

Grip op cultuur in het toezicht

Drs. H. van Beusekom MBA en mr. drs. K. Raaijmakers²³⁶

Inleiding

De financiële crisis maakt duidelijk dat strikt toezicht op wetten en regels niet voldoende is om risico's bij bedrijven in een vroeg stadium te ondervangen. In toenemende mate onderkennen toezichthouders dat cultuur een belangrijke voorspeller is van lange termijn gedrag. Van een onderneming met een 'ongezonde cultuur' wordt verwacht dat deze een veel grotere kans heeft op ernstige toezichtgerelateerde problemen dan een onderneming met een 'gezonde cultuur'. Zo zouden bijvoorbeeld Enron, Ahold, de grote Amerikaanse investment banks, maar ook DSB Bank een cultuur hebben gehad die sterk gericht was op korte termijn groei en winst. Het vormen van een oordeel over de cultuur van een onderneming en het beoordelen van de gerelateerde risico's, is voor toezichthouders belangrijk om op tijd in te kunnen grijpen.

De gedachtegang die we in dit artikel uiteen zetten, is gebaseerd op twee hypothesen. De eerste hypothese is dat cultuur een belangrijke drijfveer is van gedrag van werknemers binnen een onderneming. Anders gezegd: er moet een relatie zijn tussen de cultuur van een onderneming en het te verwachten gedrag in de toekomst. De tweede hypothese is dat het mogelijk is om een 'gezonde cultuur' in redelijke mate te definiëren. Cultuur observeren wordt pas zinvol als er een onderbouwde analyse te maken is van wat 'gezonder' en wat 'ongezonder' is. Zelfs als beide hypothesen waar zijn (dus: cultuur is een belangrijke voorspeller van gedrag en je kan 'gezonde' en 'ongezonde' cultuur in theorie redelijk onderscheiden), dan resteert er nog één belangrijk probleem dat vooral externe toezichthouders dwarszit: hoe krijg je als externe toezichthouder een goed beeld van de cultuur van een onderneming? De onderneming die wordt onderzocht heeft zeer veel belang bij een positieve uitkomst van een onderzoek naar de bedrijfscultuur. Een bedrijf dat onderzocht wordt zal dan ook naar verwachting kosten noch moeite sparen om zo positief mogelijk over te komen op de onderzoekers.

Dit artikel maakt gebruik van wetenschappelijke inzichten, bijvoorbeeld uit de economische 'signalling' literatuur, maar is daarnaast gebaseerd op onze ervaringen als toezichthouders bij de AFM. De AFM heeft de afgelopen 5 jaar op verschillende manieren geprobeerd grip te krijgen op de cultuur van financiële ondernemingen. Alle gebruikte voorbeelden zijn in de praktijk voorgekomen. Op enkele punten zijn kleine aanpassingen gemaakt om de anonimiteit van de bedrijven te waarborgen. Hoewel we dus kijken door de lens van één specifieke externe toezichthouder – de AFM – geloven we dat veel van

236 Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

de inzichten uit dit artikel ook gelden voor en toe te passen zijn door interne toezichthouders en andere externe toezichthouders.

De inzichten uit dit artikel kunnen toezichthouders helpen betere instrumenten te kiezen om cultuur te beoordelen. Financiële instellingen kunnen de inzichten over de kracht van cultuur gerelateerde signalen gebruiken om op een geloofwaardige manier de kracht van hun bedrijfscultuur te laten zien.

1. Wat is bedrijfscultuur?

Bedrijfscultuur is een complex verschijnsel dat we in dit artikel niet uitputtend kunnen behandelen. We richten ons alleen op de elementen die relevant zijn voor onze gedachtegang.²³⁷ Je zou bedrijfscultuur kunnen omschrijven als *een redelijk stabiel stelsel van meestal onuitgesproken normen, waarden, gebruiken en gewoontes die de relaties binnen een bedrijf bepalen*. Cultuur bindt groepen, creëert identiteit en geeft praktische betekenis aan hiërarchische verhoudingen. De functie van cultuur die voor dit artikel het meest relevant is, is het verminderen van transactiekosten bij menselijke interacties. Cultuur helpt individuen om te weten wat van hen wordt verwacht en vergroot de voorspelbaarheid in interacties, waardoor een individu minder lang en minder vaak hoeft na te denken over wat het beste of het belangrijkste is om te doen. In veel gevallen kan een persoon terugvallen op de culturele regel als een 'short cut' voor wenselijk gedrag. Een voorbeeld kan dit verhelderen.

Een voorbeeld van cultuur als reductie van transactiekosten

Stel bijvoorbeeld dat een medewerker een afweging moet maken tussen het voortzetten van een interessante discussie met zijn leidinggevende en het op tijd komen bij een volgende meeting. Dit kan een moeilijke afweging zijn. De discussie levert nieuwe inzichten op en is lastig op een later moment voort te zetten. En... wellicht is de leidinggevende wel enigszins gepikeerd als de medewerker midden in het gesprek wegrent naar een andere vergadering. In principe kan de medewerker van geval tot geval de beste oplossing kiezen. Maar dit gaat gepaard met onzekerheid, inspanning en foute afwegingen. Veel organisaties ontwikkelen één van twee culturele mogelijkheden om dit dilemma op te lossen en om transactiekosten voor de medewerker te reduceren. Óf er is een cultuur van stiptheid ('sorry, ik moet nu weg, want om 15.00 heb ik een andere afspraak'), of er is een cultuur dat 5 minuten te laat komen geaccepteerd is ('ik heb om 15.00 een andere afspraak dus ik heb nog maar even'). Iedereen zal feilloos voor zijn eigen organisatie kunnen aangeven welk van de twee 'short cuts' binnen de eigen organisatie het meest gebruikelijk is.

237 Een uitgebreide analyse is te vinden in Schein (2005).

Cultuur ontstaat als reactie op de omstandigheden

Gedrag dat over een langere periode keer op keer succesvol is voor een organisatie verwordt op termijn tot een cultuurkenmerk. Je zult in het leger vaak een stiptheidscultuur tegenkomen. Legers moeten nu eenmaal op tijd en synchronoos optrekken. In een organisatie waar denkwerk centraal staat, zoals op een universiteit of bij een adviesbureau, kom je veel vaker een cultuur tegen waar een beetje te laat komen geaccepteerd is. Cultuur is dus in veel gevallen geen toeval maar een logische reactie op de omstandigheden waarin de organisatie opereert. Op termijn kan het gedrag zo ingesleten raken dat iedereen zich eraan houdt, of de omstandigheden er nu om vragen of niet. Ook een brainstormsessie van de generale staf van het leger begint om 'dertienhonderduur' en is stipt om 'viertienhonderduur' afgelopen. Omdat cultuur over een langere periode wordt gevormd, leidt een snelle verandering van omstandigheden niet zomaar tot een aanpassing van normen, waarden, gebruiken en gewoontes. Dit kan leiden tot spanningen (bijvoorbeeld als marktomstandigheden vragen om meer daadkracht en flexibiliteit dan waarop de besluitvorming berekend is), maar kan ook de sleutel tot succes zijn. Uit onderzoek is gebleken dat ondernemingen die in veranderende omstandigheden weten vast te houden aan hun kernwaarden succesvoller zijn dan ondernemingen die hun kernwaarden te snel loslaten.²³⁸

Cultuur als voorspeller van gedrag

Cultuur en gedrag zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Cultuur wordt gevormd door het handelen van mensen, de patronen daarin en de betekenis die daaraan door de organisatie wordt gegeven. Daarnaast is cultuur ook een voorspeller van de wijze waarop mensen in de toekomst zullen handelen. Mensen hebben de natuurlijke neiging om zich aan te passen aan hoe de dominante stroming in een bedrijf zich gedraagt. Nieuwe medewerkers passen zich aan in taal, kleding, en zelfs in redelijke mate in normen en waarden ('wat vind je normaal'). Binnen een week heeft ook de nieuwe trainee de gebruiken van het bedrijf overgenomen. Het sterk sturende effect van cultuur ervaar je ook als je van de ene sterke bedrijfscultuur overstapt naar een andere. Oude normen moeten dan aangepast worden aan de nieuwe cultuur (stel je een management consultant voor die het leger ingaat...). Tegen de heersende bedrijfscultuur ingaan kost veel energie en is meestal alleen succesvol als 'afwijkendheid' een geaccepteerd onderdeel van de cultuur is. Voor de sceptici van deze wat anekdotische onderbouwing is er een grote hoeveelheid bewijs voor de stelling dat cultuur in sterke mate gedrag bepaalt.²³⁹

238 Dit blijkt bijvoorbeeld uit het onderzoek dat Jim Collins en Jerry Porras in de jaren '90 van de vorige eeuw uitvoerden en dat terug te lezen is in het boek 'Built to last' (1994).

239 Schein, E.H. (2005) en Hofstede, G. (2001)

2. Weten toezichhouders wat een gezonde en een wat ongezonde bedrijfscultuur is?

Het voordeel van een tijd waarin veel financiële bedrijven in de problemen komen is dat toezichhouders meer dan genoeg ervaring kunnen opdoen met het analyseren van goede en slechte bedrijfsculturen.²⁴⁰ Het goede nieuws is dat ze zich met de hulp van verschillende wetenschappers ook een redelijk onderbouwd beeld gevormd hebben van de systeemkenmerken en gedragskenmerken van 'gezonde' en 'ongezonde' bedrijfsculturen. Natuurlijk is er geen precieze invulling van wat een gezonde cultuur is, maar de volgende zes kenmerken geven een goede indicatie.²⁴¹

1. *Een gebalanceerde set bedrijfsdoelstellingen.* De onderneming weet een duurzaam evenwicht te vinden tussen verschillende belanghebbenden: klanten, aandeelhouders, werknemers en de maatschappij. Ondernemingen streven er actief naar om in dialoog met hun omgeving het juiste evenwicht te vinden. Een te grote focus op het belang van één groep belanghebbenden – zoals het boven alles creëren van voldoende 'aandeelhouderswaarde' – leidt tot een groter risico op een ongezonde bedrijfscultuur.²⁴²
2. *Een sterke focus op de lange termijn.* Bedrijven die over 40 jaar ook nog zelfstandig willen bestaan, handelen heel anders dan bedrijven die weten dat ze binnen een paar jaar failliet, verkocht of overgenomen zijn. Het grote verschil zit in de wonderlijke werking van reputatie. Het behouden van een goede reputatie heeft een veel grotere waarde voor bedrijven die ook over decennia nog succesvol willen bestaan dan voor bedrijven die denken in jaren of kwartalen. Dit zorgt ervoor dat ondernemingen met een focus op de lange termijn zich sterker inspanssen om in hun handelen vast te houden aan hun kernwaarden en belanghebbenden tevreden te houden dan ondernemingen die hun prioriteiten elders hebben liggen.²⁴³ Daarnaast speelt

240 Goede 'case studies' van het effect van cultuur zijn bijvoorbeeld Enron (zie de documentaire 'The Smartest Guys in the Room' of het boek 'Too big to fail' van Andrew-Ross Sorkin voor een schitterende beschrijving van de cultuur op Wall Street tijdens de laatste financiële crisis. Dichter bij huis hebben toezichhouders ervaring kunnen opdoen met Van der Hoop bankiers, Ahold en natuurlijk DSB Bank (zie rapport Commissie van onderzoek DSB Bank (2010). En dan hebben we het alleen nog maar over de bedrijven die als gevolg van hun bedrijfscultuur openlijk (bijna) failliet zijn gegaan.

241 We geven hier onze eigen indeling van belangrijke elementen van cultuur. Deze is gebaseerd op de systematiek die de AFM hanteert voor beoordeling van de cultuur van een onderneming. Ander vergelijkbare overzichten van de cultuurkenmerken met relevantie voor toezichhouders zijn te vinden bij Cools (2005), maar ook in de beleidsvisie van DNB 'De 7 elementen van een integere cultuur (zie www.DNB.nl). De verschillende overzichten vertonen grote overeenkomsten.

242 Nadruk op lange termijn aandeelhouderswaarde bijvoorbeeld door de klant centraal te stellen en veel te innoveren hoeft natuurlijk niet te leiden tot een ongezonde bedrijfscultuur. Het probleem is dat veel bedrijven die aandeelhouderswaarde centraal stellen zich richten op 'korte termijn aandeelhouderswaarde' met alle perverse effecten van dien. We zullen ons in dit artikel niet mengen in de uitgebreide 'shareholder vs. stakeholder' discussie.

243 Dit is ook een bekend fenomeen uit de speltheorie. Kort termijn is te zien als een 'one off' spel (of in ieder geval eindig spel) en lange termijn als een 'repetitive game'. Reputatie speelt alleen een positieve rol in het

de zittingstermijn van bestuurders en managers een rol. Bestuurders en managers die zich primair richten op een volgende carrièrestap en zich niet committeren aan de onderneming en hun positie daarbinnen, zullen hun eigen belang altijd verkiezen boven het langere termijn belang van de onderneming.

3. *Een wil om zich te richten op kwaliteit.* Veel CEO's kunnen haarfijn uitleggen hoe de kwantiteiten van een bedrijf in elkaar steken (bijv. omzet per productsoort, winst, balansomvang, maar ook FTE ontwikkeling). Het goed benoemen en waarderen van de kwaliteit van bijvoorbeeld producten en dienstverlening is veel lastiger. Kwaliteit is moeilijker te tellen en te meten. Het verbaast hoe weinig bedrijven systematisch meten wat de kwaliteit van hun dienstverlening is. Veel bedrijven blijven steken in het meten van allerlei vormen van klanttevredenheid zoals de 'Net Promoter Score'. Toch heeft het richten op kwaliteit verschillende gezonde voordelen. Om de kwaliteit van producten en dienstverlening te kunnen verhogen moet een bedrijf actief op zoek gaan naar feedback van belanghebbenden, zoals werknemers, klanten en toezichthouders. Een ander voordeel is dat interne afwijkende meningen worden gewaardeerd als ze bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit. Kwaliteitsgerichte bedrijven staan daarom meer open voor feedback en interne en externe signalen.
4. *Een natuurlijke neiging om zich te gedragen naar de doelstelling van wet- en regelgeving en te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen.* Ondernemingen met een gezonde cultuur denken actief na over de doelstelling van een wet, proberen hun gedrag daarop af te stemmen en beseffen zich dat de maatschappelijk opvatting van wat 'goed' en 'fout' gedrag is niet statisch is. Ze zorgen ervoor dat het gedrag niet 'illegaal' is, maar ook niet 'schadelijk' is voor klanten. Een product dat volgens de wet wel verkocht mag worden maar onvoldoende meerwaarde voor de klant heeft, zal bij een gezonde bedrijfscultuur uit het schap verdwijnen. Een typisch voorbeeld van een ongezonde bedrijfscultuur zijn bedrijven die in de letter van de wet op zoek gaan naar 'loopholes' om overduidelijk schadelijke praktijken toch te kunnen voortzetten.
5. *Een consistente en open wijze van besturen.* Binnen ondernemingen met een gezonde cultuur bestaat geen verwarring over de agenda van het bestuur. Keuzes die worden gemaakt zijn terug te voeren naar de strategie en functie van de onderneming. Een gezonde cultuur kenmerkt zich daarnaast door openheid: ondergeschikten en leidinggevendenden durven elkaar aan te spreken en waarderen het ook om aangesproken te worden. Dit kan worden doorgevoerd tot het hoogste niveau van de organisatie.

6. *Een governance of beheersingsstructuur die gericht is op balans en tegenwicht.* Alle bovenstaande elementen gaan over het vinden van de juiste balans tussen verschillende belangen. Een goede governance-structuur draagt bij aan het bewaken van de juiste balans. Moeilijke afwegingen tussen een hogere winst op de korte termijn en een groter reputatierisico op de langere termijn moeten zorgvuldig genomen worden. Het helpt als er een ervaren, onafhankelijke en kritische Raad van Commissarissen meekijkt en waar nodig bijstuurt. Maar een gezonde beheersingsstructuur gaat veel verder dan een stevige Raad van Commissarissen. Er moet bijvoorbeeld ook een balans zijn in de Raad van Bestuur tussen de commerciële functie en de risicobeheerfunctie. De risicobeheerfunctie zelf zal van voldoende gewicht moeten zijn om haar rol goed te kunnen vervullen.²⁴⁴

Grofweg kan worden gesteld dat kenmerken 1 en 6 systeemkenmerken en kenmerken 2, 3, 4 en 5 gedragskenmerken van cultuur zijn. Het maken van een onderscheid tussen systeemkenmerken en gedragskenmerken is voor toezichthouders om twee redenen relevant. Allereerst zijn systeemkenmerken over het algemeen eenvoudiger te observeren en te beoordelen dan gedragskenmerken. Systeemkenmerken zijn vaak formeel vastgelegd, terwijl gedragskenmerken zich voor een groot deel manifesteren in de informele organisatie. Daarnaast zal een toezichthouder voor de beïnvloeding van de meer ongreepbare gedragskenmerken meer onconventionele methoden moeten toepassen, waar de beïnvloeding van systeemkenmerken wellicht nog lukt met het standaardinstrumentarium.

Weten hoe een gezonde cultuur er in theorie uitziet is noodzakelijk, maar niet voldoende. Toezichthouders zullen zich een oordeel moeten vormen over de cultuur van een specifieke financiële onderneming. Hier begint het lastigste probleem: hoe kun je als toezichthouder redelijk objectief vaststellen dat een onderneming een gezonde cultuur heeft? We bespreken in het vervolg van dit artikel twee mogelijke oplossingen:

- de cultuur van een onderneming zelf observeren; en
- cultuurgerelateerde signalen van een onderneming interpreteren.

3. De cultuur van een onderneming zelf observeren

Het direct observeren van de cultuur van een onderneming is lastig, maar niet onmogelijk. Het belangrijkste probleem is dat er een forse informatieasymmetrie bestaat tussen onderneming en toezichthouder. De onderneming heeft veel meer informatie over de ware aard van de cultuur dan de toezichthouder. Alle ondernemingen, zowel met een gezonde als met een ongezonde cultuur, hebben een sterke stimulans om hun cultuur als zo gezond mogelijk voor te stellen. Direct observeren leidt daarom alleen tot een goed

²⁴⁴ We hadden ons voorgenomen geen bedrijfsnamen te noemen, maar hier één uitzondering. Met 'the benefit of hindsight' is het leerzaam om de opkomst en ondergang van DSB Bank te toetsen aan deze zes elementen van een goede bedrijfscultuur. Het rapport van de Commissie onderzoek DSB bank (2010) geeft een sterk overzicht waarbij alle bovenstaande elementen uitgebreid aan bod komen.

beeld van de onderneming als toezichthouders de juiste instrumenten weten in te zetten om de informatieasymmetrie te overwinnen.

Het eerste instrument dat toezichthouders in stelling kunnen brengen is het uitzetten van vragenlijsten. Met behulp van open of gesloten vragen kan geprobeerd worden een indruk te krijgen van de kenmerken van een cultuur. De meer geavanceerde vragenlijsten werken ook met controlevragen om sociale wenselijkheid te verminderen en beschrijvingen van dilemma's zonder duidelijk goed en fout antwoord. De AFM heeft een aantal jaren geleden veel moeite gedaan om met externe hulp een krachtige vragenlijst op te stellen. De vragenlijst was goed, maar de resultaten waren teleurstellend. Een van de ondernemingen waar de vragenlijst als proef draaide kwam er als 'best in class' uit, terwijl we uit eerder onderzoek naar verschillende incidenten wisten dat dit zeker niet het geval kon zijn. Blijkbaar zorgde het feit dat de AFM de afzender van de vragenlijst was ervoor dat de druk om sociaal wenselijk antwoorden te geven hoog was.²⁴⁵

Een tweede instrument dat toezichthouders kunnen gebruiken om een beeld te krijgen van de cultuur van een onderneming is het voeren van interviews met het management of medewerkers. Ook dit instrument heeft nadelen. Niet alleen hebben de geïnterviewden vaak een persoonlijk belang bij het creëren van een gunstig beeld, ook is het moeilijk in te schatten in hoeverre de mondeling gegeven informatie een eigen mening of een breder gedragen overtuiging is. Daarnaast bestaat het risico dat toezichthouders met een zekere vooringenomenheid het gesprek sturen en daardoor alleen horen wat ze willen horen.

Om een scherper beeld te krijgen van de cultuur zullen toezichthouders op zoek moeten gaan naar gedrag en uitingen van cultuur die niet beïnvloedbaar zijn op het moment dat de toezichthouder komt kijken. We zullen één voorbeeld wat verder uitwerken en twee andere suggesties doen.

Eén mogelijkheid is om onderzoek te doen naar het gedrag rondom 'incidenten'. Elke grote onderneming zal met enige regelmaat een (bijna-)incident hebben. Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan de introductie van een product met onbedoelde negatieve effecten voor de klant, of het doorbreken van 'Chinese muren' tussen de afdelingen met conflicterende belangen. Een toezichthouder kan stap voor stap onderzoeken wat het gedrag en de cultuur was bij één of meerdere van deze incidenten. Vragen die je dan concreet kan stellen zijn: wie was verantwoordelijke voor het proces waar het incident optrad? Wanneer is het probleem geïdentificeerd? Wanneer is het naar een hoger niveau geëscaleerd? En, wie is wanneer op welke manier betrokken bij het oplossen van het probleem? Met moderne onderzoekstechnieken kan een groot aantal documenten en e-mails onderzocht worden. Dit kan leiden tot een scherp beeld van de cultuur in specifieke situaties. Het grote voordeel is dat onder druk van een specifiek incident de ware

245 Het is niet zeker of een vragenlijst met een 'neutrale' afzender wel werkt. We kennen zowel voorbeelden waar vragenlijsten wel een goed beeld geven als waar ze een hoogst onwaarschijnlijk beeld geven.

cultuur zichtbaar wordt: is de onderneming gericht op symptoombestrijding of zoekt ze naar een structurele oplossing?

Andere voorbeelden van goed direct observeerbare uitingen van cultuur zijn het analyseren van de overwegingen bij een of meerdere specifieke promoties (wie wordt gepromoveerd en waarom?) of het analyseren van de afwegingen rondom een 'product approval proces' (welk product wordt geïntroduceerd, aangepast of afgekeurd en waarom?).

Alle manieren van het direct observeren van cultuur zijn arbeidsintensief, zowel voor de onderneming als voor de toezichthouder. De toezichthouder zal een groot aantal e-mails en documenten opvragen, betrokkenen interviewen en gegevens analyseren. De AFM heeft in het verleden bijvoorbeeld bij een groot cultuurgerelateerd onderzoek een team van zes mensen voor drie maanden fulltime ingezet. We vermoeden dat de inzet aan de kant van de onderneming ongeveer even groot was.

Gezien deze grote investeringen wekt het geen verbazing dat ondernemingen zoeken naar mogelijkheden om te voorkomen dat toezichthouders directe observatie inzetten om zich een beeld te vormen van de cultuur van de onderneming. Ondernemingen geven actief signalen af waaruit de toezichthouder zou kunnen afleiden dat de cultuur van de onderneming gezond is. Als dit proces op een goede manier verloopt, leidt dit tot winst voor beide partijen. De toezichthouder hoeft niet langer veel tijd te investeren in het loskrijgen van informatie bij de onderneming (bijvoorbeeld door middel van onderzoek of het uitzetten van vragenlijsten), maar richt zich op het beoordelen van de signalen die de onderneming uit zichzelf afgeeft. Het initiatief ligt in tegenstelling tot directe observatie in grotere mate bij de onderneming. De grote uitdaging hierbij is: hoe weet je als toezichthouder of je deze signalen kunt vertrouwen?

4. De cultuurgerelateerde signalen van een onderneming interpreteren

Toezichthouders van de AFM zetten hun professionaliteit op allerlei manieren in om te beoordelen of ze een signaal van een financiële onderneming geloven. In hun hoofd maken ze afwegingen en inschattingen om te bepalen hoe veel geloof ze kunnen hechten aan een signaal. We doen hier een poging om uit dit proces een aantal criteria te destilleren.²⁴⁶ Vervolgens zullen we een aantal voorbeelden van cultuurgerelateerde signalen beoordelen aan de hand van deze criteria.

Grofweg beoordeelt een toezichthouder de signalen die hij ontvangt van een onderneming op de mate waarin deze *betekenisvol* en *geloofwaardig* zijn.

Met betekenisvol bedoelen we dat het signaal dat de onderneming afgeeft een directe relatie heeft met een 'gezonde cultuur'. Betekenisvolle signalen zijn verklaringen of acties

246 We steunen hier losjes op de speltheorie, waarbij het toezicht op een onderneming te zien is als een zich herhalend spel waarbij een ondergeschikte of 'agent' signalen over zijn gedrag afgeeft aan een opdrachtgever of 'principal'.

die concreet en duidelijk blijk geven van een gezonde cultuur of een hefboom voor verbetering zijn. Een onderneming zou bijvoorbeeld kunnen verklaren dat ze vanaf nu een Chief Culture Officer benoemd heeft die moet zorgen voor een gezonde cultuur. Zonder verder uitwerking van opdracht, inbedding en ondersteuning is dit een volstrekt betekenisloos signaal. Tegelijkertijd zal de aankondiging dat een onderneming zelf de kwaliteit van de dienstverlening gaat controleren en de uitkomsten gebruikt voor beoordeling van haar adviseurs als betekenisvol worden beoordeeld. De voorbeelden lijken wellicht nogal voor de hand liggend, toch zal elke ervaren toezichthouder vertellen dat betekenisvolle signalen veel zeldzamer zijn dan betekenisloze.

Een betrouwbaar signaal zal niet alleen betekenisvol moeten zijn, maar ook *geloofwaardig*. De geloofwaardigheid van een signaal kan op verschillende manieren onderbouwd worden. Een geloofwaardig signaal is:

- *Verifieerbaar*: de toezichthouder kan, als ze er voldoende in zou investeren, het signaal verifiëren en waar nodig onterecht positieve signalen sanctioneren.
- *Consistent*: het maakt onderdeel uit van een groter consistent patroon van gedragingen en signalen dat duidt op een gezonde cultuur.
- *Kostbaar*: de onderneming is bereid om tijd en geld te investeren in het signaal.
- *Onderscheidend*: idealiter is het signaal kostbaarder voor ondernemingen met een ongezonde cultuur dan voor ondernemingen met een gezonde cultuur.

Een korte analyse van een aantal voorbeelden van cultuurgerelateerde signalen kan meer inzicht geven in de criteria betekenisvol en geloofwaardig.²⁴⁷

- *De onderneming haalt een winstgevend product uit de markt omdat het onvoldoende gericht is op 'klantbelang'*. Dit is een betekenisvol signaal omdat het een directe relatie heeft met een gezonde bedrijfscultuur. In een gezonde bedrijfscultuur zullen producten die onvoldoende klantwaarde genereren niet verkocht worden. Het signaal raakt de eerste vier kenmerken van een gezonde cultuur. Het signaal is ook geloofwaardig, omdat het verifieerbaar en kostbaar is. De onderneming is bereid om korte termijn winst op te geven voor langere termijn reputatievoordelen.
- *De onderneming lanceert een grootschalige e-learning module om 'gezonde cultuur' onder de aandacht te brengen*. Dit signaal is op zichzelf weinig betekenisvol. Een losstaande e-learning module zal geen significante hefboom voor verbetering van de cultuur zijn. Iedere werknemer kent de verplichte elektronische vragenlijsten waarvan de goede antwoorden op de afdeling circuleren.²⁴⁸ Natuurlijk kan e-learning een prachtig instrument zijn voor allerlei doelen, maar als signaal over cultuur is het weinig betekenisvol. Ook al is het signaal in redelijke mate geloofwaardig (in ieder geval verifieerbaar), het gebrek aan betekenis zorgt ervoor dat toezichthouders hun oordeel over de cultuur van de onderneming er nauwelijks door laten beïnvloeden.

247 Veel van de kracht van een signaal hangt natuurlijk af van de specifieke omstandigheden van het geval. We beperken ons hier tot de hoofdlijnen.

248 En ja, ook de AFM heeft wel eens een e-learning module uitgevoerd voor haar eigen medewerkers...

- *De onderneming verandert de aansturing en de training van de adviseurs.* Van oudsher zijn veel bancaire adviseurs sterk gericht op productverkoop. Hoe mooi opgetuigd hun visitekaartje ook is, ze worden aan het eind van het kwartaal afgerekend op aantal verkochte producten, nieuwe instroom van beheerd vermogen of gegenereerde omzet van winstgevende producten. Stel dat een onderneming de aansturing bijvoorbeeld verandert naar 'kwaliteit van advisering'²⁴⁹, 'klanttevredenheid' en 'aantal nieuwe klanten' en de oude targets laat vervallen. Tegelijkertijd worden adviseurs getraind op het systematisch invullen van klantbehoefes, waarbij producten een middel zijn en geen doel. Dit is een betekenisvol signaal dat tot uitdrukking brengt dat adviseurs zich gaan richten op de balans tussen lange termijn winstgevendheid en kwaliteit van advisering. Het is geloofwaardig, omdat het verifieerbaar is en ten koste gaat van korte termijn winstgevendheid. Het is wellicht zelfs onderscheidend, omdat deze omslag voor ondernemingen met een inherent gezonde cultuur goedkoper zal zijn dan voor 'ongezonde' ondernemingen
- *De onderneming doet zelf diepgaand onderzoek naar kwaliteit advisering en nodigt AFM uit voor review.* Ondernemingen met een gezonde cultuur zijn gericht op kwaliteitsverbetering, dus intern onderzoek dat zich daar op richt is naar verwachting betekenisvol. Dit signaal wordt nog veel krachtiger als de toezichthouder proactief wordt uitgenodigd om de resultaten te evalueren. Het afgeven van dit signaal is voor een onderneming met een ongezonde, sterk verkoopgedreven cultuur erg kostbaar. De kans dat toezichthouders stuiten op 'misselling' is relatief groot. Voor een onderneming met een gezonde gebalanceerde cultuur is het signaal veel minder kostbaar. Zij weet dat de kans op misselling en dus op strubbelingen met de toezichthouder vrij klein is. Alleen ondernemingen met een redelijk gezonde cultuur zullen zich zo'n signaal kunnen veroorloven. Meer in het algemeen zijn signalen die gericht zijn op '*beste toezichthouder, kom maar bij me kijken*', veel krachtiger dan Powerpoint-presentaties waarin staat '*beste toezichthouder, bij ons is alles in orde*'.

Op een vergelijkbare manier zijn vele andere signalen van ondernemingen kwalitatief te waarderen. Natuurlijk kunnen mensen van mening verschillen over wat een *betekenisvol en geloofwaardig* signaal is. We zijn van mening dat op basis van deze criteria wel een redelijke indeling te maken is van krachtige en minder krachtige signalen. Deze indeling kan goed van pas komen in de continue dialoog tussen financiële ondernemingen en toezichthouders. Financiële ondernemingen zouden veel sterker hun gezonde cultuur over het voetlicht kunnen brengen door meer aandacht te besteden aan de manier waarop toezichthouders impliciet of expliciet hun signalen beoordelen.

249 Dit zal de onderneming zelf steekproefsgewijs kunnen meten.

Conclusies

Cultuur is een belangrijke voorspeller van gedrag van medewerkers in een organisatie. Toezichthouders weten dit en daarom neemt de belangstelling voor het kunnen doorgronden van een cultuur van een onderneming sterk toe. Toezichthouders hebben de afgelopen jaren een redelijk uitgekristalliseerd beeld ontwikkeld over hoe een 'gezonde bedrijfscultuur' eruit ziet. Door de afstand tussen onderneming en toezichthouder is het voor toezichthouders echter lastig een goed beeld te krijgen van de cultuur van een onderneming. Ondernemingen zijn erop gebrand een positieve indruk van hun cultuur te geven als toezichthouders langskomen om de cultuur met eigen ogen te aanschouwen. Directe observatie is daarnaast een kostbare operatie die toezichthouders spaarzaam willen inzetten. Een alternatief voor directe observatie is het beoordelen van signalen die ondernemingen actief afgeven om hun gezonde cultuur aan te tonen. Toezichthouders hanteren een eigen intuïtief en professioneel kader voor het beoordelen van deze signalen. Krachtige signalen zijn betekenisvol (zo direct mogelijk gerelateerd aan 'gezonde cultuur') en geloofwaardig (verifieerbaar, consistent, kostbaar en onderscheidend). Als toezichthouders in staat zijn op basis van signalen een onderscheid te maken tussen ondernemingen met een 'gezonde cultuur' en ondernemingen met een 'ongezonde cultuur', kunnen zij gericht bepalen bij welke ondernemingen het grootste risico bestaat op problemen. Om die reden is het kunnen 'lezen' van cultuursignalen een belangrijke stap in het optimaliseren van het risicogebaseerd toezicht.

Referenties

- Cools, K. (2005), *Controle is goed, vertrouwen nog beter*, Assen: Van Gorcum
- De Nederlandsche Bank (2009), *De 7 elementen van een integere cultuur*, www.dnb.nl
- Commissie DSB Bank (2010), *Rapport van de commissie van onderzoek DSB Bank* (23 juni 2010), Den Haag
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Stein, E.H. (2005), *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

