

De Vertrouwenspersoon en good governance: input gevraagd!



'Het rotten van de vis begint bij de kop'. Een bekend Nederlands spreekwoord, gebruikt door Morris Tabaksblat (1937 – 2011), voorzitter van de Commissie Corporate Governance. Deze commissie stelde in 2004 een gedragscode op voor de beloning van topmanagers in het Nederlandse bedrijfsleven. Ook ging toen de regel gelden: 'Pas toe of leg uit': als je afwijkt van een regel moet dat een uitlegbaar doel dienen.

Dat was de start van het formele, transparante en controleerbare denken en handelen op het gebied van integriteit in arbeidsorganisaties. Sedertdien is er veel gesleuteld aan de code en is er veel verbeterd op het gebied van behoorlijk bestuur. Diverse branches en sectoren hebben hun eigen gedragscodes ontwikkeld, denk aan de woningsector, de zorg, het onderwijs, de sport en de kunsten.

Deze ontwikkeling heeft een enorme invloed gehad op het gedrag van commissarissen en toezichthouders. Een aantal schandalen op het vlak van integriteit en grensoverschrijdend gedrag is de afgelopen decennia voorbijgekomen. Wat opvalt is dat dit proces startte bij het bedrijfsleven, daarna werd voortgezet in de collectieve sector en nu bij de overheid en de media.

De 'schuldigen', wie dat dan ook mogen zijn, kunnen rekenen op een vrijblijvende afstraffing van omstanders die aan de kant staan. Is dat terecht? De rode draad in deze opeenvolgende fases is het begrip 'handelingsverlegenheid'. Deze term wordt gebruikt bij onder andere het passend onderwijs en de zorg. Je beschikt dan niet over de juiste gereedschapskist; kennis en vaardigheden om iets aan een ongewenste situatie te doen.

Dat nog veel leidinggevendenden in de praktijk er moeite mee hebben om adequaat te reageren op signalen van sociale onveiligheid is bekend. Maar door de maatschappelijke aandacht voor het onderwerp ontstaat er wel handelingsbereidheid, waardoor men wil gaan leren en

handelingsperspectief krijgt. De vertrouwenspersoon speelt hierin een eigen rol en kan de leidinggevende op het spoor zetten om het juiste te doen.

Maar hoe staat het met de *tone at the top* van de organisatie? Toezichthouders en bestuurders zijn verantwoordelijk voor het behoorlijk bestuur (*good governance*) van een organisatie, zowel op het vlak van beleid als uitvoering. Begon de Corporate Governance Code met het besef dat de beloning op orde moet zijn, nu wordt steeds duidelijker dat behoorlijk bestuur niet alleen begint bij het eigen integer handelen, maar dat van de toezichthouder gevraagd wordt om sociale veiligheid en integriteit in de organisatie in te bedden.

Voor een integer beloningsbeleid zijn controleerbare regels vast te stellen. Maar voor morele kwesties ligt dat anders. Want hoe kan het, dat het verslag van de vertrouwenspersoon niet expliciet besproken wordt in de vergadering van toezichthouders en bestuur? Wat maakt dat de bestuurder bij de bespreking van de ziekteverzuimcijfers nog steeds als eerste de vraag krijgt tot welke kosten dit leidt en welke afspraken er zijn gemaakt met de arbodienst? Wie vraagt naar de moraliteit achter deze cijfers? Er lijkt een kloof te bestaan tussen moraliteit op de werkvloer, waar inmiddels allerlei regels gelden op het vlak van integriteit en sociale veiligheid, en die op het bestuursniveau.

De handelingsverlegenheid van toezichthouders en bestuurders kan liggen op het terrein van het overbruggen van die kloof.

En zo kan het gebeuren dat een toezichthouder genoeg neemt met het aannemen van een ongekwalficeerde vertrouwenspersoon. Of dat de toezichthouder op eigen houtje zijn termijn verlengt. Of dat de bestuurder intimidatie weglacht. Of gewoonweg niet begrijpt dat de organisatie lijdt onder het juk van sociale onveiligheid. Waarmee de toezichthouder zelf de eerste schakel is in het ziek worden van de organisatie, ofwel: het rotten van de vis.

‘Pas toe of leg uit’. Dit principe moeten toezichthouders en bestuurders ook toepassen op thema’s als integriteit en sociale veiligheid. Zolang ze zich daar niet van bewust zijn of geen raad mee weten, is sprake van handelingsverlegenheid.

Wat doet dit met de positie van de vertrouwenspersoon? Hoe kan deze de positie innemen die hem toekomt, in het geval dat sprake is van grote afstand tot een handelingsverlegen en handelingsonbekwame top?

Dat hier nog een wereld te winnen valt, mag duidelijk zijn. Een eerste, instrumentele, stap kan zijn om in contracten vast te leggen, dat er in de Planning&Control-cyclus een jaarlijkse risicoanalyse wordt gemaakt van de sociale veiligheid in de organisatie, mede ziet op de rol die het bestuur daarbinnen, als deel van het systeem, inneemt. En dat deze wordt besproken met de bestuurder en de toezichthouder en wordt meegenomen in de zelfevaluatie van de Raad van toezicht of Commissarissen. Ook kan daarin worden geregeld dat de top hierover formeel de accountant informeert, zodat er met en voor bestuur en toezicht een proces op gang kan komen van handelingsverlegenheid naar handelingsperspectief voor de hele organisatie.

Maar het gaat niet alleen om instrumenten. Angeline Miedema en ik zijn een onderzoek gestart naar een antwoord op de vraag hoe de raad van toezicht/raad van commissarissen omgaat met het Strategisch Sociale Veiligheids- en Integriteitsplan. Of dat er überhaupt is,

welke visie eronder ligt, hoe daar inhoud en vorm aan is gegeven en welke aangrijpingspunten daarin staan, waarmee het toezicht adequaat uitgeoefend kan worden. De organisatiecultuur maakt daar nadrukkelijk deel van uit. Wij voeren dit onderzoek uit door middel van interviews met toezichthouders en bestuurders binnen profit- en non-profit-organisaties.

Hierbij doen we ook een oproep aan u om te reageren wanneer u daar informatie of input over heeft. Voorbeelden over hoe het niet moet zijn uiteraard ook welkom! Uw reactie kunt u naar onderstaand emailadres zenden. Angeline en ik zien uw reactie graag tegemoet!

Laag-Keppel, 18 januari 2023
Mieke van den Broek-Hanskamp
management@vandenbroekhanskamp.com