



10 toezichtsvragen over cultuur

Muel Kaptein

3^e Commissarissensymposium NBA & IIA

“Cultuur en Gedrag en de rol van de internal audit functie”

9 oktober 2017

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.”

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.”

3. Hoe wordt tegenspraak binnen de organisatie georganiseerd?

Een lastig gesprek

Advies Commissie Behoorlijk Bestuur
September 2013

“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.”

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



Leren van fouten; op weg naar een open
foutencultuur
Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen

Oktober 2017

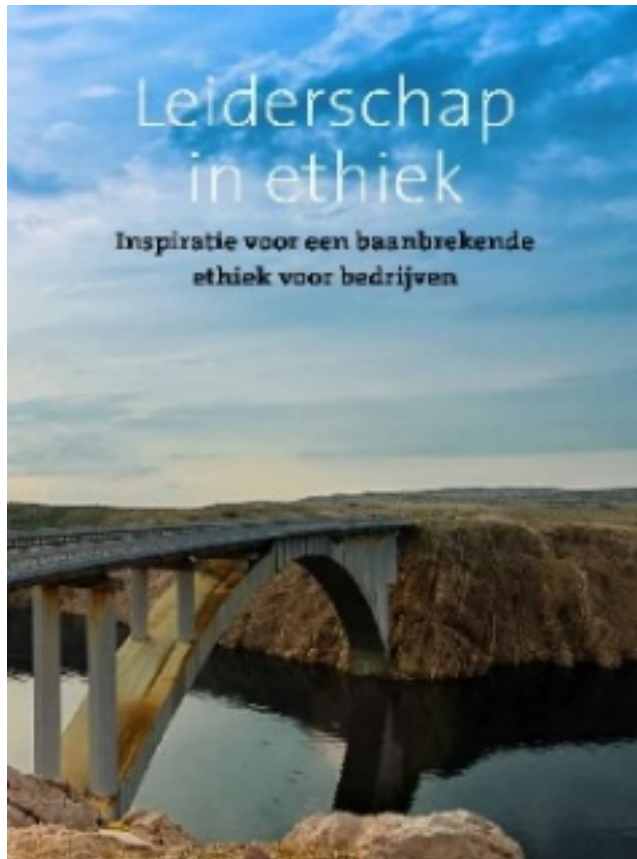
“Een overdreven focus op preventie van fouten kan zelfs leiden tot een angstcultuur. Dit omdraaien vraagt, zoals eerder al gesteld, een actieve rol van het management, collectief leren, goede faciliteiten en als meest wezenlijke, het daadwerkelijk zien van fouten als *kansen om te leren*. Het leerpotentieel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

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



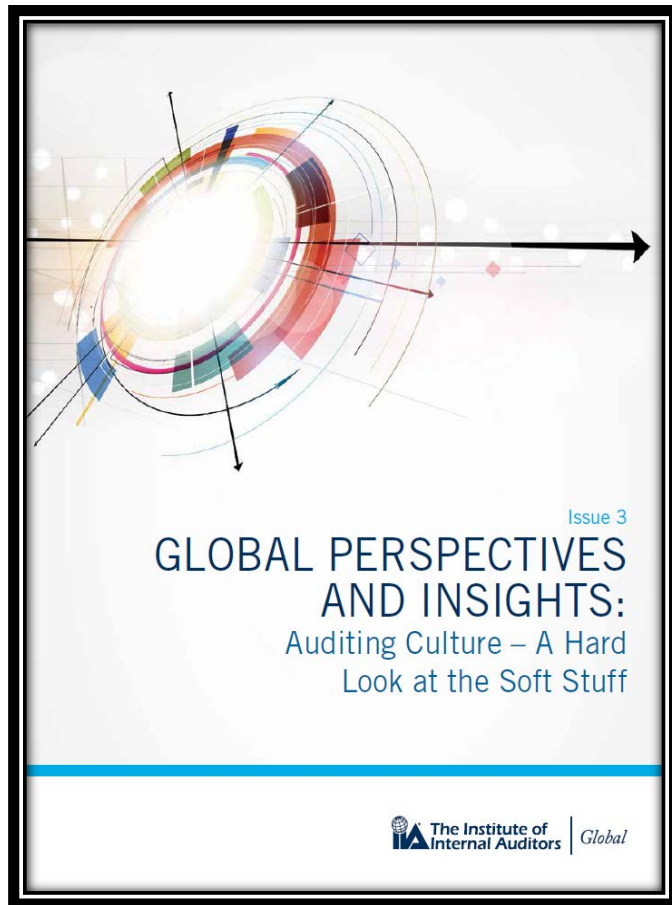
“Bestuurders en commissarissen dienen extra inspanningen te verrichten om organisatorische en cultuurveranderingen blijvend te verankeren. Nog te vaak zien wij financiële instellingen die aarzelen om veranderingen tot in de kern van de bedrijfsvoering en cultuur door te voeren.”

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.”

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.”

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*).”

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

 Financial Reporting Council

“The performance management and reward system should support and encourage behaviours consistent with the company’s purpose, values, strategy and business model.”



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

Toekomstgericht Bankieren

Maatschappelijk Statuut
Code Banken
Gedragsregels

“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.”



Kortom:

1. In hoeverre dragen de kernwaarden bij aan lange termijn waardecreatie?
2. Met welk gedrag heeft het management de verwachtingen van medewerkers overtroffen?
3. Hoe wordt tegenspraak binnen de organisatie georganiseerd?
4. Wat is er geleerd van de fouten van het afgelopen jaar?
5. Is de gewenste cultuur verankerd in de dagelijkse processen?
6. Met welke gedragsnorm(en) loopt de organisatie voorop?
7. Is cultuur een vast onderdeel in iedere interne audit?
8. Welke soft-control vindt de externe accountant het minst aanwezig bij ons?
9. Hoe groot onderdeel vormt de huidige cultuur van de beoordeling van het management?
10. Geven wij als commissarissen het goede voorbeeld aan de organisatie?

Succes met de vragen!

Muel Kaptein

KPMG

Laan van Langerhuize 1, 1186 DS Amstelveen

Tel + 31 (0)20 656 7794

Mob + 31 (0)6 51573611

kaptein.muel@kpmg.nl