

## ONDERNEMING EN INTEGRITEIT: DE BESTUURDER

Steven R. Schuit

In deze bijdrage staat de positie van de bestuurder centraal.<sup>1</sup> Ik ontikom er niet aan om ook over de Raad van Commissarissen, de aandeelhouders en de stakeholders te spreken. Ik beperk mij overigens tot de bestuurder van een naamloze vennootschap, een vennootschap met aandeelhouders die in beginsel anoniem zijn, naamloos. En de nadruk komt dan voorts te liggen op bestuurders die tevens ook ondernemers zijn. Zou deze bijdrage beperkt blijven tot de bestuurder die geen ondernemer is, dan is veeleer sprake van een rentmeester. Door de ondernemer centraal te zetten (en niet de bestuurder) komt de klemtoon van goede corporate governance te liggen bij de bescherming van de anonieme aandeelhouders<sup>2</sup> en de stakeholders tegen de ondernemer, in wie het vertrouwen wordt gesteld om een relatief hoog rendement te maken op het door deze aandeelhouders geïnvesteerd vermogen en op de belangen die daarmee gemoeid zijn. Dit vertrouwen kan ernstig worden geschaad door integriteitsinbreuken. Na een bespreking van diverse vormen van deze inbreuken wordt de aandacht gericht op enerzijds de mogelijkheden door (intern) toezicht deze inbreuken te voorkomen en anderzijds op normstellende reacties als inbreuken worden geconstateerd, met als conclusie dat belonen effectiever is dan straffen. Een zeer succesvolle ondernemer riskeert "zonnekoning gedrag"<sup>3</sup>, een vorm van autisme dat met goed toezicht moeilijk te corrigeren valt. Afgesloten wordt met een korte beschouwing over de vraag of van corporate governance regels mag worden verwacht dat integriteitsinbreuken worden voorkomen. Opmerkelijk is dat naar het onderwerp maar weinig empirisch onderzoek is verricht.<sup>4</sup> Ethici, moralisten en politici hebben krachtige uitspraken gedaan, maar zelden zijn die uitspraken gestaafd door verantwoord onderzoek. Mijn bijdrage aan deze bundel is onder meer gebaseerd op enige algemene literatuur, die aan het slot wordt genoemd, en op persoonlijke ervaring.

### 1. Onderneming versus vennootschap

Mede door de corporate governance discussie van de laatste jaren worden de begrippen "onderneming"<sup>5</sup> en "vennootschap" nogal eens met elkaar vereenzelvigd. Daarin schuilt in zoverre een gevaar dat dan onvoldoende wordt onderkend dat het besturen van een vennootschap (artikel 2:129 BW) niet noodzakelijkerwijs inhoudt het ondernemen met "de daarmee verbonden onderneming" (artikel 2:140 BW).

<sup>1</sup> Als bekend is de positie van de bestuurder in Boek 2 BW slechts beperkt geregeld, en in de Code Tabaksblat wordt omtrent de bestuurder in hoofdzaak gesproken over de bezoldiging en het voorkomen van tegenstrijdige belangen.

<sup>2</sup> In deze bijdrage gebruik ik de begrippen aandeelhouders en beleggers door elkaar. Vanzelfsprekend zijn aandeelhouders tevens beleggers, maar het begrip beleggers omvat ook de potentiële beleggers, die nog geen aandeelhouder zijn. Ook de laatstgenoemden hebben belang bij het succes van de ondernemer, en bij diens integriteit teneinde op het juiste moment te kunnen instappen (aandelen kopen) of uitstappen (aandelen verkopen). Beleggers die (nog) geen aandeelhouder zijn, zijn voor de ondernemer een minstens zo belangrijk forum en in roadshows en one on ones worden deze beleggers dan ook uitvoerig betrokken.

<sup>3</sup> Dit thema is zeer uitvoerig beschreven door Kees Cools in "Controle is goed, vertrouwen nog beter". Ik verwijs naar de publicaties vermeld aan de voet van deze bijdrage.

<sup>4</sup> Zie daaromtrent Jeffrey Sonnenfeld, Good Governance and the Misleading Myth of Bad Matrix, Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, no. 1, p. 108 e.v.

<sup>5</sup> Er zijn diverse theorieën over de onderneming en de discussie daarover is meer dan een eeuw oud, en nog steeds gaat het om de vraag of een onderneming van de aandeelhouders is, die ervoor kiezen om ondernemingsgewijs te produceren (het aandeelhoudersmodel), dan wel of de onderneming een door de Staat gesanctioneerde institutie is die aan deze Staat een sociale bijdrage moet leveren (de sociale institutietheorie). Uit deze twee hoofdmodellen werden vervolgens diverse varianten ontwikkeld, mede met het oog op het identificeren van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming en de ethische of morele verantwoordelijkheid van de onderneming. Ik verwijs naar de publicaties vermeld aan de voet van deze bijdrage.

Modieus noemen wij het vennootschapsbestuur en de Raad van Commissarissen tezamen wel de "ondernemingsleiding". Toch zou ik daarvoor willen waken. De bestuurder beheert en bestuurt ten behoeve van de aandeelhouders. Die positie kan op gespannen voet komen te staan met het ondernemerschap dat diezelfde aandeelhouders verwachten teneinde het beoogde resultaat te bereiken. De ondernemer moet voorsprongpremies realiseren bij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten, moet "opportunities" en niches benutten, machtsposities in de markt trachten te veroveren, handelsposities innemen, enzovoort, en dat alles vanuit de gedachte "wie niet waagt, die niet wint". Eveneens moet hij zicht hebben op het voor zijn onderneming of onderdelen daarvan benodigde corporate transformatieproces: de steeds weer noodzakelijke aanpassingen van de onderneming (of onderdelen daarvan) aan nieuwe markten, technologieën, concurrentieverhoudingen, maatschappelijke behoeften, wensen van afnemers en toeleveranciers, enzovoort. Dat uit zich in allerlei vormen van interne groei, maar ook in alles wat wij gemeenlijk M&A plegen te noemen: fusies, overnames, reorganisaties, joint ventures, splitsingen, bedrijfssluitingen en reorganisaties.

Vaak wordt gesteld dat een "echte" ondernemer voor zichzelf begint, en met zijn eigen vermogen het ondernemersrisico loopt. Ik meen dat ook in het grote bedrijfsleven van beursgenoteerde vennootschappen "echte" ondernemers werkzaam zijn. Zij zijn geen rentmeester of zetbaas. Zij zijn leiders, en als zodanig moeten zij keuzes maken en initiatieven ontplooiën die kenmerkend zijn voor ondernemers. Men zegt wel: "managers are doing the things right; leader are doing the right things".

Ondernemerschap is mensgebonden. Het is misleidend om te spreken van een onderneming die door een vennootschap wordt gedreven. De juridische abstractie van een vennootschap is te ongrijpbaar en mijns inziens ook niet bedoeld om daaraan alle kwaliteiten te verbinden die nodig zijn voor goed ondernemerschap. Het is vermoedelijk ook om die reden dat niet het institutioneel verband, of het orgaan van die vennootschap, door beleggers en stakeholders wordt aangesproken op succes of falen, maar de man<sup>6</sup> die aan het roer staat: de CEO<sup>7</sup>.

In het MKB zijn veel ondernemers werkzaam voor zichzelf. Zij hebben geen of nagenoeg geen aandeelhouders die zij van een fraai rendement moeten voorzien en waarop zij door deze aandeelhouders op worden afgerekend. Bij de zogenaamde middenbedrijven, groter dan het MKB, maar nog niet behorend tot de grote, beursgenoteerde N.V.'s, zijn het veelal familieleden, neefjes en nichtjes en nog verder weg, die in allerlei allianties en families hun invloed proberen uit te oefenen binnen "hun" onderneming. Naamloos zijn zij zeker niet. Dat is anders bij een beurs N.V., waar veel beleggers juist naamloos willen zijn en blijven. Dat heeft niet te maken met het Nederlandse toonderaandeel, maar met de reden waarom zij beleggen: om uiteenlopende redenen willen zij niet ondernemen. Zij willen "meeliften" met een succesvolle ondernemer en in zijn slipstream in het succes delen. En als dat niet lukt, willen zij ook geruisloos kunnen uitstappen. Ten onrechte wordt wel dat uitstappen gezien als "met de voeten stemmen". Ik betwijfel of hier steeds sprake is van een wens om bepaald beleid af te keuren. Veelal zal het vertrek uit het ene fonds ingegeven zijn door de wens om een opportunity elders te benutten.

De ondernemer hier bedoeld is de voorzitter van de Raad van Bestuur, de Chief Executive Officer, (CEO), en met hem zijn medebestuurders en de andere senior executives en zijn team. In de juridische literatuur is weinig aandacht gegeven aan het verschijnsel van de CEO, het boegbeeld van de onderneming. Hij is de man op wie alle ogen zijn gericht. Hij is de verpersoonlijking van succes of falen. Als gezegd, de aandeelhouder/belegger gaat in belangrijke mate op die persoon af. Tijdens zogenaamde "one on ones", "roadshows", analistenbijeenkomsten en beleggersbijeenkomsten moet de CEO (of de Chief Financial Officer (CFO)) persoonlijk opdraven om door zijn uitstraling de belegger te bewegen om aandelen te kopen c.q. een bepaalde belegging te handhaven. Dat is goed voor een betere rating van de vennootschap, en daardoor een verlaging van de "cost of capital" maar het is ook goed voor de beurskoers, en aldus voor de mogelijkheden om door emissie een overname met eigen aandelen te betalen. Als het slecht gaat, ongeacht of

---

<sup>6</sup> Er zijn natuurlijk ook zeer goede vrouwelijke ondernemers. Voor de leesbaarheid wordt in deze bijdrage de ondernemer echter verondersteld mannelijk te zijn.

<sup>7</sup> Ik doel hierbij niet op het aansprakelijk stellen, maar op het hebben van verwachtingen die al dan niet worden waargemaakt.

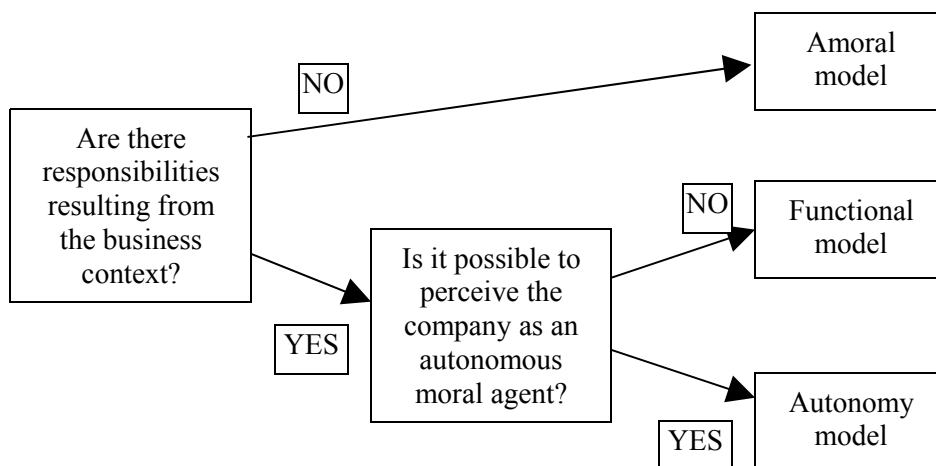
de CEO persoonlijk iets valt te verwijten, kan hij vertrekken. Gaat het goed, dan krijgt een CEO nogal eens thermiek, met het risico dat hij los komt van de grond en vervolgens te pletter valt op de rotsen.

Ik ga niet in op het effect van deze boegbeeldfunctie op het collegiale bestuursmodel dat wij in Nederland kennen, maar het zal een ieder duidelijk zijn dat hier een aanzienlijk probleem schuilt. Als je van alles de schuld krijgt, ook al heb je het niet zelf gedaan, dan wil je toch ook de verantwoordelijkheid en bevoegdheid hebben om over alles het laatste woord te hebben. En dat is vreemd aan het meerhoofdig bestuur van een Nederlandse N.V.

Dit CEO model is algemeen gangbaar in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk en in toenemende mate in Nederland. Dit heeft mijns inziens te maken met de structuur van de kapitaalmarkt. Circa 70% van de aandelen van de grotere Nederlandse beursfondsen worden gehouden door Engelse en Amerikaanse beleggers en zij zullen ook een Nederlandse onderneming beoordelen op de persoon die daaraan leiding geeft en, bovenal, laat blijken van zijn ondernemerschap. Dat de werkelijkheid van een onderneming heel veel gecompliceerder is, en dat juist teamwork doorgaans de sleutel is tot succes, wordt veelal veronachtzaamd.

In het vorenstaande wordt de onderneming gepersonifieerd door de ondernemer, meestal de CEO. Deze visie op de onderneming strookt met die van Milton Friedman, die met Hayek en Galbraith<sup>8</sup> behoort tot de epigonen van de onderneming volgens het *amorele model*. Naast dit model worden in de theorie nog twee andere modellen onderscheiden, het *functionele model* en het model waarbij de onderneming gezien wordt als een zelfstandig maatschappelijk fenomeen (het *autonomy model*). De drie modellen zijn als volgt beschreven: "1. The *amoral model* does not acknowledge corporate moral responsibility as a meaningful concept. Moral responsibility in the corporate context is conflated with the personal responsibility of natural persons within the company. 2. The *functional model* of corporate responsibility acknowledges that the organized character of actions within the organizational context results in responsibility, but reduces it to the individual responsibility of company representatives. 3. The *autonomy model* portrays the corporation as a social entity. Corporate responsibility is viewed as separate from the individuals who represent the company."

Deze modellen zijn grafisch als volgt weer te geven<sup>9</sup>:



De drie modellen, en elk van de varianten binnen deze drie modellen, zijn verhelderend voor de vraag waar de verantwoordelijkheid moet worden gelegd voor integer handelen van de onderneming.

<sup>8</sup> The Balanced Company, a Theory of Corporate Integrity, p. 112.

<sup>9</sup> Dit schema is ontleend aan Muel Kaptein en Johan Wempe, The Balanced Company, a Theory of Corporate Integrity, p. 110.

Ik heb de voorkeur voor het functionele model, omdat ik beide andere modellen verwerp:

(i) Ik meen dat wij in onze tijd van een onderneming een bepaald normatief gedrag verwachten. Daarbij doel ik niet uitsluitend op het beperkte aantal ondernemingen dat zich positioneert als bijvoorbeeld specifiek milieuvriendelijk of maatschappelijk verantwoord. Ik denk dat wij van elke onderneming eigenlijk verwachten dat zij een aanzienlijk aantal minimumnormen naleeft, en niet alleen de wettelijke. Deze normen komen tot uitdrukking in de omgang van de onderneming met werknemers, met klanten en afnemers, met toeleveranciers, met vakorganisaties en ondernemingsraad, met overheidsinstanties, en met de NGO's. Deze constatering geldt in het bijzonder voor ondernemingen in de landen waar ontwikkelde economieën bestaan. De echte amorele onderneming bestaat denk ik nog wel in de talrijke "bananenrepublieken" die deze wereld kent. Nederland is bij uitstek een land waar ethiek en moraal gepredikt wordt, en juist in die context lijkt mij dat het *amorele model* bepaald *niet* geschikt is voor een Nederlandse onderneming.

(ii) Ik heb een uitgesproken voorkeur voor duidelijkheid over wie binnen de onderneming onbetwistbaar kan worden aangesproken op integriteitsinbreuken. Het autonomy model beschrijft op een mijns inziens zeer boeiende wijze wel hoe ondernemingen handelen, en dat gaat vanzelfsprekend door tussenkomst van een groot aantal personen die maar in zeer beperkte mate daarop worden aangestuurd door de ondernemingsleiding, maar daardoor ontstaat tevens het gevaar dat het falen en het succes van de onderneming, inclusief het moraliteitsgehalte, niet meer wordt teruggebracht tot één of enkele personen, die daarop kunnen worden aangesproken.<sup>10</sup> Elk model waarbij dat niet meer kan, leidt mijns inziens onvermijdelijk tot mystificatie en daarmee tot een vervaging van normen en waarden. En aldus *verwerp* ik ook het *autonomy model*.

Het zou evenwel misleidend zijn om te stellen dat al het onethisch gedrag uitsluitend is te herleiden tot de CEO. De organisatie en de werkomgeving kunnen een bijdrage leveren aan onethisch handelen van personen, zonder dat de CEO daar rechtstreeks van weet of daar invloed op kan doen gelden. Echter, en nu citeer ik: "Rarely do the character flaws of a lone actor fully explain corporate misconduct. More typically, an ethical business practice involves the tacit, if not explicit, cooperation of others and reflects the value, attitude, beliefs, language and the behaviour of patterns that define organisations' operating culture" (...) "Managers who failed to provide proper leadership and to institute systems that facilitate ethical conduct share responsibility with those who conceive, execute and knowingly benefit from corporate misdeeds"<sup>11</sup>. Ik kom hier nog op terug.

## 2. De bescherming van de beleggers en de stakeholders tegen de ondernemer

Succes heeft magneetwerking. En beleggers zoeken dan ook naarstig naar succesvolle ondernemers bij wie zij in kunnen stappen. Eenmaal aandeelhouder zijn zij niet uit op macht maar primair op resultaat. Juist bij beursvennootschappen met anonieme aandeelhouders is het ongewenst om een vergadering van aandeelhouders te zien als de hoogste macht<sup>12</sup>. Het is ook om dezelfde reden onjuist om, in navolging van de Amerikaanse dogmatiek, de gezamenlijke aandeelhouders aan te duiden als de eigenaars. Dat is niet alleen juridisch onjuist, maar ook in strijd met de perceptie van de beleggers. Zij willen niet zich als eigenaar van de onderneming gedragen, zij willen ook niet de aan de eigendom van de onderneming verbonden rechten uitoefenen. Dat is misschien anders bij de houders van niet-liquide aandelen die min of meer gedoemd zijn

<sup>10</sup> Zie over diverse vormen van Verantwoordelijkheid: M. Bovens, *The Quest for Responsibility*

<sup>11</sup> Lynn Sharp Paine, *Managing for Organisational Integrity*, Harvard Business Review, March-April 1994, 106, ontleend aan Financial Ethics, an overview, p.26.

<sup>12</sup> Artikel 2:107 Lid 1 BW geeft ook niet de aandeelhoudersvergadering de hoogste macht, doch slechts "alle bevoegdheid, die niet aan het bestuur of anderen is toegekend". Voor strategische besluiten, als bedoeld in artikel 2:107A BW, dient de aandeelhoudersvergadering goedkeuring te geven, maar dat maakt de aandeelhoudersvergadering nog niet tot de hoogste macht. Algemeen wordt aangenomen dat de strategie van de onderneming, het daarop gebaseerde beleid, en de uitvoering van dit beleid worden bepaald door de Raad van Bestuur, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De aandeelhouders kunnen zich daarover uitspreken, maar die uitspraak heeft geen rechtstreekse bindende werking. Bij veel bestaande beursvennootschappen is echter bij de statuten veel macht aan andere organen toegekend.

om aan hun belegging vast te houden. Maar ook hen gaat het steeds om waardecreatie door goed ondernemerschap, en pas in de laatste plaats om goed rentmeesterschap in de hoedanigheid van bestuurder van de vennootschap.

De agency theorie<sup>13</sup> wordt al jaren gebruikt om de ondergeschiktheid van de bestuurder (de agent) aan de aandeelhouders te duiden en om tevens te wijzen op het ontbreken van volstreekte belangenparallie met de aandeelhouders. Anders gezegd, de agent moet strak aan het bit worden gereden<sup>14</sup> omdat anders het risico bestaat dat de agent andere, eigen belangen zal nastreven waardoor agency costs ontstaan. Op zich een nuttige theorie, maar mijns inziens is de werkelijkheid bij beursvennootschappen iets anders. Een succesvolle ondernemer weigert om strak aan het bit gereden te worden; dan verdwijnt hij. Hij wil niet alleen maar managen, geen agent of rentmeester zijn, maar laten blijken van zijn succes als ondernemer. En als dat succes optreedt, dan geldt de zegswijze: "don't argue with success". Dat wil geheel niet zeggen dat op dat moment geen toezicht nodig is. Toezicht moet er mijns inziens altijd zijn. Het toezicht moet ertoe strekken dat aandeelhouders voldoende profiteren van het succes wat de ondernemer nastreeft. Succes, dat zich vertaalt in rendement, is altijd een functie van het risico dat wordt gelopen. Bij succes zijn rendement en risico immers communicerende vaten. Het toezicht moet er niet primair toe strekken om te verhinderen dat de agent een ander belang nastreeft dan dat van de aandeelhouders, al zal ook daarop moeten worden gelet. De aandeelhouders hebben geen vooropgezet belang. Zij zijn in een beursvennootschap in beginsel anonieme beleggers die uitsluitend meeliften op het beoogde succes van de onderneming. Het toezicht moet zich ertoe uitstrekken om die beleggers het door hen verwachte profijt te laten genieten, zonder de ondernemer te belemmeren. Het lijkt semantiek, maar juist in de discussie over corporate governance en integriteitsinbreuken maakt het verschil uit met welke bril naar de onderneming wordt gekeken: hetzij de aandeelhouders zijn de eigenaars en de ondernemingsleiding moet zich daarnaar richten, hetzij de aandeelhouders hebben belang bij het succes van de ondernemer en stimuleren hem (door beloning en waardering) om zo mogelijk nog meer succes te behalen.

Uit het vorenstaande volgt dat corporate governance ook op een enigszins andere wijze kan worden geformuleerd dan in de Preambule van de code Tabaksblat. In die Preambule wordt corporate governance benaderd vanuit het institutionele kader van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Dit institutionele kader brengt mee dat primair gezien wordt op het goed rentmeesterschap van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Ik zou de klemtoon wat willen verleggen naar het succesvol ondernemerschap en natuurlijk is ook dan integer en transparant handelen van de ondernemer vereist, maar het vertrouwen in de ondernemer ontstaat niet door het zich netjes houden aan de corporate governance regels, maar door zijn succes als ondernemer. En natuurlijk hoort ook daar goed intern toezicht bij. De belegger moet vertrouwen in succes hebben. Buitendien heeft hij, onder meer: (a) informatierechten en daaraan gekoppeld de verplichtingen van de ondernemer om regelmatig te rapporteren, (b) het recht op goed toezicht, continu en direct door de Raad van Commissarissen en jaarlijks en indirect door de aandeelhoudersvergadering, (c) het recht op een vrije markt voor overnames waardoor ook langs die weg het beleggingsresultaat wordt geoptimaliseerd, en (d) het recht op een liquide markt waardoor hij zijn aandelen kan omzetten in een voor hem betere opportunity.

---

<sup>13</sup> Deze agency theorie ligt ten grondslag aan talrijke publicaties over corporate governance, inclusief aan de Code Tabaksblat. Ik verwijs naar onder meer J.R. Boatright, *Ethics in Finance*, p. 46 en naar *Lessen uit Corporate Governance en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, E.K. Schrijvers, webpublicatie nr. 3, uitgegeven door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, en de aldaar genoemde publicaties.

<sup>14</sup> De agency theorie is in de Verenigde Staten ontwikkeld. Aldaar vormen de aandeelhouders de hoogste macht binnen de vennootschap, en zij beschikken in theorie over de absolute zeggenschap. In de praktijk is dat anders, omdat, afhankelijk van het recht van de staat waarin de betreffende vennootschap is opgericht, aan de Board of Directors bepaalde taken kunnen worden opgedragen die daaraan niet op eenvoudige wijze zijn te ontnemen. Niettemin geeft bijvoorbeeld het recht van de staat Delaware aan de aandeelhouders de bevoegdheid om concrete instructies te geven aan de Board of Directors. In Nederland bestaat een vergelijkbaar recht van de aandeelhoudersvergadering niet (maar vermoedelijk zal dit tot de mogelijkheden gaan behoren in het nieuwe B.V. recht).

Aandeelhouders mogen natuurlijk ook rebelleren en de CEO wegsturen.<sup>15</sup> Zij zullen dat in een beursvennootschap bijvoorbeeld doen wanneer zij zitten in een voor hen illiquide markt (en de exit via de beurs dus op korte termijn missen) dan wel wanneer zij een mogelijkheid zien om waarde te creëren door de een of andere vorm van corporate transformation (fusie, splitsing, gedeeltelijke bedrijfssluiting enzovoort). Zij demonstreren door hun rebellie dat de ondernemer in hun ogen niet het beoogde succes heeft<sup>16</sup>. Dit brengt ons bij de vraag welke plaats de andere stakeholders hebben bij beslissingen omtrent corporate transformation.<sup>17</sup> Bij andere stakeholders denken wij met name aan de werknemers, de crediteuren en de NGO's (Non Governmental Organisations). Werknemers en NGO's zijn het beste georganiseerd. Dat kan minder gezegd worden van de andere stakeholders zoals schuldeisers, toeleveranciers, afnemers, en de directe omgeving van de onderneming. Met name de sociale partners willen in die situatie graag meespreken, en terecht. Maar hun rol in de discussie is een totaal andere dan die van de rebellerende aandeelhouders. Bij elke ondernemingsbeslissing gaat het uiteindelijk om waardecreatie, en als de aandeelhouders een betere manier denken te weten om waarde te ontsluiten dan de ondernemingsleiding, dan moet dat oordeel uiteindelijk prevaleren, bijvoorbeeld door het bestuur te ontslaan, maar vanzelfsprekend met de minst mogelijke sociale kosten en –wrijving.

Ons stakeholdersmodel<sup>18</sup> (ook wel het Rijnlandse model genoemd) wordt wel beschreven vanuit de veronderstelling dat de ondernemingsleiding alle belangen van de aandeelhouders en de stakeholders afweegt en daaruit een standpunt distilleert. Die beschrijving lijkt mij een weergave van de werkelijkheid die misschien wel "politiek correct" is, maar niet feitelijk juist. Het uitgangspunt is en blijft waardecreatie, maar steeds in aanmerking nemende de diverse belangen van de stakeholders, aldus dat de waardecreatie plaatsvindt zonder (niet-noodzakelijke) schade aan die andere belangen. Dit is dus wat anders dan de ook in de code Tabaksblad onderschreven visie (Preamble, punt 3) dat het uitgangspunt van de vennootschap is "een lange termijn *samenwerkingsverband* van diverse bij de vennootschap betrokken partijen" (curs. van mij, SRS). Als een echt samenwerkingsverband zou bestaan, dan zou je toch tenminste enige vorm van regelmatig en rechtstreeks overleg tussen deze partners verwachten. Niets is minder waar. En dan zouden ook de wettelijke posities van de OR, de vakorganisaties, de NGO's en andere stakeholders daarop meer moeten zijn afgestemd. Is hier niet sprake van misleidend taalgebruik, om de sociale partners honing om de mond te smeren? Die stakeholders zijn erg belangrijk, maar zij *reageren* op initiatieven van de ondernemer of op standpunten van de aandeelhouders. Te spreken van een samenwerkingsverband is mijns inziens misleidend, tenzij daarbij steeds wordt vermeld dat in dit samenwerkingsverband het belang van de aandeelhouders bij het succes van de onderneming, en derhalve bij hun beleggingsrendement, voorop staat, ook in het Rijnlandse model. Deze visie op het Nederlandse stakeholdersmodel brengt met zich dat de ondernemer mijns inziens aan de wensen en verlangens van de stakeholders omtrent integriteit (en het voorkomen van integriteitsinbreuken) een ander gewicht moet geven dan de aan wensen en verlangens van de aandeelhouders. Ik denk daarbij in het bijzonder aan de integriteitsinbreuken in de hierna genoemde categorieën 3 en 4, waar stakeholders zeer uitgesproken belangen bij kunnen hebben. Die belangen zullen voor de ondernemer niet leidend kunnen zijn, maar wel *mede bepalend* voor de *wijze waarop* de beoogde waardecreatie tot stand moet komen. De waardecreatie staat voorop.

<sup>15</sup> De Monitoring Commissie Corporate Governance heeft goed werk verricht door een onderzoek inzake de rol van aandeelhouders. De reacties op de vragenlijst zijn weergegeven in een publicatie d.d. 3 augustus 2006. Zie [www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl)

<sup>16</sup> De aandeelhouder die zelf wil ondernemen is de private equity investor, die dan ook de vennootschap van de beurs haalt.

<sup>17</sup> De stakeholders hebben vanzelfsprekend ook een belangrijke inbreng bij beslissingen over talrijke andere onderwerpen. Dit is kernachtig samengevat als volgt: "Executives around the world overwhelmingly embrace the idea that the role of corporations in society goes far beyond simply meeting obligations to shareholders, according to the latest McKinsey's Quarterly Global Survey. But executives also say that, for most companies, social political issues – such as environmental concerns and the effect of offshoring – present real risks. Indeed finding ways to control them is so important, the executives say that the effective management of social political concerns must start with the CEO". McKinsey Global Survey of Business Executives, McKinsey Quarterly 2006, nr. 2, p. 33.

<sup>18</sup> Anders dan in Nederland wel wordt verondersteld, is de stakeholder theorie in de Verenigde Staten onderwerp van een zeer genuanceerde discussie. Voor een samenvatting van de stand van deze discussie: Zie The Blackwell Guide to Business Ethics, p. 19 e.v.

Mede ten gevolge van de code Tabaksblat zijn in Nederland een aanzienlijk aantal reeds bestaande vormen van bescherming tegen de ondernemer inmiddels aangescherpt. Meer dan ooit tevoren weet de belegger of er aandeelhouders zijn met een meldenswaardig belang onder de Wmz<sup>19</sup>, is de verslaglegging van de onderneming transparant gemaakt, wordt inzicht gegeven in de risicobeheersing en controlesystemen, is toezicht op adequate opvolging, en zijn whistleblower systemen vereist.

### 3. Integriteitsinbreuken

Het eerder bedoelde functionele model van de onderneming leidt ertoe dat uiteindelijk de ondernemer verantwoordelijk is voor de moraliteit en integriteit binnen de onderneming. Er bestaan talrijke definities van het begrip integriteit.<sup>20</sup> Ik benader integriteit niet vanuit de norm zelf, maar vanuit het *resultaat* en derhalve niet vanuit de *intentie*. Dat wil niet zeggen dat ik geen grote waarde hecht aan de cultuur binnen de onderneming, die gedreven wordt door "mind set" en gedrag. Zowel mind set als gedrag zijn beïnvloedbaar. De ondernemer moet er steeds aan werken om het rolmodel te zijn binnen deze ondernemingscultuur. Maar uiteindelijk gaat het niet om de intentie maar om het zichtbaar, toetsbaar resultaat dat met deze ondernemingscultuur wordt bereikt. Vanuit het resultaat gezien valt het begrip integriteit het best te operationaliseren door de ongewenste integriteitsinbreuken te identificeren. Daarbij ga ik niet voorbij aan de talrijke gedragingen die misschien niet als zodanig als een inbreuk zijn gedefinieerd, maar niettemin behoren tot de categorie van ongewenst, onethisch en laakbaar gedrag. Ik waarschuw echter voor wollige definities waarbij de intentie voorop staat, omdat daartegen moeilijk preventieve of corrigerende maatregelen te treffen zijn. Juist wij, Nederlanders, moeten bedenken dat ook zedenpredikers, die stelden de beste intenties te hebben, zeer ernstige integriteitsinbreuken hebben veroorzaakt. Ik kies derhalve voor het toetsbare resultaat.

Bij integriteitsinbreuken moet zeker niet alleen het effect daarvan op de waardecreatie in aanmerking worden genomen<sup>21</sup>. Ook de stakeholders hebben, om hun eigen redenen, belang bij een goede en gezonde onderneming die op verantwoorde wijze functioneert binnen de geldende normen en waarden van de samenleving. Met name een ondernemingsraad en de relevante NGO's kunnen zich krachtig doen gelden ten aanzien van de normen en waarden van de onderneming. Dat wordt ook van hen verwacht.

Ik doe een poging om vier hoofdcategorieën inbreuken te onderscheiden, maar er zijn er misschien nog meer:

#### 1. Onrechtmatige bevoordeling van het eigenbelang

1.1 Fraude

1.2 Witwassen

1.3 Tegenstrijdig belang<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Wet melding zeggenschap en kapitaal belang in effecten uitgevende instellingen, laatstelijk gewijzigd Stb. 2006, 399.

<sup>20</sup> Ik onthoud mij van een algemene definitie. De meest wollige, en mijns inziens meest onbruikbare definitie van integriteit trof ik aan in de beleidsnotitie van de centrale overheid ([www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)), die integriteit als volgt omschrijft: "Integriteit is een kwaliteitskenmerk dat als maatstaf wordt gebruikt voor het beoordelen van het functioneren van personen en organisaties. Het geeft niet alleen de mate van ongeschondenheid en onkreukbaarheid aan, maar is ook een maatstaf of iemand zich in zijn handelen laat leiden door de waarden en normen kenmerkend voor goed ambtenaarschap". Die definitie valt praktisch niet te operationaliseren.

<sup>21</sup> Ik ga in deze bijdrage niet in op de zeer schadelijke effecten van integriteitsinbreuken. Ik verwijs naar Global Economic Crime Survey 2005, West-Europa en Nederland. Deze survey is van hoge kwaliteit en op een goed leesbare wijze uitgegeven. Deze survey komt herhaaldelijk aan de orde in mijn voordracht op het lustrumcongres van Grotius Academie met als onderwerp: "De rol van de Raad van Commissarissen bij naleving van wet- en regelgeving.

<sup>22</sup> Het wachten is op een aangekondigd wetsontwerp omtrent tegenstrijdig belang binnen de vennootschap, waardoor hopelijk structuur wordt aangebracht in dit complexe onderwerp waarover recent ingrijpende uitspraken zijn gedaan door de Hoge Raad (zie ook voetnoot 45) en waarover best practice bepalingen zijn opgenomen in de Code Tabaksblat. Tegenstrijdig belang komt echter ook in vele andere

1.4 Het nastreven van korte termijn resultaten, gericht op persoonlijk voordeel (bijvoorbeeld door de toepasselijke variabele beloning).

## **2. Vals spel**

2.1 Omkoping, publiek en privaat<sup>23</sup>.

2.2 Insider dealing, market abuse.

2.3 Inbreuken op het mededingingsrecht.

2.4 Bedrijfsspionage/Schending van bedrijfsgeheimen.

2.5 Plagiaat, waartoe ook gerekend kunnen worden nabootsen, na-apen en andere vormen van ongeoorloofde mededinging.

## **3. Onmenswaardig gedrag**

3.1 Discriminatie: ongelijke behandeling wegens ras, geslacht, seksuele geaardheid, huidskleur, herkomst, nationaliteit, religie of sekse.

3.2 Seksuele intimidatie op de werkplek.

3.3 Kinderarbeid, extreme arbeidstijden, slechte arbeidsomstandigheden, gezondheidsbedreigende productie.

3.4 Ongeoorloofde bijdragen aan oorlog, opstand en geweldpleging. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen bij wapenhandel, handel in (chemische) stoffen die vallen onder een export verbod en handel in diamanten die afkomstig zijn uit bepaalde regio's.

3.5 Misleiding en exploitatie van de economisch en sociaal zwakkeren, onwetenden, zieken en gehandicapten. Dit is het onderwerp van onder meer het consumentenrecht, effectenrecht en wetgeving betreffende financiële producten.

## **4. "Planet" - bedreigingen**

4.1 Milieu delicten

4.2 Onverantwoorde uitstoot van CO<sup>2</sup> en de biosfeer bedreigende stoffen

4.3 Bedreiging van het voortbestaan van diersoorten, vegetatie en uitputting van grondstoffen

(vertrouwens-) situaties voor, zoals in de omgang van banken met hun relaties, van de curator en de onder curatele gestelde en van de handelaars op basis van voorwetenschap.

<sup>23</sup> Zie daaromtrent de Nota Corruptiepreventie, Tweede Kamer, Vergaderjaar 2005-2006, 30 374, nr. 2. Opmerkelijk is dat deze nota zich beperkt tot de bestrijding van ambtelijke corruptie (een situatie waarin een persoon in de uitoefening van zijn functie iets doet of nalaat vanwege een verkregen gift, dienst of belofte). Daaronder vallen ook buitenlandse ambtenaren, politieke gezagsdragers, personen in dienst van vertegenwoordigende organen, ambtenaren van politie en het Openbaar Ministerie. Geen woord over de bestrijding van private corruptie. Eveneens opmerkelijk is dat slechts een zeer beperkt aantal gevallen wordt vervolgd terwijl de Minister van Justitie in deze nota stelt: "Nederland heeft om twee redenen de ambitie in internationaal verband bij de bestrijding van corruptie een voortrekkersrol te vervullen. Deze ambitie wordt ingegeven door het feit dat de gezamenlijke ontwikkeling van internationale instrumenten de nationale bestrijding kan verbeteren en door de ondertekening van het enorme belang dat de bestrijding van corruptie kan betekenen voor de wereldorde, evenwichtige economische ontwikkelingen en politieke stabiliteit". Goed onderzoek is niet beschikbaar, maar het zou naïef zijn te veronderstellen dat in Nederland corruptie niet op een vrij aanzienlijke schaal voorkomt, ook ambtelijke corruptie.



De vierde categorie, met name de onderwerpen onder 4.2 en 4.3, is nog onvoldoende neergeslagen in een strafbepaling, maar daarmee zijn ze nog niet minder verwerpelijk. Het is in die gevallen overigens soms heel moeilijk om zelf de norm te bepalen.

Begrijpelijk is de bezorgdheid voor de eerste categorie inbreuken groot. Die inbreuken ontstaan door een gebrekkig normbesef omtrent "mijn en dijn". Zij zijn conceptueel een variant van diefstal, oplichterij en flessentrekkerij. De tweede categorie leidt tot een verstoring van het marktmechanisme, en leidt tot vals spel. Dat vals spel wordt van overheidswege met harde maatregelen bejegend, en die maatregelen kunnen rechtstreeks van betekenis zijn voor het ondernemingsresultaat. De derde categorie kan aanzienlijke invloed hebben op de moraliteit binnen de onderneming, en heeft aldus invloed op de categorieën 1 en 2.<sup>24</sup>

In dit verband is het goed om erop te wijzen dat de situaties natuurlijk lang niet altijd zwart-wit liggen, en dat soms lastige keuzes zijn te maken. Goede oplossingen worden soms gevonden door tijd te kopen, soms door creatief te zoeken naar een werkbaar compromis, zonder dat daardoor de norm wordt geschonden. Dat lijkt weinig heldhaftig, maar in de praktijk blijkt heldhaftigheid en integriteit niet altijd samen te gaan: *"Many of us believe that good people, moral people, refuse to compromise. They tell the truth, the whole truth and nothing but the truth and they are always fair. Quiet leaders understand this view of moral principles, but they don't find it particularly useful in most situations. They reject the idea that moral principles can be treated like salami and sacrificed slice by slice. But they try not to see situations as black and white tests of ethical principles. For this reason, crafting responsible, workable compromises is not just something that quiet leaders occasionally do. It defines who they are."*<sup>25</sup> Het is duidelijk dat de hier geciteerde auteur een sterke voorkeur heeft voor een "quiet leader", in plaats van een ondernemer met veel bravoure. Ik deel die mening.

Het begrip integriteit is vanzelfsprekend veel ruimer dan de inbreuken genoemd in de vier bovenvermelde categorieën. Wij komen dan al snel op een gebied waar juristen minder greep op hebben dan de ethici, maar die in de onderneming voortdurend aan de orde zijn. Het betreft hier dilemma's over de geoorloofdheid van bepaald gedrag, dat niet per se is verboden. Dit is meer dan een kwestie van omgangsvormen. Het zijn juist deze dilemma's die moeten worden onderkend, en waar een zorgvuldige oplossing voor moet worden gekozen, veelal in gemeenschappelijk overleg. Ik kom daar hierna nog op terug.

De lange inleiding over ondernemerschap en de verhouding van de ondernemer tot de belegger/aandeelhouder en de stakeholders vormt de basis voor mijn stelling dat succesvol ondernemerschap een verhoogd risico mee kan brengen omtrent integriteitsinbreuken. Men zegt wel dat elke ondernemer de zwakke plek van zijn concurrent zoekt, van zijn toeleveranciers, van zijn klanten, en ook de zwakke plekken in het systeem van regels en sancties. Jaap Winter<sup>26</sup> heeft het – zeer interessant – als volgt verwoord: *"In het ondernemen herkennen we de drang naar het uitschakelen van de concurrent met alle mogelijke middelen, dat wil zeggen alle middelen waar je mee wekomt. En daarmee is de link met integriteit gelegd. Integriteit die rechtschapen, deugdzaam en betrouwbaar gedrag veronderstelt in het economisch verkeer opdat partijen voldoende wederzijds vertrouwen hebben om met elkaar zaken te kunnen doen. De spanning met de concurrentiestrijd, tegenstrijdige belangen en ook vals spel die eigen zijn aan ondernemen is onmiddellijk zichtbaar."* Zijn ondernemers dan per definitie boeven? Er zijn mijns inziens geen redenen bekend om zelfs maar te veronderstellen dat de morele standaarden bij het gemiddelde van de mensen die ondernemen, anders zou zijn dan bij andere mensen, of, anders gezegd, dat de wet van de grote gemiddelden, de normale verdeling bij kansberekening (de Gauss-curve), bij ondernemers een andere uitslag biedt dan op de totale bevolking. Ik denk dat er in elke bevolkingsgroep mensen zijn met een hoog gevoel voor "mijn en dijn", met hoge menselijke waarden, maar ook met het volstrekt tegenovergestelde. Wel is het zo dat wie opgroeit in

<sup>24</sup> Seksuele intimidatie of discriminatie lijkt voor sommigen niet direct relevant voor het resultaat van de onderneming, maar dit soort norminbreuken ondermijnen het vertrouwen dat medewerkers moeten hebben in de ondernemingsleiding, ook terzake van andere inbreuken die wel onmiddellijk en rechtstreeks invloed hebben op het financieel resultaat (zie Global Economic Crime Survey 2005, p.10). Het is evident dat dit soort norminbreuken niet uitsluitend door een compliance officer, hoe deskundig ook, kunnen worden afgedaan.

<sup>25</sup> We don't need Another Hero, Joseph L. Badaracco, jr, Harvard Business Review on Corporate Ethics.

<sup>26</sup> Voordracht tijdens het lustrumcongres van Grotius Academie over "Corporate Integrity".

een sociaal-economisch minder welbedeelde omgeving eerder riskeert met de strafrechter in aanraking te komen dan de jongetjes en meisjes die in Wassenaar opgroeiden, maar een garantie vormt die woonomgeving evenmin. En bepaalde personen die ondernemen en zich in een risicogebied bevinden waar goed toezicht ontbreekt en disciplinaire en strafsancties alleen in theorie bestaan, lopen eveneens een verhoogd risico integriteitsinbreuken te veroorzaken. Hier zou natuurlijk onderzoek wenselijk zijn. Maar als deze hypothese juist is, en ik houd het daarop, dan is toezicht op elke ondernemer die geld van beleggers heeft aangetrokken een *conditio sine qua non*, en dat gaat in het bijzonder op voor ondernemers die succesvol zijn. Zij creëren niet alleen extra hoge verwachtingen en zijn daarmee een magneet voor het geld van de goedgelovige beleggers, maar zij kunnen door hun succes ook het eerder besproken gedrag van zonnekoning gaan vertonen. En dan wordt toezicht buitengewoon lastig. Juist omdat het treffen van goed toezicht lastig is op het moment dat de ondernemer al zonnekoning gedrag vertoont, is het derhalve van groot belang dat de hierna te bespreken maatregelen allemaal worden getroffen voordat dit succes hem al naar het hoofd is gestegen. Anders gezegd: Het toezicht dient er te zijn, ongeacht of het risico van integriteitsinbreuken zich manifesteert.

#### 4. Intern Toezicht

Beter voorkomen dan genezen, luidt de wijze spreuk. Inderdaad is het verstandig om bij het benoemen van senior management, en met name van de CEO, goed na te gaan of er symptomen van zwak moreel besef zijn te constateren.<sup>27</sup> Het probleem is alleen dat moreel besef niet te meten valt, en de intuïtie soms tekortschiet. Grote misdadigers, of ontspoorde ondernemers, blijken ook diepgelovige mensen te kunnen zijn en uiterlijk zeer nuchtere, nederige mensen blijken lange tijd superieure oplichters te kunnen zijn. Dat wil zeker niet zeggen dat de nomination committee uit de Raad van Commissarissen, en ook de Raad van Commissarissen als geheel, niet goed moet uitkijken. Hij moet zich overigens niet alleen over de moraliteit van de leden van de Raad van Bestuur bekommeren, maar ook over de moraliteit van het totale senior management, dus nog twee of drie lagen dieper in de organisatie.

Dat leidt direct tot de vraag wat de beste waarborgen zijn om ontsporingen te voorkomen, *nadat* de benoeming heeft plaatsgevonden. Ook hier is maar weinig onderzoek naar gedaan, en het mij bekende onderzoek heeft betrekking op de Verenigde Staten, waar het allemaal toch net weer een beetje anders is dan in Nederland. Ik noem enkele maatregelen die eigenlijk door alle beursvennootschappen zouden moeten worden getroffen, dus ook als het management echt succesvol en integer onderneemt (en dat is toch de bedoeling):

1. De onderneming dient een cultuur te hebben die gekenmerkt wordt door wederzijds respect<sup>28</sup>, integriteit en discipline, maar mét de nodige dynamiek en prestatiedrang. Zoals gesteld gaat het hier zowel om mind set als gedrag. Elke onderneming zal wel op de één of andere manier regels kennen die deze cultuur ondersteunen en ook in meerdere of mindere mate, de naleving daarvan afdwingen (compliance). De ondernemingscultuur moet echter niet verworden tot een compliance strategy, maar moet zeer uitdrukkelijk de klemtoon leggen bij een integrity strategy. Het veranderen van een ondernemingscultuur is buitengewoon lastig. Dat kan jaren duren en vergt grote inzet van de ondernemingsleiding.<sup>29</sup> Uit de media is bekend de wijziging van de ondernemingscultuur die Shell destijds nastreefde naar aanleiding van onder meer Brant Spar en ook

---

<sup>27</sup> In de Principles of Corporate Governance 2005 van de Business Roundtable (November 2005) is vermeld: "Making decisions regarding the selection, compensation and evaluation of a well qualified and ethical CEO is the single most important function of the board. The board also appoints or approves other members of the senior management team." "The CEO and senior management are responsible for operating the corporation in an ethical matter." "Business Roundtable believes that when carrying out his function, corporations should have a CEO of integrity, a strong, ethical "tone at the top" and an effective compliance program" ([www.businessroundtable.org](http://www.businessroundtable.org)). Business Roundtable is een zeer prominent instituut in de Verenigde Staten waarvan de CEO's van de ruim 160 belangrijkste Amerikaanse ondernemingen lid zijn.

<sup>28</sup> "Act so that you treat humanity, whether in your own person or in that of another, always as an end and never as a means only", zoals vermeld in Ethics and the Conduct of Business, John R. Boatright, *ibidem*, en aldaar ontleend aan Foundations of the Metaphysics of Morals van Immanuel Kant.

zeer recent naar aanleiding van de problematiek van de olie- en gasreserves. ABN Amro ging eveneens door een crisis naar aanleiding van de verleende medewerking van witwastransacties vanuit Dubai. In alle gevallen blijkt hier de cultuur wijziging te worden veroorzaakt door een crisis die er dan toe leidt dat de grote sprong wordt gemaakt van "reactive incident management" naar het andere uiterste van "world class compliance mind set". In het laatste geval is sprake van een grondige integriteitstraining op alle niveaus binnen de onderneming, scherpe "key performance indicators" en een "no mercy" beleid ten aanzien van integriteitsinbreuken. Dit is een onderwerp waar de Raad van Commissarissen mijns inziens strak op moet toezien.

2. De CEO moet het rolmodel zijn van deze ondernemingscultuur, en deze cultuur ook zelf voor-leven (tone at the top). Dat stelt hoge eisen aan de persoon en zijn directe omgeving.<sup>30</sup> Soms zal coaching nodig zijn.

3. Een Ethical Code is vereist, althans een Business Code die ook specifiek aandacht schenkt aan de normen en waarden in de onderneming (Business Ethics). Teneinde maximaal het beoogde effect te verkrijgen zal deze code moeten worden opgesteld in dialoog met een breed samengestelde delegatie van alle onderdelen in de onderneming en met de stakeholders, moet worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en moet op naleving worden gecontroleerd via een effectief compliance programma.<sup>31</sup>

4. Een beleid met betrekking tot de duurzaamheid (sustainability). Juist door dit beleid wordt de onderneming op een verantwoorde wijze geplaatst in haar maatschappelijke kader en worden de normen toetsbaar zoals die in het jaarlijks uit te geven duurzaamheidsverslag tot uitdrukking komen. Deze toetsing is soms (nog) niet op kwantitatieve wijze mogelijk, maar in ieder geval ontstaat de mogelijkheid voor een kwalitatieve beoordeling, door de ondernemingsleiding zelf, door de ondernemingsraad en door de relevante NGO's.

5. De ondernemingscultuur moet, met de CEO als voorbeeld, laten blijken dat het aanvaardbaar is, zelfs gewenst om ethische dilemma's te onderkennen en op een zorgvuldige wijze tot een oplossing te komen. Als gezegd zijn integriteitsproblemen zelden zwart-wit. Het zijn juist de randverschijnselen die het moeilijk maken om goede oplossingen te vinden, en waarvoor aandacht en tijd moet worden ingeruimd. Het betreft hier een houding, een mentaliteit, die in belangrijke mate kan worden aangeleerd door "dilemma-trainingen". Deze worden extern aan ondernemingen aangeboden, maar zijn ook met enige moeite zelf te organiseren. Deze trainingen laten zien dat juist in die twijfelgevallen creativiteit is vereist om tot een goede oplossing te komen, die enerzijds recht doet aan het ondernemingsbelang en anderzijds aan de normen en waarden waar de onderneming voor staat. Juristen kunnen aan dit proces een belangrijke bijdrage leveren, onder meer vanwege hun training en ervaring in het omgaan met (wettelijke) normen.<sup>32</sup>

6. Duidelijke gepubliceerde en uitgedragen regels over interne en externe rapportage, controle en risicobeheersing, en over elke norminbreuk genoemd in de eerder genoemde vier categorieën. Compliance is praktisch niet goed mogelijk zonder specifieke integriteitsregels binnen de

---

<sup>29</sup> "Een cultuur van meer control, maar vooral meer vertrouwen – dat kost tijd. Werken aan de cultuur is iets voor mensen met een lange adem en voor ondernemingen *that are built to last*.", Controle is goed, vertrouwen nog beter. Kees Cools, Koninklijke Van Gorcum, p. 117, ISBN 90-232-4176-2.

<sup>30</sup> "The way the chief executive exercises moral judgement is universally acknowledged to be more influential than written policy. The CEO who orders the immediate recall of a product, at the cost of millions of dollars in sales, because of a quality defect affecting a limited number of untraceable shipments, sends one kind of message. The executive who suppresses information about a producer's actual or potential ill effect or knowingly or not condones overcharging, sends another. Policy is implicit in behaviour". Ethics in Practice, Kenneth R. Andrews, Harvard Business Review on Corporate Ethics.

<sup>31</sup> Een goede beschrijving over de wijze waarop een Ethical Code tot stand moet komen, en moet worden gehandhaafd, is te vinden in *The Balanced Company, a Theory of Corporate Integrity*, p. 264 e.v.

<sup>32</sup> Dat vergt dan misschien wel wat additionele training in business ethiek, eventueel als onderdeel van de eerder bedoelde dilemmatraining.

onderneming, waaronder ik begrijp de regels met betrekking tot het toepassen van sancties. Deze regels hebben geen betekenis als de ondernemingsleiding daar niet zichtbaar achterstaat en deze regels voorts op alle niveaus binnen de onderneming worden uitgedragen. De regels moeten niet alleen kenbaar zijn, maar ook ervaren worden als nuttig en nodig. Dat vergt overleg, uitleg, training en toezicht, op alle niveaus.

Om te voorkomen dat de onderneming verwordt tot een bureaucratie is bovendien verstand nodig én ondernemerschap. Een goede ondernemer weet ook hier "to do the right things".

7. Het zogenaamde vier-ogen principe dient systematisch te worden doorgevoerd, niet alleen bij financiële transacties en betalingen, maar ook bij het maken van afspraken met partners, concurrenten, toeleveranciers, en afnemers.

8. Er zijn diverse vormen van intern toezicht nodig binnen de onderneming. Ik onderscheid daarbij de vier volgende hoofdcategorieën; met daarbinnen weer een onderverdeling.

a. Toezicht binnen lijnfuncties.

(i) Als onderdeel van de interne financiële rapportage, die uiteindelijk uitkomt bij de CFO en nadien bij de audit committee uit de RvC, kunnen maatregelen worden getroffen om de verantwoordelijkheid van de te rapporteren cijfers op elk niveau te benadrukken. Vrij algemeen worden al "letters of representation" geveerd op elk van deze niveaus, maar vanzelfsprekend moet elk signaal waaruit blijkt van een misstand worden opgepikt en ook effectief worden geadresseerd.

(ii) Juridische en compliance afdelingen hebben vaak veel zicht op afspraken die met derden worden gemaakt. Hun rapportage aan het hoofd juridische zaken (general counsel) c.q. de CEO en uiteindelijk de voorzitter RvC zou mede gericht moeten zijn op het identificeren van (dreigend) wangedrag.

b. Een goed functionerend whistleblower-systeem kan leiden tot het tijdig signaleren van (dreigende) misstanden.<sup>33</sup> Een whistleblower-systeem werkt pas goed als er regelmatig klachten binnenkomen (de ervaring leert dat mensen nu eenmaal graag klagen) en die klachten ook opvolging krijgen. Niet elke klacht is even belangrijk, maar regelmatige klachten over een lokale manager in een verafgelegen land die bijvoorbeeld een willekeurig HR beleid voert en beschuldigd wordt van seksuele intimidatie, kan aanleiding zijn om na te gaan of ook andere integriteitsnormen worden geschonden.<sup>34</sup>

c. Een goed functionerende interne accountantsdienst kan sanerend werken, met name als deze goed samenwerkt met de externe accountant, en ook een rechtstreekse rapportagelijijn heeft met de audit committee uit de Raad van Commissarissen.

d. Hierboven werd reeds gewezen op de rol van de general counsel. Met name in de Verenigde Staten wordt goede ervaring opgedaan met een general counsel die kennis, ervaring en persoonlijkheidseigenschappen bezit die hem of haar doen functioneren als het "geweten" van de onderneming.

<sup>33</sup> Over de "plight of whistleblowers" zie: The Quest for Responsibility, p. 193.

<sup>34</sup> Een goed whistleblowing systeem berust op de volgende principes. (1) Een duidelijk gecommuniceerd beleid, zonodig meertalig, en zodanig gecommuniceerd dat iedereen begrijpt wat het systeem biedt, en welke bescherming aan de whistleblower wordt geboden; (2) Een duidelijke procedure voor het rapporteren van klachten; (3) Goed getrainde functionarissen die meldingen ontvangen en onderzoeken; (4) De bereidheid om een klacht serieus te nemen, en zonodig correctieve maatregelen te nemen; (5) De garantie dat correctieve maatregelen worden getroffen; en (6) De garantie dat geen vergeldende maatregelen worden getroffen of afbreuk wordt gedaan aan carrièrekansen. Zie daarover Ethics and the Conduct of Business, p. 109.

Deze en andere interne systemen binnen de onderneming moeten niet alleen leiden tot rapportages aan de ondernemer, maar ook aan de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen moet voor deze rapportages systematisch tijd vrijmaken. Aan het laatste schort het wel eens, juist door de beruchte overvolle agenda's van de audit committee.<sup>35</sup>

9. Met name bij internationaal opererende ondernemingen is het wenselijk om duidelijkheid te verschaffen over de toepasselijke normen: geldt de regel "s lands wijs, 's lands eer", of worden de regels en normen zoals die gelden in Nederland ook buitenslands toegepast (vanzelfsprekend met inachtneming van de lokale dwingendrechtelijke regels)? Ook hier is geen zwart-wit benadering wenselijk. Het betreft hier natuurlijk niet alleen de vraag welke regels van toepassing zijn, maar ook in welke mate deze in de betreffende buitenlandse jurisdictie worden afgedwongen. Als over dit onderwerp geen duidelijkheid wordt verschaft (nadat zorgvuldig de consequenties zijn doordacht), dan riskeert men grote onzekerheid, waarvan meestal het in het buitenland opererende management uiteindelijk het slachtoffer wordt. Maar ook de beleggers kunnen daar aanzienlijk nadeel van ondervinden, met name wanneer integriteitsinbreuken in het buitenland worden toegerekend aan de CEO. Als bekend zijn de media daartoe snel geneigd.

10. Er moet een no-mercy beleid gevolgd worden bij geconstateerde overtredingen, gebaseerd op een reglement betreffende wangedrag van werknemers. Zowel de opsporing als sanctionering van wangedrag vergt de nodige zorgvuldigheid.<sup>36</sup>

11. De pakkans moet groot zijn.<sup>37</sup> Die wordt niet alleen vergroot door de bovengenoemde vormen van intern toezicht, maar ook door het creëren van toegang van de interne accountantsdienst tot alle e-mail- en telefoonverkeer vanuit de werkplek. Dat kan alleen als tevoren daaromtrent een besluit is genomen dat algemeen bekend is gemaakt.

Werkt dit alles verlamdend? Creëert dit een cultuur van vrees en achterdocht? Dat kán ongetwijfeld, maar waarom zou dit per se zo moeten zijn? Het zijn maar onderdelen van een totaal aan afspraken en regels binnen de onderneming en het ondernemerschap wordt bij mensen mijns inziens niet gedempt als er duidelijke regels zijn. Juist onduidelijkheid creëert onzekerheid en vrees voor willekeur.<sup>38</sup> Geen van de vorenstaande regels staat ook in de weg van een beloningssysteem met sterke prikkels voor prestatie<sup>39</sup>, met de bijbehorende evaluaties.

Indachtig het gezegde "men vangt vliegen beter met honing dan met azijn" (of in het Engels: "better the carrot than the stick") zouden alle vorenstaande regels in het evaluatiesysteem van de betrokken leden van het senior management moeten worden opgenomen. Wie zich goed aan de regels houdt en zelf binnen de organisatie op zijn beurt een rolmodel is, moet daarvoor beloond worden en daar moet in het beloningssysteem ook uitdrukkelijk ruimte voor bestaan. Zowel op het niveau van de Raad van Bestuur als in de diverse lagen daaronder, zou als kwalitatief onderdeel van de bonus moeten gelden de bijdrage die

<sup>35</sup> "Ruim acht van de tien bedrijven hebben een audit committee geïnstalleerd. Echter, in maar één op de vier gevallen wordt het audit committee ook daadwerkelijk geïnformeerd als een vermoeden van fraude bestaat. Wellicht niet verwonderlijk in het licht van de constatering dat een groot deel van de fraude wordt gepleegd door medewerkers op een hoog niveau in de organisatie."; Global Economic Crime Survey 2005, p.17.

<sup>36</sup> Ik verwijs naar de recente dissertatie Wangedrag van Werknemers, M.M. Koevoets, Boom Juridische Uitgevers, ISBN 10-90-5454737-5.

<sup>37</sup> "The most effective deterrent is not to increase the severity of punishment for those caught, but to heighten the perceived probability of being caught in the first place." Why "good" managers make bad ethical choices, Saul W. Gellerman, Harvard Business Review on Corporate Ethics, p. 49.

<sup>38</sup> Kees Cools spreekt over: meer control, dus des te meer vertrouwen. Op basis van een groot aantal interviews met Nederlandse CEO's en CFO's en literatuurstudie komt hij tot de conclusie dat controle op zich goed is, zelfs noodzakelijk, maar het motiveert niet en het leidt ook niet tot betere prestaties. "Sturen op vertrouwen, door het geven van meer beslissingsruimte aan managers en medewerkers, is wel het antwoord. Meer beslissingsruimte stimuleert creativiteit en motiveert en bevordert ondernemerschap.[einde citaat?]

<sup>39</sup> Denk daarbij aan bonussen, maar ook aan aandelen. Volgens de Business Roundtable heeft 93% van de grote Amerikaanse ondernemingen een vereiste dat senior executives aandelen in de ondernemingen houden.

geleverd wordt aan de beoogde ondernemingscultuur, de bijdrage aan transparantie en het naleven van corporate governance regels en de bereidheid om mee te werken aan de eerder bedoelde interne toezichtsystemen.

Daarnaast is natuurlijk ook een beloning mogelijk door het uitloven van prijzen en het geven van specifieke verantwoordelijkheden of toekomstperspectieven.

## 5. Extern toezicht

Praktisch alle integriteitsinbreuken die hiervoor zijn besproken, met uitzondering van de "Planet"-bedreigingen, zijn in Nederland strafbaar gesteld.

De strafmaxima in Nederland verbleken bij de hoge straffen die in de VS worden uitgedeeld. Bernie Ebbers, CEO van WorldCom, moet 25 jaar de gevangenis in en Jeffrey Skilling van Enron mag daar ruim 24 jaar vertoeven<sup>40</sup>. Het probleem in Nederland zit hem mijns inziens echter niet in de lage strafmaxima, maar in de beperkte capaciteit van het recent gevormde functionele parket voor fraudezaken, en de daaraan ondersteuning verlenende FIOD-ECD. Deze ondersteunende dienst valt onder het Ministerie van Financiën en maakt jaarlijks capaciteitsafspraken met andere opdrachtgevers, waaronder het functioneel parket. Dezer dagen werd het vervolgen van fraudezaken tot een prioriteit verheven<sup>41</sup>, maar vooralsnog ben ik sceptisch over het resultaat. Het zit niet alleen vast op de capaciteit van het parket en de FIOD-ECD, maar ook in de beperkte capaciteit van de Nederlandse rechterlijke macht. De zaak tegen Cees van der Hoeven is inmiddels 4 jaar oud en nog hebben wij geen uitspraak in hoger beroep. Dat is niet alleen hoogst onbevredigend voor de verdachte, maar ook voor de Nederlandse samenleving, die gewend is aan gedogen en zich nauwelijks kan voorstellen dat de papieren tijger ook nog echt kan bijten.<sup>42</sup> Dat beeld wordt er niet beter op als de Nederlandsche Bank en de AFM van de Raad van Commissarissen van Kempen en Co. verlangen om haar CEO<sup>43</sup> de wacht aan te zeggen wegens een administratieve tekortkoming die door niemand beleefd wordt als een integriteitsinbreuk. De AFM bracht het er niet beter van af.<sup>44</sup> De zogenaamde "one on ones" werden aanvankelijk door de AFM in de ban gedaan vanwege het vermeende risico dat aldus koersgevoelige informatie wordt uitgewisseld maar in de praktijk begreep niemand waarom deze maatregel werd genomen. Een professionele belegger of analist zit echt niet te wachten op voorkennis, die immers elke vorm van handelen vanaf dat moment in de weg zal staan. Alleen de NMa deed het beter. De bouwfraude heeft geleid tot een duidelijke, normstellende reactie en ook andere mededingingszaken zijn met een vaste hand behandeld. Transparantie, snelheid en duidelijkheid werken hier normbevestigend.<sup>45</sup> Juist van de externe toezichthouders moet verwacht worden dat zij helder en duidelijk communiceren met betrekking tot de normen die zij wensen te handhaven. Dit vergt een communicatiebeleid, maar nog belangrijker: ook een beleid met betrekking tot de prioriteiten die worden gesteld ten aanzien van de normhandhaving. Daarmee wordt voorkomen dat de normhandhaving vervalt tot een reactie op incidenten.

---

<sup>40</sup> Elk schandaal creëert nieuwe regelgeving om elke tot op dat moment geconstateerde tekortkoming te adresseren, behalve natuurlijk die welke nog zullen volgen.

<sup>41</sup> "Het OM zal de komende jaren op zes thema's de nadruk leggen: fraude, cybercriminaliteit, ontneming, internationale samenwerking, criminele allochtone jongeren en discriminatie." "Dat houdt in dat de capaciteit dient toe te nemen, de expertise om de vaak ingewikkelde fraudes goed te behandelen vergroot wordt en dat fraudebestrijding een effectieve organisatie krijgt." Openbaar Ministerie, perspectief op 2010, [www.om.nl](http://www.om.nl)

<sup>42</sup> De rechterlijke macht in de Verenigde Staten werkt overigens niet zoveel sneller dan in Nederland; de Enron-uitspraken zijn nog maar van zeer recente datum. Maar het mankeert in de Verenigde Staten niet aan normstellend optreden van het Department of Justice, de SEC en de rechter. Nederland heeft vooralsnog te maken met een breed gedragen gedoogcultuur met als noodzakelijk bijverschijnsel een vervaging van de normen.

<sup>43</sup> Zie daaromtrent het persbericht van Kempen & Co. d.d. 27 augustus 2006.

<sup>44</sup> Zie echter het persbericht van 20 oktober 2006 van de AFM over one on ones, [www.afm.nl](http://www.afm.nl)

<sup>45</sup> De vraag is aan de orde of celstraf moet worden ingevoerd voor kartelovertreeders. Het neveneffect daarvan zou zijn dat kartelovertreeders onder het uitleveringsverdrag tussen Nederland en de Verenigde Staten voor kartelovertreedingen ook kunnen worden uitgeleverd aan de Verenigde Staten. Gezien de aldaar gebruikelijke vormen van gevangenhouding en bestraffing lijkt mij dat een voor Nederland ongewenst risico.

De Ondernemingskamer heeft zich naar mijn weten nog niet over integriteitsinbreuken uit hoeven te spreken, met uitzondering van gevallen waarbij sprake was van een tegenstrijdig belang.<sup>46</sup> Dat is ook niet onbegrijpelijk omdat de meeste integriteitsinbreuken niet direct leiden tot het oordeel dat sprake is van wanbeleid. Wanbeleid is aanwezig als gehandeld wordt in strijd met elementaire beginselen van behoorlijk en verantwoord ondernemerschap<sup>47</sup>. Uit de parlementaire behandeling in 1998 is geconstateerd dat een incidentele beleidsfout niet aangemerkt zou moeten worden als wanbeleid, maar inmiddels staat vast dat ook een enkele gedraging wel wanbeleid kan opleveren, met name indien die gedraging tot voor de onderneming zeer nadelige gevolgen heeft geleid<sup>48</sup>. Van een dergelijk geval is te onderscheiden het incident of de incidentele beleidsfout, gevallen die niet als wanbeleid kunnen worden beschouwd. Ik meen dat met name de eerste en tweede hierboven aangeduide categorieën integriteitsinbreuken al vrij snel kunnen leiden tot wanbeleid, met name als geen disculperende maatregelen zijn getroffen die ik hierboven in paragraaf 4 heb voorgesteld. In de Verenigde Staten wordt gewerkt met door US Congress vastgestelde "sentencing guidelines" (overigens inmiddels betwist) die de basis vormen voor de straftoemeting door de rechter.<sup>49</sup> Deze sentencing guidelines maken het opleggen van aanzienlijk mildere straffen mogelijk wanneer de betreffende overtreding inderdaad een incident is dat niet kenmerkend is voor het gedrag van de ondernemer. Die moet dan wel kunnen aantonen dat alle redelijkerwijs te nemen maatregelen ter voorkoming waren getroffen, niet slechts op papier, maar ook effectief. Ik meen dat ook de Ondernemingskamer langs die lijn integriteitsinbreuken zou moeten beoordelen wanneer deze ter beoordeling worden voorgelegd in het kader van een enqueteprocedure.

Is het externe toezicht in Nederland slechter dan in omliggende landen of in de Verenigde Staten? Een vergelijkende studie is naar mijn weten niet verricht. De kwaliteit van het optreden van de Financial Services Authority in het Verenigd Koninkrijk lijkt algemeen te worden erkend, maar die markt is onvergelykbaar met de Nederlandse omdat in dat land nu eenmaal de grote financiële partijen dicht op elkaar zitten en zeer met elkaar bekend zijn en omdat het Verenigd Koninkrijk een vorm van zelfregulering kent die op het continent ontbreekt. De werking van de Sarbanes-Oxley Act (SOX) in de Verenigde Staten is hier langzamerhand algemeen bekend. De ruim 40 Nederlandse beursfondsen die onder de werking van deze wet vallen, alsmede hun controlerende externe accountants, hebben zich de normatiek van SOX eigen moeten maken, veelal met tegenzin. Maar door zich aan de SOX-normen te conformeren, stralen deze ondernemingen in Nederland wel een stijl en discipline uit die naar mijn overtuiging een reflexwerking zal hebben op de ondernemingen die niet rechtstreeks vallen onder SOX. Ik doel dan in het bijzonder op de zorgvuldigheid bij het samenstellen van de externe verslaggeving, op het functioneren van de Raad van Commissarissen en op de omgang met de externe accountant. Die externe accountant heeft het door SOX aanzienlijk zwaarder te verduren gekregen, met draconische straffen bij disfunctioneren. In Nederland is de nieuwe Wet toezicht accountantsorganisaties<sup>50</sup> op zich wel een verbetering ten opzichte van de voordien bestaande regels, maar de nieuwe regels boezemen aanzienlijk minder vrees in dan SOX.

## 6. Slot

---

<sup>46</sup> Zie voor een goede beschrijving van de rechtspraak A.F.J.A. Leijten, *Tegenstrijdig Belang als Strijdmiddel voor Curatoren in Geschriften vanwege de Vereniging Corporate Litigation, 2004-2005*, ISBN 90-13-025-62-5, p. 138 e.v. Zie ook de uitspraken.

<sup>47</sup> Hoge Raad, 8 oktober 1987, NJ 1998, 99.

<sup>48</sup> Hoge Raad 10 januari 1990, NJ 1990, 466.

<sup>49</sup> De US Supreme Court heeft de sentencing guidelines vorig jaar onconstitutioneel geoordeeld. De US Department of Justice maakt thans gebruik van de Principles of Federal Prosecution of Business Organizations d.d. 20 januari 2003.

<sup>50</sup> Voor een korte omschrijving van deze nieuwe wetgeving verwijs ik naar mijn eerder genoemde bewerking van mijn voordracht voor het lustrumcongres van Grotius Academie.

Geruchtmakende integriteitsinbreuken bij een aantal grote ondernemingen in de Verenigde Staten en in Europa hebben een nieuwe impuls gegeven aan de ontwikkelingen betreffende enerzijds corporate governance en anderzijds de integriteit van en binnen de onderneming. De beide onderwerpen, corporate governance en integriteit, hangen samen, maar kunnen niet worden vereenzelvigd. Beide hebben in belangrijke mate te maken met de cultuur binnen de onderneming en met het toezicht dat moet worden gehouden. Bij corporate governance ligt de klemtoon echter op het besturingsmechanisme, en bij integriteit op normstellend gedrag en normstellende regels.

De corporate governance discussie in Nederland heeft geleid tot een forse mate van politieke correctheid en hetzelfde geldt met betrekking tot de discussie over integriteit. De gevreesde "check the box" benadering vindt inderdaad plaats en dat is natuurlijk allemaal enigszins ontmoedigend. We zijn in Nederland gelukkig niet in paniek geraakt door het gebeuren rond Ahold. We hebben inmiddels een Code Tabaksblat gekregen, met een wettelijke verankering, en een nieuwe Wmz. De beschermingsconstructies worden voorsnog met rust gelaten. De AFM gaat jaarrekeningen toetsen, een nuttige bezigheid, maar ik verwacht niet dat daardoor veel integriteitsinbreuken aan het licht komen. De externe accountant heeft in Nederland krachtens de Wet op de Accountantsorganisaties nu wel meer extra bevoegdheden in geval van fraude; niet-financiële integriteitsinbreuken blijven echter buiten zijn gezichtsveld. Ik heb de indruk dat de Raden van Commissarissen van althans de grotere ondernemingen stapsgewijs hun toezichtsfunctie meer serieus zijn gaan nemen en mede door een verbeterde samenstelling, ook meer invloed doen gelden op het voorkomen van integriteitsinbreuken.

Er wordt wel beweerd dat de grote prestatiebeloningen leiden tot frauduleus gedrag van de ondernemers. Ik heb bepleit dat goede ondernemers een topbeloning behoren te krijgen, omdat hun succes ertoe leidt dat zij beleggers aantrekken en mee laten liften. Dat is goed voor de "cost of capital", maar ook voor de koers, en aldus voor de mogelijkheid om overnames met eigen aandelen te betalen. Terecht is ook opgemerkt dat het probleem niet zit in de hoge beloningen, maar veeleer in beloningen die gekoppeld zijn aan korte termijnprestaties (short swing profits)<sup>51</sup>. Die horen op mijn lijstje van integriteitsinbreuken en moeten dus met kracht worden bestreden. Maar overigens geldt: liever belonen dan straffen.

Wetgeving, toezichthouders en codes kunnen niet voorkomen dat er integriteitsinbreuken zullen blijven ontstaan. Maar ik keer mij ook tegen de gedachte dat tegen fraude geen kruid gewassen is<sup>52</sup>. Daarmee wil ik niet aangeven dat er volstrekt afdoende tegen fraude kan worden opgetreden, maar door het treffen van maatregelen kan het risico mijns inziens fors worden teruggebracht. Dat is in het belang van alle ondernemers die zelf uit het goede hout zijn gesneden. Zoals altijd moeten de goeden onder de kwaden lijden. Het is voor onze gehele samenleving van groot belang dat het ondernemerschap weer in hoog aanzien komt.

-0-

---

<sup>51</sup> Zie ook recentelijk de zogenaamde Speerpuntenbrief 2007 van Eumedion, [www.eumedion.nl](http://www.eumedion.nl)

<sup>52</sup> Jacques Schraven, toenmalig voorzitter ondernemingsorganisatie VNO-NCW naar aanleiding van het fraudedebat in de Tweede Kamer, 5 maart 2004.



Ik beveel in het bijzonder de volgende publicaties ter lezing aan:

1. Ars Aequi (1998) 7/8, een special over Recht en Ethiek.
2. The Balanced Company, a Theory of Corporate Integrity, Muel Kaptein en Johan Wempe, Oxford University Press, 2002, ISBN 0-19-925551-2;
3. The Blackwell Guide to Business Ethics, Norman E. Bowie (Ed.), Blackwell Publishers, 2001, ISBN 0631221239;
4. Controle is goed, vertrouwen nog beter, Kees Cools, Koninklijke Van Gorcum, 2005, ISBN 90-232-4276-2;
5. Ethics and the Conduct of Business, John R. Boatright, Pearson/Prentice Hall, 2006, ISBN 0-13-194721-4;
6. Ethics in Finance (Fundamentals of Business Ethics), John R. Boatright, Blackwell Publishers, 1999, ISBN 0-631-21427-5;
7. Financiële Ethiek (de reader voor het gelijknamige vak voor de universitaire mastersfase), Drs. A.B.M. Soppe (ed.), Erasmus Universiteit Rotterdam, School of Law;
8. Global Economic Crime Survey 2005, PriceWaterhouseCoopers in samenwerking met Martin-Luther University, Halle Wittenberg, onder leiding van Prof. Doktor Kai Bussmann.
9. Grotius Academie, Voordrachten tijdens het Lustrum Congres over Corporate Integrity op 21 September 2005, ISBN 90-811374-1-7.
10. Harvard Business Review on Corporate Ethics, Harvard Business School Press, 2003, ISBN 1-59139-273;
11. The Moral Consequences of Economic Growth, Benjamin F. Friedman, Vintage Books, 2005, ISBN 1-40009571-9;
12. The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations, Mark Bovens, Cambridge University Press, 1998, ISBN 0-521-62898-9;
13. Tougher Boards for Tougher Times, Corporate Governance in the Post-Enron Era, William A. Dimma, John Wiley & Sons, Canada Ltd, 2006, ISBN 10-0-470-83730-6;