



Symposium 2017 Cultuur en gedrag en de rol van de internal audit functie



**Instituut van
Internal Audit
Nederland**

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

LIO

Fotografie: Elisabeth Beelaerts (In Bloei Fotografie)

“Commissarissen en CAE’s in één ruimte; best uniek”

Commissarissen én chief audit executives (CAE's) in één ruimte. Dat is best een bijzondere situatie. De reden voor dit samenzijn was het jaarlijkse Commissarissen Symposium op 9 oktober 2017 dat IIA Nederland in samenwerking met NBA LIO alweer voor de derde keer organiseerde. Dit jaar was KPMG gastheer van het Commissarissen Symposium 2017.



Bart van Loon

Het Commissarissen Symposium 2017 stond in het teken van de herziene Corporate Governance Code waarin o.a. de aandacht uitgaat naar cultuur en gedrag. Vier sprekers deelden hun visie en best practices over dit thema. Vervolgens gingen de aanwezigen in breakout sessies aan de slag met stellingen die daarna in het Lagerhuis debat door voorstanders fel werden verdedigd en vervolgens door tegenstanders weer omver werden geblazen. Puur voor het ‘spel’ zo bleek, want als men werd gevraagd wie er nu echt voor of tegen was, bleek de hele zaal op een enkeling na toch op één lijn te zitten. Een goed teken én een goed begin om meer draagvlak te krijgen voor het onderzoeken van en het rapporteren over cultuur en gedrag.

Governance en cultuur

Bart van Loon, partner bij KPMG, verzorgde het welkomstwoord van het symposium. Het thema cultuur en gedrag spreekt hem aan. Daar waar het mis gaat, spelen cultuur en gedrag vaak een grote rol. Bij KPMG wordt cultuur en gedrag daarom gemeten. Sterker nog: KPMG heeft zelf een cultuurverandering ondergaan vertelt bestuursvoorzitter KPMG, **Albert Röell**. *“We wilden af van de machocultuur, maar blijven vasthouden aan onze high performance cultuur. De partners zelf zeggen niet veranderd te zijn, terwijl de medewerkers*

die verandering wél ervaren. Dan is de cultuuromslag wat mij betreft geslaagd. Governance is nodig om cultuur te veranderen, die twee moet je samen laten groeien. Sinds 1 oktober hebben we onze eigen internal audit functie ingericht. Waarom? Simpelweg om nooit meer in een situatie te raken dat de cultuur kan afzakken.”

Overwegend grijs en weinig dames

Dagvoorzitter **prof. dr. Leen Paape** kijkt na het welkomstwoord de zaal rond en constateert ‘overwegend grijs en weinig dames’ te zien. Hij weet uit eigen ervaring dat op het moment dat vrouwelijke commissarissen toetreden, dat verschil maakt. *“De taal wordt anders en het doet goed in termen van gedrag.”* Gedrag, precies waar deze middag over gaat. Maar hoe normeer je gedrag? Kán dat wel? *“Als auditors willen we kunnen normeren.”* Paape vermoedt dat dit ook na behandeling van het thema vandaag niet zal lukken en roept de zaal op om vooral wél argumenten te delen en geen meningen.

Doing the right thing

Robert Jan van de Kraats, vice-voorzitter van de Raad van Bestuur Randstad Holding, bijt als eerste spreker het spits af met het tonen van een video. De clue: ondanks verregaande technologie is er maar een ding ‘more powerful’: jij! Waar het om gaat? Je kunt als

***“Governance is nodig om cultuur te veranderen,
die twee moet je samen laten groeien.”***

Albert Röell





“Doing the right thing, even when no one is watching ... at the right time.”

Robert Jan van de Kraats

organisatie alleen je strategie, doelen en processen op orde hebben als cultuur, normen en gedrag op orde zijn. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? Volgens Van de Kraats is het geen rocket science. Hij haalt een spreuk van C.S. Lewis aan: ‘Doing the right thing, even when no one is watching.’ En hij vult aan: *“At the right time.”*

Wat moet de internal auditor met gedrag en cultuur? Wat moet de externe accountant ermee? *“Heb ik destijds als accountant tijdens mijn NIVRA studie wat geleerd over cultuur en gedrag? Niets, helemaal niets!”* Hij stelt vast dat voor beide functies geldt dat ze overal ramen, deuren, kasten open mogen doen en met iedereen spreken. Toch vindt hij dat de focus vooral zou moeten liggen op operationele en financiële risico’s en niet op strategische risico’s. Want ook nu is er bij de opleiding nog steeds onvoldoende aandacht voor cultuur en gedrag. Het vergt dus vooral morele moed om als interne dan wel externe accountant dit als onderdeel van het werk bespreekbaar te maken.

Boude uitspraak

Het betoog van Van de Kraats lokt reacties uit. *“Wat een boude uitspraak dat strategische risico’s niet voor internal auditors zijn. Strategische resultaten volgen uit processen. Internal auditors spelen daar wel degelijk een rol in.”* Van de Kraats legt uit dat het niet ten koste van elkaar mag gaan. Operationele en financiële risico’s komen eerst en daarbij geeft hij aan dat de opleiding

- zoals ook geldt voor cultuur en gedrag - niet overloopt van aandacht voor strategische analyses.

Veel zaken van effect op besluitvorming

Daar waar Van de Kraats zegt dat cultuur en gedrag geen rocket science zijn, meldt **Wijnand Nuijts**, Hoofd Expertisecentrum Governance, Gedrag en Cultuur bij DNB, dat het ingewikkelder is dan het lijkt. *“Hoe kun je de rol van het menselijk gedrag in toezicht vervlechten? Structuur en cultuur gaan in elkaar over, heen en weer. Zaken als leiderschapsstijl en groepsdynamiek zijn van invloed op besluiten; meer dan rationele overwegingen.”*

Mag het iets meer zijn?

DNB wil niet normatief zijn over gedrag, maar tegelijk wel misconduct voorkomen. *“We hebben uit 12 cases de gemene delers gehaald. Wat blijkt? Het gaat in de praktijk geleidelijk. Er komt telkens een stukje extra risico bij, waardoor het risico ten opzichte van de standaard steeds groter wordt en de sociale norm zich telkens aanpast.”*

Nuijts geeft als aandachtspunt dat het belangrijk is om gedrag in zijn context mee nemen, alleen dan rijst de vraag waar begint en stopt die context? Begint dat jaren terug toen Defensie moest bezuinigen of bij het besluit dat er geoefend kon worden met



Wijnand Nuijts



“Het ervaren, nieuwe dingen doen, niet weten wat toekomst zal brengen, betekent een sprong in het diepe. Hoe rijmt dat met in control zijn?”

Maarten Edixhoven

afgekeurde munitie? Uit het publiek komt de vraag of je met zittende leiders nieuwe cultuur en structuur teweeg kunt brengen?

Volgens Nuijts is het lastig maar mogelijk, als je maar écht wilt. Een andere vraag gaat over hoe je rekening kunt houden met cultuurverschillen tussen landen. *“Veel van ons werk is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek dat een praktische draai heeft gekregen. Het betreft universele, wereldwijd geldende concepten, maar we houden wel rekening met verschillen.”*

Zijn er psychologen in de zaal?

Maarten Edixhoven, voorzitter van de directie van Aegon Nederland, heeft meteen de aandacht als hij start met: *“We hebben het over gedrag, zijn er psychologen, psychiaters in de zaal?”* Geen enkele hand de lucht in. Edixhoven houdt een kort en bondig betoog over de cultuuromslag in de financiële sector. *“Bij Aegon willen we ambities van gezinnen en bedrijven mogelijk maken.”* Waarmee hij aangeeft dat dit een ander uitgangspunt is dan je eigen salaris voorop stellen.

Als je het hebt over cultuurverandering moet je op de toekomst gericht zijn en leren te opereren in nieuwe context. Dat dat lastig is, blijkt uit de leercurve die hij laat zien. Het leervermogen van de organisatie loopt niet gelijk op met de snelle veranderingen om ons heen.

Experimenteren in gecontroleerde omgeving

Je kunt alleen versnellen als je in control bent. Kijk naar Max Verstappen. Je kan alleen met 300 km per uur de bocht in als je ook goed op de rem kan trappen. *“Het ervaren, nieuwe dingen doen, niet weten wat de toekomst zal brengen, betekent een sprong in het diepe. Hoe rijmt dat met in control zijn?”*, is een terechte vraag uit de zaal.

Edixhoven heeft het over control by design. *“Je zal altijd aan minimale eisen moeten voldoen. Aan de ene kant gaat het om vertrouwen geven dat ze kunnen experimenteren en bewust risico’s kunnen nemen, maar anderzijds wel in een omgeving waarin dat gecontroleerd wordt.”* Op de vraag hoe de interne auditor in dit hele proces helpt, geeft Edixhoven aan dat dit een belangrijke schakel hierin is. *“Het projectteam denkt en werkt mee in het programma.”*

Commissarissen versus hoofden internal audit

“Enerzijds commissarissen anderzijds hoofden internal audit. Dat is uniek”, begint **prof. Dr. Muel Kaptein**, hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteitsmanagement en organisatieadviseur bij KPMG, zijn verhaal. Hij is vooral benieuwd hoe deze ‘twee kampen’ elkaar kunnen versterken. *“Welke vragen stellen we aan het bestuur en hoe kan internal audit daarin ondersteunen?”* Hij geeft alle aanwezigen 10 vragen mee die hen kunnen helpen bij het uitoefenen van hun rol inzake cultuur.



“Welke vragen stellen we aan het bestuur en hoe kan internal audit daarin ondersteunen?”

Muel Kaptein

Turven van de kernwaarden

Hoe vaak neemt het bestuur expliciet de kernwaarden in de mond? Ga maar eens turven tijdens een saaie vergadering is het eerste advies van de hoogleraar. Cultuur heeft immers een koppeling met de strategische waarden van het bedrijf. De volgende vragen die hij voorlegt, gaan over voorbeeldgedrag, tegenspraak, leren van fouten, gedragsnormen en soft controls.

De 10e vraag was voor de zaal: welke vraag vinden zij dat er gesteld moet worden. En zo volgden er een 10a, 10b en 10c: welke offers breng je om het goede te doen? Hoe spreken we elkaar aan

op fouten? Vertoon ik als leiding het goede voorbeeldgedrag? En laat deze laatst geformuleerde vraag uit het publiek nu mooi aansluiten bij de slotvraag die Kaptein heeft opgesteld: geven wij als commissarissen het goede voorbeeld? Een aanwezige had toch nog de wens om naast al deze intern gericht vragen een vraag toe te voegen: *“Hoe is onze cultuur in verhouding tot onze externe omgeving?”*

Hear, hear, hear!

Na de breakout sessie staan tijdens het Lagerhuis debat voor- en tegenstanders tegenover elkaar.





“Ik hoop dat de internal auditor zich durft uit te spreken, zelfs als een commissaris er niet om vraagt.”

John Bendermacher

Rapportage over cultuur en gedrag in het jaarverslag kan alleen maar de cultuur omvatten, rapporteren over gedrag is onmogelijk.

De voorstanders gaan meteen met deze 1e stelling van start. “Als we het over gedrag van individuen hebben, dan hoor je daar niet over te rapporteren. Het is pas relevant als het over het geheel en de organisatie gaat. Collectief gedrag, dáár kun je over rapporteren. Bovendien zijn meetbare, scherpe normen lastig te bepalen voor gedrag en denk aan privacy en aansprakelijkheid. Dat maakt dat het niet te rapporteren is.”

De tegenstanders van deze stelling halen fel uit. “Zonder gedragingen van individuen is er geen cultuur. Het is een optelsom van gedragingen! Meetbaar? Ja, dat is lastig, maar er ontstaan normvormende kaders. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar seksuele intimidatie. Veel gedrag is wel meetbaar; je kunt zelfs KPI's bepalen. Het jaarverslag is een zeer belangrijk verantwoordingsmiddel en gedrag moet je erin meenemen als je de buitenwereld serieus neemt.” Nadat over een weer argumenten voor en tegen zijn geponeerd, is het tijd om na te gaan hoe er daadwerkelijk over de stelling wordt gedacht. In werkelijkheid is van alle aanwezigen het overgrote deel het niet eens met de stelling.

Het is aan de internal auditor om de directie en commissarissen door middel van audits te voorzien van onafhankelijke metingen van cultuur en gedrag, ook als er geen normenkader voor is.

Aldus stelling 2. Ook hier werden weer diverse argumenten in het voordeel van de stelling aangedragen. *“De internal auditor voelt zich niet zo comfortabel zonder normenkader, maar is wel een onafhankelijke partij in de organisatie met kennis en kunde aangaande onderzoeken en dus ook geschikt hier een bijdrage aan te leveren.”* De tegenstanders staan lijnrecht tegenover de voorstanders. *“Een helder normenkader is de basis en daarnaast is de auditor niet opgeleid om op cultuur en gedrag audits te doen. Bovendien maken ze zelf onderdeel uit van de cultuur.”* Hierop wordt meteen tegengas gegeven. *“Internal auditors hebben multidisciplinaire teams en halen de juiste kennis en kunde aan boord. Ongeschreven normen zijn er in elke organisatie. Auditors kunnen juist goed een spiegel voorhouden en dan is gebrek aan normatief kader niet zo’n ramp. En wel een IAF belangrijk vinden, maar tegelijk zeggen dat de slager zijn eigen vlees niet kan keuren omdat de auditor onderdeel uitmaakt van dezelfde cultuur, gaat niet op.”*

Na een geanimeerde discussie wordt de werkelijke rekening opgemaakt en blijkt dat ook hier uiteindelijk het merendeel het eens is met elkaar. Vrijwel iedereen is voor de stelling, ook al is er geen normenkader.

De mens: voorspelbaar irrationeel

Na een goed half uur discussiëren sluit Paape af. *“We weten uit onderzoeken dat we geen rationele, maar irrationele wezens zijn.*

Maar met één belangrijk voordeel: wel voorspelbaar! Er is veel onderzoek gedaan naar wat er mis was gegaan. In alle, álle gevallen was het al bekend, het had alleen de top niet bereikt. Kun je dat altijd voorkomen? Nee dat niet. In potentie is het wel te beperken. Een goed gesprek is belangrijk”, meent Paape. Hij wijst op de confirmation bias: je zoekt bevestiging van jouw standpunt en bent blind en doof voor alles wat dat tegenspreekt. Juist in die tegenspraak kan de internal auditor iets betekenen. *“Is dat moeilijk? Ja, daar is dus morele moed voor nodig”,* besluit Paape.

Jos Motzheim, voorzitter NBA LIO, beaamt dat en hoopt de bijeenkomst heeft bijgedragen aan het krijgen van morele moed. Ook **John Bendermacher**, voorzitter van IIA Nederland, sluit zich aan. *“Er blijkt nog veel te winnen als het gaat om vertrouwen krijgen. Ik hoop toch dat de internal auditor zich durft uit te spreken, zelfs als een commissaris er niet om vraagt.”*



Jos Motzheim