

IN GESPREK: ANTHONY BURGMANS EN OLOF BIK

WAARDEN ZIJN BETER DAN WETTEN

Schandalen en incidenten in het bedrijfsleven, de (semi)overheid en de maatschappelijke onvrede daarover, leiden vaak tot een roep om meer wet- en regelgeving. PwC-specialist Olof Bik is er echter van overtuigd dat sturen op cultuur en gedrag effectiever is dan sturen op regels alleen. Oud-Unilever topman Antony Burgmans vindt 'stevig ingeregelde' zelfregulering een goed instrument. Een gesprek over 'doen wat je zegt' en 'fatsoenlijk en netjes'.

Fatsoenlijk en netjes' zijn termen die door Anthony Burgmans gebruikt werden in zijn rol als voorzitter van de commissie die in 2008 staatssecretaris Heemskerk adviseerde over het opnemen van bepalingen over maatschappelijk verantwoord ondernemen in de code voor goed ondernemingsbestuur ('Tabaksblad'). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niets meer dan ondernemen op een manier die fatsoenlijk en netjes is en als zodanig door de samenleving wordt ervaren, aldus Burgmans in 2008. Anno 2011 zijn die begrippen nog steeds relevant, ook in het werk van de Monitoring Commissie Code Banken, waarvan hij nu voorzitter is. Burgmans: 'Fatsoenlijk en netjes klinkt een beetje tuttig, wat ouderwets. We hebben er bewust voor gekozen deze termen te gebruiken omdat iedereen dan meteen begrijpt waar het om draait.'

Cultuur en gedrag zijn onderwerpen die niet snel van de maatschappelijke agenda zullen verdwijnen, denkt

Anthony Burgmans 'Maatregelen om de old boys aan te pakken, vind ik echt symboolpolitiek'

Burgmans. Het was hem al opgevallen in het rapport van het Sociaal Cultureel Planbureau dat half november verscheen: mensen maken zich meer zorgen over de zogenoemde hufferigheid dan over de misdaad. En ook in het bedrijfsleven en binnen not for profit-organisaties worden fatsoensnormen soms ver overschreden. En daarom is het zo belangrijk dat ook het bedrijfsleven zijn kernwaarden en normen levend houdt, juist als het onderwerp wat minder in de belangstelling staat. 'Unilever staat bekend als een zeer fatsoenlijk bedrijf, maar je kunt er niet van uitgaan dat het automatisch zo blijft,' zegt Burgmans. Ook bij Unilever besteedde hij aandacht aan cultuur en ge-

drag, al voor het uitbreken van de boekhoudschandalen en de kredietcrisis. 'In 2000 organiseerde ik voor Unilever al een wereldwijde conferentie over *business principles*, juist omdat het niet automatisch gaat. De leiding is ervoor verantwoordelijk dat normen en waarden niet wegvloeien.'

BELOFTES

Ook Olof Bik van PwC ziet in zijn praktijk regelmatig dat organisaties zich niet gedragen in lijn met hun kernwaarden. Hij vindt dat het verder gaat dan alleen fatsoen. 'Het gaat vooral om het waarmaken van je beloften aan je klant, je werknemers, je financiers en andere stakeholders.' De cultuur van organisaties ligt vast in de structuren en systemen van bedrijven en organisaties, bijvoorbeeld hun regels en beloningsbeleid, maar evenzeer in symbolen en beslissingen, zegt Bik. Menselijk gedrag wordt voornamelijk gedreven door wat medewerkers denken wat écht gewaardeerd wordt. Dus als bedrijven claimen de



Anthony Burgmans, oud-topman van Unilever, is een van Nederlands 'supercommissarissen' (TNT, Akzo, Aegon, Jumbo en Intergamma). Hij was voorzitter van een commissie die aanbevelingen deed voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Nu is hij voorzitter van de commissie, ingesteld door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB), die de naleving van de Code Banken monitort.

klant centraal te zetten, maar vooral het behalen van een grote omzet belonen, zullen hun medewerkers zich daar dan ook vooral op richten. 'Kernwaarden maak je waar als er ook echt naar geleefd wordt. Het is niet alleen zeggen wat je doet, maar vooral doen wat je zegt,' aldus Bik. 'Een mooi voorbeeld is de Belastingdienst die ooit kwam met de belofte dat ze het niet leuker maar wel gemakkelijker kon maken en daarvoor een aangifteprogramma beschikbaar stelde. Die belofte werd waargemaakt. Dat was echt klantvriendelijk en werd ook zo gewaardeerd.'

REFLEX

Bik constateert een reflex bij beleidsmakers om meteen met regelgeving te komen na grote incidenten, maar volgens hem heeft dat bepaald niet automatisch het gewenste effect. 'Gedrag wordt niet gestuurd door regels en wetten alleen,' zegt hij een paar keer. 'Regels en wetten leiden veel te vaak tot afvinkgedrag en niet tot een intrinsieke motivatie om kernwaarden na te leven.' Burgmans is het met hem eens. Bovendien ziet hij te vaak symboolpolitiek en heeft de overheid bovendien moeite om de uitvoering van wetten af te dwingen. 'Ik vind zelfregulering, zoals dat nu gebeurt in de financiële sector, een hele mooie manier om veranderingen tot stand te brengen. We hebben goede ervaringen met gedragscodes. Zelfregulering past bovendien bij onze overlegcultuur.' Bovendien ziet hij niet hoe de overheid nog veel meer zou kunnen toevoegen aan de werkwijze van 'zijn' monitoringcommissie die door de sector zelf is ingesteld. Burgmans: 'Er zitten buitengewoon stevige mensen in de commissie, we hebben budget voor onderzoek zodat we bijvoorbeeld universiteiten in



Olof Bik is bij PwC verantwoordelijk voor de Behavioural & Cultural Governance-praktijk. Hij promoveerde eind 2010 aan de Rijksuniversiteit Groningen op een onderzoek naar de culturele verschillen in het toepassen van accountantsregels. Voorts is hij een van de auteurs van de PwC-publicatie *Sturen op cultuur en gedrag. Praktijkervaringen, dilemma's en best practices van toezichthouders uit de publieke sector*.

kunnen schakelen voor het doen van onderzoek. Hoe zou het nog beter moeten?'

Olof Bik ziet een belangrijke rol weggelegd voor het interne en externe toezicht van ondernemingen, de raad van commissarissen en organen als DNB en de AFM. Bik: 'Vooral een raad van commissarissen is uitstekend gepositioneerd, juist vanwege de afstand tot het ondernemingsbestuur, kritische vragen te stellen over het voorbeeldgedrag van de bestuurders. Commissarissen kunnen het bestuur een spiegel voorhouden als het gaat om fatsoenlijk en netjes gedrag. Bik vindt dat commissarissen daar nog wel eens steken

Olof Bik 'Gedrag wordt niet gestuurd door regels en wetten alleen'

laten vallen. Ze zijn volgens hem nogal eens te terughoudend met het stellen van die kritische vragen. Maar Burgmans vindt die kritiek op het interne toezicht ook niet altijd terecht. Volgens hem domineren achterhaalde beelden en ideeën het imago van commissarissen. 'We nemen elkaar behoorlijk de maat, is mijn ervaring. Er wordt bijvoorbeeld nog steeds heel veel gesproken over het old boys network. Mijn ervaring is dat dit helemaal niet meer bestaat, vooral niet bij de grote beursgenoteerde ondernemingen. Er wordt geen commissaris aangenomen zonder de hulp van externe bureaus. Maatregelen om de old boys aan te pakken, bijvoorbeeld door het beperken van het aantal commissariaten, vind ik echt symboolpolitiek.'

SPIEGEL

'Een bedrijf kan het zich niet veroorloven continu in conflict te leven met de samenleving,' vervolgt Burgmans. Als dat het geval is, moet er wat gebeuren, via zelfregulering en de *carrot* en de *stick*. Burgmans: 'Als banken hun eigen regels niet naleven, komt er wetgeving, wat niet altijd een betere oplossing is. Dat is een behoorlijke stick.' Bik: 'Om maar niet te noemen dat klanten dan gewoon weglopen'. Volgens Burgmans zijn de Nederlandse banken op de goede weg. De toon van de tussenrapportage waar zijn monitoringcommissie onlangs mee kwam, was behoorlijk positief. 'Dat er in de sector niets geleerd is van de crisis, is pertinent onjuist.'

Toch lijkt er wel iets te wringen. Om terug te gaan naar zijn eigen woorden: de banken gedragen zich fatsoenlijker en netter dan voor de kredietcrisis en zijn zich zeker meer bewust van hun publieke rol, maar dat wordt nog niet door de samenleving als zodanig ervaren. In de publieke opinie kan de sector nog steeds niks goed doen. 'U kent het spreekwoord met het vertrouwen en dat paard. Dat gaat hier ook op natuurlijk. Het zal tijd vergen, maar ik ben ervan overtuigd dat het goed komt.' Bik: 'Organisaties - van bedrijfsleven tot overheid - hebben zelf het grootste strategische belang om hun kernwaarden en merkbepalende waar te maken. Kernwaarden moeten echt doorleefd worden, anders gaat het niet verder dan een "showcultuur" die bedoeld is te mislukken omdat de maatschappij daar doorheen prikt.'