

1. Inleiding: Waarde(n)creatie

De Corporate Governance Code 2016 houdt het bestuur verantwoordelijk voor de ‘cultuur’ van de onderneming.² Zoals bekend, verstaat de Corporate Governance Code onder ‘cultuur’ meer dan een bedrijfseconomische verantwoordelijkheid. Door cultuur te omschrijven als ‘normen en waarden’ die ‘impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit’ is duidelijk waar de nadruk ligt. Het gaat wat de Corporate Governance Code betreft om – zoals ik hierna zal toelichten – een cultuur van *integriteit*.

Dat is geen lichte bestuursverantwoordelijkheid. Zo moet het bestuur onder meer (i) *gedrag stimuleren* dat aansluit bij de waarden van de onderneming, onder meer door *voorbeeldgedrag* te tonen; (ii) niet slechts een *gedragscode* opstellen maar ook toezien op de werking daarvan; en (iii) alert zijn op misstanden en onregelmatigheden. Verder moet het bestuur een toelichting geven over cultuur in het bestuursverslag:

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de verantwoordelijkheid van het bestuur voor een cultuur van integriteit. Ik verken daartoe de begrippen *integriteit* en *cultuur* in de ethiek – het veld waar deze begrippen thuishoren. Daarna volgen aanbevelingen voor de praktijk.

2. Wat is integriteit?

Om de verantwoordelijkheid van het bestuur voor een cultuur van integriteit te begrijpen, is eerst nodig te weten wat het – op het eerste gezicht eveneens ongreepbare³ – begrip integriteit inhoudt. Daartoe geeft de Corporate Governance Code overigens weinig handvatten, door slechts te stellen dat ‘integer handelen door het bestuur’, als onderdeel van ‘goed ondernemerschap’, een ‘essentiële

1 Dit artikel is een herneming en bewerking van een artikel voor het 85-jarig bestaan van het Nederlands Genootschap voor Bedrijfsjuristen (J.E. Soeharno, Navigeren langs de klippen. De waarde van de rechtsfilosofie voor de compliance praktijk. NGB, *Be (a)ware. Legal risk management and compliance. Nederlands genootschap van bedrijfsjuristen 1930-2015*. Den Haag: Sdu 2015, p. 21-28).

2 Monitoring Commissie, *De Nederlandse Corporate Governance Code* (8 december 2016), in het bijzonder par. 2.5 en 2.6 (uit welke paragrafen – en de toelichtingen – de citaten komen).

3 Ook vanuit juridisch perspectief, zie G.C. Makkink, De code als moreel kompas. Een goed idee? *Ondernemingsrecht* 2016/71, par. 4; B.T.M. Steins Bisschop en T.F. van der Meer, Voorstel voor herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: enige opmerkingen over ‘cultuur’. *TvOB* 2016-4, p. 112, 113.

voorwaarde' is voor het 'vertrouwen in het bestuur'.⁴ Ook is integriteit vereist bij financiële verslaggeving van de vennootschap.⁵ Verder werkt de Corporate Governance Code het begrip integriteit niet uit.

Hoe dan integriteit te begrijpen? Uit de filosofie, specifiek de ethiek, weten we dat integriteit in beginsel een negatieve term is. Het gaat over datgene dat onaantastbaar is (integriteit komt van het Latijn *non-tangere* – niet aanraken), iets dat 'boven alle twijfel verheven' dient te blijven. Men meent dan ook eerder dat integriteit 'geschonden' is dan 'geslaagd'. Desalniettemin veronderstelt integriteit ook een positieve lading: er is immers 'iets' dat niet aangetast mag worden. Of zoals rechtsfilosofe McFall ooit treffend zei: "*in order to sell one's soul, one must have something to sell*".⁶

Neem de financiële crises in de jaren 2007-2009. Dat financiële instellingen meer oog kregen voor (dividenduitkeringen aan) aandeelhouders, hogere bonussen gingen uitkeren en complexe producten in de markt zetten – was lange tijd daarvoor niet discutabel. Dit veranderde echter toen de *stabiliteit* van de financiële sector in het geding kwam en daarmee de *dienstbaarheid* aan de maatschappij. Die is immers sterk afhankelijk van banken voor een veilig en efficiënt betalingsverkeer, adequate kredietverlening, gebruikmaking van deposito's, toegang tot kapitaalmarkten en internationale dienstverlening aan bedrijven.⁷ Kennelijk zijn stabiliteit en – in het kielzog daarvan – dienstbaarheid kernwaarden voor financiële instellingen: de 'ziel' die niet verkocht mag worden. Op aanbeveling van de commissie Wijffels, hierin gevolgd door het kabinet en de Nederlandse Vereniging van Banken, hebben banken hun maatschappelijke functie dan ook neergelegd in een zogeheten *Maatschappelijk Statuut*, waarin de systeemwaarden *dienstbaarheid* en *stabiliteit* worden benadrukt.⁸

Dergelijke kernwaarden – door de socioloog Max Weber ook wel het 'ereaspect'⁹ van een professie of organisatie genoemd – dienen dus 'onaangetast' te blijven. Anders gezegd, vormen deze kernwaarden de grondslag voor het *vertrouwen* dat men in een professie of organisatie mag hebben. Als deze kernwaarden op het spel

4 Corporate Governance Code, preambule, uitgangspunten:

"Goed ondernemerschap en goed toezicht zijn essentiële voorwaarden voor stakeholders voor het vertrouwen in het bestuur en het toezicht. Daaronder zijn begrepen integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het toezicht door de raad van commissarissen."

5 Corporate Governance Code, par. 1.5.1: "De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap."

6 L. McFall, Integrity. *Ethics* 1987(98), p. 10.

7 *Kamerstukken II* 2012/13, 32013, nr. 35. Preciezer over het ereaspect van banken zie, J.E. Soeharno, Tucht recht en de wens tot integere bankiers. *Tijdschrift voor Financieel Recht* 2014(6), p. 244-245.

8 Commissie Structuur Nederlandse Banken (Commissie Wijffels), *Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen* (juni 2013), p. 7; *Kamerstukken II* 2012/13, 32013, nr. 35 (par. 2.4). Toekomst financiële sector. Brief Minister van Financiën van 23 augustus 2013 aan de Tweede Kamer. Zie ook de (reeds genoemde) kabinetsvisie en de visiedocumenten van de NVB, *Een nieuwe balans. Naar een dienstbare, stabiele en competitieve bankensector; Toekomstgericht Bankieren*. Zie uitgebreider en in Europeesrechtelijke context: R. Theissen. *Are EU Banks Safe?* Den Haag: Eleven 2013, p. 27.

9 Max Weber, *Wetenschap als beroep/Politiek als beroep*. Nijmegen: Vantilt 2012, p. 52. Over dit motief zie ook J.E. Soeharno, Kernwaarden. Een erekwesitie. *Rechtsgeleerd Magazijn Themis (RMThemis)* 2014(1), p. 3-6.

komen te staan, dan begint dat te schuiven – zoals het voorbeeld van de financiële instellingen eerder liet zien.

Het genoemde ereaspect bestaat in waarden én normen. Want er zijn ook normen waarop het vertrouwen gericht is. Men moet bijvoorbeeld een bierbrouwer kunnen vertrouwen dat het alcoholpercentage op de bierflesjes klopt, een bank dat deze bij beleggingsadvisering voldoende oog houdt voor de belangen van de klant, een techbedrijf dat het de verkregen privédata vertrouwelijk behandelt en een verfproducent dat de gebruikte stoffen geen onaanvaardbaar gezondheidsrisico vormen. Zo kent iedere sector en iedere onderneming basale waarden en normen die boven alle twijfel verheven moeten blijven. Worden deze aangetast, dan gaat dat ten koste van het vertrouwen in de bierbrouwer, de bank, het techbedrijf of de verfproducent.

Dit ereaspect – specifieke kernwaarden en normen – wordt ook wel de *objectieve* dimensie van integriteit genoemd. Een cultuur van integriteit begint dan ook met het expliciteren van dit ereaspect, iets dat bedrijven overigens al geruime tijd doen. Om een cijfermatige indruk te geven: het percentage van de top 100 bedrijven in Nederland dat een gedragscode heeft waarin dergelijke waarden en normen zijn vastgelegd, is gestegen van 20% in de jaren negentig tot 95% in 2014.¹⁰ In het licht van de eisen die de Corporate Governance Code sinds 2016 stelt, ligt het voor de hand dat dat percentage verder is gestegen.

De Corporate Governance Code eist van het bestuur dat het waarden en normen moet *onderhouden* en *inbedden*. Integriteit nu, heeft niet alleen een objectieve maar ook een *subjectieve* dimensie. Integriteit betreft méér dan *kennis* van waarden en normen, het betreft ook het *handelen* naar die waarden en normen. Dat begint met het bestuur, aldus de Corporate Governance Code, dat het juiste ‘voorbeeldgedrag’ moet tonen.

Maar wat betekent dit? Kort gezegd dat het ereaspect moet *prevaleren* boven andere belangen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Want eigen aan waarden is dat deze een *nastrevenswaardig* karakter hebben, waar nooit geheel aan kan worden ‘voldaan’. Een onderneming kan streven naar duurzaamheid, integriteit, onafhankelijkheid, medemenselijkheid, zorgvuldigheid of vertrouwelijkheid – maar zal daaraan nooit helemaal kunnen voldoen. Het kan immers altijd duurzamer, medemenselijker of zorgvuldiger. Het gaat veeleer om een *aantoonbare gerichtheid* op deze waarden. Typend voor waarden is voorts dat er een afweging moet worden gemaakt, waarin deze kernwaarden worden afgewogen tegen andere belangen, zoals aandeelhouderswaarde, efficiëntie, concurrentiedruk of goede kwartaalcijfers. Die afweging dient zo te geschieden, dat daarna gezegd kan worden dat de kernwaarden boven alle twijfel verheven zijn gebleven. Dit alles laat meteen zien hoe moeilijk het is om integriteit te waarborgen: integriteit is immers niet iets statisch, maar valt of staat met iedere afweging. Integriteit vergt dan ook voortdurende aandacht.

¹⁰ Muël Kaptein, Roep om bedrijfsethiek leidt tot instrumenteel en calculerend gedrag van ondernemingen. *Financieele Dagblad* 11 januari 2014.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Corporate Governance Code het bestuur niet alleen verantwoordelijk houdt voor het expliciteren van waarden en normen (in een gedragscode), maar voor de inbedding en naleving daarvan:¹¹ een ereaspect zal *actief gecultiveerd* moeten worden.

3. Wat is cultuur?

Zoals gezegd, geeft de Corporate Governance Code een omschrijving van cultuur, namelijk als “normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld.”¹²

De Corporate Governance Code adresseert dus cultuur, maar schrijft niet voor wat cultuur precies is of zou moeten zijn. Het is aan het bestuur om invulling aan cultuur te geven, allereerst door het expliciteren van de juiste waarden en normen – het ereaspect van de onderneming. Dat zal het referentiekader vormen voor de cultuur.

3.1 Waarden en normen

Wat die normatieve kern is, zal van onderneming tot onderneming verschillen. Voor het bepalen daarvan is de vraag telkens in hoeverre de waarden en normen *essentieel* zijn voor de *geloofwaardigheid* van een onderneming. Welke waarden moeten boven alle twijfel verheven blijven als het gaat om vertrouwen? Dit kan voor een systeembank, zoals gezegd, *stabiliteit* zijn, voor een energiebedrijf *duurzaamheid* of voor een farmaceutisch bedrijf *gezondheid*. En wat normen betreft, geldt dezelfde vertrouwenstoets. Dit kan voor een confectiebedrijf een verbod op (lokale) *kinderarbeid* zijn, voor een cacaobedrijf een verbod op *slavernij* en voor een bierbrouwer een verbod op het *rijden onder invloed*.

Het is van belang waarden en normen scherp te onderscheiden. Kort gezegd, geven waarden aan wat *gewenst* gedrag is, terwijl normen de grens met *ongewenst* gedrag markeren. Waarden zijn richtinggevend en identiteitsbepalend, terwijl normen eerder grensstellend zijn. Aan een norm kan ook worden ‘voldaan’ – er kan worden vastgesteld of en wanneer sprake is van ‘*compliance*’.

Bij waarden ligt dit, zoals gezegd, anders. Aan waarden ‘voldoet’ men niet, omdat men eigenlijk altijd wel méér had kunnen doen in het licht van deze waarden.

¹¹ *Corporate Governance Code*, par. 2.5.2.

¹² *Corporate Governance Code*, par. 2.5 (toelichting). Zie over cultuur ook: E. van de Loo en J. Winter, Cultuur en gedrag volgens de nieuwe corporate governance code. *Ondernemingsrecht* 2016/72, par. 2; R.H. Kleipool en M. van Olfen, De Nederlandse Corporate Governance Code 2016. *Ondernemingsrecht* 2017/56, par. 5.4; M. Daimler, Why great employees leave "great cultures". *Harvard Business Review* 11 May 2018: "(...) there are three elements to a culture: behaviour, systems, and practices, all guided by an overarching set of values. A great culture is what you get when all of these are aligned, and line up with the organization's espoused values".

Waarden moeten, zoals gezegd, concreet worden gemaakt en afgewogen worden tegen andere belangen. Kernvraag bij waarden is dan ook niet of men hieraan voldoet, maar in hoeverre de afweging op deze waarden was gericht. En of men in de afweging de waarde niet te veel uit het oog heeft verloren. Dit impliceert per definitie een ‘grijs gebied’.

Waarden hebben dus per definitie iets ongrijpbaars. Dat leidt tot de veelgemaakte fout dat ondernemingen voor het bevorderen van cultuur vooral kijken naar regels – normen – terwijl de waarden uit het oog worden verloren. Dat biedt de schijnzekerheid dat integriteit ‘getoetst’ kan worden. In werkelijkheid wordt echter het risico gecreëerd dat mensen stoppen met nadenken en gedachteloos regels en procedures volgen.¹³ Een onderneming wordt dan misschien wel *compliant*, maar tegelijkertijd – letterlijk – waardenloos: de morele afweging, waar het juist om draait, verdwijnt dan uit beeld. Het zal telkens gaan om de juiste (onderlinge) afstemming van normen en waarden.

3.2 *Cultivering*

Met de nadruk op inbedding en naleving eist de Corporate Governance Code geen mooie woorden, maar realiteit. De waarden en normen moeten daadwerkelijk worden gecultiveerd. Dit cultiveren dient zowel een intern als een extern doel. Intern beoogt men de kwaliteit van de *morele afweging* van medewerkers te bevorderen. Extern beoogt men *verantwoording* aan de stakeholders van de waarden en normen van de onderneming: het gaat dan om het tonen van *morele geloofwaardigheid*. Ik licht toe.

Allereerst het interne doel. Wat de morele afweging betreft, is van belang dat de inhoud van ethiek tegenwoordig veelal als privéaangelegenheid wordt gezien. Maar waarden en normen kunnen per persoon (sterk) verschillen. Welke normen en waarden vervolgens (binnen het bedrijf) *gedeeld* worden is echter een *black box*. Een onderneming die wenst dat haar medewerkers een morele afweging maken, kan dus niet zonder meer voortborduren op *gedeelde* waarden en normen. Maar hoe kan dan worden gegarandeerd dat medewerkers niet (alleen) handelen met het oog op hun eigen belang maar (ook) met het oog op het ereaspect van de onderneming? Dat een bestuurder van een bank niet alleen let op het behoud van zijn positie, maar oog houdt voor de stabiliteit van de bank? Dat de beleggingsadviseur, die adviseert een risicovolle portefeuille aan te houden, niet alleen denkt aan zijn eigen bonus maar daadwerkelijk adviseert in het belang van de klant?

De inhoud van cultuur is een eigen verantwoordelijkheid geworden van de onderneming. Wil een onderneming kunnen instaan voor de ethiek van medewerkers – dat wil zeggen: ervoor instaan dat zij in hun professionele afwegingen

¹³ E. van de Loo en J. Winter, Cultuur en gedrag volgens de nieuwe corporate governance code. *Ondernemingsrecht* 2016/72, par. 3.2: “We trainen onze morele spieren niet meer want alles wat we moeten weten, is kennelijk vastgelegd in regels en procedures.”

specifieke waarden en normen laten prevaleren boven andere belangen – dan zal die onderneming de medewerkers in die ethiek moeten trainen en hen daarop moeten aanspreken. Het is aan de onderneming te verhelderen wat er in ethisch opzicht van werknemers wordt verwacht – waar nodig over de grenzen van landen, jurisdicties en culturen heen.

Nucleus voor een cultuur van integriteit is in veel gevallen een voor iedereen begrijpbare en kenbare gedragscode, die – in lijn met de Corporate Governance Code¹⁴ – ook op de website wordt geplaatst en waarin de kernwaarden en normen van de onderneming zijn vastgelegd. Deze gedragscode kan op zijn beurt weer (a) juridisch worden ingebed in arbeidsrechtelijke, vennootschapsrechtelijke en contractuele verhoudingen en (b) beleidsmatig worden ingebed in bijvoorbeeld beleid over communicatie, compliance of opleidingen. Denk in dat opzicht aan textielbedrijven die onder verwijzing naar hun gedragscode ketenbedingen opnemen in hun leverancierscontracten, zodat zij bij eventuele misstanden (bijvoorbeeld slechte werkomstandigheden of kinderarbeid in lagelonenlanden) direct de relaties kunnen beëindigen, of aan duurzaamheidsdoelstellingen die energiebedrijven vastleggen in (concretere) zelfbindende *mission statements*, of aan bouwbedrijven die, om (de schijn van) fraude proberen te voorkomen, onder verwijzing naar hun gedragscodes klokkenluidersregelingen hebben ingevoerd.

Zo hebben we eigenlijk al de overgang gemaakt naar het externe doel. Zoals gezegd gaat integriteit niet alleen over de *morele afweging*, maar ook over *morele geloofwaardigheid*. De zelfstandige aandacht voor morele geloofwaardigheid is de laatste jaren sterk gegroeid, door oorzaken zoals groeiende informatieasymmetrie (bijvoorbeeld doordat ondernemingen complexer worden), het feit dat aandeelhouders en consumenten zich overal ter wereld kunnen bevinden en snelle (*social*) media met weinig ruimte voor nuance. Integriteitbeleid gaat dan ook in toenemende mate over externe verantwoording. In dit opzicht is er een zwaarder accent komen te liggen op zaken als persbeleid, maatschappelijke jaarverslagen, sectorale gedragscodes, complianceprogramma's en vormen van tucht en toezicht.

4. Wanneer doet een onderneming het goed?

De Griekse filosoof Aristoteles wist al dat het antwoord op de vraag, *wie deugt?* niet aan de hand van een enkele goede handeling kon worden beantwoord. Eén zwaluw maakt immers nog geen zomer, aldus Aristoteles. Van integriteit is pas

14 *Corporate Governance Code*, par. 2.5.2 (toelichting). Voor ontwikkelingen met betrekking tot gedragscodes zie De Brauw, *Corporate Governance in Nederland. Een praktische handleiding bij de nieuwe Corporate Governance Code*. Den Haag: Boom Juridisch 2017, p. 117-120. Voor een model van organisatorische inbedding zie R. Jeurissen, Maarten de Jong en Bastiaan Odijk, *Inleiding. Stimuleringskader Integere Organisatie*, SIO 2012. Over juridische inbedding met ketenbedingen zie A.L. Vytöpil, *Contractual control in the supply chain. On corporate social responsibility, codes of conduct, contracts and (avoiding) liability*. The Hague: Eleven publishing 2015. Voor een voorbeeld van zelfbindende missionstatements zie de Shell duurzaamheidsdoelstellingen (www.shell.com/global/environment-society/s-development/sd-in-shell.html). Zie voor een bredere schets uit het bedrijfsleven: Peppers and Rogers, *Extreme trust. Honesty as a competitive advantage*. New York: Penguin 2012.

sprake indien over een langere termijn steeds moreel juiste beslissingen worden genomen. Het kost dus tijd en inspanning om een integere reputatie op te bouwen.¹⁵

Het tegenovergestelde geldt voor het verliezen van een integere reputatie. Sommige ondernemingen hebben de afgelopen jaren met een zekere machteloosheid moeten toezien hoe het hebben van talloze integriteitinstrumenten – van *mission statements*, gedragscodes, trainingsprogramma's, klokkenluidersregelingen, *state of the art compliance* programma's – niet hebben kunnen voorkomen dat één of meer incidenten in korte tijd voor zware reputatieschade hebben gezorgd. Naast 'grote' kwesties zijn er genoeg voorbeelden van onhandige versprekingen, niet goed uitlegbare declaraties of kleine misstanden die een ongewenste beweging in de beurskoers veroorzaakten, consumentverkoop deden terugvallen of ophanden zijnde deals op het spel hebben gezet.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Corporate Governance Code de focus heeft verlegd van *compliance* naar *cultuur*. Er gebeurde overigens al veel op dit terrein. Het begrip '*tone at the top*' (en de '*tone*' in de hele managementketen) is niet nieuw, wat ook geldt voor het hebben en implementeren van een gedragscode, het geven van trainingen in ethiek, MVO beleid of een ethische paragraaf in het jaarverslag. Maar de Corporate Governance Code gaat een stap verder. De inbedding van normen en waarden dient in de *kern* van de bedrijfsvoering te gebeuren, namelijk in de strategie en het bedrijfsmodel. Ook maakt de Corporate Governance Code duidelijk dat het stimuleren van het juiste gedrag niet kan worden overgelaten aan een *compliance officer* of een *general counsel*. Integriteit is een *Chefsache*.

Natuurlijk kan niet worden voorkomen dat het vertrouwen op het spel komt te staan. Fouten gebeuren en misverstanden ontstaan. De kernvraag is dan ook steeds in hoeverre de kernwaarden en normen van de onderneming in het geding zijn. Daarop mag men immers vertrouwen. Als het eraspect niet in het geding is, dan is er – normatief beschouwd – weinig aan de hand. Dat kan dan ook de boodschap zijn in de bedrijfscommunicatie.

Soms zijn kernwaarden wel in het geding. Dan is (dus) ook de morele geloofwaardigheid van de onderneming in het geding. Er moeten dan zorgvuldige beslissingen worden genomen: de afwegingen en besluiten moeten worden nagegaan, wellicht volgen (interne) maatregelen en waar nodig moet uitleg worden gegeven. Overigens hoeft dit niet te betekenen dat een medewerker iets (ethisch) fout heeft gedaan. Denk aan de manager die verantwoordelijk wordt gehouden omdat er in zijn afdeling door

¹⁵ Zie ook M. Daimler, Why great employees leave "great cultures". *Harvard Business Review* 11 May 2018: "Culture takes time to define. It takes work to execute," A.G. Castermans & C. van Woensel, *CSR for young business lawyers*. The Hague: Eleven publishing 2017 en H. Koster, De herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: enkele observaties. WPNR 2016/7712, p. 507-509. Zie ook het fraaie werk van Wieke Scholten die signaleert dat het cultiveren van integriteit niet slechts mag zien op het bestuur enerzijds of individuele medewerkers anderzijds. Juist op het niveau van afdelingen of teams komen scherpe integriteitsdilemma's aan het licht. W. Scholten, *Banking on Team Ethics. A team climate perspective on root causes of misconduct in financial services*. Kurt Lewin Instituut 2017.

een reeds vertrokken werknemer is gefraudeerd, terwijl de manager kan aantonen dat hij er niets van wist of kon weten, of bij vergelijking aan de rechter die wordt gewraakt om de *schijn* van partijdigheid zonder dat hij daadwerkelijk partijdig was. Soms betreft het een systeemfout, bijvoorbeeld doordat een ICT-voorziening is gehackt of doordat een langlopend bancair product in gewijzigde marktomstandigheden zware gevolgen blijkt te hebben voor vele huishoudens. Er kan dan wel sprake zijn van een integriteitskwestie, zonder dat er sprake hoeft te zijn van ethische, individuele verwijtbaarheid. Het is zaak daar in een reactie rekening mee te houden – ik kom daar in de aanbevelingen op terug.

Bij cultuur gaat het dus om een totaalaanpak, waarbij in alle schakels van de onderneming – van het bestuur tot de afdeling, team en individu – een actieve alertheid bestaat op de relevante waarden en normen. Deze waarden en normen dienen intern te worden ingebed in de morele afwegingen van bestuurders, managers, teams en individuen. En extern in het beleid dat gericht is op morele geloofwaardigheid ten overstaan de relevante stakeholders.

5. Aanbevelingen

Alvorens af te sluiten, doe ik vijf aanbevelingen voor de praktijk.

1. Ga uit van de morele nulwaarde

Een onjuiste veronderstelling is dat mensen doorgaans een goed werkend, gedeeld moreel kompas hebben. De inhoud van ethiek verschilt thans sterk per individu. Het is aan de onderneming om te zorgen voor een gedeelde moraal, door waarden en normen te expliciteren en in te bedden, bijvoorbeeld via beoordelingen en opleidingen.

2. Onderscheid waarden scherp van normen

Integriteitbeleid valt of staat met waarden, maar waarden vereisen een heel andere aanpak dan normen. Waar het cultiveren van normen via de band van *compliance* kan gebeuren, gaat het bij waarden om het bevorderen van de kwaliteit van de morele afweging. Vooral bij onderzoek naar misstanden is het van belang of er een norm of een waarde in het geding is. Is er een norm geschonden of heeft iemand een ander belang (te zeer) laten prevaleren boven een waarde? Waarden zijn niet absoluut. Om die reden is het (vaak) ook onzinnig om een ‘zero tolerance’ beleid te voeren als het gaat om integriteit.

3. Integriteit omvat óók morele geloofwaardigheid

Bij integriteit gaat het over méér dan ethiek: het gaat niet alleen om de morele afweging, maar ook om morele geloofwaardigheid. De vraag is, tegenover wie? Een onderneming doet er goed aan dit scherp te krijgen, denk bijvoorbeeld aan wederpartijen, consumenten, aandeelhouders, ngo's, overheden, media, rechters of toezichthouders. Verder is er met het oog op genoemde geloofwaardigheid een

woud aan verantwoordingsinstrumenten ontstaan, variërend van tucht en toezicht tot transparantie over declaraties. Enerzijds kunnen deze zeer nuttig en nodig zijn, anderzijds kunnen deze instrumenten weer nieuwe integriteitsschendingen creëren. Dan wordt bijvoorbeeld het niet hebben van diversiteitsbeleid, in plaats van het niet hebben van diversiteit, een integriteitstekwestie, of het ontbreken van een interne meldingsprocedure over onregelmatigheden, in plaats van het niet bestaan van onregelmatigheden.

4. Koester misstanden

Misstanden gebeuren. En deze lenen zich bij uitstek voor het *cultiveren* van integriteit, want ze bieden een rijke voedingsbodem voor het geven van voorbeelden in trainingsprogramma's of de aanpassing van gedragsregels. De open omgang met misstanden verkleint bovendien de kans dat de meldingsbereidheid van fouten afneemt – en zo de kans op blinde vlekken.

5. Ga integer om niet non-integriteit

Misstanden vormen ook de test of een onderneming de eigen waarden en normen naleeft. Dit is maar al te vaak niet het geval: een ontslag op staande voet, het terugdraaien van een goed doordachte beslissing of het sluiten van de bedrijfstak – het zijn snelle reacties die grote impact kunnen hebben op individuen en later wellicht overtrokken kunnen blijken. Zeker als na deugdelijk onderzoek zou blijken dat het slechts een kwestie was van morele geloofwaardigheid terwijl de morele afweging juist bleek: er was bijvoorbeeld slechts een *schijn* van afhankelijkheid of onzorgvuldigheid. Maar onder druk van de media of aandeelhouders wordt soms (te) veel nadruk gelegd op het stellen van een daad. Prangend is dat de eigen waarden en normen daarbij soms uit het oog worden verloren. Stel dat een organisatie de waarde 'zorgvuldigheid' heeft opgenomen in de kernwaarden. Dan zal het zelf zorgvuldigheid moeten betrachten in de omgang met misstanden, ongeacht druk van media of aandeelhouders. Een onderneming mag men immers aan de eigen woorden houden.

6. Besluit

Sinds mensenheugenis is men bezig met de vraag: wanneer doet men het *goed*? Ook het bestuur ziet zich voor de vraag gesteld, nu het verantwoordelijk is voor een cultuur van integriteit. Het antwoord op deze vraag vergt kennis van ethiek. Ethiek geeft immers concrete invulling aan – anders vage – begrippen als integriteit, vertrouwen, geloofwaardigheid, normen en waarden of cultuur. Uit diezelfde ethiek leren we echter ook dat waarden naar hun aard iets ongrijpbaars behouden. Die ongrijpbaarheid werkt weer door in begrippen als integriteit en cultuur, die sterk door waarden worden bepaald.

Als de filosoof Hegel de rol van de filosofie – de moederwetenschap van de ethiek – beschrijft, verwijst hij naar de vrouw van Odysseus, Penelope. Zij werd

belaagd door vrijers die met haar wilden huwen omdat Odysseus niet was teruggekomen. Penelope vertelde hen dat zij een keuze zou maken als het weefstuk, waaraan zij aan haar weefgetouw werkte, af was. Iedere nacht haalde zij echter het weefstuk uit elkaar en iedere dag begon zij opnieuw. De filosofie, zegt Hegel, is als dit weefstuk en de filosoof is als Penelope. Voortbouwend op de ervaringen van gisteren begint zij iedere dag opnieuw. Zo is het ook met integriteit van de onderneming: om adequaat weerstand te bieden aan het wantrouwen dat menige onderneming heeft geschaad, dient men iedere dag opnieuw te werken aan het weefstuk van morele overtuigingen.