

De “Gouden Driehoek”

Goed samenspel tussen de verschillende partijen in een organisatie kan een open en veilig werkklimaat bevorderen.

door Tineke de Rijk

“De wereld is enorm aan het veranderen. Dat betekent dat ondernemingen en organisaties andere mensen nodig hebben dan ze gewend zijn”. Dit is een citaat uit het interview met David de Goede van “Corporate Casting”, een bureau dat zich o.a. richt op de invulling van sleutelposities bij beursgenoteerde ondernemingen en financiële instellingen.¹ Naar zijn mening bepalen angst, commercie en de waan van de dag nu de maatschappelijke discussie. Met als gevolg een gebrek aan vertrouwen, ook in het bedrijfsleven. Een pleidooi voor een ander soort van leiderschap van: “It's the economy, stupid” naar It's ethics, stupid” volgt. Met meer aandacht voor algemeen belang, het creëren van geborgenheid in organisaties, minder angst en wantrouwen tussen management en werknemers. En een betoog dat in lijn lijkt te liggen met andere ontwikkelingen zoals het voorstel voor een herziene Corporate Governance Code waarin voor het eerst de termen cultuur en integriteit voorkomen en de toezichthoudende organen bij bijvoorbeeld de nieuwe klokkenluiderwetgeving een formele verantwoordelijkheid toegekend krijgen.

De “gouden driehoek”

In de “gouden driehoek”, de relaties tussen Raad van Commissarissen, bestuurder en de ondernemingsraad komen er zo meer kansen dan ooit om de zogenaamde “zachte” kant van de organisatie op de verschillende agenda's te zetten en een positief arbeidsklimaat te bevorderen. “Nieuw” is dat dit aan het takenpakket van de Raad van Commissarissen wordt toegevoegd. Ontkennen dat gedrag en de dominante (deel-)cultuur waar dit uit voortvloeit een thema voor de bestuurs- en overlegagenda vormt, past immers niet meer in deze tijd. Daaruit volgt het meer serieus nemen van het gegeven dat er zich in een organisatie zaken kunnen voordoen die het daglicht niet kunnen verdragen. Dat is op zich al een verandering in cultuur. Ontkenning, uitsluiting en wegpesten was immers de laatste decennia het lot van menige klokkenluider. En in sommige navrante integriteitsschandalen als zich zelf verrijkende directies, de bonuscultuur, onverantwoorde investeringen en absurde ontslagvergoedingen en/of pensioenregelingen bleken de toezichthoudende organen of te hebben geslapen of hun handtekening gezet te hebben en dit niet meer te willen terug draaien. Inmiddels zijn er ook voorbeelden waarbij het toezichthoudend orgaan wel op het matje is geroepen.²

Op het niveau van de interne organisatie krijgen de verschillende stakeholders nu formele mogelijkheden om hun verantwoordelijkheid voor een integere organisatie te nemen. Het betreft hier de Corporate Governance Code, klokkenluiderswetgeving en de uitbreiding van het instemmingsrecht van de WOR.

De herzieningsvoorstellen voor Corporate Governance Code introduceren, mede op basis van geconstateerde misstanden, thema's als lange termijn waarde creatie, cultuur en kwaliteit van de medezeggenschap. Een verschuiving in perspectief want tot nu toe lag en ligt het accent bij het toezicht houden met name op strategische en financiële doelstellingen. Hoewel deze code alleen voor de private sector geldt is de “tijdgeest” in het algemeen meer gericht op de zogenaamde “zachte” factoren. Bovendien worden de toezichthouders ook in andere organisaties meer en meer als medeverantwoordelijk voor (falend) beleid gezien.

De tweede is de klokkenluiderswetgeving, die individuele werknemers meer mogelijkheden biedt onder wettelijke bescherming binnen de organisatie misstanden aan de orde te stellen. Organisaties met meer dan 50 werknemers niveau dienen een klokkenluidersregeling af te spreken. Daarbij worden zowel aan

¹ Interview in PS van de week, Het Parool 13 augustus 2016.

² Berucht zijn de ontwikkelingen rondom de thuiszorgorganisatie Meavita waarover de Ondernemingskamer oordeelt dat de organisatie door wanbeleid aan de top failliet is gegaan. AbvakaboFNV spande een rechtszaak aan.

de ondernemingsraad als het toezichthoudend orgaan taken toegekend bij de interne behandeling van meldingen. Individuele klokkenluiders worden minder vogelvrij doordat de wet stelt dat zij niet benadeeld mogen worden. Het Huis van de Klokkenluiders biedt de mogelijkheid van externe ondersteuning en onderzoek.

De derde is de uitbreiding van het instemmingsrecht van de WOR waardoor de Ondernemingsraad met een klokkenluidersregeling akkoord dient te gaan. De ondernemingsraad heeft bovendien een toezienende taak op de juiste uitvoering van alle arbeidswet- en regelgeving, zoals de CAO, arbowetgeving en dus ook deze nieuwe wet.

Hoewel alle partijen in de "gouden driehoek" taken en verantwoordelijkheden toegekend krijgen zal dit nog niet automatisch tot afstemming en samenspel leiden. De Raad van Commissarissen kan onderling bepalen hoe men het begrip cultuur in wil vullen en/of dit niet als prioriteit te zien. Zeker als de focus nog op de financiële situatie ligt en er binnen de Raad van Commissarissen deskundigheid op dit terrein ontbreekt dreigt dit. Een klokkenluider kan zich toch niet veilig genoeg voelen om een misstand intern aan de orde te stellen en een ondernemingsraad kan na de bestuurder instemming gegeven te hebben, er van uit gaan dat het een en ander goed geregeld is en verder geen actie meer ondernemen. Dit kan ook voor de bestuurder gelden. Als er zich dan toch een incident in de integriteits sfeer voordoet wrekt zich het gebrek aan onderling overleg. En dreigt er het risico op het zich continueren van een (deel-)cultuur binnen de organisatie waarbij objectief "slecht" gedrag door de direct betrokkenen gelegitimeerd wordt door het niet ingrijpen van anderen c.q. het leidinggevende niveau.

Op "maat" van de eigen organisatie een gezamenlijke visie en beleid ontwikkelen voor de zogenaamde "zachte" kant houdt in dat in de "gouden driehoek" van Raad van Commissarissen, bestuurder en ondernemingsraad dit thema zowel op de eigen als op de gezamenlijke agenda komt en men daar ook echt iets mee (wil) doen. Een bij de organisatie passende klokkenluiderregeling zal daar "automatisch" bij horen. Elkaar weten te vinden en in ieders rol waarderen is daar een belangrijke voorwaarde voor.

In dit artikel worden eerst de verschillende formele mogelijkheden samengevat en komen vervolgens de mogelijkheden van het samenspel in de gouden driehoek aan de orde.

De herziene Corporate Governance Code.

In februari 2016 publiceerde de Monitoring Commissie Corporate Governance Code een consultatiedocument met herzieningsvoorstellen van de code die de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders reguleert.

Hoewel de herziene code voor private ondernemingen zal gaan gelden, kan er in de non-profitsector eveneens van voorschriften voor het toezichthoudend orgaan sprake zijn. Dit kan in de eigen statuten staan, de CAO of de governance code van de brancheorganisatie. Bovendien wordt de Corporate Governance Code regelmatig als "model" gezien en gebruikt.

De code, van toepassing op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, werd in 2003 door de commissie Tabaksblat vastgesteld en in 2008 herzien door de commissie Frijns. De huidige herziening wil zich onder andere richten op nieuwe ontwikkelingen en "lessen trekken" uit incidenten en misstanden. Dit mede op initiatief van de zogenaamde "schrage partijen".³ Na een succesvolle consultatieronde (er kwamen meer dan 100 reacties!) zal er in het najaar van 2016 een herziene code aan het kabinet worden aangeboden en kan deze wettelijk verankerd worden.

In de herzieningsvoorstellen zijn zeven thema's te onderscheiden:

- lange termijn waarde creatie
- verstevigen van risicomanagement

³ De schrage partijen zijn Eumedion, Euronext, de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), de Vereniging van Effecten Uitgevend Ondernemingen (VEUO), VNO-NCW, CNV en FNV.

- nieuwe accenten in effectief bestuur en toezichthoudend
- cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance
- meer transparantie in de beloningsstructuur
- relatie met aandeelhouders
- naleving van de code door een “goede uitleg”

Van belang voor dit artikel is dat hierbij o.a. wordt ingegaan op het hebben van een diversiteitsbeleid, deskundigheid op het gebied van technologische innovatie, onafhankelijkheid van commissarissen (=o.a. geen aandelenbezit van de onderneming, degene die dat wel hebben dienen minder dan de helft van het totale aantal commissarissen te bedragen) en het in het overleg tussen bestuur en het medezeggenschapsorgaan de thema's gedrag en cultuur aan de orde stellen (!). Concreet wordt ook voorgesteld om in het reglement van de Raad van Commissarissen (= het eigen “spoorboekje”) op te nemen hoe er door het bestuur met de algemene vergadering van aandeelhouders en het medezeggenschapsorgaan wordt omgegaan.

Reacties CNV/FNV en Denktank Voordrachtscommissarissen⁴

Op deze herziening is onder meer gereageerd door CNV/FNV en door de Denktank Voordrachtscommissarissen.

CNV/FNV pleiten nadrukkelijk voor het terugkeren van de focus op het Rijnlandse model waarin: “de drie belangrijke organen van de onderneming bestuur, toezicht en medezeggenschap elkaar vasthouden”.⁵ Dit in tegenstelling met het Angelsaksische shareholders model waarbij de belangen van de werkenden ondergeschikt zijn aan die van de aandeelhouders. CNV/FNV zien een relatie tussen deze voorstellen en Europese richtlijnen inzake niet-financiële informatie en diversiteit en wil dit doortrekken naar overige nationale richtlijnen voor MVO. (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). De vakbeweging heeft als wens dat de “people” kant meer in de bedrijfsstrategie c.q. de lange termijn waarde creatie dient te worden opgenomen en dat zowel vakorganisaties als de medezeggenschapsorganen hierbij betrokken dienen te worden. Om die reden pleit men voor de samenwerking Raad van Commissarissen-medezeggenschap die door de code geregeld wordt. Conform de WOR immers is de uitvoerende bestuurder de directe overlegpartner voor de ondernemingsraad en wordt dit nu al bestaande recht nogal eens over het oog gezien. Een andere wens van de bonden is aandacht voor “due dilligence”⁶ dat in de code ontbreekt. De voorstellen beperken zich nu alleen tot het bedrijf zelf. De aandacht voor en het expliciteren van de bedrijfs- en organisatiecultuur op het niveau van een Raad van Commissarissen wordt als positief gezien met als kanttekening dat beleid in deze niet top-down maar bottom-up ontwikkeld dient te worden. Daarbij ziet men een actieve rol voor de medezeggenschap. Voorts pleit men voor de bevordering van diversiteit in de bestuurs- en toezichtorganen. De Code gaat ervan uit dat “bestuurders goed in staat zijn om zich een oordeel te vormen over hun eigen beloning”. Daar zijn CNV/FNV het absoluut niet mee eens: men pleit voor een transparant beloningssysteem, waar ook het topmanagement onder valt. En: onder de prestatiecriteria voor bestuurders dienen n relatie hierme de aspecten van cultuur en sociaal beleid c.q. de lange termijn waarde creatie te vallen.

De Denktank ziet in de voorstellen voor herziening van de code een aantal aanknopingspunten om de relatie tussen het toezicht, bestuurder en medezeggenschap te versterken. Daarbij wordt onder andere verwezen naar raakvlakken met vigerende wet- en regelgeving zoals o.a. de WOR, de arbowetgeving en de nieuwe wetgeving m.b.t. klokkenluiders. De WOR geeft enkele verplichtingen voor commissarissen

⁴ Dit onder de vleugels van de Alliantie Medezeggenschap en Governance opererende netwerk/ “denktank” is in 2015 mede ontstaan door de wens dat deze door medezeggenschapsorganen voorgedragen commissarissen door onderlinge intervisie en uitwisseling van best practices de “gouden driehoek” mede vorm geven. Overigens maken medezeggenschapsorganen van hun voordrachtsrecht minder gebruik dan mogelijk is. De Raad van Commissarissen wordt niet altijd als partij waarmee te overleggen valt gezien en ervaren.

⁵ Gezamenlijke reactie dd. 6 april 2016

⁶ Due dilligence houdt in dit verband in dat bedrijven actief op zoek gaan naar misstanden of risico's in het bedrijf zelf en in de productieketen.

en de terreinen van het adviesrecht en de taken van een Raad van Commissarissen kunnen elkaar overlappen. Als aanvullende thema's noemt men de sociale innovatie, focus op duurzame inzetbaarheid en een goed functionerende governance driehoek. De Denktank ziet in de introductie van het begrip cultuur veel mogelijkheden om door overleg in de "driehoek" in openheid te werken aan de "gewenste" cultuur en het daarvoor te voeren beleid. Een beleid waarbij het accent niet alleen meer op de financiële doelstellingen ligt. Dit kan dan wel weer gevolgen hebben voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen en het takenpakket. De Denktank heeft zich als taak gesteld om aan de hand van de praktijk de begrippen cultuur en gedrag en hoe dat in de driehoek vorm te geven uit te werken. Want "Overduidelijk is immers dat de toezichtcultuur een steeds grotere rol gaat spelen bij het borgen van maatschappelijk vertrouwen in ondernemingen".⁷

Samenvattend dus een verschuiving in het takenpakket en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen waarbij de samenwerking met en het streven naar meer kwaliteit van de medezeggenschap verschillende malen nadrukkelijk benoemd wordt. De voorzitter van de RvC krijgt hierbij expliciet een rol toegekend.

De klokkenluiderswetgeving.

Deze wet verplicht organisaties met meer dan 50 werknemers tot het hebben van een procedure en een regeling. Gezien de uitgebreide behandeling elders in deze bundel, in dit kader alleen aandacht voor deze verplichting. Een van de kernpunten hierbij is: "Een werknemer met een vermoeden van een misstand zal in beginsel eerst een interne melding moeten doen bij zijn werkgever". Wel wordt erkend dat er uitzonderingssituaties kunnen zijn, bijvoorbeeld wanneer de hoogst verantwoordelijke er zelf bij betrokken is, er direct gevaar dreigt of er met een eerdere melding niets is gedaan.⁸

Maar: "Indien de werknemer een redelijk vermoeden heeft dat de hoogste leidinggevende bij de vermoede misstand of onregelmatigheid betrokken is, kan hij de melding ook bij het interne toezichtsorgaan doen".⁹ Dit houdt in dat een potentiële klokkenluider direct een beroep op de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur of een daarmee vergelijkbaar toezichthoudend orgaan kan doen. Daar zal men dan wel de kennis en kwaliteiten voor in huis moeten hebben. In hetzelfde voorbeeldreglement krijgt de vertrouwenspersoon, waar een klokkenluider een beroep op kan doen, eveneens de mogelijkheid om direct naar het interne toezichtorgaan te stappen. Identieke mogelijkheden dienen volgens deze regeling ook geboden te worden aan (een) externe werknemer(s) die in zijn werkzaamheden misstanden constateert.

De toezichthouder kan dus reeds bij de interne meldprocedure betrokken worden. Bij mogelijke incidenten die in de publiciteit komen zal in het huidige tijdsgewricht de Raad van Commissarissen of Raad van Bestuur niet buiten schot kunnen blijven en hoogstwaarschijnlijk op de verantwoordelijkheid voor de organisatie aangesproken worden. Externe onderzoeksresultaten zullen bovendien openbaar gemaakt worden. En dat kan tot veel imagoschade voor zowel de organisatie als het toezicht leiden.

In het informatiepakket van het adviespunt klokkenluiders wordt overigens opvallend veel verwezen naar het zo vroeg mogelijk betrekken van de ondernemingsraad. Een kanttekening dient geplaatst te worden bij de functie van vertrouwenspersoon. Veel organisaties kennen of interne of externe een vertrouwenspersoon in het kader van de ARBO wetgeving die de werkgever tot preventie van ongewenst gedrag verplicht. De vertrouwenspersoon is in dit kader een "luisterend" oor voor werknemers die een beroep op hem/haar doen. Vele vertrouwenspersonen zijn inmiddels in deze opgeleid en gecertificeerd. Dit mede om een zekere waarborg van kwaliteit in te bouwen. Daar taken aan toevoegen in de zin van de klokkenluiderswetgeving vereist wel of herijking van deze functie of wellicht het benoemen van een andere categorie vertrouwenspersoon.

⁷ uit: "Reactie Denktank Voordrachtscommissarissen op het Consultatiedocument dd. 6 april 2016

⁸ uit: Informatiebrief over de wet Huis voor klokkenluiders en de gevolgen voor werkgevers" van Adviespunt Klokkenluiders

⁹ uit: "Modelregeling omgaan met melden vermoeden misstand of onregelmatigheid" Adviespunt Klokkenluiders.

Wijziging WOR

Aan het instemmingsrecht artikel 27 van de WOR zal een lid m worden toegevoegd en krijgt de ondernemingsraad expliciet instemming m.b.t. het vaststellen, wijzigen en intrekken van een interne meldingsregeling en de daarmee samenhangende procedure. Het adviespunt pleit verschillende malen voor een “deugdelijk integriteitsbeleid” en een “veilig arbeidsklimaat”. De arbowetgeving verplicht de werkgever overigens tot een preventief beleid om dit te bereiken. De ondernemingsraad heeft in deze zowel een initiërende als toeziende rol. En heeft dus meer rechten dan alleen dit instemmingsrecht. Een professionele ondernemingsraad zal het een en ander met elkaar verweven en bijvoorbeeld het huidige beleid m.b.t. gedrag en de klokkenluiderswetgeving met elkaar verbinden. Hier kan ook specifieke aandacht voor de functie van de vertrouwenspersoon uit voortvloeien.

Het samenspel van de stakeholders.

De drie stakeholders Raad van Commissarissen, Bestuurder en ondernemingsraad hebben ieder hun eigen taken, rol en positie bij zowel de uitvoering van de klokkenluiders wetgeving als in bredere zin het bevorderen van een organisatiecultuur met integriteit hoog in het vaandel. Maar de vraag is hoe cultuur en gedrag op de verschillende agenda's te krijgen en te houden is. En hoe de onderlinge afstemming daarbij georganiseerd kan worden. In de praktijk van veel organisaties is er bijvoorbeeld wel sprake van structureel overleg tussen Raad van Commissarissen-bestuurder en de bestuurder-ondernemingsraad maar is de afstand tussen Raad van Commissarissen-Ondernemingsraad groot. Zowel verschillende beelden als het idee dat de ondernemingsraad niet zelfstandig contact “mag” hebben als ook onvoldoende kennis van medezeggenschap binnen de Raad van Commissarissen en het soms volledig ontbreken van aandacht hiervoor kunnen als redenen gelden.¹⁰

Niet alle ondernemingsraden blijken zelfs hun recht op een voordrachtscommissaris te kennen of denken dat hun invloed/contact zich alleen tot deze persoon uitstrekt.¹¹ De ondernemingsraad kan met iedere commissaris contact opnemen en hem/haar uitnodigen. De verklarende variabele in deze zal vaak de uitvoerende bestuurder met angst voor een “pottenkijkende” ondernemingsraad zijn. Want de bestuurder heeft niet altijd belang bij een open en transparante relatie tussen Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad. En dat is een belangrijke voorwaarde bij het gezamenlijk werken aan een veilig arbeidsklimaat. Maar zowel Ondernemingsraden als vele toezichthoudende organen hebben elkaar ook niet in het vizier. Er is helaas nog weinig sprake van “gouden” practises in de driehoek.

De gouden driehoek benutten.

Er is in toenemende mate aandacht voor de mogelijkheden om het “strategisch overleg” tussen de drie partijen te stimuleren.¹² Verschillende formele voorschriften zoals art. 24 en 25 van de WOR en de structuurwet bieden een basis voor een ondernemingsraad en Raad van Commissarissen om dit op te pakken.¹³ Een belangrijke voorwaarde hiervoor is wel: “de drie raden moeten het met elkaar eens zijn

¹⁰ In “MonitOR”, 2015-2016 onderzoek van SBIFormaat naar de stand van zaken van medezeggenschap in Nederland blijkt dat slechts 6% rechtstreeks met de toezichthouder vergadert. Het informele contact staat zelfs op 3%. Zowel bij de halfjaarlijkse art. 24 vergadering over de algemene stand van zaken waar 43% van de toezichthouders komt als bij de bespreking van een in ingrijpende adviesaanvraag waar 74% van de toezichthouders nooit aanwezig is.

¹¹ In “Wie o Wie”, artikel Praktijkblad Ondernemingsraden april 2016 geef ik onder andere aan dat de ondernemingsraad recht heeft op bespreking van de profielschets en takenpakket van de Raad van Commissarissen en daarbij aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen als diversiteit kan vragen.

¹² Op de site or-en commissaris.nl is veel informatie te vinden. Het Nationaal Register, SBI Formaat, de stichting A Propos nemen Alliantie Medezeggenschap en Governance wil zowel bij commissarissen als ondernemingsraden en bestuurders het onderling overleg stimuleren.

¹³ WOR art. 24 schrijft voor dat minimaal tweemaal per jaar de algemene gang van zaken c.q. het strategische beleid op de overlegagenda staat en dat een of meerdere leden (dus niet alleen de voordrachtscommissaris) van de Raad van Commissarissen hierbij aanwezig zijn. Er geldt een verschijningsplicht. Bij de behandeling van

over de rol die zij ieder in de onderneming hebben”.

Echter: als het “normale” overleg in de driehoek kennelijk al zo moeizaam van de grond komt dan zal een thema als cultuur en gedrag hoogst waarschijnlijk nog veel meer inspanning en betrokkenheid van alle stake-holders eisen. Vele reacties op de concept Code waarderen deze potentiële uitbreiding van het takenpakket van de Raad van Commissarissen. Maar daarmee staat het niet vanzelfsprekend op de agenda. En hoe te voorkomen dat het bij goede voornemens blijft? ¹⁴

Een essentiële voorwaarde voor dit “cultuuroverleg” is dat men eerst in de “eigen gelederen” inventariseert hoe men nu in deze driehoek functioneert, wat de huidige stand van zaken in het kader van de herziene Governance Code is en welke rol men hierbij vanuit de eigen positie kan vervullen.

Wat te doen?

Per stake-holder tekenen zich, voortvloeiend vanuit de nieuwe code, een aantal taken en mogelijkheden af.

De Raad van Commissarissen

- Hoe is de Raad van Commissarissen samengesteld? Is er behoefte aan aanvulling/vervanging met leden die kennis en ervaring hebben t.a.v. diversiteit en de zogenaamde “zachte” factoren in de organisatie?
- Staan de nieuwe thema's waaronder cultuur en gedrag op de agenda van de Raad van Commissarissen? Heeft men hier onderling een gezamenlijke opvatting over? Wordt hier überhaupt aandacht aan besteed? Zo ja: is hier met de bestuurder en de OR over gecommuniceerd? Zo nee: hoe kan deze discussie opgestat worden?
- Hoe “monitort” de toezichthouder de ontwikkelingen in de organisatie? Is hierbij van “meer” sprake dan alleen de financiële en bedrijfskundige aspecten? Zijn hier in de verslaglegging bepalingen bijvoorbeeld inzake risicofactoren over opgenomen?
- Is de Raad van Commissarissen zelf transparant in zijn doelstellingen en werkwijze? Hoe worden de bestuurder en managementlagen aangestuurd op onder andere de relatie met de medezeggenschap en “moeilijke” thema's?
- Hoe is de relatie met de ondernemingsraad en hoe zal deze dan vanuit de herziene Governance Code waarbij meer verantwoordelijkheid voor de medezeggenschap bij de Raad van Commissarissen gelegd wordt, wellicht op een andere wijze vorm dienen te krijgen?
- Dient het eigen reglement met bepalingen inzake bijvoorbeeld de relatie met de medezeggenschap uitgebreid te worden?

De ondernemingsraad

- Is er sprake van een structureel overleg met de Raad van Commissarissen bijvoorbeeld in half jaarlijks e art. 24 vergaderingen? Zo ja: wie bepaalt de agenda? Staan hier controversiële thema's als cultuur en gedrag maar bijvoorbeeld ook de aansturing van de organisatie en beloningsverhoudingen op? Zo nee: wat weerhoudt de verschillende partijen hiervan?
- Maakt de ondernemingsraad gebruik van zijn rechten t.a.v. de Raad van Commissarissen zoals de voordrachtscommissaris, uitnodigingsrecht, betrokkenheid bij profielschets?
- Welke rol heeft de ondernemingsraad tot nu toe gespeeld bij het vormgeven aan en naleven van wettelijke voorschriften m.b.t. beleid inzake gedrag?
- Kent de organisatie een integriteitsbeleid? Vindt er in deze een rapportage plaats, ook aan de ondernemingsraad?
- Heeft de organisatie vertrouwenspersonen en voldoen deze aan de professionele criteria? Heeft

bijvoorbeeld een adviesaanvraag conform art. 25 inzake reorganisatie kan de ondernemingsraad de Raad van Commissarissen eveneens uitnodigen. De Structuurwet verplicht de Raad van Commissarissen tot het opstellen van een profiel dat met de ondernemingsraad besproken dient te worden.

- de klokkenluidersregeling wellicht gevolgen voor deze functie?
- Hebben zich in het verleden incidenten inzake gedrag voorgedaan en heeft de organisatie daar adequaat op gereageerd?
- Ontvangt de Ondernemingsraad een jaarlijkse rapportage inzake het beleid mbt gedrag, eventuele klachten en het jaarverslag van de vertrouwenspersoon/personen? Wat doet de OR hier over het algemeen mee?
- Welke voornemens heeft men t.a.v. een regeling inzake klokkenluiders? Wat past wel of niet bij de organisatie?
- Welke rol ziet de OR voor zich weggelegd bij het bekendheid geven aan deze regeling en het op de agenda houden van het overleg?

De bestuurder (s)

- Is er op dit niveau kennis van en inzicht in de rechten van de ondernemingsraad mbt het toezichthoudend orgaan?
- Vinden er art 24 vergaderingen plaats waarbij een vertegenwoordiger van de Raad van Commissarissen aanwezig is? Worden deze in overleg met de Raad van Commissarissen voorbereidt?
- Wordt de ondernemingsraad (ook door het management) al in een voorfase betrokken bij het strategisch beleid van de organisatie en wordt dit afgestemd met de Raad van Commissarissen?
- Kent de organisatie een integriteitsbeleid en wordt daar (pro-)actief conform onder andere de Arbowetgeving vorm aan gegeven? Worden de leidinggevendenden in deze op hun verantwoordelijkheid aangestuurd?
- Hebben zich in het verleden incidenten voorgedaan en heeft de organisatie deze kunnen opvangen?
- Is er een structuur van voorlichting en training van leidinggevendenden en werknemers t.a.v. gedrag? Past deze bij de verplichtingen die uit de klokkenluider wetgeving voortvloeien?

Cultuur op de agenda krijgen en houden.

Cultuur is kort samengevat het kader dat bepaald hoe mensen zich geacht worden te gedragen. Maar wat als bepaald gedrag al jaren getolereerd wordt omdat dit eigenlijk toch wel moet kunnen? Wat als het in de organisatie bijvoorbeeld een algemeen geaccepteerde gewoonte is dat de formele regels niet zo nauw genomen worden. Dit doorbreken kan inhouden dat mensen jarenlange tradities op zullen moeten geven. Wat wel of niet geaccepteerd gedrag is kan bovendien in delen van de organisatie van elkaar verschillen. Zo zijn er over het algemeen grote cultureel verschillen tussen de mensen in de productie en de ICT staf. Een formele gedragscode in samenhang met een klokkenluider regeling zal weinig effect hebben als hier geen aandacht voor bestaat. En als leidinggevendenden het "slechte" voorbeeld blijven geven en regels feitelijk naast zich neerleggen.

Maar wat dan wel? Hoe een proces op gang te brengen waarbij er aantoonbaar een in vele opzichten veilig arbeidsklimaat nagestreefd wordt? En daarmee samenhangend een cultuur waarbinnen een potentiële klokkenluider het aandurft om misstanden te benoemen?

Een essentiële voorwaarde vormt het in de gouden driehoek (samen) ontwikkelen van een overlegstructuur waarbinnen niet-traditionele thema's bespreekbaar zijn en tot een vast onderdeel van de agenda's behoren. Een eerste stap is het streven naar een consensus van wat wel of niet onder de eigen organisatiecultuur gerekend kan worden. Inzicht in de onderlinge verschillen en de culturen is hierbij van belang. Vervolgens het in kaart brengen van zowel stimulerende en risicofactoren. En als derde stap het vormgeven aan hoe hier vanuit de drie stake-holders vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid op gestuurd kan worden.

Begrippen als cultuur en integriteit binnen de eigen organisatie omzetten in hanteerbare waarden, normen en daaruit voortvloeiend gewenst en ongewenst gedrag vereist heel wat denkkraft, inzet en doorzettingsvermogen van alle betrokkenen. Maar niets ondernemen zal het risico van incidenten die niet al in een vroeg stadium door potentiële klokkenluiders gemeld kunnen worden alleen maar

vergroten.

Tineke de Rijk