

## 6 Waarde creëren voor de lange termijn: Cultuur als basis voor *good governance*

Marie-Fleur Lobry

### 6.1. Inleiding

Toezichthouden op organisatiecultuur, gedrag en waarden binnen de organisatie vraagt meer dan sturen op *hard controls* (de meer formele beheersmaatregelen). Diverse integriteitsincidenten van de afgelopen jaren konden blijkbaar niet worden voorkomen door het invoeren van enkel formele maatregelen als *governance codes* en gedragscodes. De gewenste organisatiecultuur en gedrag (informele beheersmaatregelen of *soft controls*) vraagt om een expliciete adressering in een code. Zo kan zij de basis vormen voor *good governance*.

Verhezen<sup>1</sup> stelt dat een cultuur die verder gaat dan een compliance-oriëntatie en gebaseerd is op integriteit, tevens een cultuurverandering inhoudt van deugdelijk toezicht. Formele regels in organisaties waarbij compliance vooropstaat blijven noodzakelijk, maar in combinatie met meer informele mechanismen kan een organisatie moreel gaan excelleren. Om *moral silence* te doorbreken is ruimte voor dialoog noodzakelijk, evenals bewustzijn van ethische waarden. Topmanagement zou volgens Verhezen moeten zorg dragen voor de passende governancestructuur.

In discussies over corporate governance is echter het compliance-aspect van bedrijfs-ethiek altijd uitgangspunt geweest en een oriëntatie gebaseerd op waarden zeldzaam, signaleert Wieland.<sup>2</sup> Hij stelt dat de betekenis van corporate governance codes in de dagelijkse praktijk sterk afhangt van de morele waarden van de organisatiecultuur. Hij definieert daarom governance als volgt: “Governance betekent de verantwoordelijkheid nemen voor alle stakeholders door gebruik te maken van de middelen en competenties van een organisatie, met inbegrip van haar moraal.”

#### *Belang van toezicht op cultuur*

Het toezichthouden op gedrag en cultuur wordt steeds belangrijker. Maar biedt de huidige Nederlandse Corporate Governance Code hiervoor voldoende richtlijnen in vergelijking met andere internationale codes? Volgens recent onderzoek wel.<sup>3</sup> Dit

1 Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.

2 J. Wieland (2005). Corporate governance, values management, and standards: A european perspective. *Business and Society*, 44(1), 74.

3 R. Hooghiemstra et al. *Onderzoek naar de internationale context van de Nederlandse Corporate Governance Code*, Rijksuniversiteit Groningen, september 2015.

onderzoek uit 2015 is uitgevoerd in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna Commissie). De Nederlandse Code werd vergeleken met acht overige codes op een aantal hoofdthema's waaronder aandacht voor gedrag en cultuur binnen (de top van) de onderneming. De onderzoekers concludeerden dat de verplichting van de Nederlandse Code om een gedragscode en klokkenluidersregeling openbaar te maken verder gaat dan bepalingen in de andere codes.

De Commissie signaleerde echter zelf al eerder dat juist de huidige Code slechts in geringe mate aandacht schenkt aan gedrag en cultuur.<sup>4</sup> In het revisievoorstel voor de Nederlandse Corporate Governance Code<sup>5</sup> is geen genoeg meer genomen met alleen *hard controls*. Het op een passieve wijze uitdragen van de gewenste cultuur vanuit het bestuur en intern toezicht wordt onvoldoende gevonden om cultuur bij te laten dragen aan lange termijn waardecreatie. Bestuur en Raad van Commissarissen (RvC) zouden openheid en benaderbaarheid actief moeten stimuleren want 'Bepalingen hebben pas waarde als ze worden beleefd, nageleefd en uitgedragen. Cultuur kan een drijvende kracht zijn voor een effectieve corporate governance van de vennootschap.'<sup>6</sup>

De verwachting is dat de herziene versie van de Nederlandse Corporate Governance Code vanaf januari 2017 in werking zal treden. De transformatie naar een meer holistische benadering van governance wordt in deze Code zichtbaar: interne regels en controle worden samen met het naleven en uitdragen van organisatiewaarden ook een verantwoordelijkheid voor toezichthouders. De RvC heeft de verantwoordelijkheid een cultuur van openheid en benaderbaarheid te bevorderen.

#### *Toezicht op cultuur in internationale Codes of Governance*

Er is op het moment van schrijven nog geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar organisatiecultuur als expliciet thema in internationale corporate governance codes. In het onderhavige onderzoek worden tweeënnegentig recente internationale governance codes vergeleken<sup>7</sup> welke gepubliceerd zijn op de website van het European Corporate Governance Institute, waaronder het tekstvoorstel tot revisie van de Nederlandse Code. Er wordt onderzocht of, en in welke codes, organisatiecultuur expliciet als thema voor toezichthouden is opgenomen. Beschrijving van

4 Rapport monitoring boekjaar 2013, januari 2015. Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

5 De Nederlandse Corporate Governance Code. Voorstel voor herziening. Een uitnodiging voor commentaar, februari 2016. Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

6 Monitoring Commissie Corporate Governance Code. *Position paper*, t.b.v. vaste Kamercommissie Financiën, juni 2016.

7 In alfabetische volgorde: de code van Albanië, Argentinië, Armenië, Australië, Azerbeidzjan, Bahrein, de Baltische staten, Bangladesch, Barbados, België, Bosnië, Brazilië, Bulgarije, Canada, China, Colombia, Kroatië, Cyprus, Denemarken, Dubai, Duitsland, Egypte, Estland, Filippijnen, Finland, Frankrijk, Georgië, Ghana, Griekenland, Guernsey, Hong Kong, Hongarije, Ierland, IJsland, India, Indonesië, Italië, Jamaica, Japan, Jordanië, Kazachstan, Kenia, Letland, Libanon, Litouwen, Luxemburg, Malawi, Macedonië, Malediven, Maleisië, Malta, Mauritius, Mexico, Moldavië, Mongolië, Montenegro, Marokko, Nederland (revisievoorstel), Nederlandse Antillen, Nieuw-Zeeland, Nigeria, Noorwegen, Oekraïne, Oman, Oostenrijk, Pakistan, Peru, Polen, Portugal, Qatar, Roemenië, Rusland, Saudi-Arabië, Servië, Siberië, Singapore, Slowakije, Slovenië, Spanje, Sri Lanka, Taiwan, Thailand, Trinidad en Tobago, Tsjechië, Tunesië, Turkije, USA, Verenigd Koninkrijk, Zuid-Afrika, Zuid-Korea, Zweden en Zwitserland.

organisatiewaarden, taken, rollen en verantwoordelijkheden en ten slotte de wijzen van invoeren, monitoren en evalueren zijn per code geïnventariseerd.

De eerste paragraaf gaat verder in op de context van het huidige denken over toezicht. Paragraaf twee definieert het begrip organisatiecultuur. De volgende paragraaf licht de vraagstelling, selectie van codes en de methode van onderzoek verder toe, waarna de bevindingen volgen in paragraaf vier. Paragraaf vijf geeft de conclusies weer en afsluitend worden aanbevelingen gegeven.

## 6.2. Transformatie van compliance naar waardenoriëntatie

Systemen binnen organisaties om gewenst gedrag te bewerkstelligen kunnen resulteren in een oriëntatie van medewerkers op compliance of op waarden.<sup>8</sup> Bij eerstgenoemde wordt gewenst gedrag bereikt uit angst voor straf of dwang. Als medewerkers zich identificeren met en committeren aan organisatie-idealen ontstaat een oriëntatie op waarden. Minder formele processen en het ontwikkelen van de organisatiecultuur spelen een belangrijke rol.<sup>9</sup>

Het invoeren van regels en procedures om een organisatiecultuur te bevorderen die kan dienen als ethisch kompas, werkt onvoldoende. Op compliance gebaseerde ethische programma's bijvoorbeeld, zouden onderliggende patronen onvoldoende adresseren en het belang van organisatiecultuur onderschatten. Medewerkers kunnen deze programma's bovendien ervaren als een 'aansprakelijkheidsverzekering' voor senior management of een systeem dat vooral de nadruk legt op straffen. "Een organisatie scheppen die voorbeeldgedrag aanmoedigt is misschien wel de beste manier om wangedrag te voorkomen."<sup>10</sup>

Als wordt gekeken naar bepalingen voor interne toezichthouders is in Europese context bij enkele governance codes vooral een oriëntatie te zien op compliance. In bijvoorbeeld de Franse en Italiaanse code zijn specifieke bepalingen opgenomen voor vaststelling en rapportage van effectiviteit van risicobeheersingssystemen. Toezicht op gedrag en cultuur binnen de onderneming krijgen in deze codes geen specifieke aandacht.<sup>3</sup> In de huidige Nederlandse Code staat de bepaling tot openbaarmaking van een klokkenluidersregeling en ethische gedragscode, daarmee een voorbeeld van de compliancebenadering.

Aan de andere kant zijn er landen die een transformatie hebben laten zien in denken over toezichthouden, wat weerspiegeld wordt in duidelijkere gerichtheid op waarden en cultuur in hun codes. Deze codes zijn 'menvormen' van formele en informele indicatoren die meer recht doen aan de complexiteit van organisaties. Zij

8 Proenca, E. J. (2004). Ethics orientation as a mediator of organizational integrity in health services organizations. *Health Care Management Review*, 29(1), 40-50.

9 Webb, W. N. (2012). Ethical culture and the value-based approach to integrity management: A case study of the department of correctional services. *Public Administration and Development*, 32(1), 96-108.

10 Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106-117.

vormen daardoor wellicht een betere *fit* met de werkelijkheid, die niet alleen te interpreteren is door regels en procedures. De achterliggende gedachte van deze codes is dat intern toezicht een essentiële rol heeft in het actief bevorderen van waarden in een organisatie, bijvoorbeeld als verdedigingsmechanisme om onethisch gedrag van ondernemingen te voorkomen.<sup>11</sup> Volgens recent onderzoek is het belang van informele systemen, zoals organisatiewaarden, groter dan de meer formele. Wangedrag van organisaties zou voorts te complex en onregelmatig zijn voor een systematische aanpak.<sup>12</sup>

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op organisatiecultuur en de drie niveaus waarop deze te analyseren is.

### 6.3.           Organisatiecultuur nader beschouwd

De cultuur van een organisatie wordt gevormd door centrale organisatiewaarden, die doordringen in alle aspecten van de bedrijfsvoering.<sup>13</sup> Volgens Schein is het concept organisatiecultuur een patroon van geïntegreerde, interne basisuitgangspunten die door een bepaalde groep zijn bedacht, ontdekt of ontwikkeld. Dit is gebeurd door om te leren gaan met aanpassing aan externe omstandigheden. De uitgangspunten zijn vervolgens succesvol gebleken en worden daarom doorgegeven aan nieuwe groepsleden als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen. Cultuur is de oplossing voor het probleem dat door de groep wordt ervaren.<sup>14</sup>

Organisatiecultuur kan volgens hem op drie verschillende niveaus geanalyseerd worden.<sup>14</sup> Het eerste niveau is dat van de zichtbare artefacten, waaronder kantoorindeling, *dresscodes* en zichtbare gedragspatronen. Het tweede betreft de – lastig waar te nemen – waarden van de organisatiecultuur die het gedrag van groepsleden leiden. Organiseatiewaarden die worden nagestreefd zijn te achterhalen door bijvoorbeeld een inhoudsanalyse van artefacten als bedrijfsdocumenten uit te voeren. Onderliggende, onbewuste patronen worden op deze manier alleen niet blootgelegd. Daarvoor is een analyse op het derde en laatste niveau nodig. Dit zijn de veelal onbewuste basisuitgangspunten die bepalen hoe groepsleden waarnemen, denken en voelen.

De drie niveaus van organisatiecultuur en hun onderlinge relaties vat Schein samen in onderstaand model:<sup>14</sup>

---

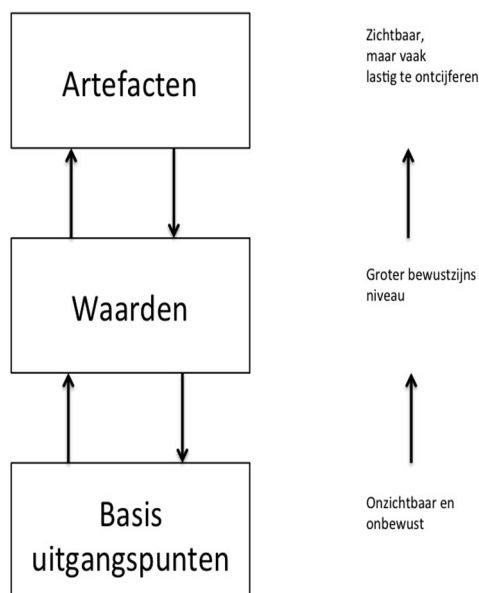
11 Carcello, J. V. (2009). Governance and the common good. *Journal of Business Ethics*, 89(S1), 11-18. doi:10.1007/s10551-008-9904-z.

12 Hess, M. F., & Broughton, E. (2014). *Fostering an ethical organization from the bottom up and the outside in*. Greenwich: Elsevier Science Ltd. doi:10.1016/j.bushor.2014.02.004.

13 Donald, K. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30.

14 Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3.

**Figuur 1: Drie niveaus van organisatiecultuur (naar Schein)**



*Organisatiecultuur als strategisch thema voor de toezichthouder*

Toeziethouders kunnen waardecreatie van de organisatie bevorderen door continue en actief aandacht te schenken aan *tone at the top* en organisatiewaarden. *Tone at the top* vloeit voort uit de voorbeeldfunctie en het gedrag van senior management en toezicht en is een manier om de waarden van een organisatie uit te dragen.<sup>15</sup> Volgens Patelli<sup>16</sup> scheppen leiders hierdoor de organisatie-identiteit en geven zij er betekenis aan.

Een definitie van *tone at the top* waarin bovenstaande elementen naar voren komen is de volgende: “*Tone at the top* wordt gevormd door de gedeelde waarden die een organisatie heeft en wordt uitgestraald door de leiders hiervan. Beschreven procedures en andere regels kunnen *tone at the top* versterken, maar nog belangrijker in dit opzicht is het gedrag van leiders zelf.”<sup>17</sup>

Recent is binnen de bedrijfsethiek het concept organisatiewaarden verder onderzocht, waarbij het ‘karakter’ van een organisatie wordt bedoeld. De karaktereigenschappen worden aangeleerd door een zich versterkend geheel van gedragingen van

15 Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). *Tone at the top: An ethics code for directors?* *Journal of Business Ethics*, 58(1), 79-100.

16 Patelli, L., & Pedrini, M. (2015). *Is tone at the top associated with financial reporting aggressiveness?* *Journal of Business Ethics*, 126(1), 3-19.

17 C. Cunningham, Section 404 compliance and ‘tone at the top’. *Financial Executives International*, 21(5), 6.

de organisatie (Chismar (2001)).<sup>18</sup> Organisatiewaarden hebben een strategisch doel: Zij helpen de organisatie zich te positioneren wanneer deze zich onvoldoende onderscheidt van concurrenten. Waarden kunnen bovendien dienen als motor voor tevredenstelling van stakeholders (in- en extern). Er is een aantal onderzoekers dat zich richt of heeft gericht op onderscheidende organisatiewaarden. Chun (2005) bijvoorbeeld, analyseert van 158 bedrijven in de *Fortune 500* ethische en gedragscodes en andere openbare documenten van de bedrijfswebsites. Gecombineerd met een enquête onder 2548 klanten en medewerkers van deze bedrijven, resulteert dit in vijf dimensies of waarden: integriteit, empathie, moed, warmte, ijver en plichtsgetrouwheid.<sup>18</sup>

In het volgende onderdeel van dit hoofdstuk wordt de vraagstelling van het onderzoek, de selectie van internationale codes en de methode van onderzoek toegelicht.

#### **6.4. Vraagstelling, selectie van internationale codes en methode van onderzoek**

De vraagstelling van dit onderzoek luidt: *'In hoeverre is expliciet aandacht voor het thema organisatiecultuur in internationale Corporate Governance Codes?'*

Via de site van het European Corporate Governance Institute (ecgi.org) zijn de daarop gepubliceerde en meest recente internationale codes geselecteerd. Codes in een andere taal dan het Engels zijn vervolgens uit de selectie verwijderd. Hierdoor vielen Algerije, Colombia, Jemen en Mexico af. Het revisievoorstel voor de Nederlandse Corporate Governance Code is apart gedownload in het Engels, toegevoegd aan de geselecteerde verzameling codes en vervolgens is het geheel geïmporteerd in een inhoudsanalyseprogramma. In totaal zijn er 92 onderzoekseenheden.

De eerste stap in het coderen was het doorzoeken van alle codes op de expliciete vermelding van vier begrippen gerelateerd aan organisatiecultuur.<sup>19</sup> Vervolgens zijn van de codes die scoorden op de vier genoemde begrippen bijpassende citaten verzameld en doorgenomen om de context te kunnen beoordelen.

De codes die expliciet aandacht geven aan de volgende drie dimensies zijn weergegeven in tabel 1:

1. Organisatiewaarden die een uitdrukking zijn van de gewenste organisatiecultuur.
2. Taken, rollen en verantwoordelijkheden van RvC en/of RvB waarin wordt verwezen naar organisatiecultuur, en ten slotte.

<sup>18</sup> Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.

<sup>19</sup> Naast de zoekopdracht voor *culture* zijn nog drie zoekopdrachten gegeven voor neutrale begrippen die een indicatie kunnen zijn voor de organisatiecultuur die wordt nagestreefd of de manier waarop deze kan worden bevorderd: *tone* (als manier om waarden uit te dragen door senior management en/of toezicht), *behaviour* (als indicatie voor gewenst gedrag) en *values* (als indicatie voor organisatiewaarden).

3. De wijze van invoeren, monitoren en evalueren waar deze te maken hebben met organisatiecultuur.

Een limitatie van dit onderzoek is dat de aanwezigheid van de bovengenoemde drie thema's in de codes uiteraard geen voorspellende waarde heeft voor het toezicht op organisatiecultuur bij de beursgenoteerde bedrijven die zich dienen te houden aan de code.

#### **6.5. Bevindingen organisatiecultuur in internationale Corporate Governance Codes**

In onderstaande tabel worden de resultaten weergegeven van de inhoudsanalyse. In willekeurige volgorde worden weergegeven (tussen haakjes het jaartal van inwerkingtreding): Nederland (naar verwachting januari 2017), het Verenigd Koninkrijk (2014), Zuid-Afrika (2010), Kenia (2014), Rusland (2014) en Jamaica (2016).

Tabel 1: Bevindingen internationale Corporate Governance Codes met aandacht voor organisatiecultuur.

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Zuid-Afrika	Kenia	Rusland	Jamaica
<b>Waarden</b>	RvC en RvB moeten cultuur van openheid en benaderbaarheid binnen de organisatie bevorderen.	RvC vaststellen van de waarden van de organisatie.	RvC verantwoordelijk voor ethische organisatiecultuur en waarden (verantwoordelijkheid, aanspreekbaarheid, eerlijkheid, transparantie).	RvC verantwoordelijk voor invoeren van ethische organisatiecultuur, waarden niet specifiek genoemd.	Alleen het begrip wordt genoemd.	Alleen het begrip wordt genoemd.
<b>Taken/rollen/verantwoordelijk heden</b>	RvB en RvC zouden cultuur van openheid en benaderbaarheid moeten propageren en laten zien dat zij dit ook van anderen verwachten. In het overleg tussen RvB, auditcommissie en interne auditfunctie moeten kwesties rond cultuur worden aangepakt. Dit geldt ook voor de overleggen van auditcommissie en externe auditor. RvB moet organisatiewaarden adopteren. RvB moet voorbeeldgedrag vertonen, de goede <i>tone at the top</i> hanteren en laten zien	RvC vaststellen van de cultuur, waarden en ethiek van de organisatie. RvC verantwoordelijk voor correcte <i>tone from the top</i> . RvC moet het goede voorbeeld geven. RvC moet ervoor zorgen dat alle niveaus binnen organisatie doordrongen zijn van goede normen voor gedrag. RvC moet streven naar organisatiewaarden en -normen; Voorzitter RvC moet een cultuur van open-	RvC is verantwoordelijk voor ontwikkelen en in stand houden van ethische bedrijfs-cultuur, het bepalen en helder formuleren van ethische normen en moet zich ervan verzekeren dat deze in de organisatie doordringen. Gedrag van RvC en RvB moet in lijn zijn met de waarden en in alle aspecten van het bedrijf zijn doordrongen. Intern en extern ethisch handelen moet gebaseerd zijn op dezelfde ethische stand-	RvC moet richtlijnen voor ethisch gedrag bepalen en is verantwoordelijk voor nako-oming hiervan binnen de gehele organisatie. RvC moet organisatiecultuur invoeren en ethisch gedrag waarvan de gehele organisatie doordrongen wordt. RvC moet zich houden aan de kernwaarden van <i>good governance</i> : verantwoordelijkheid, aanspreekbaarheid, eerlijkheid, transparantie.	RvC is verantwoordelijk voor monitoren en naleven van organisatiewaarden. Samenstelling van RvC moet in lijn zijn met organisatiewaarden. Remuneratiecommissie moet lange termijn incentive-programma's in lijn brengen met organisatiewaarden. Organisatie moet naast wettelijk verplichte informatie, ook informeren over organisatiewaarden.	Organisatie moet zorg dragen voor gepast gedrag van bestuur, management en medewerkers. Organisatie moet zorg dragen voor training in cultuur en ethiekgere-lateerde aspecten op bestuurs- en medewer-kersniveau. Organisatie is verantwoordelijk voor implementatie van eventuele corrigerende maatregelen gerelateerd aan cultuur en ethiek.



	Nederland	Verenigd Koninkrijk	Zuid-Afrika	Kenia	Rusland	Jamaica
	<p>dit te verwachten van gehele organisatie. RvB moet intern risicomanagement monitoren inclusief signalen van klokkenluiders.</p> <p>RvB moet verantwoording afleggen over risico's, waaronder niet-financiële, in management rapportage.</p> <p>Voorzitter RvC moet toezicht houden op activiteiten en prestaties van bestuur gericht op de cultuur.</p>	<p>heid en debat bevorderen binnen de RvC.</p>	<p>RvC moet ervoor zorgen dat bedrijfsethiek effectief gemanaged wordt, de organisatie zich gedraagt als <i>corporate citizen</i> en zo ervaren wordt.</p> <p>RvC moet ervoor zorgen dat het beleid vormt over <i>corporate citizenship</i>.</p> <p>RvC moet zich samen met stakeholders inzetten om ethisch gedrag en <i>corporate citizenship</i> te bewerkstelligen;</p> <p>Ethische risico's en kansen moeten onderdeel zijn van het risicomanagement.</p> <p>RvC moet correcte <i>tone at the top</i> hantieren en voorbeeldfunctie vervullen.</p>			
<b>Invoeren/ monitoren/ evalueren</b>	<p>Jaarlijkse evaluatie van RvC verplicht, maar niet specifiek over cultuur.</p> <p>Ten minste een maal per jaar evaluatie van</p>	<p>Jaarlijkse evaluatie verplicht, maar niet specifiek over cultuur. Ethische handleiding moet worden aangehouden door de audit-</p>	<p>Jaarlijkse evaluatie verplicht, maar niet specifiek over cultuur. RvC moet zorg dragen voor implementatie van gedragscode en</p>	<p>Jaarlijkse evaluatie verplicht, maar niet specifiek over cultuur. RvC moet ethische code en gedragscode instellen en ervoor</p>	<p>Cultuur wordt als onderdeel van risicomanagementsysteem en interne controle genoemd.</p> <p>Met betrekking tot</p>	<p>Continue monitoren van naleving van normen gerelateerd aan cultuur en ethiek verplicht.</p>

Nederland	Verenigd Koninkrijk	Zuid-Afrika	Kenia	Rusland	Jamaica
<p>RvC over RvB als geheel en individuele RvB leden, niet specifiek over cultuur. RvB moet gedragscode opstellen en zorg dragen voor draagvlak medewerkers en andere stakeholders. In de rapportage van interne auditor aan RvB, moet ook organisatiecultuur aan de orde komen. RvB dient te rapporteren in managementrapportage over vormgeven cultuur (niet-financiële risicocontrolle). Introductieprogramma RvC moet ook sociale onderwerpen en organisatiecultuur behandelen. RvB verantwoordelijk voor inbedding cultuur.</p>	<p>aan ethiek gerelateerd beleid. RvC moet zorg dragen voor naleving en integriteit binnen de organisatie van gedragscode. RvC verantwoordelijk voor de meetbare implementatie van <i>corporate citizenship</i>-programma's. RvC moet meten in hoeverre organisatie aan ethische normen voldoet. RvC is verantwoordelijk voor beoordeling, monitoring, rapporteren en zichtbaar maken van ethische activiteiten van de organisatie.</p>	<p>zorg dragen dat interne systemen deze ondersteunen, propageren en nakoming verzekeren. Ethische code en gedragscode moeten passende communicatie en feedback mechanismen omvatten om klokkenluiders te vergemakkelijken. Bestuur moet ervoor zorg dragen dat het jaarverslag onder andere de organisatiewaarden weergeeft.</p>	<p>anticorruptiemeasures, wordt de organisatie verplicht aandacht te schenken aan de organisatiecultuur. Zelfevaluatie moet minimaal 1 maal per jaar plaatsvinden en het nakomen van ethische principes en organisatiewaarden omvatten.</p>		

## 6.6. Resultaten uit het onderzoek

Als de bevindingen uit tabel 1 worden vergeleken kunnen enkele conclusies worden getrokken:

In het revisievoorstel voor de Nederlandse Code valt op dat de verantwoordelijkheid voor het uitdragen van een gewenste organisatiecultuur expliciet bij RvC en RvB wordt gelegd. De waarden die zouden moeten worden nagestreefd – openheid en benaderbaarheid – worden genoemd maar het blijven wat abstracte begrippen. Deze zijn bewust niet nader ingevuld; in de inleiding van het hoofdstuk over cultuur staat dat normen en waarden door RvC en RvB nader bepaald kunnen worden. De Code doet hierin geen voorstel. In de relatie tussen RvC en RvB wordt meer inhoud gegeven aan openheid en benaderbaarheid doordat het stimuleren van debat en wederzijdse dialoog is opgenomen in het revisievoorstel. Voorbeeldgedrag en de juiste *tone at the top* worden als verantwoordelijkheid voor RvB gezien. Tenslotte is aan organisatiecultuur een apart hoofdstuk geweid, waardoor het thema niet doorgesijpeld is in de overige principes uit het revisievoorstel. Cultuur is toegevoegd.

Governance in het Verenigd Koninkrijk heeft een langere geschiedenis dan in Nederland. De Code van het Verenigd Koninkrijk heeft zich in twintig jaar ontwikkeld tot een compact geheel waarin organisatiecultuur meer verweven is. Het bevorderen van een cultuur van ‘openheid en debat’ is een verantwoordelijkheid voor de voorzitter RvC en beperkt zich tot de bestuurskamer, wel is de RvC expliciet verantwoordelijk voor het vaststellen van de gewenste organisatiecultuur. De invulling van waarden wordt ook in deze Code aan de organisatie overgelaten en net als in het revisievoorstel is cultuur geen onderwerp van evaluatie.

De Zuid-Afrikaanse Code die is geanalyseerd, is vier jaar eerder opgesteld dan de Code van het Verenigd Koninkrijk. Vergeleken met de andere codes, lijkt organisatiecultuur het meest verbonden met alle principes en aanbevelingen. Toezicht heeft de verantwoordelijkheid om een ‘ethische organisatiecultuur’ te bevorderen en de bijbehorende waarden worden geëxpliciteerd. Het gedrag van RvB en RvC moet in lijn zijn met de waarden van de organisatie en wordt voor de RvC beschreven als de juiste *tone at the top* hanteren en het voorbeeld geven. Deze Code geeft voldoende ruimte voor zelfregulering door de best passende aanbeveling voor de praktijk te kunnen kiezen. Beoordelen, monitoren, rapporteren en inzichtelijk maken van de prestaties op het gebied van ethisch gedrag wordt als verantwoordelijkheid van de RvC gezien. De Zuid-Afrikaanse Code is in vergelijking met de andere codes het meest expliciet in verwachtingen over invoeren, monitoren en evalueren van ethische normen.

De Code van Kenia beschouwt het invoeren van een ‘ethische organisatiecultuur’ als verantwoordelijkheid voor de RvC. Maar de Code gaat nog verder: Het voldoen aan ethische richtlijnen door de gehele organisatie is de verantwoordelijkheid van

de RvC. Bovendien dient zij zorg te dragen voor interne systemen die ondersteuning en nakoming van ethische en gedragscodes garanderen. Waarden worden niet expliciet genoemd in deze Code.

In de Russische Code wordt organisatiecultuur als onderdeel van het risicomanagementsysteem en de interne controle genoemd. Monitoren is hiermee gewaarborgd maar aan invoeren en evalueren wordt niet specifiek aandacht besteed. Vooral organisatiewaarden krijgen veel aandacht in deze Code; de RvC is verantwoordelijk voor monitoring en naleving hiervan. Er wordt geen invulling aan de inhoud van organisatiewaarden gegeven. Een opvallend punt uit de Russische Code is de plicht – naast de meer bekende commissies – een ethische commissie in te stellen. Deze heeft onder andere tot taak te evalueren of de activiteiten van de organisatie corresponderen met haar ethische principes. Het toepassen van de gehele Code is echter vrijwillig in Rusland.

Tenslotte schenkt de Code van Jamaica aandacht aan gedrag en cultuur. Wat hierbij opvalt is dat de verantwoordelijkheid voor ‘gepast gedrag’ en cultuur bij de organisatie wordt gelegd en daardoor functioneel niet geadresseerd is. Dit valt ook op als wordt gekeken naar het monitoren van normen voor organisatiecultuur en ethiek. Het is verplicht, maar wiens taak is het?

Uit het antwoord op de vraag “*In hoeverre is expliciet aandacht voor het thema organisatiecultuur in internationale Corporate Governance Codes?*” blijkt dat naast het revisievoorstel van de Nederlandse Corporate Governance Code nog vijf andere codes aandacht schenken aan organisatiecultuur. Dit zijn de Codes van het Verenigd Koninkrijk, Zuid-Afrika, Kenia, Rusland en Jamaica.

De mate waarin internationale codes expliciet aandacht schenken aan cultuur verschilt op drie punten:

Ten eerste in de beschrijving van organisatiewaarden. De organisatiewaarden waarnaar gestreefd moet worden zijn expliciet beschreven in de Zuid-Afrikaanse Code. Het revisievoorstel noemt twee waarden en laat verdere invulling en normering over aan de zelfregulering van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. De overige vier codes noemen geen waarden die voor de gehele organisatie zouden moeten gelden.

Ten tweede in het wel of niet dragen van verantwoordelijkheid door de RvC voor organisatiecultuur. De RvC is verantwoordelijk voor het uitdragen, bevorderen of invoeren van een gewenste organisatiecultuur (Nederland, Zuid-Afrika en Kenia), alleen het vaststellen hiervan (Verenigd Koninkrijk) of het monitoren van organisatiewaarden (Rusland). In de Code van Jamaica wordt verantwoordelijkheid voor organisatiecultuur genoemd als taak van de organisatie en niet geadresseerd aan de RvC.

Tenslotte in de beschrijving van het invoeren, monitoren en evalueren van cultuur. De Code van Kenia en Zuid-Afrika noemt het invoeren en naleven van een gedragscode, het revisievoorstel alleen het invoeren van een gedragscode. De Code van het Verenigd Koninkrijk geeft geen duidelijke richtlijn. De Code van Jamaica en Rusland verplichten monitoring van cultuur maar op welke manier dit moet plaatsvinden is niet specifiek beschreven. Geen van de onderzochte codes noemt cultuur als thema voor de zelfevaluatie van de RvC of geeft richtlijnen om dit thema organisatie breed te evalueren. De Russische Code benoemt wel organisatiewaarden als onderwerp voor de zelfevaluatie.

### **6.7. Aanbevelingen voor organisatiecultuur in Nederlandse Code**

Als organisatiecultuur het leidend principe van de Nederlandse Corporate Governance Code dient te zijn en hierin een rol wordt verwacht van toezichthouders, kan meer expliciet aandacht worden geschonken aan een drietal aspecten:

1. Het operationaliseren van waarden van de organisatiecultuur. Zonder in te boeten op de zelfregulerende functie van een code, kan dit worden gedaan door aanbevelingen te doen (*best practice provisions* waarvoor het explain-principe geldt) waarin meer betekenis en richting wordt gegeven. In het revisievoorstel worden ‘openheid en benaderbaarheid’ nog onvoldoende geconcretiseerd.
2. Het omschrijven van gedrag dat van toezichthouders wordt verwacht in relatie tot de organisatiecultuur. De juiste *tone at the top* hanteren en het voorbeeld geven wordt in het huidige revisievoorstel als aanbeveling voor RvB gedaan, maar zou ook kunnen gelden voor de RvC. Vervolgens zal het gedrag van de RvB en RvC in lijn moeten zijn.
3. Het verweven van organisatiecultuur en gedrag in de gehele code. In het revisievoorstel is organisatiecultuur in een apart hoofdstuk opgenomen. Organiseatiecultuur kan meer als uitgangspunt dienen voor het handelen en denken van de RvC als zij verbonden is met alle overige principes in de code, bijvoorbeeld risicomanagement, de samenstelling van de RvC en de benoeming van de RvB.

