

Monitoring Commissie Corporate Governance Code
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

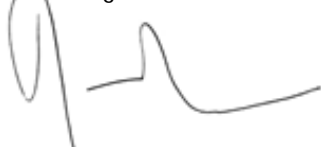
Eindhoven, 4 april 2016
Kenmerk: BS 16-024
Betreft: Reactie herziening Corporate Governance Code

Geachte leden van de Commissie,

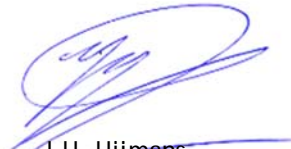
BDO maakt graag gebruik van uw uitnodiging om een reactie te geven op het consultatiedocument inzake de herziening Corporate Governance Code en op deze wijze deel te nemen aan het publieke debat omtrent de herziening van de Code. Hierbij ontvangt u onze bijdrage. Wij zullen deze tevens openbaar maken via onder meer onze website.

Uiteraard zijn wij graag bereid tot een nadere toelichting op onze reactie indien u hierop prijs stelt. Hartelijk dank voor de mogelijkheid die u heeft geboden om onze reactie op de herziening van de Code te delen.

Met vriendelijke groet,
BDO Holding B.V.



R.W. Brummelman
Voorzitter Raad van Bestuur



J.H. Hijmans
Partner BDO Risk Advisory Services

Bijlage: reactie BDO herziening Corporate Governance Code

Introductie

De Corporate Governance Code heeft in de loop der jaren bewezen een belangrijke rol te kunnen vervullen in het verbeteren van het ondernemingsbestuur in Nederland. Ook heeft deze blootgelegd welke spanningsvelden en valkuilen er in de praktijk spelen. Vanuit onze achtergrond als accountant en adviseur zien wij in de praktijk waar er kansen zijn om verbeteringen door te voeren. Dat is voor ons reden om onze visie te geven op een aantal onderdelen van de voorstellen.

Achtergronden bij ons commentaar

De vijf thema's die we hierna aansnijden zijn bewust toegankelijk geformuleerd. De reden hiervoor is dat Corporate Governance een thema is dat alle maatschappelijke stakeholders aangaat. Een toegankelijke visie doet ons inziens dan ook recht aan het brede maatschappelijke belang van Corporate Governance.

Wij hebben onze visie bewust op hoofdlijnen geformuleerd; we willen immers niet op de stoel van de commissieleden plaatsnemen door onderdelen in detail te herschrijven. We willen de Commissie vooral op een aantal onderdelen uitdagen tot optimalisering van de Code. Waar relevant doen we tevens suggesties voor een concrete herformulering of aanpassing van de Code. Tot slot gaat het in het navolgende nadrukkelijk niet om een volledige opsomming, maar om een aantal onderdelen waarvan wij denken dat er (grote) winst mogelijk is.

De rode draad van onze opmerkingen

Een klassiek issue bij het uitvoeren van regels is dat regelgeving niet moet leiden tot 'afvinkgedrag'. In dat geval wordt weliswaar op papier voldaan aan de principes en best practices, maar is in werkelijkheid geen of nauwelijks sprake van verbetering. Met andere woorden: een code is niet succesvol als deze wordt opgevolgd, maar pas als het effect positief is. Zoals de Commissie ook zelf schrijft: het gaat niet om mooie woorden op papier, maar dat thema's echt gaan leven in raden van bestuur en commissarissen. Corporate Governance is nadrukkelijk een samenspel van meerdere partijen; bestuurders, commissarissen, accountants, toezichhoudende instanties en andere partijen. Alleen als deze partijen hun verantwoordelijkheden niet uit de weg gaan, kan er sprake zijn van een daadwerkelijk effect. Zij moeten niet weglomen voor lastige issues, maar de dialoog aangaan over zaken die er echt toe doen, elkaar aanspreken en zich transparant en in heldere bewoordingen verantwoorden over hoe zij afwegingen maken. Dan is er geen sprake van afvinkgedrag.

Het nemen van verantwoordelijkheid is dan ook de rode draad in de vijf thema's die hierna aan bod komen. In een paar zinnen komt het op het volgende neer: commissarissen kunnen meer inzicht geven in hoe zij hun belangrijke rol vervullen; goed risicomanagement behelst ook het begrijpen van en anticiperen op externe risico's; de accountant kan onder voorwaarden op een breder terrein zijn rol invullen; de invulling van de internal audit functie moet minder worden voorgeschreven en nadrukkelijker worden gezien als een verantwoordelijkheid van het management en last but not least: organisatiecultuur - het cement van alle maatregelen - kan niet worden gepositioneerd als een thema dat met wat eenvoudige interventies kan worden 'geregeld'.

Tot slot

De Commissie heeft ervoor gekozen om de hoofdlijnen van de bestaande Code voort te zetten en de bakens beperkt te verzetten. Het gaat vooral om kleine koerswijzigingen. Een herziening van de Code biedt echter een unieke kans om lering te trekken uit de afgelopen jaren en ook in te spelen op actuele ontwikkelingen. In onze visie is het mogelijk om een grotere stap te zetten dan nu het geval is. Wij hopen dat onze bijdrage de geest scherpt. Het spreekt voor zich dat we onze visie met veel plezier nader aan u toelichten.

Moderne commissaris vindt externe verantwoording heel normaal

Verantwoording afleggen kent in de tijdgeest van nu heel andere eisen dan enkele decennia geleden. Om recht te doen aan het belang van de functie van commissarissen wordt van hen verwacht dat zij expliciet laten zien hoe zij hun taak als geweten van de onderneming invullen. Meer dan nu het geval is. In de praktijk is het commissarissenverslag echter niet meer dan een formele exercitie met weinig inhoud. De herziening van de Corporate Governance Code biedt een kans om hier het verschil te maken. Moderne commissarissen durven zich te verantwoorden over hoe zij hun taak invullen en welke lastige thema's daarbij een rol spelen.

Bestuurders, artsen, politici, burgemeesters en accountants; stuk voor stuk hebben ze te maken met een steeds mondigere maatschappij die hoge eisen stelt. Niet alleen aan hoe zij hun rol vervullen, maar ook aan hoe ze verantwoording afleggen over hoe ze die rol vervullen. En hoe zij daarbij omgaan met lastige dilemma's. Geen openheid van zaken geven is eigenlijk geen optie meer. Eenvoudig is dat niet altijd, zo laat de praktijk zien. Maar met vallen en opstaan ontstaat er een steeds betere verantwoording en weten stakeholders deze ook steeds beter op waarde te schatten. Een ziekenhuis geeft inzicht in sterftecijfers en een accountant woont tegenwoordig de vergadering van aandeelhouders bij om zijn werkzaamheden toe te lichten.

Ten aanzien van Commissarissen waren die verwachtingen voorheen veelal niet aanwezig. Tegenwoordig worden echter ook aan hen steeds hogere eisen gesteld en ook zij liggen onder een maatschappelijk vergrootglas. Verontwaardiging over ongewenst gedrag van organisaties of hun bestuurders leidt ook al gauw tot de vraag waar de commissaris was en of deze wel voldoende heeft gedaan om dit te voorkomen. Stakeholders uit uiteenlopende hoek zien de commissaris bijna als een soort 'duizenddingendoekje' om allerlei zaken aan de kaak te stellen of om organisaties tot een beleidswijziging te dwingen. Variërend van thema's als kinderarbeid en fraude tot beloningsbeleid en reorganisatieplannen.

Het is zaak die verwachtingen goed te managen; ook goed toezicht is nu eenmaal geen verzekeringspolis tegen missers. Om dat te doen is een goede dialoog met de stakeholders van belang. Dat begint met een duidelijke verantwoording over hoe commissarissen hun toezichthoudende rol vervullen. De concept Code Corporate Governance is op dit punt echter niet duidelijk. De onderwerpen die de concept Code voorstelt voor het verslag van de Raad van Commissarissen zijn onvolledig en de eisen die worden gesteld aan de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd, zijn summier.

Dat is een gemiste kans. Het zou op zijn minst goed zijn om in de Code een aantal aanvullende onderwerpen op te nemen waarover in het verslag van de Raad van Commissarissen verantwoording moet worden afgelegd. Dit draagt bij aan goede Corporate Governance en past bovendien bij de opvattingen van veel moderne commissarissen die ook inzetten op een betere dialoog met de buitenwereld.

Meer concreet zien wij daarbij verantwoording over de volgende aanvullende onderwerpen:

- De wijze waarop de risk appetite is besproken en kritisch geëvalueerd met het Bestuur;
- De wijze waarop bij de risk appetite belangen van verschillende stakeholders zijn afgewogen, mede in het licht van de in de Code beschreven lange termijn waardecreatie en voornaamste risico's;
- Een bevestiging dat de Raad van Commissarissen haar taken naar eer en geweten heeft uitgevoerd. Vergelijk de in control verklaring in het bestuursverslag (paragraaf 1.4.2 van de Code). Het gaat er hierbij vooral om dat commissarissen geen schroom hebben om zich te verantwoorden over *hoe* zij actief toezicht hebben gehouden. Dit sluit aan bij hoe de nieuwe generatie van moderne commissaris erin zit; zij willen graag

prikkelen, uitdagen en de bestuurder uit diens comfort zone trekken om ook naar de lange termijn te kijken.

Daarbij hoort ook dat commissarissen kritischer durven te zijn op hun eigen functioneren en openstaan voor mogelijkheden om beter in te spelen op hoge maatschappelijke verwachtingen.

Het periodiek evalueren van het eigen functioneren zou niet meer dan normaal moeten zijn. De Code beoogt dit door middel van een jaarlijkse zelfevaluatie (paragraaf 2.2.6). Wat ons betreft mag dit nog een stap verder gaan door een zelfevaluatie te laten faciliteren door een onafhankelijke derde. Dit is bijvoorbeeld wel voorgeschreven in de Britse evenknie van de Code. In de Nederlandse context kan bijvoorbeeld aansluiting worden gezocht bij de Code Banken en de Governance Principles Verzekeraars.

De huidige praktijk laat zien dat zelfevaluatie thans vooral gericht is op de harde factoren van toezicht; processen, procedures en systemen. Ons inziens dient echter juist ook de zachte kant van het toezicht geëvalueerd te worden, waarbij gedragsaspecten en intuïtie cruciaal zijn.

Risicomanagement draait meer om leren dan om controleren

Ondernemingen komen vooral in problemen doordat zij niet inspelen op externe ontwikkelingen en daarbij horende risico's. Veel minder vaak doordat interne controles en procedures niet op orde zijn. Toch richt de concept Code Corporate Governance zich vooral op dat laatste. Het is tijd om risicomanagement steviger neer te zetten. Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het managen van alle risico's en dienen vanuit die verantwoordelijkheid nadrukkelijk te laten zien hoe zij met belangrijke risico's omgaan.

Veel ondernemingen investeerden de afgelopen tien jaar fors in risicobeheersing en interne controle om aantoonbaar in control te zijn. Dat heeft echter niet kunnen voorkomen dat veel bedrijven toch out of control zijn geraakt. Ter achtergrond: in deze dynamische en complexe tijd - volgens het World Economic Forum staan we op de breuklijn naar de 4^e industriële revolutie - wordt 86% van de onvoorziene verliezen veroorzaakt door externe ontwikkelingen. In de huidige tijd, waarin de onvoorspelbaarheid groot is, lijken 'black swans' bijna maandelijks op te doemen. Wie dacht bijvoorbeeld dat het mogelijk was dat we te maken kregen met negatieve rentes? Ook al is de onvoorspelbaarheid hoog, toch is het de taak van bestuurders om externe risico's zo goed mogelijk in de gaten te houden en hier adequaat op te reageren.

Historisch gezien ligt de nadruk in richtlijnen voor Corporate Governance echter op vermijdbare, veelal interne risico's. Het COSO-model is al jaren in veel landen de standaard voor Corporate Governance richtlijnen. Externe risico's maken weliswaar onderdeel uit van dit model, maar het model nodigt niet uit om te laten zien hoe organisaties zich dynamisch kunnen aanpassen aan de steeds veranderende risico's in de externe omgeving.

Is het de schuld van COSO dat het risicomanagement vaak faalt? Natuurlijk niet. Maar het is wel zaak dat bestuurders meer aandacht geven aan het managen van en zich voorbereiden op externe ontwikkelingen en risico's. De juiste handvatten vanuit Corporate Governance codes kunnen daaraan zeker bijdragen. De afgelopen jaren gaf de Code vooral een impuls aan het vermogen om te *controleren*. Het is tijd om dat om te bouwen naar focus op het vermogen om te *leren en anticiperen*. Goed risicomanagement betekent immers dat je goed ontwikkelde externe voelsprietten hebt en daarmee leert hoe je effectief kunt reageren op externe veranderingen.

Wat dat concreet betekent? Er moeten (feedback)mechanismen zijn om te leren van externe veranderingen en deze te vertalen naar aanpassing van de organisatie en/of strategie. Dat impliceert eveneens geen excuses voor het niet behalen van strategische doelstellingen. Je verschuilen achter het feit dat iedereen in de sector een slecht jaar heeft gehad, is onacceptabel. Besturen is vooruitzien, dus ook tijdig ingrijpen en vernieuwen bij slechte vooruitzichten.

Een aantal opmerkingen daarover in relatie tot de huidige concept Code:

- De Code noemt technologische ontwikkelingen als disruptieve factor en wijst op het belang van corporate agility en de rol van commissarissen daarin. Er zijn echter veel meer externe risico's die daarbij minstens even relevant zijn. Denk aan geopolitiek, klimaat, voedselschaarste, ontwikkeling van emerging markets, inkomensongelijkheid en levensverwachting;
- In onze visie moet risicomanagement integraal en expliciet onderdeel zijn van prestatie management (van planvorming tot monitoring en verantwoording) om daadwerkelijk waarde toe te voegen;
- Om concreet invulling te geven aan principes 1.4.1v en 1.4.2iii bevelen wij aan om overeenkomstig de guidelines in de UK een stresstest op te nemen waarin continuïteitsbedreigende risico's expliciet worden afgezet tegenover de financiële

- buffers of tenminste risicobereidheid van de onderneming. Een gevoeligheidsanalyse geeft wel de pijn aan maar niet hoeveel pijn de 'patiënt' kan verdragen;
- Het jaarlijkse In Control statement gaat in de huidige voorstellen nog steeds met name over financiële verantwoordingsrisico's. Dit verdient een verbreding, zodat bestuurders ook vanuit die richtlijn worden geprikkeld om echt te doorleven of hun organisatie goed inspeelt op externe risico's. Externe risico's mogen geen excuus zijn voor het niet realiseren van doelstellingen en verwachtingen;
 - Op diverse plaatsen in de Code (met name 1.2 en 1.4.1) wordt gesproken over de risicobereidheid van de onderneming. De definiëring en toepassing van risicobereidheid is echter niet uitgewerkt. Daardoor blijft dit aspect te vaag en is het onbruikbaar voor besluitvorming en verantwoording. In onze visie is het nodig om de risicobereidheid nadrukkelijk te kwantificeren om daarmee ook de waarde van de dialoog erover tussen commissarissen en bestuurders te laten toenemen. Wij realiseren ons dat dit een lastig thema is voor veel bestuurders en commissarissen. Dit mag echter geen beletsel zijn. Op dit punt kunnen we een vergelijking maken met recente veranderingen in de communicatie door externe accountants. Velen meenden dat het niet mogelijk en wenselijk was om te communiceren over de materialiteit in de accountantscontrole. Toch blijkt het nu in de praktijk haalbaar te zijn en gebeurt het ook via de uitgebreide controleverklaring.

Bovenstaande aanvullingen geven geen garantie voor de toekomst. Maar ze dwingen wel om nadrukkelijker stil te staan bij externe risico's en de wijze waarop het bestuur hiermee omgaat. Transparante verantwoording geeft voor alle stakeholders zinvolle informatie, managet proactief verwachtingen en kan tot betere (investerings)beslissingen leiden.

Accountant kan alleen grotere broek aantrekken als bestuurder dat ook doet

Externe accountants stellen vast of een jaarrekening een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid. De druk om daarbij steeds meer niet-financiële aspecten in ogenschouw te nemen groeit al jaren en de concept Corporate Governance Code draagt daaraan bij. Wat is er nodig om dat ook echt te gaan doen?

Financiële informatie is anno 2016 nog steeds zeer relevant, evenals de betrouwbaarheid ervan. De rol van de externe accountant is dat deze zekerheid verschaft over de vraag of het beeld dat de jaarrekening oproept in overeenstemming is met de werkelijkheid. In de loop der jaren hebben andere facetten op allerlei gebied - zoals milieu, klantgerichtheid, klachten en ethiek - aan belang gewonnen voor de mate van het maatschappelijk vertrouwen in een organisatie en krijgen deze ook een steeds prominentere plaats in de externe verantwoording. Als reactie daarop komt ook de vraag op of een accountant zekerheid kan verschaffen over al deze elementen en daarmee zijn traditionele werkterrein kan verbreden.

Ook de concept Corporate Governance Code doet een duid in het zakje. Het hoofdprincipe van de Code - pas toe of leg uit - krijgt (voor een belangrijk deel) een plaats in het bestuursverslag. Dan rijst de vraag wat de rol van de accountant is bij de beoordeling hiervan. Van belang is allereerst dat de Code verder gaat dan c.q. een nadere invulling geeft aan de wettelijke bepalingen over het bestuursverslag in artikel 2:391 BW. Verder is het de vraag hoe een en ander zich verhoudt tot de wettelijke eis die bepaalt dat de accountant nagaat of het bestuursverslag geen materiële onjuistheden bevat (2:393 lid 5.g BW).

Dit klemt des te meer omdat het voor een deel gaat om zaken die niet eenvoudig (eenduidig) zijn te toetsen. Denk bijvoorbeeld aan wat de Code schrijft over 'een gezonde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid' en een passende toon aan de top. Maar denk ook aan niet-financiële aspecten, zoals milieu en eerbiediging van mensenrechten.

Het hoofdprobleem voor de accountant is hierbij niet eens zozeer dat het gaat om lastig te objectiveren en/of kwantificeren zaken, al zal dit zonder meer een uitdaging zijn. Het probleem dat daaraan vooraf gaat is dat er geen norm beschikbaar is om de informatie aan te toetsen. Een uitspraak van de accountant over (bijvoorbeeld) de informatie over milieu of mensenrechten in het bestuursverslag zet de accountant dan feitelijk in een normatieve rol. En dat is de wereld op zijn kop. Niet de accountant, maar het bestuur van de onderneming bepaalt immers wat de norm is voor de onderneming.

De oplossingsrichting zit dan ook precies op dat punt. Als het bestuur voor de genoemde 'nieuwe' informatie helder formuleert wat wenselijk/goed is en de commissaris vanuit zijn toezichthoudende rol die norm toetst c.q. accordeert, dan maakt dat de weg vrij voor de accountant om te toetsen of de werkelijkheid daarmee in overeenstemming is. Met andere woorden: de accountant kan best een grotere broek aantrekken - en daarmee een 'poortwachtersfunctie' vervullen - mits de bestuurder dat ook doet. Vervolgens is het aan stakeholders om betreffende informatie te 'waarderen' en eventuele (investerings)beslissingen op te baseren.

In de huidige voorstellen voor herziening van de Code is een en ander echter niet voorzien. Dat zal onvermijdelijk leiden tot uitvoeringsproblemen in de praktijk.

Invulling Internal Audit is afweging bestuur en moet niet opgedrongen worden door Code
Een goede Internal Audit Functie kan een wezenlijke rol spelen bij het realiseren van een goede Corporate Governance. Daarover bestaat geen enkele discussie. Maar is het nodig om de invulling van deze functie te regelen in de Corporate Governance Code? Of kan het bestuur van een onderneming zelf prima bepalen hoe zij zekerheid krijgt dat de interne beheersing op orde is? In onze visie hoeft de Code niet in te gaan op deze functie. En dat doet niets af aan het belang ervan.

Is het verstandig om de Internal Audit Functie te laten rapporteren aan het bestuur of moet er worden ingezet op een meer onafhankelijke positie? Op welke terreinen voert Internal Audit werkzaamheden uit? Is het noodzakelijk om de functie in te vullen met eigen medewerkers of is het juist wenselijk om deze (deels) in te huren? Welke relatie is er met het Audit Committee en de externe accountant?

Deze en andere vragen zijn verre van nieuw en komen voor een groot deel ook aan de orde in de concept Corporate Governance Code. De Code benadrukt explicieter dan voorheen het belang van de Internal Audit Functie voor de risicobeheersing, schrijft voor dat de interne auditor standaard deelneemt aan vergaderingen van de auditcommissie, definieert de relatie met de externe accountant en stelt dat Internal Audit ook een flinke rol te vervullen heeft met audits op het vlak van cultuur en gedrag.

Op het eerste gezicht is dat allemaal goed nieuws. Maar bij nadere beschouwing wringt het toch behoorlijk. De Code gaat hiermee immers feitelijk op de stoel zitten van het bestuur van een onderneming door behoorlijk gedetailleerd in te vullen hoe zij de achterliggende doelstelling - zekerheid krijgen over de interne beheersing - invult.

In onze visie is dat een miskening van de verschillen die er in de praktijk zijn in het karakter - risicoprofiel, typologie, volwassenheid, mate van internationalisering etc. - van ondernemingen. De uitgewerkte voorstellen zullen zeker in goede aarde vallen bij een groep ondernemingen, maar zullen ook ver afstaan van wat een optimale aanpak is voor andere ondernemingen. Hierdoor kan window dressing ontstaan: ondernemingen zullen op papier inspelen op de bepalingen van de Code, maar zullen niet voldoen aan de achterliggende doelstellingen van deze bepalingen.

Historisch gezien is Internal Audit onderdeel geweest van verschillende Codes voor Corporate Governance. Nu de huidige Code wordt herzien is het tijd om daar fundamenteel bij stil te staan. Welbeschouwd is Internal Audit een verbijzondering van de managementfunctie. Een consequentie daarvan is dan dat de invulling ervan wordt overgelaten aan de verantwoordelijkheid van het management. Net zoals dat voor andere verbijzonderingen - zoals risk Management of compliance - ook het geval is. We pleiten er dan ook voor om niet langer bepalingen over Internal Audit op te nemen in de Code.

Waar het om gaat is dat de eigen organisatie goed en bewust omgaat met veranderende risico's en dat het bestuur zorgt dat er wordt toegezien op de daartoe relevante processen en beheersingsvraagstukken in de meest brede zin van het woord. Of dat leidt tot de beslissing om een Internal Audit functie te vormen en hoe deze in de organisatie wordt opgehangen, dat is een afweging van het bestuur.

Een organisatiecultuur kun je niet zomaar naar wens boetseren

Organisatiecultuur speelt een veel prominentere rol in de Corporate Governance dan in de huidige Code. Dat is volkomen terecht, want goede Corporate Governance is nadrukkelijk een combinatie van harde en zachte factoren. De formulering van de Code duidt echter op eenvoudige maakbaarheid van organisatiecultuur en miskent daarmee de realiteit dat het veranderen van cultuur een weerbarstige zaak is die lange adem vergt. Tegelijkertijd is het wel mogelijk om scherpere richtlijnen te ontwikkelen voor het monitoren van de cultuur. Kortom: de Code moet in onze visie minder instrumenteel inzetten op het veranderen van cultuur en meer op het monitoren ervan.

Goede Corporate Governance is een combinatie van harde en zachte factoren. Recente incidenten, waaronder Imtech, OAD en V&D en schandalen bij onder meer Volkswagen, hebben ook laten zien dat er in de meerderheid van de gevallen sprake was van een organisatiecultuur waarin ongewenst gedrag kon wortelen. Men sprak elkaar niet of onvoldoende aan op gedrag. Dat kan leiden tot zeer ernstige gebeurtenissen.

De commissie geeft cultuur een veel nadrukkelijker rol in verschillende onderdelen van de Code dan voorheen. Daarbij wordt in een aantal paragrafen gesproken over het creëren van een cultuur die bijdraagt aan goed ondernemingsbestuur. De suggestie die wordt gewekt (zie 2.5.3) is dat cultuur te veranderen is met interventies, zoals een gedragscode en/of het formuleren van waarden en normen. De realiteit is echter dat cultuur - de sociale lijm in een organisatie die de gedeelde normen, waarden en gedragsuitingen van de leden van een samenwerkingsverband omvat - er simpelweg *is* en dat verandering weerbarstig is. Dit vraagt om continue aandacht en is een zaak van lange adem. De huidige formulering doet hieraan geen recht en kan het eerder genoemde afvinkgedrag in de hand werken.

Hoe dan ook is het zaak om de maakbaarheid van cultuur niet te overschatten. Dat wil overigens niet zeggen dat cultuur niet een belangrijk onderdeel kan uitmaken van de bepalingen in de Code. Niet alleen bedrijven, maar ook toezichthouders en commissarissen zien steeds nadrukkelijker in dat het op elkaar stapelen van harde controls een heilloze weg is als er geen aandacht is voor het feitelijke *gedrag* in een organisatie. Zowel de Autoriteit Financiële Markten (AFM) als De Nederlandsche Bank (DNB) blijken in hun rol meer aandacht aan dit aspect te willen besteden. De tijd lijkt er dan ook rijp voor dat dit aspect ook in de Corporate Governance Code meer aandacht krijgt.

Wij pleiten er daarbij voor om vooral in te zetten op best practices en handreikingen voor het *monitoren* van soft controls, oftewel handreikingen te geven over hoe gedrag en cultuur kunnen worden gemeten. De manier om dat inzicht te krijgen is door managers en medewerkers periodiek te bevragen - met enquêtes en/of interviews - naar hun beleving van soft controls. Metingen op dit vlak bieden inzicht in hoe mensen zaken zoals 'tone at the top' ervaren, welke druk zij eventueel voelen om gedragsregels te overtreden en welke mate van openheid er is om overtredingen te adresseren. Dit vakgebied is sterk in ontwikkeling en ervaringen laten zien dat het wel degelijk mogelijk is om te meten of er sprake is van een omgeving waarin medewerkers ook daadwerkelijk in staat zijn het *gewenste* gedrag te vertonen.