

Jubileumcongres Kennistafel Gedrag en Cultuur



“In verbinding”

24 September 2026

Effectiviteit verhogen dankzij samenwerking met RvB en RvC

Roland Notermans



Agenda



- Uitdaging
- Het goede gesprek voorbereiden
- Het goede gesprek zelf
- Tips

Uitdaging

Te weinig?



VRAAG:
VOEL JIJ JE VRIJ OM JOUW OBSERVATIES EN ZORGEN TE DELEN
MET HOGER MANAGEMENT EN/OF DE RAAD VAN BESTUUR?



J A A L T I J D



N E E N O O I T



S O M S



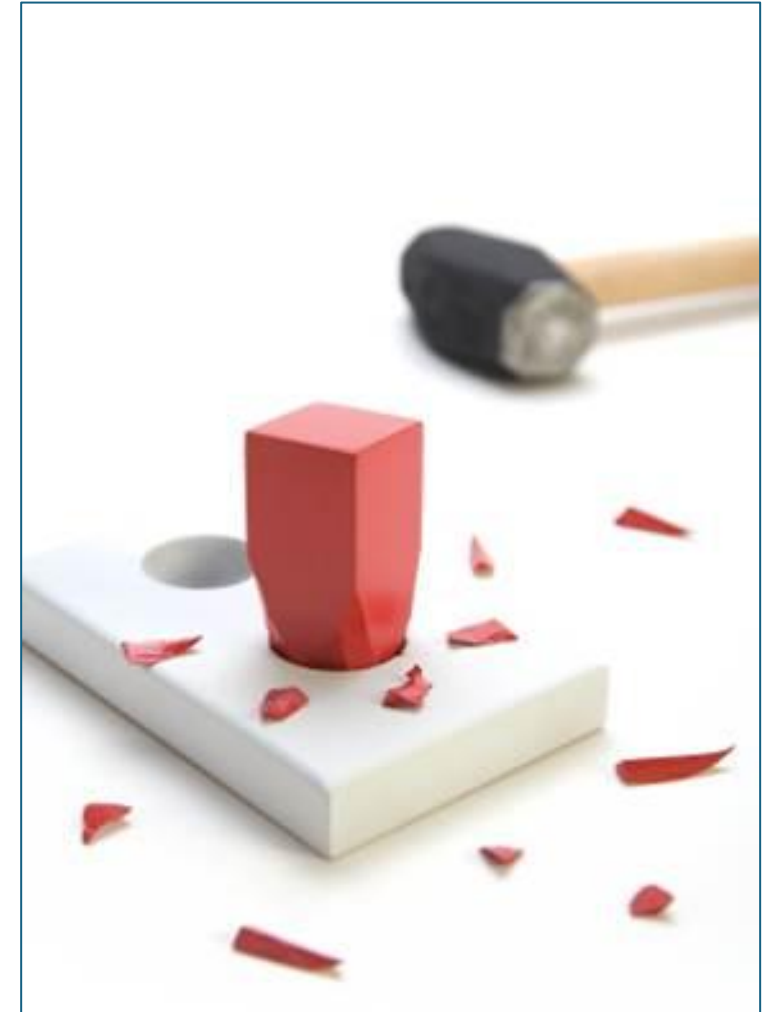
G E E N C O N T A C T

Het goede gesprek voorbereiden (1)

Verplaats je in de ander:

*wat willen zij bereiken / vermijden?

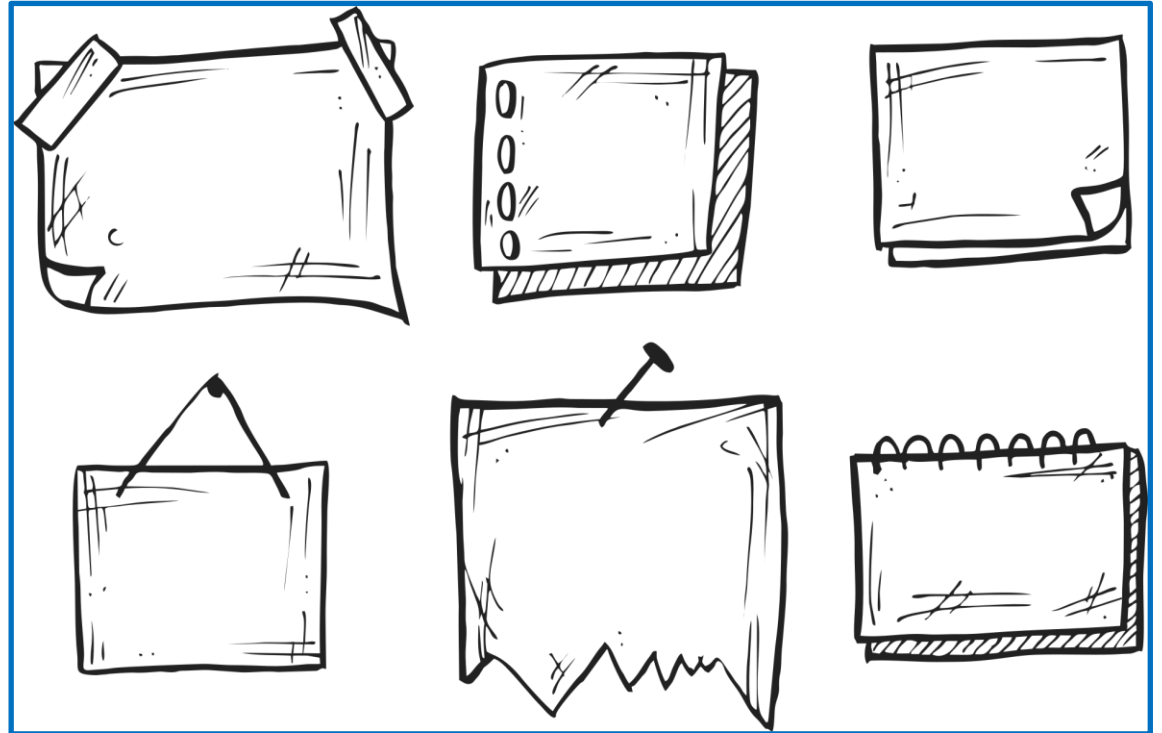
*ga jij zenden of HUN taal spreken?



Het goede gesprek voorbereiden (2)

Ken jullie externe én interne kaders:

- *wet (?)
- *governance code (v.t.?)
- *eigen reglementen
- *Handreiking toezicht op integriteit ²⁾
- *Gedragcode
- *Audits & RCA's
- *MTO / cultuurscans



Verantwoord zakelijk gedrag begint bij het Bestuur

1.2.1 Risicobeoordeling

Het **bestuur** inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en activiteiten van de vennootschap De inventarisatie en analyse dekt in ieder geval de strategische, operationele, **compliance** en verslaggevingsrisico's. Het bestuur stelt de **risicobereidheid** vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.”

(Corp Governance Code 2025)



Verantwoord zakelijk gedrag begint bij het Bestuur

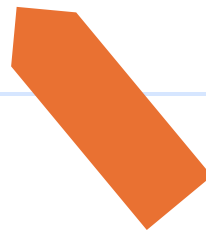
+Verklaring omtrent risico's (>2025: VOR)

*Verklaring omtrent
(**effectiviteit** van)
Risicobeheersing*

Risicodomein	Financieel	Duurzaamheid	Operationeel	Compliance
Mate van zekerheid	Rapportage vrij van materiele onjuistheden		Risico's worden effectief beheerd	
Mate van zekerheid	Redelijk	Beperkt	Keuze van het bedrijf	Keuze van het bedrijf

Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing

Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.



Verantwoord zakelijk gedrag begint bij het Bestuur

Duurzame lange termijn waardecreatie

vereist

Verantwoord Zakelijk Gedrag, een SpeakUp cultuur en **adequate opvolging**

Principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Het bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake.

Verantwoord handelen: Governance Code Zorg 2022



5 Goed bestuur

5.4. Risicobeheersing

5.4.1. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's, verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van de zorgorganisatie, het handelen van medewerkers, ingeschakelde derden en de maatschappelijke positionering van de zorgorganisatie. De raad van bestuur draagt zorg voor goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en controlesystemen, de bemensing daarvan en de werking van die systemen.

Openheid en veiligheid

Een ander kenmerk van passende normen en waarden is een open en veilige cultuur. Een cultuur waarin alle medewerkers, ongeacht hiërarchie, elkaar kunnen en durven aanspreken op hun gedrag. De bedoeling hiervan is dat signalen dat iets niet goed loopt in een vroeg stadium worden herkend en opgepakt, maar ook om te leren van elkaars fouten en successen.

zorgen dat de zeven principes concreet invulling krijgen binnen hun eigen organisatie. Zo wordt goede zorg gewaarborgd en bouwen organisaties aan het maatschappelijk vertrouwen.

Passende cultuur en gedrag

Zorgorganisaties nemen een bijzondere maatschappelijke positie in. Niet alleen vanwege de individuele relatie tot iedere (kwetsbare) cliënt, maar ze hebben ook invloed op het algemene vertrouwen in de zorgsector. Daarin vormen waarden zoals integriteit, professionaliteit, cliëntgerichtheid en doelmatigheid het vertrekpunt. Deze waarden komen in gesprekken op verschillende niveaus van de organisatie tot stand. Ze worden zichtbaar in het gedrag van leidinggevend en medewerkers.

2 Waarden en normen

De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.

Verantwoord handelen: Governance Code woningcorporaties 2025

Governancecode Woningcorporaties | Principe 1

De woningcorporatie handelt volgens waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

*Dit vraagt om een **integere en open cultuur** binnen de organisatie, met ruimte voor **reflectie en tegenspraak**.*

Governancecode Woningcorporaties | Principe 5

De woningcorporatie beheerst de risico's verbonden aan de activiteiten

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's.

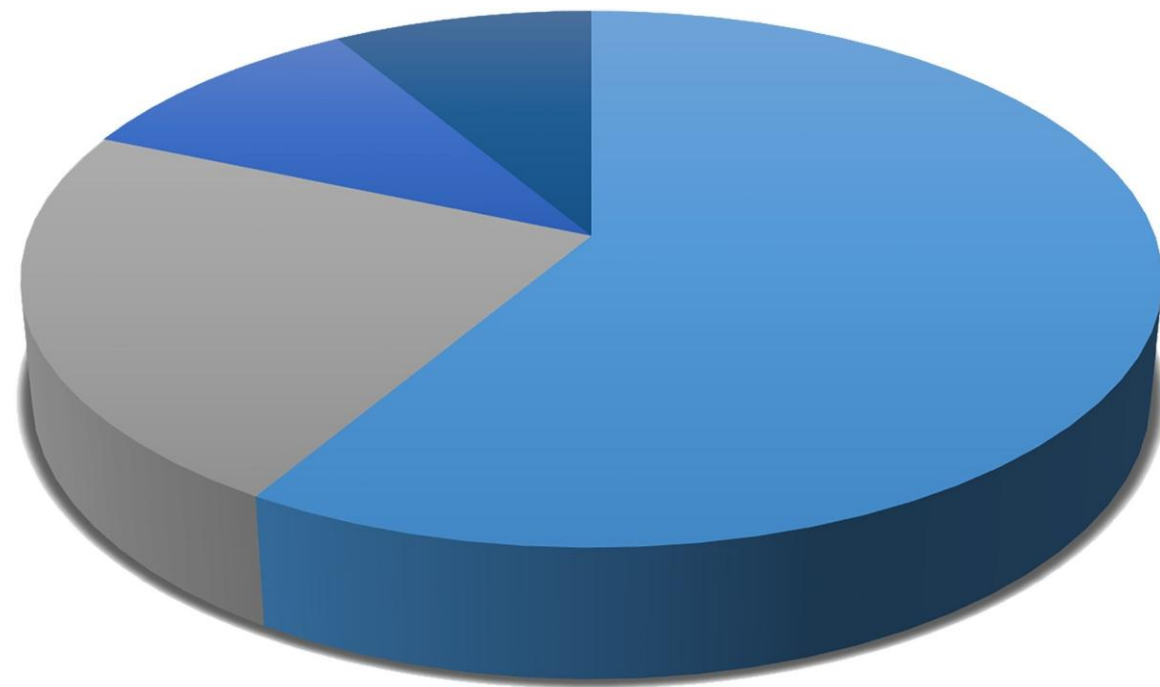
Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht.

*Het gaat hierbij **niet alleen om de 'harde' beheersmaatregelen** maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de **moraal** binnen de corporatie.*

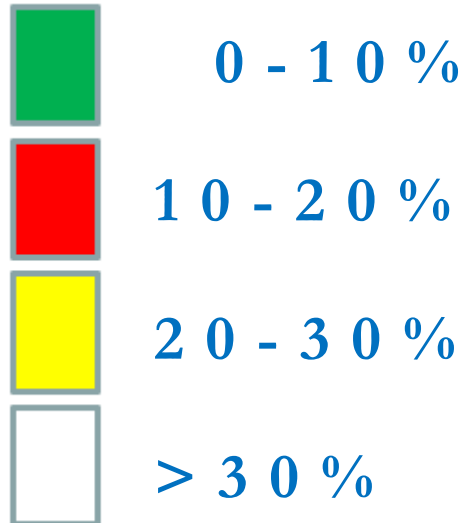
Het goede gesprek voorbereiden (3)

Externe én interne data, benchmarks, surveys

*(extern: denk aan NAVEX; ACFE; EY; IBE;
Ethics.org; LRN; BERI; OCEG; KPMG)*



WAT DENK JIJ DAT HET % MEDEWERKERS IS BIJ JOUW ORGANISATIE DAT BEREID IS OM DE INTEGRITEITSREGELS OPZIJ TE ZETTEN VOOR EIGEN GEWIN³⁾



Benchmarken!

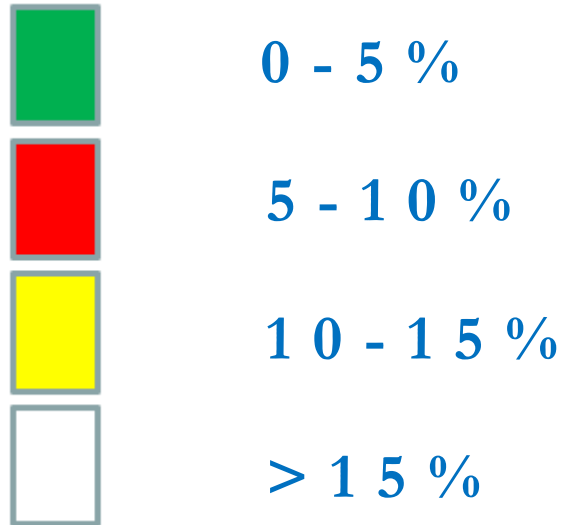


38%

Willingness to act without integrity appears to be on the rise.

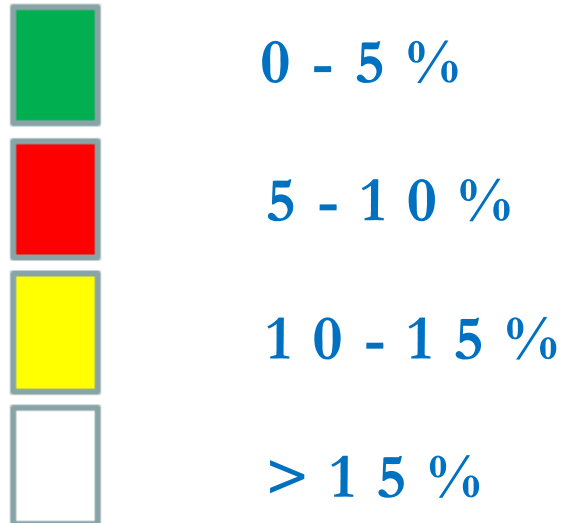
Nearly four out of 10 (38%) global respondents admit they'd be prepared to behave unethically in one or more ways to improve their own career progression or remuneration – more than one and a half times higher than the findings in our last report.

**WAT DENK JIJ DAT HET % MANAGERS IS BIJ JOUW ORGANISATIE
DAT COMPLIANCE INSPANNINGEN ACTIEF TEGENWERKT? ⁴⁾**



WAT DENK JIJ DAT HET % MANAGERS IS BIJ JOUW ORGANISATIE

DAT ONETHISCH GEDRAG AANMOEDIGT? ⁴⁾



WAT DENK JIJ DAT HET % MANAGERS IS BIJ JOUW ORGANISATIE

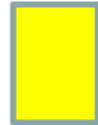
DAT INTEGER VOORBEELDGEDRAG TOONT? ⁴⁾



0 - 20 %



20 - 40 %



40 - 60 %



> 60 %

Het goede gesprek voorbereiden (4)

Welke factoren bevorderen de effectiviteit van jullie E&C Programma het meest ⁵⁾:



*Compliance kennis en deskundigheid medewerkers



*Tone from the Top



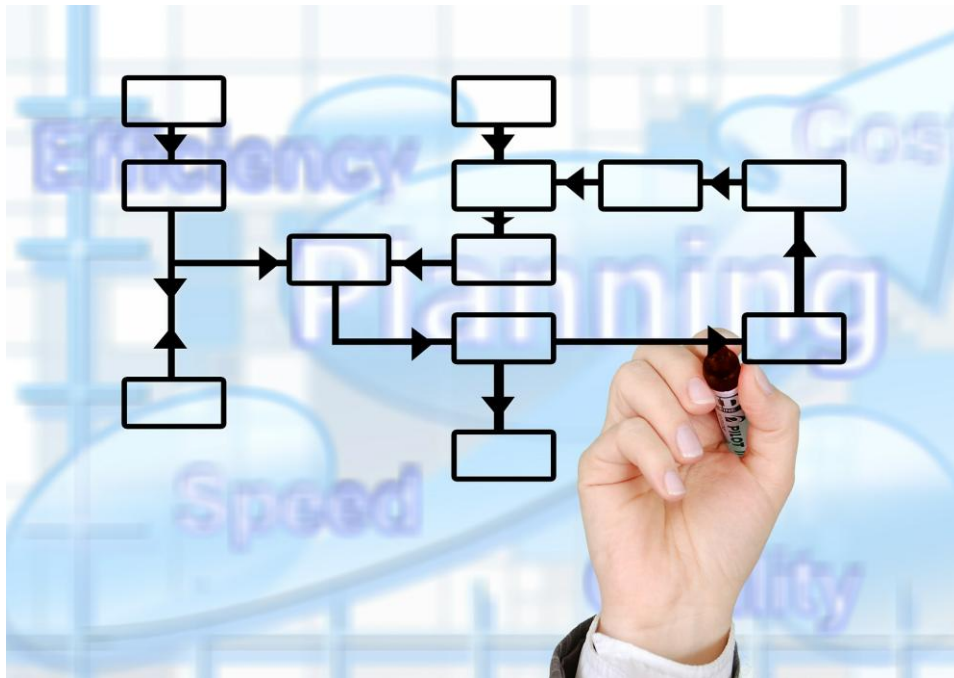
*Speak-Up cultuur



*Processuele invloed van compliance op beslissingen

Het goede gesprek voorbereiden (4)

Besluitvormingsprocessen (ingebed) + competenties (kunnen toepassen)



+



Het goede gesprek zelf

Weet jij wat de ander wil bereiken?

Waarover rapporteren jullie en wat zouden zij (moeten) willen ¹⁾?

Bespreek het met jouw RvB en RvC: de verschillen zijn enorm ☹



Suzanne de Boer-Verheij, Nicolet Jager, Marlène Jans, Carolien Merkens, Roland Notermans en Cora Wielenga

Het goede gesprek zelf

Effectiviteit is (wordt) het criterium





Tips (1)

Zorg dat ALLE leidinggevenden extra verantwoordelijkheden hebben voor jullie Programma (zoals...?)

Tips (1a)

Zorg dat ALLE leidinggevenden extra verantwoordelijkheden hebben voor jullie Programma:



Tips (2)

Cultuuronderzoek (subculturen) of jaarlijks MTO

zie onze Toolbox #16



Tips (2)

Cultuuronderzoek (subculturen) of jaarlijks MTO

Wat is het % Melders dat interne druk voelde om NIET te melden ³⁾?



Tips (2)

Cultuuronderzoek (subculturen) of jaarlijks MTO

Wat is het % medewerkers dat zelf een overtreding van de Gedragscode observeerde, maar niet meldde ⁶⁾?

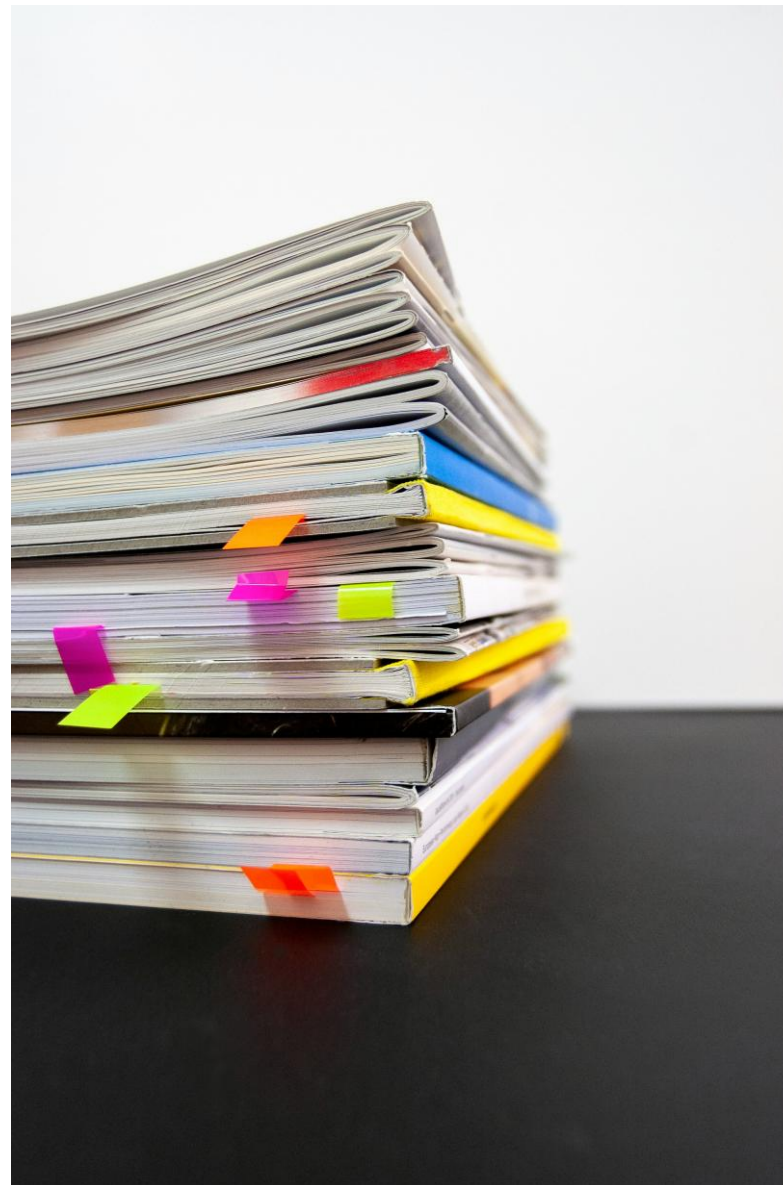


Tips (3)

Wat willen RvB en RvC:

veel aparte rapportages, per functie?

zie onze Toolbox #36



Tips (4)

Deel jouw eigen observaties en zorgen:

30-40% durfde dat NIET



Tips (5)

Meer lezen:

>100 blogs (inclusief onderzoeken van NAVEX; ACFE; EY; IBE; Ethics.org; LRN; BERI; OCEG; KPMG) op www.DeComplianceAcademie.nl/blogs

En/of

Jan Stolker: Het spel in de Boardroom 2023



Voetnoten

1. Goed Bestuur en Toezicht, de Boer-Verheij, Jager, Jans, Merkens, Wielenga en Notermans, 4-2021, p.35
2. Handreiking toezicht op integriteit 2026 <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/actueel/magazines/integriteit-in-de-praktijk/2026/toezicht-op-integriteit-en-de-rol-van-commissarissen/download-hier-de-brochure-in-pdf>
3. EY Global Integrity Report 2024
4. NAVEX 2026: <https://www.navex.com/en-us/northstar/regional-data-whistleblowing-statistics/?queryid=95931f52cf1d5d9bf88df6d65a1553be>
5. Return on Compliance: Success Factors of Compliance and Their Contribution to Corporate Value, by Stefan Hunziker et.al. , 2025
6. Board Ethical Readiness Index 2026: <https://newboards.org/impact>

Méér info: NuxCompliance@kpnmail.nl