

Soft controls: een noodzakelijke en nieuwe blik voor toezichthouders

GEPLAATST OP 05-02-2020 VOOR VERENIGING VAN COMMISSARISSEN EN TOEZICHTHOUDERS ERASMUS (VCTE), ZIE WWW.VCTE.NL.

Marlène Jans, Petri Ykema, januari 2020

In het gesprek dat Marlène Jans en ik hebben gevoerd over ING en Boeing was het eerste thema dat Jans aansneed de impact van cultuur en gedrag op de besluitvorming in en het functioneren en daarmee de resultaten van organisaties. Uit de ING en Boeing casussen komt klip en klaar naar voren dat juist de hardnekkigheid van een bestaande cultuur een belangrijke bron kan zijn voor potentiële risico's in een organisatie. Bij zowel ING als Boeing lieten beide organisaties een focus zien op het korte-termijn bedrijfsbelang: financieel resultaat boven eigen integriteit en naleving van regelgeving bij ING. En bij Boeing prevaleerden de gemaakte leveringsafspraken boven de kwaliteit van de vliegtuigen en daarmee de veiligheid van de passagiers. Bovendien was er geen ruimte voor tegenspraak en het melden van risico's door ingenieurs op de werkvloer (aanspreekbaarheid).

Duidelijk is dat de heersende cultuur met onderliggende normen en waarden in deze organisaties bepalend zijn voor het gedrag in de organisatie en daarmee voor de resultaten. Zelfs als je je als commissaris hiervan bewust bent, is het nog niet eenvoudig om zicht, laat staan grip, te krijgen op zaken als gedrag en cultuur in relatie tot potentiële risico's in en voor een organisatie. Jans stelt dat het voor commissarissen van belang is dat zij inzicht hebben in de cultuur en daarmee de gedragselementen die in een organisatie aan de orde zijn. Inzicht in elementen die het gedrag bepalen geeft commissarissen een handvat om de cultuur in de organisatie bespreekbaar te maken en mogelijk te toetsen. Het voorkomt ook dat alleen toezicht wordt gehouden op de symptomen, zonder dat de achterliggende grondoorzaken worden onderzocht. Maar: op welke wijze kun je als commissaris achterhalen door welke uitgangspunten, normen en waarden, veronderstellingen het gedrag in organisaties wordt bepaald en beïnvloed? En op welk moment en op welke wijze kun je als commissaris de vinger op de zere plek leggen?

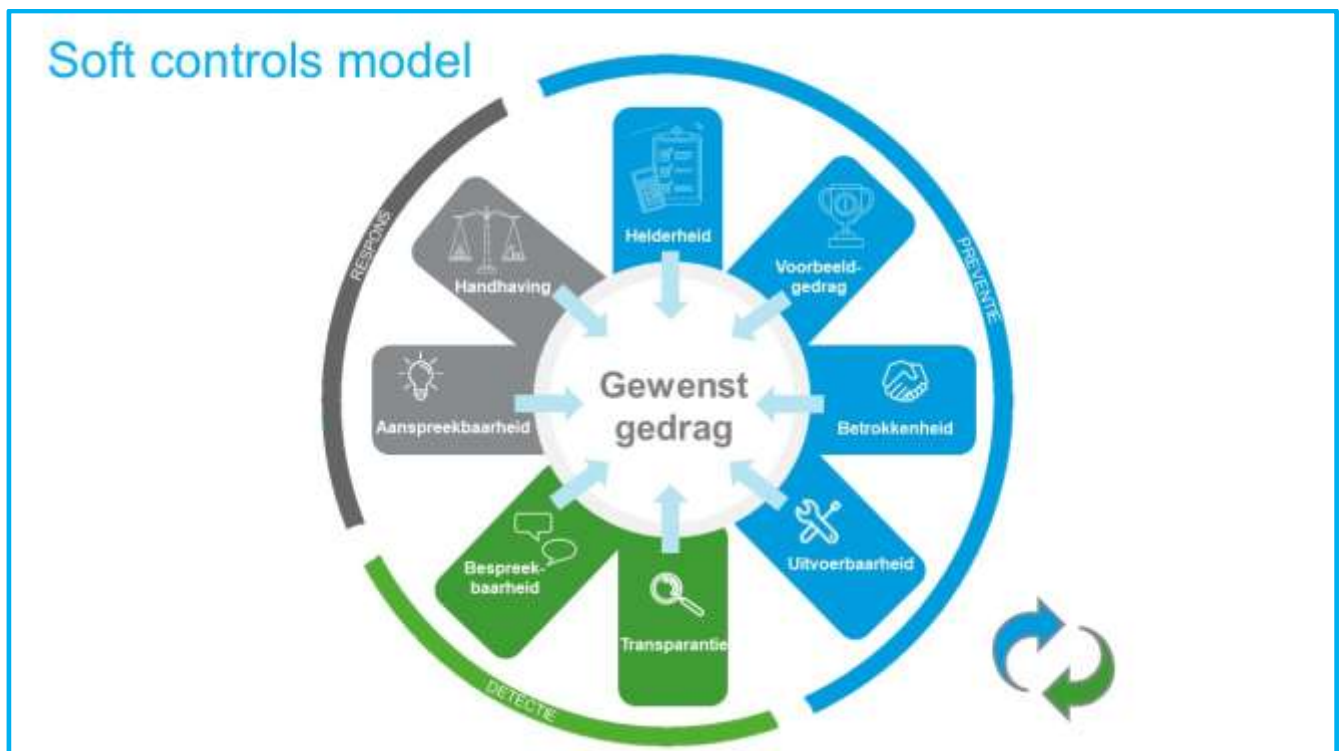
Jans geeft aan dat het door Muel Kaptein (Professor Business Ethics and Integrity Management Erasmus Research Institute of Management, Partner KPMG) ontwikkelde 'Gedragselementen model' (ook wel soft controls model genoemd) hiervoor mooie aanknopingspunten biedt. Dit model geeft informele (beheers-) maatregelen weer die binnen een organisatie van invloed zijn op het feitelijk gedrag van betrokkenen. Het worden ook wel niet-tastbare maar wel meetbare gedrag-beïnvloedende factoren genoemd.

Vinger achter cultuur en gedrag

Medewerkers in organisaties, van laag tot hoog, gedragen zich in principe conform wat in de organisatie als gewenst gedrag wordt beschouwd. Zeker in organisaties met een zogenoemde sterke cultuur is voor iedereen duidelijk welk gedrag wordt gewaardeerd en wat niet geaccepteerd wordt. Het model van Kaptein laat zien hoe gewenst gedrag in organisaties wordt gevormd, geïnternaliseerd en bewaakt. Met dit model in het achterhoofd wordt het voor commissarissen beter mogelijk om vragen te stellen over cultuur en gedrag, deze zo bepalende factoren voor het succes van organisaties.

Gedragselementen model

Het Gedragselementenmodel van Kaptein gaat uit van 3 fases in de ontwikkeling van gedrag, te weten de fases van preventie, detectie en respons.



Preventie

Kern van deze fase is de ontwikkeling van het in de organisatie gewenste gedrag. Van belang is dat helder wordt gecommuniceerd aan de medewerkers wat als gewenst gedrag wordt beschouwd ('helderheid'). In aansluiting hierop is het essentieel dat het management hierin ook het goede voorbeeld geeft ('voorbeeldgedrag') en dat van hoog tot laag de medewerkers betrokken worden bij de uitvoering van deze verwachting ('betrokkenheid'). Dit dient het management ook actief uit te dragen. Voor een goede betrokkenheid van iedereen is een vereiste, dat de opdracht uitvoerbaar moet zijn, dus de medewerkers de juiste middelen (tools, opleidingen, tijd en ruimte) ter beschikking krijgen ('uitvoerbaarheid').

Detectie

In de detectiefase wordt zichtbaar gemaakt wat het resultaat is van de voorgaande stappen ('transparantie'), aan de hand van deze resultaten kunnen gedrag en resultaat bespreekbaar worden gemaakt ('bespreekbaarheid'). Leveren de inspanningen de gewenste resultaten op? Zo niet, wat kan er beter? Leren we ook van gemaakte fouten? Wanneer hiermee niet het gewenste resultaat wordt bereikt en geen corrigerende acties worden ingezet, wordt overgeschakeld naar de fase van respons.

Respons

In de responsfase wordt de medewerker aangesproken op de resultaten ('aanspreekbaarheid') indien de resultaten niet in lijn zijn met de verwachtingen, en indien nodig worden hieraan consequenties verbonden ('handhaving'). In de handhavingsfase wordt bestraft als de resultaten achterblijven, maar ook beloond, als het goed is gegaan. Elke fase is essentieel in dit proces, en dit geldt voor elke medewerker, dus ook voor het (top-) management.

Gebruik van het model door de commissaris

Het model biedt een aantal interessante aanknopingspunten voor commissarissen om gedrag en cultuur aan de orde te stellen. Voor commissarissen is het van belang om vast te stellen wat het door de organisatie nagestreefde gedrag is, welke normen en waarden leidend zijn bij het invulling geven aan taken en rollen in de organisatie. Hierbij is van belang vragen te stellen over of de ingezette doelstellingen voor cultuur en gedrag niet alleen aansluiten bij korte-termijn doelstellingen van de organisatie, maar ook bij lange termijn en maatschappelijke doelstellingen. Ook is het belangrijk te achterhalen of in de organisatie voldoende bekend is wat de doelstellingen inhouden. Als commissaris kun je dit doen door vragen te stellen over de uitgangspunten van ingezette verandertrajecten, de gehanteerde KPI's en dergelijke en door te achterhalen of in de organisatie ook daadwerkelijk wordt gehandeld naar de benoemde ambities. In toenemende mate wordt het daarbij als normaal en wenselijk ervaren dat de commissaris zich door medewerkers op diverse niveaus in de organisatie laat informeren over de haalbaarheid van de gestelde eisen en de beleving van de cultuur in de organisatie.

Het model kan vrij eenvoudig worden ingezet voor de organisatie waarop toezicht wordt gehouden. De ING-casus is hier een mooi voorbeeld voor. De bevindingen van het OM en de beschreven grondoorzaken bij ING kunnen aan dit model worden gelinkt en de gedragselementen kunnen worden geduid. 'Dit model draagt bij aan het creëren van bewustzijn over het functioneren en de impact van sociale processen in de organisatie en is een goede kapstok voor het formuleren van vragen op dit thema', aldus Jans. 'Het nodigt de toezichthouder uit om andere vragen te stellen als bijvoorbeeld wat is de cultuur in de organisatie ten aanzien van omgaan met fouten?' Deze gedragselementen betreffen ook het gedrag van het (top-)management zelf, en juist hier komt de toezichthouder om de hoek kijken. In de verschillende rollen van de commissaris (werkgever, adviseur en toezichthouder) kan de vraagstelling op basis van het model en daaruit voortvloeiende informatie van grote toegevoegde waarde zijn. Het is zaak het model op maat van de organisatie waarop toezicht wordt gehouden in te zetten. Maatwerk én gevoel voor de situatie op de werkvloer zijn de sleutel tot succes.

Veranderende rol toezichthouder

'De focus van de toezichthouder verschuift van reactief ingericht toezicht naar signaleren en anticiperen. Er wordt moreel leiderschap gevraagd', aldus Jans. 'Lef hebben en ruggengraat tonen zijn in de huidige tijd belangrijke eigenschappen voor de commissaris'. En dóórvragen. Je moet als toezichthouder weten wat er in de organisatie speelt, welke (ethische) dilemma's op de agenda staan, hoe deze bespreekbaar worden gemaakt en met welke (cultuur-gerelateerde) risico's rekening gehouden moet worden. Van de commissaris wordt verwacht dat deze in staat is om deze zaken te verbinden aan de eigen rol. De focus op symptoombestrijding kan zeker niet meer. Deze moet worden vervangen door een aanpak aan de bron, zodat de preventie van debacles als bij ING en Boeing, als beschreven in het artikel over deze casussen, kan worden voorkomen.

Een bekende reflex in antwoord op lastige vragen is duikgedrag. 'Dit duikgedrag kan ook worden gezien als een bevestiging van de constatering hierboven; men toont dan niet aanspreekbaar te zijn', aldus Jans. Voor de VCTE is een interessante vraag op welke wijze bijgedragen kan worden aan de gevraagde '*mindshift*' van toezichthouders.