

# Toolkit Commissariaat

**Zinvol toezicht begint met inzicht**



de governance expert

## 4.5 Cultuur en gedrag

Cultuur en gedrag vormen de morele en psychologische infrastructuur van elke organisatie. Zij bepalen hoe mensen zich gedragen als niemand kijkt, hoe besluiten worden genomen in onzekerheid, en hoe risico's, fouten of grensoverschrijdend gedrag worden besproken – of verzwegen. Voor de RvC behoort toezicht op cultuur en gedrag tot de kernverantwoordelijkheden. Het is immers niet alleen de formele structuur die bepaalt hoe een organisatie functioneert, maar vooral haar informele werkelijkheid.

### Cultuur is gedrag in context

Cultuur manifesteert zich in gedrag. In wat normaal wordt gevonden, hoe besluiten tot stand komen, hoe men met fouten omgaat, en in hoe mensen zich verhouden tot macht en tot elkaar. De organisatiecultuur is dus een collectief patroon van handelen, communiceren en verdragen.

Elke organisatie heeft een eigen cultuur – de vraag is alleen: is die gezond, gedeeld en ontwikkeld, of onveilig, stilzwijgend en destructief? Voor de toezichthouder is dat de centrale toets: welk gedrag wordt gestimuleerd of juist genegeerd? Wie spreekt zich uit – en wie niet?

De cultuur van een organisatie komt voort uit haar waarden. Deze moeten geformuleerd worden en vooral gedragen. Een gedeelde cultuur ontstaat pas als zij gezamenlijk wordt ontwikkeld, omarmd en geleefd – ook door nieuwe medewerkers, tijdelijke krachten en leidinggevend.

### De rol van de top: geloofwaardig voorbeeldgedrag

De top van de organisatie zet de toon. Niet door wat hij zegt, maar door wat hij doet – en vooral door wat hij laat passeren. De *tone at the top* is meer dan een stijl; het is een norm. Een cultuur van integriteit en veiligheid ontstaat alleen als het bestuur (en de RvC) deze waarden

zichtbaar en consequent naleven.

Belangrijke elementen van geloofwaardig voorbeeldgedrag zijn:

- Congruentie tussen waarden en handelen;
- Aanspreekbaarheid op inconsistenties;
- Proactieve communicatie over normen;
- Verantwoordelijkheid nemen bij incidenten;
- Zichtbaarheid in moeilijke situaties.

Benadrukt moet worden dat er grote schade kan ontstaan als de top signalen van sociale onveiligheid ontkent of bagatelliseert. De reactie op casuïstiek is bepalend voor het vertrouwen in cultuurbewust leiderschap.

### **Van incident naar patroon: toezicht voorbij de casus**

Incidenten maken een cultuur zichtbaar – maar zeggen weinig zonder context. Een klacht, melding of mediareel kan een symptoom zijn van een breder patroon. De reflex om incidenten te isoleren of ‘aan een persoon toe te schrijven’ miskent de complexiteit van cultuurvraagstukken.

Goed toezicht op gedrag vraagt dus om verdieping:

- Zijn er signalen van structurele onveiligheid of uitsluiting?
- Hoe wordt er intern gesproken over gedrag en omgangsvormen?
- Is er sprake van een ‘zwijgcultuur’, rationalisering of reputatierisico-denken?
- Welke patronen keren terug in HR-data, uitstroom, klachten of medewerkersonderzoeken?

Onderzoek kan daarbij helpen, mits dit niet op schuld gericht is, maar op begrip. Niet de waarheid over één gebeurtenis, maar inzicht in structurele patronen telt voor governance en bijsturing.

### **Drie rollen van de RvC**

De drie verantwoordelijkheden van de RvC in zijn:

1. Cultuur als benoemingscriterium

Bij het selecteren van bestuurders (en medecommissarissen) moet *cultuurfit* een expliciet toetsingscriterium zijn. Past de kandidaat bij de waarden van de organisatie – én is hij of zij bereid die waarden zichtbaar uit te dragen? Worden inclusie, diversiteit en integriteit meegenomen in het wervingsproces? Benoemingen zijn geen afvinklijst: zij zetten de toon voor de toekomst.

## 2. Monitoren en bevragen

Toezicht op de cultuur vereist meer dan rapporten lezen. Het vraagt ook om actieve informatievergaring, gesprekken met HR, compliance, OR en vertrouwenspersonen, en het agenderen van ‘de zachte kant’ in reguliere vergaderingen. De cultuur verdient een vaste plek op de jaaragenda (zie ook paragraaf 2.9).

## 3. Intervenieren bij disfunctioneren

Als signalen aan de top onvoldoende worden opgepakt, of als bestuurders onderdeel zijn van het probleem, moet de raad zelf handelen. Niet alleen corrigerend, maar ook richtinggevend. Dan is de RvC geen toezichthouder meer, maar normsteller. Dat vergt moreel gezag én procedurele zorgvuldigheid.

## **Diversiteit en inclusie als cultuurdragers**

Een geloofwaardige cultuur begint bij herkenbaarheid van de leiding. Als de top van een organisatie – inclusief de raad – geen afspiegeling is van medewerkers, klanten of samenleving, ontstaat vervreemding. Diversiteit is dan geen ‘thema’, maar een randvoorwaarde voor cultuurverandering.

Toezicht op de cultuur vereist dus ook aandacht voor:

- Representativiteit in werving, benoeming en promotie;
- Inclusieve besluitvorming;
- Bewustzijn van impliciete vooroordelen;
- Ruimte voor afwijkende perspectieven.

De raad moet diversiteit als strategische en culturele voorwaarde voor duurzame legitimiteit hanteren.

## **Feedbackcultuur en sociale veiligheid**

Cultuur en gedrag worden niet afgedwongen via codes, maar via interactie ontwikkeld. Een volwassen organisatiecultuur kenmerkt zich door een veilige feedbackpraktijk: mensen durven elkaar aan te spreken, leiders staan open voor kritiek, fouten worden gedeeld als leerpunt.

De RvC draagt daaraan bij door:

- Open cultuurgesprekken te stimuleren;
- In evaluaties ook de cultuur aan de orde te stellen;
- Te bevragen hoe met spanningen, fouten of afwijking wordt omgegaan;
- Zelf het voorbeeld te geven door feedback, reflectie en aanspreekbaarheid.

De kwaliteit van de cultuur is zichtbaar in de omgang met ongemak. Dáár vindt het echte toezicht plaats.

## **Ten slotte**

Cultuur en gedrag vormen het morele weefsel van de organisatie. Toezicht hierop versterkt de legitimiteit, wendbaarheid en integriteit van het bestuur. Commissarissen die alert zijn op de cultuur dragen bij aan een duurzame verankering van waarden, sociale veiligheid en bestuurlijke geloofwaardigheid.

Tone at the top is geen retoriek, maar een verantwoordelijkheid. De top bepaalt de toon – en de raad bepaalt of die toon wordt gehoord, gedeeld en gecorrigeerd. Dat is de essentie van professioneel cultuurtoezicht.