

DE RELATIE TUSSEN GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR

HANNE WANDERS EN CORA WIELENGA

GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR ZIJN WAT ONS BETREFT ONLOSMAKELIJK MET ELKAAR VERBONDEN. HOEWEL OOK WETGEVER EN TOEZICHTHOUDERS DE RELATIE TUSSEN DE TWEE ERKEND HEBBEN, WORDEN GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR IN DE PRAKTIJK VAAK BESCHOUWD ALS TWEE AFZONDERLIJKE THEMA'S. IN DIT ARTIKEL ZETTEN WIJ UITEEN HOE GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR ZICH TOT ELKAAR VERHOUDEN EN WAAROM HET ÉÉN NIET ZONDER HET ANDER KAN.

GOVERNANCE

Onder governance verstaan we de manier waarop een organisatie bestuurd wordt. Aangezwengeld door schandalen als de boekhoudfraudes bij Enron en Ahold, kwam er na 2001 steeds meer aandacht voor governance. Er kwamen regels tot stand omtrent de wijze waarop het bestuur en het intern toezicht georganiseerd behoren te zijn, en over het afleggen van verantwoording richting belanghebbenden. Regels dus over de inrichting van de organisatie, de structuur waarlangs de organisatie is georganiseerd. Dit met als doel integer en transparant handelen van bestuurders en goed toezicht door commissarissen te stimuleren.

In Nederland deed de Code Tabaksblat, voor beursgenoteerde vennootschappen, zijn intrede. Deze Corporate Governance Code (de Code) is in de loop der jaren al twee maal herzien. Nieuwe inzichten en opvattingen over goed ondernemingsbestuur noopten tot aanpassing van de Code. Bij de laatste herziening in 2016 deden gedrag en cultuur hun intrede; het bestuur is volgens principe 2.5 van de huidige Code nu expliciet verantwoordelijk voor gedrag en cultuur.

Deze ontwikkeling zien we ook bij de onlangs herziene EBA-richtlijnen voor interne governance bij banken en beleggingsondernemingen, die op 30 juni aanstaande in werking treden. De herziene richtlijnen stellen expliciet dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor een organisatiecultuur die ervoor zorgt dat verantwoordelijk en ethisch gedrag mogelijk is. Een gedragscode of een vergelijkbaar instrument dient hier deel vanuit te maken.¹

Goed ondernemingsbestuur vereist dus ook aandacht voor de zachte kant, voor gedrag en cultuur. Je zou dus kunnen zeggen dat gedrag en cultuur tot het domein van goed bestuur, van governance, zijn gaan behoren. Maar als je het goed beschouwt, gaat het in de Code en EBA-richtlijnen nog steeds over de structuur. Gedrag en cultuur worden geadresseerd als onderwerpen die geformaliseerd dienen te worden in de governance-structuur; het formuleren van kernwaarden, het hebben van een gedragscode, het beleggen van de verantwoordelijkheid voor de cultuur bij het bestuur en het afleggen van verantwoording hiervoor. Wat cultuur precies is of zou moeten zijn, wordt – gelukkig – niet voorgeschreven.

¹ Artikel 23 k herziene EBA-richtlijnen 'Internal Governance'.



GEDRAG & CULTUUR

Gedrag definiëren we als een verzameling van bewuste of onbewuste, waarneembare en niet-waarneembare handelingen die gestuurd worden door natuur, overtuigingen en omgeving. Gedrag wordt onder meer beïnvloed door de sociale context van een persoon: in een organisatie is dat de organisatiecultuur. Organisationscultuur is wat ons betreft het kortst te omschrijven als 'zo doen we dat hier'.

VERHOUDING TUSSEN GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR

Wetenschappelijke literatuur suggereert dat er geen scherpe scheidslijn bestaat tussen cultuur en structuur (governance). Beide beïnvloeden elkaar en zijn geneigd om na verloop van tijd samen te smelten.

Idealiter zijn de organisatiecultuur en de governance dan ook op elkaar afgestemd. Gedrag en cultuur vormen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering: effectieve aansturing is alleen mogelijk als de governance (structuur) en cultuur hand in hand gaan.²

Neem bijvoorbeeld het beloningsbeleid, een onderdeel van de governance-structuur van organisaties. Het beloningsbeleid heeft invloed op het gedrag van medewerkers; beloning is een belangrijke incentive voor medewerkers om te presteren. Maar het beloningsbeleid zal wel rekening moeten houden met de heersende cultuur. In een familie-cultuur waar loyaliteit en samenwerking belangrijke waarden zijn, zal een beloningsstructuur die individuele prestaties centraal stelt niet het gewenste effect geven, tenzij men een cultuurverandering beoogt richting een meer competitieve cultuur.

² DNB, Gedrag en cultuur in de Nederlandse financiële sector, 2015.

Yin en yang zijn Chinese begrippen die verwijzen naar twee tegengestelde principes of krachten waarvan alle aspecten van het leven en het universum doordrongen zijn.

Het yin-yangsymbool is de Oud-Chinese voorstelling van de kosmische dualiteit, waarbij yin vrouwelijkheid (aarde, koude, het noorden, vochtigheid) symboliseert en yang mannelijkheid (hemel, warmte, het zuiden, droogte). Het zijn echter niet louter tegenstellingen, maar vooral complementaire (elkaar aanvullende) waarden.³

YIN EN YANG

De verhouding tussen governance en gedrag & cultuur is goed te vergelijken met de samenhang die we zien bij 'Yin' en 'Yang'.

In deze vergelijking staat wat ons betreft 'gedrag & cultuur' voor het vrouwelijke 'yin' en 'governance' voor het mannelijke 'yang'. Er kan niet 'geen cultuur' zijn. Er kan evenmin 'geen governance' zijn. Cultuur en governance zijn er altijd, en ze beïnvloeden elkaar continu.

³ nl.wikipedia.org/wiki/Yin_en_yang, laatst geraadpleegd op 18 maart 2018.

FOCUS OP GOVERNANCE, GEDRAG & CULTUUR

Ons focusteam Governance, Gedrag & Cultuur zet zichzelf ten doel om organisaties te ondersteunen bij het versterken van hun organisatie-integriteit door het verbeteren van de governance, het inzichtelijk maken van gedrag & cultuur en het afstemmen van de governance op het gedrag & cultuur en vice versa. Dit heeft niet alleen een positieve impact op de integriteit van de organisatie, maar evenzeer op het realiseren van organisatiedoelstellingen. Wanneer de governance en de cultuur op elkaar zijn afgestemd, presteren organisaties beter en is de kans groter dat doelstellingen gerealiseerd worden.⁴

⁴ Zie ook AFM, 'Leren van fouten, op weg naar een open foutencultuur. Inzichten vanuit onderzoek in de handelsketen', oktober 2017.

FOCUS OP GOVERNANCE EN GEDRAG & CULTUUR

Wilt u meer informatie of bent u op zoek naar ondersteuning voor uw eigen organisatie?
Wij gaan graag met u in gesprek.



Hanne Wanders

📞 06 83 65 17 49

✉️ wanders@compliance-instituut.nl



Cora Wielenga

📞 06 20 49 27 49

✉️ c.wielenga@compliance-instituut.nl