

Grip op cultuur en gedrag

*Good practices voor
een robuuste dialoog
met het bestuur*

September 2015



Bij PwC in Nederland werken ruim 4.300 mensen met elkaar samen vanuit 12 vestigingen. PwC Nederland helpt organisaties en personen de waarde te creëren waarnaar zij op zoek zijn. Wij zijn lid van het PwCnetwerk van firma's in 157 landen met meer dan 184.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

Inhoud

Inleiding	3
Cultuur en gedrag: doen wat je zegt	5
Zes uitgangspunten voor een sterke cultuur	7
Hoe sterk is de cultuur? Checklist voor een snelle toets	8
Hoe maak je cultuur bespreekbaar?	10
Drie <i>good practices</i> voor de dialoog met bestuurders	12
Praktische leidraad voor robuuste dialoog	14
Het debat in de boardroom: zes voorbeelddialogen	20
Verandering en verankering cultuur en gedrag: in de raad van bestuur	29
Twee instrumenten voor beïnvloeding van de cultuur van het bestuur	30
Verandering en verankering cultuur en gedrag: in de raad van commissarissen	31
De agenda van het toezicht	32
Tien vragen over cultuur en gedrag aan de externe accountant	38
Verandering en verankering cultuur en gedrag: bij de individuele commissaris	40
Meer lezen over cultuur en gedrag	42



Hernieuwde focus op cultuur en gedrag

De relevantie van cultuur en gedrag voor commissarissen en toezichthouders is de afgelopen jaren sterk toegenomen. De financiële crisis en recente affaires in bedrijfsleven en semipublieke sector hebben geleid tot een herwaardering van normbesef, gedeelde waarden, integriteit en omgevingsgevoeligheid. Organisaties moeten tegemoet komen aan de verwachtingen van stakeholders. Deze kijken kritisch naar de strategische ambities en de normen en waarden van de organisatie. Ze eisen een maatschappelijke opstelling en een brede belangenbehartiging die verder gaat dan alleen het behalen van financieel rendement op de korte termijn. Ze spreken bestuurders en commissarissen ook steeds vaker publiekelijk aan op het gedrag van de organisatie, geholpen door de transparantie en laagdrempeligheid van social media.



Tone at the top, in the middle and at the bottom

Meer aandacht voor cultuur en gedrag moet ook helpen om interne integriteitsproblemen, zoals fraude of omkoping, te voorkomen, of in een vroegtijdig stadium te signaleren. Een zwak ontwikkeld normbesef aan de top beïnvloedt ook de ethische opstelling van medewerkers in de rest van de organisatie. Commissarissen moeten zich dan ook niet alleen bezighouden met de *tone at the top*, maar ook *in the middle and at the bottom*.

Risico's voor reputatie en continuïteit

Onvoldoende oog voor cultuur en (ongewenst) gedrag binnen de organisatie brengt aanzienlijke risico's met zich mee voor de interne beheersing, de reputatie, concurrentiepositie en de continuïteit van de organisatie. Cultuur heeft immers invloed op het tempo en de flexibiliteit waarmee organisaties kunnen inspelen op ontwikkelingen. Het bewaken van de continuïteit vormt een van de belangrijkste taken van commissarissen.

Hoog op de commissarissenagenda

Toezicht op cultuur en gedrag mag dan ook niet ontbreken op de commissarissenagenda. Die trend weerspiegelt zich ook in de regelgeving voor governance. De Nederlandse Corporate Governance Code besteedde de afgelopen jaren weinig aandacht aan cultuur en gedrag, wat in toenemende mate als een leemte wordt ervaren. Bij de evaluatie van de governancecode is dan ook nadrukkelijk de vraag gesteld 'hoe en waar cultuur aan bod kan komen binnen de driehoek van raad van bestuur (rvb), raad van commissarissen (rvc) en aandeelhouders'.¹

Heropening debat in de Nederlandse bestuurskamer

In de praktijk worstelen commissarissen nog vaak met het toezicht op cultuur en gedrag. Ze willen niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten, vinden cultuur een ongrijpbaar thema en vinden het moeilijk om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken, zo kwam naar voren uit eerder onderzoek van PwC². Daarnaast weten commissarissen vaak niet hoe ze concrete informatie over cultuur en gedrag boven tafel kunnen krijgen, op welke verborgen signalen ze moeten letten en hoe ze contact kunnen leggen met in- en externe stakeholders, om verbonden te zijn met wat er binnen en buiten de organisatie gebeurt.

Zes voorbeelddialogen

Dit boekje biedt daarvoor een praktische leidraad. Het hart van het boekje wordt gevormd door zes voorbeelddialogen, die commissarissen kunnen helpen om cultuur en gedrag bespreekbaar te maken voor alle aspecten van de bedrijfsvoering. Het stellen van de juiste vragen en het durven dóórvragen bij heikele issues of onbevredigende antwoorden vormt de sleutel tot een stevig debat over cultuur en gedrag in de Nederlandse bestuurskamers en biedt commissarissen grip op dit actuele, maar lastige toezichtthema. Wij hopen dat dit boekje commissarissen inspireert tot een relevante en robuuste dialoog over cultuur en gedrag, zowel met bestuurders als met in- en externe stakeholders.

1 Monitoring Commissie Corporate Governance Code, Rapport monitoring boekjaar 2013, Januari 2015, p. 10.

2 Herwaardering (2012).

Steven van Agt
*Senior director Governance,
Risk & Compliance Consulting*

Joukje Janssen
*Director Responsible
Governance*

Cultuur en gedrag: doen wat je zegt



Walk the talk

Cultuur gaat over de vraag: wie zijn we als organisatie, waar staan we voor en hoe doen we de dingen?

Cultuur wordt gevormd door de boodschappen die medewerkers van de ondernemingsleiding ontvangen over het gedrag dat écht gewaardeerd wordt. Daarbij gaat het niet alleen om mooie woorden, maar vooral om daden: doen wat je zegt, walk the talk. 'Talk' zonder 'walk' werkt averechts. Dat gedrag wordt snel doorgeprikt door interne en externe stakeholders.

Intern houvast, extern vertrouwen

Intern biedt cultuur managers en medewerkers houvast voor het dagelijkse gedrag en het omgaan met dilemma's, extern kan een solide

cultuur bijdragen aan het vertrouwen van stakeholders. Cultuur is niet een jasje dat je even aan- of uittrekt. Er is ook geen *one size fits all*-cultuur. Wat sterk is in de cultuur van het ene bedrijf³ (bijvoorbeeld veiligheid en control in een risicovolle technische omgeving) kan zwak zijn in de cultuur van een ander bedrijf (zoals een dienstverlener, waar alles juist draait om flexibiliteit en klantgerichtheid).

'Cultuur is niet een jasje dat je even aan- of uittrekt.'



³ Een 'sterke' cultuur heeft niet per definitie een positieve connotatie. Een ongezonde en ongewenste cultuur kan ook uitermate sterk zijn, in de zin van moeilijk te veranderen. Het begrip 'sterke cultuur' wordt in deze publicatie wel in positieve zin gebruikt.

Hoe diep is de kloof tussen gewenste en werkelijke cultuur?

Toezicht op cultuur begint met de vraag naar de gewenste cultuur en het bijbehorende gedrag. Het antwoord kan worden vergeleken met de werkelijke situatie: hoe diep is de kloof tussen de gedefinieerde normen en waarden en het in praktijk brengen daarvan?

Sturen en toezicht houden op het veranderingsproces voor de gewenste sterke cultuur, kenmerkt zich door drie leiderschapsdimensies (zie figuur 1):

- het *voorbeeldgedrag* van de leiders in de organisatie, afgeleid van het centraal waardensysteem (*Soul*);
- de gehanteerde *symbolen* en beslissingen bij het nemen van beslissingen (*System*);
- het inrichten van *processen, structuren en systemen*, zoals belonings- en benoemingsbeleid (*Stamina*).

Het resultaat is een samenghangende context waarin mensen gestimuleerd worden het goede gedrag te vertonen en ogenscheinlijke belangen- tegenstellingen bespreekbaar zijn.

Figuur 1 De drie dimensies van leiderschap bij cultuurverandering.



Eenheid in verscheidenheid

In de meeste organisaties is sprake van verschillende subculturen. Eenvoudige voorbeelden zijn de specifieke culturen van de 'lijn', de 'staven' en de 'bazen'. Die subculturen zijn nodig om mensen het gevoel te geven ergens bij te horen in de organisatie en beter te laten functioneren. In internationale organisaties vormen ook de landenvestigingen vaak subculturen, ontstaan door de fysieke afstand van het hoofdkantoor en de nationale cultuur van de verschillende landen waarin wordt geopereerd. Ondanks de verschillen is het belangrijk dat al deze subculturen zich verbonden voelen door dezelfde centrale waarden.

Cultuur als bindende factor

Een expliciete focus op cultuur en gedrag resulteert in meer samenhang binnen de organisatie. Het is duidelijk waar de organisatie voor staat. Alle medewerkers in de organisatie weten hoe zij bijdragen aan het hogere doel, de verwachtingen van de belangrijkste stakeholders en het resultaat. Er is duidelijkheid over structuur, rollen en verantwoordelijkheden en er zijn heldere afspraken over wat constructief gedrag is en wat niet. De organisatie is bovendien in staat effectief in te spelen op verandering.

Zes uitgangspunten voor een sterke cultuur

- 1** Cultuur en gedrag worden gezien als strategisch belangrijk op het niveau van de rvb.
- 2** Er is een centraal waardensysteem, dat is vertaald in voorbeeldgedrag, symbolen en besluitvorming en processen, systemen en procedures.
- 3** Mensen op alle niveaus binnen de organisatie weten hoe ze moeten handelen en voelen zich verantwoordelijk voor hun gedrag.
- 4** Essentieel gedrag op 'momenten van de waarheid' (kritische beslissingen en interactie met stakeholders, die bepalend zijn voor de externe perceptie en reputatie) is duidelijk omschreven en afgestemd op doel, visie en waardensysteem.
- 5** Succesvolle organisaties beseffen dat waardegedreven leiderschap op alle niveaus doorwerkt: *"tone at the top, in the middle and from the bottom"*.
- 6** Alle medewerkers zitten op één lijn en er is geen verschil tussen het gewenste en werkelijke gedrag. Het gedrag is meetbaar en bespreekbaar.

Hoe sterk is de cultuur?

Checklist voor een snelle toets

Voorbeeldgedrag	Symbolen en beslissingen
• Zijn de purpose en waarden van de organisatie duidelijk?	• Hoe zorgt de organisatie dat leiders in overeenstemming handelen met purpose en waarden?
• Is voor iedereen duidelijk wie de externe stakeholders zijn en wat voor hen belangrijk is?	• Welke waarden hebben echt waarde?
• Wie zijn de rolmodellen binnen de organisatie? Hoe gaat men formeel en informeel met elkaar om?	• Hoe blijkt dit uit het leiderschap? Wat krijgt prioriteit? Welk punt valt altijd van de agenda?
• Zijn de leiders levende voorbeelden van purpose en waarden van de organisatie?	• Wordt diversiteit bewaakt (m/v en multiculturele aspecten)?
• Is er bezieling? Is er verbinding? Is er transparantie? Waar blijkt dat uit?	• Hoe werken <i>performance reviews</i>? Hoe worden mensen beoordeeld? Hoe worden mensen beloond of gestraft voor het al dan niet bijdragen aan purpose en waarden? Hoe ver gaat de organisatie daarin?
• Worden genomen besluiten ook uitgevoerd? Is afspraak ook afspraak?	• Hoe nemen we moeilijke besluiten? Hoe gaan we om met dilemma's? Zijn we hier transparant over naar alle stakeholders?
• Hoe zorg je voor samenhang en een gedeeld waardenbesef in de gehele organisatie? Versterken of verzwakken de subculturen binnen de organisatie de omslag naar de gewenste cultuur?	• En ook platter: Wie parkeert waar? Wie zit in welk kantoor? Wie neemt deel aan de leukste uitjes en reisjes?
• Gelden er voor leiders en hun <i>inner circles</i> afwijkende spelregels of bijzondere privileges: hebben ze het gevoel 'onder en boven de wet' te staan?	
• Staan de leiders open voor kritiek en het beantwoorden van vragen?	
• Wat gebeurt er als er fouten gemaakt worden? Hoe leert de organisatie?	



Structuren en systemen

- Is de organisatiestructuur en -inrichting in lijn met de purpose en waarden van de organisatie?
- Waar liggen verantwoordelijkheden? Welke autorisaties liggen waar en zijn de limieten duidelijk?
- Hoe zien planning en budgettering eruit? Hoe ziet managementinformatie eruit?
- Wat wordt er feitelijk gemeten? Waarover wordt gerapporteerd?
- Hoe ziet riskmanagement eruit? Is er een compliancefunctie? Hoe werkt de interne controle?
- Wat staat er in de regels en codes? Is er een klokkenluidersregeling?
- Handelen de ondersteunende functies als één in het belang van de organisatie?
- Zijn de ondersteunende functies een volwaardig gesprekspartner voor de business?



Hoe maak je cultuur bespreekbaar?

Gewenst gedrag stimuleren

De rvc is werkgever, opzichter en klankbord van de bestuurders. In elk van die rollen kan de rvc - evenals elke individuele commissaris - gewenst gedrag stimuleren en de vorming van een sterke cultuur in de organisatie beïnvloeden, inclusief de cultuur binnen de rvb en de rvc zelf. Het is belangrijk dat commissarissen zich bewust zijn van die verantwoordelijkheid en ernaar handelen. Het startpunt voor het bespreekbaar maken van cultuur en gedrag is de dialoog met de rvb tijdens de commissarissenvergadering.

Regels alleen kunnen integriteits-problemen niet voorkomen

Commissarissen slagen er echter vaak onvoldoende in om de rvb op een fundamentele manier aan te spreken op cultuur en gedrag. Als het thema al ter tafel komt, concentreert het toezicht zich meestal op technische en materiële maatregelen op het gebied van interne beheersing en controle, om het risico op ongewenst gedrag te beperken. Regels alleen kunnen integriteitsproblemen echter niet voorkomen, of gevoel voor maatschappelijke verhoudingen afdwingen.

Ook bij fundamentele keuzes voor de toekomst is integriteit een aandachtspunt. Hoe objectief zijn die keuzes onderbouwd? Zijn de aangevoerde argumenten voor de haalbaarheid plausibel? Worden de juiste vragen gesteld? Worden de juiste afspraken gemaakt? Zijn de betrokken leiders voldoende ervaren om verantwoordelijkheid te nemen?

Niet alleen aanspreken op wat, maar ook op hoe

Commissarissen kunnen effectiever toezicht houden op cultuur en gedrag door zich te richten op het zichtbaar maken en bewaken van het waardensysteem van de organisatie: waar staat de organisatie voor en in hoeverre worden de normen en waarden waargemaakt in de praktijk? Dit vereist dat commissarissen en toezichthouders van alle organisaties, publiek of privaat, groot of klein, in staat zijn cultuur en gedrag bespreekbaar te maken. Bijvoorbeeld door naast de behaalde resultaten ook de manier waarop die zijn bereikt aan de orde te stellen.



Drie good practices voor de dialoog met bestuurders

1 *Behoud de professionele distantie*

Commissarissen denken soms dat een goede dialoog over cultuur en gedrag inhoudelijke expertise vereist. Diepgaande kennis over het thema is echter niet nodig. Dat kan zelfs een valkuil zijn. De commissaris die alles wil begrijpen, kan zich te betrokken gaan voelen bij de organisatie. Het gaat erom dat de commissaris gerichte vragen stelt, meer gericht op het 'hoe' dan op het 'wat': Welke overwegingen liggen ten grondslag aan keuzes? Welke stakeholders en welke belangen zijn daarin meegenomen? Welke afwegingen heeft men gemaakt? Hoe gaat men in de praktijk om met

belangentegenstellingen? Welke scenario's zijn daarbij aan de orde geweest? Welke risico's heeft men geïdentificeerd? Hoe wordt de consistentie tussen woorden (purpose en waarden) en daden (feitelijk handelen) bewaakt? Op deze manier kan de commissaris met behoud van de professionele distantie eisen stellen aan de mate waarin de organisatie de eigen normen en waarden hooghoudt en de stakeholderbelangen behartigt. Zo blijft de commissaris in zijn rol en houdt hij de bestuurder aan de zijne.



2 *Repareer het dak als de zon schijnt*

Voer de dialoog met het bestuur voordat een ongezonde cultuur en ongewenst gedrag zich ontwikkelen tot een crisis. Daarbij past een voortdurende alertheid op mogelijke integriteitsproblemen. Harvard-professor Max Bazerman noemt dat de ‘voorspelbare verrassing’. Wellicht was het te voorzien dat bijvoorbeeld woekerpolissen tot claims zouden leiden en samenwerken in kartels bestraft zou worden nadat deze wettelijk verboden werden. Commissarissen kunnen alerter zijn op dit soort voorspelbare verrassingen, bijvoorbeeld door eerder de concrete vraag te stellen: hebben wij ook een woekerpolis of kartel?⁴ Of: Hoe spelen wij in op (maatschappelijke) trends als diversiteit of duurzaamheid?

3 *Proactief, maar niet offensief*

Effectief toezicht is gebaat bij een wederzijdse vertrouwensrelatie tussen bestuur en commissarissen. Het bespreekbaar maken van cultuur en het aanspreken op ongewenst gedrag mag dat vertrouwen niet onnodig schaden doordat het bestuur het aangaan van het debat door de commissarissen als offensief ervaart. Naarmate cultuur en gedrag vaker aan bod komen en het debat daarover geïnstitutionaliseerd wordt, kan het zich tot een regulier toezichtthema ontwikkelen. Dan kan de commissaris ook fungeren als klankbord en bron van inspiratie op het gebied van cultuur en gedrag voor de bestuurder.

⁴ Deze passage is gebaseerd op een interview met Jaap van Manen in zijn hoedanigheid van voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, gepubliceerd in *Governance Update*, 11 februari 2015.

Praktische leidraad voor robuuste dialoog

‘De besluitvorming concentreert zich vaak op de financiële aspecten en de bedrijfsmatige risico’s en niet op de consistentie met het centrale waardensysteem, de impact op cultuur en gedrag of de externe omgeving.’

Geen apart agendapunt

Voor het voeren van een dialoog met het bestuur over cultuur en gedrag is geen extra vergadering nodig en evenmin een apart agendapunt. Tenzij er sprake is van een crisis, veroorzaakt door ongewenst gedrag, die een cultuurverandering noodzakelijk maakt om de reputatie te herstellen en de continuïteit veilig te stellen.

Toegevoegde waarde door vragen naar waarde(n)

Juist om dat te voorkomen moeten cultuur en gedrag geëxpliciteerd en volledig geïntegreerd zijn in de bedrijfsvoering: in elke strategische keuze, investeringsbeslissing, overname of productinnovatie. Allemaal thema’s die doorgaans intensief met de rvc besproken worden. De besluitvorming concentreert zich echter vaak op de financiële aspecten en de bedrijfsmatige risico’s en niet op de consistentie met het centrale waardensysteem, de impact op cultuur en gedrag of de externe

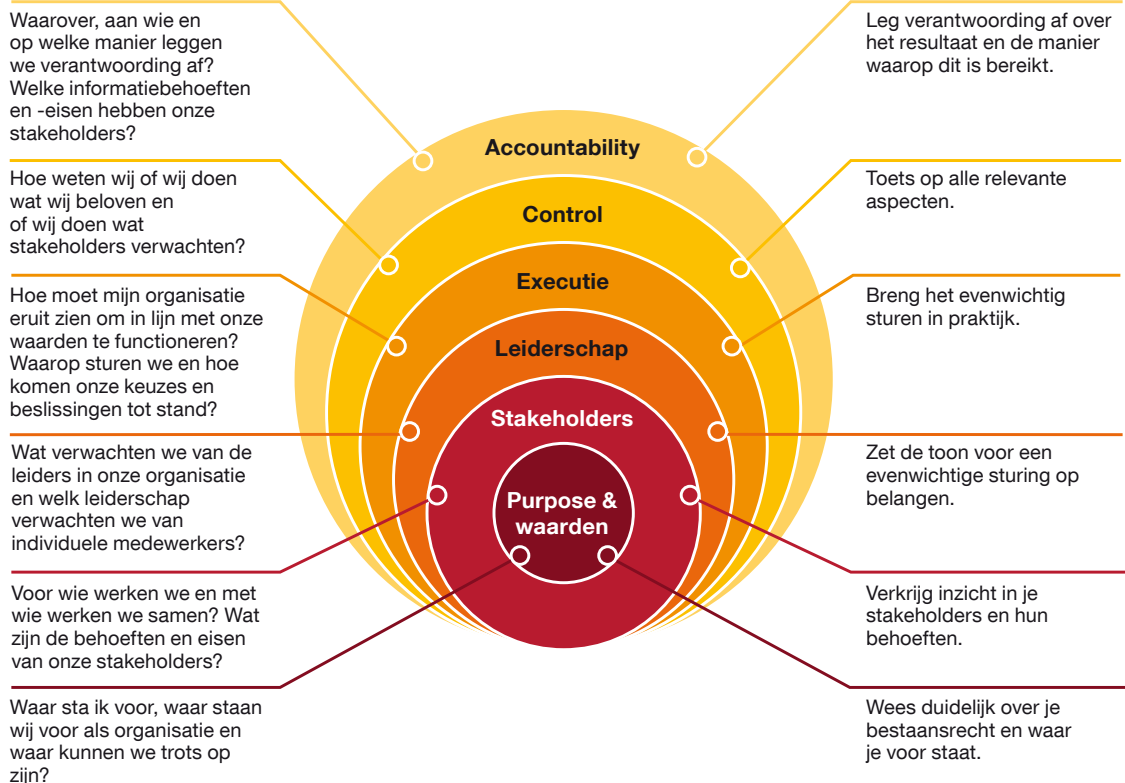
omgeving. De commissaris kan toegevoegde waarde bieden door juist ook die vragen aan bod te laten komen. Zeker in deze tijd, waar organisaties voor maatschappelijke keuzes gesteld worden die een fundamentele aanpak vereisen, zoals bijvoorbeeld vergrijzing, diversiteit en duurzaamheid.

Zes dimensies voor de integratie van cultuur en gedrag in de bedrijfsvoering

Een praktische leidraad daarvoor is het integratiemodel: zes dimensies van het integreren van cultuur en gedrag in alle facetten van de bedrijfsvoering, plus de bijbehorende kernvragen (zie figuur 2).



Figuur 2: Integratiemodel voor cultuur en gedrag: de zes dimensies



‘Leiders moeten aangeven welk gedrag ze van hun medewerkers verwachten en zelf het goede voorbeeld geven.’

Van binnen naar buiten

De toepassingsrichting van het integratiemodel is van de binnenste schil naar de buitenste schil: organisaties staan immers eerst voor de opdracht om verantwoording te nemen voor hun cultuur en gedrag, voor ze daarover verantwoording kunnen afleggen. De zes dimensies:

1. Purpose en waarden

Een heldere purpose is een aansprekende visie op het bestaansrecht van de organisatie, die antwoord geeft op de vraag: waartoe zijn wij op aarde? Uit dat hogere doel vloeien de kernwaarden en business-principes voort.

2. Stakeholders

Om stakeholderbelangen centraal te stellen, moeten organisaties eerst weten wie hun belangrijkste stakeholders zijn en wat deze verwachten of eisen. Organisaties kunnen daarvoor van buiten naar binnen denken, een voortdurende dialoog met stakeholders voeren en de belangen van stakeholders inventariseren en prioriteren. Stakeholders hebben vaak conflicterende belangen: de organisatie kan deze tegen elkaar en

de eigen purpose en waarden afwegen en keuzes maken.

3. Leiderschap

De omslag van de werkelijke naar de gewenste cultuur (en de evenwichtige behartiging van de belangen van stakeholders die daarbij hoort) vraagt om een sterke sturing: leiders moeten aangeven welk gedrag ze van hun medewerkers verwachten, zelf het goede voorbeeld geven (‘walk the talk’), de cultuur - en gedragsverandering ondersteunen met passende symbolen en concrete beslissingen en deze verankeren in de structuren en systemen. We kwamen dat al eerder tegen, bij de beschrijving van de wezenskenmerken van een sterke cultuur.

4. Executie

Het mag niet bij mooie woorden blijven: purpose en waarden en de gewenste cultuur en gedrag moeten worden geïntegreerd in het waardecreatieproces. Alleen dan kan er immers efficiënt, consistent en transparant op worden gestuurd. Cultuur en gedrag moeten dan ook worden vertaald in gekwantificeerde KPI's (key performance indicatoren) en KBI's (key behavioural

indicatoren). KBI's zijn afgeleid van de gedragsaspecten waarop de organisatie wil sturen. Ze geven de mate aan waarin medewerkers het gewenste gedrag vertonen. KPI's en KBI's maken het mogelijk om de cultuur- en gedragsverandering te managen, meten en monitoren.

5. Control

Permanente toetsing van het normenkader moet duidelijk maken hoe succesvol de organisatie is in de omslag naar de gewenste cultuur en het waarmaken van de verwachtingen van stakeholders. De compliance-officer navigeert de organisatie naar integer gedrag, de internal auditor houdt het management een spiegel voor en de commissaris bewaakt de brede belangenafweging en -behartiging. Een goede toetsing levert interne feedback om gericht te sturen op cultuur en gedrag én informatie voor externe verslaggeving. Daarnaast is in een sterke cultuur doorgaans ook sprake van bottom up-control: leidinggevenden en medewerkers verwachten aangesproken te worden op de manier waarop zij purpose en waarden in de praktijk brengen.

6. Accountability

De manier waarop de organisatie verantwoording aflegt, moet passen bij de geformuleerde purpose en kernwaarden. Ook hier geldt 'walk the talk': als de organisatie open en transparant wil zijn, een brede belangenbehartiging nastreeft en duurzame waarde wil creëren, moet dat ook naar voren komen in de verslaggeving.

Een integrated report vertelt hoe organisaties *waarde creëren op de korte, middellange en lange termijn* voor de stakeholders door een beschrijving van hun hogere doel, businessmodel, externe omgeving, strategie, borging in de organisatie en verwachtingen voor de toekomst. Commissarissen kunnen in hun verslag van de rvc verantwoording afleggen over het gehouden toezicht op cultuur en gedrag, welke issues daarbij een rol speelden en hoe ze deze hebben geadresseerd.

‘Een goede toetsing levert interne feedback om gericht te sturen op cultuur en gedrag én informatie voor externe verslaggeving.’

Toetsen samenhang en consistentie

Tijdens en als vervolg op het voeren van een dialoog met het bestuur moeten commissarissen toetsen in hoeverre cultuur en gedrag zijn geïntegreerd in de bedrijfsvoering. De tabel hiernaast (figuur 3) helpt bij die toetsing. De tabel brengt in één oogopslag de consistentie en onderlinge samenhang tussen de dimensies uit het integratiemodel met elkaar in verband. Afhankelijk van de voortgang van het integratieproces zal de uitdaging meer in de interne organisatie ('binnen'), of in de externe verantwoording ('buiten') liggen.

Het model kan naar behoefte integraal of per dimensie gelezen en gebruikt worden. De tabel benoemt voor elke combinatie de kernvraag die commissarissen aan het bestuur kunnen stellen. De doorvertaling van stakeholdergerichtheid in leiderschap leidt bijvoorbeeld tot de vraag: Zijn de leiders betrouwbaar in de ogen van stakeholders? Een ander voorbeeld: het integreren van purpose en waarden in de executie. De vraag die daarbij hoort: Worden purpose en waarden tastbaar in het waardecreatieproces?

Figuur 3: Toetsing van samenhangende en

Purpose en waarden	
Purpose en waarden	Zijn we duidelijk over ons bestaansrecht en waar we voor staan?
Stakeholders	
Leiderschap	
Executie	
Control	
Accountability	

consistente verankering van cultuur en gedrag in één oogopslag

Stakeholders	Leiderschap	Executie	Control	Accountability
Weten we waar onze belangen in lijn of juist strijdig zijn met die van onze stakeholders?	Weten onze leiders wat van hen verwacht wordt ten aanzien van het uitdragen van onze purpose en waarden?	Functioneert onze organisatie in lijn met onze purpose en waarden?	Vertalen we onze purpose en waarden naar controls?	Leggen we verantwoording af over het realiseren van purpose en waarden?
Hebben we relaties met al onze stakeholders en kennen we hun behoeften?	Weten onze leiders wat onze stakeholders van ons verwachten?	In hoeverre betrekken we onze stakeholders bij de manier waarop we invulling geven aan onze purpose en waarden?	In hoeverre zijn we in staat onze belofte aan onze stakeholders waar te maken?	Hoe en waarover leggen we verantwoording af aan stakeholders?
	Zetten onze leiders de toon voor evenwichtige sturing op belangen?	Geven we onze leiders de juiste incentives om evenwichtig te sturen op belangen?	Geven we onze leiders de juiste prikkels om evenwichtig te sturen op belangen?	Hoe verantwoorden onze leiders zich voor de manier waarop zij invulling geven aan evenwichtige sturing?
		Brengen we de evenwichtige sturing in praktijk?	Hoe maken we onze cultuur en gedrag bespreekbaar in reviews?	Hoe rapporteren we over de manier waarop we uitvoering geven aan onze purpose en waarden?
			Toetsen we op alle relevante aspecten?	Maken we duidelijk hoe toetsing plaatsvindt en op welke factoren?
				Leggen we verantwoording af over het resultaat en de manier waarop dit is verkregen?

Het debat in de boardroom: zes voorbeelddialogen

‘Het is de taak van de commissaris om geen genoeg te nemen met dooddoeners en dóór te vragen bij een onbevredigend of ontwijkend antwoord.’

Fundamentele vragen en gevoelige issues

Het voeren van een robuuste dialoog met het bestuur over cultuur en gedrag is niet altijd eenvoudig. De vragen die commissarissen over dit thema stellen, zijn immers fundamenteel van aard en stellen soms gevoelige issues aan de orde, waardoor ze ook niet altijd direct en volledig te beantwoorden zijn. Mede om die reden kan het zijn dat bestuurders, om de discussie te vermijden een ontwijkend antwoord geven of een voor de hand liggend antwoord dat niet echt op het onderwerp ingaat.

No pain no gain

Het is de taak van de commissaris om hier doorheen te prikken en dóór te vragen bij een onbevredigend of ontwijkend antwoord. Het kan daarbij helpen om te wijzen op de pain (risico) en gain (rendement) van een ongewenste versus een gewenste cultuur en hoe deze kan worden vermeden of juist gerealiseerd.

Om het debat met het bestuur te vergemakkelijken, hebben we op de pagina's hierna zes *voorbeelddialogen* uitgewerkt, die als volgt kunnen worden toegepast:

- ***Voor elke dimensie van de integratie van cultuur en gedrag***

Elke dialoog richt zich op de cultuur- en gedragselementen van één aspect van de bedrijfsvoering (purpose & waarden, stakeholders, leiderschap, executie, control en accountability).

- ***Voor volledige integratie of bij specifiek cultuur- en gedragsprobleem***

Welk voorbeelddialoog het meest van toepassing is, is afhankelijk van het specifieke vraagstuk over cultuur en gedrag dat in de organisatie aan de orde is. Het hangt ook af van de mate waarin de gewenste cultuur en gedrag consistent in de bedrijfsvoering zijn geïntegreerd. Commissarissen kunnen een of meerdere van de



voorbeelddialogen naar eigen inzicht gebruiken als bron voor inspiratie voor soortgelijke en hopelijk veel relevantere gesprekken met bestuurders over cultuur en gedrag in hun organisatie.

- **Munitie voor doorvragen**

Het startpunt van elke dialoog is een fictieve, maar realistische en herkenbare praktijksituatie, gevolgd

door de vragen die commissarissen daarbij kunnen stellen. De dialoog bevat ook het mogelijke ontwijkende antwoord van de bestuurder(s), plus ‘munitie’ voor de toezichthouder om dóór te vragen over het risico en het rendement van een (on)gezonde cultuur en (on)gewenst gedrag.

Voorbeelddialoog 1

Purpose & waarden

Waar staan jullie voor als organisatie en waar zijn jullie trots op?

Situatie

In de organisatie is het beleid op papier helder en krachtig verwoord. U wilt als commissaris van de bestuurder(s) weten of het beleid in lijn is met purpose en waarden en of het net zo krachtig in praktijk wordt gebracht als het is opgeschreven.

Vragen

- Is onze purpose zo geformuleerd dat onze stakeholders weten waar wij voor staan? Zijn er waarden aan verbonden om duidelijk te maken waar wij op aangesproken kunnen worden?
- Wat betekenen deze purpose en waarden voor jou/jullie als bestuurder(s) als persoon? Welke rol hebben jullie hierin zelf als bestuur(ders)?
- Hoe zorg je dat stakeholders begrijpen wat de betekenis voor hen is van purpose en waarden?
- Hoe is omgegaan met tegenstrijdigheden tussen beleid en purpose en waarden?

'Ontwijkende' antwoorden van het bestuur

“Ik sta er helemaal achter, ...vanzelfsprekend.”
“Natuurlijk..., maar we willen wel winst maken/geen liefdadigheid.”

Rendement

- Wat moet er gebeuren om purpose en waarden en beleid en executie op één lijn te krijgen?
- Wat is het effect als purpose en waarden in de gehele organisatie en voor alle stakeholders duidelijk zijn? (Bijvoorbeeld voor de positionering van de organisatie naar verschillende stakeholders, de kwaliteit van het leiderschap, de executiekracht, de cost of control, de accountability, et cetera).
- Waar blijkt uit het beleid dat purpose en waarden prioriteit hebben?

Risico

- Hoe weet je als bestuurder dat het gevoerde beleid in lijn is met purpose en waarden?
- Welke dilemma's kwamen aan de orde bij het bepalen van purpose en waarden? Hoe zijn jullie hiermee omgegaan? Welke impact heeft dit gehad op het risicoprofiel van de organisatie?
- Welke acties zijn gedefinieerd om deze risico's te helpen beheersen?
- Hoe communiceren we over deze risico's? Naar wie?
- Welke ondersteuning biedt de governance aan de purpose en waarden? Welke taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn hiervoor benoemd en belegd?

Voorbeelddialoog 2 Stakeholders

Voor wie werken jullie en met wie werken jullie samen? Welke behoeften en eisen hebben jullie stakeholders?

Situatie

De organisatie positioneert zich als een voorvechter van duurzaamheid binnen de waardeketen en uit deze ambitie ook expliciet in de formele communicatie. U wilt als commissaris weten hoe het bestuur omgaat met de inherent tegenstrijdige belangen ten aanzien van duurzaamheid van de verschillende stakeholders.

Vragen

- Kennen we al onze stakeholders en hun belangen?
- Ontwikkelen we relaties met al onze stakeholders?
- Welke stakeholderbelangen hebben aanleiding gegeven tot de keuze om de organisatie als voorvechter voor duurzaamheid in de keten te positioneren?
- Hoe vaak spreken we de verschillende stakeholders en op welke moment nemen we deze belangen formeel mee in onze stukken?
- Zijn er tegenstrijdigheden tussen onze belangen en die van onze stakeholders?

'Ontwijkende' antwoorden van het bestuur

“We kunnen het natuurlijk niet iedereen naar de zin maken.”
“Het is complex om alle belangen van stakeholders te dienen, we zijn een weldoordacht plan aan het opstellen.”

Rendement

- Hoe nemen we stakeholders mee in purpose en waarden om de tegenstellingen op te heffen of minder groot te maken?
- Welk potentieel ontsluit je als je de verschillende belangen verenigbaar maakt?
- Hoe zorg je dat de organisatie een relatie opbouwt en onderhoudt met de stakeholders?

Risico

- Hoe gaat de organisatie om met potentieel tegenstrijdige stakeholderbelangen?
- Is de impact van tegenstrijdigheden in beeld? Hoe is dit beeld gevormd? Door wie?
- Wordt concreet gemaakt hoe de organisatie met deze tegenstrijdigheden omgaat?
- Hoe weten we dat we voldoende duidelijk communiceren over deze tegenstrijdigheden?

Voorbeelddialoog 3

Leiderschap

Wat verwachten jullie van leidinggevend en medewerkers?

Situatie

U wilt als commissaris bespreekbaar maken in hoeverre purpose en waarden te herkennen zijn in de *tone at the top* en het gedrag van het leiderschap in de organisatie.

Vragen

- Hoe weten jullie als bestuur(der) dat er in de organisatie leiding wordt gegeven in lijn met de purpose en kernwaarden?
- Zetten onze leiders de toon voor evenwichtige sturing op belangen?
- Hoe weten de medewerkers - en de leidinggevend in het bijzonder - welk leiderschap van hen wordt verwacht?
- Welke rol hebben jullie als bestuur(ders) hierin? Welke feedback krijgen jullie daarop?
- Hoe begeleid je de leiders?

'Ontwijkende' antwoorden van het bestuur

“Ja, dat hebben we geregeld. HR heeft daar een programma voor.”
“Zeker, dat is inderdaad belangrijk. We nemen dit mee in de beoordelingen.”

Rendement

- Hoe zorg je dat de leiders benaderbaar en aanspreekbaar zijn?
- Hoe kun je medewerkers en stakeholders betrekken bij het vaststellen van gewenst leiderschap en gedrag?
- Hoe zorg je in de eigen uitingen dat iedereen begrijpt wat gewenst leiderschap is?
- Wat verbeterd er als duidelijk is welk leiderschap bij veelvoorkomende dilemma's wenselijk is?
- Hoe wordt voorbeeldgedrag beloond?
- Is er ruimte voor eerlijke feedback, wordt dit gemonitord/ bespreekbaar gemaakt?

Risico

- Wat wordt er verstaan onder het voorbeeldgedrag van leiders?
- Hoe wordt gedrag aan de orde gesteld?
- Hoe is dit bepaald? Is dit bij iedereen/alle stakeholders bekend?
- Staan er sancties op niet-passend gedrag van de leiding?
- Hoe ga je om met ongewenst gedrag van *key talents*?
- Hoe zorg je dat mensen hun dilemma's kunnen melden?
- Hoe wordt hierover gecommuniceerd?

Voorbeelddialoog 4

Executie

Hebben jullie als bestuur(ders) zicht op de operatie: is deze in lijn met purpose en waarden en wordt in het belang van alle stakeholders gehandeld?

Situatie

De organisatie bestaat uit verschillende business units en een centrale organisatie die de strategie bepaalt en doelen stelt. U wilt weten hoe de centrale organisatie gewenst gedrag in de uitvoering bevordert.

Vragen

- Welke operationele doelen zijn verbonden aan purpose en waarden?
- Hoe zijn deze in de organisatie belegd?
- Hoe worden purpose en waarden en/of cultuur en gedrag bespreekbaar gemaakt in performancereviews?
- Hoe worden successen gevierd?
- Worden best practices gedeeld?

'Ontwijkende' antwoorden van het bestuur

"Iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt."

"Dat is niet nodig in onze cultuur."

"Managers staan niet open voor deze manier van aansturing."

"Dit vraagt om een nieuwe managementstijl of zelfs andere cultuur; daarin moeten we investeren en daar is geen tijd/geld voor."

Rendement

- Welke incentives heeft leiderschap om gewenst gedrag te vertonen?
- Welke rol spelen purpose en waarden hierin? Wat is het voordeel op korte en lange termijn van het handelen in lijn met purpose en waarden?
- Welke instrumenten bied je aan om gewenst gedrag te bevorderen?
- Wat is de rol van risicomanagement, internal audit en compliance?
- Hoe zorg je dat gewenst gedrag gedragen wordt in de systemen (en niet wordt gevangen in systemen)?

Risico

- Welke incentives kunnen aanleiding geven tot ongewenst gedrag?
- Welke risico's loopt de organisatie als de werkmaatschappijen niet handelen in lijn met purpose en waarden? Hoe zijn deze risico's bepaald? Wie waren hierbij betrokken?
- Welke acties zijn gedefinieerd om deze risico's te helpen beheersen?
- Welke controlfuncties zijn er om te toetsen/monitoren/rapporteren?

Voorbeelddialoog 5

Control

Weten jullie als bestuur(ders) of de organisatie doet wat stakeholders verwachten?

Situatie	Een internationale organisatie kent een ondernemende cultuur, met een grote mate van autonomie en snelle groei. U bent als commissaris benieuwd hoe compliancerisico's worden beheerst, met het oog op de continuïteit en de reputatie van de organisatie.
Vragen	• Hoe zijn purpose en waarden vertaald naar compliancerisico's en bijbehorende hard en soft controls? • In hoeverre is de organisatie in staat compliancerisico's te beheersen? • Hoe gaan wij om met incidenten?
'Ontwijkende' antwoorden van het bestuur	<i>“De infrastructuur en het beleid van de organisatie lopen achter op de strategie/voorschriften.”</i> <i>“Er is meer tijd en geld nodig om de kwaliteit van de uitvoering te verbeteren.”</i> <i>“De prioriteiten in de organisatie liggen daar op dit moment niet, we moeten eerst groeien.”</i>
Rendement	Risico
• Welke instrumenten geven wij onze mensen om de juiste focus te kiezen en scherpe keuzes te maken (te denken valt bijvoorbeeld aan een heldere Code of Conduct, expliciete uitwerking van cultuur en gedrag in Code of Conduct, competentieprofielen, risicomangement en job rotation, opleiding en initiatieven om gedrag bespreekbaar te maken)? • Welke prikkels geven wij onze mensen om op een afgewogen manier met risico's om te gaan (met andere woorden: om effectief te ondernemen)? • Is de mate van beheersing van deze risico's naar de toekomst toe een onderwerp van gesprek in performancereviews?	• Hoe weet je als bestuurder waar de organisatie blootstaat aan compliancerisico's? • Hoe weet je als bestuurder waar en wanneer de grenzen worden bereikt en/of overschreden? • Is de mogelijke impact van risico's op de bedrijfsportfolio in kaart gebracht? • Hoe wordt omgegaan met schendingen van het risicobeleid? Welke afwegingen gebruiken jullie daarbij? Hoe communiceren jullie erover? • Hoe vormt het bestuur zich een beeld van de impact van deze risico's op verschillende stakeholders?

Voorbeelddialoog 6

Accountability

Waarover en op welke manier leggen jullie verantwoording af? Welke informatiebehoefte en -eisen hebben de stakeholders?

Situatie

U ontvangt als commissaris veel rapportages van de organisatie. Deze lijken technisch correct maar geven vooral informatie over het verleden. U wilt echter informatie die inzicht geeft in de beweging naar de toekomst.

Vragen

- Past de manier waarop wij verantwoording afleggen in onze verslaglegging bij wat we als organisatie willen zijn, bijvoorbeeld op het punt van transparantie?
- Blijken de ambities van de organisatie en de rvc uit de huidige manier van rapporteren?
- Hoe transparant willen jullie als bestuur(ders) zijn in de rapportage?
- Hoe vind je de juiste balans hierin?

'Ontwijkende' antwoorden van het bestuur

“We hebben geen ruimte op de agenda voor verslaglegging.”
“De rapportagelijnen zijn niet duidelijk/werken niet in de praktijk.”

Rendement

- Hoe weet je dat de verslaglegging voldoet aan de informatie-eisen en –verwachtingen van de stakeholders? Wordt er een dialoog gevoerd over de verslaggeving (inhoud & manier waarop)?
- Geeft het jaarverslag een goede reflectie van de realiteit/daadwerkelijke business?
- Draagt de (wijze van) verslaggeving bij aan het vertrouwen in de organisatie?
- Wordt er waarde gehecht aan de informatiebehoefte van alle stakeholder(s)?

Risico

- Maakt belangrijke communicatie en rapportage helder waar de organisatie voor staat?
- Wat gebeurt er met kritische vragen van stakeholders?
- Hoe wordt er gerapporteerd/gecommuniceerd over incidenten?
- Hoe informeer je stakeholders over belangrijke beslissingen die zijn of worden genomen?
- Hoe worden leiders verantwoordelijk gehouden? Door wie? Welke rol heeft het bestuur hier in? Hoe ver ga je hierin?



Verandering en verankering cultuur en gedrag in de raad van bestuur



De rvc kan met de volgende *good practices* toezicht houden op cultuur en gedrag in het bestuur:

Vraag naar follow-up

Toezicht houden op cultuur en gedrag gaat verder dan alleen het voeren van een dialoog met het bestuur. Die mag immers niet vrijblijvend zijn, maar moet een serieuze follow-up krijgen, net als de andere onderwerpen die de rvc met het bestuur bespreekt. De rvc zal gericht naar die follow-up en de voortgang daarvan moeten vragen, zoals de status van het afgesproken programma voor cultuurverandering, de rol van de leidinggevendenden daarbij, et cetera.

Wees alert op (non-verbale) signalen

De rvc moet ook alert zijn op de cultuur in de rvc zelf: de manier waarop er onderling wordt samengewerkt, het aanwezige normbesef en de gemeenschappelijke waarden.

De *tone at the top* is immers vaak bepalend voor de cultuur en het gedrag van de medewerkers op de andere niveaus van de organisatie.

Bijsturen of ingrijpen

Bestuurders dragen de primaire verantwoordelijkheid voor het benoemen en belichamen van de normen en waarden het tonen van voorbeeldgedrag in hun beslissingen en het stellen van grenzen door middel van de systemen, processen en structuren. Als dat moreel leiderschap afwezig is of niet authentiek is, of als de top zelfs ongewenst gedrag laat zien, stimuleert of afdwingt, is dat wellicht aanleiding voor bijsturen of ingrijpen door de rvc om de cultuur in de boardroom te beïnvloeden. Veranderingen in het bestuur kunnen leiden tot verandering van de cultuur.

‘De rvc zal gericht naar die follow-up en de voortgang daarvan moeten vragen.’

Twee instrumenten voor beïnvloeding cultuur bestuur

1. Stuur het gedrag aan de top bij via het benoemingsbeleid

Commissarissen zien het benoemingsbeleid als een belangrijk instrument om cultuur en gedrag bij te sturen en het gat tussen de werkelijke cultuur en de gewenste cultuur te dichten, blijkt uit eerder onderzoek van PwC⁵. Ze beschouwen het benoemen en ontslag van bestuurders als een van de beste manieren om direct invloed uit te oefenen op het gedrag aan de top. Bovendien wordt daarmee een belangrijk signaal gegeven naar de rest van de organisatie.

Datzelfde benoemingsbeleid kan de rvc overigens ook in de weg zitten als een bestuurder ongewenst gedrag vertoont. Ze hebben hem of haar immers zelf geselecteerd. Dat maakt het lastiger om de bestuurder aan te spreken op dat gedrag of afscheid te nemen.

2. Beloon niet alleen het ‘wat’, maar ook het ‘hoe’

Commissarissen kunnen ook de remuneratie inzetten voor het sturen op cultuur en gedrag. Ze kunnen er bijvoorbeeld op toezien dat de beloningssystematiek naast kwantitatieve criteria ook kwalitatieve, niet-financiële prestatiecriteria bevat. Daarbij gaat het niet zozeer om de absolute hoogte van de remuneratie (hoewel ook die moet passen bij de cultuur), maar om de aansluiting met de purpose en waarden van de organisatie.

Niet alleen het ‘wat’, maar ook het ‘hoe’ wordt beloond. Zo kunnen bestuurders worden gestimuleerd om ook de belangen van bijvoorbeeld klanten, medewerkers en andere stakeholders te behartigen. Op die basis kan ook de rest van het loongebouw in de organisatie worden opgetrokken. Commissarissen kunnen de beloning ook inzetten om een duidelijk signaal af te geven naar het bestuur, de rest van de organisatie en zelfs de buitenwereld. Bijvoorbeeld door het bestuur een bonus te onthouden bij ongewenst gedrag⁶.

⁵ Herwaardering, 2012.

⁶ Zie ook het boekje *Remuneratie*, in de serie Commissarissen-toolbox.

Verandering en verankering cultuur en gedrag in de raad van commissarissen



De rvc kan cultuur en gedrag met de volgende *good practices* verankeren in het toezicht:

Leg purpose en waarden vast in statuten, commissarisprofielen en aanstellingsdocumenten

Toezicht houden op cultuur en gedrag kan ook verankerd worden in de opzet en werking van de rvc. Wanneer de raad zichtbaar maakt hoe de normen en waarden worden vertaald in het functioneren en de omgang met het bestuur, heeft dat een sterke signaalwerking. In de formele basis voor de rvc, zoals bijvoorbeeld de statuten, de commissarisprofielen en de aanstellingsdocumenten (bijvoorbeeld door cultuur en gedrag als onderwerp op te nemen en commissarissen met ervaring op dit gebied aan te stellen, zie ook pagina 35) kan worden vastgelegd dat en hoe de rvc zich in haar doen en laten wil richten naar de purpose en waarden van de organisatie. Dit kan worden uitgewerkt in de procedurele afspraken, bijvoorbeeld dat de rvc regelmatig contact zal zoeken met medewerkers van de organisatie en belangrijke stakeholders en bij alle reguliere onderwerpen stil zal staan bij de samenhang met en de herkenbaarheid van de gehanteerde normen en waarden.

Integreer cultuur en gedrag in de rvc-agenda

De reguliere onderwerpen die aan de rvc worden voorgelegd kennen een bepaalde wetmatigheid: veel van deze thema's komen elke vergadering terug en in elk geval gedurende het jaar aan de orde. Samen vormen ze de jaaragenda van het toezicht (zie volgende pagina). Cultuur en gedrag kunnen daarin worden geïntegreerd.

Praat vrijuit zonder het bestuur erbij

Daarnaast kunnen commissarissen cultuur en gedrag een vast onderdeel maken van hun besprekingen zonder aanwezigheid van het bestuur. Veel raden van commissarissen houden 'executive sessies', waarin ze voorafgaand en na afloop van de vergadering voor- en nabespreken. Tijdens de voorbespreking kan bijvoorbeeld gezamenlijk worden stilgestaan bij de gevraagde, gewenste of informeel verkregen informatie over cultuur en gedrag, de vragen die daarover tijdens de vergadering aan de orde moeten komen en de gewenste follow-up. Tijdens de nabespreking kunnen de commissarissen hun observaties delen van de onderlinge verhoudingen en het (non-verbale) gedrag van de leden van het bestuur tijdens de vergadering: hoe is de samenwerking, hoe gaat men met elkaar om, hoe is de sfeer, hoe oprecht klinkt de *tone at the top* en doen de ogen daarbij ook mee?

De agenda van het toezicht

Vragen over cultuur en gedrag, te integreren in de jaaragenda van de rvc:

1 *Strategisch beleid*

- Wat is de impact van de strategie op de (herkenbaarheid van) purpose en waarden van de organisatie?
- Wat is de impact van de strategie op de belangen van de verschillende stakeholders?
- Hoe zijn verschillende onderdelen van de organisatie betrokken bij de strategie?
- Is de strategie vertaald naar financiële en non-financiële indicatoren waarmee de organisatie op alle niveaus eenvoudig zichtbaar kan maken hoe resultaten zich ontwikkelen?

2 *Risicobeleid*

- Passen de risicostrategie en het risicoprofiel bij de purpose en waarden?
- Welke risico's omtrent cultuur en gedrag zijn geïdentificeerd?
- Gaan maatregelen verder dan codes en regels alleen?

3 *HR-beleid (diversiteit, talent aantrekken en behouden, educatie, et cetera)*

- Zijn purpose en waarden vertaald naar competentieprofielen?
- Hoe wordt diversiteit ontwikkeld en bewaakt?
- Hoe worden medewerkers in staat gesteld zich het gewenste gedrag eigen te maken?

4 *Overleg met ondernemingsraad*

- Hoe wordt de OR betrokken bij het ontwikkelen van de gewenste cultuur?

5 *Jaarplan en begroting*

- Hoe zijn purpose en waarden zichtbaar in het plannings- en begrotingsproces?

6 *Jaarverslag en jaarrekening*

- Komen cultuur en gedrag tot uiting in de jaarverslaggeving?
- Wat moet er gebeuren om tot *integrated reporting* over te gaan?



7 *Verslag van de rvc*

- Maakt de rvc duidelijk hoe de raad purpose en waarden hanteert bij de besluitvorming?

8 *De non-verbale houding van de rvb ten aanzien van cultuur en gedrag*

- Geeft de rvb er non-verbaal blijk van open te staan voor de dialoog over cultuur en gedrag?
- In hoeverre staat de rvb als geheel en de afzonderlijke leden voor de purpose en waarden van de organisatie?
- Kennen alle leden van de rvb de stakeholders en begrijpen zij de verschillende belangen?
- In hoeverre is elk afzonderlijk lid van de rvb een rolmodel voor het gewenste leiderschap?

Maak cultuur en gedrag onderdeel reguliere formele informatievoorziening

Commissarissen worstelen vaak met de vraag hoe ze voldoende zicht op (de cultuur en het gedrag in) de organisatie kunnen krijgen. Ze realiseren zich dat ze meer en andere informatie nodig hebben dan die ze krijgen via de rvb. Commissarissen kunnen bijvoorbeeld vragen naar de volgende bronnen:

- klanttevredenheidonderzoeken;
- net promotor scores (NPS);
- de klachtenlijn of -commissie;
- het aantal meldingen van klokkenluiders;
- gegevens over medewerkersbetrokkenheid en ziekteverzuim en personeelsverloop;
- het personeelsblad en intranet;
- uitkomsten van 360-graden feedback;
- het proces en de uitkomsten van bestuursevaluaties;
- speeches van het management;
- de uitkomst van stakeholderdialogen (om zicht te krijgen op de verwachtingen van stakeholders en de vraag in hoeverre de organisatie daaraan tegemoet komt);
- uitkomsten van een cultuurevaluatie: welke verschillen zijn er tussen de gewenste en de werkelijke cultuur? (De rvc kan een dergelijke cultuurevaluatie ook zelf laten uitvoeren).

Gestructureerde informatie over cultuur en gedrag

Formele informatiebronnen over cultuur en gedrag zijn vaak niet of nauwelijks voorhanden, terwijl het verzamelen van informele informatie vaak een ad-hockarakter heeft. Om daadwerkelijk toezicht te kunnen houden op cultuur en gedrag is gestructureerde informatie nodig over de werkelijke cultuur en het verschil met de gewenste cultuur. Een cultuurmeting genereert gedetailleerde en specifieke informatie, die het gemakkelijker maakt om de vinger op de zere plek te leggen en de pijn gericht aan te pakken. De uitkomst van de meting geeft commissarissen bovendien een objectief beeld van de status en daarmee grip op cultuurverandering: via een periodieke rapportage kan gemonitord worden of het gat tussen de werkelijke cultuur en de gewenste cultuur kleiner wordt.

Vergaar informele informatie over cultuur en gedrag

De meeste raden van commissarissen gaan actief op zoek naar informele informatiebronnen. Dat varieert van contacten met het tweede echelon en de ondernemingsraad (tijdens en buiten de vergadering) tot praten met de klachtencommissie, het afleggen van werkbezoeken en de aanwezigheid bij evenementen als directeurenconferenties, borrels en

recepties. Op die manier kunnen commissarissen bijvoorbeeld antwoord krijgen op vragen als:

- Welke heldenverhalen worden verteld (de sagen en mythen van de organisatie)?
- Wordt op de verschillende niveaus van de organisatie bij belangrijke besluiten en dilemma's gehandeld in de geest van de normen en waarden van de organisatie?
- Bij kleine afwijkingen van de normale gang van zaken: waarom is dit gebeurd, wat is de symboliek hierachter?

Commissarissen kunnen ook informele informatie verzamelen bij externe stakeholders door als raad aanwezig te zijn bij externe gelegenheden als klantbijeenkomsten of de aandeelhoudersvergadering.

Stel de rvc divers samen

Diversiteit leidt tot een verbreding van het perspectief binnen de rvc. Daarbij gaat het niet alleen om een even-wichtige man/vrouw-verhouding,

maar ook om diversiteit in bijvoorbeeld leeftijd, etniciteit, achtergrond en levensovertuiging. Op die manier kan ‘caleidoscopisch’ toezicht ontstaan: door de verschillende invalshoeken in de raad ontstaat een gevarieerder en completer zicht op de verwachtingen van stakeholders en de zaken die er leven in de samenleving. Bovendien kan diversiteit leiden tot een boeiend debat over normen en waarden en een verrijking van het besluitvormingsproces.

Overweeg benoeming van een commissaris met HR-expertise

Financiële expertise, juridische kennis en bestuurlijke ervaring zijn standaard aanwezig binnen de rvc, maar de human resources-discipline ontbreekt vaak. Commissarissen hebben ook geen inhoudelijke expertise nodig om cultuur en gedrag aan de orde te stellen, zoals we eerder aangaven. Toch kan de HR-discipline toegevoegde waarde bieden, zeker als de organisatie voor een ingrijpende cultuurverandering staat. Een alternatief is



een directe lijn naar de HR-manager van de organisatie.

Stel (tijdelijk) een HR- of culture committee in

Als cultuur en gedrag veel aandacht vragen of juist meer aandacht verdienen, kan de (tijdelijke) instelling van een aparte commissie Cultuur of HR worden overwogen. Deze richt zich specifiek op het definiëren, integreren en naleven van het gewenste gedrag en bevorderen van de gewenste cultuur.

‘Diversiteit leidt tot een verbreding van het perspectief binnen de rvc.’

‘De compliance-officer en de internal auditor houden zich bezig met de toetsing van het normenkader en fungeren respectievelijk als geweten van de organisatie en spiegel voor het management.’

Deze commissie fungeert hetzelfde als bijvoorbeeld een audit-, risk- of remuneratie- en nominatiecommissie. Een andere mogelijkheid is de nominatiecommissie om te vormen tot een cultuur- of HR-commissie. De twee belangrijkste beïnvloedings-instrumenten van cultuur en gedrag - benoeming en beloning - komen daarin immers al samen.

Leg je oor regelmatig te luisteren bij compliance-officer, internal auditor en externe accountant

De compliance-officer en de internal auditor houden zich bezig met de toetsing van het normenkader en fungeren respectievelijk als geweten van de organisatie en spiegel voor het management. Dat kan waardevolle informatie opleveren voor het uit te oefenen toezicht. Ook de externe accountant vormt een waardevolle informatiebron: de rvc kan de accountant vragen naar diens indruk van cultuur en gedrag van de organisatie (zie pagina 38).





Betrek cultuur en gedrag binnen de board bij de (zelf)evaluatie

Bij de jaarlijkse (zelf)evaluatie van het functioneren van raden van commissarissen kan ook naar cultuur en gedrag worden gekeken: de verankering en vastlegging van de verantwoordelijkheden, de afspraken en procedures voor informatievoorziening, werkwijze en besluitvorming, maar ook de ongeschreven regels voor cultuur en gedrag en de groepsdynamiek binnen de rvc. De evaluatie kan zich zowel richten op het gedrag van het collectief, als op ieders individuele bijdrage daaraan⁷.

Rapporteer over toezicht op cultuur en gedrag in het rvc-verslag

In het verslag van de rvc in het jaarverslag kan de rvc ook verantwoording afleggen over het gehouden toezicht op cultuur en

gedrag: als apart thema - eventueel gekoppeld aan de rapportage over de uitkomsten van de evaluatie - of in het verlengde van het toezicht op de bedrijfsvoering. Daarnaast kan de rvc aangeven hoe de raad purpose en waarden hanteert bij de besluitvorming (zie ook punt 7 in De agenda van het toezicht pag. 33). Opname in het rvc-verslag toont expliciet dat de rvc belang hecht aan het toezicht op cultuur en gedrag. Dit geeft een duidelijk signaal naar organisatie, bestuur en stakeholders.

⁷ Zie ook het boekje De Evaluatie, in de serie Commissarissen-toolbox.



Tien vragen over cultuur en gedrag aan de externe accountant

Commissarissen kunnen ook de externe accountant betrekken bij het toezicht op cultuur en gedrag. Ze kunnen de accountant vragen zijn observaties op het gebied van cultuur en gedrag te delen tijdens de commissarissenvergadering, in het auditcommittee of tijdens een besloten bijeenkomst met de accountant. Welke indruk heeft de accountant van de integratie van cultuur en gedrag in de bedrijfsvoering en de consistentie en samenhang daarvan?

- 1 Wat is uw indruk van het **control-bewustzijn** in deze organisatie?
- 2 Wat vindt u van de **mate van risicobereidheid**? Varen we scherp aan de wind, of zijn we juist conservatief?
- 3 Is er een goede **balans tussen hard en soft-controls**?
- 4 Is er voldoende **ruimte om fouten te maken** en daarvan te leren?
- 5 Hoe adequaat reageert de organisatie op **incidenten**?
- 6 Hebben wij als commissarissen de **juiste prikkels in het belonings- en beoordelingssysteem** aangebracht om het gewenste gedrag te stimuleren?
- 7 Wordt er voldoende en op de juiste wijze gekeken naar aspecten van **cultuur en gedrag in de jaarrekeningcontrole**?
- 8 In welke mate zijn de **kernwaarden en gedragscodes verankerd** in het dagelijks doen en laten?
- 9 Besteedt het **internal-auditplan** voldoende aandacht aan cultuur en gedrag?
- 10 Hoe wordt cultuur en gedrag **weergegeven in de jaarverslaglegging**?

Aanvullende afsluitende vraag:

Hoe beoordeelt u de organisatie op deze terreinen ten opzichte van andere organisaties?

Verandering en verankering cultuur en gedrag bij de individuele commissaris

‘Voor de individuele commissaris is het makkelijker om zijn licht op te steken in de organisatie en bij belangrijke stakeholders dan voor de voltallige rvc als instituut.’

Individuele commissarissen kunnen met de volgende *good practices* cultuur en gedrag verankeren in hun manier van toezicht houden:

Besteed aandacht aan cultuur en gedrag vóór de aanvaarding van een commissariaat

Commissarissen kunnen voor hun benoeming al een beeld proberen te krijgen van de cultuur en het gedrag van de organisatie waarop ze toezicht willen gaan houden. Vervolgens kunnen ze zich afvragen of ze zich aangesproken voelen door de purpose en waarden, de *tone at the top* en de cultuur in de boardroom. Daarnaast kunnen ze zich afvragen welke toegevoegde waarde ze kunnen bieden voor het toezicht op cultuur en gedrag.

Verzamel actief informele informatie

Veel commissarissen kiezen ervoor om, onafhankelijk van het bestuur als informatieverstrekker, zelf de organisatie in te gaan en met

medewerkers en andere betrokken partijen te spreken om zichzelf een beeld te vormen van cultuur en gedrag. Daarbij wordt gezocht naar aanvullende informele informatiebronnen om het gedrag van de bestuurder en in de organisatie goed te kunnen duiden. De formele bronnen volstaan vaak niet, zoals we eerder ook al aangaven bij de informatievoorziening van de gehele rvc.

Voor de individuele commissaris is het makkelijker om zijn licht op te steken in de organisatie en bij belangrijke stakeholders dan voor de voltallige rvc als instituut. Wel is het raadzaam om niet op eigen houtje contact te zoeken met medewerkers of stakeholders, maar dit in overleg te doen met de (voorzitter van de) rvb. Bovendien is enige voorzichtigheid geboden bij het duiden en delen van de geluiden en beelden die in- en extern worden verkregen, zonder de precieze context te kennen. De commissaris doet er verstandig aan om vooral te luisteren



en zich niet te laten verleiden tot het ventileren van een mening of partij te kiezen.

Wees alert op non-verbaal gedrag en verborgen signalen

Ook een goede observatie van (non-verbaal) gedrag en alertheid op verborgen signalen kan waardevolle informatie opleveren en leiden tot een tijdige signalering van integriteitsrisico's, gedragsproblemen binnen de cultuur of een zwak ontwikkeld normbesef. Altijd ogen en oren open dus.

Weet wat er in de samenleving speelt

Commissarissen brengen de buitenwereld naar binnen. Ze moeten hun voelsprietten hebben uitstaan om te weten wat er in de samenleving speelt, welke zaken en beslissingen gevoelig liggen en welke verwachtingen stakeholders koesteren. Commissarissen moeten dus voorkomen dat ze zich uitsluitend bewegen in een geïsoleerde of

geprivilegieerde omgeving of in elitaire kringen. (Toe)zicht op cultuur en gedrag en stakeholderbelangen vraagt om regelmatige onderdompeling in het volle leven en contact met mensen van vlees en bloed: in de tram, op de markt of in de rij voor de kassa bij de supermarkt.



Meer lezen over cultuur en gedrag



Wilt u meer lezen over cultuur en gedrag? Dat kan!

Sturen op cultuur en gedrag. Praktijkervaringen, dilemma's en best practices van toezichthouders in de publieke sector. PwC, 2011.

Ondanks recente affaires sturen toezichthouders in de publieke sector onvoldoende op cultuur en gedrag. Ze staan te ver af van de organisatie waarop ze toezicht houden. Angst om op de stoel van de bestuurder te zitten speelt daarbij een grote rol. Met als gevolg dat ze onvoldoende kritische vragen stellen en signalen onvoldoende benoemen. Dat zijn enkele belangrijke conclusies uit dit PwC-onderzoek.

Waken over waarde(n). Sturen op cultuur en gedrag in het familiebedrijf. PwC, 2012.

De waarden die van generatie op generatie worden doorgegeven, vormen het belangrijkste erfgoed van familiebedrijven. Hoe worden deze verankerd in de bedrijfscultuur?

Herwaardering. Sturen op cultuur en gedrag in de financiële sector, PwC, 2012.

Cultuur en gedrag vormen belangrijke sturingselementen om financiële instellingen in de gewenste richting te laten bewegen. De financiële sector bevindt zich dan ook midden in een ingrijpende cultuurverandering

En nu écht! Evenwichtig sturen op stakeholderperspectief, PwC, 2014.

Financiële instellingen moeten zich herbezinnen op hun kerntaak en beter luisteren naar hun stakeholders, bleek uit eerder onderzoek van PwC. Deze vervolgpublishatie biedt concrete handvatten voor vertrouwensherstel door evenwichtig sturen op alle stakeholderbelangen.

Alle publicaties zijn te downloaden via:

<http://www.pwc.nl/nl/corporate-governance/dossiers/cultuur-en-gedrag.jhtml>

Commissarissen-toolbox

Dit pocketboekje **Grip op cultuur en gedrag** maakt deel uit van een serie pocketboekjes die gezamenlijk de **Commissarissen-toolbox** vormen.

De toolbox is speciaal voor commissarissen en toezichthouders ontwikkeld en is gevuld met pocketboekjes waarin relevante corporategovernance-onderwerpen aan de orde komen. Naast *Grip op cultuur en gedrag* zijn ook *De Evaluatie*, *Remuneratie* en *De commissaris in de publieke sector* reeds in pocketvorm verschenen. De serie wordt aangevuld met pocketboekjes over onder meer familiebedrijven, auditcommittees, fraude, juridische aspecten van corporate governance en governanceverslaggeving.

Op de website pwc.nl/corporategovernance kunt u de reeds beschikbare pocketboekjes aanvragen of de digitale versie downloaden.

Ook kunt u zich op de website aanmelden voor een e-mailert zodat wij u kunnen informeren op het moment dat er een nieuw pocketboekje uit deze serie is verschenen.



Contact



Ruud Kok
Partner Corporate
Governance Services
088 792 63 82
ruud.kok@nl.pwc.com



Steven van Agt
Senior director Governance,
Risk & Compliance Consulting
088 792 64 27
steven.van.agt@nl.pwc.com



Joukje Janssen
Director Responsible
Governance
088 792 59 28
joukje.janssen@nl.pwc.com



Olivier Sueur
Director Business Ethics & Integrity
Risk & Compliance, Consulting
088 792 49 20
olivier.sueur@nl.pwc.com



Wendy van Tol
Partner Change & Leadership,
Consulting
088 792 76 06
wendy.van.tol@nl.pwc.com