

**Een commentaar op en enkele voorstellen tot verbetering van het**

## **Voorstel voor herziening**

**De Nederlandse Corporate Governance Code**

J. STRIKWERDA

Hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam

30 maart 2016

## Inleiding

Dit commentaar beoogt een aantal beredeneerde verbeteringen voor te stellen in het *Voorstel voor herziening* voor de Nederlandse Corporate Governance Code, d.d. 11 februari 2016, zoals gepubliceerd door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Monitoring Commissie).

Het doel met oog waarop dit commentaar wordt geschreven is dat er in Nederland de juiste voorwaarden worden gecreëerd en onderhouden met oog op ondernemerschap zoals nodig voor een evenwichtige economische groei en dat er daartoe vertrouwen is in de samenleving in ondernemerschap waarbij wordt gewerkt met kapitaal van derden en op een evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de belangen van andere bij de onderneming betrokkenen.

Behalve met oog op een na te streven doel wordt een commentaar ook steeds geschreven vanuit een of meerdere disciplines. De disciplines die voor dit commentaar worden gehanteerd zijn in de eerste plaats het vakgebied ondernemingsbestuur (*business administration*) en bestuurspsychologie (*administrative behavior*), daarnaast spelen er inzichten uit het deelgebied *theory of the firm*.

Niemand is zonder belangen noch ideologie. De auteur is o.m. docent ondernemingsbestuur, internal governance en corporate governance, docent strategie in een leergang voor commissarissen en toezichthouders, schreef op de bestaande code een inleiding, toelichting en commentaar<sup>1</sup> en adviseert o.m. op het onderwerp van ondernemingsbestuur en corporate governance. Wie zich met een code bemoeit die via een algemene maatregel van bestuur wet wordt, moet er voor waken niet zijn eigen markt te creëren. Mijn opvatting over de rol van de adviseur in 21<sup>ste</sup> eeuw is dat deze in de eerste plaats er op gericht moet zijn bestuurders te assisteren in een van hun kerntaken, markten, sectoren, bedrijfsmodellen, organisaties, etc. te

---

<sup>1</sup> Strikwerda, 2012.

reconceptualiseren, zoals dit voortvloeit uit de contemporaine economische theorie en vooral ook de veranderende praktijk van ondernemen.<sup>2</sup> Compliance als onderwerp van advies voorziet mogelijk wel in een markt vraag, maar vormt niet de kern van de economische functie van advieswerk.<sup>3</sup>

De auteur schrijft dit commentaar en de aanbevelingen niet als representant van een specifieke maatschappelijke groepering, het is niet meer dan een stem uit de wetenschap van ondernemingsbestuur.

Het politiek filosofische perspectief is dat zoals geformuleerd door Friedrich Hayek (1899-1992): een vrije markt gebaseerd op een duidelijke institutioneel kader, een beperkte rol voor de overheid; geen laissez-faire. Daarnaast speelt als onderliggende filosofie die van het pragmatisme zoals geformuleerd door de filosofen Dewey en James. Het pragmatisme stelt dat het uiteindelijk niet gaat om *first principles*, maar om *last principles*, niet het naleven van regels leidt tot goede resultaten, resultaten zijn goed omdat ze goed blijken te zijn voor de samenleving met inachtneming van eventuele neveneffecten.

Een commentaar moet zich ook rekenschap geven van het bestaande institutioneel raamwerk in de samenleving waarbinnen invulling gegeven moet worden aan corporate governance. Voor corporate governance is dat Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek waar de vennootschap wordt geregeld. Daar staat het meest belangrijke artikel voor het systeem van corporate governance, artikel 9: “Elke bestuurder is tegenover de rechtspersoon gehouden tot een behoorlijke vervulling van zijn taak ...” **Dit zou in de preambule vermeld kunnen worden.**<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Helfat & Peteraf, 2015, Teece, 2007ibid., Phelps, 2013, Strikwerda, 2013.

<sup>3</sup> McKenna, 2006, Sloterdijk, 2005.

<sup>4</sup> Hierbij is relevant dat in het rapport *Ontspoorde ambitie* inzake de kwestie ROC Leiden (Meurs, Brakman & Moorsel, 2015.), uitvoerig wordt stilgestaan bij de vraag of in deze zaak sprake was van een behoorlijke taakvervulling conform art. 9 BW2.

Begrippen: in het algemeen kunnen de begrippen gehanteerd in het *Voorstel voor herziening* wel worden gevolgd, met één uitzondering. De uitdrukking ‘de vennootschap en de aan haar verbonden onderneming.’ Maatschappelijk-economische gaat het om de onderneming. Ter wille van gedefinieerde eigendomsrechten, waardering, verhandelbaarheid en scheiding van privékapitaal en ondernemingskapitaal wordt de onderneming geïncorporeerd in één of meerdere vennootschappen. De vennootschap is een instrument ten behoeve van het ondernemen, de onderneming staat centraal. Zodoende wordt in dit commentaar gesproken over de onderneming, met advies dat ook in de nieuwe code door te voeren.

Voor wat betreft de structuur van het commentaar worden de zeven thema’s gevolgd zoals vermeld in het *Voorstel voor herziening*.

## **1. Meer focus op de lange termijn waardecreatie.**

De onderneming is in beginsel vrij zelf de aard en de tijdshorizon van haar doelstellingen te kiezen. Dat moet ook zo blijven. Ondernemingen bestaan gemiddeld dertig tot veertig jaar, slechts een gering percentage ondernemingen bestaat meer dan honderd jaar.<sup>5</sup> Uit oogpunt van economische groei is een efficiënte allocatie van productiemiddelen noodzakelijk, en onder technologische vernieuwing impliceert deze eis dat er steeds ondernemingen zijn die opgebroken of zelfs tijdig geliquideerd moeten worden. Een bestuur is niet alleen verantwoordelijk voor de continuïteit van een onderneming maar evenzeer voor het tijdig opbreken of liquideren van de onderneming. Een streven naar continuïteit mag niet worden ingegeven door conservatisme en evenmin is een streven naar continuïteit op zichzelf een garantie voor goed ondernemingsbestuur. Continuïteit van de onderneming op langere termijn is alleen verantwoord als daarbij

---

<sup>5</sup> Geus, 1997.

sprake is van een voldoende niveau en voldoende groei van de *total factor productivity*<sup>6</sup>, er voor de samenleving zinvolle producten en diensten winstgevend worden voortgebracht en er sprake is van zinvolle werkgelegenheid. De samenleving noch direct betrokkenen zijn gebaat met een marginale continuïteit van een onderneming, met een kwakkelend bestaan van een onderneming. De Commissie wordt dan ook **geadviseerd** principe 1.1. als volgt te herformuleren:

**Het bestuur is verantwoordelijk voor de langere termijn continuïteit van de onderneming, onder de voorwaarde van voldoende niveau en groei van de *total factor productivity*, of anders de onderneming gecontroleerd te liquideren, en het daartoe formuleren en implementeren van effectieve strategieën zoals passend bij de onderneming in de context van nieuwe ontwikkelingen in de economie.**

### **Continuïteit en de Nederlandse sociaaleconomische doelstellingen**

Het streven naar continuïteit in het *Voorstel voor herziening* lijkt nu vooral ingegeven te zijn door reactie op de korte termijn oriëntatie van sommige *private equity* investeerders. Het ware sterker door in de preambule van de code uit te leggen dat in een kenniseconomie, in een lerende economie, het in de eerste plaats immateriële activa zijn die waarde creëren, materiële activa komen op de tweede plaats. Volgens de huidige internationale boekhoudregels mogen investeringen in immateriële activa, *firm specific human capital*, *information capital* (behouders investeringen in software en hardware, maar *information capital* omvat meer) en *organization capital*, niet worden geactiveerd. Investeringen in immateriële activa moeten dus als kosten worden genomen ten koste van de winst op korte termijn, terwijl de samenleving er bij gebaat is dat er meer wordt geïnvesteerd in immateriële activa, immers dat is de bron van toekomstige welvaart.<sup>7</sup>

Van belang daarbij is dat ondernemingen blijven investeren in *human capital*, ook onder het

---

<sup>6</sup> Gordon, 2016, Baier, Dwyer & Tamura, 2002, Hulten, 2001.

<sup>7</sup> Porter & Wayland, 1992, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2013, Stiglitz & Greenwald, 2014, van Ark, Hao & Hulten, 2009.

gegeven van tijdelijke banen, deeltijdbanen, ZZP-ers e.d. Bestuurders en aandeelhouders moeten niet de angst hebben dat als gevolg van die mobiliteit op de arbeidsmarkt investeringen weggelopen, maar moeten inzien dat, zoals het geval is in de regio Eindhoven, een economie, een samenleving als totaal uiteindelijk beter af is met een kennisecologie, een vrije beweging van kenniswerkers en dus associatie van kennis. Dit impliceert dus ook dat het begrip stakeholder mede betekenis moet worden verleend vanuit het perspectief van een kenniseconomie, vanuit het perspectief van een lerende economie. **De Monitoring Commissie wordt geadviseerd** om de oriëntatie op de langere termijn in de preambule van de code expliciet te plaatsen in de context van de sociaaleconomische doelstelling van de SER zoals die in Nederland worden gehanteerd:

- Een evenwichtig economische groei, passend binnen het streven naar duurzame ontwikkeling;
- Een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie;
- Een redelijke inkomensverdeling

Daarbij zou ook expliciet gewezen kunnen worden op het WRR-rapport *Naar een lerende economie*.<sup>8</sup> Immers het uiteindelijke doel van een systeem voor corporate governance is om, via een goed institutioneel kader voor ondernemerschap, evenwichtige economische groei te realiseren.

## Wat is waarde?

Principe 1.1 van het *Voorstel voor herziening* spreekt over ‘lange termijn waardecreatie’. Onduidelijk is welke definitie van waarde hier wordt bedoeld, aandeelhouderswaarde, waarde in welvaart economische zin (het verschil tussen de *maximum-willingness-to-pay* en de *costs of resources* die door de prijs  $p$  verdeeld worden in het *consumer surplus* en het *supplier surplus*, uit de laatste moet de onderneming de toekomst financieren en dividend betalen), of *shared value* (een onderneming creëert geen waarde in *splendid isolation*, maar in een ecologie van afnemers,

---

<sup>8</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2013.

toeleveranciers, een arbeidsmarkt, een kennismarkt, infrastructuur, instituties, etc.<sup>9</sup>). Porter's begrip van *shared value* beoogt een correctie te realiseren op de in zijn ogen voor de samenleving schadelijke korter termijn oriëntatie van veel bedrijven. Een oriëntatie op de langere termijn betekent voor ondernemingen dat ze zich bewust moeten zijn van de afhankelijkheid van hun omgeving voor waardecreatie.<sup>10</sup>

Gelet op de motivatie in het *Voorstel voor herziening* voor de oriëntatie op waardecreatie op langere termijn verdient het **aanbeveling** om in de nieuwe code expliciet deze drie vormen van waarde te noemen. Vervolgens kan een **principe** zijn dat ondernemingen wordt gevraagd in hun constitutie expliciet te vermelden welke vorm van waarde wordt nagestreefd.

## Strategie

De Commissie stelt voor om in een *best practice* bepaling uit te werken welke aspecten een rol spelen in de strategie van een onderneming. Dit moet met klem worden afgewezen. Wie het vakgebied strategisch management overziet in zijn historische ontwikkeling ziet al snel dat de idee van wat strategie is steeds wijzigt onder veranderende economische (conjuncturele) en technologische omstandigheden.<sup>11</sup> Variabelen in strategie wijzigen, typen strategie wijzigen, methoden voor strategisch denken en strategisch plannen wijzigen, methoden voor implementatie zijn in beweging, etc. Als gevolg van de dalende kosten van informatie convergeert business strategie met operatie, terwijl internationaal machtsstrategieën zich ontwikkelen die

---

<sup>9</sup> Porter & Kramer, 2011.

<sup>10</sup> "Business is caught in a vicious circle. A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated, narrow approach to value creation. Focused on optimizing short-term financial performance, they overlook the greatest unmet needs in the market as well as broader influences on their long-term success. Why else would companies ignore the well-being of their customers, the depletion of natural resources vital to their businesses, the viability of suppliers, and the economic distress of the communities in which they produce and sell?" Ibid.

<sup>11</sup> Collis & Montgomery, 1997, Bowman, Singh & Thomas, 2002.

steeds verder verweven raken met geopolitieke nationale belangen<sup>12</sup>. Strategie zelf is naar concepten, doelstellingen, processen en executie onderwerp van innovatie. Er is een ruime contemporaine literatuur waaruit geput kan worden wat voor een specifieke onderneming op zeker moment en specifieke omstandigheden een goede aanpak is voor een strategie. De in artikel 9 BW2 geformuleerde eis van behoorlijke taakvervulling impliceert dan ook dat een bestuurder zich adequaat informeert over de laatste stand van zaken op het vlak van strategievorming en – implementatie.

Waarop een raad van commissarissen een strategie dient te beoordelen vloeit deels voort uit de wet (doelomschrijving van de onderneming, identiteit van de onderneming, *duty of care*, *duty of loyalty*, etc.), deels uit inhoudelijke criteria met betrekking tot ontwikkelingen in sectoren, markten, technologie, consumenten preferenties, de *capabilities* van de onderneming inclusief aannames en financierbaarheid, of er een *match* is tussen de aard van de strategie en mensen die de strategie moeten uitvoeren, etc. Deze vragen worden beschreven in de specialisatie *strategy audit*.<sup>13</sup> De belangrijkste vragen zijn voor de raad van commissarissen zijn:

1. Wiens of welk belang is in het geding bij het beoordelen van een strategie, respectievelijk vanuit wiens of welk belang is een strategie opgesteld? Dient de strategie het vennootschappelijk belang (artikel 129 vijfde lid BW2)? *Toetsing aan de duty of loyalty*.
2. Op welke wijze geeft de strategie invulling aan de missie (doelomschrijving van de vennootschap ex artikel 7 BW2) van de onderneming en past de strategie binnen de identiteit (Art. 107a eerste lid BW2) en de waarden van de onderneming?
3. Vanuit welke visie (aannames) op de markt, sector en/of samenleving is de strategie geformuleerd? Voldoet de voorbereiding en de formulering aan artikel 9 Boek 2 BW? *Toetsing aan de duty of care*.
4. Voldoet een voorgestelde strategie aan de criteria waarmee een strategie zich dient te onderscheiden van een extrapolerende planning? Is er sprake van reconceptualisatie van markt of sector? *Toetsing aan de duty of care*.
5. Hoe wordt de strategie gefinancierd? Past de voorgestelde financiering bij de aard van de strategie, het financieringsbeleid en het risicoprofiel van de onderneming?
6. Passen de strategie en de mensen die de strategie moeten realiseren bij elkaar?
7. Wat is het plan voor de realisatie van de strategie, is dit overeenkomstig de aard van de strategie? Wordt eventueel voor de strategie benodigd ander gedrag in de organisatie gefaciliteerd door noodzakelijke wijzigingen in de *systemic context* in de organisatie?

---

<sup>12</sup> Kissinger, 2014.

<sup>13</sup> Lauenstein, 1984, Strikwerda, 2009.



8. Hoe is de control op de realisatie van de strategie georganiseerd en hoe de meta-control op de strategie zelf?

Deze vragen moet een bestuurder en toezichthouder kennen en weten toe te passen, maar horen niet thuis in een code voor corporate governance; ook de specialisatie *strategy audit* is in beweging. Onderwerpen als eerbiediging van mensenrechten, bestrijding van corruptie horen niet thuis in een strategie, maar in de constitutie van de onderneming. De Monitoring Commissie wordt geadviseerd § 1.1.1 als volgt te formuleren:

**Het bestuur heeft een visie op de lange termijn waardecreatie van de onderneming en formuleert en hanteert een strategie om die waarde te creëren. De strategie omvat al die elementen zoals nodig om die lange termijn waarde te creëren en is voldoet wat betreft concepten en methoden aan de contemporaine stand van zaken in wetenschap en praktijk, zoals relevant en vereist voor de onderneming.**

## **2. Verstevigen van risicomanagement**

De grondslag voor winst van de onderneming is het nemen van geclausuleerde risico's.<sup>14</sup> Er bestaat een fundamenteel onderscheid tussen voor de onderneming relevante onzekerheden en risico's. Zorgvuldigheid in ondernemingsbestuur impliceert dat het bestuur zich bewust is van de voor de onderneming relevante onzekerheden. Er bestaat een scala van technieken, scenarioplanning, *rolling forecasts*, modulair organiseren, *real option theory* etc. waarmee een onderneming onzekerheden kan absorberen. Goed bestuur is dat de raad van bestuur, passend voor een specifieke onderneming en haar omstandigheden van zulke technieken gebruik maakt. In een systeem van corporate governance is het de taak van de rvc er op toe zien dat het bestuur

---

<sup>14</sup> Knight, 1921/2005.

adequaat met onzekerheden omgaat en niet in de psychologische valkuil stapt onzekerheden te ontkennen.

Risicomanagement krijgt pas betekenis binnen de context van een strategie om met onzekerheden om te gaan; risicomanagement vooronderstelt een kenbare, gestructureerde situatie, dat wil zeggen dat er aannames over de toekomst zijn gemaakt. In het moderne ondernemingsbestuur wordt dit uitgedrukt als de *assumptions-to-knowledge ratio*.

Het gaat niet om de risico's die zijn verbonden aan een strategie, onderdeel van een strategie is hoe om te gaan met onzekerheden en met risico's. Dit zien we bijvoorbeeld in de moderne methoden voor *discovery driven planning* en het bijhouden van de *assumptions-to-knowledge ratio*.<sup>15</sup> We leven in een risicosamenleving, waarbij de diepere bron van risico's is dat onze kennis geen pas houdt met de toegenomen keuzes als gevolg van liberalisatie en technologische ontwikkeling.<sup>16</sup> Het hanteren van audit-methoden om risico's te managen die gebaseerd zijn op methoden en technieken uit de Tweede Industriële Revolutie kunnen zelf een bron van risico's zijn, als al niet bepaalde concepten voor risicomanagement, zoals de *three lines of defence* kwestieus zijn.<sup>17</sup> De theorie van de onderneming beschrijft hoe de aard van de onderneming wijzigt onder invloed van de dominantie van immateriële activa en dat daardoor klassieke management instrumenten aan effectiviteit inboeten. Als dan terug wordt gegrepen, wat impliciet het geval is in het voorstel, op klassieke management instrumenten, loopt het bestuur het risico een situatie te creëren van *georganiseerde onverantwoordelijkheid*.<sup>18</sup> Het absorberen van onzekerheden en het mitigeren van risico's is niet een kwestie van, wat de Monitoring Commissie suggereert, een enkel systeem, het omgaan met onzekerheden en risico's moet gecodeerd zijn in alle systemen en procedures van de organisatie van de onderneming, in het bijzonder ook in de zogeheten

---

<sup>15</sup> McGrath & Macmillan, 2013.

<sup>16</sup> Beck, 1999.

<sup>17</sup> Parliamentary Commission on Banking Standards, 2013.

<sup>18</sup> Beck, 2009.

*interactive control* en in het psychologisch klimaat. Daarnaast speelt dat er specifieke markten, producten en technologieën zijn waarin er sprake is van zulke snelle ontwikkelingen en dus onzekerheden, dat strategieën, de implementatie daarvan en de operatie alleen via *trial-and-error* tot succes kunnen worden gebracht.<sup>19</sup> Dit vergt dan overigens wel onder meer *fast feedback informatie*. Voorts, er zijn voldoende aanwijzingen dat de nadruk op risicomanagement in de praktijk—onbedoeld—leidt tot *tight (financial) control*, waarmee het adaptatievermogen van de onderneming wordt aangetast en daarmee het vermogen om te overleven, de beoogde continuïteit op langere termijn, wordt vernietigd.<sup>20</sup> Voor continuïteit op de langere termijn in een dynamisch complexe omgeving heeft de onderneming aanpassingsvermogen nodig en daarvoor is nodig *loose control*.<sup>21</sup> Voorts is het van belang een bepaling of principe met betrekking tot risicomanagement zo te formuleren dat deze alle ruimte laat voor innovatie met oog op het absorberen van onzekerheden en het omgaan met risico's.

Om deze redenen wordt de commissie geadviseerd principe 1.2 als volgt te formuleren:

**Het bestuur kent steeds de voor de onderneming fundamentele onzekerheden en formuleert een strategie, opbouw van producten, diensten, processen, organisatie en informatie zodat de onderneming met oog op de continuïteit op langere termijn adequaat met de voor de onderneming relevante onzekerheden en daardoor geïmpliceerde risico's kan omgaan.**

## **Internal audit**

In de paragraaf over risicomanagement gaat de Monitoring uitvoerig in op de positie en de taak van de functie van internal audit. Het voorstel van de Monitoring commissie plaatst de

---

<sup>19</sup> Manzi, 2012.

<sup>20</sup> Simons, 2005.

<sup>21</sup> Simon, 1962.

afdeling internal audit in een tweeslachtige positie, als verlengstuk van de externe accountant en als instrument van de audit commissie. Dit heeft als oorzaak dat internal audit zijn oorsprong heeft in financial audit en daartoe ook nog vaak beperkt is. De veranderende aard van de activa van de onderneming impliceert dat de *state of assurance* waarnaar investeerders en andere betrokkenen zoeken, steeds minder wordt gezocht in de juistheid van de jaarrekening en steeds meer in niet-financiële toekomstgerichte gegevens. Het gaat dan om de kwaliteit van plannen, het toepassen van de juiste technieken voor projectmanagement, netwerkplanning, *critical path analysis*, een juist ontworpen resource allocatieproces, investeringen in menselijk kapitaal, of er een *match* is tussen de aard van bestuurders en de aard van de strategie, het juiste type planningsmethode, het werken of niet met de *real options methode*, juist geformuleerde doelstellingen, een juiste grondslag voor beloning, etc. De reden daarvan is dat de waarde van de onderneming bepaald wordt op basis van toekomstige kasstromen, niet op basis van de balanswaarde, en investeerders en andere stakeholders *ex-ante* redelijke zekerheid willen hebben dat voorgespiegelde toekomstige kasstromen ook zullen worden gerealiseerd; investeerders kunnen niet het risico nemen lijdelijk af te wachten tot dat die kasstromen gerealiseerd zijn. In geval van uitblijvende prestaties kan dan niet meer worden bijgestuurd, prestatie management loopt altijd achter de feiten aan. Deze verschuiving in de grondslag voor *assurance* naar wat wordt genoemd *non-financial leading parameters* past dus geheel in het streven van de Monitoring Commissie de onderneming meer gericht te doen zijn op de langere termijn. Hiermee is in strijd dat de internal audit functie slechts tot taak zou moeten hebben (principe 1.3) de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen, immers die zijn slechts gericht op de juistheid van de jaarrekening. De jaarrekening geldt niet als management informatie. Management informatie is die informatie die het bestuur en anderen in de organisatie van de onderneming nodig hebben om gestelde doelen te realiseren en is daarmee primair niet-financieel van aard.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Kaplan, 2010.

Systemen voor management informatie mogen niet worden afgeleid van systemen voor verantwoordingsinformatie.<sup>23</sup> Met oog op de continuïteit op de langere termijn moet dus een eerste zorg zijn van het bestuur dat er sprake is van adequate management informatie. Het groeiende belang van immateriële activa impliceert ook dat de traditionele *budget-driven* methode voor het implementeren van strategie wordt vervangen door methoden die gebaseerd zijn op causale relaties, ofwel op processen. Causale relaties zijn nooit perfect kenbaar, zeker niet op het niveau van de onderneming als geheel, daarin spelen steeds onzekerheden en de *law of unintended consequences*.<sup>24</sup> Dit impliceert dat steeds moet worden nagegaan of gehanteerde assumpties wel blijken te kloppen of dat causale relaties toch anders verlopen dan gedacht of in de tijd wijzigen. Bij zowel het expliciteren van gemaakte aannames als onder ogen willen zien dat gemaakte aannames niet blijken te kloppen spelen begrijpelijke psychologische factoren die maken dat hieraan specifieke aandacht moet worden besteed. Wanneer de Monitoring Commissie het vermogen van ondernemingen om met onzekerheden om te kunnen gaan en idem risico's wil benadrukken, is het dus de vraag waartoe de functie van internal audit, behalve voor het opsporen van frauduleus handelen, het beste kan worden ingezet. Een concentratie van internal audit op uitsluitend de werking van de systemen zoals nodig voor de jaarrekening is beslist onvoldoende. Het zal van het concrete geval van de onderneming afhangen, de aard van de strategie, technologische vernieuwing, innovatie van het business model, wijzigingen in de sector of er sprake is van meer risico's in de management informatie of in de verantwoordingsinformatie. Vandaar dat wordt geadviseerd Principe 1.2 als volgt te formuleren:

**Het bestuur is verantwoordelijk voor adequate management informatie in de organisatie van de onderneming in relatie tot de aard van de activiteiten en het voor de onderneming geformuleerde risicoprofiel. Het bestuur laat, onder meer door internal**

---

<sup>23</sup> Johnson & Kaplan, 1987.

<sup>24</sup> March, 2006.

**audit, de aan de gehanteerde management informatie ten grondslag liggende aannames met betrekking tot causale relaties regelmatig toetsen op validiteit.**

Internal audit moet niet beperkt worden tot een bijwage van de register accountant zoals nu in Principe 1.3 wordt voorgesteld. Internal audit moet, ook via zelf te bepalen keuzes en eventueel *at random* kunnen controleren op frauduleus gedrag en niet-integer gedrag.<sup>25</sup> Internal audit moet ook de integriteit van de organisatie toetsen (§ 4). Als consequentie van de veranderende aard van de activa van de onderneming, het te maken onderscheid tussen management informatie en verantwoordingsinformatie en de noodzaak van meta-control (het toetsen of gemaakte aannames nog correct zijn) moet internal audit, in aanvulling wat er op dit punt moet gebeuren binnen de normale monitoring, ook gemaakte aannames kunnen toetsen, respectievelijk of er wel sprake is van het toetsen van aannames in het systeem van management control. Het moge dan zo zijn dat internal audit van oorsprong *financial audit* is, de onderneming opererend in een risicosamenleving heeft behoefte aan een bredere invulling van internal audit. Waarop internal audit zich zal moeten concentreren zal steeds per specifieke onderneming moeten worden bepaald. Daarin zal internal audit een eigen ruimte moeten hebben, de bestuursvoorzitter zal vanuit een door hem gehanteerd risicoprofiel internal audit zaken willen laten verifiëren en de auditcommissie zal specifieke wensen hebben. Vandaar dat word geadviseerd Principe 1.3 als volgt te formuleren:

**De internal audit afdeling heeft tot taak de integriteit van de organisatie te beoordelen voor wat betreft het ontwerp van systemen en processen in de organisatie, de toepassing en de werking daarvan en het effect van die systemen en processen op gedrag van medewerkers, en heeft tot taak van bestuurders, medewerkers en personen waarmee de onderneming zaken doet of van plan is te gaan doen hun intentioneel en feitelijk handelen op integriteit te beoordelen, waaronder begrepen het omgaan met gemaakte aannames.**

---

<sup>25</sup> zie § 4.

De voorgestelde formulering omvat de toetsing van de effectiviteit van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, maar geeft het bestuur en internal audit de opening in het werk van internal audit de groeiende maatschappelijke vraag naar integriteit in te vullen. Verder moet geregeld worden dat het hoofd internal audit aan de CEO rapporteert (dus niet aan de CFO). De zin die nu in § 1.3 staat dat de raad van commissarissen toezicht houdt op het functioneren van internal audit kan in een sub principe worden opgenomen. Het werkplan van internal audit wordt dan in overleg tussen de CEO en de auditcommissie vastgesteld, de externe accountant heeft daarin geen rol.

Het voorgaande impliceert dat de Monitoring Commissie geadviseerd wordt principe 1.4 als volgt te formuleren:

**Het bestuur legt verantwoording af over de adequaatheid van de management informatie in de onderneming en over de betrouwbaarheid van het systeem voor verantwoordingsinformatie.**

### **De in-control verklaring**

In principe 1.4.2 introduceert de Monitoring Commissie de in-control verklaring. Kennelijk heeft de Monitoring Commissie zich laten leiden door het in-control raamwerk opgesteld door COSO. Dat is merkwaardig omdat het doel van de Monitoring Commissie, ondernemingen zich te doen richten op de langere termijn waardecreatie, impliceert dat het strengere criterium voor in-control

gebaseerd op de *resource based view* van de onderneming gehanteerd zou moeten worden.<sup>26</sup> De door de Monitoring Commissie gehanteerde periode van twaalf maanden is in strijd met het doel van waardecreatie op langere termijn. Als de door *private equity* gehanteerde termijn voor winstneming vier jaar is, dan zou in de code een periode van tenminste vijf jaar gehanteerd moeten worden. Zoals nu voorgesteld heeft de in-control verklaring slechts betrekking op de liquiditeit van de onderneming. Terwijl in-control gericht op de langere termijn gaat over het vermogen en de mogelijkheden van de onderneming zich die nieuwe productiemiddelen, in de ruimste zin van de betekenis, kennis, financiering, toegang tot markten, technologie, etc., te verwerven, te beheren en te exploiteren zoals nodig voor de beoogde continuïteit. Daarvoor is niet alleen *internal control* nodig, maar evenzeer *external control*, marktmacht. In de praktijk blijkt heel vaak dat het onderkennen welke nieuwe productiemiddelen nodig zijn, in het bijzonder nieuwe disruptieve technologieën en business modellen, vastloopt in de dominante logica van de bestuurder en of van die van de organisatie van de onderneming als geheel.<sup>27</sup> Daarop heeft de raad van commissarissen toe te zien. Vanwege de rol van psychologische processen om continuïteit te realiseren is het dus maar de vraag of de raad van bestuur gevraagd moet worden een in-control verklaring af te geven. Het ligt meer voor de hand die verklaring te vragen aan de raad van commissarissen (de externe accountant kan wel in-control in termen van liquiditeit beoordelen, maar kan niet de continuïteit beoordelen in termen van innovatie, nieuwe markten, disruptie e.d.). Zodat, met oog op de langere termijn waardecreatie van de onderneming, de Monitoring Commissie wordt geadviseerd principe 1.4.2. als volgt te formuleren:

**De raad van commissarissen verklaart in zijn verslag of de onderneming, gelet op de veranderingen in de sector waarin de onderneming actief is, markten, innovaties die de onderneming raken of kunnen raken, gelet op de *dynamic capabilities* van de**

---

<sup>26</sup> Fligstein, 1990, Pfeffer & Salancik, 2003.

<sup>27</sup> Christensen, 1997, Bettis & Prahalad, 1995, Prahalad & Krishnan, 2008.



**onderneming waaronder begrepen de mentaliteit van de bestuurders, in-control is wat betreft de verwerving of ontwikkeling van nieuwe technologieën, nieuwe business modellen, marktstrategieën, kennis, inzicht, financiering, e.d. zoals nodig voor de langere termijn continuïteit van de onderneming.**

### **3. Nieuwe accenten in bestuur en toezicht.**

In dit onderdeel ontbreekt een expliciete verwijzing naar wat wordt genoemd de *standard of conduct* voor het bestuur op de naleving waarvan de raad van commissarissen toezicht dient uit te oefenen. Deze *standard of conduct* bestaat uit drie elementen: 1. *duty of care* (artikel 9 BW2); 2. *duty of loyalty* (artikel 129 vijfde lid BW2; en de *duty of good faith*.<sup>28</sup> Zoals verderop wordt beargumenteerd zal het beter zijn de nadruk te leggen op deze *standard of conduct* dan op zoiets etherisch als organisatiecultuur.

In § 2.1.4 is een nieuw element dat minimaal één commissaris 'beschikt over specifieke deskundigheid op het gebied van technologische innovatie en nieuwe business modellen'. Met oog op de langere termijn continuïteit van de onderneming is innovatie als aandachtspunt in de raad van commissarissen een logische consequentie, hier is dus sprake van een verbetering. Echter, in de theorie van de *nature of the firm* wordt er op gewezen dat door het dominant worden van immateriële activa (*human capital, information capital* en *organization capital*) niet alleen technologische innovaties noodzakelijk zijn, maar evenzeer innovaties met betrekking tot alle aspecten van het ondernemen, de wijze van leidinggeven, organisatievormen, coördinatievormen, andere opzet van accounting systemen, een andere benadering van IT-governance, andere organisatie van het resource allocatie proces, etc. Dit wordt ook wel genoemd niet-

---

<sup>28</sup> Voor een uitgebreide beschrijving van deze *standard of conduct* zie Assink, 2007.

technologische innovatie of sociale innovatie. Het belang daarvan voor de economische groei en de continuïteit van de onderneming wordt in meerdere studies onderschreven.<sup>29</sup> Innovatie van business modellen is een intrinsiek onderdeel van de innovatie van en door de onderneming. Innovatie heeft niet alleen betrekking op het niveau van de onderneming zelf, het speelt ook op het niveau van de sector en op macro-economisch niveau, grenzen tussen sectoren vervagen waardoor spelregels en machtsverhoudingen in de markt aan verandering onderhevig zijn en dat is juist zo belangrijk in het formuleren van strategieën.<sup>30</sup> Beter ware het § 2.1.4 als volgt te formuleren:

**“In de raad van commissarissen is de nodige kennis aanwezig met betrekking tot innovaties van welke aard dan ook zoals relevant kunnen zijn met oog op strategieën en de uitvoering daarvan om de continuïteit van de onderneming op langere termijn te waarborgen.”**

### **Financiële deskundigheid**

De in de bestaande code geformuleerd eis dat er tenminste één commissaris is met financiële deskundigheid, is geschrapt omdat die eis wordt geïmpliceerd door art. 39 lid 1 Richtlijn 2014/56/EU. In dit artikel staat: “Tenminste één lid van het auditcomité beschikt over de nodige deskundigheid op het gebied van financiële verslaglegging en/of controle of financiële overzichten.” Dit is onvoldoende, er moet in de auditcommissie ook deskundigheid zijn op het gebied van ondernemingsfinanciering, afhankelijk van de aard van de onderneming en voor *management control*. Immers, er is een nauwe relatie tussen de aard van de strategie en de aard van de financiering van de onderneming en daarmee de continuïteit.<sup>31</sup> De implementatie van (nieuwe

---

<sup>29</sup> Phelps, 2013, Stiglitz & Greenwald, 2014, Volberda & Bosch, 2004.

<sup>30</sup> Christensen, Anthony & Roth, 2004, Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006.

<sup>31</sup> Johnson, Scholes & Whittington, 2005.

typen) strategieën stelt ook steeds hogere eisen aan het resource allocatieproces als centraal instrument in het implementeren van strategieën.<sup>32</sup> Daarmee worden er hogere en andere eisen gesteld in het bijzonder aan de functie van *business control* als onderdeel van *management control*. Die deskundigheid ligt niet besloten in die voor financiële verslaglegging en slechts ten dele in het vakgebied *management accounting*. Deskundigheid op het gebied van *business control* moet dus apart worden vermeld bij de samenstelling van de auditcommissie evenals die voor financiering.

#### 4. Introductie van cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance.

De Monitoring Commissie introduceert in het *Voorstel voor herziening* cultuur om twee redenen. De eerste is dat, gebaseerd op een publicatie van DNB<sup>33</sup>, verondersteld wordt dat een cultuur van elkaar bevragen, constructief discussiëren en elkaar uitdagen tot betere besluitvorming zou leiden. Een tweede reden is dat cultuur een factor zou zijn in het al of niet melden van misstanden.

Er bestaat een uitgebreide literatuur over het fenomeen organisatiecultuur, over wat cultuur is, wat de functies zijn van cultuur, hoe een organisatiecultuur ontstaat en in stand wordt gehouden, er bestaan typologieën van cultuur, het is bekend wat karakteristieken zijn van culturen die bijdragen aan de continuïteit en dat bijvoorbeeld een te sterke cultuur de continuïteit van de onderneming in de weg kan staan.<sup>34</sup> De zin in het *Voorstel voor herziening* (p. 37): “Daarmee is cultuur een van de drijvende krachten voor een effectieve werking van de corporate governance van de vennootschap” is onlogisch, dat hangt helemaal af van het type cultuur en van de waarden

---

<sup>32</sup> Christensen & Bower, Noda & Bower, *ibid.*, Bower & Gilbert, Burgelman, Christensen & Wheelwright.

<sup>33</sup> DNB, 2013.

<sup>34</sup> Argyris, 2010, Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, Davis, 1984, Deal & Kennedy, 1982, Goffee & Jones, 1998, Hofstede, 1980, Kaptein, 2008, Newman & Chaharbaghi, 1998, Schein, 1985, Schein, 1996, Schein, 1999, Schein, 2000, Schein, 2003b, Schein, 2003a, Sørensen, 2002, Trompenaars & Woolliams, 2003, Willmott, 1993.

binnen een cultuur, evenzo goed kan een specifieke cultuur een goede corporate governance in de weg staan. Ook de bewering van de Monitoring Commissie dat de ‘toon aan de top’ in hoge mate bepalend zou zijn voor de cultuur en het gedrag in de onderneming strookt niet met wat de praktijk is. Eerder is het de rol van de oprichter, het patroon van successen, hoe problemen zijn opgelost, consistentie en volledigheid in het codificeren van waarden in systemen en in processen, waarop wordt gestuurd (slechts korte termijn financiële doelstellingen of bredere, langere termijn doelstellingen), welke personen worden geselecteerd en welke geëxcommuniceerd, etc., die een specifieke cultuur doen ontstaan. Daarnaast geldt dat een eerste (van de twaalf) *embedding mechanism* die de cultuur bepaalt is dat waaraan het bestuur consistent en persistent aandacht besteed.<sup>35</sup>

Over besluitvorming binnen raden van bestuur en binnen ondernemingen bestaat eveneens een uitgebreide wetenschappelijke- en management literatuur, het is binnen het vakgebied ondernemingsbestuur een aparte specialisatie.<sup>36</sup> Om goede besluitvorming te realiseren is beslist meer en anders nodig dan elkaar bevragen, constructief discussiëren of elkaar uitdagen; er spelen institutionele factoren; er zijn situaties dat gebruik moet worden gemaakt van speciale technieken, het kan nodig zijn beslissingen op een specifieke manier te structureren en of voor specifieke besluitvormingsprocessen te kiezen. Het organiseren van tegenspraak is slechts één van de noodzakelijke technieken om tot goede besluitvorming te komen, los er van dat bekend is dat in het bijzonder CEOs die in een lastige situatie verkeren, de neiging hebben hun tegenspraak wel erg selectief te organiseren.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Schein, 1999.

<sup>36</sup> Allison & Zelikow, 1999, Arnott, 1998, Bazerman & Moore, 2009, Bower & Gilbert, 2007, Campbell, Whitehead & Finkelstein, 2009ibid., Carlsson & Fullér, 1996, Dane & Pratt, 2007, Dyer, Fishburn, Steuer, Wallenius & Zions, 1992, Goodwin & Wright, 2010, Hammon, Keeney & Raiffa, 1998, HBR, 2001, Kahraman, 2008, March, 1991, March, 1994, Peterson, 2009, Simon, 1965, Simon, 1945/1976, Simon, 1977, Simon, 1987, Simon, 1997, Vroom & Yetton, 1973, Yoon & Hwang, 1995.

<sup>37</sup> McDonald & Westphal, 2003.

In de wetenschap en in de praktijk gelden de volgende maatregelen waarvan aangetoond is dat deze bijdragen aan zorgvuldige (entrepreneurial) besluitvorming<sup>38</sup>:

1. Be clear on mission/purpose, values, objectives as codified in the objective function;
2. Use decision-analysis tools (mathematical models, software);
3. Acquire data, intelligence etc.;
4. Acquire expertise, consult experts;
5. Use abductive thinking;
6. Debias your judgment (what is your dominant logic and is it still valid?);
7. Reason analogically;
8. Take an outsiders view;
9. Understand biases in others, incl. experts;
10. Ask the question: what do I learn from this decision making (process).

Opgemerkt zou kunnen worden dat met ‘elkaar bevragen, constructief discussiëren of elkaar uitdagen’ juist dat wordt beoogd als in de tien punten van Bazerman & Moore wordt beschreven. Het benoemen van een middel in plaats van een doel leidt er al snel toe dat waar het om gaat uit het oog wordt verloren en dat het middel halfslachtig wordt ingevuld. Dat risico is er des te meer wanneer tegenspraak als norm wordt geformuleerd, het wordt dan een ritueel proces zonder substantie.

De punten van Bazerman & Moore zijn overigens niet volledig, er speelt ook nog de stijl van besluitvorming, het ene type te nemen besluit vergt een andere stijl (of organisatie van de besluitvorming) dan een ander type en daarbij speelt dan ook nog de tijd die beschikbaar is om een beslissing te nemen.<sup>39</sup> In het algemeen zal participatieve besluitvorming beter zijn, maar er zijn altijd situaties die beter gediend zijn met autocratische besluitvorming. Over factoren die een rol spelen in goede besluitvorming en hoe goede besluitvorming te organiseren is zoveel bekend, ook via goed toegankelijke management boeken, en er wordt in MBA-opleidingen zoveel aandacht aan besteed, dat van bestuurders en commissarissen verwacht mag worden dat zij dit

---

<sup>38</sup> Bazerman & Moore, 2009. Hoofdstuk 11.

<sup>39</sup> Voor een overzicht van verschillende stijlen van besluitvorming, de karakteristieken daarvan en wanneer welke stijl toe te passen, wordt verwezen naar het overzicht van Vroom-Yetton, geciteerd in Buchanan & Huczynski, 2007, p. 472.

weten en dit toepassen. Immers het gebruiken van deze inzichten en technieken wordt ook bedoeld met de eis van behoorlijke taakvervulling in artikel 9 BW2. Een corporate governance code moet wel benadrukken dat er sprake dient zijn van zorgvuldige besluitvorming (de eindterm beschrijven), maar moet zich onthouden voor te schrijven (het middel) hoe dat te realiseren, zeker niet door slechts enkele factoren te benoemen, dat zet bestuurders en toezichthouders mogelijk op het verkeerde been. Bovendien, wat zorgvuldige besluitvorming is, is altijd situatie afhankelijk. Het is aan de raad van commissarissen om er op toe te zien dat er sprake is van zorgvuldige besluitvorming en dat het bestuur daarvoor gebruik wordt gemaakt van beschikbare relevante inzichten, informatie, methoden en technieken. Ook voor het vakgebied besluitvorming geldt dat dit in continue ontwikkeling is, deels onder invloed van Big Data, deels ook door de ontwikkeling van nieuwe concepten.

Wat betreft de rol van cultuur in het melden van misstanden moet het volgende worden opgemerkt. Het is de plicht van het bestuur, ook hier weer de zorgvuldigheidsplicht, om in kaart te brengen en te houden waar in de organisatie er situaties bestaan of kunnen ontstaan, bijvoorbeeld als gevolg van specifieke beloningssystemen, imperfecties in monitoring systemen, *sand bagging* en andere trucs, waarin zich misstanden zouden kunnen voordoen. Dit is uiteraard nauw verwant aan een goed systeem voor monitoring en risicoanalyse c.q. risicomanagement. Vervolgens is het de plicht van het bestuur om via onder meer tijdige rapportages, een zorgvuldig analyse van data en door internal auditing misstanden te detecteren en uiteraard daarop in te grijpen. Als het dan nog nodig is dat medewerkers misstanden moeten kunnen melden, mag dit alleen het gevolg zijn van het gegeven dat er niet zoiets is als *perfect control*, ander is die noodzaak een falen van management, niet alleen op het niveau van het bestuur, maar op meerdere lagen in de organisatie. Of cultuur dan de reddende factor is, moet worden betwijfeld. Het gaat eerder om het psychologisch klimaat, voelen medewerkers zich veilig om dat te zeggen wat ze vinden dat ze

moeten zeggen. In de meeste gevallen dat betrokkenen klagen over de cultuur van de organisatie bedoelen zij het psychologisch klimaat.<sup>40</sup> Correctie van het psychologisch klimaat vergt andere interventies dan correctie van een cultuur. In het geval het psychologisch klimaat niet goed is heeft dat te maken met concreet gedrag van concrete individuen, waaronder begrepen de leden van de raad van bestuur. Er schort dan iets in het selectie en benoemingsproces, correctie van het psychologisch klimaat betekent dat een of meerdere leidinggevenden moeten worden ontslagen. Een dysfunctionele cultuur kan als oorzaken hebben een te hoge sociabiliteit en of een te hoge loyaliteit waardoor bijvoorbeeld non prestaties niet aan de orde worden gesteld en of verouderde opvattingen worden opgedrongen aan nieuwe leden van de organisatie. Als het psychologisch klimaat verziekt is als gevolg waarvan diegenen die misstanden rapporteren geïntimideerd worden of erger, dan zouden klokkenluiders de mogelijkheid moeten hebben aan een instantie buiten de onderneming hun verhaal kwijt te kunnen. Dit is bijvoorbeeld het geval in het Verenigd Koninkrijk, daar kunnen vermoedens van frauduleus handelen en of wanbeleid vormvrij gemeld worden bij het *Corporate Complaint Team* van de Engelse overheid, die dan vervolgens een onderzoek kan instellen. Dit *Corporate Complaint Team* heeft de bevoegdheid om zo nodig bij de rechter ontslag van een bestuurder te vragen. Met betrekking tot stichtingen kent Nederland artikel 297 BW2 wat het Openbaar Ministerie de bevoegdheid geeft in geval van vermoeden van wanbeleid een onderzoek in te stellen, helaas wordt van dit artikel geen gebruik gemaakt.

## Integriteit

Cultuur is onbetwist een co-variabele in de verklaring van de prestaties van de onderneming, het innovatie- en aanpassingsvermogen en daarmee voor continuïteit op de langere termijn, maar

---

<sup>40</sup> Schein, 2000.

deze relatie is niet eenduidig, deze is contingent.<sup>41</sup> Er is een relatie tussen het type cultuur en de continuïteit van de onderneming, al decennia lang is bekend, het is ook weer verwant aan Herbert Simon's *loose control*, dat ondernemingen met een organische organisatie, als tegenhanger van een mechanische organisatie, beter presteren in termen van innovatie, zich aanpassen en continuïteit dan ondernemingen met een mechanische organisatie.<sup>42</sup> Maar evenzeer dat cultuur positief gehanteerd wordt en kan worden, wordt het begrip cultuur helaas ook gebruikt door bestuurders om zich aan hun verantwoordelijkheid, om noodzakelijke specifieke maatregelen te nemen, te onttrekken met als argument dat cultuur moeilijk te wijzigen zou zijn. Het is niet zonder betekenis dat er de uitdrukking bestaat "*The curse of the 'cultured organization'*".<sup>43</sup> Het begrip 'cultuur' is in het maatschappelijk verkeer—helaas—een teken geworden, een niet analytisch-begrip, waarmee alles verklaard wordt en als vloerkleed dient om menig probleem onder te schuiven, waar concreet, specifiek bestuurlijk handelen nodig is. Daarbij speelt dat de, ook door de Monitoring Commissie voorziene innovatie van business modellen impliceert dat een belangrijke component van cultuur, opvattingen en praktijken uit het verleden via socialisatieprocessen overdragen op nieuwe leden van de organisatie, nu juist niet meer gewenst is.<sup>44</sup> Daarentegen wint een ander element van cultuur, waarden, althans die in de zin van axiologische informatie, aan betekenis. We zien dit in de door de toenemende complexiteit in de economie<sup>45</sup> geïnduceerde betekenis van *information-based empowerment*. (Deze organisatievorm is afgeleid van Simon's *loose control*, zoals nodig voor continuïteit in een dynamisch complexe omgeving). In het publieke debat lijkt cultuur een populair begrip te zijn waarop velen positief reageren, maar de vraag is of dit uit conformisme is, uit begrip of mogelijk zelfs escapisme. Tegelijk roept het begrip cultuur ook cynisme op. De vraag moet dan ook gesteld worden of met een paragraaf over cultuur een code

---

<sup>41</sup> Wilderom, Glunk & Maslowski, 2000.

<sup>42</sup> Burns & Stalker, 1963, Buchanan & Huczynski, 2007, p. 561..

<sup>43</sup> Newman & Chaharbaghi, 1998.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Hidalgo & Hausmann, 2009.



voor corporate governance aan gezag wint. Beantwoordt een paragraaf over cultuur in een code wel aan de maatschappelijke vraag naar integer handelen door bestuurders?

Om onethisch of pervers gedrag te voorkomen, respectievelijk integriteit te benadrukken zou de Monitoring Commissie er beter te doen als interpretatie van artikel 9 BW2, een *best practice* te formuleren dat het bestuur, naast dat het verantwoordelijk is voor zijn eigen integer handelen, zorgt voor een integere organisatie.<sup>46</sup> Een integere organisatie heeft onder meer als kenmerk dat de missie en waarden van de onderneming zodanig in (sub)doelstellingen, processen en systemen worden gecodificeerd, waaronder begrepen selectie van medewerkers, beoordelingscriteria, naast ook opleiding en training, dat medewerkers niet gedwongen of verleid worden tot pervers gedrag. Bijvoorbeeld onder omzetsdruk klanten reparaties opdringen die helemaal niet nodig zijn, of omzet kopen met steekpenningen.

Integriteit heeft ook direct te maken met de door de commissie beoogde continuïteit op de langere termijn. Integriteit is meer dan eerlijkheid en je aan de regels houden, bovendien soms is het hoogste recht het hoogste onrecht. Impliciet veronderstelt de Monitoring Commissie dat naleving van de code leidt tot integer gedrag van bestuurders. Maar daarmee verengt de Monitoring Commissie het begrip integriteit tot compliance.<sup>47</sup> Integriteit handelt in de eerste plaats over wat goed is en wat niet goed is voor een samenleving, voor een gemeenschap, voor stakeholders.<sup>48</sup> Wat goed is en wat niet goed is voor een samenleving, zeker op het niveau van een onderneming, moet steeds opnieuw door het bestuur worden uitgevonden om de beoogde continuïteit te realiseren; geen enkel *business model* heeft het eeuwige leven. Er zullen steeds nieuwe strategieën nodig zijn die pijnlijk kunnen zijn in termen van bestaande specifieke belangen en

---

<sup>46</sup> Paine, 1994.

<sup>47</sup> Dit is ook het geval in De Nederlandse Bank, 2015.

<sup>48</sup> Carter, 1996.

machtsverhoudingen. Ook in bestuurdersland geldt dat zachte heelmeeester stinkende wonden maken. Een tweede element in integer handelen is dat overeenkomstig wat goed en wat fout is voor een gemeenschap, een groep stakeholders, wordt gehandeld ook wanneer dat tegen de persoonlijke belangen van de bestuurder ingaat en ook wanneer dat voor sommige stakeholders pijnlijke ingrepen in de onderneming vergt. De praktijk leert dat zo te handelen nog niet zo eenvoudig is. Immers, zo schreef de organisatiepsycholoog Schein: "... people consistently act inconsistently, unaware of the contradiction between their espoused theory and their theory-in-use, between the way they think they are acting and the way they really act."<sup>49</sup> Integer handelen vergt, in termen van de bestuurspsycholoog James March, te weten wanneer het bestuur van *rule following decision-making* moet verschuiven naar regel doorbrekende, rationele besluitvorming.<sup>50</sup> Integer handelen impliceert dat er risico's genomen moeten worden, maar risico's die geclausuleerd zijn in het belang van de stakeholders. Een derde element van integriteit is dat eerlijk wordt uitgelegd waarom gehandeld is zoals gehandeld is, de besluiten in het tweede element van integriteit moeten niet worden verkocht met andere argumenten. Daarmee is transparantie van het bestuur een element van integriteit. Het is dus met oog op de maatschappelijk functie van de code voor corporate governance beter integriteit als norm (principe) voor bestuurders te hanteren dan er vanuit te gaan dat integriteit het resultaat is van naleving van de code. Immers Enron voldeed aan alle eisen voor corporate governance en werd daarvoor zelfs prijzen toegekend.

De Commissie wordt dan ook geadviseerd om hoofdstuk 4, Cultuur, te vervangen door een hoofdstuk 4, Integriteit. Principe 2.5 zou dan als volgt moeten luiden:

**Het bestuur is verantwoordelijk voor zijn integer gedrag in de brede betekenis van het woord, zoals ook nodig voor de continuïteit op de langere termijn, voor de integriteit**

---

<sup>49</sup> Argyris, 1991.

<sup>50</sup> March, 1994.

**in de organisatie van de onderneming en in de contacten en contracten met partijen waarmee de onderneming handelt. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor zijn eigen integriteit, en houdt toezicht op het integer handelen van de raad van bestuur en op de integriteit van de organisatie van de onderneming.**

De overige punten, v t/m vii uit het *Voorstel voor herziening* worden in dit commentaar buiten beschouwing gelaten.

## Slot

De huidige code heeft als ondertitel “Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen”. Echter, corporate governance gaat over het toezicht op bestuur, over het ingebed houden van bestuurders in maatschappelijke verhoudingen, corporate governance gaat niet over ondernemingsbestuur in eigenlijk zin. De rol van de commissaris en waarop deze toezicht moet houden, los van de adviserende taak van de commissaris, maakt uiteraard dat in het proces van toezicht de vakgebieden corporate governance en *business administration* in elkaar overlopen. Bij het publiek valt het misverstand te observeren dat corporate governance gelijk is aan ondernemingsbestuur, waardoor er te weinig aandacht is voor de instrumenten voor bestuur en vooral ook niet voor de innovaties die zich op dit moment internationaal volrekken in het besturen van ondernemingen. Innovaties die juist zo nodig zijn voor het verdienvermogen van de Nederlandse economie. Waar Nederland na de Tweede Wereld Oorlog tot ongeveer medio jaren tachtig internationaal vooropliep in vernieuwing van bestuur, management en organisatie, met als resultaat het hoge niveau van arbeidsproductiviteit, is dat nu niet meer het geval. Dat moeten we

terug zien te winnen. Vandaar dat de Monitoring Commissie in overweging wordt gegeven als ondertitel voor de nieuwe code te hanteren: “Voorwaarden voor ondernemerschap.”

## Bibliography

- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision : explaining the Cuban Missile Crisis* (2nd ed.). New York: Longman.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Argyris, C. (2010). *Organizational traps : leadership, culture, organizational design*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Arnott, D. (1998). A Taxonomy of Decision Biases (pp. 48). Victoria: Monash University - School of Information Management & Systems.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. London: Sage.
- Assink, B. F. (2007). *Rechterlijke toetsing van bestuurlijk gedrag: Binnen het vennootschapsrecht van Nederland en Delaware*. Deventer: Kluwer.
- Baier, S. L., Dwyer, G. P., & Tamura, R. (2002). How important are capital and total factor productivity for economic growth? : Federal Reserve Bank of Atlanta.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2009). *Judgment in managerial decision making* (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (2009). *World at Risk* (C. Cronin, Trans.). Cambridge, UK: Polity Press.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2007). How Managers' Everyday Decisions Create or Destroy Your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, 85(2), 72-79.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (Eds.). (2005). *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2007). *Organizational Behaviour* (6th ed.). Harlow, England: Financial Times-Prentice Hall.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C. (2009). *Strategic management of technology and innovation* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1963). *The Management of Innovation* (2nd ed.): Tavistock.
- Campbell, A., Whitehead, J., & Finkelstein, S. (2009). Why Good Leaders Make Bad Decisions. *Harvard Business Review*, 87(2), 60-66.
- Carlsson, C., & Fullér, R. (1996). Fuzzy multiple criteria decision making: Recent developments. *Fuzzy Sets and Systems*, 78(2), 139-153.
- Carter, S. L. (1996). *Integrity*. New York: Basic Books.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). *Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(), 197-218.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate Strategy: Resources and Scope of the Firm*. Chicago: Irwin.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- Davis, S. M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co.
- De Nederlandse Bank. (2015). De integriteits-risicoanalyse. Amsterdam.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- DNB. (2013). Leading by example: Gedrag in de bestuurskamer van financiële instellingen.
- Dyer, J. S., Fishburn, P. C., Steuer, R. E., Wallenius, J., & Zionts, S. (1992). Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: The Next Ten Years. *Management Science*, 38(5), 645-654.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Geus, A. d. (1997). *The Living Company*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation : how your company's culture can make or break your business* (1st ed.). New York: HarperBusiness.
- Goodwin, P., & Wright, G. (2010). *Decision Analysis for Management Judgment* (4th ed.). Hoboken: Wiley.
- Gordon, R. J. (2016). *The rise and fall of American growth : the U.S. standard of living since the Civil War*. Princeton: Princeton University Press.
- Hammon, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-52.
- HBR (Ed.). (2001). *Harvard Business Review on Decision Making*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi: 10.1002/smj.2247
- Hidalgo, C. A., & Hausmann, R. (2009). The Building Blocks of Economic Complexity. *PNAS*, 106(26).
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Hulten, C. R. (2001). Total Factor Productivity: A Short Biography. In C. R. Hulten, E. R. Dean & M. J. Harper (Eds.), *New Developments in Productivity Analysis* (pp. 1-54). Chicago: University of Chicago Press.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7th ed.). London: Prentice Hall.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kahraman, C. (Ed.). (2008). *Fuzzy multi-criteria decision-making : theory and applications with recent developments*. New York: Springer.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *SSRN eLibrary*. doi: 10.2139/ssrn.1562586
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. doi: 10.1002/job.520
- Kissinger, H. (2014). *World order*. New York: Penguin Press.
- Knight, F. H. (1921/2005). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Cosimo Classics.

- Lauenstein, M. (1984). The Strategy Audit. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 87-91.
- Manzi, J. (2012). *Uncontrolled : the surprising payoff of trial-and-error for business, politics, and society* (pp. xvii, 300 p.).
- March, J. G. (1991). How Decisions Happen in Organizations *Human-Computer Interaction*, 6, 95-117.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- March, J. G. (2006). Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence. *Strategic Management Journal*(27), 201-214.
- McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2003). Getting by with the Advice of Their Friends: CEO's Advice Networks and Firm's Strategic Responses to Poor Performance. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 1-32.
- McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (2013). *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- McKenna, C. D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meurs, P. L., Brakman, I., & Moorsel, H. v. (2015). *Ontspoorde Ambitie: Rapport van de Commissie onderzoek huisvesting ROC Leiden*. Den Haag.
- Newman, V., & Chaharbaghi, K. (1998). The corporate culture myth. *Long Range Planning*, 31(4), 514-522.
- Noda, T., & Bower, J. L. (1996). Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal*, 17, 159-192.
- Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*(March-April), 106-117.
- Parliamentary Commission on Banking Standards. (2013). *Changing banking for good* (Vol. I and II). London: House of Lords House of Commons.
- Peterson, M. (2009). *An introduction to decision theory*. New York: Cambridge University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Phelps, E. (2013). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change*. Princeton: Princeton University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E., & Wayland, R. (1992). Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. *Harvard Business Review*, 70(5), 65-82.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation : driving cocreated value through global networks*. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2000). Sense and Nonsense About Culture and Climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schein, E. H. (2003a). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Reflections*, 4(5), 27-38.

- Schein, E. H. (2003b). Taking Culture Seriously in Organization Development: A New Role for OD? *Journal of Intellectual Capital*.
- Simon, H. (1965). Administrative Decision Making. *Public Administration Review*, 25(1), 31-37.
- Simon, H. A. (1945/1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (third ed.). New York: The Free Press.
- Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467-482.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision* (revised ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *The Academy of Management Executive*, 1(1), 55-64.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance And Commitment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Sloterdijk, P. (2005). *Im Weltinnenraum des Kapitals: Für eine philosophische Theorie der Globalisierung*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp Verlag.
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C. (2014). *Creating a learning society: a new approach to growth, development, and social progress*. New York: Columbia University Press.
- Strikwerda, J. (2009). Terug van weggeweest: de Strategy Audit. *Holland Management Review*, 125, 23-31.
- Strikwerda, J. (2012). *De Nederlandse Corporate Governance Code: Ingeleid, toegelicht en becommentarieerd*. Assen: Van Gorcum.
- Strikwerda, J. (2013). Reflections on Management Consultancy in the 21st Century. In A. F. Buono, L. de Caluwé & A. Stoppelenburg (Eds.), *Exploring the Professional Identity of Management Consultants* (Vol. Research in Management Consulting). Charlotte NC: Information Age Publishing.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. West Sussex: Capstone.
- van Ark, B., Hao, J., & Hulten, C. (2009). Measuring Intangible Capital and its Contribution to Economic Growth in Europe (pp. 12). New York: The Conference Board.
- Volberda, H. W., & Bosch, F. A. J. v. d. (2004). Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most (pp. 38). Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg PA: University of Pittsburg Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland (pp. 440). Den Haag: WRR.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 193-224). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Willmott, H. (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of management Studies*, 30(4), 515-552.
- Yoon, K., & Hwang, C. L. (1995). *Multiple attribute decision making: an introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



