

## De banken achterna

**Om de veelkoppige uitdaging van de duurzaamheidsopgave het hoofd te kunnen bieden, is de betrokkenheid van de hele organisatie nodig. Van het bestuur van staatsdeelnemingen kan worden gevraagd een cultuur te bevorderen die deze betrokkenheid mogelijk maakt. Toezichthouders kunnen daarbij ondersteuning bieden en de vinger aan de pols houden.**

Moeten staatsdeelnemingen tot extra inspanningen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden aangezet, zo ja hoe? Bijvoorbeeld door ze ambitieuze duurzaamheidsdoelen mee te geven? Zoals bekend hebben extern opgelegde doelstellingen zowel grote voor- als nadelen. Gelukkig ontslaat het feit dat ik bij het rondetafelgesprek hierover ben aangekondigd als 'journalist en onderzoeker, gespecialiseerd in organisatiecultuur en cultuurverandering' me in mijn ogen van de verplichting daar al te verstandige uitspraken over te doen.

Hooguit geeft mijn journalistieke achtergrond me enkele vragen in. Is de huidige gang van zaken (de deelnemingen stellen MVO-doelen op, bespreken ze met de Rijksoverheid die over ze rapporteert) geëvalueerd en ontoereikend gebleken? Leiden extern opgelegde doelen aantoonbaar tot gedragsverandering? Is het überhaupt mogelijk voor externe partijen zoals aandeelhouders en toezichthouders, al of niet ondersteund door expertisecentra, om stabiele meerjarige doelstellingen te formuleren?

Los van het antwoord op deze vragen is mijn insteek dat doelen alleen niet voldoende zijn. Dat zal ik hieronder graag toelichten.

### Veelomvattend

Geen beleidskwestie raakte organisaties eerder op zo'n veelomvattende manier dan duurzaamheid. Het is bestaansvoorwaarde, kostenpost en zowel strategische bedreiging als kans ineen. Duurzaamheid betreft veel meer dan alleen de directe uitstoot van broeikasgassen, maar gaat ook over het leveranciersbeleid, de grondstoffen, het hergebruik van de producten, de afvalverwerking, het aanbod in de kantine en veel meer. Er is nauwelijks een afdeling te bedenken die er niet mee te maken krijgt.

Succesvol duurzaamheidsbeleid vraagt dan ook om de betrokkenheid van alle geledingen. Onderzoek<sup>1</sup> laat zien dat zowel top-down- als bottom-upprocessen nodig zijn. Daarbij zijn in- en externe stakeholderbetrokkenheid een vereiste, dat wil zeggen dat het mede wordt gedragen door de werknemers en medewerkers, en goed wordt afgestemd met partners zoals afnemers, toeleveranciers en overheden.

Duurzaamheid is 'echt VUCA'. VUCA staat voor volatility, uncertainty, complexity en ambiguity (wisselvalligheid, onzekerheid, complexiteit en dubbelzinnigheid). Het is een beschrijving van de omgeving waarin organisaties tegenwoordig hun werk doen, met markten die voortdurend in beweging zijn en waarbij op snel opkomende technieken maar ook veranderende wetgeving moet worden gereageerd. Ook op duurzaamheidsgebied worden wetenschappelijke inzichten regelmatig bijgesteld en veranderen de wetten en regels frequent (meestal worden ze vooral strenger).

---

<sup>1</sup> Van Tulder, R., Tilburg, R. van, Francken, M. & da Rosa, A. (2014): Managing the Transition to a Sustainable Enterprise, Lessons from Frontrunner Companies

Organisaties moeten *agile*, beweeglijk, zijn om op VUCA in te spelen. Agile is echt een 'ding' in de organisatieontwikkeling van de laatste tijd. Je weet niet precies wat je over een half jaar te wachten staat, maar je moet in ieder geval zorgen dat je snel kunt reageren. Als we de bedrijfskunde van het afgelopen decennium plat zouden slaan, zouden we een dichotomie zien van de traditionele hiërarchische organisatie met dominant leiderschap van de vorige eeuw, die op veel plaatsen nog hardnekkig standhoudt, en de plattere, agile organisatie met autonome medewerkers die in opkomst is. Omdat VUCA erom vraagt.

Het leiderschap van organisaties ambitieuze duurzaamheidsdoelen opleggen, die het vervolgens in de organisatie moet afdwingen, past meer bij de hiërarchische aanpak. Duurzaamheid moet een project van de hele organisatie zijn. Het moet in gezamenlijkheid gestalte krijgen, waarbij de input van alle medewerkers (die vaak dicht bij klanten of andere stakeholders staan en vaak beter dan de directie weten welke duurzaamheidswinsten te behalen zijn) gehoord wordt. Idealiter wordt de hele organisatie dan ook betrokken bij het formuleren van haar eigen doelstellingen.

Een belangrijke voorwaarde om de duurzaamheidsopgave op deze manier tegemoet te treden is dat er een open bedrijfscultuur heerst, gekenmerkt door psychologische veiligheid: de mensen die in of voor de organisatie werken durven te zeggen wat ze vinden dat gezegd moet worden. Dat laatste is in het hiërarchische model vaak geen vanzelfsprekendheid.

### **Governance**

In zekere zin weerspiegelt de corporate governance de zojuist genoemde ontwikkelingen. Ook in de governance is de laatste jaren een sterke roep om transparantie en een psychologisch veilige cultuur opgekomen; niet in de eerste plaats om agile te worden maar vooral om wangedrag en calamiteiten tegen te gaan. De externe druk van aandeelhouders en commissarissen alleen is niet voldoende om te voorkomen dat bestuurders onverantwoorde risico's nemen, bleek onder meer in en na de bankencrisis, niet alleen in de financiële sector maar ook onder meer in de zorg, het onderwijs en de woningcorporatiesector. Meer openheid en een cultuur van aanspreekbaarheid zijn nodig om problemen te voorkomen.

In de Nederlandse Corporate Governance Code (die ook voor de staatsdeelnemingen geldt) heet het bijvoorbeeld dat het bestuur moet zorgen voor een goede informatievoorziening richting de stakeholders, en dat het verantwoordelijk is voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen de eigen geledingen. Het moet zorgen voor een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie van de organisatie, en samen met de commissarissen de bijbehorende waarden vaststellen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van deze waarden met betrekking tot de strategie, het bedrijfsmodel en de omgeving waarin de onderneming opereert. Het bestuur stimuleert bovendien gedrag dat aansluit bij de waarden en toont op dat gebied voorbeeldgedrag. In het bestuursverslag rapporteert het bestuur over de inbedding van de waarden in de organisatie.

Hoewel de cultuurparagraaf in de Corporate Governance Code bij zijn verschijning (in 2016) de nodige publiciteit kreeg, moet worden gezegd dat het tot nu toe wel eens het minst toegepaste onderdeel van de Code zou kunnen zijn. In elk geval geven bedrijven in hun jaarrapportages meestal weinig details over hun activiteiten op het gebied van de cultuur of over het getoonde

voorbeeldgedrag. Ook in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen dat het ministerie van Financiën publiceert, wordt het onderwerp doorgaans (vrijwel) genegeerd.

### **Cultuuraudit**

Toch, ondanks dat er in jaarverslagen nog niet veel van te zien is, is het niet optimistisch om te stellen dat cultuur als boardroomonderwerp in opkomst is. Op veel auditafdelingen is het onderwerp bijvoorbeeld inmiddels opgepakt. Naast financiële audits wordt het voor veel organisaties steeds normaler om een cultuuraudit te doen. De methodes om de cultuur te 'meten', om er vervolgens beter op te kunnen sturen, worden langzaam verfijnd. Opvallend is ook dat niet alleen de Corporate Governance Code maar ook veel andere governancecodes (bijvoorbeeld in de zorg) cultuur hebben geagendeerd. Cultuur is in het samenspel van bestuur en toezichthouders gearriveerd en gaat er niet meer weg. De praktische uitwerking ervan is echter nog in ontwikkeling.

Een sector die wat laatste betreft vooroploopt is de financiële industrie. Kort na de bankencrisis startte DNB met "een nieuwe vorm van toezicht" met de nadruk op "de gedragsmatige en culturele verklaringen voor het functioneren van financiële instellingen".<sup>2</sup> Het afgelopen decennium deed de centrale bank meer dan 100 onderzoeken naar gedrag en cultuur binnen banken, onder meer met assessments en interviews. In dezelfde periode werd binnen AFM een Expertiseteam Gedrag & Cultuur in het leven geroepen dat financiële ondernemingen ondersteunt bij zelfonderzoek op dit gebied.<sup>3</sup>

Uitgangspunten bij dit soort studies zijn onder meer dat een cultuur die wordt gekenmerkt door psychologische veiligheid, morele rechtvaardigheden en de mogelijk tot tegenspraak kan voorkomen dat dominant leiderschap in risicovol gedrag ontaardt. Psychologische veiligheid maakt mogelijk dat de medewerkers zich durven te uiten, ook als dingen misgaan, zodat de organisatie van haar fouten kan leren. Een open cultuur draagt bovendien bij aan een evenwichtige strategische besluitvorming, waarin de langetermijnbelangen van de organisatie gewaarborgd zijn.

### **Perspectieven**

Ook met betrekking tot het duurzaamheidsvraagstuk is een open organisatiecultuur relevant. Voorkomen moet worden dat de strategievorming van organisaties wordt 'gekaapt' door kortetermijnoverwegingen zoals de specifieke belangen van bestuurders. Zoals DNB in haar onderzoek bij banken constateerde is "het structureren van het besluitvormingsproces een belangrijke voorwaarde voor het kunnen benutten van de diversiteit aan perspectieven binnen een organisatie. Immers, een gedegen strategieproces vereist dat allerlei opties voor de toekomstige ontwikkeling van een instelling worden geïdentificeerd en tegen elkaar worden afgewogen. Hiervoor is dan weer van belang dat personen ook daadwerkelijk een betekenisvolle bijdrage aan dit oordeelsproces kunnen leveren en dat hun input ook echt wordt overwogen" (zie Nuijts 2018).

---

<sup>2</sup> Nuijts, W.H.J.M. (2018): 'The next step', DNB's bijdrage aan recente ontwikkelingen in het toezicht op gedrag & cultuur

<sup>3</sup> Christensen, C.A., van Steenberghe, E. F., Coffeng, T., Wiegman L. R. en Ellemers, N.: Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef

Anders gezegd, als duurzaamheid zoals geconstateerd een 'project van de hele organisatie' moet zijn, is een cultuur nodig waarin de betrokkenen zich uitgenodigd voelen erover mee te denken en er een zinvolle bijdrage aan te leveren.

Met hun voorbeeldrol kan van staatsdeelnemingen, voor zover ze daar al niet toe behoren, worden gevraagd zich te voegen bij de kopgroep van de organisaties die actief met hun cultuur bezig zijn. Daarbij kunnen ze meer initiatieven ontwikkelen om een psychologisch veilige cultuur te creëren. Van alle staatsdeelnemingen kan bovendien worden gevraagd daarover nadrukkelijker en uitvoeriger te rapporteren.

Toezichthouders op de staatsdeelnemingen kunnen (naar het voorbeeld van de financiële sector) diensten ontwikkelen om een eventuele cultuurverandering bij de deelnemingen te ondersteunen, en haar voortgang te monitoren.

#### **AANBEVELINGEN**

- Onderzocht wordt of in aanvulling op de Nederlandse Corporate Governance Code extra eisen aan cultuur en gedrag van staatsdeelnemingen moeten worden gesteld, en welke sancties eventueel worden ingesteld als er niet aan wordt voldaan.
- Als onderdeel van de jaarverslaggeving produceren staatsdeelnemingen een apart verslag van hun activiteiten op het gebied van cultuur en gedrag naar aanleiding van de Nederlandse Corporate Governance Code en eventuele aanvullende eisen.
- Toezichthouders ontwikkelen ten behoeve van de staatsdeelnemingen ondersteunende expertise op het gebied van cultuur en gedrag.
- Toezichthouders onderzoeken of de staatsdeelnemingen compliant zijn met de op dat gebied gestelde eisen. Het ministerie van Financiën rapporteert hierover in detail in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen.