

TIEN TOEZICHTVRAGEN OVER CULTUUR

Cultuur en gedrag lijken inmiddels de toonaangevende factoren te zijn in het streven naar goed bestuur en toezicht. Natuurlijk moeten ook deze soft controls gemeten en gemonitord worden. Daar kan de interne auditafdeling een belangrijke rol in spelen, denkt ethiekprofessor Muel Kaptein

Jan Schoenmakers

Het derde Commissarissensymposium, in oktober georganiseerd door de Nederlandse Beroepsgroep van Accountants (NBA) en de Instituut van Internal Auditors (IIA), ging over “cultuur en gedrag en de rol van de internal audit functie”. Internal audit is sterk in opkomst, (zie ook een artikel over interne audit in nummer 3 van Goed Bestuur & Toezicht).

De interne auditfunctie is de laatste jaren in opkomst. Zij wordt prominent genoemd in de herziene corporate governance code, die het ‘gewenst’ vindt dat alle beursvennootschappen een interne auditfunctie invoeren, of indien zij dit nalaten, uitleggen waarom.

Deze opkomst is logisch. Een goede interne auditafdeling kan een steunpilaar zijn voor de raad van commissarissen, die assurance zoekt bij het beoordelen van allerlei operationele en financiële risico's. Maar ook bij het beoordelen van het gedrag aan de top en de cultuur in de organisatie kan de interne auditfunctie goede diensten bewijzen. Tijdens het Commissarissensymposium presenteerde Muel Kaptein, partner van KPMG en hoogleraar in Rotterdam, dan ook ‘10 vragen over cultuur en gedrag die een RvC of RvT kan stellen aan het bestuur’. Hij stelde

dat bij het beantwoorden van die vragen de interne auditafdeling van de onderneming behulpzaam kan zijn:

1. In hoeverre dragen de kernwaarden bij aan lange termijn waardecreatie?

“Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.” (Uit: de Herziene Corporate Governance Code, dec 2016)

2. Met welk gedrag heeft het management de verwachtingen van medewerkers overtroffen?

“Voor toezichthouders is Toon aan de Top een belangrijk thema omdat het een factor is bij de beoordeling van de kwaliteit van het bestuur. Toon aan de Top heeft effect op de kwaliteit van de interne beheersing en daarmee op een van de fundamenteën van het goed functioneren van een organisatie.” (Uit: NBA publicatie Boegbeeld als Voorbeeld)

3. Hoe wordt tegenspraak binnen de organisatie georganiseerd?

“Een open cultuur, waarin bestuurders en werknemers zichzelf en elkaar aanspreken op gedrag, helpt mensen hun morele verantwoordelijkheid te nemen. (...) De toezichthouder bespreekt dilemma's met de bestuurder en geeft feedback op zijn gedrag.” (Uit: Een Lastig Gesprek van de commissie Halsema)

4. Wat is er geleerd van de fouten van het afgelopen jaar?

“Een overdreven focus op preventie van fouten kan zelfs leiden tot een angstcultuur. Dit omdraaien vraagt, zoals eerder al gesteld, een actieve rol van het management, collectief leren, goede faciliteiten en als meest wezenlijke, het daadwerkelijk zien van fouten als kansen om te leren. Het leerpotentieel van fouten wordt vaak over het hoofd gezien.” (Uit: AFM publicatie Leren van fouten, op weg naar een open foutencultuur)

5. Is de gewenste cultuur verankerd in de dagelijkse processen?

“Bestuurders en commissarissen dienen extra inspanningen te verrichten om organisatorische en cultuurveranderingen blijvend te verankeren. Nog te vaak zien wij financiële instellingen die aarzelen om veranderingen tot in de kern van de bedrijfsvoering en cultuur door te voeren.” (Uit: DNB publicatie Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector)

6. Met welke gedragsnorm(en) loopt de organisatie voorop?

“Het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol in het realiseren van die doelen en het vraagt bij uitstek leiderschap in ethiek, van de leiders bij ondernemingen zelf, van hun bedrijf en van hun werknemers.” (Uit: VNO-NCW publicatie Leiderschap en ethiek; inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven)

7. Is cultuur een vast onderdeel in iedere interne audit?

“Auditing culture (..) must be incorporated into every audit engagement, providing the organization a continual baseline of monitoring by enabling internal

auditors to look for and establish meaningful trends and commonalities.” (Uit: IIA publicatie Global perspectives and insights 2; auditing culture, a hard look at the soft stuff)

8. Welke soft-control vindt de externe accountant het minst aanwezig bij ons?

“Met als doel beter zicht te krijgen op – met name de gerechtvaardigde – verwachtingen, zodat snel concrete acties kunnen worden ondernomen om de verwachtingskloof verder te verkleinen. Belangrijke onderwerpen zijn bijvoorbeeld: ‘het uitvoeren van werkzaamheden ten aanzien van bijvoorbeeld cultuur- en gedrag binnen de gecontroleerde organisatie (soft controls).’” (Uit: Rapport van de Monitoring Commissie Accountancy Veranderen in het publiek belang)

9. Hoe groot onderdeel vormt de huidige cultuur van de beoordeling van het management?

“The performance management and reward system should support and encourage behaviours consistent with the company's purpose, values, strategy and business model.” (Uit: Publicatie van de Financial Reporting Council Corporate culture and the role of boards)

10. Geven wij als commissarissen het goede voorbeeld aan de organisatie?

“De leden van die raden vervullen een voorbeeldfunctie voor alle medewerkers van de bank. In hun dagelijks handelen geven zij zich daar terdege rekenschap van.” (Uit: Toekomstgericht bankieren; Maatschappelijk Statuut Code Banken)