds de meer procesgerichte onderdelen. De eigenschappen van ieder onderdeel zijn vervolgens steeds van invloed op de beide deelgebieden van het volgende systeem (zie figuur 10). De hiernavolgende vier paragrafen behandelen de toepassing van het 'outside-in' model op Robeco.

### 5.2.2 Omgevingsstelsel

De omgevingsfactoren van Robeco kunnen zinvol worden geanalyseerd door gebruik te maken van de zogenaamde 'PEST'-indeling<sup>24</sup> (Politiek, Economie, Sociologie en Technologie):

- *Politiek*: Zowel nationaal als internationaal doen zich ontwikkelingen voor die hun weerslag kennen op de interne beheersing van financiële instellingen. Op internationaal niveau kan daarbij gedacht worden aan de implementatie van MiFID<sup>25</sup>. MiFID is nieuwe Europese wetgeving die de bestaande Richtlijn Beleggingsdiensten en de Tweede Bankenrichtlijn vervangt en vernieuwt. Het doel van MiFID is om de gemeenschappelijke Europese financiële markt te verbeteren, waarbij de transparantie in de markt wordt verhoogd en beleggers beter worden beschermd. MiFID heeft bij Robeco met name invloed op de volgende gebieden:
  - *Zorgplicht*: De MiFID-regelgeving vereist dat alle vermogensbeheerders hun cliënten beleggersbescherming bieden. Het daadwerkelijke beschermingsniveau is afhankelijk van de zogenaamde cliëntclassificatie. Bij deze classificatie worden drie soorten cliënten erkend: retailcliënten (non professionals), professionele cliënten (professional) en in aanmerking komende tegenpartijen (eligible counterparties), zoals financiële instellingen. Afhankelijk van de classificatie en de beleggingsdiensten die worden aangeboden, is een vermogensbeheerder verplicht informatie over de kennis en ervaring van de cliënt in te winnen, over diens financiële situatie en beleggingsdoelstellingen (Know Your Customer). Een ander voorbeeld van beleggersbescherming is de verplichting om orders uit te voeren op een zodanige manier dat het best mogelijke resultaat wordt behaald voor de cliënt (Best Execution).
  - *Organisatorische eisen*: MiFID stelt verscheidene eisen voor de interne organisatie van vermogensbeheerders. Het doel van deze eisen is het beschermen van de belangen van de cliënt op verschillende gebieden zoals belangenverstrengeling en het beschermen van vermogen. Compliance met MiFID is dus mede afhankelijk van Soft Controls. Daarnaast bestaan er vanuit Sarbanes Oxley Act, de Wet financieel toezicht (voorheen Wet toezicht beleggingsinstellingen), Bazel II, SAS 70 en de Code Tabaksblat al dan niet juridisch gedreven vereisten om te komen tot een In Control-situatie waarin niet alleen Hard Controls, maar ook zeker Soft Controls van belang zijn.
- *Economie*: De macro-economie is in het kader van de probleemstelling in zoverre relevant, dat een gunstige conjunctuur over het algemeen niet alleen leidt tot betere beleggingsrendementen, maar ook tot andere verwachtingen van cliënten dan alleen een goed rendement. Hierbij moet gedacht worden aan meer diensten en (verbeterde) dienstverlening van Robeco wat ook zijn impact heeft op de medewerkers van Robeco, de mate waarin zij bereid

<sup>24</sup> Johnson & Scholes, 2002.

<sup>25</sup> Markets in Financial Instruments Directive.

zijn zichzelf flexibel op te stellen en kunnen innoveren. Dit hangt samen met de Soft Controls rondom innovatie en flexibiliteit.

- *Sociologie*: De verhoogde aandacht die momenteel bestaat voor duurzaamheid gaat ook aan Robeco niet voorbij. Robeco biedt al langere tijd verschillende duurzame beleggingsfondsen aan die niet alleen streven naar een bovengemiddeld rendement, maar dit alleen doen op een duurzame wijze. Robeco meet zich hiermee steeds meer een imago aan van integere vermogensbeheerder. Om dit in continuïteit in de markt waar te kunnen maken, is het belangrijk dat de medewerkers van Robeco dit beeld onderschrijven en met zich meedragen; iets dat samenhangt met de Soft Controls rondom integriteit en ethische waarden.
- *Technologie*: Op het gebied van technologie vinden er binnen Robeco belangrijke ontwikkelingen plaats. Enerzijds is er een trend waarneembaar die leidt tot steeds meer outsourcing van back office-processen. Anderzijds loopt er binnen Robeco een project (Symphony) van enkele jaren dat uiteindelijk dient te resulteren tot een geïntegreerde beleggings-, performance en risicomangementsysteem. Op korte termijn vragen deze ontwikkelingen (en dan met name de outsourcing) een hoge mate van flexibiliteit van medewerkers. De praktijk wijst immers uit dat dit soort trajecten gepaard gaan met onzekerheid over functie-inhoud, werkgelegenheid en beloning.

### 5.2.3 Managementsysteem

Het 'outside-in' model onderkent binnen het managementsysteem de onderdelen 'strategie' en 'cultuur'.

- *Strategie*: De ambitie van Robeco is in paragraaf 3.2 al kort aan de orde gekomen. Robeco wil deze ambitie realiseren middels de volgende strategie<sup>26</sup>:
  - Organische groei;
  - Aanbod van verschillende succesvolle beleggingsvaardigheden die elkaar aanvullen, zodat cliënten in elk beursklimaat goed presterende producten afnemen;
  - Deze vaardigheden ('basisproducten') verwerken tot aantrekkelijke producten voor verschillende lokale markten, al dan niet na structurering en financiële instrumenten;
  - Deze producten verkopen via vier kanalen:
    1. Banken en andere distributiepartners;
    2. Rabobank;
    3. Institutional Sales; en
    4. Directe kanalen.
  - Vestiging van vermogensbeheer- en distributieplatforms in een selectie van veelbelovende opkomende markten.
- *Cultuur*: Mede als gevolg van de komst van de huidige CEO van Robeco, zijn eind 2004 de kernwaarden aangescherpt. Deze kernwaarden vormen de basis voor de gewenste bedrijfscultuur en moeten tot uiting komen in alles wat Robeco doet. Robeco heeft de volgende vijf kernwaarden: integriteit, kwaliteitsgerichtheid, klantfocus, resultaatgerichtheid en samenwerken.

### 5.2.4 Organisatiesysteem

Ten aanzien van het organisatiesysteem wordt onderscheid gemaakt tussen de organisatiestructuur en het organisatieproces.

- *Organisatiestructuur*: Zoals blijkt uit figuur 3 in paragraaf 3.2 is Robeco opgedeeld in een aantal Business Units met daarnaast een aantal stafafdelingen die opgesplitst zijn in Corporate Departments en de Offices of the MB. De verschillende Business Units zijn resultaatverantwoordelijk en hebben afzonderlijke performance targets op het gebied van operationele resultaten, Assets under Management en Cash flow. Sinds het derde kwartaal van 2004 wordt Robeco niet meer beheerd door een Raad van Bestuur, maar door een MB waarin, naast de CEO en de CFO, de Managing Directors van de verschillende Business Units zitting hebben.

<sup>26</sup> Robeco Intranet, <http://www.robecoplaza.com/prod/corporate/strategietargets.nsf/index>, 5 september 2007



- *Organisatieproces*: De organisatieprocessen van Robeco zijn integraal vastgelegd in een hiervoor beschikbare applicatie (B Wise). De meeste processen zijn gedocumenteerd - en ook als zodanig ingericht – vanuit een vastomlijnde systematiek waarbij per proces vastgesteld is wat de beheersdoelstellingen zijn, de hiermee gepaard gaande risico's en hoe deze middels interne beheersmaatregelen beheerst worden, opdat er een redelijke mate van zekerheid bestaat dat de beheersdoelstellingen gerealiseerd worden. Kijkend naar de interne beheersmaatregelen, dan valt het op dat het merendeel van operationeel niveau is en gericht is op het aantoonbaar uitvoeren hiervan. Soft Controls vinden hun beslag in deze procesbeschrijvingen nog slechts in beperkte mate.

### 5.2.5 Management Accounting-systeem

Ook het management accounting-systeem kent een 'structuurkant' en een 'proceskant'. Aan de structuurkant kent Robeco onder andere de volgende Soft Control-gerelateerde activiteiten:

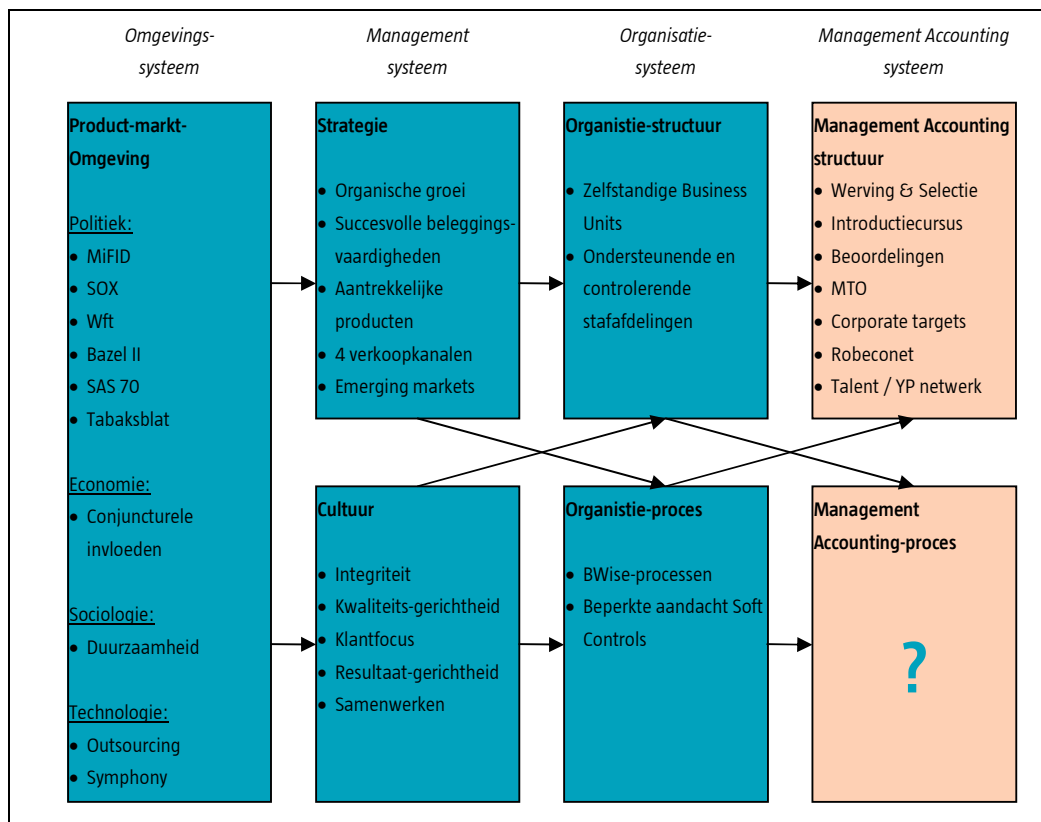
- *Werving & selectie*: Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers is altijd iemand van HR betrokken. Tijdens dit proces wordt door HR onder andere gelet op de mate waarin een kandidaat de kernwaarden van Robeco in zich draagt. Daarnaast kan iemand pas aangenomen worden bij Robeco op het moment dat zijn voorgaande (maximaal drie) werkgevers verklaard hebben dat zich in het verleden geen integriteitsissues hebben voorgedaan rondom deze persoon.
- *Assessment centers*: Vanaf een bepaald functieniveau volgt een sollicitant standaard een Assessment Center waarbij eveneens de kernwaarden van Robeco centraal staan.
- *Introductie cursus*: Elke nieuwe medewerker volgt bij Robeco een meerdaagse introductie cursus. Hierbij wordt een dagdeel besteed aan een compliance- en integriteits sessie. Medewerkers worden hierbij geïnformeerd over de aard en strekking van de belangrijkste compliance-richtlijnen en gedragscode. Daarnaast worden hierbij integriteitscases behandeld om bewustzijn te creëren.
- *Beoordelingssystematiek*: De beoordelingssystematiek van Robeco ziet toe op het jaarlijks opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (inclusief prestatieafspraken) per medewerker, het tussentijds evalueren van de behaalde resultaten, het per jaareinde beoordelen van de totale performance en het hierop baseren van de beloning;
- *Corporate targets*: Een belangrijk component van de beloning van een medewerker is gebaseerd op de Corporate (financial) targets van Robeco. Hierdoor is elke medewerker zich bewust van de relevantie van deze targets wat dient te leiden tot gedrag dat bijdraagt aan de realisatie van deze targets.
- *360 graden feedback*: Medewerkers van Robeco worden verzocht om middels zogenaamde 360 graden feedback formulieren hun leidinggevenden te voorzien van terugkoppeling op hun functioneren.
- *Compliance- en HR-richtlijnen*: Vanuit HR en met name Compliance zijn er binnen Robeco gedetailleerde richtlijnen uitgevaardigd die enerzijds op een praktische wijze invulling geven aan externe richtlijnen van toezichthouders en wet- en regelgeving en anderzijds invulling geven aan de (aanvullende) eisen die Robeco stelt aan het gedrag van medewerkers.
- *Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)*: Één keer in de twee jaar vindt er een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats waaraan alle Robeco Business Units en CD's meedoen en waarbij de resultaten zowel intern als extern vergeleken worden.
- *News Blog*: De CEO van Robeco schrijft met grote regelmaat een news blog waarin hij uiteenzet wat zijn activiteiten zijn geweest. Naast de brede informatieve waarde biedt het op een prettige manier eveneens de visie van het topmanagement van Robeco.
- *Robeco Plaza*: Robeco kent een uitgebreide intranet site waar veel openheid betracht wordt ten aanzien van nieuws met betrekking tot Robeco, activiteiten van Robeco en de prestaties van Robeco. Daarnaast biedt deze site een enorme bron aan informatie als het bijvoorbeeld gaat om Compliance-richtlijnen, HR-sjablonen en procesdocumentatie.
- *Training- & Opleidingsprogramma*: Robeco kent een uitgebreid programma van trainingen en opleidingen. Deze zowel intern als extern verzorgde cursussen bieden naast vakinhoudelijke verdieping ook de mogelijkheid om sociale vaardigheden te trainen.

- *Talent Network en Young Professionals:* Voor jonge veelbelovende professionals heeft Robeco een specifiek programma ingericht dat het Young Professionals-netwerk genoemd wordt. Deze groep medewerkers volgt opleidingen (ondermeer MBA courses), werkt business cases voor de MB uit en vormt een netwerkplatform. Voor de meer ervaren professionals waarin een goed groeipotentieel gezien wordt, is er een vergelijkbaar platform dat het Talent Network genoemd wordt.
- *Robeco-borrel:* Elke vrijdagmiddag vindt er bij Robeco een druk bezochte borrel plaats, onder andere ter bevordering van het Robeco-groepsgevoel.

Aan de proceskant – waarbij het systeem van Soft Control wordt bepaald, monitoring plaatsvindt en daar waar nodig bijsturing (regelkring) – levert dit onderzoek een bijdrage.

### 5.2.6 Analyse

De in vorige paragrafen onderkende eigenschappen per onderdeel zijn samengevat in figuur 10. Hieruit blijkt het management accounting proces rondom Soft Controls nog niet formeel ingeregeld. Dit aspect staat dan ook centraal in het verdere onderzoek.



Figuur 10. Outside-in Model

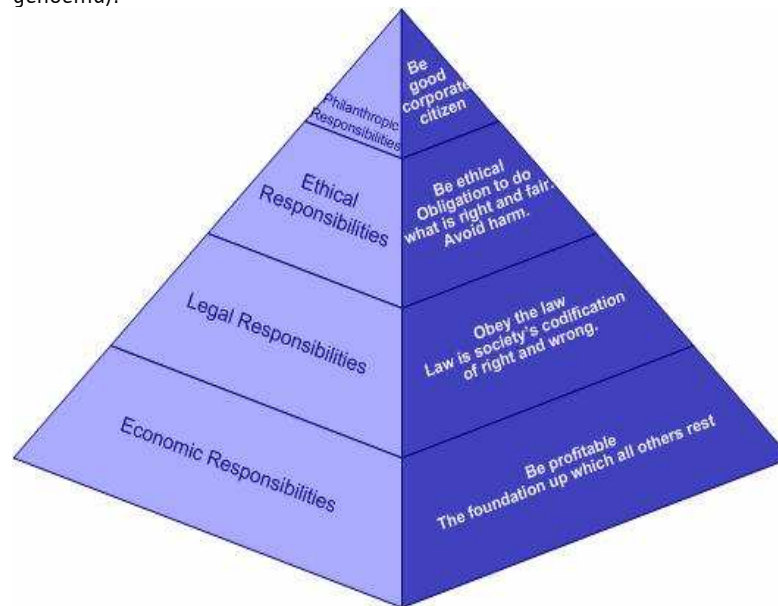
Indien figuur 10 in ogenschouw genomen wordt, kan een aantal aspecten benoemd worden die van bepalend belang zijn bij de inrichting van het systeem van Soft Controls van Robeco:

- *Groeidoelstellingen:* Robeco heeft ambitieuze groeidoelstellingen die gerealiseerd dienen te worden. Een systeem van Soft Controls dient hier een bijdrage aan te leveren.
- *Compliance:* Robeco dient te allen tijde te voldoen aan de geldende wet-en regelgeving die voor haar van toepassing is.
- *Kernwaarden:* De Soft Controls dienen zoveel mogelijk aan te sluiten bij de veelomvattende kernwaarden van Robeco.

- *Goed rentmeesterschap*: Robeco krijgt het vertrouwen van cliënten om hun vermogen te beheren. Dit vertrouwen mag nooit (in wezen of schijn) geschaad worden.
- *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*: De Soft Controls van Robeco dienen, indien mogelijk, een bijdrage leveren aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen van Robeco.

### 5.3 Beslissingscriteria

Als hulpmiddel om de relevante beslissingscriteria expliciet te maken, kan gebruikgemaakt worden van het Corporate Social Responsibility (CSR) model van Carroll<sup>27</sup>. Carroll presenteerde zijn model, vergelijkbaar aan de behoeftehiërarchie van Maslow, in de vorm van een piramide die organisaties in hun ontwikkeling doormaken. Deze piramide bestaat uit een viertal bouwstenen (verantwoordelijkheden genoemd).



Carroll's CSR Pyramid

Figuur 11. CSR piramide van Carroll

- *Economische verantwoordelijkheid*: De eerste en veruit belangrijkste sociale verantwoordelijkheid van een organisatie is van nature haar economische verantwoordelijkheid. Vanuit deze verantwoordelijkheid dienen organisaties producten en diensten te leveren waar behoefte aan is en tegen een bepaalde winst aangeboden kunnen worden. Alle volgende bouwstenen in de piramide komen voort uit deze grondgedachte.
- *Juridische verantwoordelijkheid*: Organisaties krijgen van de samenleving de mogelijkheid om vrij te ondernemen opdat zij zo veel mogelijk kunnen voldoen aan hun economische verantwoordelijkheid. Evenwel heeft de maatschappij wet- en regelgeving ontwikkeld die als raamwerk fungeren waarbinnen dit ondernemerschap dient plaats te vinden.
- *Ethische verantwoordelijkheid*: Alhoewel de hiervoor geschetste twee verantwoordelijkheden ethische normen in zich dragen, bestaan er aanvullende gedragingen en activiteiten die niet noodzakelijkerwijs opgenomen zijn in wet- en regelgeving, maar die men van een organisatie wel

<sup>27</sup> Carroll, A.B., A three-dimensional conceptual model of corporate social performance; Academy of Management Review 4, 1979.

verwacht. Vanwege de minimale codificatie van ethisch verantwoord gedrag is het voor organisaties erg moeilijk om hier op een toereikende wijze invulling aan te geven. De publieke opinie maakt evenwel duidelijk dat ethisch verantwoord gedrag meer en meer als aanvullende eis beschouwd wordt naast bestaande juridische vereisten.

- *Filantropische verantwoordelijkheid*: Als het gaat om filantropie, zijn de eisen die de samenleving stelt aan organisaties nog minder eenduidig dan wanneer het gaat om ethiek. Veelal wordt de invulling hiervan overgelaten aan persoonlijke overwegingen en keuzes. In dit verband is het zelfs de vraag of gesproken moet worden over verantwoordelijkheden. Om die reden worden organisaties die zich niet bezighouden met filantropie, in de regel niet beschouwd als onethisch.

Uitgaande van de recapitulatie in paragraaf 5.2.6 kunnen vanuit de toepassing van het 'outside-in'-model de volgende beslissingscriteria genoemd worden die gerelateerd kunnen worden aan het model van Carroll:

Carroll's pyramid	Criteria
Economic responsibilities	1 Groeidoelstellingen
Legal responsibilities	2 Compliance
Ethical (and philanthropic) responsibilities	3 Kernwaarden
	4 Goed rentmeesterschap
	5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Figuur 12. Beslissingscriteria

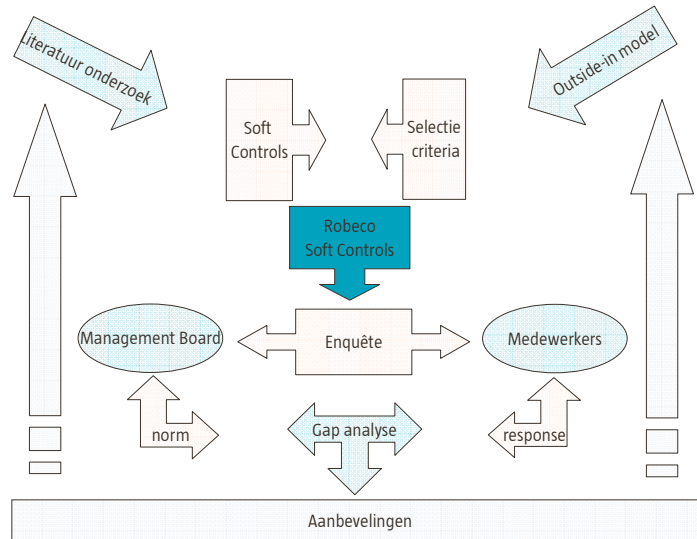
#### 5.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden welke criteria van belang zijn ter evaluatie van de voor Robeco relevant zijnde Soft Controls. Deze criteria zijn totstandgekomen middels de toepassing van het 'outside-in'-model. Bij het vertalen van de uitkomsten uit dit model is vervolgens gebruik gemaakt van de indeling volgens de piramide van Carroll. Dit heeft geresulteerd in een vijftal beslissingscriteria die in het volgende hoofdstuk toegepast worden.

## 6. Analyse van verschillende systemen van Soft Controls

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de selectie van de voor Robeco relevante Soft Controls centraal. Deze vindt plaats aan de hand van de in hoofdstuk 5 gedefinieerde beslissingscriteria. De daadwerkelijke selectie vindt om praktische redenen plaats op basis van een tweetrapsraket. Ten eerste worden de elementen (zie paragraaf 4.10) van Soft Control geconfronteerd met de beslissingscriteria en vervolgens worden op grond van figuur 8 in paragraaf 4.10 de individuele Soft Controls geselecteerd. Per saldo wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3 van dit onderzoek: 'Welk systeem van Soft Controls is geschikt voor Robeco Nederland?'. Schematisch gezien bevindt het onderzoek zich in de volgende (ingekleurd zoals in figuur 2, blz. 6) fase:



Figuur 13. Onderzoeksschema

## 6.2 Selectie van de voor Robeco relevante Soft Controls

De door mij ingeschatte score<sup>28</sup> in de volgende tabel varieert tussen -/- en +/+.

Beslissingscriteria	Groeidoelstellingen	Compliance	Kernwaarden	Goed Rentmeesterschap	MVO
<b>Element van Soft Control</b>					
Communicatie	+/-	+/-	+/+	+/-	+/-
Toewijding	+	-/-	+	+/-	-/-
Innovatie	+	-/-	+	+	+/-
Groepsgebaseerde beloning	+/+	-/-	+/-	-/-	-/-
Integriteit	+	+/+	+/+	+/+	+/+
Managementvisie en stijl van leidinggeven	+/+	-/-	+/+	+	-/-
Interne richtlijnen	+/-	+/+	+	+/+	+
Samenwerken	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Verantwoordelijkheid	+	+	+	+	+
Betrokkenheid	+	+/-	+/-	+/-	-/-
Flexibiliteit	+/-	-/-	+/-	-/-	-/-
Persoonlijke ontwikkeling	+	-/-	+	-/-	-/-
Medewerkerstevredenheid	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Doelcongruentie	+	+/-	+/-	+/-	+/-
Vaardigheden	+/+	-/-	+/-	+/-	-/-
Taakidentificatie	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Figuur 14. Score per element van Soft Control

Figuur 10 toont aan dat met name de volgende elementen van Soft Control hoog scoren en daarmee als relevant bestempeld kunnen worden voor Robeco:

- Communicatie;
- Integriteit;
- Managementvisie en stijl van leidinggeven;
- Interne richtlijnen; en
- Verantwoordelijkheid.

Uitgaande van deze elementen van Soft Control, kan aan de hand van figuur 8 in paragraaf 4.10 de volgende selectie<sup>29</sup> gemaakt worden van Soft Controls die het meest relevant zijn voor Robeco.

1. Op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven;
2. Zien dat hun leidinggevendenden zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen;
3. Integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen;
4. De visie van hun leidinggevendenden erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren;
5. Op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven;
6. Zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie;
7. Op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;

<sup>28</sup> De score varieert tussen -/-, -, +/-, + en ++ waarbij -/- door mij als minst relevant is bestempeld voor Robeco en ++ als meest relevant.

<sup>29</sup> Omdat gestreefd is naar een maximaal aantal van 10, zijn de Soft Controls 5 en 20 (zie figuur 8) weggelaten uit deze selectie omdat deze belangrijke overlap kennen met respectievelijk Soft Control 12 en 13.

8. Hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend;
9. Zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft; en
10. Op een constructieve manier met elkaar samenwerken.

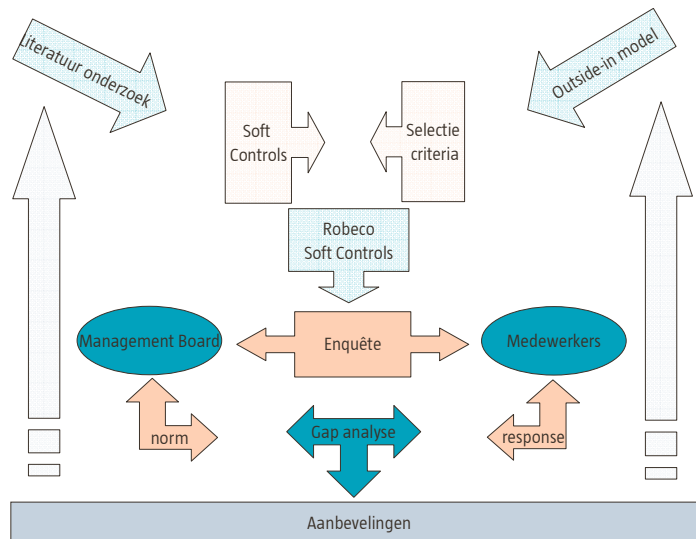
### **6.3 Samenvatting**

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden hoe het voor Robeco relevante systeem van Soft Controls eruit ziet. Op basis van de in hoofdstuk 5 bepaalde beslissingscriteria zijn de voor Robeco relevante elementen van Soft Control bepaald die op basis van de indeling van Soft Controls volgens hoofdstuk 4 leiden tot het voor Robeco relevante systeem van Soft Controls. Per saldo wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3 van dit onderzoek: 'Welk systeem van Soft Controls is geschikt voor Robeco Nederland?'. Dit systeem vormt de basis voor het empirische onderzoek dat aan de orde komt in het volgende hoofdstuk.

## 7. Survey ten aanzien van het Robeco-systeem van Soft Controls

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de visie van de MB van Robeco ten aanzien van de relevante Soft Controls vergeleken met de mening van de medewerkers van Robeco door middel van een survey<sup>30</sup>. Met deze enquête wordt onderzoeksvraag 4 beantwoord: 'In welke mate is het voor Robeco relevante systeem van Soft Controls aanwezig?' Achtereenvolgens behandelt dit hoofdstuk de opzet en uitvoering van het onderzoek alsmede de uitkomsten en de analyse van de onderzoeksbevindingen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting. Schematisch gezien bevindt het onderzoek zich in de volgende (ingekleurd zoals in figuur 2, blz. 6) fase:



Figuur 15. Onderzoeksschema

### 7.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

#### 7.2.1 Opzet van het onderzoek

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden welke Soft Controls relevant zijn voor Robeco. Op basis van de lijst van Soft Controls in paragraaf 6.2, is een lijst met 37 stellingen geformuleerd. Deze is voorgelegd aan een a-select geselecteerde groep van Robeco-medewerkers (bijlage 5) met het verzoek deze op (volledig anonieme) basis in te vullen. Omdat een onderzoek naar Soft Controls sterk samenhangt met het innerlijke van medewerkers is voor deze aanpak gekozen om zodoende te komen tot een zo betrouwbaar (en eerlijk) mogelijk beeld van de mate waarin de voor Robeco Nederland relevante Soft Controls aanwezig zijn.

<sup>30</sup> Verschuren, P en H. Doorewaard (1998), Het ontwerpen van een onderzoek, Utrecht, Lemma, pagina 153-160.



Tegelijkertijd is deze enquête voorgelegd aan de (zes) MB-leden van Robeco (bijlage 6). Zij zijn verzocht aan te geven wat voor antwoorden op de enquêtevragen zij 'wensen' te horen van hun medewerkers. Op basis van deze normstelling (soll-positie) is vervolgens vastgesteld of het gewenste systeem van Soft Controls van Robeco op dit moment in voldoende mate aanwezig is (ist-postie).

De stellingen zijn vervat in een 'web based questionnaire'<sup>31</sup>, waarbij de respondenten door middel van het plaatsen van een kruisje in een vooraf gedefinieerde schaalverdeling hun mening over de betreffende stelling konden geven. De enquête is in het Engels opgesteld omdat iedereen binnen Robeco - in tegenstelling tot het Nederlands - deze taal beheerst. Ten aanzien van de schaalverdeling is gekozen voor een verdeling van 'Strongly agree', 'Agree', 'Undecided', 'Disagree', 'Strongly disagree' en 'Don't know'. Deze verdeling is ontleend aan de Likert-schaal. Om de uitkomsten van de gemiddelden te kunnen interpreteren, is gewerkt met een aan het Limperg Instituut ontleende ijkingslijst<sup>32</sup>. In dit onderzoek zijn de gegeven antwoorden op stellingen (op de vijfpunts-Likert-schaal) op dezelfde wijze gecodeerd als de bij het Limperg Instituut uitgevoerde onderzoek.

De ijkingslijst ziet er als volgt uit:

Wanneer een gemiddelde $g$ groter is dan	Dan is de fractie respondenten die hoger scoort dan 3	Gesproken wordt dan van
4,3	90%	Sterk positief / volstrekt eens
3,8	80%	Vrij positief / overwegend eens
3,5	70%	Enigszins positief / eens
Wanneer een gemiddelde $g$ kleiner is dan	Dan is de fractie respondenten die lager scoort dan 3	Gesproken wordt dan van
2,5	70%	Enigszins negatief / oneens
2,2	80%	Vrij negatief / overwegend oneens
1,7	90%	Sterk negatief / volstrekt oneens

Figuur 16. Ijkingslijst

Naast de stellingen bevat de enquête een tweetal vragen waarmee de resultaten van het onderzoek ingedeeld kunnen worden in verschillende groepen van respondenten. Als onderzoekspopulatie is gekozen voor de organisatorische indeling van Robeco. Zoals eerder weergegeven in paragraaf 3.2 luidt deze indeling als volgt:

- RAI;
- RAM;
- RD;
- Offices of the MB; en
- Corporate Departments.

<sup>31</sup> [www.enqueteviainternet.nl/Robeco\\_Soft\\_Controls](http://www.enqueteviainternet.nl/Robeco_Soft_Controls).

<sup>32</sup> Limperg Instituut, (1987) Opvattingen over accountants, Amsterdam, pagina 36.

## 7.2.2 Uitvoering van het onderzoek

Gelet op het feit dat de enquête karaktereigenschappen heeft van een sociaal onderzoek, is gekozen voor de steekproefmethode die beschreven is door Swanborn<sup>33</sup>. De formule voor de steekproefgrootte 'n' volgens deze methode van Swanborn luidt als volgt:

$$n = 4pq (4pq / N + b^2)$$

n = steekproefgrootte

p = de geschatte proportie in de populatie, bijvoorbeeld 50% voor- en 50% tegenstanders. Hierbij geldt: hoe dichter p en q bij elkaar liggen, hoe groter de steekproef moet zijn. Voorzichtigheidshalve is daarom gekozen voor p = 0,5

q = 1 - p

N = De populatie; deze is 1.044 medewerkers (zie paragraaf 3.2; 1.051 -/- 6 MB leden -/- 1 opsteller van dit rapport).

4 = De factor 4 geldt bij een zekerheidsniveau van 95%. Bij een zekerheidsniveau van 90% geldt een factor 2,7; bij een zekerheidsniveau van 99% geldt een factor 6,7

b = De betrouwbaarheidsmarge, bijvoorbeeld 'plus of min 3%'. Bij een verwachte verdeling van fifty fifty (zijnde een conservatieve inschatting) en een steekproefuitkomst van bijvoorbeeld 50% tegenstanders, kun je met 95% zekerheid zeggen dat een in de steekproef gevonden percentage van 50% in de populatie tussen de 47% en de 53% ligt.

Het onderdeel 4pq kan als volgt worden uitgewerkt:

$$4 pq = 4 * 50\% * 50\% = 1$$

Aldus is de betrouwbaarheidsmarge als volgt te berekenen:

$$n = 1 / (\{1/N\} + b^2) \Leftrightarrow$$

$$\{1/N\} + b^2 = 1/n \Leftrightarrow$$

$$b = \sqrt{(1/n - 1/N)}$$

Met behulp van de trial-and-error methode kunnen voor een aantal mogelijke omvang van de steekproef de hieronder weergegeven betrouwbaarheidsintervallen worden berekend.

Steekproefomvang n	Betrouwbaarheidsinterval b = $\sqrt{(1/n - 1/N)}$
100	plus of min 9,51% <sup>34</sup>
200	plus of min 6,36%
300	plus of min 4,87%
400	plus of min 3,93%

Figuur 17. Betrouwbaarheidsintervallen

Een betrouwbaarheidsinterval van 10% wordt aanvaardbaar geacht voor dit onderzoek. Dit impliceert echter niet dat kan worden volstaan met een steekproefomvang van n = 100. Er moet immers rekening

<sup>33</sup> Swanborn, P., (1991), Basisboek Sociaal Onderzoek, pagina 100 – 101.

<sup>34</sup> Ter verduidelijking: de berekening van dit percentage luidt als volgt:  $\sqrt{(1/100 - 1/1.044)} * 100\%$ .

worden gehouden met *non-response*. De *response* wordt geschat op 40%<sup>35</sup>. De steekproef kan vervolgens als volgt worden bepaald:  $100 * (100\%/40\%) = 250$  enquêtes. Uit voorzichtigheid is er echter voor gekozen om 500 enquêtes te verzenden. Deze zijn als volgt verdeeld over de verschillende afdelingen:

	Totale populatie	Steekproef
Robeco Asset Management	408	195
Robeco Alternative Investments	52	25
Robeco Direct	185	89
Corporate Departments	271	130
Offices of the MB	135	61
<b>Totaal</b>	<b>1.044</b>	<b>500</b>

Figuur 18. Steekproefverdeling

De daadwerkelijke betrouwbaarheid alsmede de response is naderhand vastgesteld. De adresgegevens van de medewerkers van Robeco zijn 'at random' geselecteerd uit de interne adressenlijst met contactgegevens. Het verzoek om deel te nemen is vervolgens per e-mail verzonden aan deze groep medewerkers.

De volledige enquête is opgenomen in bijlage 4. In het volgende overzicht is weergegeven hoe de vragen in de enquête zich verhouden tot de Soft Controls zoals deze zijn opgenomen in paragraaf 6.2.

Soft Control	Stelling in Enquête
1. Op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven	1, 2
2. Zien dat hun leidinggevenden zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen	4, 5
3. Integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen	6, 7, 8
4. De visie van hun leidinggevenden erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren	9
5. Op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
6. Zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie	21, 22, 23, 24, 25, 26
7. Op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie	27, 28, 29, 30
8. Hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend	3, 31, 32
9. Zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft	33
10. Op een constructieve manier met elkaar samenwerken	34, 35, 36, 37

Figuur 19. Relatie Soft Controls en stellingen in Enquête

Het feit dat het aantal stellingen niet evenredig is verdeeld over de verschillende Soft Controls, hangt samen met het feit dat (mede op basis van input van collega's van Robeco; die onder andere blijkt uit

<sup>35</sup> KPMG heeft in samenwerking met Robeco in 2005 een onderzoek uitgevoerd naar de beleving van medewerkers ten aanzien van compliance en integriteit. Hierbij werd gebruik gemaakt van een hard copy vragenlijst die een uiteindelijk response opleverde van 38%.

bijlage 3) gesteld kan worden dat sommige Soft Controls (in het bijzonder de nummers 5, 6, 7 en 10) relevanter geacht worden dan de andere. Hierbij wordt met name veel aandacht gehecht aan het bewustzijn van medewerkers ten aanzien van het nut en de noodzaak van HR- en Compliance-richtlijnen.

### 7.3 Uitkomsten van het onderzoek

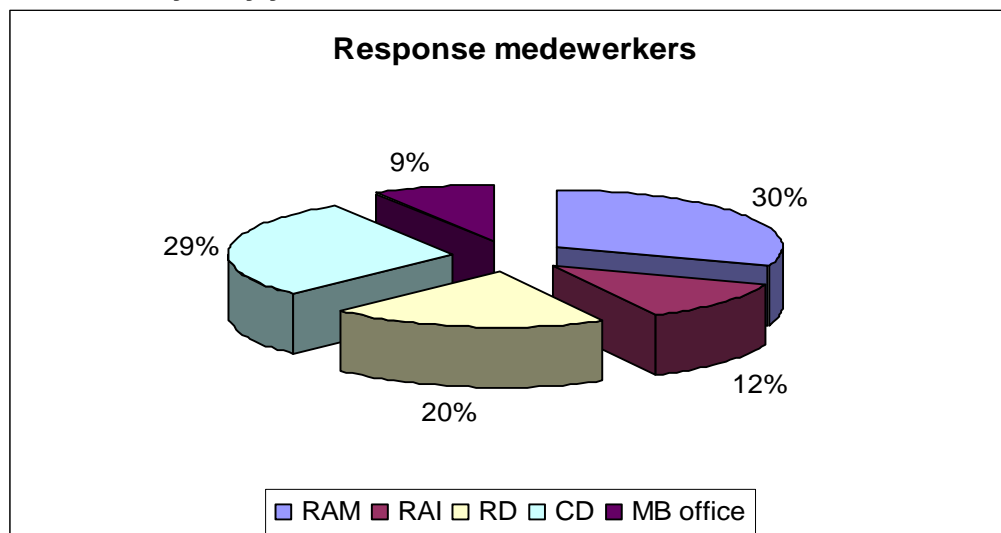
#### 7.3.1 Inleiding

Vier van de zes aan de MB van Robeco verzonden vragenlijsten (met het verzoek deze te 'normeren') zijn terug ontvangen. Twee MB-leden waren als gevolg van intensieve buitenlandse reizen helaas niet in staat tijdig<sup>36</sup> hun visie te geven. Van de in totaal 500 verzonden enquêtes naar de medewerkers van Robeco, zijn in totaal 101 ingevulde reacties geregistreerd. Zoals in de vorige paragraaf gesteld, is gestreefd naar een minimale response van 100 om een betrouwbaarheidsinterval te realiseren van 10%. De werkelijke betrouwbaarheidsinterval is marginaal kleiner geworden. Deze bedraagt namelijk 9,46%  $\{= \sqrt{(1/101 - 1/1.044)} * 100\}$ . De volgende tabel geeft een overzicht van de totale response:

Business Unit	Totale populatie	Steekproef	Response (% van totale populatie)
Robeco Asset Management	408	195	31 (8%)
Robeco Alternative Investments	52	25	12 (23%)
Robeco Direct	185	89	20 (11%)
Corporate Departments	271	130	29 (11%)
Offices of the MB	128	61	9 (7%)
<b>Totaal</b>	<b>1.044</b>	<b>500</b>	<b>101 (10%)</b>

Figuur 20. Response verdeling in tabelvorm

Grafisch gezien kan de totale response als percentage van de steekproef (het aantal benaderde medewerkers) volgt weergegeven worden:

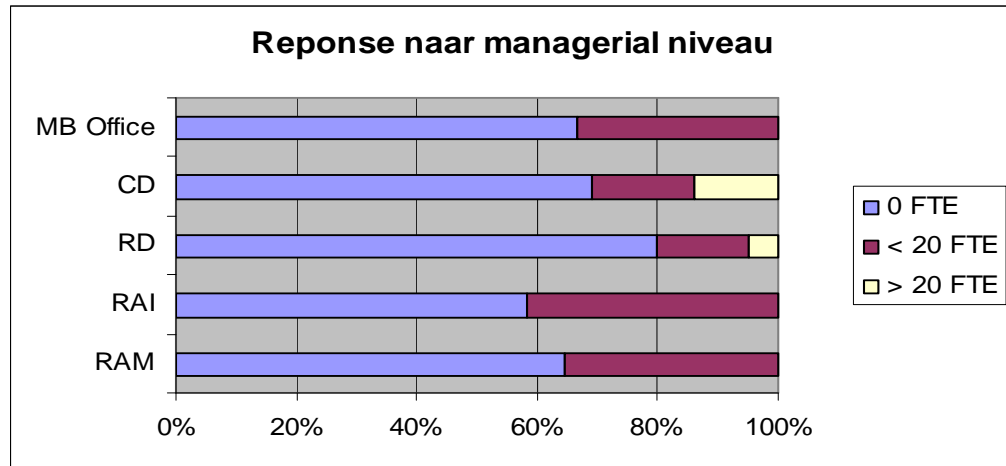


Figuur 21. Response verdeling per afdeling

<sup>36</sup> Op 30 oktober 2007 zijn de MB-leden verzocht de vragenlijst te normeren. Hun response is, voor zover geretourneerd voor 1 december 2007 verwerkt in de 'norm van de MB'.

Uit voorgaande twee figuren kan opgemaakt worden dat de response van de Offices of the MB enigszins aan de lage kant is en de response van RAM aan de hoge kant. Een duidelijke reden is hiervoor niet te geven. Evenwel verheugd het mij dat er met name vanuit de operationele Business Units, welke van het meest essentiële belang zijn voor Robeco, zo veel response is.

Middels de tweede vraag in de enquête is vastgesteld hoe groot de leidinggevende verantwoordelijkheid (gemeten naar het aantal (in)direct rapporterende personen) van de respondenten is. In de volgende histogram is het antwoord op deze vraag per afdeling weergegeven:



Figuur 22. Response verdeling per managerial niveau

Uit figuur 22 blijkt dat er alleen onder de respondenten van RD en CD respondenten waren die aan meer dan 20 personen (in)direct leiding geven. Gelet op de relatief kleine groep personen binnen Robeco die (in)direct leiding geven aan meer dan 20 personen, is dit niet geheel verwonderlijk. Dientengevolge is tijdens de analyse slechts beperkt aandacht geschonken aan de verschillende leidinggevende niveau's.

De gemiddelde standaarddeviatie van de antwoorden van de medewerkers van Robeco op de stellingen bedraagt 0,767. Dit betekent dat de uitkomsten van het onderzoek gemiddeld een afwijking kunnen hebben van 0,0406<sup>37</sup>.

Bij de beschrijving van de opzet van het onderzoek, in paragraaf 7.2.1, is aangegeven dat de meningen van de respondenten zijn gemeten op de vijfpunts-Likert-schaal. De hieruit resulterende antwoorden zijn op ordinaal niveau gemeten. Dit wil zeggen dat de antwoordcategorieën wel zinvol geordend zijn, maar dat het niet noodzakelijk zo is dat de afstand tussen elk tweetal naastliggende categorieën gelijk hoeft te zijn. Bij de verwerking van de antwoorden zijn om praktische redenen deze mogelijkheden tussen 'Strongly agree' en 'Strongly disagree' toch volgens de hierna weergegeven tabel in figuur 18 gecodeerd, waarmee impliciet een intervalschaal wordt gesuggereerd.

<sup>37</sup> Berekend op basis van de volgende formule:  $e = z \sigma \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}}$  waarbij z = de z-waarde van de normale verdeling, bij een

betrouwbaarheid van 90% en 95% is deze waarde respectievelijk 1,64 en 1,96 (gelet op de in dit onderzoek gewenste betrouwbaarheidsinterval van 90% is in de berekening uitgegaan van 1,64 voor de z-waarde;  $\sigma$  = standaardafwijking populatie; n = de steekproef en N = grootte van de populatie (gebaseerd op Buijs, A., Statistiek om mee te werken, Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen, 1992). Rekenkundige toelichting:  $0,0406 = 1,64 * 0,767 * \sqrt{(1/500 - 1/1.044)}$ .

Antwoordcategorie	Codering
Strongly agree / volledig mee eens	5
Agree / mee eens	4
Undecided / geen mening	3
Disagree / oneens	2
Strongly disagree / volledig mee oneens	1

Figuur 23. Coderingschema stellingen<sup>38</sup>

Aan de hand van dit coderingschema zijn alle bruikbare enquêtes in het softwarepakket SPSS<sup>39</sup> ingevoerd. Indien bij een stelling 'Don't know' is gegeven, wordt deze in de statistische berekeningen niet meegeteld. Bij de analyse van de resultaten is gebruik gemaakt van de volgende technieken / middelen:

- Gemiddelde waarde en standaarddeviatie; om inzicht te krijgen in de spreiding rondom het gemiddelde geeft de standaarddeviatie een indicatie in welke mate de uitkomsten kunnen afwijken van de gemiddelde waarden; en
- Frequentie-analyse; met behulp van frequentietabellen, histogrammen en grafieken zijn de onderzoeksuitkomsten visueel beoordeeld.

In bijlagen 5 en 6 zijn de frequentietabellen per vraag opgenomen. Voor een overzicht per vraag van onder andere de gemiddelde waarde en de standaarddeviatie wordt verwezen naar bijlage 7<sup>40</sup>.

In de hierna volgende paragrafen zijn, grotendeels naar analogie van de in de enquête gehanteerde volgorde van de verschillende Soft Controls, de antwoorden geanalyseerd. Het management van Robeco dient hierbij periodiek vast te stellen dat medewerkers:

- Op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven (paragraaf 7.3.2);
- Zien dat hun leidinggevendend zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen (paragraaf 7.3.3);
- Integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen (paragraaf 7.3.4);
- De visie van hun leidinggevendend erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren (paragraaf 7.3.5);
- Op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven (paragraaf 7.3.6);
- Zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie (paragraaf 7.3.7);
- Op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie (paragraaf 7.3.8);
- Hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend (paragraaf 7.3.9);
- Zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft (paragraaf 7.3.10); en
- Op een constructieve manier met elkaar samenwerken (paragraaf 7.3.11).

Als de response van medewerkers in belangrijke mate<sup>41</sup> afwijkt van de norm van de MB, zijn daar waar mogelijk attentiepunten en aanbevelingen opgenomen in de hierna volgende paragrafen. Daar waar in het vervolg van deze rapportage gesproken wordt over 'medewerkers' en 'de MB' worden de respondenten binnen beide populaties bedoeld.

<sup>38</sup> Gelet op het feit dat de enquête in het Engels is en dit rapport in het Nederlands worden hierna de Engels begrippen en Nederlandse begrippen beide gehanteerd.

<sup>39</sup> SPSS staat voor Statistical Product and Service Solutions. SPSS is statistisch programma voor data-analyse (in dit onderzoek is gebruik gemaakt van versie 15 van dit programma).

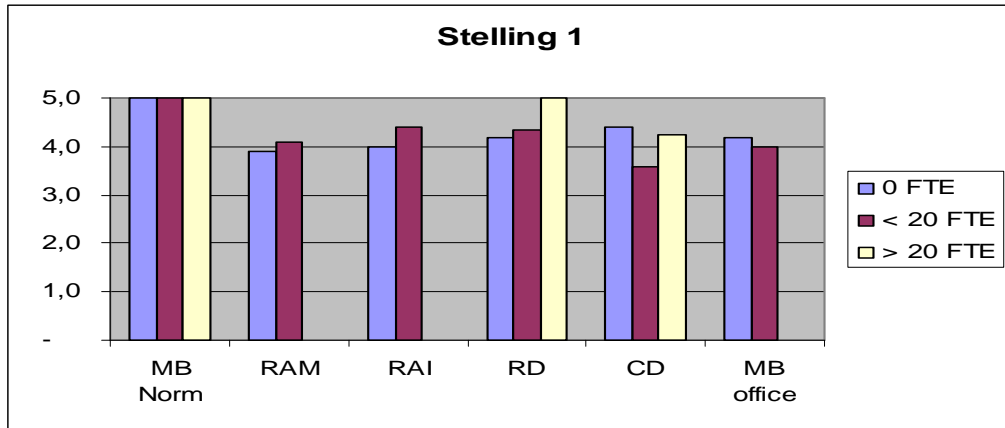
<sup>40</sup> Bijlagen 5, 6 en 7 bevatten de **totale** statistische uitkomsten per vraag. In deze bijlagen zijn vanwege hun excessieve omvang niet de uitkomsten per afdeling opgenomen. De volledige statistische uitkomsten per afdeling, per respondent en per vraag zijn in het bezit van de opsteller van dit rapport.

<sup>41</sup> Als vuistregel voor 'in belangrijke mate' is gekozen voor een afwijking van meer dan 1,5.

### 7.3.2 Doelen

#### Stelling 1

De eerste stelling die voorgelegd is aan de respondenten luidt als volgt: 'I am aware of the core values of Robeco'. Onderstaande grafiek geeft de verdeling van de uitkomsten weer naar de verschillende afdelingen en de verschillende leidinggevende niveaus:

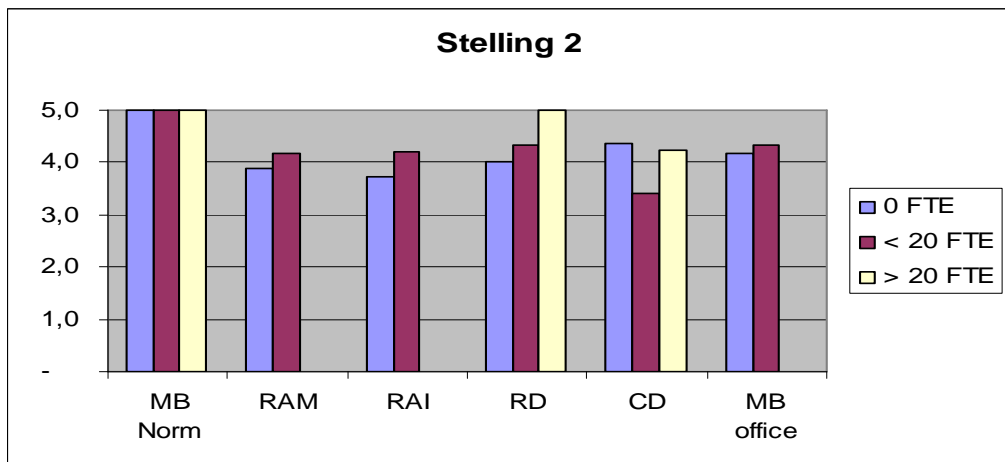


Figuur 24. Stelling 1

Uit bovenstaande figuur blijkt dat de MB van mening is dat de medewerkers van Robeco op de hoogste dienen te zijn van de kernwaarden van de organisatie ('Strongly agree'). De meeste respondenten - en vooral diegenen die een leidinggevende functie vervullen - delen deze mening. Overall kan geconcludeerd worden dat de medewerkers het 'overwegend eens' zijn met deze stelling, wat dicht tegen de norm van de MB ligt. De BU's CD en Offices of the MB vallen hierbij echter enigszins uit de toon. Binnen deze BU's zijn medewerkers zonder leidinggevende taken het meer eens met de stelling dan degenen die wel leiding geven. Vooral de groep van medewerkers die aan minder dan 20 medewerkers leiding geeft binnen de CD's, scoren relatief laag met een 3,6. Dit betekent dat zij het slechts enigszins eens ('Agree') zijn met deze stelling.

#### Stelling 2

Stelling 2 hangt nauw samen met stelling 1 en luidt als volgt: 'I acknowledge the core values of Robeco'. Los van het feit dat medewerkers op de hoogste dienen te zijn van de kernwaarden, is het immers ook van belang dat zij deze erkennen. De uitkomsten van deze stelling blijken uit de volgende figuur:



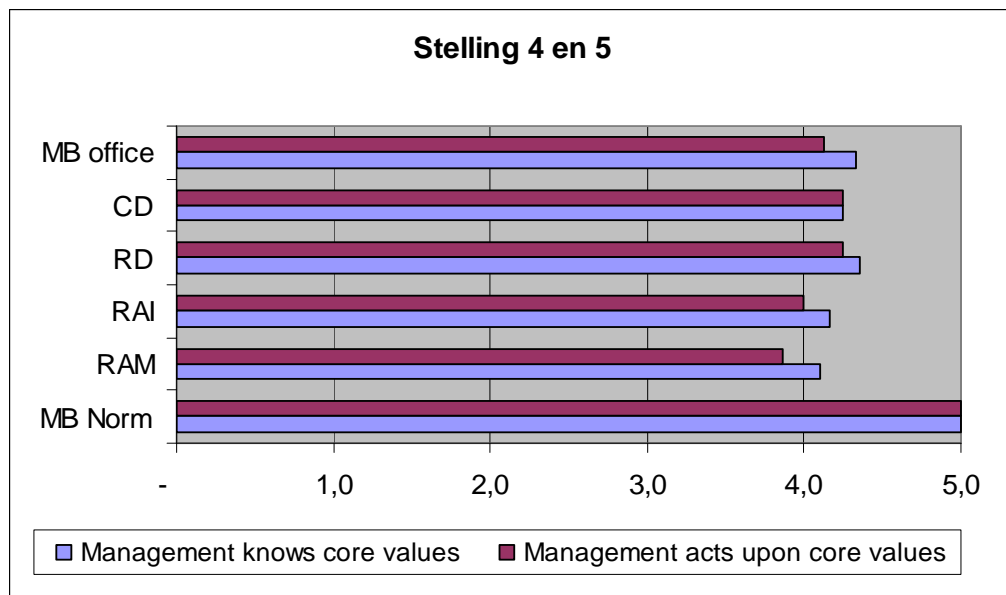
Figuur 25. Stelling 2

De normering door de MB alsmede de uitkomsten op stelling 2 wijken slechts fractioneel (lager) af van de uitkomsten op stelling 1. Hieruit kan afgeleid worden dat het merendeel van de respondenten dat aangeeft de kernwaarden te kennen deze ook lijkt te erkennen.

### 7.3.3 Uitdragen van kernwaarden

#### Stellingen 4 en 5

Middels stelling 4 en 5 is onderzocht in hoeverre medewerkers van Robeco van mening zijn dat hun leidinggevenden op de hoogte zijn van de kernwaarden van Robeco en hier ook naar handelen. Bij beide stellingen is de MB (vanzelfsprekend) van mening dat dit het geval dient te zijn. Stelling 4 luidt als volgt: 'My manager knows the core values of Robeco' en stelling 5 'My manager acts upon the core values of Robeco'. In de volgende figuur zijn de resultaten van beide stellingen weergegeven:



Figuur 26. Stelling 4 en 5

Bovenstaande figuur toont aan dat de antwoorden van de respondenten ver in de richting van de norm van de MB komen. Binnen nagenoeg alle afdelingen blijkt dat er een kleine afwijking bestaat tussen het op de hoogte zijn van de kernwaarden van de organisatie en het naleven van de kernwaarden van de organisatie. Deze afwijking is echter dusdanig klein dat geconcludeerd kan worden dat het management naar de mening van de medewerkers op de hoogte is van de kernwaarden en hier ook naar handelt.

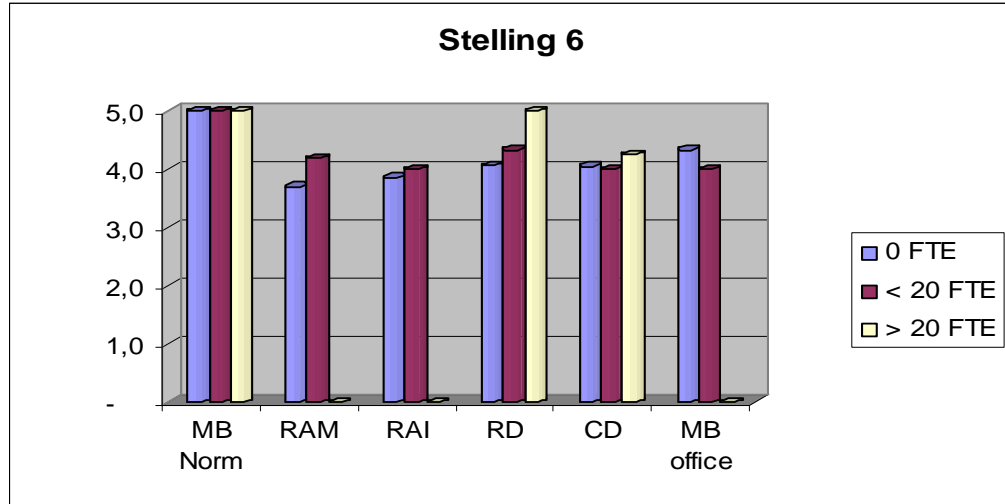
### 7.3.4 Integriteit

Stelling 6, 7 en 8 hebben de meest expliciete relatie met de Soft Control rond integriteit.

#### Stelling 6

Middels stelling 6 is onderzocht of medewerkers van mening zijn dat zij eerlijk en rechtvaardig behandeld worden: 'Employees in my department are treated fairly and justly'. De volgende figuur toont de uitkomsten van deze stelling:



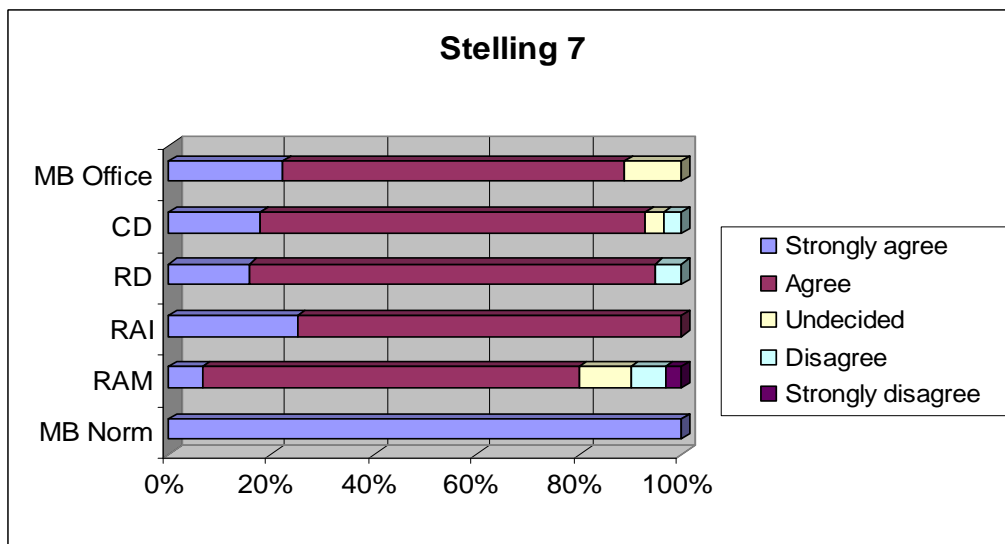


Figuur 27. Stelling 6

Bovenstaande figuur maakt duidelijk dat naar de mening van de MB elke medewerker van Robeco eerlijk en rechtvaardig behandeld moet worden. Het valt op dat de medewerkers van RAM zonder leidinggevende taken hierbij 'slechts' 3,7 scoren wat betekent dat zij het met deze stelling 'overwegend eens' zijn in plaats van het gewenste 'volledig mee eens'. Hoewel dit dicht bij het gewenste beeld van de MB komt, vormt deze uitkomst - gelet op de kern van deze stelling - een attentiepunt voor het management van RAM.

### Stelling 7

Stelling 7 legt een verband tussen integriteit en de Robeco richtlijnen<sup>42</sup>: 'The Robeco policies regarding integrity are realistic'. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld de 'klokkenluidersregeling', 'het verbod op handel met voorkennis' en 'de regeling omtrent belangenverstrengeling'. De uitkomsten van stelling 7 zijn in de volgende figuur weergegeven:



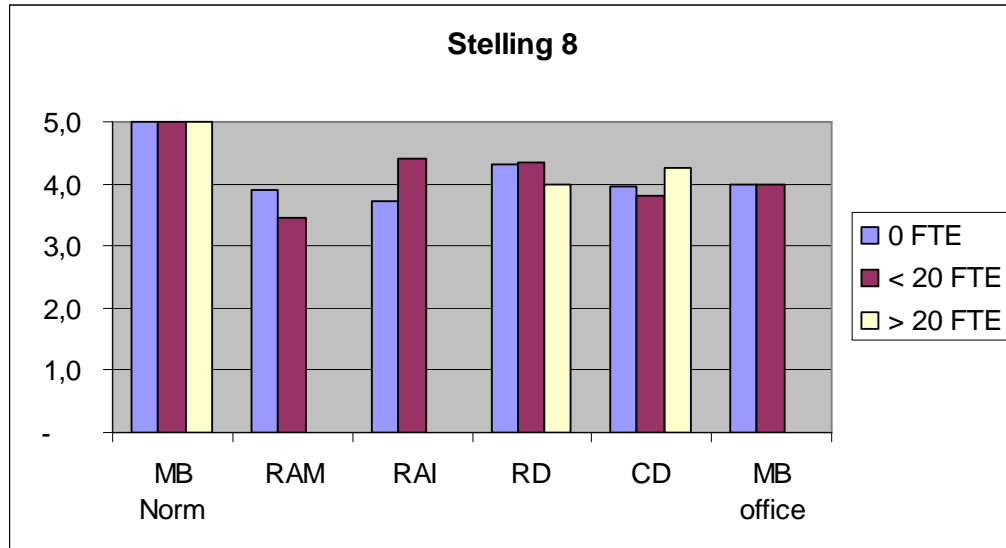
Figuur 28. Stelling 7

<sup>42</sup> Daar waar in rapport gesproken wordt over Robeco richtlijnen worden de Human Resources en Corporate Compliance-richtlijnen van Robeco bedoeld. Dit is als zodanig ook toegelicht in de enquête.

Figuur 23 geeft weer dat de voltallige MB de huidige richtlijnen inzake integriteit realistisch vindt. De medewerkers zijn meer verdeeld over deze stelling. De gemiddelde uitkomsten per afdeling almede in totaal, tonen echter aan dat men het gemiddeld genomen 'overwegend eens' (4,1) is met deze stelling.

#### Stelling 8

Stelling 8: 'If I report wrong doing to my supervisor, I am confident that the wrong doing will stop' onderzoekt in hoeverre medewerkers van mening zijn dat leidinggevendende voldoende opvolging geven aan signalen die mogelijk duiden op onacceptabel gedrag. In de volgende figuur zijn de uitkomsten van deze stelling opgenomen:



Figuur 29. Stelling 8

Ook ten aanzien van deze stelling is de MB zeer resoluut van mening dat het rapporteren van onacceptabel gedrag altijd dient te leiden tot het stoppen hiervan. Opmerkelijk hierbij is de gemiddelde response van de medewerkers van RAM met beperkt leidinggevende taken. Zij scoren relatief laag met 'slechts' een 3,5 wat betekent dat zij het met stelling 8 'enigszins eens' zijn in plaats van het gewenste 'volledig mee eens'. Hiermee suggereren zij een, in vergelijking tot het gewenste beeld, te passief gedrag van het management van RAM.

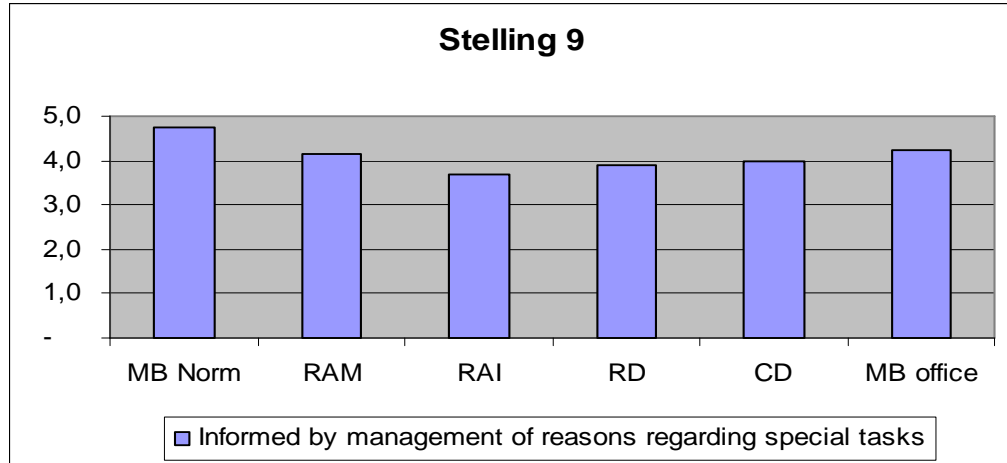
#### **Aanbeveling voor de MB**

Spoor het management van RAM aan tot het consequent nemen van maatregelen (correctief en preventief) indien er misstanden binnen RAM worden geconstateerd en gerapporteerd.

### 7.3.5 Managementvisie en stijl van leidinggeven

#### Stelling 9

Met betrekking tot de managementvisie en stijl van leidinggeven is slechts één stelling opgenomen. Deze stelling luidt als volgt: 'My manager informs me about the reasons of any special tasks I have to perform'. Met behulp van deze stelling is onderzocht in hoeverre managers hun ondergeschikten in voldoende mate weten te informeren en motiveren als er iets bijzonders van hen verwacht wordt. De uitkomsten van stelling 9 zijn in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 30. Stelling 9

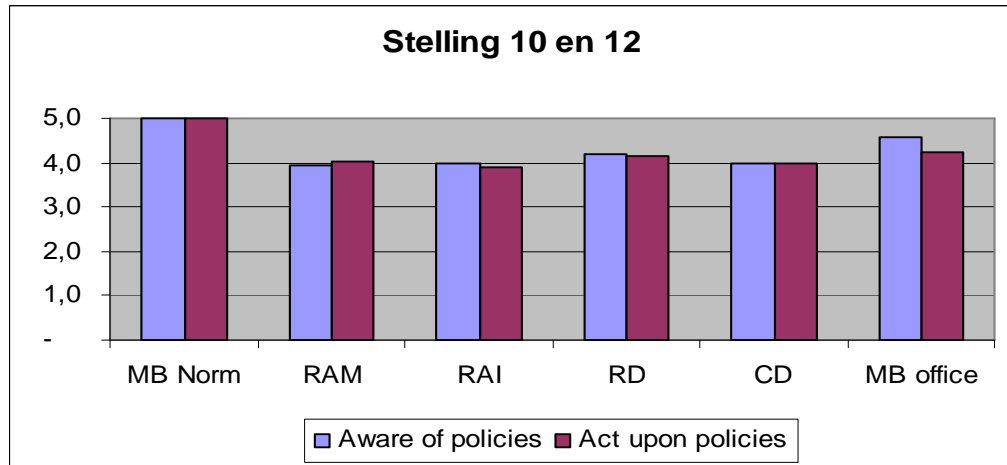
De verschillende afdelingen scoren bij deze stelling allemaal rondom het gewenste beeld van de MB. Alleen RAI scoort met een 3,7 relatief laag wat betekent dat de respondenten uit deze geleding het weliswaar 'overwegend eens', maar niet 'volstrekt eens' zijn.

### 7.3.6 Interne (HR- en Compliance-)richtlijnen

Zoals reeds bleek in paragraaf 7.2.2 (figuur 19), zijn veel stellingen in de enquête gerelateerd aan HR- en Compliance-richtlijnen. Dit is ingegeven vanuit de overtuiging dat het bewustzijn van medewerkers ten aanzien van het nut en de noodzaak van HR- en Compliance-richtlijnen van zeer groot belang is voor het totale Control Environment van Robeco<sup>43</sup>.

#### Stellingen 10 en 12

Stelling 10: 'In my department we are aware of the Robeco policies' en stelling 12: 'In my department we act upon the Robeco policies' hangen nauw met elkaar samen en zijn daarom in de volgende figuur met elkaar geconfronteerd:



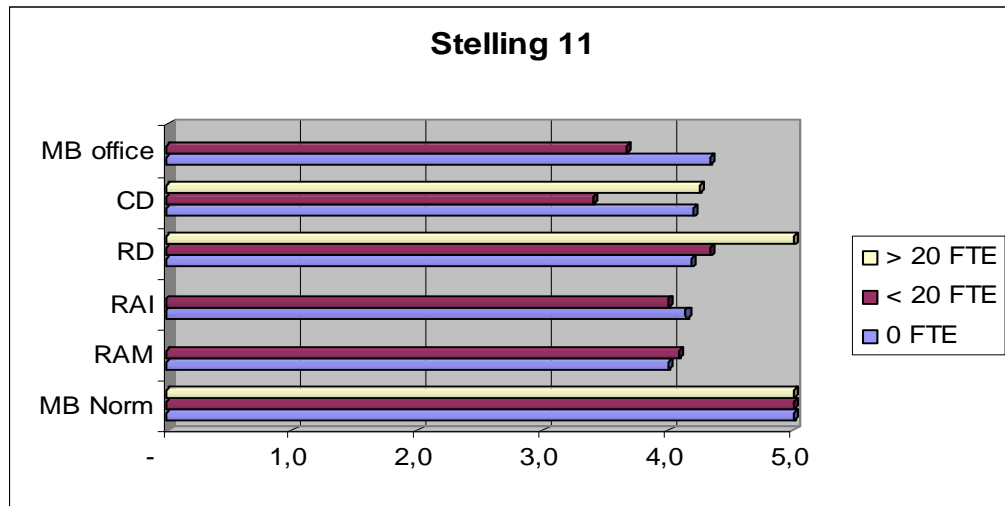
Figuur 31. Stelling 10 en 12

<sup>43</sup> In dit verband wordt mede aangesloten bij de opvattingen zoals beschreven in Kerklaan, V., Integriteit beheersbaar maken, Finance & Control, augustus 2006 en Kiewiet, M., de en Pleunes-Caljouw, J.M., Monitoren en auditen van Soft Controls als sluitstuk van de compliancyclus, Tijdschrift voor Compliance volume 2, 2006.

Figuur 26 toont aan dat de uitkomsten op stellingen 10 en 12 zeer dicht bij elkaar liggen en hoog zijn. Hieruit kan afgeleid worden dat er men binnen Robeco niet alleen op de hoogte is van de richtlijnen, maar er ook naar handelt.

### Stelling 11

Stelling 11 kan gezien worden als een afgeleide van stelling 10. In stelling 10 is onderzocht in hoeverre men binnen de afdeling op de hoogte is van de richtlijnen terwijl in stelling 11 onderzocht is of respondenten op individueel niveau begrijpen wat de richtlijnen concreet betekenen voor hun gedrag: 'I know what the Robeco policies mean for my behaviour'. De uitkomsten van stelling 11 zijn in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 32. Stelling 11

Wat opvalt in figuur 32 zijn de antwoorden van de medewerkers met beperkt leidinggevende taken binnen de Offices of the MB en de CD. Beide groepen respondenten scoren in vergelijking met het gewenste beeld van de MB, relatief laag. De Offices of the MB scoren een 3,4 en de CD een 3,7. Dit betekent dat zij 'enigszins positief' reageren op de vraag of ze weten wat de richtlijnen betekenen voor hun gedrag. In dit verband is het interessant om de toelichting (slotvraag<sup>44</sup>) van één van de respondenten in ogenschouw te nemen: 'Some people are more aware about the policies then others. Communication of the policies is very important'. Deze opmerking zegt naar mijn mening erg veel. Hoewel er al diverse momenten binnen Robeco bestaan waarop medewerkers verplicht en onverplicht kennis kunnen nemen van de aard en strekking van richtlijnen (zie paragraaf 5.2.5), is het naar mijn mening aanvullend van belang om periodiek op (sub)afdeling niveau toegespitste 'policy practice-trainingen' te beleggen waarin medewerkers in kleine groepen op een interactieve wijze kennis kunnen opdoen over wat de richtlijnen concreet betekenen voor hun gedrag. De resultaten uit deze enquête volgend, zouden deze trainingen met voorrang plaats moeten vinden bij de Offices of the MB en de CD, en dan specifiek met de medewerkers die beperkt leidinggevende taken hebben.

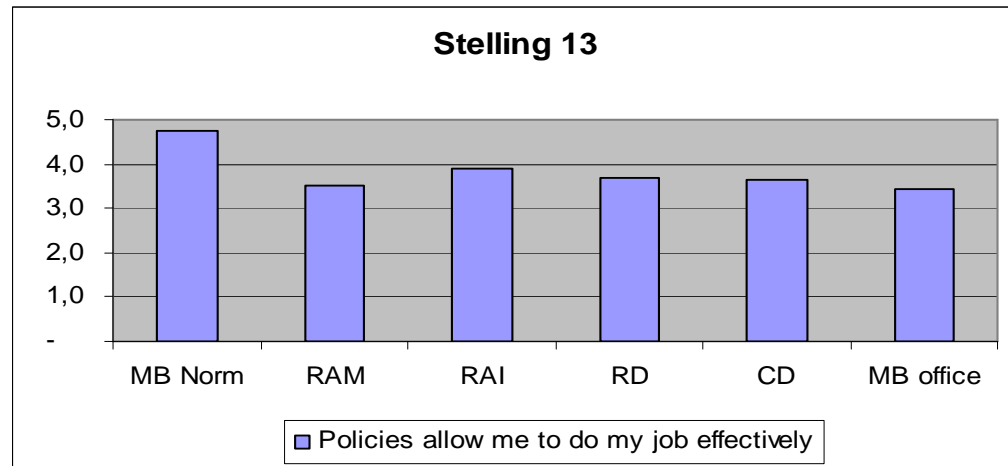
<sup>44</sup> Aan het einde van de enquête is de volgende open vraag aan de respondenten gesteld: 'If you have any final remarks please state them here'. Hierop heeft een vijftal respondenten gereageerd.

**Aanbeveling voor de MB**

Spoor Corporate Compliance aan tot het geven van 'policy practice trainingen' waarin medewerkers in kleine groepen op een interactieve wijze kennis kunnen opdoen over wat de richtlijnen concreet betekenen voor hun gedrag.

**Stelling 13**

Stelling 13 onderzoekt in hoeverre medewerkers de richtlijnen in hun werk als belastend ervaren: 'The Robeco policies allow me to do my job effectively'. In de volgende figuur zijn de resultaten van deze stelling weergegeven:

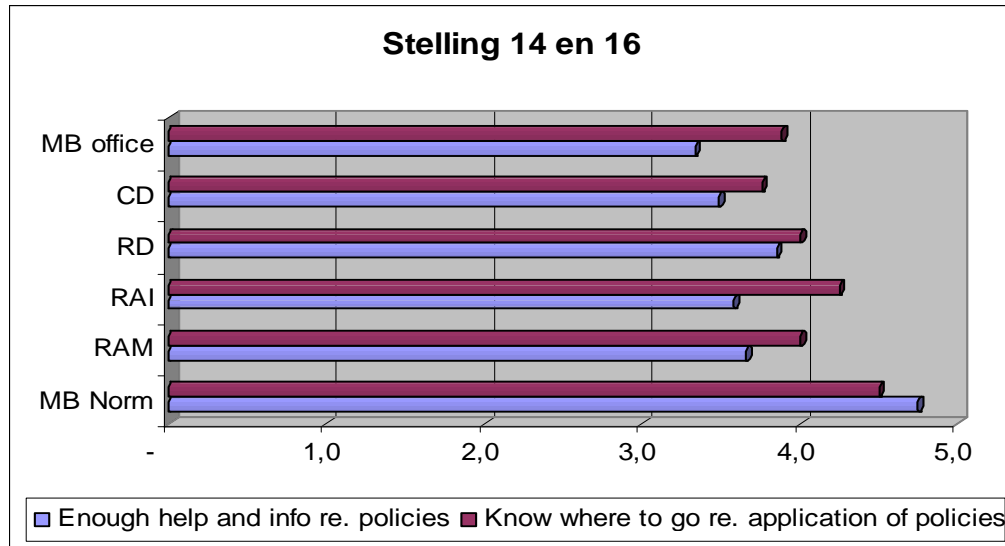


Figuur 33. Stelling 13

De antwoorden op deze stelling liggen, ondanks het feit dat ze het gewenste niveau niet halen, in geen enkel geval lager dan 3,4. Dit betekent dat de medewerkers het 'eens' zijn met de stelling dat de richtlijnen het mogelijk maken om effectief te werken.

**Stellingen 14 en 16**

Stelling 14: 'Robeco gives me enough help and information to understand the Robeco policies' en stelling 16: 'I know where to go if I have questions about the application of the Robeco policies' hebben veel met elkaar gemeen en zijn daarom in de volgende figuur beide weergegeven:

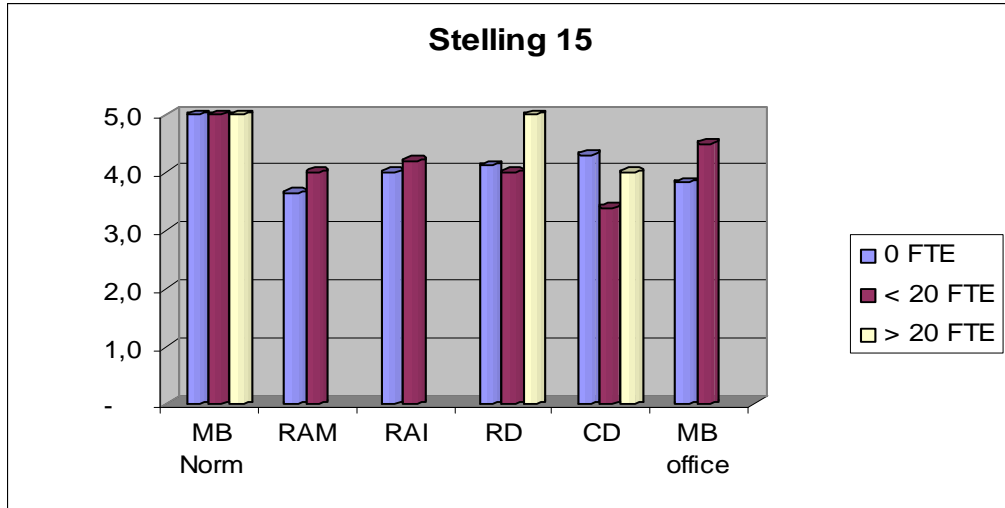


Figuur 34. Stelling 14 en 16

Wat direct opvalt uit voorgaande figuur, is het feit dat de MB stelling 14 hoger normeert dan stelling 16, terwijl de medewerkers van Robeco binnen alle geledingen juist het omgekeerde beeld percipiëren. De verschillende afdelingen zijn het 'overwegend eens' tot 'volstrekt eens' als het gaat om stelling 16. Hieruit kan afgeleid worden dat medewerkers weten waar ze naar toe moeten als ze vragen hebben bij de toepassing van de richtlijnen. De score op stelling 14 is echter lager, wat zou kunnen betekenen dat men wel weet waar men naartoe moet met vragen, maar niet altijd een bevredigend antwoord krijgt. Evenwel zijn de afdelingen het 'eens' tot 'overwegend eens' als het gaat om stelling 14, waaruit afgeleid kan worden dat er voldoende hulp en informatie geboden wordt indien er vragen omtrent de toepassing van de richtlijnen zijn.

#### *Stelling 15*

Stelling 15 gaat in op de vraag of medewerkers zich bewust zijn welke risico's er gelopen worden op het moment dat er niet in lijn met de richtlijnen gehandeld wordt. Deze vraag onderzoekt of medewerkers zich bewust zijn van de relevantie van richtlijnen in het kader van risicobeheersing. De stelling luidt als volgt: 'I am aware of the risks if I do not comply with the Robeco policies'. De resultaten hiervan kunnen als volgt weergegeven worden:

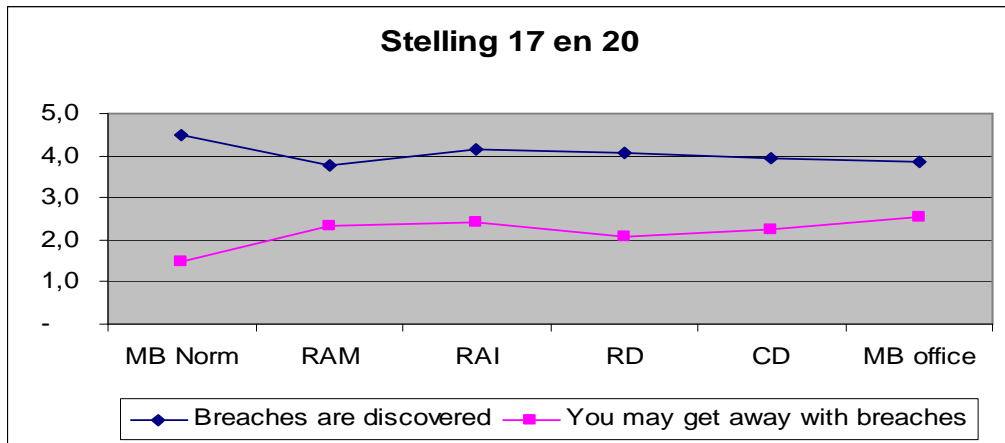


Figuur 35. Stelling 15

Een tweetal groepen respondenten scoren in belangrijke mate onder de norm van de MB. Het betreffen hier de respondenten van RAM die geen leidinggevende taken hebben (3,7) en de respondenten van de CD die beperkte leidinggevende taken hebben (3,4). De naar aanleiding van de uitkomsten bij stelling 11 aanbevolen 'policy practice-trainingen' zouden naar mijn idee dan ook eveneens aandacht moeten besteden aan de praktische risico's die Robeco inherent loopt en de relevantie van richtlijnen om deze risico's te mitigeren.

*Stellingen 17 en 20*

De uitkomsten bij stelling 17: 'Breaches of compliance with external laws and policies in my department will be discovered' en stelling 20: 'If someone within my department is in breach with the Robeco policies he may get away with it' zijn interessant om met elkaar te vergelijken en zijn daarom in onderstaande grafiek beide weergegeven:



Figuur 36. Stelling 17 en 20

Voor deze figuur geldt dat de kwaliteit van de Soft Control toeneemt naarmate de beide lijnen verder van elkaar verwijderd zijn (ervan uitgaande dat stelling 17 hoger scoort dan stelling 20). Voor de norm van de MB geldt dit het meest. Daar bedraagt het verschil 3,0. De afstand tussen stelling 17 en 20 is het kleinst bij de Offices of the MB, namelijk 1,3. Dit is een resultante van de uitkomst bij stelling 17 waar men het 'overwegend mee eens' (3,9) is en de uitkomst bij stelling 20 waar men het 'slechts' 'enigszins mee oneens' (2,6) is. Vooral deze laatste uitkomst kan als opvallend worden beschouwd en in zekere zin

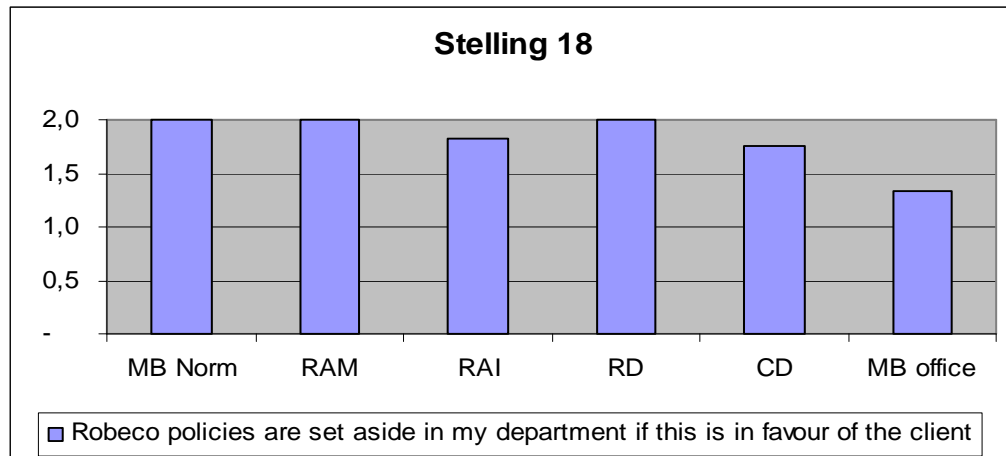
zorgwekkend. Enerzijds zou dit immers kunnen betekenen dat een eventuele handeling die in strijd is met de richtlijnen wordt geaccepteerd, anderzijds zou dit kunnen betekenen dat er onvoldoende preventieve maatregelen (Hard Controls) zijn geïmplementeerd om dergelijke handelingen te signaleren.

#### **Aanbeveling voor de MB**

Verplicht het management van de Offices of the MB overtredingen van richtlijnen altijd gepaard te laten gaan met passende consequenties voor betrokken medewerkers.

#### *Stelling 18*

Stelling 18: 'Robeco policies are set aside in my department if this is in favour of the client' leek mij in eerste instantie een stelling waar de MB unaniem één norm zou stellen. Drie van de vier MB-leden waren inderdaad eensgezind in hun antwoord: 'Strongly disagree'. Het vierde MB-lid gaf echter een volledig tegenovergesteld beeld: 'Strongly agree'. Vanwege deze afwijkende beantwoording heb ik contact gezocht met de laatste, om na te gaan of dit een bewuste normstelling was. Het MB-lid in kwestie legde mij uit volledig achter de huidige richtlijnen te staan, maar deze eveneens volledig in lijn te achten met de belangen van de cliënten van Robeco. Evenwel is deze respondent van mening dat een eventuele toekomstige 'gekke policy' terzijde gelegd moet kunnen worden indien Robeco noch haar cliënten hierbij gebaat zijn. Gelet op de bewuste redenatie die deze persoon bij deze stelling heeft en het feit dat er geen sprake was van een 'slip of the pen', is deze keuze als zodanig betrokken in de normstelling van de MB.



Figuur 37. Stelling 18

Figuur 32 toont aan dat de gemiddelden van de verschillende afdelingen niet hoger scoren dan de norm van de MB. Dit betekent per saldo dat de medewerkers in mindere mate achter stelling 18 staan dan de MB.

### **7.3.7 Cultuur**

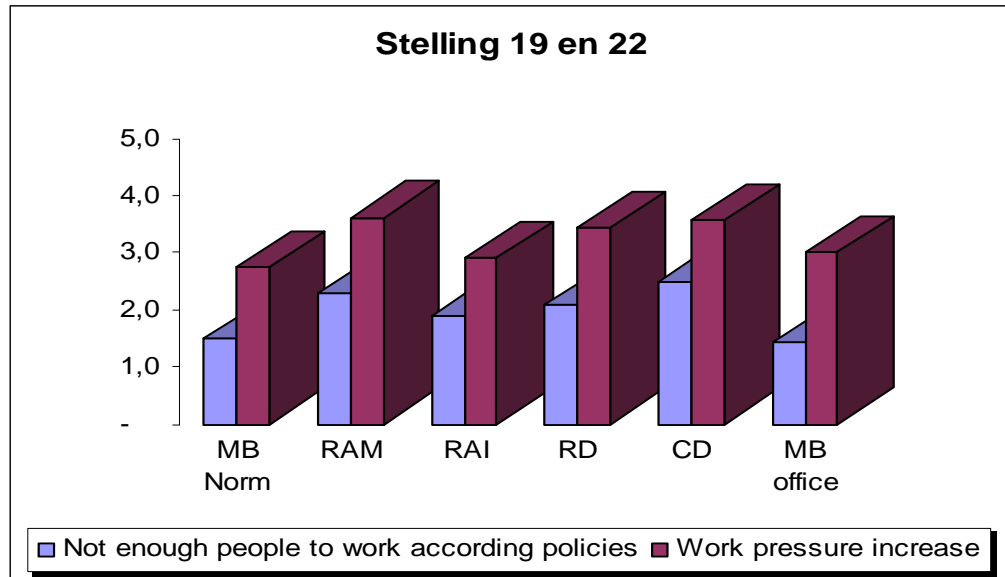
Cultuur vormt een belangrijke Soft Control voor Robeco. Per saldo is een zestal stellingen in de enquête opgenomen die hiermee samenhangen.

#### *Stellingen 19 en 22*

Stelling 19: 'There are not enough people in my department to work in accordance with the Robeco policies' is een stelling die eigenlijk nog onderdeel uitmaakt van de Soft Control rondom richtlijnen



(paragraaf 7.3.6). Omdat deze stelling echter interessant is in combinatie met stelling 22: 'My work pressure has increased considerably within the last two years', zijn beide stellingen in deze paragraaf in de volgende figuur weergegeven:

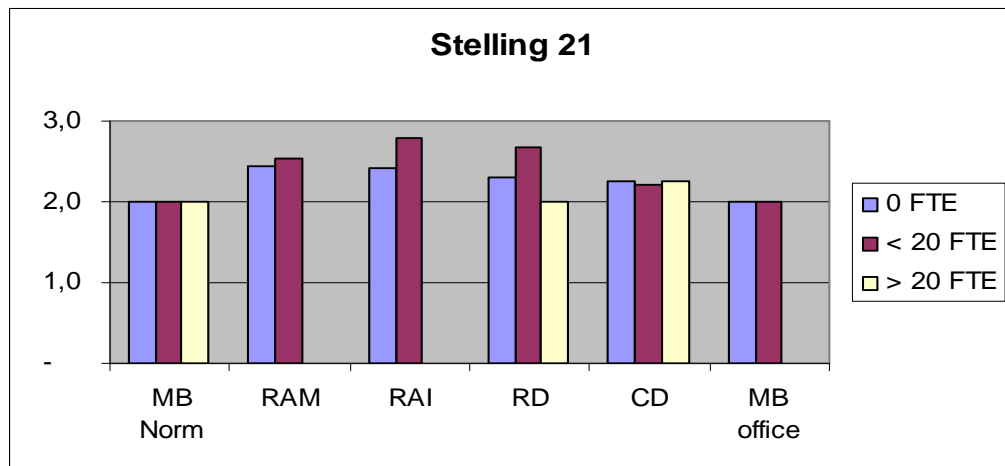


Figuur 38. Stelling 19 en 22

Indien kennis genomen wordt van figuur 38, lijkt er een correlatie te bestaan tussen de toename van de werkdruk en de opvatting dat er onvoldoende mensen beschikbaar zijn om in lijn met de richtlijnen te handelen. Vooral binnen RAM en de CD blijkt er een hogere dan door de MB genormeerde toename van de werkdruk en tegelijkertijd een positievere dan gewenste beantwoording van stelling 19. Hierbij ligt voor Robeco een uitdaging om bij de implementatie van nieuwe richtlijnen - die er als gevolg van continu groeiend toezicht op de financiële markten zeker zullen komen - te zoeken naar mogelijkheden om deze zo min mogelijk te laten leiden tot verhoging van de werkdruk.

*Stelling 21*

Stelling 21: 'It does not matter how we achieve the objectives of my department, it is more important that we achieve them' zegt naar mijn mening iets over de cultuur binnen Robeco en de cultuurverschillen tussen de verschillende afdelingen. In de volgende figuur staan de uitkomsten:

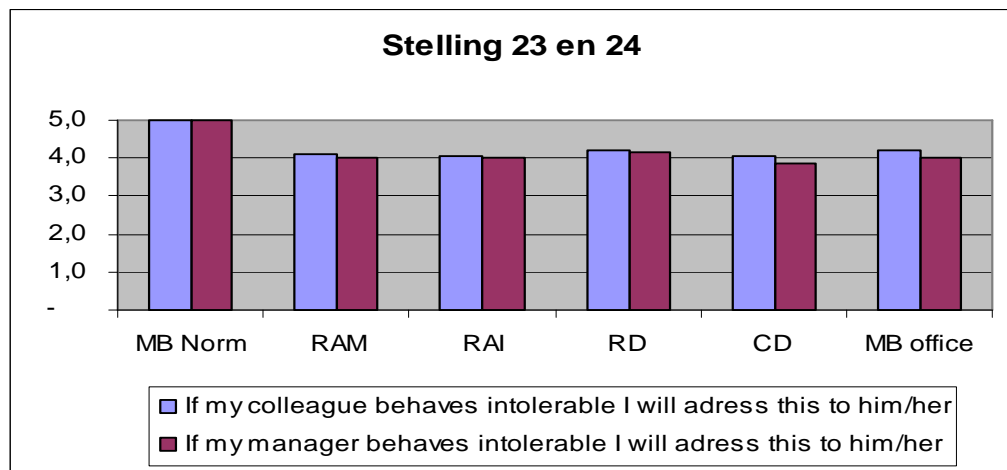


Figuur 39. Stelling 21

Figuur 39 toont aan dat er geen belangrijke afwijkingen bestaan tussen de antwoorden van de medewerkers en de norm van de MB. Wat echter opvalt, is het feit dat de onderdelen RAM, RAI en RD niet alleen hoger scoren dan de norm, maar ook hoger dan de stafafdelingen CD en Offices of the MB. Hieruit kan mijns inziens voorzichtig afgeleid worden dat de prestatiedrang / prestatiedruk bij de (primaire) business units RAM, RAI en RD hoger ligt dan bij de (secondaire) stafafdelingen Offices of the MB en de CD.

*Stellingen 23 en 24*

Stelling 23 en 24 vind ik persoonlijk erg belangrijke stellingen. Deze twee stellingen maken duidelijk of er sprake is van een open cultuur waarin mensen elkaar aan durven te spreken op hun gedrag. Omdat de uitkomsten bij stelling 23: 'If my colleague behaves intolerable, I will adress this to him/her' en stelling 24: 'If my manager behaves intolerable, I will adress this to him/her' zo nauw met elkaar samenhangen, is het interessant om ze met elkaar te vergelijken en zijn daarom in onderstaande figuur beide weergegeven:

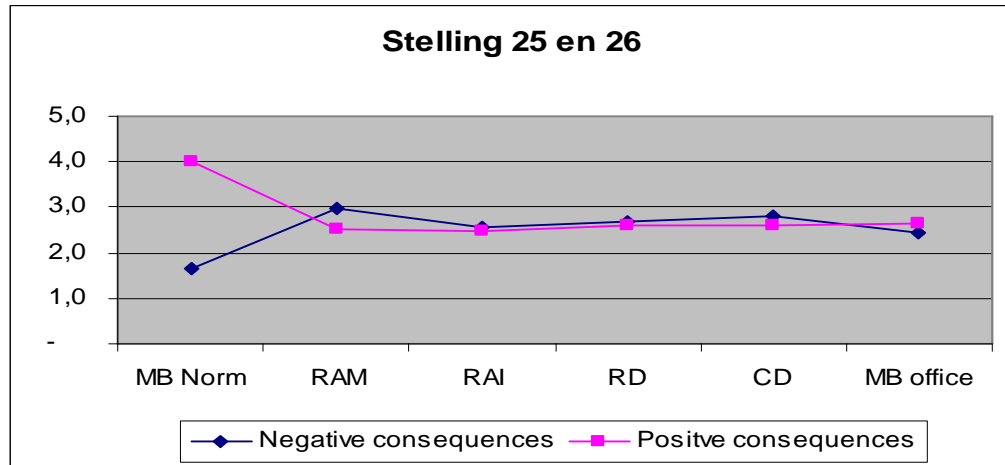


Figuur 40. Stelling 23 en 24

Uit figuur 40 kan afgeleid worden dat er geen belangrijke afwijkingen bestaan tussen de antwoorden van de medewerkers en de norm van de MB. De gewenste open cultuur binnen Robeco lijkt dan ook aanwezig te zijn. In het kader van de Soft Control inzake cultuur kan dit als een belangrijke uitkomst gezien worden.

*Stellingen 25 en 26*

Stelling 25 en 26 gaan in op de consequenties die er voor de melder zijn indien deze onacceptabel gedrag rapporteert. Stelling 25 gaat hierbij in op eventuele negatieve consequenties: 'Reporting of intolerable behaviour within Robeco has negative consequences for the person who reports this' en stelling 26 op eventuele positieve consequenties: 'Reporting of intolerable behaviour within Robeco has positive consequences for the person who reports this'. Op beide stellingen is in vergelijking met de andere stellingen veelvuldig 'Don't know' geantwoord (circa 18% van de totale respondenten). De uitkomsten van beide stellingen zijn in de volgende grafiek weergegeven:



Figuur 41. Stelling 25 en 26

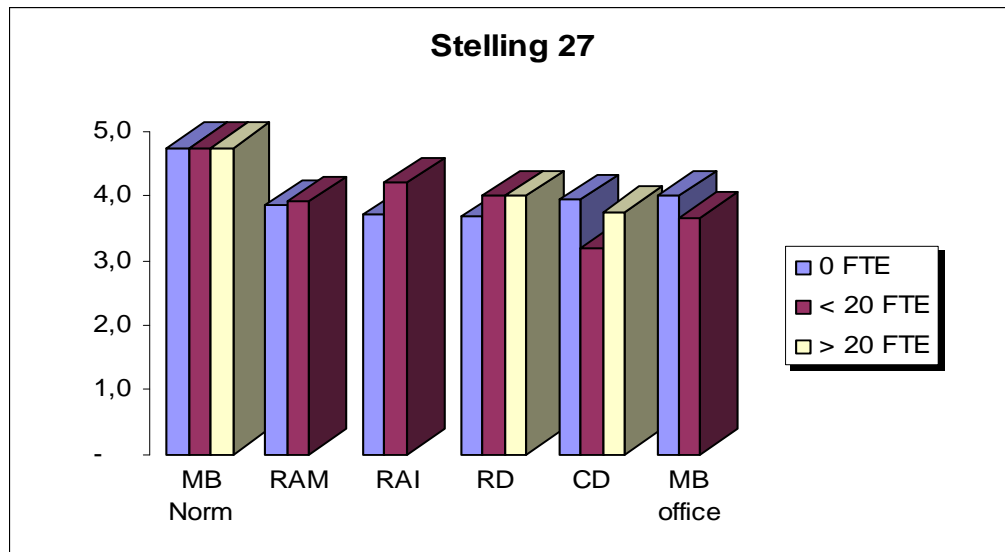
De normstelling van de MB sluit aan bij mijn verwachting. De reacties van de medewerkers zijn echter lastig te interpreteren vanwege het feit dat ze voor beide stellingen sterk tegen elkaar aan liggen en ook nog eens rond het gemiddelde van 2,6 a 2,7. Dit betekent namelijk dat ze eigenlijk geen mening hebben bij deze stelling ('Undecided'). Uit individuele reacties van respondenten leid ik af dat deze beantwoording echter niet per definitie samenhangt met het feit dat er geen positieve of negatieve gevolgen zouden zijn naar aanleiding van het melden van misstanden. Eerder dient uit deze beantwoording afgeleid te worden dat veel respondenten een dergelijke situatie nooit meegemaakt hebben en daarom niet in staat is om bij deze stelling een uitspraak te doen. Ik adviseer de afdeling Corporate Compliance die de in dit onderzoek gebruikte vragenlijst in 2008 voor haar integriteit-reviews gaat gebruiken, deze twee stellingen daarom aan te passen. Eerst dient middels een vraag vastgesteld te worden of een respondent (zelf of in diens omgeving) ervaring heeft met 'klokkenluiden' en vervolgens kan pas de vraag gesteld worden of dit positieve of negatieve effecten heeft voor de klokkenluider.

### 7.3.8 Belangrijke ontwikkelingen

Opdat mensen goed en gemotiveerd hun werkzaamheden verrichten dienen ze op de hoogte te zijn van relevante ontwikkelingen binnen hun afdeling en de organisatie als geheel. In dit verband zijn vier stellingen in de enquête opgenomen.

#### *Stelling 27*

Stelling 27: 'I have sufficient information about relevant developments within my department to perform my job adequately' is een stelling waarmee onderzocht is of medewerkers van mening zijn dat zij voldoende informatie hebben over ontwikkelingen binnen hun eigen afdeling opdat zij hun werk adequaat uit kunnen voeren. De uitkomsten van deze stelling zijn in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 42. Stelling 27

In figuur 42 valt vooral op dat de medewerkers met beperkt leidinggevende taken bij de CD deze stelling laag (3,2) scoren. Vooral in vergelijking met de response van medewerkers zonder leidinggevende taken bij de CD (4,0), is dit opvallend te noemen. Verondersteld zou immers kunnen worden dat op het moment dat leidinggevend van mening zijn dat zij onvoldoende informatie hebben over hun afdeling, hun ondergeschikten dit ook zeker van mening zijn omdat deze laatste groep haar informatie in de regel verkrijgt van de eerste groep.

Hoewel RAM in bovenstaande figuur geen opvallend beeld vertoont, is het wel interessant kennis te nemen van de toelichting van een medewerker van RAM: 'Would like to see visible what the profit and losses are per business unit within RAM. I am not from the Sales department, but every year I wonder what these guys have contributed to the eventual profit of RAM'. Deze respondent geeft hiermee aan dat hij zich elk jaar afvraagt wat de bijdrage van zijn collega's is geweest voor de resultaten van RAM als geheel wat impliceert dat hij behoefte heeft aan meer inzicht in de resultaten van de verschillende afdelingen binnen RAM. Naar mijn idee kan dit inderdaad bijdragen aan het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers bij de resultaten van RAM en Robeco als geheel.

Overall kan geconcludeerd worden dat de verschillende afdelingen bij de beantwoording van stelling 27 niet noemenswaardig afwijken van de norm van de MB, met uitzondering van de medewerkers met beperkt leidinggevende taken bij de CD.

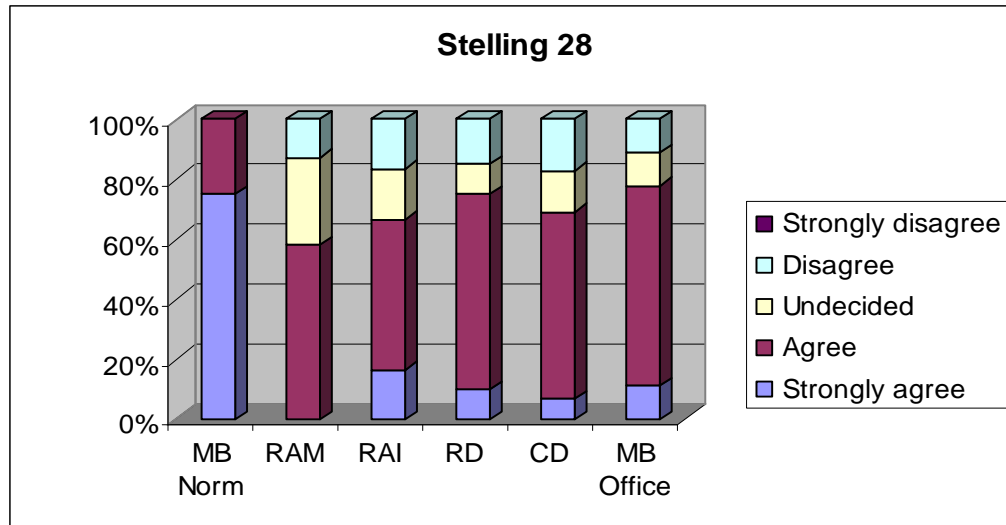
#### ***Aanbeveling voor de MB***

Verzoek het management van de Corporate Departments frequenter de relevante ontwikkelingen te communiceren binnen de Corporate Departments.

#### ***Stelling 28***

Stelling 28 kent dezelfde strekking als stelling 27, met dien verstande dat stelling 28 gaat over het op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen Robeco in plaats van de afdeling: 'I am informed sufficiently

about important developments within Robeco'. De uitkomsten van deze stelling zijn in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 43. Stelling 28

Uit figuur 43 blijkt dat vanuit de MB 75% de norm op 'Strongly agree' stelt en 25% op 'Agree'. De reacties van de medewerkers zijn meer verdeeld. Zo zijn er bij elke BU medewerkers die het 'oneens' zijn met deze stelling (variërend van 11% bij de Offices of the MB en 17% bij RAI en de CD). Bij de afdeling RAM zijn er geen respondenten die het 'volledig eens' zijn met deze stelling en 'slechts' 58% van de medewerkers is het 'eens' met deze stelling.

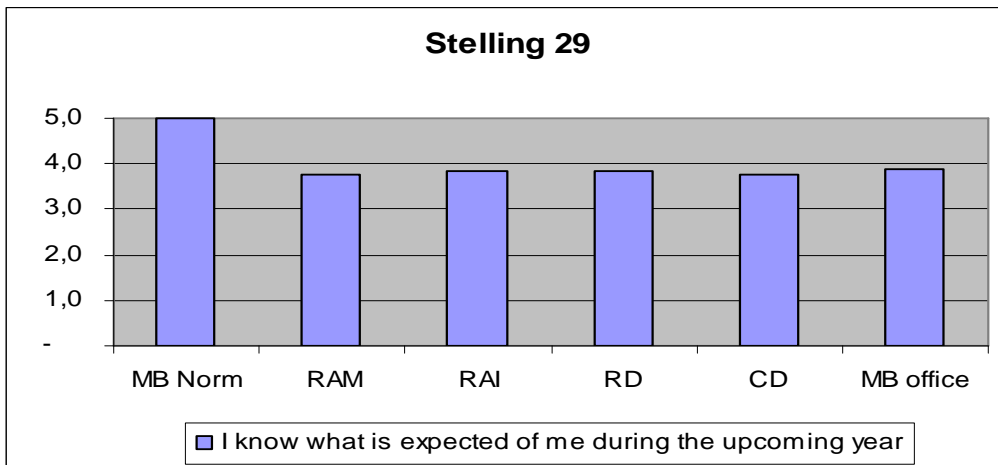
Ondanks de al bestaande verschillende informatiebronnen over ontwikkelingen binnen Robeco (zie paragraaf 5.2.5), is het aanbevelenswaardig om de totale stroom aan informatie over ontwikkelingen binnen Robeco periodiek te evalueren om te bezien of relevante ontwikkelingen tijdig en (daar waar mogelijk) volledig worden bekend gemaakt aan de medewerkers. Betrokkenheid bij de organisatie wordt immers in sterke mate bepaald door de mate waarin medewerkers (het gevoel hebben) op de hoogte gehouden te worden van relevante ontwikkelingen.

#### ***Aanbeveling voor de MB***

Verzoek Corporate Communications om periodiek vast te stellen of alle relevante informatie omtrent ontwikkelingen rondom Robeco aan de orde komen in de bestaande interne informatievoorziening aan de medewerkers.

#### ***Stelling 29***

Stelling 29: 'I know what is expected of me during the upcoming year' richt zich op de vraag of medewerkers op individueel niveau weten wat van hun verwacht wordt. De uitkomsten van deze stelling staan in de volgende figuur:

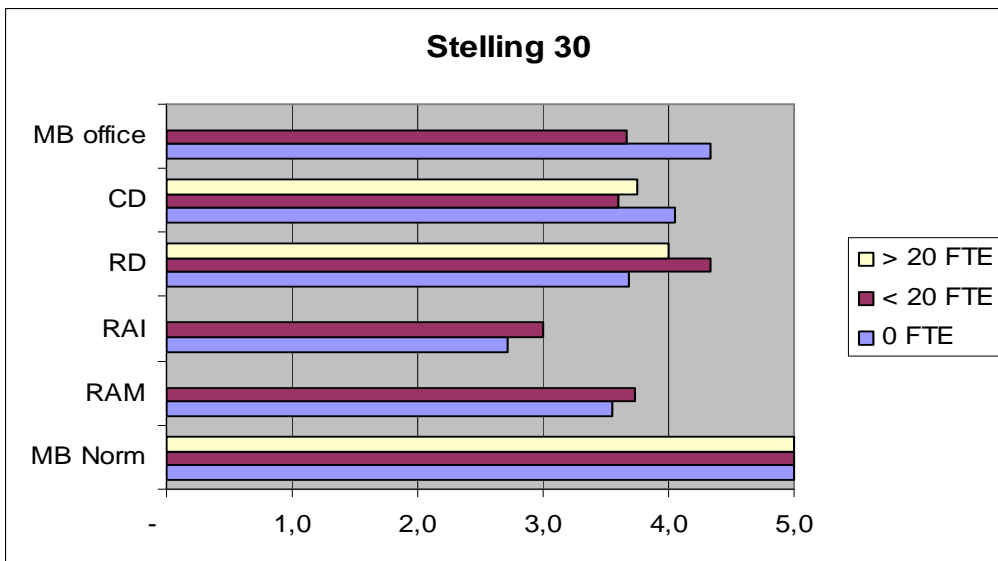


Figuur 44. Stelling 29

De antwoorden op deze stelling liggen ondanks het feit dat ze het gewenste niveau niet halen in geen geval lager dan 3,7. Dit betekent dat de medewerkers het 'overwegend eens' zijn met de stelling dat de ze weten wat van hun verwacht wordt het komende jaar.

*Stelling 30*

De laatste stelling binnen het onderwerp 'belangrijke ontwikkelingen' is stelling 30. Deze stelling luidt als volgt: 'Management of my department effectively communicates the objectives of the department to me'. De resultaten van deze stelling zijn in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 45. Stelling 30

Figuur 40 maakt duidelijk dat met name RAI laag scoort ten opzichte van de norm. Zowel de medewerkers zonder leidinggevende taken alsmede de medewerkers met beperkt leidinggevende taken zijn het 'oneens' met deze stelling. Uit stelling 21 (figuur 39, paragraaf 7.3.7) kon voorzichtig afgeleid worden dat, naar de mening van de medewerkers, RAI het meest resultaatgericht is. Dit lijkt te conflicteren met de uitkomst bij deze stelling. Hoe immers resultaatgericht zonder op de hoogte te zijn van de doelen van de afdeling?

**Aanbeveling voor de MB**

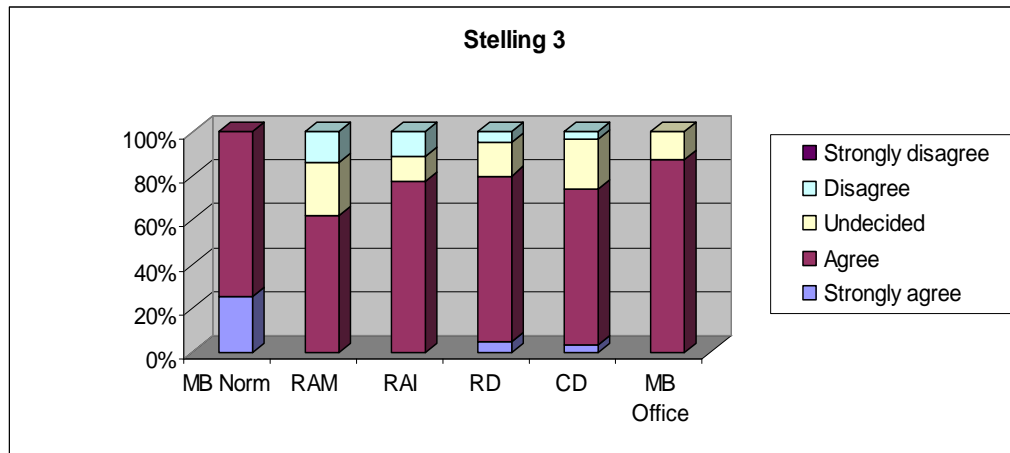
Verzoek het management van RAI om frequenter en explicieter te communiceren over de doelen van de verschillende onderdelen binnen RAI.

**7.3.9 Verantwoordelijkheden**

Ten aanzien van het op de hoogte zijn van- en afgerekend worden op verantwoordelijkheden zijn drie stellingen in de enquête opgenomen.

*Stelling 3*

De eerste stelling binnen dit onderwerp staat aan het begin van de enquête en luidt als volgt: 'The performance targets in my department are realistic and achievable'. Deze stelling 3 gaat in op de verantwoordelijkheden van de afdeling als geheel en zijn in de volgende figuur weergegeven:

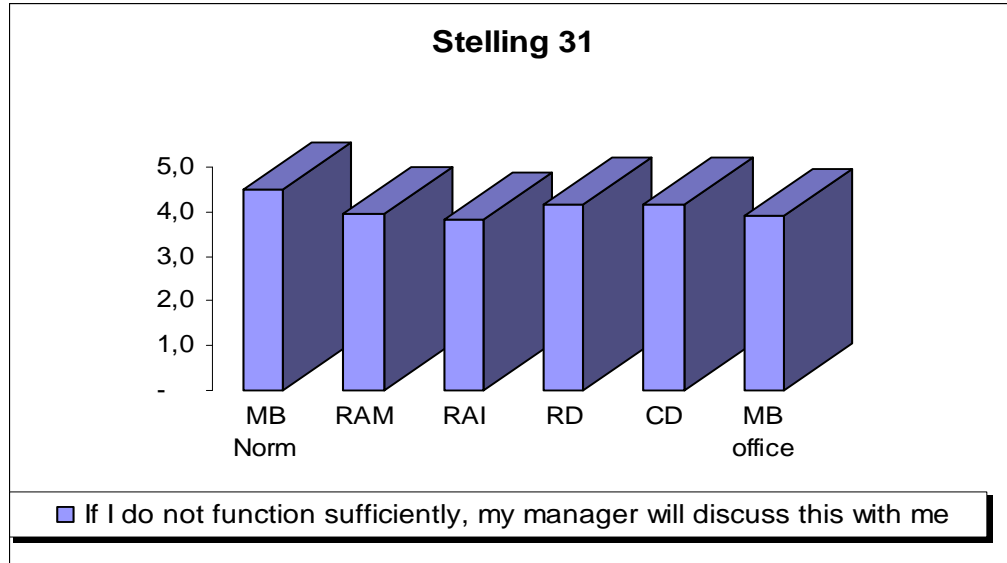


Figuur 46. Stelling 3

Bovenstaande overzicht toont aan dat het percentage dat het 'eens' is met stelling 3 binnen de MB op 75% ligt. De afdelingen RAI, RD en Offices of the MB voldoen hieraan. Bij RAM ligt dit percentage op 62% en bij de CD op 70%. Bij RAM valt daarnaast op dat 14% van de medewerkers het 'niet eens' is met de stelling. RAM scoort ten opzichte van de andere afdelingen per saldo dan ook het 'laagst' met een 3,5. Wat overigens nog steeds impliceert dat zij het 'eens' zijn met deze stelling.

*Stelling 31*

Stelling 31: 'If I do not function sufficiently, my manager will discuss this with me' is een stelling waarop door de medewerkers van alle BU hoog is gescoord. Dit blijkt uit de volgende figuur:

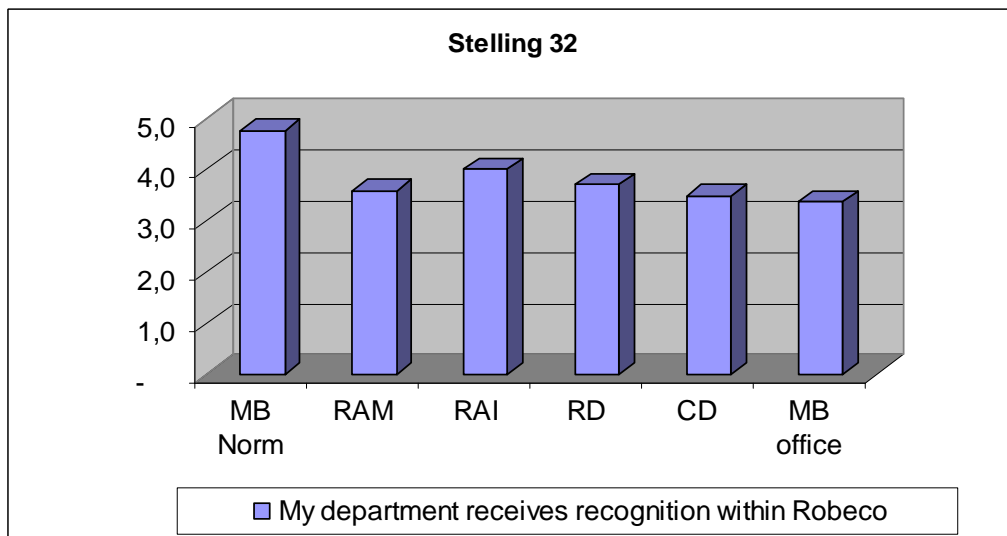


Figuur 47. Stelling 31

Geen enkele afdeling scoort stelling 31 lager dan 3,8. Dit betekent dat de medewerkers het 'overwegend eens' zijn met deze stelling. Hoewel de norm van de MB op 'volstrekt eens' ligt, kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een 'afwijking in belangrijke mate'.

#### Stelling 32

De laatste stelling binnen het onderwerp 'Verantwoordelijkheden' is stelling 32: 'My department receives recognition within Robeco'. Hierbij gaat het niet expliciet om verantwoordelijkheden, maar om een aanpalend begrip, namelijk erkenning. Het dragen van verantwoordelijkheden kan namelijk alleen effectief plaatsvinden indien hier erkenning tegenover staat. De resultaten van deze stelling zijn in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 48. Stelling 32

Vooraf de stafafdelingen die onder CD en Offices of the MB vallen scoren deze stelling laag (respectievelijk 3,5 en 3,4). Zij reageren 'enigszins positief' op deze stelling, terwijl de MB de norm op



'sterk positief' stelt. Stafafdelingen hebben vaak te kampen met vooroordelen. Vaak worden ze gezien als noodzakelijk kwaad. De uitdaging ligt naar mijn mening in dit geval vooral bij de stafafdelingen zelf. Ervan uitgaande dat de taken die deze afdelingen verrichten adequaat zijn, gaat het met name om de profilering van de afdeling en haar interne dienstverlening. Deze dienen als het ware 'verkocht' te worden, waarbij goede marketing en communicatie een belangrijke rol spelen.

#### ***Aanbeveling voor de MB***

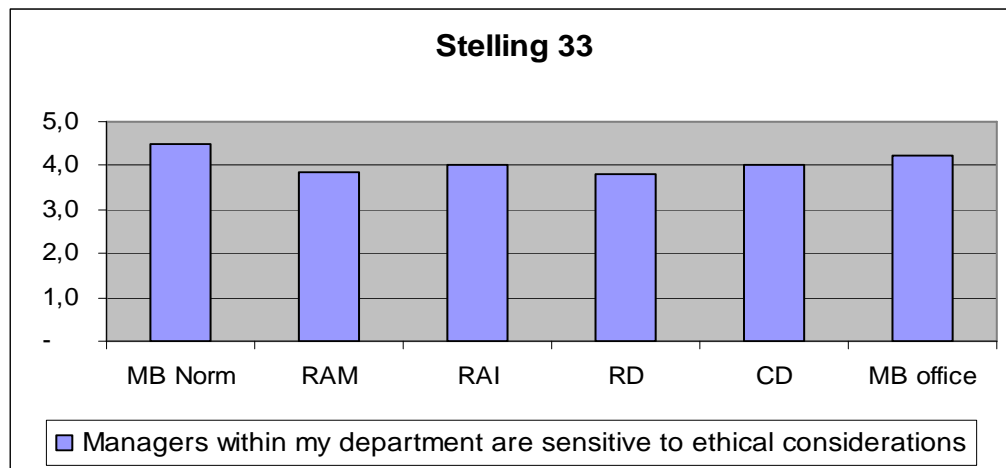
Adviseer stafafdelingen die meer erkenning wensen, zichzelf en (het nut van) hun dienstverlening meer te promoten.

### **7.3.10 Risicohouding management**

De risicohouding van het management is een belangrijke Soft Control. Management dat een onverantwoord hoge 'risk appetite' heeft, loopt het risico op ongewenste (financiële) effecten. Omdat een stelling over sec de risicohouding van het management mogelijk tot veel vragen zou kunnen leiden onder de respondenten, is in dit onderzoek gekozen voor een stelling die sterk met dit begrip samenhangt.

#### *Stelling 33*

Stelling 33 luidt als volgt: 'Managers in my department are sensitive to ethical considerations'. Hierbij is verondersteld dat ethisch handelen in de regel samen gaat met een weloverwogen risicohouding. De uitkomst van deze stelling is in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 49. Stelling 33

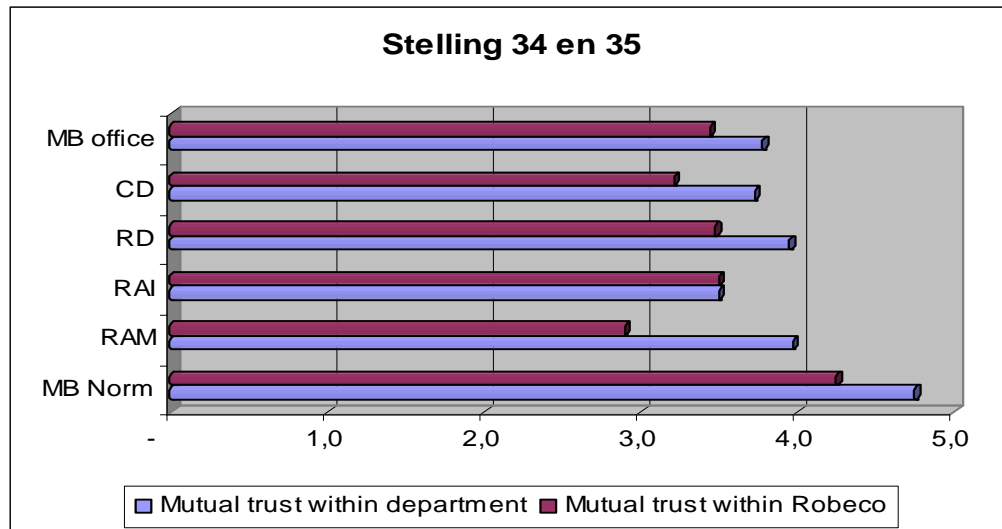
Geen van de afdelingen scoort bij stelling 33 lager dan 3,8. Dit betekent dat de medewerkers het 'overwegend eens' zijn met deze stelling. Hoewel de norm van de MB op 'volstrekt eens' ligt kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een 'afwijking in belangrijke mate'.

### **7.3.11 Samenwerking**

De Soft Control 'Samenwerking' is de laatste die in de enquête aan de orde kwam. Hieromtrent is een vijftal stellingen opgenomen.

*Stellingen 34 en 35*

De uitkomsten bij stelling 34: 'An atmosphere of mutual trust and open communication between management and employees has been established within my department' zijn interessant om te confronteren met de uitkomsten bij stelling 35: 'An atmosphere of mutual trust and open communication between management and employees has been established within Robeco'. Beide stellingen zijn daarom in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 50. Stelling 34 en 35

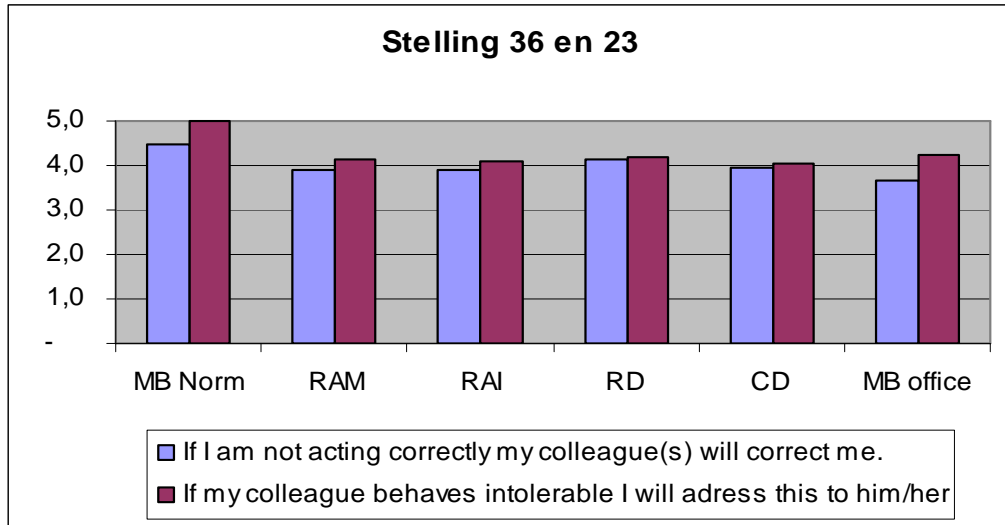
Bovenstaande figuur toont aan dat er qua onderling vertrouwen binnen de afdelingen sec géén noemenswaardige afwijkingen bestaan tussen de uitkomsten van de medewerkers en de norm van de MB. Ten aanzien van het onderlinge vertrouwen binnen Robeco als geheel blijkt echter dat de respons van RAM in belangrijke mate afwijkt van de norm van de MB. Dit, terwijl RAM -als het gaat om het onderlinge vertrouwen binnen de afdeling - het minst afwijkt van de norm van de MB. Deze combinatie doet voorzichtig vermoeden dat er bij RAM sprake is van een 'eilandcultuur'. Hoewel een relatief laag onderling vertrouwen tussen de verschillende afdelingen niet direct tot problemen hoeft te leiden, bestaat hierdoor wel een verhoogde kans dat mogelijke voordelen uit hoofde van samenwerking en synergie niet of niet voldoende gerealiseerd worden. Omdat RAM nu eenmaal niet geïsoleerd kan functioneren binnen Robeco, betreft dit een punt van aandacht voor de MB.

***Aanbeveling voor de MB***

Adviseer het management van RAM de verschillende teams van RAM in kleine groepen bij elkaar te brengen om zodoende eventuele fricties die er bestaan tussen RAM en de andere afdelingen binnen Robeco te identificeren en vervolgens te bespreken met de betreffende afdelingen, opdat gekomen kan worden tot meer onderling vertrouwen.

*Stellingen 36 en 23*

Stelling 36: 'If I am not acting correctly, my colleague(s) will correct me' is interessant om te vergelijken met stelling 23: 'If my colleague behaves intolerable, I will address this to him/her'. Indien je veronderstelt dat er binnen Robeco sprake is van een open cultuur waar mensen elkaar aan durven te spreken op hun gedrag (zie paragraaf 7.3.7), zou je kunnen verwachten dat beide stellingen op vergelijkbaar (hoog) niveau gescoord worden door de medewerkers. De uitkomsten van beide stellingen zijn in de volgende figuur weergegeven:

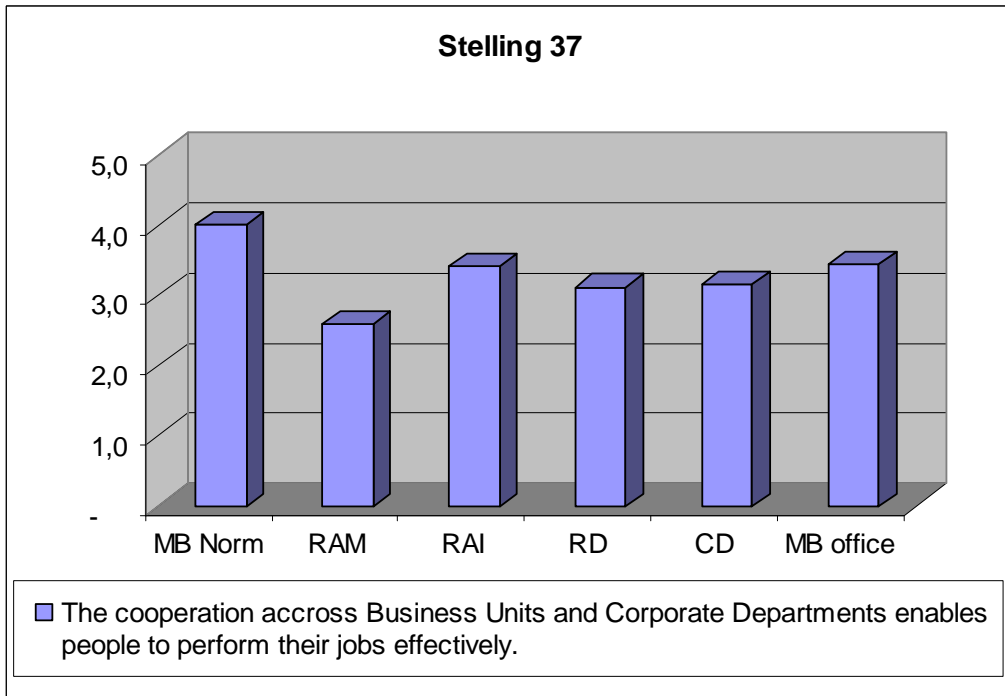


Figuur 51. Stelling 36 en 23

Bovenstaande figuur toont inderdaad aan dat de uitkomsten van beide stellingen dicht tegen elkaar liggen. Dit geldt zowel voor de norm van de MB als de response van de medewerkers. Daarnaast liggen de uitkomsten bij alle afdelingen boven de 3,9 waaruit afgeleid kan worden dat de medewerkers het 'overwegend eens' zijn met beide stellingen wat niet 'in belangrijke mate' afwijkt van de norm van de MB.

*Stelling 37*

De laatste stelling in de enquête sluit aan bij stelling 35 en onderzoekt de kwaliteit van samenwerking tussen de verschillende afdelingen van Robeco. Stelling 37 luidt als volgt: 'The cooperation across Business Units and Corporate Departments enables people to perform their jobs effectively'. De uitkomsten van deze stelling zijn in de volgende figuur weergegeven:



Figuur 52. Stelling 37

De uitkomsten bij stelling 37 vertonen een vergelijkbaar beeld als de uitkomsten bij stelling 35 en bevestigen daarmee het vermoeden dat er bij RAM sprake zou kunnen zijn van een 'eilandcultuur'.

### 7.3.12 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de laatste onderzoeksvraag aan de orde geweest. Deze luidde: 'In welke mate is het voor Robeco Nederland relevante systeem van Soft Controls aanwezig?' Hierbij zijn de in hoofdstuk 6 voor Robeco relevante Soft Controls omgezet in 37 stellingen. Deze zijn genormeerd door de MB en vervolgens voorgelegd aan een a-selecte steekproef onder de Robeco-medewerkers. De volgende tabel maakt duidelijke welke Soft Controls in voldoende mate aanwezig zijn en welke aandacht behoeven.

Soft Control	Aanwezigheid <sup>45</sup>
1. Op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven (§ 7.3.2)	Voldoende
2. Zien dat hun leidinggevenden zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen (§ 7.3.3)	Voldoende
3. Integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen (§ 7.3.4)	Voor verbetering vatbaar
4. De visie van hun leidinggevenden erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren (§ 7.3.5)	Voldoende
5. Op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven (§ 7.3.6)	Voor verbetering vatbaar
6. Zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie (§ 7.3.7)	Voldoende
7. Op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie (§ 7.3.8)	Voor verbetering vatbaar
8. Hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend (§ 7.3.9)	Voor verbetering vatbaar
9. Zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft (§ 7.3.10)	Voldoende
10. Op een constructieve manier met elkaar samenwerken (§ 7.3.11)	Voor verbetering vatbaar

Figuur 53. Aanwezigheid Soft Controls

Daar waar de Soft Control 'below standard' scoort, zijn in dit hoofdstuk aanbevelingen voor de MB geformuleerd die gerecapituleerd zijn in bijlage 8.

<sup>45</sup> 'At standard' betekent dat de response van de medewerkers bij één of meerdere stellingen met betrekking tot de betreffende Soft Control minder afwijkt van de norm van de MB dan 1,5. 'Below standard' betekent dat de response van de medewerkers bij één of meerdere stellingen met betrekking tot de betreffende Soft Control meer afwijkt van de norm van de MB dan 1,5.

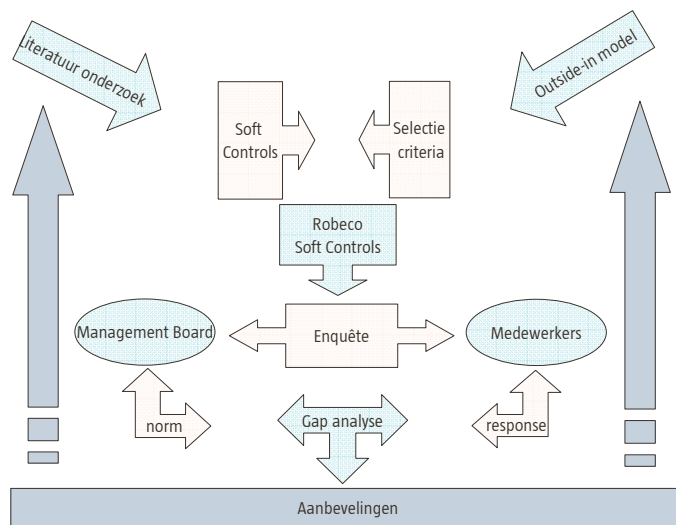
## 8. Conclusies

### 8.1 Inleiding

De centrale vraag in dit onderzoek was de in het tweede hoofdstuk geformuleerde probleemstelling:

**Op welke wijze kan voor Robeco Nederland een toereikend systeem van Soft Controls vormgegeven worden opdat gesteld kan worden dat Robeco Nederland In Soft Control is?**

De beantwoording van deze probleemstelling heeft plaatsgevonden aan de hand van een aantal onderzoeksvragen. Dit hoofdstuk recapituleert de bevindingen per onderzoeksvraag, wat resulteert in de eindconclusie. Schematisch gezien bevindt het onderzoek zich in de volgende (ingekleurd zoals in figuur 2, blz. 6) fase:



Figuur 54. Onderzoeksschema

### 8.2 Bevindingen per onderzoeksvraag

#### 8.2.1 Het systeem van Soft Controls

De eerste onderzoeksvraag was: 'Wat is een systeem van Soft Controls?'. Op basis van verschillende visies en interpretaties vanuit de literatuur is voor begrip in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd:

*'Het doelmatig geordend samenhangend geheel van beheersmaatregelen die betrekking hebben op het innerlijke van de medewerker en dit tot uiting komen in het arbeidsgedrag van de medewerker.'*

Deze definitie heeft vervolgens concrete invulling gekregen middels de formulering van een lijst van 30 Soft Controls die gecategoriseerd zijn naar het organisatieniveau waarop ze functioneren (organisatie, afdeling, leidinggevend en medewerker) en vervolgens ingedeeld naar 16 elementen van Soft Controls.

### **8.2.2 Criteria ter evaluatie van de alternatieve systemen van Soft Controls**

De volgende onderzoeksvraag was: 'Welke criteria zijn voor Robeco Nederland van belang ter bepaling van het voor haar relevante systeem van Soft Controls?'. Op basis van een contextanalyse in combinatie met de toepassing van het 'outside-in model', blijkt dat de inrichting van een systeem van Soft Controls zich vooral richt op het Management Accounting-proces. De daadwerkelijke inrichting van het systeem van Soft Controls wordt bepaald door de volgende beslissingscriteria:

- Groeidoelstellingen dienen gerealiseerd te worden;
- Compliance met geldende wet-en regelgeving;
- Kernwaarden dienen nageleefd te worden;
- Goed rentmeesterschap dient toegepast te worden; en
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ter verdere analyse en verdieping zijn deze beslissingscriteria vervolgens gecategoriseerd volgens de CSR piramide van Caroll.

### **8.2.3 Analyse van de verschillende systemen van Soft Controls**

De derde onderzoeksvraag betrof: 'Welk systeem van Soft Controls is geschikt voor Robeco Nederland'. Ter beantwoording van deze vraag zijn de elementen van Soft Controls gewogen op basis van de vijf beslissingscriteria. De toepassing hiervan heeft geleid tot de vijf meest relevante elementen van Soft Control. Te weten:

- Communicatie;
- Integriteit;
- Management visie en stijl van leidinggeven;
- Interne richtlijnen; en
- Verantwoordelijkheid.

Deze vijf elementen zijn vervolgens als leidend beschouwd ter bepaling van de (uit de totaal lijst van 30) voor Robeco tien meest relevante Soft Controls die gezamenlijk het systeem van Soft Controls van Robeco bepalen.

### **8.2.4 Survey ten aanzien van het systeem van Soft Controls**

De laatste onderzoeksvraag in dit onderzoek betrof: 'In welke mate is het voor Robeco relevante systeem van Soft Controls aanwezig?'. Op basis van het voor Robeco relevante systeem van Soft Controls is een lijst met 37 stellingen geformuleerd. Deze is voorgelegd aan 500 medewerkers met het verzoek deze op (volledig anonieme) basis in te vullen. Tegelijkertijd is deze enquête voorgelegd aan de (zes) MB leden van Robeco. Zij zijn verzocht aan te geven wat voor antwoorden op de enquêtevragen zij 'wensen' te horen van hun medewerkers. Op basis van deze normstelling is vervolgens vastgesteld of het gewenste systeem van Soft Controls van Robeco op dit moment in voldoende mate aanwezig is.

Uit deze analyse bleken vijf van de tien Soft Controls in voldoende mate aanwezig. Met betrekking tot de overige vijf bleek dit niet het geval te zijn en zijn concrete aanbevelingen geformuleerd ter vergroting van de aanwezigheid van deze Soft Controls binnen Robeco.

### **8.3 Concluisie**

Het onderhavige onderzoek heeft duidelijk gemaakt op welke wijze voor Robeco Nederland een toereikend systeem van Soft Controls vormgegeven kan worden. Het onderzoek naar de aanwezigheid hiervan heeft echter vooralsnog tot de conclusie geleid dat een belangrijk deel van de Soft Controls nog onder de norm scoort en derhalve voor verbetering vatbaar is. Op dit moment kan daarom nog niet gesteld worden dat Robeco Nederland 'In Soft Control' is.

### **8.4 Tot slot**

Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op de situatie voor Robeco Nederland. Hierbij is gebruik gemaakt van normatieve kaders die voor dit onderdeel van Robeco relevant zijn. Dit betekent derhalve niet dat de bevindingen en conclusie van dit rapport zonder meer van toepassing zijn op andere onderdelen van Robeco. De bevindingen uit dit onderzoek (en dan vooral de stellingen in de enquête) kunnen mogelijk wel als input dienen voor de integriteits-reviews die Corporate Compliance voornemens is in 2008 uit te gaan voeren binnen de gehele Robeco-groep.





## Bijlage 1      Lijst van gehanteerde afkortingen

---

### Gehanteerde afkortingen

Afkorting	Betekenis
CC	Corporate Compliance
CD	Corporate Departments
CIA	Certified Internal Auditor
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CO	Controllers ´ Office
COCO	Criteria Of Control
COSO	Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSR	Corporate Social Responsibility
dr	Doctor
drs	Doctorandus
FTE	Full Time Eenheden
HR	Human Resources
ir	Ingenieur
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
MB	MB
MBA	Master of Business Administration
mr	Meester in de rechten
ORM	Operational Risk Management
Prof	Professor
RA	Register Accountant
RAI	Robeco Alternative Investments
RAM	Robeco Asset Management
RC	Register Controller
RD	Robeco Direct
RV	Register Valuator
SAS70	Statement on Auditing Standard 70
SOX	Sarbanes Oxley Act
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
Wft	Wet financieel toezicht

## Bijlage 2 Van sociaalorganisatorische aspecten naar een systeem van Soft Controls

Nr.	Sociaalorganisatorisch aspect	Element van Soft Control	Soft Control
A	Belief Systems § 4.3 - nr. 1	Communicatie van de visie van de organisatie	Medewerkers zijn op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en onderschrijven deze.
B	Belief Systems § 4.3 - nr. 1	Toewijding tot de organisatiedoelen	Medewerkers weten wat de concrete organisatiedoelen betekenen voor de door hun uit te voeren werkzaamheden.
C	Interactive Control Systems § 4.3 - nr. 2	Innovatie van binnenuit	Medewerkers zijn door het management gemotiveerd om ideeën naar voren te brengen die bijdragen aan het welslagen van de organisatiedoelen.
D	Personal & Cultural Controls § 4.4 - nr. 1	Opleiding	Medewerkers krijgen voldoende ruimte om opleidingen te volgen die bijdragen aan hun verdere ontwikkeling.
E	Personal & Cultural Controls § 4.4 - nr. 1	Gedragscode	Medewerkers zijn op de hoogte van de gedragscode en leven deze naar eer en geweten na.
F	Personal & Cultural Controls § 4.4 - nr. 1	Groepsgebaseerde beloning	Medewerkers ervaren de groepsgebaseerde beloning daadwerkelijk als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
G	Personal & Cultural Controls § 4.4 - nr. 1	Horizontale en verticale functiewisselingen.	Medewerkers worden gestimuleerd om horizontaal of verticaal in de organisatie door te stromen.
H	Personal & Cultural Controls § 4.4 - nr. 1	Tone at the top	Medewerkers zien dat hun leidinggevenden zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen.
I	Control environment § 4.5 - nr. 1	Integriteit en ethische waarden	Medewerkers handelen integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie.
J	Control environment	Toewijding tot	Medewerkers zetten zich in

Nr.	Sociaalorganisatorisch aspect	Element van Soft Control	Soft Control
	§ 4.5 - nr. 1	bekwaamheid	om de door hun uit te voeren activiteiten zo goed mogelijk te doen.
K	Control environment § 4.5 - nr. 1	Managementvisie en stijl van leidinggeven	Medewerkers erkennen de visie van hun leidinggevend en ervaren hun stijl van leidinggeven als constructief.
L	Control environment § 4.5 - nr. 1	HRM richtlijnen	Medewerkers zijn op de hoogte van interne (personeels)richtlijnen en leven deze naar eer en geweten na.
M	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Leiderschap	Zie Soft Control K.
N	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Samenwerken	Medewerkers werken op een constructieve manier met elkaar samen.
O	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Cultuur	Medewerkers voelen zich thuis in de cultuur van de organisatie.
P	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Waarden	Zie Soft Control I.
Q	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Communicatie	Medewerkers worden op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie.
R	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Verantwoordelijkheid	Medewerkers kennen hun verantwoordelijkheden en worden hierop afgerekend.
S	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Betrokkenheid	Medewerkers zijn betrokken bij belangrijke ontwikkelingen in de organisatie.
T	The human dimensions of control § 4.6 - nr. 1	Flexibiliteit	Medewerkers zien veranderingen in de organisatie als kansen in plaats van bedreigingen.
U	People's integrity and ethical values § 4.7 - nr. 1	Integriteit	Zie Soft Control I.
V	Organizational commitment to competence § 4.7 - nr. 2	Toewijding tot bekwaamheid	Zie Soft Control J.
W	Management's philosophy § 4.7 - nr. 3	Managementvisie	Zie Soft Control A.
X	Management's operating style § 4.7 - nr. 4	Stijl van leidinggeven	Zie Soft Control K.
Y	Management's understanding of risk § 4.7 - nr. 5	Risicohouding management	Het management heeft een weloverwogen risicohouding.
Z	Communication	Communicatie	Zie Soft Control Q.

Nr.	Sociaalorganisatorisch aspect	Element van Soft Control	Soft Control
	§ 4.7 - nr. 6		
AA	Social Controls § 4.8 - nr. 1	Gezamenlijke waarden	Zie Soft Control I.
AB	Social Controls § 4.8 - nr. 1	Toewijding	Zie Soft Control B.
AC	Social Controls § 4.8 - nr. 1	Onderlinge relaties	Medewerkers accepteren elkaar als gelijken.
AD	Self Controls § 4.8 - nr. 2	Persoonlijke ontwikkeling	Medewerkers krijgen de ruimte om zich binnen en buiten de organisatie persoonlijk te ontwikkelen.
AE	Self Controls § 4.8 - nr. 2	Medewerkers tevredenheid	Medewerkers zijn tevreden met hun baan.
AF	Self Controls § 4.8 - nr. 2	Doelcongruentie	De persoonlijke doelen van een medewerker sluiten aan de doelen van de organisatie.
AG	Self Controls § 4.8 - nr. 2	Erkenning	Medewerkers krijgen erkenning van hun leidinggevenden voor de door hun geleverde prestaties.
AE	Self Controls § 4.8 - nr. 2	Verantwoordelijkheidsgevoel	Zie Soft Control R.
AF	Self Controls § 4.8 - nr. 2	Intrinsieke motivatie	Medewerkers zijn van zichzelf gemotiveerd om zich in te spannen voor de organisatie.
AG	Job Satisfaction § 4.9 - nr. 1	Vaardigheden	Medewerkers voeren taken uit die aansluiten bij hun vaardigheden.
AH	Job Satisfaction § 4.9 - nr. 1	Taak identificatie	Medewerkers voeren taken uit die op zich staan, van begin tot het eind door dezelfde persoon worden uitgevoerd en leiden tot een zichtbaar resultaat.
AI	Job Satisfaction § 4.9 - nr. 1	Taak relevantie	Medewerkers voeren taken uit die binnen of buiten de organisatie impact hebben op anderen.
AJ	Job Satisfaction § 4.9 - nr. 1	Autonomie	Medewerkers hebben de vrijheid om taken onafhankelijk en volgens eigen planning en inzicht uit te voeren.
AK	Job Satisfaction § 4.9 - nr. 1	Terugkoppeling	Medewerkers krijgen terugkoppeling van hun leidinggevenden ten aanzien van de effectiviteit van de door hun geleverde inspanning.

## Bijlage 3 Soft Controls interviewresultaten

Medewerkers van een organisatie dienen:

Soft Control	ORM <sup>46</sup>	HR <sup>47</sup>	CC <sup>48</sup>	CO <sup>49</sup>
1. Op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven;	√		√	
2. Weten wat de concrete organisatiedoelen betekenen voor de door hun uit te voeren werkzaamheden;				
3. Gemotiveerd zijn om ideeën naar voren te brengen die bijdragen aan het welslagen van de organisatiedoelen;				
4. De ruimte krijgen om opleidingen te volgen die bijdragen aan hun verdere ontwikkeling;				
5. Op de hoogte zijn van de gedragscode en deze naar eer en geweten naleven;		√	√	
6. De groepsgebaseerde beloning daadwerkelijk ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid;				
7. Gestimuleerd worden om horizontaal of verticaal in de organisatie door te stromen;				
8. Zien dat hun leidinggevendenden zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen;	√		√	√
9. Integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen;	√	√	√	√
10. Inzetten om de door hun uit te voeren activiteiten zo goed mogelijk te doen;		√		
11. De visie van hun leidinggevendenden erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren;	√			
12. Op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven;	√	√		
13. Op een constructieve manier met elkaar samenwerken;		√	√	√
14. Zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie;				
15. Op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;	√	√		
16. Hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend;	√	√		√
17. Betrokken zijn bij belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;				
18. Veranderingen in de organisatie zien als kansen in plaats van bedreigingen;				√

<sup>46</sup> Operational Risk Management (geïnterviewde: I.R.M. Frielink).

<sup>47</sup> Human Resources (geïnterviewde: M. Groot Wesseldijk MBA).

<sup>48</sup> Corporate Compliance (geïnterviewde: mr drs E.J. Weller).

<sup>49</sup> Controllers' Office (geïnterviewde: drs A.J. Buijs RV).

Soft Control	ORM <sup>46</sup>	HR <sup>47</sup>	CC <sup>48</sup>	CO <sup>49</sup>
19. Zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft;	√		√	√
20. Elkaar als gelijken accepteerden;				
21. De ruimte krijgen om zich binnen en buiten de organisatie persoonlijk te ontwikkelen;				
22. Tevreden zijn met hun baan;				
23. Doelen hebben die aansluiten bij de doelen van de organisatie;				√
24. Erkenning krijgen van hun leidinggevenden voor de door hun geleverde prestaties;	√			
25. Van zichzelf gemotiveerd zijn om zich in te spannen voor de organisatie;				√
26. Taken uitvoeren die aansluiten bij hun vaardigheden;	√	√		√
27. Taken uitvoeren die op zich staan, van begin tot het eind door dezelfde persoon worden uitgevoerd en leiden tot een zichtbaar resultaat;				
28. Taken uitvoeren die binnen of buiten de organisatie impact hebben op anderen;				
29. De vrijheid hebben om taken onafhankelijk en volgens eigen planning en inzicht uit te voeren; en			√	
30. Terugkoppeling van hun leidinggevenden krijgen ten aanzien van de effectiviteit van de door hun geleverde inspanning.				√

In voorgaande tabel is (middels het gebruik van een √) per afdeling weergegeven welke Soft Controls door de geïnterviewde personen als meest relevant voor Robeco worden aangemerkt.

## Bijlage 4 Enquête<sup>50</sup>

Please indicate your opinion according to the following scale:

Strongly Agree		Strongly Disagree		Don't Know
O-----O-----O-----O-----O				O
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				(6)

This scale system offers you six response possibilities, which enable you to give an nuanced opinion. You are kindly requested to choose only one opinion per statement.

The opinion	(1) means:	Strongly Agree
The opinion	(2) means:	Agree
The opinion	(3) means:	Undecided
The opinion	(4) means:	Disagree
The opinion	(5) means:	Strongly Disagree

I work for:

- RAM
- RAI
- RD
- Corporate Departments
- Office of the Management Board (including IRIS)

Please indicate your managerial responsibilities (please follow the supervisor overview in the corporate directory):

- no one (in)directly reports to me
- less than 20 people (in)directly report to me
- more than 20 people (in)directly report to me

	Agree	Disagree	Don't Know
1. I am aware of the core values of Robeco.	O---O---O---O---O		O
2. I acknowledge the core values of Robeco.	O---O---O---O---O		O
3. The performance targets in my department are realistic and achievable.	O---O---O---O---O		O
4. My manager knows the core values of Robeco.	O---O---O---O---O		O
5. My manager acts upon the core values of Robeco.	O---O---O---O---O		O
6. Employees in my department are treated fairly and justly.	O---O---O---O---O		O
7. The Robeco policies regarding integrity are realistic.	O---O---O---O---O		O

<sup>50</sup> Bij de totstandkoming van deze vragenlijst is mede gebruik gemaakt van voorbeelden zoals in het verleden gebruikt bij (integriteit)onderzoeken bij ING, AEGON, Ameritech en Robeco (KPMG onderzoek). Daarnaast is hierin het commentaar verwerkt van de afdeling Corporate Communications (mevrouw drs. C.N. Wroblewski), Corporate Compliance (mevrouw mr. M.L.S.H. Brockhus en P.C. Witsen RA), Operational Risk Management (I.R.M. Frielink), Human Resources (M. Groot Wesseldijk MBA) en Internal Audit (J.P.M. Bendermacher RA CIA).

	Agree	Disagree	Don't Know
8. If I report wrong doing to my supervisor, I am confident that the wrong doing will stop.	0---0---0---0---0		0
9. My manager informs me about the reasons of any special tasks I have to perform.	0---0---0---0---0		0

The following questions (from 10 to 20) refer to Robeco policies. Please take the Human Resources and Corporate Compliance policies into consideration in this respect.

	Agree	Disagree	Don't Know
10. In my department we are aware of the Robeco policies.	0---0---0---0---0		0
11. I know what the Robeco policies mean for my behaviour.	0---0---0---0---0		0
12. In my department we act upon the Robeco policies.	0---0---0---0---0		0
13. The Robeco policies allow me to do my job effectively.	0---0---0---0---0		0
14. Robeco gives me enough help and information to understand the Robeco policies.	0---0---0---0---0		0
15. I am aware of the risks if I do not comply with the Robeco policies.	0---0---0---0---0		0
16. I know where to go if I have questions about the application of the Robeco policies.	0---0---0---0---0		0
17. Breaches of compliance with external laws and policies in my department will be discovered.	0---0---0---0---0		0
18. Robeco policies are set aside in my department if this is in favour of the client.	0---0---0---0---0		0
19. There are not enough people in my department to work in accordance with the Robeco policies.	0---0---0---0---0		0
20. If someone within my department is in breach with the Robeco policies he may get away with it.	0---0---0---0---0		0

	Agree	Disagree	Don't Know
21. It does not matter <u>how</u> we achieve the objectives of my department, it is more important <u>that</u> we achieve them.	0---0---0---0---0		0
22. My work pressure has increased considerably within the last two years.	0---0---0---0---0		0
23. If my colleague behaves intolerable, I will address this to him/her.	0---0---0---0---0		0
24. If my manager behaves intolerable, I will address this to him/her.	0---0---0---0---0		0
25. Reporting of intolerable behaviour within Robeco has <u>negative</u> consequences for the person who reports this.	0---0---0---0---0		0
26. Reporting of intolerable behaviour within Robeco has <u>positive</u> consequences for the person who reports this.	0---0---0---0---0		0
27. I have sufficient information about relevant developments within my department to perform my job adequately.	0---0---0---0---0		0
28. I am informed sufficiently about important developments within Robeco.	0---0---0---0---0		0
29. I know what is expected of me during the upcoming year.	0---0---0---0---0		0



	Agree	Disagree	Don't Know
30. Management of my department effectively communicates the objectives of the department to me.	0	0	0
31. If I do not function sufficiently, my manager will discuss this with me.	0	0	0
32. My department receives recognition within Robeco.	0	0	0
33. Managers in my department are sensitive to ethical considerations.	0	0	0
34. An atmosphere of mutual trust and open communication between management and employees has been established within my <u>department</u> .	0	0	0
35. An atmosphere of mutual trust and open communication between management and employees has been established within <u>Robeco</u> .	0	0	0
36. If I am not acting correctly, my colleague(s) will correct me.	0	0	0
37. The cooperation across Business Units and Corporate Departments enables people to perform their jobs effectively.	0	0	0

If you have any final remarks please state them here:

Thank you very much for participating in this survey. If you have any questions please do contact me.

Best Regards,

Rick Mulders  
[h.mulders@robeco.nl](mailto:h.mulders@robeco.nl)  
 06-22317798

## Bijlage 5 Enquête resultaten medewerkers Robeco

---

Dear Robeco colleague,

### **PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE!**

Currently I am working on a (post academic) research paper regarding the Soft Controls within Robeco and the way they contribute to the Control Environment of Robeco. Soft Controls refer for example to the integrity of people and the culture of the organisation. I have made a list with statements that relate to Soft Controls of Robeco. This list is discussed with Corporate Compliance and will also be used in their upcoming integrity reviews.

I kindly ask you to take a mere **10 minutes** of your time to give your opinion on these statements. I sincerely hope that you will take part in this survey and submit the web based questionnaire before November 16, 2007.

To guarantee the absolute confidentiality of your answers, the questionnaire will be submitted to an independent institute that compiles the data for this research. Thus, no one (including myself) within Robeco will know the individual response.

The success of this survey relies on the honesty of the answers. Please take this in consideration. Your co-operation will be highly appreciated!

Kind Regards,

Rick Mulders

**PLEASE CLICK ON THE HYPERLINK TO START THE QUESTIONNAIRE:**

[HTTP://WWW.ENQUETEVIINTERNET.NL/ROBECO\\_SOFT\\_CONTROLS](http://www.enqueteviainternet.nl/robeco_soft_controls)

## Frequency Table Medewerkers Robeco

## Vraag01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Robeco Asset Management	31	30,7	30,7	30,7
	Robeco Alternative Investments	12	11,9	11,9	42,6
	Robeco Direct Corporate Departments	20	19,8	19,8	62,4
	Office of the MB (including IRIS)	29	28,7	28,7	91,1
		9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

## Vraag02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no one (in)directly reports to me	69	68,3	68,3	68,3
	less than 20 people (in)directly report to me	27	26,7	26,7	95,0
	more than 20 people (in)directly report to me	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

## Stelling01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	2	2,0	2,0	3,0
	Undecided	2	2,0	2,0	5,0
	Agree	72	71,3	72,0	77,0
	Strongly agree	23	22,8	23,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Stelling02**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	2	2,0	2,0	3,0
	Undecided	6	5,9	6,0	9,0
	Agree	70	69,3	70,0	79,0
	Strongly agree	21	20,8	21,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Stelling03**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	7	6,9	7,5	7,5
	Undecided	18	17,8	19,4	26,9
	Agree	66	65,3	71,0	97,8
	Strongly agree	2	2,0	2,2	100,0
	Total	93	92,1	100,0	
	Don't know	8	7,9		
Total		101	100,0		

**Stelling04**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	1	1,0	1,0	2,0
	Undecided	2	2,0	2,0	4,1
	Agree	65	64,4	66,3	70,4
	Strongly agree	29	28,7	29,6	100,0
	Total	98	97,0	100,0	
	Don't know	3	3,0		
Total		101	100,0		

**Stelling05**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	1	1,0	1,0	2,0
	Undecided	12	11,9	12,1	14,1
	Agree	59	58,4	59,6	73,7
	Strongly agree	26	25,7	26,3	100,0
	Total	99	98,0	100,0	
	Don't know	2	2,0		
Total	101	100,0			

**Stelling06**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	9	8,9	8,9	9,9
	Undecided	6	5,9	5,9	15,8
	Agree	56	55,4	55,4	71,3
	Strongly agree	29	28,7	28,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	4	4,0	4,1	5,1
	Undecided	5	5,0	5,1	10,2
	Agree	73	72,3	74,5	84,7
	Strongly agree	15	14,9	15,3	100,0
	Total	98	97,0	100,0	
	Don't know	3	3,0		
Total	101	100,0			

**Stelling08**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	2	2,0	2,0	2,0
	Disagree	5	5,0	5,1	7,1
	Undecided	11	10,9	11,1	18,2
	Agree	57	56,4	57,6	75,8
	Strongly agree	24	23,8	24,2	100,0
	Total	99	98,0	100,0	
	Don't know	2	2,0		
Total	101	100,0			

**Stelling09**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	3	3,0	3,1	3,1
	Undecided	12	11,9	12,4	15,5
	Agree	65	64,4	67,0	82,5
	Strongly agree	17	16,8	17,5	100,0
	Total	97	96,0	100,0	
	Don't know	4	4,0		
Total		101	100,0		

**Stelling10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	4	4,0	4,0	4,0
	Undecided	3	3,0	3,0	7,0
	Agree	75	74,3	75,0	82,0
	Strongly agree	18	17,8	18,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Stelling11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Undecided	4	4,0	4,0	5,0
	Agree	79	78,2	79,0	84,0
	Strongly agree	16	15,8	16,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Stelling12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	5	5,0	5,1	5,1
	Undecided	4	4,0	4,0	9,1
	Agree	72	71,3	72,7	81,8
	Strongly agree	18	17,8	18,2	100,0
	Total	99	98,0	100,0	
	Don't know	2	2,0		
Total		101	100,0		

**Stelling13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	10	9,9	10,1	10,1
	Undecided	20	19,8	20,2	30,3
	Agree	65	64,4	65,7	96,0
	Strongly agree	4	4,0	4,0	100,0
	Total	99	98,0	100,0	
	Don't know	2	2,0		
Total		101	100,0		

**Stelling14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	12	11,9	12,1	13,1
	Undecided	18	17,8	18,2	31,3
	Agree	62	61,4	62,6	93,9
	Strongly agree	6	5,9	6,1	100,0
	Total	99	98,0	100,0	
	Don't know	2	2,0		
Total		101	100,0		

**Stelling15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	2	2,0	2,0	2,0
	Disagree	5	5,0	5,0	7,0
	Undecided	8	7,9	8,0	15,0
	Agree	62	61,4	62,0	77,0
	Strongly agree	23	22,8	23,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Stelling16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	2	2,0	2,0	2,0
	Disagree	6	5,9	5,9	7,9
	Undecided	9	8,9	8,9	16,8
	Agree	62	61,4	61,4	78,2
	Strongly agree	22	21,8	21,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	2	2,0	2,1	2,1
	Undecided	24	23,8	25,5	27,7
	Agree	47	46,5	50,0	77,7
	Strongly agree	21	20,8	22,3	100,0
	Total	94	93,1	100,0	
	Don't know	7	6,9		
Total		101	100,0		

**Stelling18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	37	36,6	38,1	38,1
	Disagree	42	41,6	43,3	81,4
	Undecided	14	13,9	14,4	95,9
	Agree	4	4,0	4,1	100,0
	Total	97	96,0	100,0	
	Don't know	4	4,0		
Total		101	100,0		

**Stelling19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	18	17,8	18,4	18,4
	Disagree	52	51,5	53,1	71,4
	Undecided	20	19,8	20,4	91,8
	Agree	7	6,9	7,1	99,0
	Strongly agree	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	97,0	100,0	
Don't know		3	3,0		
Total		101	100,0		



**Stelling20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	20	19,8	20,8	20,8
	Disagree	42	41,6	43,8	64,6
	Undecided	21	20,8	21,9	86,5
	Agree	12	11,9	12,5	99,0
	Strongly agree	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	95,0	100,0	
	Don't know	5	5,0		
Total		101	100,0		

**Stelling21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	15	14,9	14,9	14,9
	Disagree	54	53,5	53,5	68,3
	Undecided	14	13,9	13,9	82,2
	Agree	17	16,8	16,8	99,0
	Strongly agree	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	2	2,0	2,2	2,2
	Disagree	18	17,8	19,6	21,7
	Undecided	19	18,8	20,7	42,4
	Agree	44	43,6	47,8	90,2
	Strongly agree	9	8,9	9,8	100,0
	Total	92	91,1	100,0	
	Don't know	9	8,9		
Total		101	100,0		

**Stelling23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Undecided	7	6,9	6,9	6,9
	Agree	74	73,3	73,3	80,2
	Strongly agree	20	19,8	19,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	3	3,0	3,0	3,0
	Undecided	10	9,9	9,9	12,9
	Agree	72	71,3	71,3	84,2
	Strongly agree	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	4	4,0	4,8	4,8
	Disagree	35	34,7	42,2	47,0
	Undecided	23	22,8	27,7	74,7
	Agree	18	17,8	21,7	96,4
	Strongly agree	3	3,0	3,6	100,0
	Total	83	82,2	100,0	
	Don't know	18	17,8		
Total		101	100,0		

**Stelling26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	7	6,9	8,4	8,4
	Disagree	29	28,7	34,9	43,4
	Undecided	40	39,6	48,2	91,6
	Agree	7	6,9	8,4	100,0
	Total	83	82,2	100,0	
	Don't know	18	17,8		
Total		101	100,0		

**Stelling27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	11	10,9	10,9	10,9
	Undecided	6	5,9	5,9	16,8
	Agree	73	72,3	72,3	89,1
	Strongly agree	11	10,9	10,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	15	14,9	14,9	14,9
	Undecided	18	17,8	17,8	32,7
	Agree	61	60,4	60,4	93,1
	Strongly agree	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	1,0	1,0	1,0
	Disagree	9	8,9	8,9	9,9
	Undecided	9	8,9	8,9	18,8
	Agree	73	72,3	72,3	91,1
	Strongly agree	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	2	2,0	2,0	2,0
	Disagree	12	11,9	11,9	13,9
	Undecided	15	14,9	14,9	28,7
	Agree	58	57,4	57,4	86,1
	Strongly agree	14	13,9	13,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Stelling31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	2	2,0	2,0	2,0
	Disagree	3	3,0	3,1	5,1
	Undecided	2	2,0	2,0	7,1
	Agree	75	74,3	76,5	83,7
	Strongly agree	16	15,8	16,3	100,0
	Total	98	97,0	100,0	
	Don't know	3	3,0		
Total		101	100,0		

**Stelling32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	3	3,0	3,0	3,0
	Disagree	11	10,9	11,0	14,0
	Undecided	14	13,9	14,0	28,0
	Agree	66	65,3	66,0	94,0
	Strongly agree	6	5,9	6,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Stelling33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	4	4,0	4,2	4,2
	Undecided	12	11,9	12,5	16,7
	Agree	66	65,3	68,8	85,4
	Strongly agree	14	13,9	14,6	100,0
	Total	96	95,0	100,0	
	Don't know	5	5,0		
Total		101	100,0		

**Stelling34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	4	4,0	4,0	4,0
	Disagree	5	5,0	5,0	9,0
	Undecided	14	13,9	14,0	23,0
	Agree	59	58,4	59,0	82,0
	Strongly agree	18	17,8	18,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Stelling35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	5	5,0	5,2	5,2
	Disagree	12	11,9	12,4	17,5
	Undecided	37	36,6	38,1	55,7
	Agree	42	41,6	43,3	99,0
	Strongly agree	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	96,0	100,0	
	Don't know	4	4,0		
Total	101	100,0			

**Stelling36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	2	2,0	2,0	2,0
	Undecided	10	9,9	10,0	12,0
	Agree	80	79,2	80,0	92,0
	Strongly agree	8	7,9	8,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
	Don't know	1	1,0		
Total	101	100,0			

**Stelling37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	7	6,9	7,4	7,4
	Disagree	21	20,8	22,3	29,8
	Undecided	30	29,7	31,9	61,7
	Agree	34	33,7	36,2	97,9
	Strongly agree	2	2,0	2,1	100,0
	Total	94	93,1	100,0	
	Don't know	7	6,9		
Total	101	100,0			

## Bijlage 6 Enquête resultaten Management Board Robeco

---

Geachte Management Board,

Momenteel ben ik in het kader van mijn postdoctorale opleiding tot Register Controller bezig met een scriptie waarin de Soft Controls binnen Robeco Nederland en de wijze waarop deze bijdragen aan het Control Environment van Robeco Nederland, centraal staan. Soft Controls refereren bijvoorbeeld aan de integriteit van mensen en de cultuur van de organisatie.

Ik heb een lijst met stellingen samengesteld die betrekking hebben op het systeem van Soft Controls van Robeco. Deze lijst is mede tot stand gekomen op basis van input van de afdelingen Corporate Communications, Corporate Compliance, Human Resources, Operational Risk Management en Internal Audit. Corporate Compliance heeft mij medegedeeld de stellingen in de toekomst te willen gebruiken bij hun integriteit-reviews.

In november 2007 ga ik de enquête voorleggen aan een a-selecte groep van Robeco-medewerkers die in Nederland werkzaam zijn. Deze enquête zal met behulp van een externe servicer op volstrekt anonieme wijze worden behandeld.

Nadrukkelijk wil ik stellen dat ik dit onderwerp niet behandel vanuit mijn rol als Internal Auditor bij Robeco, maar als 'student'. Niettemin wil ik u vriendelijk verzoeken om in ongeveer **10 minuten** de bijgaande enquête in te vullen. Het is voor mijn onderzoek immers van zeer groot belang om het gewenste beeld van de MB van Robeco te confronteren met de antwoorden van de a-selecte groep medewerkers van Robeco. Dit betekent concreet dat ik op zoek ben naar de antwoorden die u wenst van cq. als norm ziet voor medewerkers van Robeco op het moment dat zij bijgaande enquête (volledig anoniem) invullen.

Te zijner tijd zal ik u een kopie van de scriptie toezenden. Hierin zullen eveneens de resultaten van de enquête in tot uiting komen in relatie tot uw response.

Middels bijgevoegde antwoordenvolp kunt u de ingevulde enquête aan mij retourneren.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Rick Mulders

## Frequency Table MB

## Vraag01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Robeco Asset Management	1	25,0	25,0	25,0
	Robeco Alternative Investments	1	25,0	25,0	50,0
	Robeco Direct Corporate Departments	1	25,0	25,0	75,0
	Total	4	100,0	100,0	100,0

## Vraag02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	more than 20 people (in)directly report to me	4	100,0	100,0	100,0

## Stelling01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

## Stelling02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

## Stelling03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	1	25,0	25,0	25,0
	Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

## Stelling04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling05**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling06**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling08**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling09**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	1	25,0	25,0	25,0
	Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0



**Stelling12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	1	25,0	25,0	25,0
	Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	1	25,0	25,0	25,0
	Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	2	50,0	50,0	50,0
	Strongly agree	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	2	50,0	50,0	50,0
	Strongly agree	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	3	75,0	75,0	75,0
	Strongly agree	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	3	75,0	75,0	75,0
	Undecided	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	3	75,0	75,0	75,0
	Undecided	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	2	50,0	50,0	50,0
	Disagree	1	25,0	25,0	75,0
	Agree	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly disagree	1	25,0	25,0	25,0
	Disagree	1	25,0	25,0	50,0
	Undecided	1	25,0	25,0	75,0
	Strongly agree	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly disagree	1	25,0	33,3	33,3
Disagree	2	50,0	66,7	100,0
Total	3	75,0	100,0	
Don't know	1	25,0		
Total	4	100,0		

**Stelling26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Undecided	1	25,0	33,3	33,3
Agree	1	25,0	33,3	66,7
Strongly agree	1	25,0	33,3	100,0
Total	3	75,0	100,0	
Don't know	1	25,0		
Total	4	100,0		

**Stelling27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Agree	1	25,0	25,0	25,0
Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

**Stelling28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Agree	1	25,0	25,0	25,0
Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

**Stelling29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly agree	4	100,0	100,0	100,0

**Stelling31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Undecided	1	25,0	25,0	25,0
	Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	1	25,0	25,0	25,0
	Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	2	50,0	50,0	50,0
	Strongly agree	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	1	25,0	25,0	25,0
	Strongly agree	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Undecided	1	25,0	25,0	25,0
	Agree	1	25,0	25,0	50,0
	Strongly agree	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agree	2	50,0	50,0	50,0
	Strongly agree	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

**Stelling37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Undecided	1	25,0	25,0	25,0
	Agree	2	50,0	50,0	75,0
	Strongly agree	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

## Bijlage 7 Descriptieve tabellen

### Descriptive Statistics Medewerkers Robeco

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stelling01	100	1,00	5,00	4,1400	,63596
Stelling02	100	1,00	5,00	4,0800	,66180
Stelling03	93	2,00	5,00	3,6774	,64541
Stelling04	98	1,00	5,00	4,2245	,63458
Stelling05	99	1,00	5,00	4,0909	,71558
Stelling06	101	1,00	5,00	4,0198	,89421
Stelling07	98	1,00	5,00	3,9898	,68104
Stelling08	99	1,00	5,00	3,9697	,86254
Stelling09	97	2,00	5,00	3,9897	,65343
Stelling10	100	2,00	5,00	4,0700	,60728
Stelling11	100	2,00	5,00	4,1000	,48200
Stelling12	99	2,00	5,00	4,0404	,65339
Stelling13	99	2,00	5,00	3,6364	,72075
Stelling14	99	1,00	5,00	3,6061	,81839
Stelling15	100	1,00	5,00	3,9900	,83479
Stelling16	101	1,00	5,00	3,9505	,85295
Stelling17	94	2,00	5,00	3,9255	,75119
Stelling18	97	1,00	4,00	1,8454	,82083
Stelling19	98	1,00	5,00	2,1939	,85745
Stelling20	96	1,00	5,00	2,2917	,97243
Stelling21	101	1,00	5,00	2,3564	,96524
Stelling22	92	1,00	5,00	3,4348	,98677
Stelling23	101	3,00	5,00	4,1287	,50326
Stelling24	101	2,00	5,00	4,0000	,61644
Stelling25	83	1,00	5,00	2,7711	,96683
Stelling26	83	1,00	4,00	2,5663	,76816
Stelling27	101	2,00	5,00	3,8317	,76249
Stelling28	101	2,00	5,00	3,5941	,82678
Stelling29	101	1,00	5,00	3,7921	,76573
Stelling30	101	1,00	5,00	3,6931	,92458
Stelling31	98	1,00	5,00	4,0204	,70315
Stelling32	100	1,00	5,00	3,6100	,87496
Stelling33	96	2,00	5,00	3,9375	,66193
Stelling34	100	1,00	5,00	3,8200	,92529
Stelling35	97	1,00	5,00	3,2268	,87208
Stelling36	100	2,00	5,00	3,9400	,50891
Stelling37	94	1,00	5,00	3,0319	,98867
Valid N (listwise)	60				

## Descriptive Statistics MB

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stelling01	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling02	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling03	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling04	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling05	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling06	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling07	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling08	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling09	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling10	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling11	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling12	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling13	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling14	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling15	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling16	4	4,00	5,00	4,5000	,57735
Stelling17	4	4,00	5,00	4,5000	,57735
Stelling18	4	1,00	5,00	2,0000	2,00000
Stelling19	4	1,00	3,00	1,5000	1,00000
Stelling20	4	1,00	3,00	1,5000	1,00000
Stelling21	4	1,00	4,00	2,0000	1,41421
Stelling22	4	1,00	5,00	2,7500	1,70783
Stelling23	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling24	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling25	3	1,00	2,00	1,6667	,57735
Stelling26	3	3,00	5,00	4,0000	1,00000
Stelling27	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling28	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling29	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling30	4	5,00	5,00	5,0000	,00000
Stelling31	4	3,00	5,00	4,5000	1,00000
Stelling32	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling33	4	4,00	5,00	4,5000	,57735
Stelling34	4	4,00	5,00	4,7500	,50000
Stelling35	4	3,00	5,00	4,2500	,95743
Stelling36	4	4,00	5,00	4,5000	,57735
Stelling37	4	3,00	5,00	4,0000	,81650
Valid N (listwise)	3				

## Bijlage 8 Lijst van aanbevelingen

### Aanbevelingen

Nummer	Paragraaf	Omschrijving aanbeveling	Prioriteit
1.	7.3.4	Spoor het management van RAM aan tot het consequent nemen van maatregelen (correctief en preventief) indien er misstanden binnen RAM worden geconstateerd en gerapporteerd.	Hoog
2.	7.3.6	Spoor Corporate Compliance aan tot het geven van 'policy practice trainingen' waarin medewerkers in kleine groepen op een interactieve wijze kennis kunnen opdoen over wat de richtlijnen concreet betekenen voor hun gedrag.	Hoog
3.	7.3.6	Verplicht het management van de Office of the MB overtredingen van richtlijnen altijd gepaard te laten gaan met passende consequenties voor betrokken medewerkers.	Hoog
4.	7.3.8	Verzoek het management van de Corporate Departments frequenter de relevante ontwikkelingen te communiceren binnen de Corporate Departments.	Laag
5.	7.3.8	Verzoek Corporate Communications om periodiek vast te stellen of alle relevante informatie omtrent ontwikkelingen rondom Robeco aan de orde komen in de bestaande interne informatievoorziening aan de medewerkers.	Laag
6.	7.3.8	Verzoek het management van RAI om frequenter en explicieter te communiceren over de doelen van de verschillende onderdelen binnen RAI.	Midden
7.	7.3.9	Adviseer stafafdelingen die meer erkenning wensen, zichzelf en (het nut van) hun dienstverlening meer te promoten.	Midden
8.	7.3.11	Adviseer het management van RAM de verschillende teams van RAM in kleine groepen bij elkaar te brengen om zodoende eventuele fricties die er bestaan tussen RAM en de andere afdelingen binnen Robeco te identificeren en vervolgens te bespreken met de betreffende afdelingen opdat gekomen kan worden tot meer onderling vertrouwen.	Hoog



## Bijlage 9      Literatuurlijst

---

Buijs, A., Statistiek om mee te werken, Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen, 1992

Carroll, A.B., A three-dimensional conceptual model of corporate social performance; Academy of Management Review 4, 1979.

COSO, Enterprise Risk management - integrated framework, American Institute of Certified Public Accountants, AICPA, 2004.

COSO, Internal Control Integrated Framework, Executive Summary, New York, 1992.

Goldberg, D. The Soft Approach to Auditing, Internal Auditor, 2007.

Heus, De, R.S. en M.T.L. Stremmelaar: Auditen van Soft Controls, Serie: Auditing in de praktijk nr. 8, 2000.

Hopwood, A., Accounting and Human Behaviour, Accountancy Age Books, Londen, 1974.

Kerklaan, V., Integriteit beheersbaar maken, Finance & Control, augustus 2006.

Kiewiet, M., de en Pleunes-Caljouw, J.M., Monitoren en auditen van soft controls als sluitstuk van de compliancecyclus, Tijdschrift voor Compliance volume 2, 2006.

Limperg Instituut, Opvattingen over accountants, Amsterdam, 1987.

McGregor, D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, 1960.

Merchant K.A., Control in business organizations, Pitman, 1985.

Nieuwelaar, M. van den, Handouts Introductie Soft Controls, Executive Master Internal Auditing opleiding, Amsterdam, 2007.

Roth. J., Control Model Implementation: Best Practices, Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, 1997.

Simons, R., Performance measurement & control systems for implementing strategy, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Swanborn, P., Basisboek Sociaal Onderzoek, 1991.

Velasquez, M.G., Business Ethics, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New jersey, 1992.

Verschuren, P en H. Doorewaard, Het ontwerpen van een onderzoek, Utrecht, Lemma, 1998.

Vlotman, F.W., Collegesheets TIASNimbis, Executive Master of Finance & Control, 7 september 2007.

**This above all: to thine own self be true; And it must follow, as the night the day;  
Thou canst not then be false to any man.**

*William Shakespeare, 'Hamlet,' Act I, Scene iii, 1594-1600.*