

GOVERNANCE CODE EN CULTUUR

Geen vinkjes maar open dialoog

Cultuur krijgt in de nieuwe corporate governance code een belangrijke plaats. Raden van commissarissen doen er goed aan te beseffen dat het bereiken van een gewenste cultuur in de organisatie en in de raad zelf niet vanzelf gaat. Toenemende diversiteit maakt het proces niet gemakkelijker. Neem tijd voor goede evaluatie en voor een dagje op de hei met maar één onderwerp: Wij als RvC.

Jan Kuipers en Maarten den Ottolander

Met de vernieuwde Corporate Governance Code presenteert de commissie Van Manen een gedegen stuk waarmee Nederland weer even vooruit kan. Goed om te zien dat deze Code veel draagvlak heeft in het veld, mede omdat de commissie heel zorgvuldig veel partijen betrokken heeft.

Het is typisch Nederlands dat nu allerlei belangengroepen of consultants uit de zijlijn gaan roepen wat er allemaal niet goed aan is of wat ze missen. Sommigen vinden de Code zelfs een ‘gemiste kans’. Als je dat roept dan heb je weinig zicht op de veelomvattendheid en complexiteit van het wordingsproces van een dergelijke Code.

Met deze Code lopen wij in Nederland behoorlijk voorop in vergelijking met ons omringende landen. We vergeten weleens dat Nederland een klein eilandje is in een grote internationale arena waar je ook niet te veel van af moet willen wijken. Laten we het houden op een gezonde werkbare voorsprong.

Dit gezegd hebbende brengen wij een aspect in dat wel in de Code zit, maar in de discussie wat meer uitgelicht zou mogen worden.

Aanzet voor cultuur

In de Code wordt aandacht besteed aan de cultuur van de organisatie. En dat is toe te juichen. De beroemde uitspraak van Peter Drucker *Culture eats strategy for breakfast* onderschrijft dit belang.

Deze aandacht geldt ook voor de cultuur binnen de raad van commissarissen. Als je het hebt over het belang van de *tone at the top* moeten we dit gremium zeker bij deze dimensie betrekken. Zet zes mensen twintig minuten bij elkaar en zij hebben al een eerste aanzet voor de tussen hen geldende cultuur gegeven. Cultuur ontstaat vanzelf, daar hoeft je niets voor te doen. Maar of de (ontstane) cultuur de gewenste bijdrage levert aan dat wat er uiteindelijk bereikt



moet worden, is een ander verhaal. Er zijn drie belangrijke redenen waarom dit niet vanzelf gaat.

Het correctiemoment van de volgende dag

De eerste reden is een raad van commissarissen zijn eigenlijke werk in een beperkt aantal bijeenkomsten uitvoert, geleid door een strakke agenda, waardoor er weinig tijd besteed wordt aan de - bewuste - cultuurvorming binnen de raad. Er ontstaat vanzelf een manier van werken en een manier van omgaan met elkaar, en deze wordt geaccepteerd 'omdat het is zoals het is, en gaat zoals het gaat'. Leden van de RvB kunnen de dag na een overleg nog even bij elkaar binnenlopen om terug te kijken op het overleg; binnen een RvC ligt dat lastiger. Het kan, maar gebeurt minder makkelijk. De drempel de dag erna is hoger, omdat andere werkzaamheden inmiddels alle

aandacht opeisen. Daardoor kunnen er zaken onuitgesproken blijven en dus doorsluimeren in een ongewenste cultuur.

Ken elkander

De tweede reden ligt in de (toenemende) diversiteit binnen raden. Deze toenemende diversiteit is op zich toe te juichen want het versterkt en verbreedt de kennis en ervaring binnen de RvC en laat de raad vanuit meerdere standpunten naar zijn agendapunten kijken. Het is juist deze diversiteit die er ook om vraagt om als RvC er bewust werk van te maken om elkaar beter te leren kennen. Vanuit welk referentiekader en achtergrond brengt iemand zijn wereld(beeld) en mening in? De stelling is: diversiteit komt alleen tot haar recht wanneer de leden voldoende moeite nemen om elkaar te leren kennen. Ook dát

is overigens een cultuuraspect. Zonder deze wederzijdse interesse kunnen er binnen de RvC verschillende visies ontstaan op de rol van de raad, de werkwijze en de manier van omgaan met elkaar. Als dat onbesproken blijft, kan het onderling gaan schuren en daarmee de effectiviteit van de RvC beperken.

Multi-culti

Ten derde gaat het om het aanschuiven van toezicht-houders die uit een ander (bestuurlijk of toezichthoudend) verband komen. Zij nemen hun eigen achtergrond mee, zijn gewend aan een bepaalde manier van werken en besturen. Bij die organisatie(s) werkt het tenslotte zo en functioneert het goed. En dus leeft er vaak onbewust de veronderstelling dat het bij de andere organisatie ook zo gaat. De ervaring leert dat

Hemingway Professional Governance is een full service organisatie voor toezichthouders en commissarissen op het gebied van (permanente) educatie, evaluatie en non- executive search. Hemingway richt zich op commissarissen en toezichthouders met een open mind die bereid zijn een beetje uit hun comfort-zone te komen om zo zelf nieuwe inzichten te ontdekken en aan anderen over te brengen. De focus ligt voor 100% op non-executive om vermenging tussen executive en non-executive belangen te voorkomen. Vanuit governance een zuivere benadering. FranklinCovey is de kennispartner van Hemingway op de thema's cultuur, leiderschap en vertrouwen. Vanuit haar expertise werkt FranklinCovey aan het verbeteren van de effectiviteit van organisaties en individuen vanuit de overtuiging dat mensen meer potentieel in huis hebben dan zij kunnen, willen of durven laten zien. Het gedachtegoed van FranklinCovey is vertaald naar de toezichthoudende rol van toezichthouders vanuit de overtuiging dat toezichthouden een fundamenteel andere (leiderschaps-)rol en benadering vraagt dan de executive rol.

dit soms zo is, maar soms ook niet. Als de jas je past, pas je je makkelijk aan de cultuur van de organisatie aan. Maar de kans dat bij andere commissariaten al deze jassen je passen is klein. Wat is dan *tone at the top* en in hoeverre kan een divers samengestelde RvC hier een bepalende rol vervullen? Er zal een eigen cultuur moeten ontstaan die rekening houdt met de mores van de organisatie en de rol van de RvC. En een gewenste cultuur ontstaat, zeiden we reeds, niet vanzelf.

Deze punten geven aan dat juist binnen een RvC bewust en zorgvuldig omgegaan dient te worden met de gewenste cultuur (van besluitvorming, omgang en voorbeeldgedrag). Ook betekent dit dat de rol van de RvC in het spel van *tone at the top* beperkt is.

Het goede gesprek

De Code geeft aan dat bestuur en RvC elk verantwoordelijk zijn voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen de organisatie. Dat is een goed startpunt. Het feit dat iets in regels, reglementen of waarden is vastgelegd, wil echter niet zeggen dat alle belanghebbenden zich hier ook naar gedragen. Structuur en cultuur lopen hier uiteen.

Openheid en aanspreekbaarheid zijn essentieel bij het goede gesprek. Met de toenemende diversiteit zitten er veel verschillende beelden aan tafel. Weten we echt wat de ander bedoelt en waarom het ingebracht wordt? Het goede gesprek over deze beelden draagt bij aan inzicht in elkaar en in een ieders inbreng. Het voorkomt puur functioneel overleg en rituele dansen.

Evaluatie

In de Code staat beschreven dat commissarissen zichzelf moeten evalueren op onder andere *de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur*. De vraag is op basis waarvan deze evaluatie moet plaats vinden. Op basis van de individuele beleving van de commissarissen? Op basis van ervaringen van de commissarissen binnen andere organisaties? Of vindt deze evaluatie plaats op basis van een gezamenlijk benoemde cultuur, die daarbij als meetlat zal dienen? Het antwoord luidt: het gaat om het collectief. En dat

★ ★

Het blijft lastig als RvC om je voldoende tijd te gunnen om bovenstaande punten met elkaar te bespreken. Tijdsbesteding en tijdsdruk zijn hierbij slechte raadgevers. Belangrijkheid moet niet ten koste gaan van urgentie. Evaluaties kunnen aanleiding geven om het met elkaar te hebben over cultuur en gedrag binnen de RvC en de (uiteenlopende) beelden die hierover bestaan.

Stelt u zich voor: een dagdeel op de hei met de RvC, zonder strategische agendapunten. Geen gesprek over de organisatie. Geen gesprek over financiën; slechts één onderwerp op de agenda: WIJ als RvC.

Bespreek met elkaar vragen als:

- Je zou kunnen overwegen om paragraaf 2.5.1 over verantwoordelijkheid van het bestuur voor cultuur uit te breiden met een vergelijkbare tekst over de cultuur binnen de RvC en de samenwerking met het bestuur.

De laatste zin van de alinea zou daarbij kunnen zijn:
*de raad van commissarissen stimuleert onderling
gedrag dat aansluit bij de benoemde waarden van de
organisatie.*

Het kan ook zonder aanvulling zolang cultuur binnen de RvC onderwerp van (het goede) gesprek is. De Code biedt veel aanknopingspunten om de bestuurlijke verhoudingen (en cultuur) tegen het licht te houden. Iedereen die vindt dat er sprake is van gemiste kansen etc. zouden wij willen adviseren: ga er nu eerst maar mee aan de slag. Dan zal je zien dat het een goede kapstok is om de dialoog over Good Governance met elkaar voort te zetten.

Uiteindelijk ligt de kracht van de Code niet in de vinkjes die gezet worden, maar in de dialoog die erover gevoerd wordt.

Jan Kuipers is managing partner van FranklinCovey. Maarten den Ottolander is managing partner van Hemingway Professional Governance.

