

Het belang van cultuur in ESG

Wat is de rol van Internal Audit daarin?



Internal audit kan zich al richten op het fundament van ESG: organisatiecultuur

Momenteel is één van de uitdagingen voor internal audit om op stoom te komen op het gebied van ESG.

Intrinsiek gedreven of vanuit wet- en regelgeving bereiden organisaties zich voor op de integratie van duurzaamheid in strategie, beleid en processen.

Het is een periode van onzekerheid. Enerzijds omdat de verwachtingen van de stakeholders op het gebied van Environmental, Social and Governance (ESG) niet altijd helder zijn en anderzijds omdat onduidelijk is aan welke wet- en regelgeving bedrijven willen en moeten voldoen.

Waar begin je, als nog niet helder is welke ESG informatie naar buiten moeten worden gebracht? En hoe krijg je zicht op de beheersing van ESG risico's als de exacte scope nog niet is vastgesteld? Je kun afwachten en niks doen of pro-actief aan de slag en onderweg leren en aanpassen.

Traditioneel speelt internal audit een rol bij de beheersing van risico's en hoe hierop in te spelen. Dat is voor ESG niet anders.

Los van de keuze die wordt gemaakt gaat het in eerste instantie om de juiste cultuur en mindset. Of ESG echt in het DNA zit, blijkt uit wat mensen nastreven, doen en ervaren. De internal auditor kan hierin een rol spelen.

In dit artikel gaan we in op die rol en hoe de internal auditor van waarde kan zijn bij de evaluatie van ESG cultuur.



Waarom en hoe dan?

Internal audit zou het vizier nu al kunnen en misschien wel moeten richten op organisatiecultuur.

Om twee redenen:

Ten eerste gedreven vanuit CSRD. Hoewel het geen verplichting is om te rapporteren over organisatiecultuur zelf, vereist het wel dat bedrijven verantwoording afleggen over de wijze waarop zij een gezonde cultuur stimuleren rondom van milieu-, sociale en werknemer gerelateerde aspecten. Dit houdt nauw verband met organisatiecultuur en kan betekenen dat bedrijven informatie openbaar maken over hun cultuur en waarden. En daar is nog lang niet elke organisatie bekend mee. Uit onderzoek van de Vereniging van Effectenbezitters en de Erasmus Universiteit Rotterdam in 2019 bleek dat 42% van de bedrijven in de AEX-index (de 25 grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland) nog geen informatie over hun kernwaarden op de website had staan. Het is een gegeven dat de norm van morgen anders is dan vandaag. Gedragingen uit het verleden op het gebied van omgangsvormen, discriminatie en intimidatie worden, anno- nu keihard afgestraft. Het doet een beroep op organisaties goed na te denken waar zij voor staan. En dan niet alleen vandaag, maar ook morgen en overmorgen.

De tweede reden is met het oog op draagvlak voor de duurzaamheidsdoelen. Stakeholders verwachten dat organisaties verantwoording afleggen over hun betrokkenheid met duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid. Is de organisatie echt 'purpose' gedreven en intrinsiek gemotiveerd om duurzaam te zijn? Worden offers gebracht op de korte termijn (bijv. winstgevendheid) om lange termijn doelen (bijv. CO₂ neutraal in de hele keten) te halen? En is er een duidelijke samenhang tussen wat er wordt gezegd en wat er wordt gedaan?

Het is dus de vraag in hoeverre de cultuur ondersteunend is aan de ESG strategie.

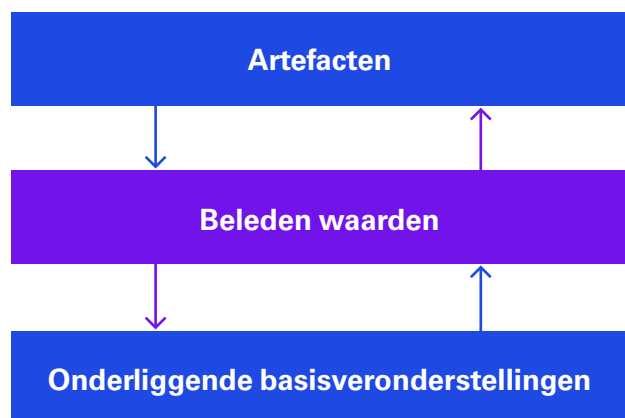
De internal auditor kan hier van waarde zijn. Enerzijds op meer voor de hand liggend terrein, dat van het evalueren van beleidstukken, protocollen en procesbeschrijvingen. Anderzijds op een minder traditioneel gebied, dat van de onderliggende veronderstellingen en de soft controls. Maar hoe doe je dat gestructureerd en systematisch?

Cultuur vraagt een aanpak op drie niveaus (I)

Edgar Schein¹ onderscheidt organisatiecultuur in drie niveaus: artefacten, beleden waarden en onderliggende veronderstellingen.

Zijn model (zie figuur 1) legt het verschil bloot tussen wat mensen zeggen (na te streven) en wat mensen doen (gedrag). Een verschil hiertussen vindt vaak zijn oorzaak in de onderliggende veronderstellingen: de soft controls. Deze factoren, die ingaan op de perceptie van bestuurders en medewerkers, kunnen de implementatie van de ESG strategie stimuleren of blokkeren.

Als auditor kun je stellen dat de 'Ist' is terug te vinden in zowel de artefacten als de onderliggende veronderstellingen. Terwijl de 'Soll', veelal het startpunt van de audit, terug te vinden is in de beleden waarden. Deze 'Soll' is in de figuur centraal weergegeven:



Startpunt: Beleden waarden: de Soll

Een logisch startpunt voor de Internal Auditor is om vast te stellen wat de organisatie nastreeft en welk beleid hierover is opgesteld op het gebied van ESG.

De European Sustainability Reporting Standards (ESRS) G1-1, dat betrekking heeft op organisatiecultuur, is in dat kader relevant. Hieruit blijkt dat bedrijven moeten beschikken over onder andere:

- Een beschrijving van de cultuur en waarden en hoe deze zijn geïntegreerd in de bedrijfsvoering en besluitvormingsprocessen.
- Een gedragscode. Waarbij wordt uitgelegd hoe deze wordt gecommuniceerd naar werknemers en andere stakeholders. Deze code dient onderwerpen te omvatten zoals anti-omkoping en -corruptie, belangenconflicten en ethisch gedrag.
- Een klokkenluidersbeleid. Bedrijven dienen hun klokkenluidersbeleid bekend te maken, inclusief hoe werknemers kunnen melden en hoe het bedrijf hierop reageert.
- Anti-corruptie- en omkopingsbeleid. Hieruit moet blijken wat de organisatie doet om corruptie en omkoping te voorkomen en hoe potentiële risico's worden geïdentificeerd en beheerd.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen beleid. Waarin organisaties o.a. aangeven hoe wordt ingegaan op mensenrechten, arbeidsnormen en betrokkenheid bij de gemeenschap.

Internal audit kan helpen om vast te stellen hoe volwassen de organisatie is op bovengenoemde aspecten.

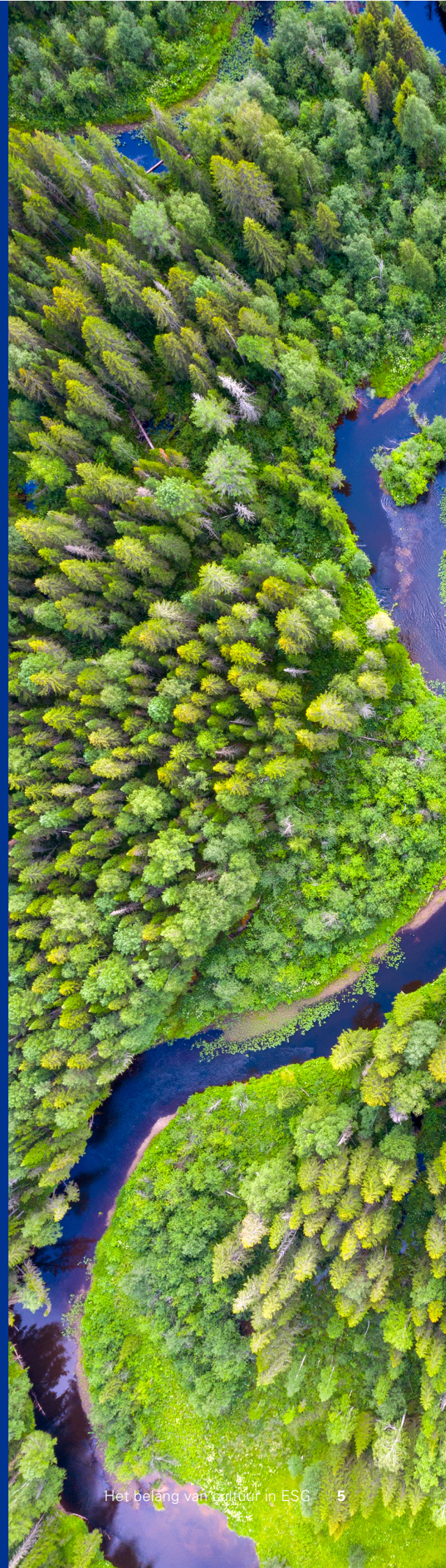
¹ Edgar Schein's Organizational Culture Model (expertprogrammanagement.com)

Hoe kan KPMG helpen

KPMG beschikt over een veelheid aan normen, benchmarkdata en goede voorbeelden van beleidsdocumenten uit verschillende sectoren. Om de effectiviteit van beleid te toetsen, wordt gebruik gemaakt van o.a. de volgende kwaliteitscriteria:

- **Compleetheid:** behandelt het beleid de relevante onderwerpen (inhoudelijke kwaliteitstoets)?
- **Helderheid:** is het beleid begrijpelijk voor de beoogde gebruikers?
- **Toegankelijkheid:** is het beleid relatief eenvoudig toegankelijk en vindbaar voor de beoogde gebruiker?
- **Samenhang:** is er sprake van consistentie met andere beleid zowel qua inhoud als qua toon?
- **Actualiteit intern:** is het beleid up-to-date en sluit het aan op veranderingen in de organisatie?
- **Actualiteit extern:** sluit het beleid aan op de huidige visie van stakeholders, relevante wet- en regelgeving en standard practices in de sector?
- **Haalbaarheid:** Is het doel dat het beleid beoogt haalbaar in de praktijk? Heeft het bijvoorbeeld oog voor grijze gebieden en dilemmasituaties?
- **Authenticiteit:** Is het beleid authentiek voor de onderneming? Ofwel: in hoeverre herkennen de beoogde gebruikers de relatie van het beleid met waar de organisatie voor staat? En in hoeverre is sprake van een intrinsieke motivatie van de organisatie om het beleid in te zetten?

KPMG ondersteunt klanten door beleidsdocumenten te beoordelen en terugkoppeling te geven over mogelijk verbeterpotentieel.



Cultuur vraagt een aanpak op drie niveaus (II)



Artefacten : de Ist

ESRS G1-1 gaat verder dan alleen maar een beschrijving van de cultuur en waarden. De organisatie moet kunnen uitleggen hoe deze zijn geïntegreerd in de bedrijfsprocessen en besluitvorming. Opzet, bestaan en werking: het terrein van de Internal Auditor. Wat de Internal Auditor kan doen op het niveau van de Artefacten is: kijken, luisteren en voelen.

Wanneer een Internal Auditor rondloopt in een organisatie of deelneemt aan een (hybride) meeting zal hij of zij gewaar worden van waarnemingen en emotionele reacties. Bijvoorbeeld op werkplekken, aankleding en de sfeer die het gevolg is van de wijze waarop medewerkers zich tegenover elkaar en de Internal Auditor gedragen. Met het oog op ESG kan een aantal zaken zich aandienen. *CSRD G1-1-Corporate culture and business conduct policies* kan helpen om het vizier te richten.

Op het gebied van “Environment” is het de vraag: in hoeverre is het milieu een gespreksonderwerp van het bestuur en medewerkers? Heeft de organisatie zichtbare milieudoelen? Wordt er minder energie gebruikt? Is de inkoop duurzamer? En is in een CO₂ reductiebeleid opgenomen hoe het transport groener kan?

Met het oog op de “Social” kant van ESG, kan er gekeken worden naar onder andere diversiteit en inclusie: lijken mensen op elkaar of zie je aan de buitenkant verschillen? Wat is opgenomen in vacatureteksten? Is er communicatie over veiligheid? Zijn er instrumenten om ongewenst gedrag te melden en hier opvolging aan te geven? En speelt ethiek een rol?

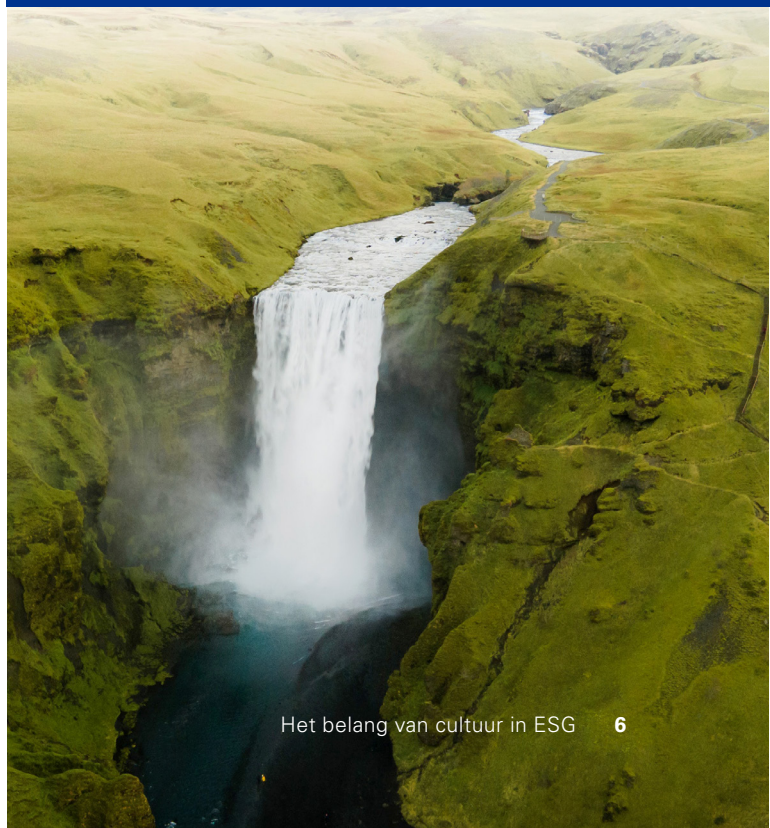
En als laatste “Governance”: is duurzaamheid onderdeel van waardering en beloning? Waarover wordt verantwoording afgelegd? En is dat intern of ook extern? En waarover (nog) niet?

Het is van belang om dit vooral te registreren en er geen betekenis aan geven. Want je weet nog niet wat dit allemaal betekent.

Hoe kan KPMG helpen

Voor een deel kun je observatieaspecten samenvatten in een observatieprotocol. KPMG beschikt over observatieprotocollen voor verschillende thema's zoals rondom psychologische veiligheid, omgaan met vertrouwelijke informatie en leren van fouten. Het zijn thema's die voorwaardelijk zijn om doelstellingen te realiseren op het gebied van Mensenrechten, Circulariteit en Co₂ uitstoot.

Tegelijkertijd is observeren, kijken en luisteren een vaardigheid die je kunt leren door te oefenen en te ervaren. KPMG helpt klanten volgens het stramien van 'leren door doen'. Een training vormt dan de start. Vervolgens brengen wij het geleerde in de praktijk en kijken wij op een afwisselende manier naar cultuur: gestructureerd aan de hand van ons soft controls model en minder gestructureerd door meer bewust te worden van wat zich aandient en daar onderzoekend, nieuwsgierig en voor zover mogelijk neutraal naar te kijken.



Cultuur vraagt een aanpak op drie niveaus (III)



Onderliggende basisveronderstellingen: de Ist

Uiteindelijk bepaalt gedrag het succes van de ESG strategie: wat doen medewerkers en bestuurders en welke keuzes maken ze? Diepliggende basisveronderstellingen, aannames en de percepties hebben invloed op dit gedrag en zijn daarom, in het kader van de besturing, relevant om in kaart te brengen.

De observaties (Artefacten) die worden gedaan vragen nader onderzoek zonder hier direct een interpretatie aan te geven. De interpretatie, perceptie en ervaring van de auditee staan hier centraal. Internal audit is vanwege de onafhankelijke rol geschikt om inzicht te geven in deze soft controls, die stimulerend of belemmerend kunnen werken bij de implementatie van de ESG strategie.

Gegeven de 8 primaire soft controls² zijn de volgende vragen relevant voor internal audit in de context van ESG doelen:

- 1 Helderheid:**
Is het helder welk gedrag bijdraagt?
- 2 Voorbeeldgedrag**
Laten leiders en collega's constructief gedrag zien?
- 3 Betrokkenheid:**
Kunnen medewerkers zich hiermee identificeren?
- 4 Uitvoerbaarheid:**
Worden medewerkers gefaciliteerd?
- 5 Transparantie:**
Is het zichtbaar welk gedrag bijdraagt?
- 6 Bespreekbaarheid:**
Worden dilemma's besproken?
- 7 Aanspreekbaarheid:**
Wordt men aangesproken als afspraken niet worden nagekomen?
- 8 Handhaving:**
Wordt beloofd of indien nodig gesanctioneerd?

² Auditen van cultuur en gedrag: een overzicht | Instituut van Internal Auditors (iia.nl)

Hoe kan KPMG helpen

Individuele- of groepsinterviews en/of surveys geven inzicht in de onderliggende veronderstellingen en percepties van medewerkers. KPMG helpt klanten met de uitrol van soft controls surveys, gecombineerd met groepsinterviews en beschikt over:

- een vragen database (waaronder ESG gerelateerde vragen);
- geautomatiseerde tools om vragenlijsten uit te rollen;
- de mogelijkheid om een interactief dashboard te maken, en
- Benchmarkdata van verschillende sectoren.

Daarnaast ondersteunt KPMG bij het uitvoeren van soft controls-onderzoeken. Deze onderzoeken kunnen thematisch zijn van aard, zoals een gereedheidstoets van de ESG cultuur binnen de organisatie, of gericht zijn op het achterhalen van oorzaken: als uit audits blijkt dat de beheersing van ESG doelstellingen niet effectief is, kan het lonen om een analyse te doen naar de achterliggende grondoorzaak. KPMG helpt klanten aan de hand van een grondoorzaken analyse methodiek om te achterhalen waar blokkades zitten. Dit voorkomt symptoombestrijding.



Het belang van cultuur in ESG: hoe Internal Audit kan bijdragen

Gericht, gemotiveerd en ondersteund aan de slag met ESG

Hoe het ESG bouwwerk er precies uit gaat zien, is misschien nog niet duidelijk. Internal audit kan van waarde zijn door alvast naar het fundament te kijken: de cultuur. Inzicht in de mate waarin de soft controls de ESG ambities ondersteunen, kan het bestuur helpen om tijdig bij te sturen zodat de medewerkers gericht, gemotiveerd en duurzaam aan de slag gaan met ESG.



Contact



Bart van Loon

Governance,
Risk & Compliance
Partner
Vanloon.Bart@kpmg.nl
T: +31 6 5324 9328



Erik van Bekkum

Governance,
Risk & Compliance
Director
Vanbekkum.Erik@kpmg.nl
T: +31 6 5136 7335



Corine Tol

Governance,
Risk & Compliance
Senior manager
Tol.Corine@kpmg.nl
T: +31 6 5207 8753

KPMG.nl



De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2023 KPMG N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.